



以学生为中心的预算 总结报告

樱桃溪学区 5

2022 年 2 月

目录

执行摘要.....	3
引言.....	3
方法.....	3
第 I 部分：以学生为中心的预算研究总结	5
主要结论	5
以学生为中心的预算研究	5
制定和实施以学生为中心预算框架的研究	6
对组成部分加重考量的研究	9
社区参与	11
第 II 部分：樱桃溪以学生为中心的预算框架.....	13
以学生为中心的预算：支持樱桃溪学区学生和学校的需求.....	13

执行摘要

引言

《樱桃溪学区 5》(CCSD)正在实施新的学区营运资金模式，以确保分配资金用于支持学生。为了支持这一倡议，《樱桃溪》与《汉诺威研究》(Hanover)合作，开展了一系列与以学生为中心的资源分配相关的项目（为了清晰和一致性，本报告中引用了以《学生为中心的预算》[SCB]）。《汉诺威》还参加了《樱桃溪学区》的工作组会议，以使其研究与学区不断变化的需求和计划保持一致。《樱桃溪》利用这项工作为2022-23 学年制定了一个公式，并在接近预算阶段时准备逐步实施。《樱桃溪学区》将在未来几年，继续逐步进行更多变革，流程和计划已提交给学区的《问责委员会》和《教育委员会》。这份总结报告综合了分析中的主要发现和潜在可能的项目，以帮助指导《樱桃溪》与学区和社区成员以及决策者沟通的后续步骤。

此报告分为两个部分：

- **第 I 部分** 总结了《汉诺威》向《樱桃溪学区》工作组提供的研究，以帮助学区开发以学生为中心的预算框架。
- **第 II 部分** 概述了《樱桃溪》在 2022-23 年预算过程中的实施框架。此框架将在未来学年继续展开。

方法

《汉诺威》分析了最佳实践报告、基准研究和一系列深度访谈中的数据，以深入了解以学生为中心预算模式的实践和实施情况。本顶点报告总结了这些研究的结果，图 ES1 概述每个项目以及指导性研究问题和样本。

图 ES 1：研究项目总结

项目	研究问题	样本
 基于比率和以学生为中心的预算编制的最佳实践	■ 资金运用模式（例如：以学生为中心的预算比率、加重值学生公式、以学校为中心的管理、混合模式）之间有什么区别？ ■ 这些不同的资助模式和资源分配结构如何优先考虑学生？ ■ 学区在决定加重或比率时应考虑哪些学生群体？ ■ 应如何对不同的学生群体（例如：特殊教育、英语学习者）进行加重考虑？ ■ 应该如何加重不同的学校的特性（例如：规模、人口流动性）？ ■ 有哪些推荐的专业发展和培训实践，以确保学区和学校管理人员充分了解资金结构？	公开的研究文献、学区政策声明和由机构制作的与各种资助模式相关的文件
 以学生为中心的 学校资金分配 模式基准	■ 采取以学生为中心的预算模式的原因是什么？ ■ 在之前的《汉诺威》项目中确定的总体主要发现和建议是什么？ ■ 这种新模式将在 2022-23 学年对整个学区的学校产生怎样的影响？	五个同级学区：Boston 公立学校、Denver 公立学校、Fairfax County 公立学校、Metro Nashville 公立学校、Montgomery County 公立学校

项目	研究问题	样本
 深度访谈和分析	■ 受访者对 WSF 模式的实施有何看法？ a. 每个实施阶段的经验教训是什么？ b. 自实施以来发生了哪些修订和变化？ c. 随着实施的进展，受访者对《樱桃溪》有什么建议？ ■ 如何与已识别的学生组群进行加重值计算？ a. 以中心为基础的项目如何受到影响（例如：中央资助的 SPED 服务、全学区阅读干预、EL 计划）？ b. 受访者的 WSF 模式中是否存在哪些例外情况？ ■ 如何识别、应用和测量加重性？ a. 由于 WSF 模式，学区校园的全职等效和实际预算资金产生了哪些实际影响？ b. 哪些关键绩效指标衡量与学区目标，和策略重点相关的影响？ ■ 自由裁量权/非自由裁量权：授予个别学校/校长哪些自由和限制？ ■ 对学校薪资的影响：平均（FTE）与实际计算？	代表 13 个学区的预算主管、财政主管和首席财务官：Atlanta 公立学校、Baltimore City 公立学校、Boston 公立学校、Cleveland Metro 公立学校、Denver 公立学校、Hawaii 公立学校、Indianapolis 公立学校、Jeffco 公立学校、Poudre 公立学校、Prince George's County 公立学校、San Francisco Unified 学校、Seattle 公立学校、Shelby County 学校

第 I 部分:以学生为中心的预算研究总结

主要结论



两种最流行的加重性学校资助模式是《加重值学生公式》(WSF)和基于比率的人员编制。然而,WSF是两者中较常用的一种,它为特定学区的学生人数和学校特性指定加重值,使学区能够将资源分配给有更高需求的学生,而不论他们就读是哪所学校。与以学生为中心的基本预算公式相比,这种方法采用了一种更加细致入微、以学生需求为导向的方法。相对的,基于比率的人员编制(也使用加重性公式),是根据每所学校的全职等效(FTE)人员数量分配资金和资源。WSF和基于比例的人员编制,都使用比例来考虑特殊人群和需求并且促进公平性,但是在公式是以学生为中心还是以员工为基础方面有所不同。



制定有结合力的公式,可以帮助学区评估因素如何协同工作以支持学生和学校的需要。以学生为中心的预算公式,通常包括学生人数和以学生为中心的学校,以及社区特性的组合,这些特性来自学区和共同相关者讨论的结果,以及基于数据的决策。此外,WSF模式似乎成功地将学生和社区人口统计数据与加重性对齐,具有一致性。例如,由学区确定的常见学生群体包括:英语学习者、残疾学生、低绩效和高绩效学生/分数和贫困学生。其他值得注意但不太普遍的学生因素包括:流动性、游民和职业学生。公式通常还包括为了基于学生的加重性,转化学校和社区特性。这些特性可能包括学生居住地的犯罪率或贫困率。此外,学区从与当地人士的讨论和反应、数据分析和公式模拟中权衡每个组成部分。



学区对重要的策略,或学生健康和安全的至关重要项目的资金大部分或全部集中管理,并且要求学校对其支出负责进行核算,从而保持集中控制。这种新的资金模式,使学校校长能够在花费资金以满足学生的需求方面,拥有更大的控制权和灵活性,而学区仍然控制集中的项目资金,用于需要在整个学区保持一致的关键举措。在大多数情况下,与特殊教育相关的加重权衡相对较小,仅用于补充材料或提供额外的人员编制选项。

- ➔ 校长调查数据显示,学区通常会提供有关学校资金营运方法的信息,但是学区和认证计划不会为校长准备关键的预算技能。校长和学区人员之间,通常不了解学区的学校资助模式;因此,额外的培训和长期发展技能可以使他们能够增长资源分配的能力。此外,学区领导不遵循标准的学校资金发展方法,并与校长之间、同伴合作关系和长期规划上,要求更具策略性地关注。学区可以使用专业发展计划,在指定的各个方面(即:谁、什么、何时、如何)来支持这种规划和专业发展的实施。



促进预算编制透明度、供资模式的详细和改变信息的策略,将能够更好地提供对了解预算编制过程及其理念。消息传递的最佳实践包括制定和实施由三个要素组成的沟通策略:预算编制过程的概述、共同相关者参与的计划、以及对学区决策的解释。这些信息对那些受学校资金分配变化影响最大的人(例如校长)非常重要。此外,学区领导必须谨慎进行沟通,特别是在分享影响分配、公式组成、校长自主权和不平等(尽管不一定不公平)分配的变化信息时。领导者还必须澄清预期的任何的相关变化。

以学生为中心的预算研究

在本章节中,《汉诺威》综合了与学区选择朝向以学生为中心预算的基本原理、策略、障碍和经验教训相关的研究结果。《汉诺威》对代表 13 个学区的预算主管、财务主管和首席财务长进行了深度访谈,他们使用了这种预算策略。《汉诺威》还对同等学区进行了最佳实践文献综述和基准研究,以获得实行学生为中心的预算模式的实证见解。



学区旨在解决细微差别的需求。深度访谈参与者强调，不同发展水平的学生需要不同水平和类型的服务。例如，K-3 年级的年幼学生往往需要较小的班级规模，而高中学生可能需要更多的支持以确保能够按时毕业。大多数参与者共享的一种常见的加重性动态包括，基于年级的加重，这些加重值侧重于早期年级成绩，而较高的年级成绩未加重，或者加重值往往在初中和高中阶段逐渐减少。

“我们不再资助成年人，我们不再资助项目，我们不再资助个别学校。我们是在资助学生，这种资金的运用是基于他们的需求。这是我们的口号。”

- 同等学区首席财务长



学区强调确保透明度的需要。接受深度采访的参与者反复提到，需要向社区和学校提供透明的预算流程，使人能够准确地看到学区资金（和税收）的用途。通过更有意地与校园领导合作，学区可以向社区成员保证，不当资金不会用于中央行政目的。

“我们开发模式主要目标是能够使最终用户能够直观以待。我们不想有一个复杂、令人困惑的过程。我们还希望它对我们的社区非常透明，了解我们是如何提出这个模式的。”

- 同行学区首席财务长



学区寻求加强学校自治权。接受采访的大多数学区领导，都采用团队方法实施以学生为中心的预算模式。许多学区都有由预算专家、教育工作者和社区成员组成的委员会，他们合作决定如何使用加重性的资金。

“我们有一个委员会，讨论任何需求或变化。它对公平性产生了巨大影响，因为每个人都对资金的流向有发言权。”

- 同等学区预算主任



学区使用这些公式来应对贫困和入学率变化。深度访谈参与者报告说，学区实施加重资助模式，确保大多数贫困和/或表现不佳学生的学校能够获得更多资源，以改善学业和社会情感成果。以前根据入学人数和 FTE 比率分配资金的模式给规模较小，特别是那些经济弱势学生比例较大的学校造成了严重的不平等。

制定和实施以学生为中心预算框架的研究

此研究确定了实施 SCB 框架最具挑战性的方面：从一开始就需要沟通和规划，以确保共同相关者的认可和对学区所有决策者的适当培训。基于这些研究结果，《樱桃溪学区》采取了一种审慎的方法，创建了一个跨团队工作组，在 SCB 框架开发期间解决问题、提出问题并提供反馈。

图 1.1 列出了在研究阶段确定的行动项目，供学区在制定和实施以学生为中心预算时的考量，在实施 WSF 系统的基准和深入访谈研究中考虑同行学区的最佳实践和主要发现。标有复选标记的项目是《樱桃溪学区》在其正在进行的过程中确定、采用和完成的做法。这些发现帮助《樱桃溪学区》领导阶层在制定《樱桃溪学区》SCB 框架时做出明智的本土决策。

图 1.1：以学生为中心的预算制定和实施行动项目

	行动项目 ✓ 集思广益并且汇集共同相关者的观点，包括哪些学生群体和相关项目作为组成部分，以确定哪些出现在学校运营资金公式之中。¹ ✓ 确定哪些学生群体公式，是独立以及共同组成部分，以达到学校需求。² 此外，考虑一些因素（例如：组成部分加重之间的相关性、支持加重性的资金），如何协同工作，协调一致地支持学生和学校的需要。 ✓ 除了学生群体公式组成部分外，在确定公式组成部分时，还要考虑学校和社区的特性，（即是贫困或集中学生最需要的、社区需求、特殊计划和小型的学校）。某些学校可能需要超出学生群体需求的支持。³ ✓ 使用基于数据的加重值方法来构建公式，然后探索在假设练习中，公式的版本如何影响学校和学生测试加重的有效性。⁴ 查看加重程度并评估公式是否包含每个组成部分的最佳拟合分量。 ✓ 制定政策和解决方案，旨在保护低收入率或下降的学校，并制定指导方针，详列员工薪资如何影响计算方法（即实际或平均工资），并解释学区如何为所需的职位和基本服务提供补充资金。 ✓ 确保模式经过多次修订以持续评估加重性模式。反复的修订包括减少或增加分量、添加或删除分量以及重新确定集中控制。 ✓ 为即将失去资金的学校提供过渡措施和其他补偿。 制定平稳过渡计划以确保逐步损失，并且提供补充中央拨款，有助于确保学校不受损害并减轻忧虑。 ✓ 为学校 and 学区领导提供专业发展，让参与者了解学区的营运资金模式、他们在运用资金过程中的角色、他们的角色所需的技能（例如：预算书的使用、领导实践），以及为何和如何做出某些决定，确保让共同相关者充分理解、接受和实施模式。
---	---

具体而言，SCB 从通识教育学生的基本资金数额开始，确定需要额外资源的学生群体，并且使用基于资源需求，权衡每个学生群体的公式，确定学校资金。尽管公式因学区优先事项和特性而异，但是 SCB 框架的共同点通常包括图 1.2 中所示的组成部分。值得注意的是，2020 年发表在 *Public Budgeting & Finance* 上的一项研究发现，由于特定学区的需求和特性，没有标准的 SCB 模式。⁵

¹ [1] "Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action." Education Resource Strategies. p. 9\
<https://www.erstrategies.org/cms/files/1022-fair-student-fundingsummit.pdf> [2] "Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting," Op. cit., pp. 28–29.

² Ibid., pp. 30–31.

³ Ibid., p. 30.

⁴ "Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting," Op. cit., p. 34.

⁵ "Funding Formula Guidebook: A Framework for Equitable School Funding and a New School Finance System for Connecticut's Public Schools." Connecticut School Finance Project, November 2016. pp. 4, 9.
<http://ctschoolfinance.org/assets/uploads/files/Funding-Formula-Guidebook-2016.pdf>

图 1.2：以学生为中心的预算模式组成部分

组成部分	叙述
基础	基于可验证数据分析的基础或核心教学量，并提供足够的资源来教育学生，达到宪法上适当的标准。
加重	为那些需要更多资源来学习和达到与没有需要的同侪相似水平的学生，加重分配足够的资源。
坚持不损害策略	限制学校每年可能遭受的资金损失金额的规定。
招生展望	招生趋势被纳入预算分析，以确定特定校园的需求。
小型学校规定	公式考量应为小型学校提供额外资金，以帮助支付办学的基本运营成本。
成本	公式具有切合实际的执行时间表，因此公式每年都符合学区预算参数。

资料来源：Connecticut 学校财务项目⁶

从《汉诺威》对代表 13 个学区的预算主管、财政主管和首席财务长的深度访谈中，参与者重复了关于加重性的观点，可以满足不同级别的学生需求，和与满足这些需求相对应的支持服务。例如：与初级或中级水平的英语学习者相比，较高水平的英语学习者需要较少的支持。

基于年级的加重性在参与者中是很显著的，特别是专注于低年级的参与者，鉴于需要较小的班级规模。然而，参与者提到在一些情况下给予高中特殊分量，以解决学科专业化和多元课程的需求。当职业和技术教育包含在加重性模式中时，也会应用特殊的高中权重权。

“根据不同程度的特殊教育，学生将需要更多的支持。英语学习者和幼儿园到 1 年级的学生也是如此。有这种差异化真的很重要，并且有许多此类学生的学校，拥有他们所需的资源实属重要。它消除了说客游说因素。”

- 同等学区预算主任

“在高中，学生从一个班级转移到另一个班级，并且你有专门研究不同学科的教师。诸如此类的事情需要更大的人员编制需求以及项目的广泛性。你有技术和其他东西，然而不是全面可看到的。所以说，我们确实要有加强高中的补助金。”

- 同等学区预算主任

⁶ Figure text reproduced verbatim from: Ibid., p. 9.

对组成部分加重考量的研究

数据使学区能够审查权重大小，并且评估公式是否包含每个组成部分的最佳加重性。因此，学区必须仔细评估公式的修改，如何影响所有就学人口，考虑选择（图 1.3）所示的学校营运资金公式权重的常见挑战。

7

图 1.3 选择公式的常见挑战

	不同学生群体的矛盾需求		补偿无法从外部筹集资金的学校
	能够根据所需的项目而不是预算现实来设计公式		通过权重建立正确的激励性措施（以避免限制性和昂贵的项目）
	公式变得过于复杂的速度有多快		在多元化和多样化的校园中找到适当的资金平衡。
	调整公式以适应不断变化的财政和学校环境		确保加重性/资金涵盖教育不同类型学生的成本，并确保学校实际提供适当的项目和服务（即实施问责制和绩效管理系统）

资料来源：Education Resource Strategies⁸

从《汉诺威》的深度采访中，参与者列举了他们用来建立公式的各种措施，并确保他们的模式运作以符合学区策略重点。经常审查社会人口模式，以进一步确保公平性。图 1.4 列出了用于确定和评估权重的度量方法。

图 1.4：跟踪绩效的措施



学生人口

在以学生为中心预算模式中，常见加重性的学生群体包括：英语学习者、残疾学生、低和高表现学生/成绩和贫困学生。在大城市学区中，贫困、年级水平以及表现不佳的学生，构成了最重要的加重性因素。虽然频率较低，但是学区可能会考虑游民学生、学生流动性、职业学生和其他学区特定人群。让共同相关者参

⁷ [1] “Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting,” Op. cit., p. 32. [2] “Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action,” Op. cit., p. 10.

⁸ Figure text reproduced verbatim from: “Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action,” Op. cit., p. 10.

与哪些学生群体，和要包括的相关项目的观点，将为确定哪些出现在学校资助公式中的决策提供信息。⁹ 图 1.5 列出了一些标准，通过这些标准，可以衡量学生群体公式组成部分，独立和集体地有效满足学校需求。

图 1.5：学生群体构成标准



- ☐ 相关的：与真正的学生需求相关联，通常需要额外资源才能有效解决；
- ☐ 可衡量的：客观的、可量化的，并且来自被广泛认为准确和可靠的数据来源；
- ☐ 独立的：不是学校可以控制的。否则，加重性可能会产生无意的（有时是不当的）诱因；
- ☐ 显着的：存在于至少 3% 到 5% 的学生群体中，而不适用于所有学生；和
- ☐ 多元化的：存在于不止一所学校，并且在不同学校之间存在显著差异。

Education Resource Strategies¹⁰

学校和社区特性

在确定公式组成部分时，学区还必须考虑学校和社区的特性，因为某些学校可能需要的支持超出学生群体的需求。图 1.6 展示了五个共同特性，突出了在营运资金公式中考虑非学生因素的重要性。这些特性与学校因素（例如：提供的课程、规模）和社区因素（例如：贫困、犯罪）有关。¹¹

图 1.6：学校和社区公式因素

特点	解释	主要考虑因素
贫困或学生需要焦点	将资金分配给高贫困地区的学生，使学区能够考虑低收入家庭对学生成绩的影响。	学区应避免贫困集中资金的急剧截止，因为这可能会在类似学校中造成差异，并且因为当学校越过截止线时，每年的资金会出现很大差异。
社区需求	当受到社区特定因素的影响时，学校可能会从资金中受益。例如：犯罪率较高地区的学校，可能需要额外的资源来支持遭受更多创伤的学生。	学区可以根据学生所在的社区，为学生申请资金来解决与社区相关的因素。这种方法使学区能够支持居住在服务不足地区，和生活在服务不足地区但是在另一个社区上学的学生。
特殊项目	学校可能需要资金来运行特定的项目（例如：职业和技术教育、国际文凭）。	为特殊项目提供资金会导致资金不公平，因为它确保某些学校提供与学生需求无关的更丰富的课程。但是，如果学校仔细审查项目的利用权限，此类资助可能会为所有学生增加机会并且是有益的。
小型学校	小型学校可能需要额外的资源，因为固定成本高，每名学生的资金较少。	小型学校必须管理典型的固定成本来运营，但是由于入学率较低，获得的资金较少。因此，学区可以分配额外的资源来保持小型学校的运转。然而，这种解决方案降低了学校之间的公平性，因为有相似学生人数的学校获得的资金水平不同。
招生预测	由于特定校园和/或整个学区的入学人数增加或减少，学校的分配预算可能会从一年到下一年有大幅波动。	预算的稳定性与学区和学校学生入学率的稳定性直接相关。一个学区的人口变化和地理区域的人口变化导致入学率下降，以及学区和校园所服务的学生类型的变化。

⁹ [1] "Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action." Education Resource Strategies. p. 9\.
<https://www.erstrategies.org/cms/files/1022-fair-student-fundingsummit.pdf> [2] "Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting," Op. cit., pp. 28–29.
¹⁰ Bulleted text reproduced nearly verbatim from: Ibid., p. 31.
¹¹ Ibid., p. 30.

资料来源：Education Resource Strategies¹²

深度访谈参与者指出，以前根据入学人数和加权的 FTE 比率分配资金模式的学校，缺乏提供足够的学术和社会情感支持的能力、以减轻贫困对学生的影响，例如出勤率和行为问题，以及助长成绩和毕业率。因此，学区实施以学生为中心的预算框架，以确保有大量贫困和/或表现不佳学生的学校能够获得更多资源，以改善学业和社会情感成果。

假设一所学校的贫困率非常低，也许 20% 的学生有减/免费午餐，而你有另一所学校，同样规模，但是 80% 的学生有减/免费午餐，你的毕业率或阅读熟练率有很大不同。在我们之前的资助模式中，这些学校将获得类似的资助，也许唯一的例外是 Title I 的少量资金。当你把资助模式切换到贫困等方面，那么贫困程度较高的学校就会得到更多的资金，这样你就可以为学生购买更多的资源。也许你会雇佣一个额外的辅导员，更多的老师，或更多的学校领导，或者更多的学生参与机会。

- 同等学区首席财务长

社区参与

教育和让社区成员参与是学区受访者的首要建议。许多学区让当地社区和学校工作人员参与模式的制定和修订。社区和教师的意见可以通过公开会议和多方共同相关者委员会获得。一些学区还定期使用调查和类似的意见收集工具，包括提出竞争性的权衡策略提案。尽管如此，参与者强调，每个 WSF 公式都会产生赢家和输家。学区必须保持一个明确、透明的程序，教育共同相关者，使他们能够提供建议。

“社区参与是其中的重要组成部分。让共同相关者参与投入，并确保他们觉得自己对流程有建议，这对于成功实施模式至关重要。总会有人觉得他们在模式是输家。你必须预料到这一点，并想办法如何让他们参与投入，为什么会这样，或者它如何使整个学区受益。”

- 对等学区预算主任

此外，学区必须制定沟通策略，以确保共同相关者了解资金运用过程、会发生什么，以及做出决定的原因。沟通策略应包括图 1.7 中描述的三个要素。学区还必须确定是谁沟通和接收信息、沟通方法和接收反馈的方法。¹³

图 1.7：沟通策略的要素

要素	叙述
流程概述	■ 描述学区如何制定预算（例如：重要日期、截止日期） ■ 描述决策过程 ■ 提出指导预算的原则和策略重点，并考虑用使命、愿景或价值声明或行动理论以及一组目标或改进领域来支持这些信息 ■ 提供有关过去表现的信息，以证明需要变革

¹² Figure design reproduced verbatim with text adapted from: Ibid.

¹³ “1D. Plan and Prepare: Identify Communications Strategy.” Government Finance Officers Association. pp. 19–20.
https://smarterschoolspending.org/sites/default/files/resource/file/GFOASchoolBudgetBP-1D-IdentifyCommunicationsStrategy_2017FINAL.pdf

要素	叙述
共同相关者参与	■ 创建包括共同相关者观点的流程 ■ 确保共同相关者清楚地了解，学区正以共同相关者的意见，应对面临的挑战。（例如：变革的沟通，让共同相关者参与决策） ■ 调整行动以让共同相关者参与（例如：如果有兴趣使用共同相关者的反馈进行改革，则鼓励参与）
说明决定	■ 清楚地传达预算决定以及它们与以前的计划有何不同 ■ 为模式中的改革说明来龙去脉 ■ 以任何观众都能理解的方式呈现信息 ■ 包括决策过程中使用的理由，考虑的权衡和指导原则

资料来源：Government Finance Officers Association¹⁴

一旦学区分配了资金和资源，领导者还可以为特定的共同相关者群体（如校长）定制关键信息，并在社区范围内共享信息。图 1.8 列出了领导者在确定预算公式后应采取的行动。

图 1.8 预算公式沟通行动项目

	行动项目 ☐ 通过市民会议、常见问题解答或其他场所，与更广泛的学区共同相关者、校长、社区成员和教委会分享最终设计的决策（包括共享的总资金、选定的学生特征用于加重值，和相关政策决策）。 ☐ 阐明学校预算将如何变化，以及财源和入学率变化等其他因素会影响预算。 ☐ 与受资金变化影响最大的社区共同相关者会面，包括校长，校长的主管和教委会成员（即，由于公式而遭受巨大损失和/或巨大收益的学校）。 ☐ 为即将到来的预算流程，向校长沟通关键预算时间表的更改和新支持。 ☐ 澄清校长和学区办公室的角色，以及对即将到来的预算过程的期望。
---	---

资料来源：Education Resource Strategies¹⁵

¹⁴ Figure adapted from: Ibid., pp. 18–19.

¹⁵ Figure text reproduced verbatim from: "Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting," Op. cit., p. 53.

第 II 部分：樱桃溪以学生为中心的预算框架

以学生为中心的预算：支持樱桃溪学区学生和学校的需求

基于上一章节中概述的研究，《樱桃溪学区》于 2021 年 1 月开始制定行动计划，为 2022-23 学年初步实施制定的框架和公式。本章节概述了《樱桃溪学区》在此过程中采取的步骤和决策点。《樱桃溪学区》提供了本章节中所有数据和详细信息。学区的总体目标是为整个学区提供一种透明的方法，展示《樱桃溪学区》如何分配预算资源（包括人员编制和机动人员编制）用以教育和服务学生，同时达到我们的《价值观和策略计划》所定义的卓越标准。

一般框架

《樱桃溪学区》2022-23 学年初步实施的以学生为中心的预算框架。图 2.1 概述了关键的组成部分。

图 2.1：框架组成部分



最佳实践：集思广益并收集共同相关者的观点

《樱桃溪学区》成立了一个由学区领导和代表组成的跨职能小组，以探索图 2.2 中概述的三个重点领域。重点领域将在项目的整个生命周期内指导实施和规划。

图 2.2: 重点领域



这个为期多年的项目，旨在确保预算框架，指导学区的资金和资源，使得**来到《樱桃溪学区》学校的学生，能够各得其所**。工作组首先定义学校级别的最低准入标准。这些标准是所有《樱桃溪学区》学生，无论在哪个学校，应获得的最低计划和丰富的学习机会，以确保《樱桃溪学区》卓越标准。然后，此小组按级别，审查了学校的人员编制一致性和公平性，以确定在核实或预期更多资源的情况下额外的人员编制需求，以及预测的入学人数的变化，可能影响与这些需求相关的人员编制。学区团队还与内部和外部伙伴合作，确定历史上被边缘化的学生群体，包括确定《樱桃溪学区》中面临系统性和结构性挑战的其他学生群体。

最佳实践：确定哪些公式组成部分将满足学校和学区的需求，并考虑学校和社区的特性

《樱桃溪学区》力求优先考虑和专注学区学生的整体福祉。图 2.3 概述了为确保方法与学区优先事项保持一致而确定和采用的组成部分。

图 2.3: 人员编制公式



最佳实践：使用基于数据的加重衡量构建公式，并制定策略以保护入学率下降的学校

《樱桃溪学区》开发了 **S.E.L.F.等级排名**，和**平均入学率下降作为机制**，将在未来几年内，进行评估和改善。然而在走向新框架和公式的初始过渡期间，可用于支持学校。此外，学区还开发了一个“保持无害”框架，以在短期内提供额外的连续性。图 2.4 - 2.6 展示了这些计算。

图 2.4: S.E.L.F.等级

Free and Reduced Lunch					Average Daily Attendance (ADA)				
		Elementary	Middle School	High School			Elementary	Middle School	High School
	Tier 1	0% - 20%	0% - 20%	0% - 20%		Tier 1	Above 94%	Above 94%	Above 92%
	Tier 2	20% - 40%	20% - 40%	20% - 40%		Tier 2	93% - 94%	93% - 94%	91% - 92%
	Tier 3	40% - 50%	40% - 50%	40% - 50%		Tier 3	92% - 93%	92% - 93%	90% - 91%
	Tier 4	Above 50%	Above 50%	Above 50%		Tier 4	Below 92%	Below 92%	Below 90%
English Language Learners					Home Insecurities (Homeless)				
		Elementary	Middle School	High School			Elementary	Middle School	High School
	Tier 1	0% - 15%	0% - 10%	0% - 10%		Tier 1	Below 0.5%	Below 0.5%	Below 0.5%
	Tier 2	15% - 20%	10% - 15%	10% - 15%		Tier 2	0.5% - 1%	0.5% - 1%	0.5% - 1%
	Tier 3	20% - 40%	15% - 35%	15% - 30%		Tier 3	1% - 2%	1% - 2%	1% - 2%
	Tier 4	Above 40%	Above 35%	Above 30%		Tier 4	Above 2%	Above 2%	Above 2%

如图 2.4 所示，每所学校的每个组成部分，都按等级排列。学校的 S.E.L.F. 总排名是所有四个组成部分的平均值。基于学校的 S.E.L.F. 平均层级排名，人员的编制如下：

- 小学 - 乘以 0.25
- 初中 - 乘以 0.5
- 高中 - 乘以 1.0

在图 2.5 中，此示例说明了为什么尽管入学率下降，但是 2022-23 财务年的总体人员编制，比之前的公式高出 0.56 FTE。

图 2.5: 平均入学率下降 - 小学示例

	Old Formula	New Formula
FY2021-22 Projected Enrollment	475	475
FY2022-23 Projected Enrollment	442	442
Enrollment Used for Staffing	442	459
Student / Teacher Ratio	18.50	18.50
Calculated Staffing	23.89	24.78
Add for Small School Staffing	-	-
Enrollment Based Staffing	23.89	24.78
Prior Alternate Allocations	0.77	-
S.E.L.F. Tier Score		1.75
S.E.L.F. Tier Staffing		0.44
FY2022-23 Gen Ed Staffing with New Formula	24.66	25.22

School is seeing the benefit of the declining enrollment averaging

对于某些学校，旧的公式可能提供了更多的人员编制。通过应用以前的公式，这些学校将在过渡期间保持无害，如图 2.6 中的示例所示。

图 2.6: 保持无害一小学示例

	Old Formula	New Formula
FY2021-22 Projected Enrollment	439	439
FY2022-23 Projected Enrollment	432	432
Enrollment Used for Staffing	432	436
Student / Teacher Ratio	18.50	18.50
Calculated Staffing	23.35	23.54
Add for Small School Staffing	-	-
Enrollment Based Staffing	23.35	23.54
Prior Alternate Allocations	1.28	-
S.E.L.F. Tier Score		1.75
S.E.L.F. Tier Staffing		0.44
FY2022-23 Gen Ed Staffing with New Formula	24.63	23.98

最佳实践：确保模式经过多次修改，并提供过渡措施以及学校和学区领导的专业发展

《樱桃溪学区》已使用现有的最佳数据在所有校园中应用了此框架和公式来衡量影响。如上例所述，学区领导随后做出调整决定，并与校园领导合作开发资源和培训，以应用新公式。学区已经并将继续与个别学校领导合作，以更有效地了解实施情况。根据初步估计，对 2022-23 财务年，如果学区保持以前的公式，人员编制将减少 127 个职位。根据新的筹资公式，其中 61 个职位应予保留，尽管在预算编制过程中，最后决定和人员编制水平可能会发生变化。

- 37 个小学层面职位
- 22 个初中层面职位
- 2 个高中层面职位

总之，图 2.7 展示了新公式与旧公式比较时对学区资金的总体影响。学区校区的总计资金将增加超过 6,000,000 元。

图 2.7：初步通识教育人员编制摘要*

	Elem	Middle	High	Total
FY2022-23 (Old Formula)	90,668,061	50,660,228	78,458,036	219,786,325
FY2021-22 (Old Formula)	99,146,703	53,600,110	77,946,592	230,693,406
Variance	\$ (8,478,642)	\$ (2,939,882)	\$ 511,444	\$ (10,907,081)
FY2022-23 (New Formula)	93,840,376	52,548,391	78,643,831	225,032,598
FY2022-23 (Old Formula)	90,668,061	50,660,228	78,458,036	219,786,325
Preserved Staffing	\$ 3,172,315	\$ 1,888,164	\$ 185,794	\$ 5,246,273
	Elem	Middle	High	Total
Ratio Based (Current Proj Enrollment)	87,291,898	49,556,052	76,046,736	212,894,686
Declining Enrollment	4,350,882	1,524,978	257,985	6,133,845
Small School	255,661	244,226	558,968	1,058,854
S.E.L.F.	1,596,282	956,694	1,053,439	3,606,415
Hold Harmless	345,653	266,441	726,703	1,338,798
Total New Formula Allocations	6,548,479	2,992,339	2,597,094	12,137,912
FY2022-23 (New Formula)	\$ 93,840,376	\$ 52,548,391	\$ 78,643,831	\$ 225,032,598

This shows the incremental financial impact by lever of the new formula

* 招生预测在整个过程中发生变化； 最终数字待定

关于汉诺威研究

汉诺威研究（Hanover Research）通过具有成本效益的模式，提供高质量的定制研究和分析，帮助客户做出明智的决策、识别和把握机会，并提高其有效性。

我们的解决方案

学术方面

- **大学和就业准备：**
支持学生按时毕业，让所有学生为接受高等教育和就业做好准备。
- **项目评估：**
衡量项目的影响，以支持对资源进行知情的、基于证据的投资，从而最大限度地提高学生的成果并管理成本。
- **安全和支持性环境：**
通过对氛围和文化的全面年度评估，创建一个支持学生、家长和教职员的学术、文化和社会情感需求的环境。

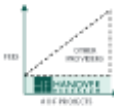
行政方面

- **家庭和社区参与：**
扩大和加强家庭和社区关系，并确定支持学生成功的社区伙伴关系。
- **人才招聘、保留和发展：**
通过加深对教师经验和教职员专业发展需求的理解，以吸引和留住最优秀的教职员。
- **运营改进：**
在预算决策中主动专注人口统计、注册水平和社区期望的变化。

领导力方面

建立一个高性能的管理，它是学生、家长和教职员的首选。

我们的优势

			
EXPERT	FLEXIBLE	DEDICATED	EFFICIENT
200+ analysts with multiple methodology research expertise	Ongoing custom research agenda adapts with organizations' needs	Exclusive account and research teams ensure strategic partnership	Annual, fixed-fee model shares costs and benefits



www.hanoverresearch.com