



СУММИРУЮЩИЙ ОТЧЕТ О БЮДЖЕТИРОВАНИИ В СООТВЕТСТВИИ С ПОТРЕБНОСТЯМИ УЧАЩИХСЯ

Февраль 2022 г.

Подготовлено для школьного округа 5 района Черри-Крик

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	3
Вступление	3
Методология.....	3
РАЗДЕЛ I. СВОДКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СООТВЕТСТВИИ С ПОТРЕБНО-СТЯМИ УЧАЩИХСЯ.....	6
Ключевые результаты.....	6
Исследование бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся	7
Исследование по выработке и реализации модели бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся	9
Соображения по результатам исследования весовых коэффициентов для различных компонентов	12
Статистические данные позволяют округам пересматривать величины весовых коэффициентов и оценивать, содержат ли формулы наиболее подходящие веса для каждого компонента. Следовательно, округа должны тщательно оценить, как изменения формулы повлияют на все группы учащихся, и рассмотреть распространенные проблемы при выборе весовых коэффициентов формулы финансирования школ, представленных на рисунке 1.3.	12
Взаимодействие с сообществом	16
РАЗДЕЛ II. СТРУКТУРА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ШКОЛЬНОГО ОКРУГА ЧЕРРИ-КРИК В СООТВЕТСТВИИ С ПОТРЕБНОСТЯМИ УЧАЩИХСЯ.....	19
Бюджетирование в соответствии с потребностями учащихся: поддержка потребностей учащихся и школ в CCSD	19

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

ВСТУПЛЕНИЕ

Школьный округ 5 района Черри-Крик (CCSD) в настоящее время внедряет новую модель финансирования школ округа, которая обеспечит распределение средств, направленное в первую очередь на поддержку учащихся. Чтобы поддержать эту инициативу, Черри-Крик сотрудничает с исследовательской компанией Hanover Research (Hanover) в ряде проектов, связанных с распределением ресурсов в соответствии с потребностями учащихся (для простоты и исключения неоднозначностей далее в этом отчете — «Бюджетирование в соответствии с потребностями учащихся», «БСПУ»). Представители Hanover также принимали участие в совещаниях рабочей группы школьного округа Черри-Крик для того, чтобы согласовать направление своих исследований с меняющимися потребностями и планами округа. Округ Черри-Крик воспользовался результатами проведенных работ при выработке формулы на 2022–23 учебный год и готовится к ее постепенному внедрению по мере приближения к этапу составления бюджета. В ближайшие годы округ Черри-Крик продолжит постепенно внедрять изменения; соответствующие процесс и планы представлены в окружной Комитет по подотчетности и в Совет округа по образованию. В этом суммирующем отчете обобщены выработанные на основе проведенного анализа ключевые выводы и пункты потенциальных действий, которые помогут округу Черри-Крик приступить к дальнейшим шагам по взаимодействию с округом, членами сообществ и лицами, принимающими решения.

Этот отчет состоит из двух разделов:

- В **Разделе I** обобщены результаты исследования, проведенного Hanover в интересах рабочей группы школьного округа Черри-Крик, и содержится информация о разработке модели бюджетирования.
- **Раздел II** кратко описывает модель Черри-Крик, которая будет реализована в ходе процесса бюджетирования на 2022–23 годы. В последующие учебные годы развитие этой модели продолжится.

МЕТОДОЛОГИЯ

Компания Hanover проанализировала данные отчета о передовых практиках, сравнительного исследования и ряда углубленных интервью, чтобы выработать рекомендации в отношении практик и порядка внедрения моделей бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся. Этот суммирующий отчет содержит сводку результатов исследований, причем на рис. ES 1 перечислены все проекты с указанием изучаемых вопросов и источников данных для соответствующих исследований.

Рисунок ES 1. Сводка по исследовательским проектам

ПРОЕКТ	ИЗУЧАЕМЫЕ ВОПРОСЫ	ИСТОЧНИК
 Передовые практики в области пропорционального бюджетирования и бюджетирования в соответствии с	■ Какова разница между моделями финансирования (например, пропорциональным бюджетированием в соответствии с потребностями учащихся; весовыми принципами расчета; ориентированным на школы управлением; гибридными моделями)? ■ Как эти различные модели финансирования и структуры распределения ресурсов определяют приоритет тех или иных учащихся?	Общедоступные материалы исследований, декларации о политике округов и опубликованные государственными органами документы, которые относятся к различным моделям финансирования

ПРОЕКТ	ИЗУЧАЕМЫЕ ВОПРОСЫ	ИСТОЧНИК
потребностями учащихся	■ Интересы каких групп учащихся следует учитывать школьным округам при принятии решений о весовых коэффициентах или пропорциях? ■ Какие весовые коэффициенты следует назначить различным контингентам учащихся (например, тем, у кого имеются особые потребности при обучении, или тем, кто изучает английский язык)? ■ Какие весовые коэффициенты следует назначить различным характеристикам школ (таким как размер школы, текучесть учащихся)? ■ Какие методики профессионального развития и обучения можно порекомендовать для того, чтобы администраторы округа и школ были хорошо осведомлены о структурах финансирования?	
 Сравнительный анализ моделей финансирования школ в соответствии с потребностями учащихся	■ По каким причинам следует стремиться к внедрению модели бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся? ■ Каковы в общем ключевые результаты и рекомендации, определенные в ходе предыдущих проектов Hanover? ■ Какое влияние эта новая модель окажет на школы в округе в 2022–23 учебном году?	Пять сравниваемых школьных округов: общественные школы Бостона, общественные школы Денвера, общественные школы округа Фэрфакс, общественные школы агломерации Нашвилл, общественные школы округа Монтгомери
 Углубленные интервью и анализ	■ Какие мнения высказывают респонденты относительно внедрения моделей расчета с использованием взвешенных коэффициентов по группам учащихся? а) Какие выводы были сделаны по результатам каждого из этапов внедрения? б) Какие поправки и изменения были внесены с момента внедрения? в) Что посоветуют респонденты округу Черри-Крик, в котором сейчас идет такое внедрение? ■ Как весовые коэффициенты соотносятся с выявленными группами учащихся и рассчитываются на основе этих групп? а) Как они влияют на централизованные программы (например, централизованно финансируемые услуги специального образования, программы коррекции нарушений чтения в рамках округа, программы изучения английского языка)? б) Какие исключения имелись среди моделей расчета с использованием взвешенных коэффициентов у респондентов? ■ Как определялись, применялись и измерялись весовые коэффициенты? а) Как на практике изменилось количество эквивалентных полных ставок учителей и фактически заложенных в бюджет средств после применения	Начальники бюджетных отделов, финансовые работники и финансовые директора, представляющие 13 школьных округов: общественные школы Атланты, общественные школы Балтимора, общественные школы Бостона, общественные школы агломерации Кливленда, общественные школы Денвера, общественные школы Гавайев, общественные школы Индианаполиса, общественные школы Джеффко, общественные школы Пудре, общественные школы округа Принс-Джордж, объединенные школы

ПРОЕКТ	ИЗУЧАЕМЫЕ ВОПРОСЫ	ИСТОЧНИК
	модели расчета с использованием взвешенных коэффициентов? б) По каким ключевым показателям эффективности измерялось воздействие на цели и стратегические приоритеты округов? ▪ Свобода действий/ограничения: какие свободы предоставляются и какие ограничения предписываются отдельным школам/директорам? ▪ Влияние на школьные оклады: сравнение средних (эквивалентных полной ставке) и фактических?	города и округа Сан-Франциско, общественные школы Сиэтла, школы округа Шелби

РАЗДЕЛ I. СВОДКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СООТВЕТСТВИИ С ПОТРЕБНО- СТЯМИ УЧАЩИХСЯ

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Двумя наиболее распространенными моделями расчета финансирования школ с использованием взвешенных коэффициентов являются формула с использованием взвешенных коэффициентов по группам учащихся (WSF) и пропорциональное обеспечение персоналом. Однако формула с использованием взвешенных коэффициентов (WSF) присваивает веса и учащимся, и характеристикам школ с учетом специфики конкретного округа, благодаря чему округа могут выделять ресурсы тем учащимся, которые больше в них нуждаются, вне зависимости от школы, которую посещает тот или иной ученик. Этот метод реализует более детализированный, определяемый нуждами учащихся подход по сравнению с базовой формулой бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся. В его альтернативе, схеме пропорционального обеспечения персоналом, также применяется формула с весовыми коэффициентами. Этот метод распределяет финансирование и ресурсы в соответствии с численностью персонала на эквиваленте полной ставки (ЭПС), приходящейся на конкретную школу. И формула с использованием взвешенных коэффициентов по группам учащихся (WSF), и пропорциональное обеспечение персоналом используют пропорции для учета особых групп учащихся и потребностей, имея целью обеспечение справедливого распределения, но различие между ними состоит в том, что одна формула ориентирована на учащихся, а вторая — на персонал.



Разработка комбинированных формул может помочь округам оценить взаимосвязь между факторами при удовлетворении потребностей учащихся и школ. Формулы бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся обычно включают сочетание характеристик групп учащихся и характеристик школ и сообществ, а их подбор происходит в ходе обсуждений с заинтересованными сторонами и в процессе принятия решений на основе данных. Кроме того, модели на основе формул с использованием взвешенных коэффициентов по группам учащихся (WSF), как кажется, результативно отражают демографическую структуру состава учащихся и местного сообщества. Например, многие округа выделили такие группы учащихся, как изучающие английский язык, учащиеся с ограниченными возможностями, учащиеся с низкой и высокой успеваемостью, группы по ступеням школьного образования, а также учащиеся, живущие в условиях бедности. Среди реже встречающихся, но тем не менее значимых факторов можно назвать мобильность населения, беспризорность или высокую долю учащихся профессионально-технических учебных заведений. В формулах также часто встречаются характеристики школ и сообществ, которые преобразуются в весовые коэффициенты, присваиваемые отдельным группам учащимся. Такими характеристиками могут быть уровень преступности или процентная доля бедных среди населения района, в котором проживают учащиеся. Кроме того, округа присваивают значения весов каждому из компонентов по итогам обсуждений и осмысления на месте, анализа данных и имитационного моделирования работы формулы.



Округа сохраняют централизованный контроль над программами, которые критически важны для стратегии округа или для здоровья и безопасности учащихся, поскольку средства округов в основном или полностью остаются управляемыми централизованно, а школы обязаны отчитываться о своих расходах. Эта новая модель финансирования дает директорам школ дополнительные возможности управления и гибкость в распоряжении суммами из выделенного им объема финансирования для удовлетворения потребностей своих учеников, в то время как округ продолжает контролировать централизованное финансирование программ по ключевым инициативам, которые должны равномерно поддерживаться во всех школах округа. В большинстве случаев веса, присваиваемые обучению детей с особыми потребностями, сравнительно невелики и рассчитаны только на предоставление дополнительных материалов или обеспечение возможности найма дополнительного учительского состава.

→ Данные опросов директоров указывают, что округа, как правило, предоставляют информацию о подходах к финансированию школ, но в то же время округа и программы сертификации не проводят подготовку директоров по ключевым навыкам разработки бюджетов. Директора школ и персонал школьных округов часто не понимают модель финансирования школ, принятую в их округе; в связи с этим дополнительное обучение и программы долгосрочного профессионального развития могут помочь им повысить эффективность распоряжения ресурсами. Кроме того, руководители округов не следуют стандартным подходам к разработке бюджетов школ и призывают поощрять среди директоров школ ориентацию на стратегические цели, сотрудничество с коллегами из других округов и долгосрочное планирование. Для поддержки такого планирования и осуществления профессиональной подготовки округа могут вводить планы профессиональной подготовки с определением конкретных аспектов подготовки («кто должен обучаться?», «чему?», «когда?» и «каким образом?»).



Стратегии, способствующие прозрачному обмену подробной информацией о формировании бюджетов и изменениях моделей финансирования, позволят лучше понимать процесс составления бюджетов и его принципы. Передовые практики обмена информацией включают выработку и реализацию стратегии коммуникаций, состоящей из трех элементов: обзора процесса формирования бюджетов, плана вовлечения заинтересованных сторон и объяснения принимаемых округом решений. Такое информирование весьма важно для сторон, в наибольшей мере затрагиваемых изменениями в распределении финансирования школ (например, для директоров школ). Кроме того, руководители округов должны проявлять осторожность при информировании, в частности, об изменениях, которые повлияют на распределение средств, изменят компоненты формул, повлияют на автономию директоров школ или повлекут за собой неравномерное (хотя и необязательно несправедливое) распределение. Лидерам также следует явно информировать о любых ожидаемых и сопутствующих изменениях.

ИССЛЕДОВАНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СООТВЕТСТВИИ С ПОТРЕБНОСТЯМИ УЧАЩИХСЯ

В этом разделе Hanover обобщает результаты исследований, связанные с обоснованиями, стратегиями, препятствиями и выводами на основе опыта, полученного после решений округов перейти на бюджетирование в соответствии с потребностями учащихся. Hanover провела углубленные интервью с начальниками бюджетных отделов, финансовыми работниками и финансовыми директорами, представляющими 13 школьных округов, в которых применяется тот или иной вариант этой стратегии бюджетирования. Для получения эмпирических данных о

реализации модели бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся в Hanover также провели обзор литературы по передовому опыту и сравнительный анализ округов-аналогов.



Округа ставят перед собой цель удовлетворять более точно сформулированные потребности с дифференцированным подходом. Участники углубленных интервью подчеркивали, что на различных уровнях развития учащимся необходимы услуги разных видов и в разных объемах. Например, младшим ученикам классов К-3 чаще нужны небольшие классы, а ученикам старшей школы может требоваться дополнительная поддержка для своевременного и успешного завершения учебы в школе. В обычной схеме использования весовых коэффициентов, которую применяет большинство участников, весовые коэффициенты, учитывающие класс обучения, используются в отношении младших классов, в то время как старшие классы не имеют весовых коэффициентов или же весовые коэффициенты для средних и особенно старших классов последовательно понижаются.

«Мы больше не финансируем взрослых, мы больше не финансируем программы, мы больше не финансируем отдельные школы. Мы финансируем учеников, причем это финансирование зависит от того, в чем они нуждаются. Таким было наше кредо».

— финансовый директор одного из сравниваемых школьных округов



Округа удовлетворяют потребность в обеспечении прозрачности. Участники углубленных интервью многократно упоминали необходимость представить сообществам и школам прозрачный процесс формирования бюджетов, который позволит людям видеть, куда именно направляются средства школьного округа (и уплачиваемые ими налоги). Более интенсивно сотрудничая с руководителями кампусов, округ может заверить членов местного сообщества в том, что ненадлежащего выделения средств на нужды центральной администрации не происходит.

«Нашей главной целью во время разработки модели было сделать ее интуитивно понятной для конечного пользователя. Нам не нужен был запутанный, неоднозначный процесс. Мы также хотели, чтобы наше сообщество четко понимало, как мы пришли к этой модели».

— финансовый директор одного из сравниваемых школьных округов



Округа стремятся повысить степень автономии на местах. Большинство опрошенных руководителей округов внедряют модели бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся, задействуя командные усилия. Во многих округах есть комитеты, в которые входят эксперты по бюджетам, педагоги и члены местных сообществ, где совместно принимают решения о том, как следует распорядиться полученным в соответствии с весовыми коэффициентами финансированием.

«У нас есть комитет, в котором обсуждаются все нужды и изменения. Это существенно поспособствовало более справедливому распределению средств, поскольку теперь каждый может повлиять на решение о том, куда идут деньги».

— начальник бюджетного отдела одного из сравниваемых школьных округов



Округа применяют эти формулы, чтобы противодействовать бедности и компенсировать колебания в численности новых учащихся. Участники углубленных интервью сообщили, что школьные округа внедряют модели финансирования с использованием взвешенных коэффициентов, чтобы обеспечить для школ с большей долей малообеспеченных учащихся и/или учащихся с низким уровнем успеваемости доступ к дополнительным ресурсам и улучшить образовательные и социально-эмоциональные результаты. Ранее применявшиеся модели, в которых средства распределялись исходя из числа набранных в школу учащихся и пропорционально эквивалентам полных ставок (ЭПС), приводили к резкому неравенству в ущерб интересам небольших школ, особенно тех, в которых обучалась сравнительно большая доля учащихся из малоимущих семей.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПО ВЫРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СООТВЕТСТВИИ С ПОТРЕБНОСТЯМИ УЧАЩИХСЯ

В исследовании выявлены аспекты внедрения модели БСПУ, которые вызывают больше всего сложностей: это информирование и планирование, необходимые на начальном этапе для получения поддержки и вовлечения заинтересованных лиц, а также надлежащее обучение всех лиц, принимающих решения в школьном округе. На основе этих результатов школьный округ Черри-Крик создал совместную рабочую группу для решения проблем, постановки вопросов и формулирования отзывов в ходе разработки модели БСПУ.

На рис. 1.1 показаны выявленные в результате исследования пункты действий, которые школьному округу следует рассмотреть в ходе выработки и реализации бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся; этот список подготовлен с учетом передовых практик и ключевых выводов по опыту сравниваемых школьных округов, сравнительного анализа и углубленных интервью в отношении внедрения системы взвешенных коэффициентов по группам учащихся. Пункты, отмеченные «галочкой», — это практики, которые школьный округ Черри-Крик рассмотрел, принял и выполнил в рамках осуществляемых в округе процессов. Эти выводы помогли руководству школьного округа Черри-Крик принимать информированные решения в отношении разработки модели БСПУ на местах.

Рисунок 1.1. Действия по выработке и реализации бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся

	Действия ☒ Провести «мозговой штурм» и собрать мнения заинтересованных сторон о том, какие группы учащихся и связанные с ними программы следует включить в формулу финансирования школ.¹ ☐ Определить, какие компоненты формулы, соответствующие группам учащихся, будут ~~беспечивать~~ беспечивать удовлетворение потребностей школ как по отдельности, так и в совокупности.² Кроме того, обдумать, как различные факторы (такие как корреляция между весами компонентов, финансирование для поддержки весовых коэффициентов) будут действовать в сочетании, синергически удовлетворяя потребности учащихся и школ. ☒ В дополнение к компонентам формулы, соответствующим группам учащихся, также следует ~~учесть~~ учесть характеристики школ и местных сообществ (например, процент учащихся из малообеспеченных или нуждающихся семей, потребности местного сообщества, специальные программы, фактор небольших школ). Некоторым школам может потребоваться поддержка сверх объема, определяемого на основе потребностей групп учащихся.³ ☒ Использовать основанные на данных весовые коэффициенты при составлении формул, а затем, чтобы проверить эффективность того или иного набора весовых коэффициентов, исследовать в рамках гипотетических сценариев, какое влияние различные версии формулы окажут на школы и учащихся.⁴ Проанализировать значения весов и ответить на вопрос, дают ли весовые коэффициенты в формуле оптимальное соответствие целевым величинам по каждому из компонентов. ☒ Выработать политики и решения, направленные на защиту школ с низким или ~~сокращающимся~~ сокращающимся набором учащихся, а также рекомендации, определяющие, как оклады персонала будут учитываться в расчетах (например, будет ли браться в расчет фактический или средний оклад), а также понять, как округ будет предоставлять дополнительное финансирование для необходимых должностей и важнейших услуг. ☒ Предусмотреть несколько итераций пересмотра моделей для текущей проверки функционирования модели с использованием взвешенных коэффициентов. Итерации пересмотра могут включать уменьшение или увеличение отдельных весовых коэффициентов, добавление новых весовых коэффициентов или удаление имеющихся, а также возврат к централизованному контролю. ☒ Предусмотреть меры на период перехода и другие компенсации для школ, финансирование ~~которых сократится~~ которых сократится. Создание плана постепенного перехода позволит исключить резкое падение финансирования, а предоставление дополнительных средств, распределяемых централизованно, поможет исключить ущерб для таких школ и уменьшит опасения со стороны заинтересованных лиц.
---	---



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.

	☐ <i>Предоставить курс дополнительной подготовки для руководителей школ и округов, чтобы дать им информацию о модели финансирования округа, их роли в процессе финансирования, навыках, необходимых для их роли (например, использование бюджетной книги, методы руководства), а также о том, почему и как были приняты определенные решения; необходимо убедиться, что ключевые заинтересованные стороны полностью понимают, принимают и будут реализовывать модель.</i>
--	---

В частности, при бюджетировании в соответствии с потребностями учащихся в качестве отправной точки используется базовая сумма финансирования для учащихся общеобразовательных школ; затем определяются группы учащихся, которым требуются дополнительные ресурсы, и путем применения к каждой группе формулы со взвешенными коэффициентами потребностей в ресурсах рассчитывается сумма финансирования для школы. Хотя формулы различаются в зависимости от приоритетов и характеристик округа, в общем случае модели бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся обычно включают компоненты, показанные на рис. 1.2. Примечательно, что из-за особых потребностей и характеристик округов исследование 2020 года, опубликованное в журнале Public Budgeting & Finance, не содержит какой-либо стандартной модели бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся.⁵

Рисунок 1.2. Компоненты модели бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся

КОМПОНЕНТ	ОПИСАНИЕ
Базовый уровень	Базовый или основной учебный объем, определенный на основе анализа поддающихся проверке данных и обеспечивающий достаточные ресурсы для обучения учащихся в соответствии с конституционно достаточным стандартом.
Весовые коэффициенты	Весовые коэффициенты используются для выделения достаточных ресурсов учащимся, которым требуется больше ресурсов для обучения и достижения успехов на том же уровне, что и у их ненуждающихся сверстников.
Стратегия ограничения ущерба	Положения, ограничивающие сумму возможных колебаний ежегодных финансовых потерь.
Перспективы набора учащихся	Тенденции набора учащихся учитываются при анализе бюджета для определения потребностей конкретных кампусов.
Положения для малых школ	Соображения по коррекции формулы для предоставления дополнительных средств небольшим школам, с целью помочь покрыть базовые расходы на содержание школы.
Расходы	Формула имеет реалистичный график реализации, то есть соответствует бюджетным параметрам округа от года к году.

Источник: Connecticut School Finance Project⁶

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>

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

Из углубленных интервью Hanover с начальниками бюджетных отделов, финансовыми работниками и финансовыми директорами, представляющими 13 школьных округов, видно, что участники повторяют мнение о необходимости весовых коэффициентов, которые позволят охватить различные уровни потребностей учащихся и вспомогательные услуги, соответствующие удовлетворению этих потребностей. Например, изучающим английский язык на более высоких уровнях владения требуется меньшая поддержка, чем тем, кто находится на начальном или среднем уровнях. Весовые коэффициенты по классам широко приветствуются участниками, особенно теми, кто ориентирован на младшие классы, — с учетом потребности в меньших размерах классов. Тем не менее, участники упоминают и о том, что в некоторых случаях весовые коэффициенты необходимо увеличить старшим классам, чтобы учесть предметную специализацию и необходимость наличия множества классов. Когда в модель взвешивания включены профессиональное и техническое образование, для старших классов также применяются специальные весовые коэффициенты.

На более высоких уровнях системы специального обучения учащиеся будут нуждаться в большей поддержке. То же самое касается изучающих английский язык и учеников в классах от К0 до 1. Такая дифференциация действительно важна, и важно убедиться, что школы с большим количеством таких учеников имеют необходимые им ресурсы. Кроме того, это убирает фактор лоббирования.

— начальник бюджетного отдела одного из сравниваемых школьных округов

«В средней школе ученики переходят из класса в класс, и вам нужны учителя, специализирующиеся на разных предметах. Подобные вещи создают потребность в большем количестве персонала, а также в расширении спектра программ. Вам нужно технологическое оборудование и другие вещи, которые не настолько важны в других классах. Так что, с учетом всего этого, старшим классам нужна весовая прибавка финансирования».

— начальник бюджетного отдела одного из сравниваемых школьных округов

СООБРАЖЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ ВЕСОВЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ КОМПОНЕНТОВ

Статистические данные позволяют округам пересматривать величины весовых коэффициентов и оценивать, содержат ли формулы наиболее подходящие веса для каждого компонента. Следовательно, округа должны тщательно оценить, как изменения формулы повлияют на все группы учащихся, и рассмотреть распространенные проблемы при выборе весовых коэффициентов формулы финансирования школ, представленных на рисунке 1.3.⁷

Рисунок 1.3. Общие проблемы при выборе формул



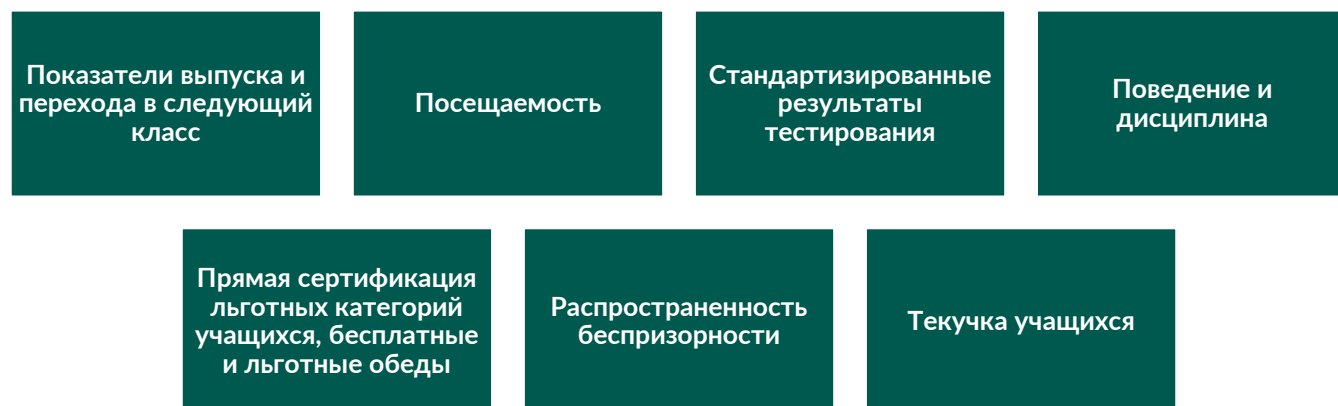
⁷ [1] "Transforming School Funding for Equity, Transparency, and Flexibility: A Nuts-and-Bolts Guide to Implementing Student-Based Budgeting," Op. cit., p. 32. [2] "Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action," Op. cit., p. 10.

	Возможность разрабатывать формулы на основе желаемых программ, а не бюджетных реалий		Создание правильных стимулов с помощью весовых коэффициентов (чтобы избежать появления ограничительных и дорогостоящих программ)
	Скорость слишком большого усложнения формул		Поиск правильного баланса финансирования в разнообразных и меняющихся кампусах
	Адаптация формул к изменяющимся финансовым и школьным условиям		Обеспечение того, чтобы весовые коэффициенты/финансирование учитывали затраты на обучение различных типов учащихся и чтобы школы действительно предоставляли соответствующие программы и услуги (то есть внедряли системы подотчетности и управления по результатам)

Источник: Education Resource Strategies⁸

Из углубленных интервью Hanover видно, что участники упоминают различные меры, которые они используют для создания формул и обеспечения того, чтобы их модель работала в соответствии со стратегическими приоритетами округа. Для дальнейшего обеспечения справедливости финансирования часто рассматриваются социально-демографические модели. На рис. 1.4 перечислены меры, используемые для определения и оценки весовых коэффициентов.

Рисунок 1.4. Меры по отслеживанию эффективности



ГРУППЫ УЧАЩИХСЯ

Обычно выделяемые группы учащихся, в отношении которых в моделях бюджетирования в соответствии с потребностями применяются весовые коэффициенты, включают изучающих английский язык, учащихся с ограниченными возможностями, учащихся с низкими и высокими

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

показателями успеваемости, учащихся различных образовательных ступеней и малообеспеченных учащихся. Среди крупных городских округов наиболее весомыми факторами являются бедность, образовательные ступени, а также учащиеся с низкой и высокой успеваемостью. Хотя и реже, но округа могут учитывать беспризорность, мобильность населения, а также высокую долю учащихся профессионально-технических учебных заведений и других групп учащихся, характерных для конкретного округа. **Привлечение заинтересованных сторон для сбора соображений о том, какие группы учащихся и связанные с ними программы следует рассматривать, будет способствовать принятию решений о включении конкретной группы в формулу финансирования школы.**⁹ На рис. 1.5 перечислены стандартные уровни, по которым можно оценить эффективность компонентов формулы контингента учащихся на предмет удовлетворения потребностей школ как по отдельности, так и в совокупности.

Рисунок 1.5. Стандартные уровни компонентов групп учащихся



- ☐ **Значимый:** имеется связь с реальной потребностью учащихся, которая обычно требует дополнительных ресурсов для эффективного решения;
- ☐ **Измеримый:** объективные, поддающиеся количественной оценке данные, полученные из источника, который общепризнан в качестве точного и надежного;
- ☐ **Независимый:** нечто, что школы не могут контролировать. В противном случае применение весовых коэффициентов может породить непреднамеренные (а иногда и извращенные) меры материального стимулирования;
- ☐ **Значительный:** фактор присутствует не менее чем у трех-пяти процентов от общего числа учащихся и неприменим ко всем учащимся; и
- ☐ **Распространенный:** фактор присутствует более чем в одной школе и степень его распространенности значительно колеблется от школы к школе.

Education Resource Strategies¹⁰

ХАРАКТЕРИСТИКИ ШКОЛЫ И СООБЩЕСТВА

При определении компонентов формулы округа также должны учитывать характеристики школы и сообщества, поскольку некоторым школам может потребоваться поддержка, выходящая за рамки потребностей собственно учащихся. На рис. 1.6 представлены пять распространенных характеристик, подчеркивающих важность учета факторов, не связанных с учащимися, в формулах финансирования. Эти характеристики можно отнести к школьным факторам (например, предлагаемые программы, размер школы) и факторам сообщества (например, бедность, преступность).¹¹

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.

Рисунок 1.6. Факторы формулы школы и сообщества

ХАРАКТЕРИСТИКА	ОБОСНОВАНИЕ	КЛЮЧЕВЫЕ СООБРАЖЕНИЯ
Концентрация внимания на бедности или нуждах учащихся	Выделение финансирования учащимся в районах с высоким уровнем бедности позволяет школьным округам компенсировать влияние домохозяйств с низкими доходами на успеваемость учащихся.	При финансировании с концентрацией внимания на бедных округам следует избегать резких пороговых ограничений, поскольку это может привести к неравенству в аналогичных школах и большим различиям в годовом финансировании в случае пересечения школой порогового значения.
Потребности сообщества	Школы могут получать дополнительное финансирование, когда на них влияют факторы, характерные для района, в котором школа находится. Например, школам в районах с более высоким уровнем преступности могут потребоваться дополнительные ресурсы для поддержки учащихся, находящихся под повышенным травмирующим давлением.	Округа могут учитывать факторы, связанные с сообществом, путем выделения средств учащимся в зависимости от района проживания. Такой подход позволяет округам поддерживать учащихся, которые живут в районах с недостаточным уровнем социального обслуживания или живут в районах с недостаточным уровнем социального обслуживания, но посещают школу в другом районе.
Специальные программы	Школам может потребоваться финансирование для проведения специальных программ (например, профессиональное и техническое образование, международный бакалавриат).	Финансирование специальных программ ведет к несправедливому распределению средств, потому что некоторые школы при этом будут иметь расширенные возможности, не связанные с потребностями учащихся. Однако такое финансирование способно расширить возможности для всех учащихся и принести пользу, если школы тщательно рассмотрят условия доступа к программе.
Небольшие школы	Из-за высоких фиксированных затрат и меньшего финансирования на одного учащегося небольшим школам могут потребоваться дополнительные ресурсы.	Небольшие школы несут типичные фиксированные затраты на эксплуатацию своего здания, но получают меньше финансирования из-за меньшего числа учащихся. В связи с этим округа могут выделять дополнительные ресурсы для поддержания работы небольших школ. Однако это решение уменьшает справедливость распределения средств между школами, поскольку школы с одинаковым контингентом учащихся получают разные уровни финансирования.
Прогнозы набора учащихся	Школы могут столкнуться с большими колебаниями выделяемого им бюджета от года к году из-за увеличения или уменьшения числа учащихся в конкретном кампусе и/или в округе в целом.	Стабильность бюджета напрямую связана со стабильностью набора учащихся как на уровне округа, так и на уровне школы. Демографические сдвиги в округе и изменения численности населения в географическом районе могут привести к снижению числа учащихся, а также к изменению типов учащихся, обслуживаемых округом и кампусами.

Источник: Education Resource Strategies¹²

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

Участники углубленного интервью отмечают, что школы, в которых применялись предыдущие модели, где средства распределялись на основе количества новых учащихся и взвешенных коэффициентов ЭПС, не имели возможности обеспечить академическую и социально-эмоциональную поддержку, достаточную для смягчения последствий бедности у учащихся, таких как посещаемость, проблемы поведения или показатели перехода в следующий класс и успешного окончания школы. Поэтому для улучшения образовательных и социально-эмоциональных результатов округа внедряют системы бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся, гарантирующие доступ школ с большей долей бедных и/или малоуспевающих учащихся к большему количеству ресурсов.

Предположим, в одной школе уровень бедности очень низкий, например бесплатные и льготные обеды получают 20 % учащихся, а в другой школе такого же размера бесплатные и льготные обеды получают 80 % учащихся, и у этих школ очень разные проценты успешных выпускников или понимания текста при чтении. В модели финансирования, которая была у нас раньше, эти школы финансировались бы одинаково, может быть, за одним исключением — небольшой суммы денег из Статьи расходов I. Когда вы переходите на модель финансирования со взвешенными коэффициентами для таких факторов, как бедность, тогда бедность получит больше, и поэтому вы сможете приобрести больше ресурсов для учащихся. Может быть, вы наймете дополнительного консультанта, или больше учителей, или административного персонала, или потратите больше денег на внеклассную работу.

— финансовый директор одного из сравниваемых школьных округов

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СООБЩЕСТВОМ

Обучение и вовлечение членов сообщества — совет номер один в опрошенных округах. Многие округа привлекают к разработке и пересмотру моделей местные сообщества и школьный персонал. Отзывы и предложения сообщества и учителей могут быть получены на встречах с общественностью и в комитетах с участием различных заинтересованных сторон. Некоторые округа также регулярно используют опросы и аналогичные инструменты для сбора мнений, в том числе по конкурирующим предложениям стратегий взвешивания. Тем не менее участники подчеркивают, что каждая формула с использованием взвешенных коэффициентов по группам учащихся приводит к появлению тех, кто выигрывает, и тех, кто проигрывает от ее применения. Округа должны придерживаться четкого и прозрачного процесса информирования заинтересованных сторон и предоставления им возможности защищать свои интересы.

Вовлечение сообщества является огромной частью этого процесса. Привлечение заинтересованных сторон и предоставление им возможности вносить свой вклад в процесс, имеет решающее значение для успешного внедрения модели. Кто-то всегда будет чувствовать, что проигрывает при использовании определенной модели. Вы должны предвидеть это и найти доводы, позволяющие объяснить недовольным необходимость или пользу модели для округа в целом».

— начальник бюджетного отдела одного из сравниваемых школьных округов

Кроме того, округа должны разработать коммуникационную стратегию, которая бы обеспечивала понимание заинтересованными сторонами процесса финансирования, его результатов и причин принятия тех или иных решений. Стратегии коммуникации должны включать три элемента, описанные в Рисунок 1.7. Округа также должны определить, кто предоставляет и получает информацию, а также способы связи и получения откликов.¹³

Рисунок 1.7. Элементы коммуникационной стратегии

ЭЛЕМЕНТ	ОПИСАНИЕ
Обзор процесса	- Опишите, как округ разрабатывает свой бюджет (например, важные даты, крайние сроки). - Опишите процесс принятия решения. - Объясните принципы и стратегические приоритеты, которыми руководствуются при составлении бюджета, и рассмотрите возможность обоснования этой информации с помощью заявления о миссии, видении или ценности, или на примере Теории действий, или приведя данные о поставленных целях или областях, требующих улучшения. - Предоставьте информацию об эффективности предыдущих бюджетов, чтобы продемонстрировать необходимость изменений.
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	- Создайте процесс для получения мнений, высказываемых заинтересованными сторонами - Убедитесь, что заинтересованные стороны имеют четкое представление о проблемах, которые округ решает с помощью привлечения заинтересованных сторон (например, информируйте об изменениях, вовлекайте заинтересованные стороны в процесс принятия решений). - Координируйте действия по вовлечению заинтересованных сторон (например, если вы заинтересованы в получении отзывов заинтересованных сторон для внесения изменений, поощряйте участие).
Объяснение решений	- Четко информируйте о бюджетных решениях и о том, чем они отличаются от предыдущих планов. - Обеспечьте контекст для понимания изменений, вносимых в модели. - Представляйте информацию таким образом, чтобы ее мог понять любой участник целевой аудитории. - Изложите обоснование, расскажите о рассмотренных вариантах и объясните руководящие принципы, используемые в процессе принятия решений.

Источник: Government Finance Officers Association¹⁴

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

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

По окончании процесса распределения округом финансирования и ресурсов руководители также могут адаптировать ключевые сообщения для конкретных групп заинтересованных сторон, таких как директора школ, и поделиться информацией со всем сообществом. На рис. 1.8 перечислены действия, которые руководители должны предпринять после определения формулы бюджетирования.

Рисунок 1.8. Действия по доведению формулы бюджетирования до сведения заинтересованных сторон

	Действия ☐ Информируйте об окончательных вариантах решений (включая общую сумму распределяемых средств, выбранные для расчета с использованием весовых коэффициентов характеристики учащихся и относящиеся к ним директивы и решения) более широкие слои заинтересованных сторон в округе, директоров школ, членов сообщества и советы школ — через встречи с общественностью, ответы на часто задаваемые вопросы или другие мероприятия. ☐ Четко укажите, как изменятся школьные бюджеты, и какие другие факторы, такие как изменения доходов и численность новых учащихся, повлияют на бюджеты. ☐ Встретьтесь с заинтересованными сторонами из тех сообществ, на которые изменение финансирования оказало наибольшее влияние (то есть школ, получивших наибольшие убытки и/или наибольшие выгоды из-за применения формулы), включая директоров, инспекторов и членов советов школ. ☐ Сообщите директорам школ об основных изменениях в графике бюджетирования и новых мерах поддержки предстоящего бюджетного процесса. ☐ Уточните роли и ожидаемые действия директора и офиса округа в предстоящем бюджетном процессе.
---	---

Источник: Education Resource Strategies¹⁵

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.

РАЗДЕЛ II. СТРУКТУРА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ШКОЛЬНОГО ОКРУГА ЧЕРРИ-КРИК В СООТВЕТСТВИИ С ПОТРЕБНОСТЯМИ УЧАЩИХСЯ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СООТВЕТСТВИИ С ПОТРЕБНОСТЯМИ УЧАЩИХСЯ: ПОДДЕРЖКА ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАЩИХСЯ И ШКОЛ В CCSD

Основываясь на исследовании, представленном в предыдущем разделе, в январе 2021 года в школьном округе Черри-Крик приступили к планированию действий по разработке структуры и формулы для первоначального внедрения в 2022–23 учебном году. В этом разделе описываются шаги и точки принятия решений, определенные округом в ходе этого процесса. Все данные и пояснения этого раздела предоставлены школьным округом Черри-Крик. Конечная цель округа состояла в том, чтобы предложить всем школам округа прозрачную методологию, демонстрирующую, как CCSD распределяет бюджетные ресурсы — как связанные с оплатой персонала, так и не относящиеся к персоналу, — для обучения и обслуживания учащихся при соблюдении стандартов качества, определенных нашими Ценностями и Стратегическим планом.

ОБЩАЯ СТРУКТУРА

Структура бюджетирования в соответствии с потребностями учащихся, для первоначальной реализации в школьном округе Черри-Крик в 2022–23 учебном году. Ключевые компоненты показаны на рис. 2.1.

Рисунок 2.1. Компоненты структуры

Бюджетирование в соответствии с потребностями учащихся на 2022–23 финансовый год

Школы

Факультет / программы

Расходы на персонал

Расходы, не связанные с оплатой персонала (децентрализованные)

Расходы на персонал

Расходы, не связанные с оплатой персонала (децентрализованные)

Общая формула для педагогического персонала

Штатное расписание для специальных классов (SPED) / классов изучения английского языка (ELL) / одаренных детей (GT) (распределяется исходя из идентификации учащихся)

Распределение на основе прогнозируемого набора учащихся

Центральные отделы, по штатным единицам

Программы на базе школ, по штатным единицам

Процесс бюджетирования с нуля (а не путем внесения поправок к прошлогодним данным) / подача заполненной формы/ запроса)

ОПТИМАЛЬНЫЙ МЕТОД: проведение мозгового штурма и сбор мнений заинтересованных сторон

Для изучения трех приоритетных областей, обозначенных на рис. 2.2, в школьном округе Черри-Крик создана многопрофильная группа руководителей и представителей округа. Указанные области внимания будут определять реализацию и планирование на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Рисунок 2.2. Области внимания

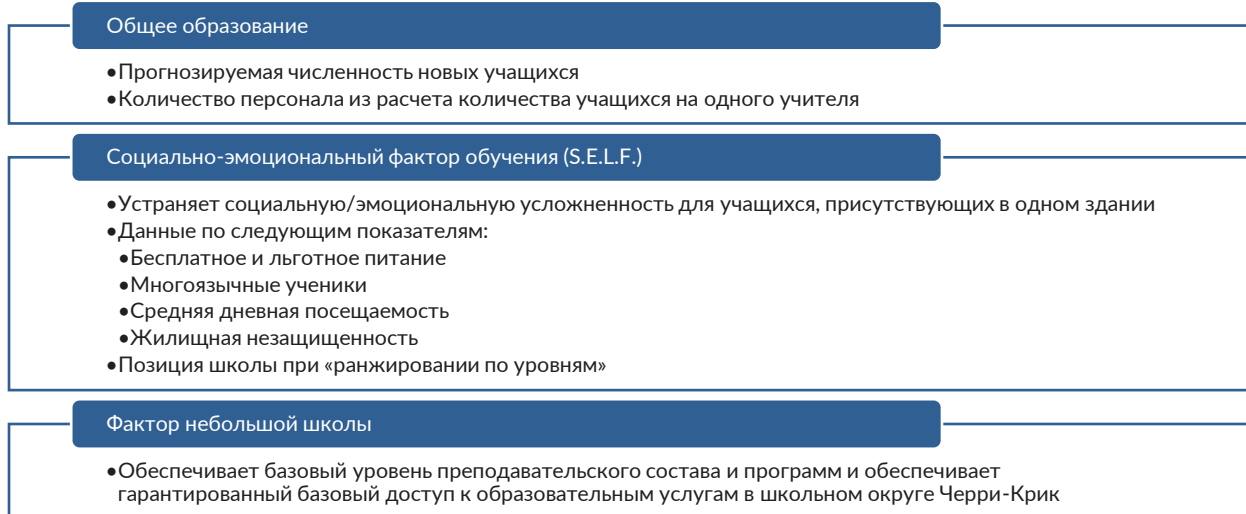


Этот **многолетний проект** направлен на создание такой структуры бюджета, которая будет направлять финансирование и ресурсы округа **на удовлетворение потребностей учащихся школ округа**. Рабочая группа начала с определения минимальных стандартов доступа к школьному образованию. Эти стандарты представляют собой минимальные программные и дополнительные возможности, к которым должны иметь доступ все учащиеся округа, независимо от школы, чтобы обеспечить соблюдение стандартов качества CCSD. Затем группа изучила штатное расписание в школах — по каждой ступени — на предмет согласованности в предоставлении доступа и обеспечении справедливости и определила дополнительные кадровые потребности там, где выявлена или прогнозируется необходимость в увеличении ресурсов; в связи с кадровыми потребностями также было проанализировано влияние изменений в наборе учащихся на штатное расписание. Специалисты по бюджетированию округа также сотрудничали со своими коллегами и с внешними партнерами для выявления исторически маргинализированных групп учащихся, в том числе дополнительных групп учащихся в школьном округе Черри-Крик, сталкивающихся с системными и структурными проблемами.

ОПТИМАЛЬНЫЙ МЕТОД: определение компонентов формулы, которые способны удовлетворить потребности школ и округов, с учетом характеристик школы и сообщества

Школьный округ Черри-Крик стремится расставить приоритеты и решить все вопросы благополучия школьников округа. На рис. 2.3 показаны компоненты, определенные и принятые для обеспечения соответствия методологий приоритетам округа.

Рисунок 2.3. Кадровая формула



ОПТИМАЛЬНЫЙ МЕТОД: применение весовых коэффициентов к имеющимся данным при построении формул и разработке стратегий защиты школ со снижающимся набором учащихся

В качестве механизмов, которые будут оцениваться и уточняться в течение следующих нескольких лет, но будут использоваться для целей бюджетирования во время первоначального перехода к новой структуре и формуле в школьном округе Черри-Крик разработана система ранжирования S.E.L.F. и используется усредненный показатель снижения численности учащихся. Кроме того, для обеспечения дополнительной преимущества в краткосрочной перспективе в округе разработана система ограничения ущерба. Эти расчеты продемонстрированы на рис. 2.4–2.6.

Рисунок 2.4. Ранжирование по уровням S.E.L.F.

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%

Каждый компонент для каждой школы оценивается и ранжируется в определенный уровень, как показано на рис. 2.4. Общий рейтинг уровня S.E.L.F. для школы рассчитывается как среднее значение

по всем четырем компонентам. Затем, исходя из среднего уровня S.E.L.F., для школы рассчитывается потребность в дополнительном персонале следующим образом:

- Начальные школы — с коэффициентом 0,25.
- Средние школы — с коэффициентом 0,5.
- Средние школы — с коэффициентом 1,0.

Пример на рис. 2.5 иллюстрирует, почему общая численность персонала в 2022–23 финансовом году будет на 0,56 ЭПС выше, чем в предыдущей формуле, несмотря на снижение численности набранных учащихся.

Рисунок 2.5. Снижение средней численности новых учащихся — пример начальной школы

	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

В некоторых школах старая формула могла привести к увеличению численности персонала. Эти школы будут защищены от сокращений во время перехода за счет применения предыдущей формулы, как показано в примере на рис. 2.6.

Рисунок 2.6. Ограничение ущерба — на примере начальной школы

	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

ОПТИМАЛЬНЫЙ МЕТОД: проведение моделей через несколько итераций и предложение переходных мер наряду с профессиональным развитием руководителей школ и округов

В целях измерения влияния перехода для CCSD были применены описанная структура и формулы в отношении всех кампусов с использованием наилучших доступных данных. Как показано в приведенных выше примерах, руководители округа затем внесли корректирующие решения и поработали с руководителями кампусов над развитием ресурсов и обучением применению новых формул. Округ работал и будет продолжать работать с руководителями отдельных кампусов, чтобы лучше понять процесс реализации. По предварительным оценкам, если бы округ использовал прежнюю формулу, в 2022–23 финансовом году штатное расписание могло бы сократиться на 127 позиций. В соответствии с новой формулой финансирования 61 из этих позиций будет сохранена, хотя окончательные решения и уровни заполнения штатного расписания могут быть изменены в процессе бюджетирования.

- 37 должностей на уровне начальной школы
- 22 позиции на уровне средних классов
- 2 позиции на уровне старших классов.

Для наглядности на рис. 2.7 показано сравнение общего влияния новой и старой формулы на финансирование на уровне округа. В общей сложности финансирование кампусов округа увеличится более чем на 6 000 000 долларов.

Рисунок 2.7. Предварительные сводные данные по штатному расписанию педагогического персонала*

	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

* прогнозы по набору меняются на протяжении всего процесса; окончательные цифры уточняются

О КОМПАНИИ HANOVER RESEARCH

Используя направленную на достижение экономической эффективности модель, которая помогает клиентам принимать обоснованные решения, выявлять и использовать возможности, повышать эффективность работы, Hanover Research предоставляет высококачественные, ориентированные на потребности конкретного клиента услуги по проведению исследований и анализу данных.

НАШИ РЕШЕНИЯ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

- **Подготовка к колледжу и карьере:**
Поддержка своевременного выпуска учащихся и подготовка всех учащихся к послешкольному образованию и карьере.
- **Оценка программ:**
Измерение результативности программы для принятия информированных, основанных на фактических данных решений об инвестициях в ресурсы, которые дадут максимальные результаты учащимся и оптимизируют затраты.
- **Безопасная и поддерживающая среда:**
Создание среды, которая поддерживает образовательные, культурные и социально-эмоциональные потребности учащихся, родителей и сотрудников посредством всесторонней ежегодной оценки климата и культуры.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ

- **Участие семьи и сообщества:**
Расширение и укрепление отношений в семье и обществе и выявление в сообществе партнерских отношений, способствующих успехам учащихся.
- **Привлечение, удержание и развитие талантов:**
Привлечение и удержание лучших сотрудников за счет более глубокого понимания педагогического опыта и потребностей в профессиональном развитии персонала.
- **Улучшение операционной деятельности:**
Заблаговременное решение вопросов, связанных с изменениями в демографии, численностью новых учащихся и ожиданиями сообщества при принятии решений по формированию бюджета.

РЕШЕНИЕ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Создание высокоэффективной системы управления, которая будет оптимальной для учащихся, родителей и персонала.

НАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА



EXPERT

200+ analysts with multiple methodology research expertise



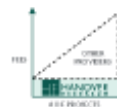
FLEXIBLE

Ongoing custom research agenda adapts with organizations' needs



DEDICATED

Exclusive account and research teams ensure strategic partnership



EFFICIENT

Annual, fixed-fee model shares costs and benefits

