



BÁO CÁO VỀ NGÂN SÁCH LẤY HỌC SINH LÀM TRỌNG TÂM

Tháng 2, 2022

Chuẩn bị cho Sở Học Chánh Cherry Creek Quận 5

MỤC LỤC

TÓM TẮT ĐIỀU HÀNH.....	3
Giới Thiệu	3
Phương Pháp Nghiên cứu	3
PHẦN I: NGHIÊN CỨU VỀ NGÂN SÁCH LẤY HỌC SINH LÀM TRỌNG TÂM	5
Những phát hiện chính	5
Nghiên cứu về động lực của ngân sách lấy học sinh làm trọng tâm	6
Nghiên cứu về thành phần cân nhắc trọng số	7
Kết nối cộng đồng	12
PHẦN II: KHUNG NGÂN SÁCH LẤY HỌC SINH LÀM TRỌNG TÂM CỦA CHERRY CREEK	15
Lập ngân sách lấy học sinh làm trọng tâm: Hỗ trợ nhu cầu của học sinh và trường học CCSD	15

TÓM TẮT ĐIỀU HÀNH

GIỚI THIỆU

Sở Học Chánh Cherry Creek 5 (CCSD) đang trong quá trình thực hiện một mô hình tài trợ mới của Sở Học Chánh để đảm bảo việc phân phối ngân quỹ tập trung vào việc hỗ trợ học sinh. Để hỗ trợ sáng kiến này, Cherry Creek đã hợp tác với Hanover Research (Hanover) trong một loạt các dự án liên quan đến phân phối nguồn lực đến cho học sinh (được tham khảo rõ ràng và nhất quán trong báo cáo này với tên gọi "Lập Ngân Sách Lấy Học Sinh Làm Trọng Tâm" [SCB]). Hanover cũng tham gia vào các cuộc họp với nhóm công tác của CCSD để điều chỉnh nghiên cứu của mình với các nhu cầu và kế hoạch đang phát triển của Học Khu. Cherry Creek đã sử dụng công trình này để phát triển công thức cho năm học 2022-2023 và đang chuẩn bị triển khai dần dần khi gần đến giai đoạn lập ngân sách. CCSD sẽ tiếp tục theo từng giai đoạn với nhiều thay đổi hơn trong những năm kế tới, quy trình và kế hoạch đã được trình lên Ủy Ban Trách Nhiệm của Học Khu và Hội Đồng Giáo Dục. Báo cáo capstone này tổng hợp các phát hiện chính và các hành động tiềm năng từ những phân tích để giúp hướng dẫn Cherry Creek các bước tiếp theo trong việc giao tiếp với các thành viên của Học Khu và những người ra quyết định.

Báo cáo này được tổ chức thành hai phần:

- **Phần I** tóm tắt nghiên cứu do Hanover cung cấp cho nhóm công tác CCSD để thông báo cho họ về sự phát triển của khung ngân sách lấy học sinh làm trọng tâm.
- **Phần II** thảo luận khung ngân sách của Cherry Creek để thực hiện trong quá trình lập ngân sách năm 2022-2023. Khung này sẽ tiếp tục phát triển trong những năm học tới.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Hanover đã phân tích dữ liệu từ bảng báo cáo "Các Phương Pháp Hay Nhất", nghiên cứu Đo Điểm Chuẩn và một loạt các cuộc phỏng vấn chuyên sâu để cung cấp cái nhìn sâu sắc về các thực hành và thực hiện các mô hình lập ngân sách lấy học sinh làm trọng tâm. Tài liệu này tóm tắt kết quả từ các nghiên cứu này với Hình ES 1, thảo luận từng dự án cùng với các hướng dẫn về câu hỏi và mẫu nghiên cứu.

Hình ES 1: Tóm Tắt Các Dự Án Nghiên Cứu

DỰ ÁN	NHỮNG CÂU HỎI VỀ NGHIÊN CỨU	MẪU
 Các Phương Pháp Hay Nhất Trong Thiết Lập Ngân Sách Dựa Trên Tỷ Lệ Và Tập Trung vào Học Sinh	▪ Sự khác biệt giữa các mô hình tài trợ (ví dụ: tỷ lệ của ngân sách lấy học sinh làm trọng tâm, công thức tính trọng số học sinh, quản lý tập trung vào trường học, mô hình kết hợp)? ▪ Làm thế nào để các mô hình tài trợ và cấu trúc phân phối nguồn lực khác nhau này ưu tiên cho học sinh? ▪ Những nhóm học sinh nào mà Sở Học Chánh nên xem xét khi quyết định về trọng số hoặc tỷ lệ? ▪ Trọng số nên được tính như thế nào trong các nhóm học sinh (ví dụ: học sinh trong giáo dục đặc biệt, học sinh học tiếng Anh)? ▪ Các đặc điểm trường học khác nhau nên được cân nhắc như thế nào (ví dụ: kích thước, dân số di chuyển)? ▪ Các phương pháp đào tạo và phát triển chuyên môn nào được khuyến nghị để đảm bảo Học Khu và ban quản trị được thông báo đầy đủ về cơ cấu kinh phí?	Công khai tài liệu nghiên cứu, các bảng tường trình chính sách của huyện và tài liệu do cơ quan đưa ra liên quan đến các mô hình tài trợ khác nhau
	▪ Những lý do gì để theo đuổi mô hình lập ngân sách lấy học sinh làm trọng tâm? ▪ Những phát hiện và tổng thể khuyến nghị chính được xác định trong các dự án Hanover trước đây là gì?	Năm Sở Học Chánh lân cận: Trường Công Lập Boston, Trường Công Lập Denver, Trường Công Lập Quận Fairfax, Trường Công Lập Nashville, Trường

DỰ ÁN	NHỮNG CÂU HỎI VỀ NGHIÊN CỨU	MẪU
Mô Hình Phân Phối Ngân Quỹ Của Trường Học Tập Trung vào Học Sinh	Mô hình mới này sẽ tác động như thế nào đến các trường học trên toàn Học Khu trong năm học 2022-2023?	Công Lập Quận Montgomery
 Phòng Vấn Chuyên Sâu Và Phân Tích	- Nhận thức của người trả lời về việc triển khai các mô hình WSF là gì? - Các trọng số có liên quan và tính toán như thế nào dựa trên các nhóm học sinh đã xác định? - Trọng số được xác định, áp dụng và đo lường như thế nào? - Tùy nghi/ Không tùy nghi: những quyền tự do và hạn chế nào được cấp cho mỗi trường học / mỗi hiệu trưởng? - Ảnh hưởng đến tiền lương của trường học: Trung bình (FTE) so với Thực tế?	Giám đốc ngân sách, viên chức tài chính và giám đốc tài chính đại diện cho 13 Sở Học Chánh: Trường Công Lập Atlanta, Trường Công Lập thành phố Baltimore, Trường Công Lập Cleveland Metro, Trường Công Lập Denver, Trường Công Lập Hawaii, Trường Công Lập Indianapolis, Trường Công Lập Jeffco, Trường Công Lập Poudre, Trường Công Lập Quận Prince George, Trường học Thống Nhất San Francisco, Trường Công Lập Seattle, Trường học Quận Shelby

PHẦN I: TÓM TẮT NGHIÊN CỨU VỀ NGÂN SÁCH LẤY HỌC SINH LÀM TRỌNG TÂM

CÁC TÌM KIẾM CHÍNH



Hai mô hình tài trợ cho trường học có trọng số phổ biến nhất là công thức trọng số học sinh (WSF) và tỷ lệ nhân viên. Tuy nhiên, WSF, phổ biến hơn trong cả hai, ấn định trọng số cho các nhóm học sinh cụ thể của Học Khu và đặc điểm của trường học, cho phép các Học Khu phân bổ nguồn lực cho những học sinh có nhu cầu cao hơn bất kể trường học mà họ đang theo học. Cách tiếp cận này có nhiều sắc thái hơn, hướng vào nhu cầu của học sinh hơn là công thức lập ngân sách lấy học sinh làm trọng tâm. Ngoài ra, việc bố trí nhân viên dựa trên tỷ lệ — cũng sử dụng công thức trọng số — phân phối kinh phí và nguồn lực theo số lượng nhân viên toàn thời gian tương đương (FTE) cho mỗi trường. Sử dụng cả WSF và tỷ lệ nhân viên để tính đến các nhóm dân cư và nhu cầu đặc biệt, đồng thời thúc đẩy sự công bằng nhưng khác nhau về việc tập trung vào học sinh hoặc dựa trên nhân viên.



Phát triển các công thức gắn kết có thể hỗ trợ các Học Khu đánh giá cách những yếu tố phối hợp với nhau để hỗ trợ các nhu cầu của học sinh và trường học. Các công thức Lập Ngân Sách Lấy Học Sinh Làm Trọng Tâm thường bao gồm sự kết hợp giữa dân số học sinh và các đặc điểm của cộng đồng và trường học tập trung vào học sinh, kết quả của các cuộc thảo luận của Học Khu và các cổ đông và ra quyết định dựa trên dữ liệu. Hơn nữa, các mô hình WSF xuất hiện để điều chỉnh nhân khẩu học của học sinh và cộng đồng với các trọng số. Ví dụ, các nhóm học sinh phổ biến được xác định bởi các Sở Học Chánh, bao gồm học sinh học Anh ngữ, học sinh khuyết tật, học sinh có thành tích thấp và cao, cấp lớp, và học sinh nghèo. Các yếu tố học sinh đáng chú ý khác nhưng ít phổ biến hơn bao gồm học sinh tạm thời, tình trạng vô gia cư và học sinh học nghề. Các công thức cũng thường bao gồm các đặc điểm của trường học và cộng đồng được chuyển thành trọng số dựa trên học sinh. Những đặc điểm này có thể bao gồm tỷ lệ tội phạm hoặc tỷ lệ nghèo ở nơi học sinh sống. Ngoài ra, các Học Khu cần nhắc từng thành phần từ các cuộc thảo luận và phản ánh tại địa phương, phân tích dữ liệu và mô phỏng công thức.



Các Học Khu duy trì sự kiểm soát tập trung vào các chương trình quan trọng trong phương pháp của họ hoặc sức khỏe và sự an toàn của học sinh bằng cách quản lý hầu hết hoặc toàn bộ ngân quỹ của họ và yêu cầu các trường học tính toán chi tiêu của họ. Mô hình tài trợ mới này cho phép các hiệu trưởng của trường học có quyền kiểm soát và linh hoạt trong việc chi tiêu quỹ tài trợ của họ để đáp ứng nhu cầu của học sinh, trong khi Học Khu vẫn kiểm soát tài trợ chương trình tập trung cho các sáng kiến chính, cần duy trì nhất quán trong toàn Học Khu. Trong hầu hết các trường hợp, trọng số liên quan đến giáo dục đặc biệt là tương đối nhỏ, chỉ nhằm mục đích bổ sung tài liệu hoặc cung cấp các lựa chọn nhân sự bổ sung.

➔ Dữ liệu khảo sát cho thấy các Học Khu thường cung cấp thông tin về các phương pháp tiếp cận tài trợ cho trường học, nhưng các Học Khu và các chương trình chứng nhận không chuẩn bị các kỹ năng lập ngân sách chính. Hiệu trưởng và nhân viên Học Khu thường không hiểu mô hình tài trợ cho trường học của Học Khu; do đó, đào tạo bổ sung và phát triển dài hạn có thể cho phép họ gia tăng khả năng phân phối nguồn lực. Ngoài ra, các nhà lãnh đạo của Học Khu không tuân theo các phương pháp tiêu chuẩn tiếp cận phát triển tài trợ cho trường học và kêu gọi thêm phương pháp tập trung giữa các hiệu trưởng, sự hợp tác đồng đẳng và lập kế hoạch dài hạn. Các Học Khu có thể sử dụng các kế hoạch phát triển chuyên nghiệp mà nêu rõ các khía cạnh của phát triển chuyên nghiệp (nghĩa là ai, cái gì, khi nào, bằng cách nào) để hỗ trợ việc thực hiện lập kế hoạch này và phát triển chuyên nghiệp.



Các phương pháp thúc đẩy thông điệp minh bạch và chi tiết cho việc lập ngân sách và những thay đổi đối với mô hình tài trợ sẽ làm hiểu rõ hơn về quy trình lập ngân sách và triết lý của nó. Các phương pháp hay nhất để nhận tin bao gồm phát triển và thực hiện một phương pháp truyền thông bao gồm ba yếu tố: tổng quan về quy trình lập ngân sách, kế hoạch thu hút sự tham gia của các cổ đông và giải thích về các quyết định của Học Khu. Những thông điệp này rất quan trọng đối với những người bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi những thay đổi trong phân phối tài trợ của trường học (ví dụ: hiệu trưởng). Ngoài ra, các nhà lãnh đạo của Sở Học Chánh phải tiếp cận việc trao đổi thông tin một cách thận trọng, đặc biệt khi chia sẻ thông tin về những thay đổi ảnh hưởng đến việc phân phối, các thành phần trong công thức, quyền tự chủ cơ bản và phân phối không bình đẳng — mặc dù không nhất thiết là bất bình đẳng —. Các nhà lãnh đạo cũng phải làm rõ mọi thay đổi liên quan đến kỳ vọng.

NGHIÊN CỨU VỀ NGÂN SÁCH LẤY HỌC SINH LÀM TRỌNG TÂM

Trong phần này, Hanover tổng hợp các kết quả nghiên cứu liên quan đến các hợp lý, phương pháp, trở ngại và những bài học kinh nghiệm khi các Học Khu hướng tới Ngân Sách Lấy Học Sinh Làm Trọng Tâm. Hanover đã tiến hành các cuộc phỏng vấn sâu với giám đốc ngân sách, nhân viên tài chính và giám đốc tài chính đại diện cho 13 Sở Học Chánh sử dụng phương pháp lập ngân sách này. Hanover cũng thực hiện một đánh giá tài liệu về các phương pháp hay nhất và nghiên cứu điểm chuẩn của các khu vực lân cận để có những hiểu biết thực nghiệm về việc theo đuổi mô hình Ngân Sách Lấy Học Sinh Làm Trọng Tâm..



Các Sở Học Chánh nhằm giải quyết các nhu cầu sắc thái. Những người tham gia phỏng vấn chuyên sâu nhấn mạnh rằng học sinh ở các cấp lớp phát triển khác nhau, đòi hỏi các cấp độ và loại hình dịch vụ khác nhau. Ví dụ, học sinh nhỏ tuổi hơn ở Lớp K-3 có xu hướng cần lớp học nhỏ

hơn, trong khi học sinh trung học có thể cần được hỗ trợ nhiều hơn để đảm bảo tốt nghiệp đúng hạn. Một động thái trọng số phổ biến được chia sẻ giữa hầu hết những người tham gia là bao gồm trọng số dựa trên các cấp lớp đầu, trong khi các lớp cao hơn không có trọng số hoặc trọng số có xu hướng giảm dần ở cấp trung học cấp I và trung học cấp II.

“Chúng tôi không còn tài trợ cho người lớn, chúng tôi không còn tài trợ cho các chương trình, chúng tôi không còn tài trợ cho các trường học cá nhân. Chúng tôi tài trợ cho học sinh và việc tài trợ đó dựa trên nhu cầu của họ.” Đây là câu thần chú của chúng tôi.”

- Peer District CFO



Các Học Khu giải quyết nhu cầu để đảm bảo tính minh bạch. Những người tham gia phỏng vấn chuyên sâu liên tục nhắc đến sự cần thiết phải trình bày một quy trình lập ngân sách minh bạch cho cộng đồng và trường học, để mọi người biết chính xác tiền của Học Khu (và tiền thuế) được chuyển đến đâu. Bằng cách hợp tác có chủ đích hơn với các nhà lãnh đạo của trường, Học Khu có thể đảm bảo với các thành viên trong cộng đồng rằng các khoản tiền chưa đến hạn không được phân phối cho các mục đích hành chính trung tâm.

“Mục tiêu chính của chúng tôi khkh phát triển mô hình là có thể làm cho nó trở nên rất trực quan đối với người dùng. Chúng tôi không muốn có một quy trình phức tạp, khó hiểu. Chúng tôi cũng muốn được minh bạch với cộng đồng của chúng tôi khi chúng tôi đưa ra mô hình.”

– Peer District CFO



Các Sở Học Chánh tìm cách tăng cường quyền tự chủ của khu vực mình. Đa số các nhà lãnh đạo của Học Khu được phỏng vấn thực hiện các mô hình lập ngân sách lấy học sinh làm trọng tâm từ phương pháp tiếp cận theo nhóm. Nhiều Học Khu có các ủy ban bao gồm các chuyên gia về ngân sách, nhà giáo dục và các thành viên cộng đồng, cùng cộng tác để quyết định cách chi tiền tài trợ.

“Chúng tôi có một ủy ban thảo luận về bất kỳ nhu cầu hoặc thay đổi nào. Điều này có tác động lớn đến vốn chủ sở hữu vì mọi người đều có tiếng nói về việc tiền sẽ đi đến đâu”

– Peer District Budget Director



Các Học Khu sử dụng những công thức này để đối mặt với tình trạng nghèo và những thay đổi về tuyển sinh. Những người tham gia phỏng vấn chuyên sâu báo cáo rằng các Học Khu thực hiện các mô hình tài trợ có trọng số để đảm bảo rằng các trường có tỷ lệ học sinh nghèo và / hoặc thành tích kém hơn cần được tiếp cận với nhiều nguồn lực hơn để cải thiện kết quả học tập và giao tiếp xã hội. Các mô hình trước đây phân phối kinh phí dựa trên số lượng ghi danh và khẩu phần FTE đã tạo ra sự bất bình đẳng nghiêm trọng đối với các trường nhỏ hơn, đặc biệt là những trường có tỷ lệ học sinh khó khăn nhiều về kinh tế hơn.

NGHIÊN CỨU VỀ VIỆC HÌNH THÀNH VÀ THỰC HIỆN KHUNG NGÂN SÁCH LẤY HỌC SINH LÀM TRỌNG TÂM

Nghiên cứu xác định các khía cạnh thách thức nhất của việc thực hiện khung SCB: việc truyền thông và lập kế hoạch cần thiết ngay từ đầu để đảm bảo các cổ đông và đào tạo đầy đủ cho tất cả những người ra quyết định tại Học Khu. Dựa trên những phát hiện này, CCSD đã tiếp cận có chủ ý bằng cách tạo ra một nhóm làm việc liên kết để giải quyết các vấn đề, đặt câu hỏi và cung cấp phản hồi trong quá trình phát triển khung SCB.

Hình 1.1 trình bày các hành động được xác định trong giai đoạn nghiên cứu để các Học Khu xem xét khi xây dựng và thực hiện ngân sách lấy học sinh làm trọng tâm, bao gồm các thực hành tốt nhất và các phát hiện chính từ các Học Khu lân cận và trong các nghiên cứu phỏng vấn chuyên sâu và triển khai hệ thống WSF. Các mục được đánh dấu bằng dấu kiểm là các thực hành mà CCSD đã xác định, thông qua và hoàn thành như một phần trong quy trình liên tục của họ. Những phát hiện này đã giúp lãnh đạo CCSD đưa ra các quyết định sáng suốt của địa phương trong việc phát triển khung SCB.

Hình 1.1: Các Mục Xây Dựng Và Thực Hiện của Lập Ngân Sách Lấy Học Sinh Viên Làm Trọng Tâm

	<u>các mục hành động</u> ✓ Động não và thu thập quan điểm của các cổ đông bao gồm dân số học sinh và các chương trình liên quan, để xác định những thành phần nào trong công thức tài trợ của trường.¹ ✓ Xác định những thành phần công thức dân số học sinh nào sẽ đáp ứng nhu cầu của trường một cách độc lập và tập thể. Hơn nữa, xem xét các yếu tố (ví dụ như mối tương quan giữa các trọng số, kinh phí hỗ trợ các trọng số) phối hợp với nhau như thế nào để hỗ trợ các nhu cầu của học sinh và nhà trường một cách gắn kết. ✓ Ngoài các thành phần công thức dân số học sinh, hãy xem xét các đặc điểm của trường học và cộng đồng (nghĩa là học sinh nghèo hoặc học sinh có nhu cầu, nhu cầu cộng đồng, các chương trình đặc biệt và trường học nhỏ) khi xác định các thành phần công thức. Một số trường học có thể yêu cầu hỗ trợ căn cứ trên dân số học sinh). ✓ Sử dụng trọng số dựa trên dữ liệu để xây dựng công thức, sau đó khám phá cách các phiên bản của công thức tác động đến trường học và học sinh trong các bài tập giả định để kiểm tra tính hiệu quả của trọng số. Xem lại độ lớn trọng số và đánh giá xem liệu các công thức có bao gồm trọng số phù hợp nhất cho từng thành phần hay không. ✓ ☐ Đưa ra các chính sách và giải pháp nhằm bảo vệ các trường học có số lượng tuyển sinh thấp hoặc giảm sút và các hướng dẫn nêu rõ mức độ ảnh hưởng của lương nhân viên đến các tính toán (tức là lương thực tế hoặc trung bình) và giải thích cách Học Khu cung cấp tài trợ bổ sung cho các vị trí cần thiết và các dịch vụ thiết yếu. ✓ ☐ Đảm bảo các mô hình đã trải qua nhiều lần sửa đổi để liên tục đánh giá mô hình trọng số. Các sửa đổi để lặp lại bao gồm giảm hoặc tăng trọng số, thêm hoặc bớt trọng số và xác nhận lại quyền kiểm soát tập trung. ✓ ☐ Cung cấp các biện pháp chuyển tiếp và các khoản bồi thường khác cho các trường học sẽ bị mất kinh phí. Tạo một kế hoạch chuyển tiếp suôn sẻ để đảm bảo sự giảm dần và cung cấp các quỹ bổ sung được phân phối từ trung ương để giúp đảm bảo các trường học được tổ chức vô hại và giảm bớt lo ngại. ✓ ☐ Cung cấp sự phát triển chuyên môn cho các nhà lãnh đạo của trường học và của Học Khu để thông báo mô hình tài trợ của Học Khu cho những người tham gia, vai trò của họ trong quá trình tài trợ, các kỹ năng cần thiết trong vai trò của họ (ví dụ: sử dụng ngân sách, thực hành lãnh đạo), các quyết định xác thực đã diễn ra như thế nào và bằng cách nào để đảm bảo rằng các cổ đông chính hiểu rõ, tham gia và triển khai mô hình.
---	--

Cụ thể, SCB bắt đầu với số tiền tài trợ cơ bản cho học sinh giáo dục phổ thông, xác định các nhóm học sinh cần thêm nguồn lực và xác định nguồn tài trợ của trường bằng cách sử dụng công thức cân nhắc từng nhóm học sinh dựa trên nhu cầu nguồn lực. Mặc dù các công thức khác nhau dựa trên các ưu tiên và đặc điểm của Học Khu, nhưng điểm chung cho các khuôn khổ SCB thường bao gồm các thành phần được thể hiện trong Hình 1.2. Đáng chú ý, một nghiên cứu năm 2020 được công bố trên Tạp chí Ngân Sách & Tài Chính Công cho thấy không có mô hình SCB tiêu chuẩn do nhu cầu và đặc điểm cụ thể của Học Khu.²

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 "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>

Hình 1.2: Các Thành Phần Của Mô Hình Lập Ngân Sách Lấy Học Sinh Làm Trọng Tâm

THÀNH PHẦN	MÔ TẢ
Nền Tảng	Nền tảng hoặc cốt lõi giảng dạy dựa trên phân tích dữ liệu có thể xác minh và cung cấp đủ nguồn lực để giáo dục học sinh theo tiêu chuẩn phù hợp hiện pháp.
Trọng Số	Trọng số phân phối đủ nguồn lực cho những học sinh cần nhiều nguồn lực hơn để học tập và đạt được trình độ tương tự như các bạn không có nhu cầu.
Giữ Các Phương Pháp Vô Hại	Các quy định để hạn chế số lượng tài trợ thất thoát mà một trường học có thể gặp phải từ năm này sang năm khác.
Triển vọng đăng ký	Xu hướng tuyển sinh được đưa vào ngân sách phân tích để xác định nhu cầu tại các trường học cụ thể.
Quy Định Về Trường Học Nhỏ	Cân nhắc công thức để cung cấp thêm ngân quỹ cho các trường học nhỏ để giúp trang trải các chi phí hoạt động cơ bản của việc điều hành một trường học.
Trị Giá	Công thức có một lịch trình thực hiện thực tế, sao cho công thức đáp ứng các thông số ngân sách của Học Khu từ năm này sang năm khác.

Nguồn: Dự án Tài chính Trường Connecticut ³

Từ các cuộc phỏng vấn chuyên sâu của Hanover với giám đốc ngân sách, nhân viên tài chính và giám đốc tài chính đại diện cho 13 Sở Học Chánh, những người tham gia lặp lại các quan điểm về trọng số có thể cho phép đáp ứng các mức độ nhu cầu khác nhau của học sinh và các dịch vụ hỗ trợ tương ứng với việc đáp ứng những nhu cầu đó. Ví dụ, những người học tiếng Anh ở trình độ thông thạo cao hơn thì cần hỗ trợ ít hơn những người ở trình độ sơ cấp hoặc trung cấp. Trọng số dựa trên những người tham gia của các cấp lớp, đặc biệt là những trọng số tập trung vào các cấp lớp nhỏ, những lớp học nhỏ. Tuy nhiên, trọng số đặc biệt cho những người tham gia ở các trường trung học để giải quyết nhu cầu của các môn học chuyên môn và một số trường hợp. Trọng số của trường trung học đặc biệt cũng được áp dụng khi giáo dục nghề nghiệp và kỹ thuật được đưa vào mô hình trọng số.

Tùy thuộc vào các cấp độ giáo dục đặc biệt khác nhau, học sinh sẽ cần được hỗ trợ nhiều hơn; đối với người học tiếng Anh và học sinh từ lớp Mẫu Giáo đến lớp 1. Có sự khác biệt đó thực sự quan trọng và đảm bảo rằng các trường học có số lượng học sinh nhiều hơn thì có đủ nguồn lực mà họ cần là điều cần thiết. Và điều này làm mất đi yếu tố vận động bên lề.”

– Peer District Budget Director

“Ở trường trung học, học sinh di chuyển từ lớp này sang lớp khác, và bạn có những giáo viên chuyên dạy các môn học khác nhau. Những điều như vậy tạo nên nhu cầu về nhân sự nhiều hơn cũng như tính rộng rãi của các chương trình. Bạn có công nghệ và những thứ khác chưa được phổ biến rộng. Vì vậy, tất cả những gì đang được nói đến, chúng tôi có phần bổ sung cho trường trung học.”

–Peer District Budget Director

NGHIÊN CỨU VỀ XÉT NGHIỆM CÂN NẶNG HỢP LÝ

Dữ liệu cho phép các Học Khu xem xét trọng số và đánh giá xem liệu các công thức có bao gồm trọng số phù hợp nhất cho từng thành phần hay không. Do đó, các Học Khu phải đánh giá cẩn thận xem việc sửa đổi công thức

³ Figure text reproduced verbatim from: Ibid., p. 9.

ảnh hưởng đến tất cả các nhóm dân cư như thế nào và xem xét những thách thức chung trong việc lựa chọn công thức trọng số trong ngân quỹ cho trường học được trình bày trong Hình 1.3.⁴

Hình 1.3: Những Thách Thức Chung Trong Việc Chọn Công Thức

	Các nhu cầu xung đột của các nhóm học sinh khác nhau		Lương bổng của các trường học không thể gây quỹ từ bên ngoài
	Có thể thiết kế công thức dựa trên các chương trình mong muốn thay vì dựa trên ngân sách thực tế		Thiết lập các khuyến khích phù hợp với trọng số (để tránh các chương trình hạn chế và tốn kém)
	Các công thức có thể trở nên quá phức tạp nhanh đến mức nào		Tìm kiếm sự cân bằng trong quỹ tài trợ phù hợp trong các trường học đa dạng và khác nhau.
	Điều chỉnh công thức để thay đổi môi trường tài chính và trường học		Đảm bảo rằng trọng số / kinh phí bao gồm các chi phí giáo dục, các loại học sinh khác nhau và các trường học đang thực sự cung cấp các chương trình và dịch vụ phù hợp (tức là thực hiện các hệ thống quản lý hiệu suất và trách nhiệm giải trình)

Nguồn: phương pháp tài nguyên giáo dục⁵

Từ các cuộc phỏng vấn chuyên sâu của Hanover, những người tham gia trích dẫn nhiều biện pháp mà họ sử dụng để thiết lập các công thức và đảm bảo rằng mô hình của họ đang hoạt động theo cách phù hợp với các biện pháp ưu tiên của Học Khu. Các mô hình nhân khẩu học - xã hội thường được kiểm tra để đảm bảo sự công bằng. Hình 1.4 liệt kê các biện pháp được sử dụng để xác định và đánh giá trọng số.

Hình 1.4: Các Biện Pháp Để Theo Dõi Hiệu Suất



DÂN SỐ HỌC SINH

Các nhóm học sinh phổ biến được tính theo mô hình Lập Ngân Sách Lấy Học Sinh Làm Trọng Tâm bao gồm học sinh học tiếng Anh, học sinh khuyết tật, học sinh có thành tích thấp và cao, cấp lớp và học sinh nghèo. Trong số các quận nội thành lớn, tình trạng nghèo, cấp lớp và học sinh có thành tích thấp / cao là những yếu tố quan trọng nhất. Mặc dù ít thường xuyên hơn, các Học Khu có thể xem xét tình trạng vô gia cư, học sinh chuyển trường,

⁴ [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.

⁵ Figure text reproduced verbatim from: "Fair Student Funding Summit: Conference Proceedings and Recommendations for Action," Op. cit., p. 10.

học sinh học nghề và các nhóm dân cư cụ thể khác của Học Khu. **Thu hút các cổ đông để có quan điểm về số lượng học sinh và các chương trình liên quan sẽ bao gồm các quyết định về việc xác định trường hợp nào xuất hiện trong công thức tài trợ của trường.** Hình 1.5 liệt kê các tiêu chuẩn mà các thành phần công thức dân số học sinh có thể được đánh giá về tính hiệu quả trong việc đáp ứng các nhu cầu của trường một cách độc lập và tập thể.

Hình 1.5: Tiêu Chuẩn Thành Phần Dân Số Học Sinh



- ☐ Có liên quan: Liên quan đến nhu cầu thực sự của học sinh, thường được yêu cầu các nguồn bổ sung để được giải quyết một cách hiệu quả;
- ☐ Có thể đo lường: Khách quan, có thể định lượng được và từ nguồn dữ liệu được nhiều người coi là chính xác và đáng tin cậy;
- ☐ Độc lập: Không phải là điều mà trường học có thể kiểm soát. Nếu không, trọng số có thể tạo ra các động lực không chủ ý (và đôi khi có hại);
- ☐ Đáng kể: Trình bày ít nhất ba đến năm phần trăm dân số học sinh mà không cần áp dụng cho tất cả học sinh; và
- ☐ Đa dạng: Trình bày tại nhiều trường và có sự khác biệt đáng kể giữa các trường.

Kế Hoạch Tài Nguyên Giáo Dục ⁶

ĐẶC ĐIỂM CỦA TRƯỜNG VÀ CỘNG ĐỒNG:
Các Sở Học Chánh cũng phải xem xét các đặc điểm của trường học và cộng đồng khi xác định các thành phần trong công thức, vì một số trường có thể yêu cầu hỗ trợ ngoài nhu cầu dựa trên số lượng học sinh. Hình 1.6 trình bày năm đặc điểm chung làm nổi bật tầm quan trọng của việc tính toán các yếu tố không phải là học sinh trong các công thức tài trợ. Những đặc điểm này liên quan đến các yếu tố trường học (ví dụ, các chương trình được cung cấp, quy mô) và các yếu tố cộng đồng (ví dụ, nghèo, tội phạm).⁷

Hình 1.6: Yếu Tố Công Thức Trường Học Và Cộng Đồng

ĐẶC ĐIỂM	CƠ SỞ LÝ LUẬN	CÂN NHẮC CHÍNH
Học Sinh Nghèo Hoặc Học Sinh Cần Tập Trung	Phân phối quỹ tài trợ cho học sinh ở các khu vực nghèo cao, cho phép các Học Khu giải thích sự tác động đến kết quả học tập của học sinh của các hộ có thu nhập thấp.	Các Học Khu nên tránh tài trợ tập trung cho người nghèo với mức cắt giảm mạnh vì những điều này có thể tạo ra sự chênh lệch trong các trường tương tự và sự khác biệt lớn trong tài trợ hàng năm khi các trường vượt qua ngưỡng giới hạn.
Nhu Cầu Cộng Đồng	Các trường học có thể được hưởng lợi từ quỹ tài trợ khi bị ảnh hưởng bởi các yếu tố cụ thể của khu vực lân cận. Ví dụ: các trường học ở các khu vực có tỷ lệ tội phạm cao hơn có thể cần thêm nguồn lực để hỗ trợ thêm cho học sinh bị tổn thương.	Học Khu có thể giải quyết các yếu tố liên quan đến cộng đồng bằng cách phân phối quỹ tài trợ cho học sinh dựa trên khu vực lân cận của họ. Cách tiếp cận này cho phép các Học Khu hỗ trợ học sinh sống ở các khu vực chưa được phục vụ nhưng đi học ở các khu vực lân cận khác.
Các Chương Trình Đặc Biệt	Các trường học có thể yêu cầu tài trợ để thực hiện các chương trình cụ thể (ví dụ: giáo dục nghề nghiệp và kỹ thuật, Tú Tài Quốc Tế).	Cung cấp tài trợ cho các chương trình đặc biệt gây ra nguồn tài trợ không công bằng vì nó đảm bảo rằng một số trường nhất định có nhiều dịch vụ phong phú hơn không liên quan đến nhu cầu của học sinh. Tuy nhiên, việc tài trợ như vậy có thể mở rộng cơ hội và có lợi cho tất cả học sinh nếu các trường xem xét cẩn thận việc tiếp cận chương trình.

⁶ Bulleted text reproduced nearly verbatim from: Ibid., p. 31.

⁷ Ibid., p. 30.

ĐẶC ĐIỂM	CƠ SỞ LÝ LUẬN	CÂN NHẮC CHÍNH
Những Trường Học Nhỏ	Các trường học nhỏ có thể cần thêm nguồn lực vì chi phí cố định cao và tài trợ cho mỗi học sinh ít hơn.	Các trường học nhỏ phải quản lý các chi phí điển hình cố định để vận hành trường học của họ nhưng nhận được ít tài trợ hơn do số lượng đăng ký học thấp hơn. Do đó, các Học Khu có thể bổ trí thêm các nguồn lực để giữ cho các trường học nhỏ hoạt động. Tuy nhiên, giải pháp này làm giảm sự công bằng giữa các trường vì các trường có số học sinh tương tự nhận được các mức tài trợ khác nhau.
Dự Kiến Ghi Danh	Các trường học có thể thấy sự thay đổi lớn trong ngân sách được phân phối cho họ từ năm này sang năm khác do số lượng ghi danh ngày càng tăng hoặc giảm tại trường học cụ thể và / hoặc trên toàn học khu nói chung.	Sự ổn định của ngân sách gắn liền trực tiếp với sự ổn định của tuyển sinh ở cả cấp trường học và cấp huyện. Sự thay đổi về nhân khẩu học của một Học Khu và những thay đổi về dân số trong khu vực dẫn đến sự giảm sút trong ghi danh cũng như sự thay đổi về loại học sinh mà các Học Khu và trường học phục vụ.

Kế Hoạch Tài Nguyên Giáo Dục ⁸

Những người tham gia phỏng vấn chuyên sâu lưu ý các trường học đã thực hiện các mô hình trước đây phân phối kinh phí dựa trên số lượng tuyển sinh và tỷ lệ FTE, thiếu khả năng cung cấp đầy đủ sự hỗ trợ về học tập và tinh thần xã hội nhằm giảm thiểu tác động của nghèo đói đối với học sinh, chẳng hạn như các vấn đề về đi học và hành vi, và tỷ lệ lên lớp và tốt nghiệp. **Do đó, các Học Khu thực hiện các khung Lập Ngân Sách Lấy Học Sinh Làm Trọng Tâm để đảm bảo rằng các trường có tỷ lệ học sinh nghèo và / hoặc thành tích kém hơn có thể tiếp cận với nhiều nguồn lực hơn để cải thiện kết quả học tập và giao tiếp xã hội.**

Giả sử một trường có tỷ lệ hộ nghèo rất thấp, có thể 20% học sinh được ăn trưa miễn phí và giảm giá và bạn có một trường khác, cùng kích thước, nhưng 80% học sinh được ăn trưa miễn phí và giảm giá và bạn có tỷ lệ tốt nghiệp hoặc tỷ lệ đọc sách thành thạo khác nhau. Trong mô hình tài trợ mà chúng tôi đã có trước đây, các trường đó sẽ được tài trợ tương tự, có thể có ngoại lệ là nhận ít tiền từ Đề mục I. Khi bạn chuyển đổi mô hình tài trợ sang những thứ như tình trạng nghèo, thì các nguồn lực ở trường có tình trạng nghèo cao hơn sẽ được nhiều hơn, và vì vậy bạn có thể mua được nhiều tài nguyên cho học sinh hơn. Có thể bạn sẽ muốn thêm một cố vấn hoặc nhiều giáo viên hơn hoặc có lãnh đạo trường nhiều hơn hoặc có thêm tương tác với học sinh hơn.

KẾT NỐI CỘNG ĐỒNG

Giáo dục và thu hút sự tham gia của các thành viên cộng đồng được coi là lời khuyên số một trong các quận được phỏng vấn. Nhiều Học Khu có sự tham gia của cộng đồng địa phương và nhân viên trường học trong việc phát triển và sửa đổi mô hình. Ý kiến đóng góp của cộng đồng và giáo viên có thể được thông qua các cuộc họp công khai và các ủy ban cố đồng. Một số Học Khu cũng thường xuyên sử dụng các cuộc khảo sát và các công cụ thu thập ý kiến tương tự, bao gồm cả việc trình bày các đề xuất cạnh tranh cho các kế hoạch. Tuy nhiên, những người tham gia nhấn mạnh rằng mọi công thức WSF đều dẫn đến người chiến thắng và người thua cuộc. Các Học Khu phải duy trì một quy trình rõ ràng, minh bạch nhằm giáo dục các cố đồng và cho phép họ cung cấp ý kiến.

⁸ Figure design reproduced verbatim with text adapted from: Ibid.

Sự tham gia của cộng đồng là một phần rất lớn trong đó. Thu hút các cổ đông và đảm bảo rằng họ cảm thấy họ đã đóng góp ý kiến vào quy trình là rất quan trọng để thực hiện thành công mô hình. Ai đó sẽ luôn cảm thấy như họ đang bị mất trong mô hình. Bạn phải lường trước điều đó và tìm ra cách để bạn có thể thu hút họ tham gia vào việc vì sao mô hình lại như vậy hoặc nói chung là mô hình mang lại lợi ích cho Học Khu như thế nào”.

– Peer District Budget Director

Hơn nữa, các Học Khu phải phát triển một phương pháp truyền thông để đảm bảo rằng các cổ đông hiểu được quy trình tài trợ, điều gì sẽ xảy ra và lý do đưa ra quyết định. Các phương pháp truyền thông nên bao gồm ba yếu tố được mô tả trong Hình 1.7. Các Học Khu cũng phải xác định ai là người giao tiếp và nhận thông tin, các phương pháp giao tiếp và các phương pháp nhận phản hồi.⁹

Hình 1.7: Các Yếu Tố Của Phương Pháp Truyền Thông

YẾU TỐ	MÔ TẢ
Tổng Quan Về Quy Trình	■ Mô tả cách Học Khu phát triển ngân sách của mình (ví dụ, các ngày quan trọng, thời hạn chót) ■ Mô tả quá trình ra quyết định ■ Trình bày các nguyên tắc và ưu tiên phương pháp hướng dẫn việc lập ngân sách và cân nhắc việc hỗ trợ thông tin này với sứ mệnh, tầm nhìn hoặc tuyên bố giá trị hoặc Lý Thuyết Hành Động và một tập hợp các mục tiêu hoặc lĩnh vực cải tiến ■ Cung cấp thông tin về hiệu suất trong quá khứ để chứng minh nhu cầu thay đổi
Sự Tham Gia Của Các Cổ Đông	■ Tạo một quy trình để thu hút các quan điểm của các cổ đông ■ Đảm bảo các cổ đông hiểu rõ về những thách thức mà Học Khu đang giải quyết với ý kiến đóng góp của các cổ đông (ví dụ, truyền đạt các thay đổi, liên quan đến các cổ đông trong quá trình ra quyết định) ■ Điều chỉnh các hành động để có sự tham gia của các cổ đông (ví dụ: khuyến khích sự tham gia nếu quan tâm đến việc sử dụng phản hồi của các cổ đông để thực hiện thay đổi)
Giải Thích Các Quyết Định	■ Truyền đạt các quyết định về ngân sách một cách rõ ràng và chúng khác với các kế hoạch trước đó như thế nào ■ Cung cấp bối cảnh cho sự thay đổi trong các mô hình ■ Trình bày thông tin với cách mà bất kỳ thành viên nào cũng có thể hiểu được ■ Bao gồm cơ sở lý luận, sự cân bằng được cân nhắc và các nguyên tắc hướng dẫn được sử dụng trong quá trình ra quyết định

Nguồn: Hiệp Hội Nhân Viên Tài Chính Chính Phủ ¹⁰

⁹ “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

¹⁰ Figure adapted from: Ibid., pp. 18–19.

Một khi các Học Khu phân phối kinh phí và nguồn lực, các nhà lãnh đạo cũng có thể điều chỉnh các thông điệp chính cho các nhóm cổ đông cụ thể, chẳng hạn như hiệu trưởng và chia sẻ thông tin trong toàn cộng đồng. Hình 1.8 liệt kê các hành động mà các nhà lãnh đạo nên thực hiện sau khi xác định công thức ngân sách.

Hình 1.8: Các Mục Về Công Thức Ngân Sách Hành Động Truyền Thông

	Những Hành Động ☐ Chia sẻ các quyết định thiết kế cuối cùng (bao gồm tổng số tiền trong nhóm, các đặc điểm của học sinh được lựa chọn theo trọng số và liên quan đến các quyết định chính sách) với các cổ đông của Học Khu, hiệu trưởng, thành viên cộng đồng và hội đồng quản trị thông qua các cuộc họp của tòa thị chính, Câu hỏi thường gặp hoặc các địa điểm khác. ☐ Trình bày rõ ngân sách trường học sẽ thay đổi như thế nào và những yếu tố nào khác, chẳng hạn như doanh thu và thay đổi về số lượng ghi danh, ảnh hưởng đến ngân sách. ☐ Gặp gỡ các cổ đông của những cộng đồng bị ảnh hưởng nhiều nhất vì sự thay đổi kinh phí, bao gồm hiệu trưởng, giám sát viên chính và các thành viên hội đồng quản trị (nghĩa là các trường học gặp tổn thất lớn và / hoặc có lợi lớn vì công thức).. ☐ Thông báo những thay đổi chính về tiến trình lập ngân sách và những hỗ trợ mới cho các hiệu trưởng trong quá trình lập ngân sách sắp tới.. ☐ Làm rõ vai trò và kỳ vọng của hiệu trưởng và văn phòng trong Học Khu cho quy trình ngân sách sắp tới.
---	--

Nguồn: Phương Pháp Tài Nguyên Giáo Dục ¹¹

¹¹ 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.

PHẦN II: KHUNG NGÂN SÁCH LẤY HỌC SINH CHERRY CREEK LÀM TRỌNG TÂM

NGÂN SÁCH LẤY HỌC SINH LÀM TRỌNG TÂM: HỖ TRỢ HỌC SINH CỦA CCSD VÀ NHU CẦU CỦA TRƯỜNG HỌC

Dựa trên nghiên cứu đã nêu trong phần trước, CCSD bắt đầu lập kế hoạch vào tháng 1 năm 2021 để phát triển một khuôn khổ và công thức cho việc thực hiện bước ban đầu trong năm học 2022-2023. Phần này phác thảo các bước và điểm quyết định mà CCSD đã thực hiện trong quá trình này. Học Khu Cherry Creek đã cung cấp tất cả dữ liệu và chỉ tiết được trình bày trong phần này. Mục tiêu chung của Học Khu là cung cấp một phương pháp minh bạch trong toàn Học Khu để chứng minh cách CCSD phân phối ngân sách, cả biên chế và không biên chế, để giáo dục và phục vụ học sinh đồng thời đáp ứng các tiêu chuẩn xuất sắc như đã được xác định trong Giá Trị và Kế Hoạch của chúng tôi.

KHUÔN KHỔ CHUNG

Khung lập ngân sách lấy học sinh làm trọng tâm của CCSD để thực hiện bước ban đầu trong năm học 2022-2023. Hình 2.1. phác thảo các thành phần chính.

Hình 2.1: Các thành phần khuôn khổ



PHƯƠNG PHÁP TỐT NHẤT: Động não và thu thập quan điểm của các cổ đông

CCSD đã thành lập một nhóm đa chức năng gồm các lãnh đạo cấp huyện và những người đại diện để khám phá ba lĩnh vực trọng tâm được nêu trong Hình 2.2. Các lĩnh vực trọng tâm sẽ hướng dẫn việc thực hiện và lập kế hoạch trong suốt dự án.

Hình 2.2: Những Lĩnh Vực Tập Trung

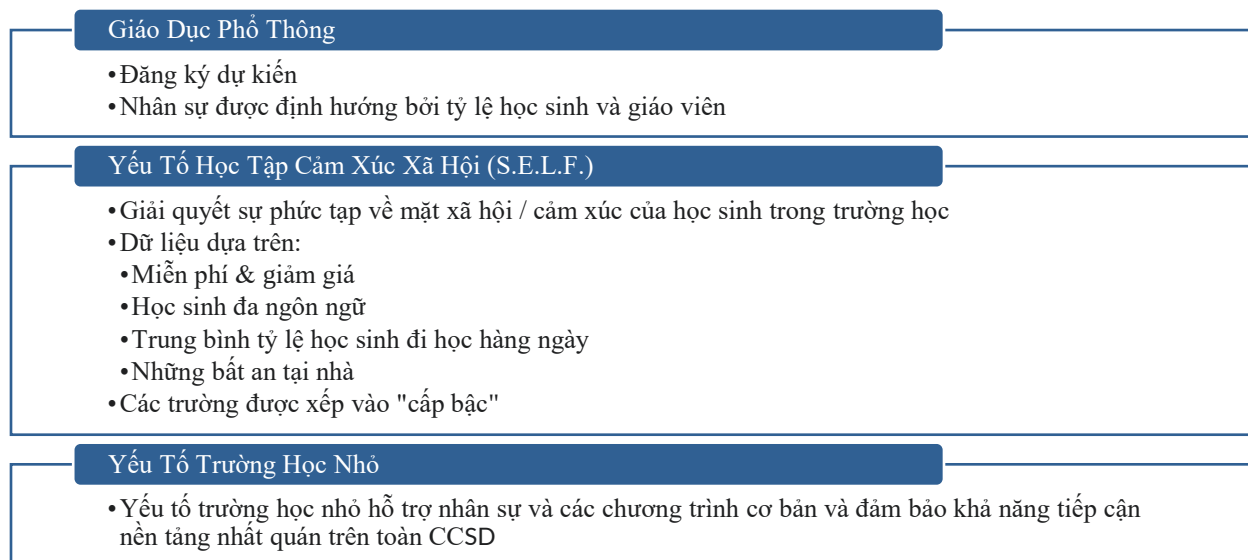


Dự án kéo dài nhiều năm này nhằm mục đích đảm bảo khung ngân sách định hướng tài trợ và nguồn lực của Học Khu để **đáp ứng các học sinh khi họ đến các trường CCSD**. Nhóm làm việc đã bắt đầu bằng việc xác định các tiêu chuẩn tiếp cận tối thiểu theo cấp lớp. Các tiêu chuẩn này là các cơ hội tối thiểu về lập trình và nâng cao trình độ mà tất cả học sinh CCSD phải có, bất kể trường học nào, để đảm bảo các tiêu chuẩn xuất sắc của CCSD. Sau đó, nhóm đã kiểm tra nhân sự ở các trường học, theo cấp lớp, về cả tính nhất quán của khả năng tiếp cận và công bằng để xác định nhu cầu nhân sự bổ sung cho các nguồn lực lớn được xác định hoặc được dự đoán cũng như sự thay đổi trong số lượng tuyển sinh được dự đoán có thể tác động đến nhân viên trong mối quan hệ với những nhu cầu đó. Nhóm nghiên cứu trong nội bộ của Học Khu cũng hợp tác với các đối tác bên ngoài để xác định các nhóm học sinh bị thiệt thòi trong lịch sử, bao gồm xác định các nhóm học sinh bổ sung trong CCSD đang đối mặt với những thách thức về hệ thống và cấu trúc.

THỰC HÀNH TỐT NHẤT: Xác định thành phần công thức nào sẽ đáp ứng nhu cầu của trường học và Sở Học Chánh, đồng thời xem xét các đặc điểm của trường học và cộng đồng

CCSD cố gắng ưu tiên và giải quyết toàn bộ phúc lợi của học sinh trong Học Khu. Hình 2.3 phác thảo các thành phần được xác định và thông qua để đảm bảo các phương pháp phù hợp với các ưu tiên của Học Khu.

Hình 2.3: Công Thức Nhân Sự



PHƯƠNG PHÁP TỐT NHẤT: Sử dụng các trọng số dựa trên dữ liệu để xây dựng công thức và đưa ra các phương pháp để bảo vệ các trường có số lượng ghi danh ngày càng giảm

CCSD đã phát triển S.E.L.F. xếp cấp bậc và giảm trung bình tuyển sinh là những cơ chế sẽ được đánh giá và hoàn thiện trong vài năm tới nhưng sẽ hỗ trợ các trường trong quá trình chuyển đổi ban đầu sang khuôn khổ và công thức mới. Ngoài ra, Học Khu đã phát triển một khuôn khổ Giữ Không Gây Hại để tiếp tục cung cấp thêm trong thời gian ngắn hạn. Hình 2.4 - 2.6 thể hiện những tính toán này.

Hình 2.4: Xếp hạng Cấp 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%

Mỗi thành phần được xếp trong cấp bậc cho mỗi trường học, như đã được minh họa trong Hình 2.4. Tổng số S.E.L.F. xếp trong cấp bậc cho trường học là mức trung bình trên cả bốn thành phần. Dựa trên S.E.L.F. cấp bậc của một trường học, nhân sự được thêm vào như sau:

- Các trường tiểu học – nhân với 0.25
- Các trường trung học cấp I – nhân với 0.5
- Các trường trung học cấp II – nhân với .0

Trong Hình 2.5, ví dụ minh họa lý do tại sao nhân sự tổng thể trong FY2022-23 sẽ cao hơn 0.56 FTE so với công thức trước đó mặc dù số người đăng ký giảm.

Hình 2.5: Giảm Mức Ghi Danh Trung Bình - Ví Dụ Về Trường Tiểu Học

	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

Đối với một số trường nhất định, công thức cũ có thể đã cung cấp thêm nhân sự. Các trường này sẽ được coi là vô hại trong quá trình chuyển đổi bằng cách áp dụng công thức trước đó, như được minh họa bằng ví dụ trong Hình 2.6.

Figure 2.6: Hold Harmless – Elementary School Example

	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

THỰC TIỄN TỐT NHẤT: Đảm bảo các mô hình đã trải qua nhiều lần sửa đổi và cung cấp các biện pháp chuyển đổi cùng với sự phát triển chuyên môn cho các nhà lãnh đạo trường học và Học Khu

CCSD đã áp dụng khuôn khổ và công thức trên tất cả các trường học, sử dụng dữ liệu tốt nhất hiện có để đo lường tác động. Như đã nêu trong các ví dụ trên, các nhà lãnh đạo Học Khu sau đó đưa ra các quyết định điều chỉnh và làm việc với các nhà lãnh đạo của trường trong việc phát triển các nguồn lực và đào tạo để áp dụng các công thức mới. Học Khu đã và sẽ tiếp tục làm việc với cá nhân lãnh đạo của trường học để hiểu rõ hơn về việc thực hiện. Dựa trên các ước tính sơ bộ, cho năm 2022-2023, nếu Học Khu giữ nguyên công thức trước đó, thì nhân sự sẽ giảm 127 vị trí. Với công thức tài trợ mới, 61 vị trí trong số đó nên được giữ nguyên, mặc dù các quyết định cuối cùng và mức nhân sự có thể thay đổi trong quá trình lập ngân sách.

- 37 vị trí ở cấp tiểu học
- 22 vị trí ở cấp trung học cấp I
- 2 vị trí ở cấp trung học cấp II.

Tóm lại, Hình 2.7 thể hiện tổng tác động lên nguồn tài trợ của Học Khu khi so sánh công thức mới với công thức cũ. Tổng cộng, các trường học của Học Khu sẽ tăng hơn \$ 6.000.000 tài trợ.

Hình 2.7: Tóm Tắt Sơ Bộ Về Nhân Sự Của Giáo Dục Phổ Thông *

	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

* dự kiến tuyển sinh thay đổi trong suốt quá trình; những con số cuối cùng sẽ được xác định

VỀ NGHIÊN CỨU CỦA HANOVER

Hanover Research cung cấp nghiên cứu và phân tích tùy chỉnh với chất lượng cao bằng mô hình tiết kiệm chi phí và giúp khách hàng đưa ra quyết định sáng suốt, xác định và nắm bắt cơ hội cũng như nâng cao hiệu quả của họ.

GIẢI PHÁP CỦA CHÚNG TÔI

GIẢI PHÁP HỌC TẬP

- **Sẵn Sàng cho Đại Học & Sự Nghiệp:**
Hỗ trợ học sinh tốt nghiệp đúng thời hạn và chuẩn bị cho tất cả học sinh nền giáo dục sau khi tốt nghiệp trung học và chuẩn bị cho nghề nghiệp.
- **Đánh Giá Chương Trình:**
Đo lường tác động của chương trình để hỗ trợ các khoản đầu tư dựa trên bằng chứng, đầu tư vào các nguồn lực nhằm tối đa hóa kết quả của học sinh và quản lý chi phí.
- **Môi Trường An Toàn & Hỗ Trợ:**
Tạo một môi trường để hỗ trợ các nhu cầu học tập, văn hóa và giao tiếp xã hội của học sinh, phụ huynh và nhân viên bằng cách đánh giá văn hóa toàn diện hàng năm.

GIẢI PHÁP HÀNH CHÍNH

- **Sự Tham Gia Của Gia Đình Và Cộng Đồng:**
Mở rộng và củng cố các mối quan hệ gia đình và cộng đồng và xác định các mối quan hệ đối tác cộng đồng để hỗ trợ cho sự thành công của học sinh.
- **Tuyển Dụng, Giữ Chân Nhân Tài & Sự Phát Triển:**
Thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi nhất bằng cách hiểu biết kinh nghiệm của giáo viên và nhu cầu phát triển nghề nghiệp của nhân viên.
- **Cải Tiến Hoạt Động:**
Chủ động giải quyết những thay đổi về nhân khẩu học, mức độ ghi danh và kỳ vọng của cộng đồng trong những quyết định ngân sách của bạn.

GIẢI PHÁP LÃNH ĐẠO

Xây dựng một nền quản trị hiệu quả cao, là sự lựa chọn hàng đầu cho học sinh, phụ huynh và nhân viên.

LỢI ÍCH CỦA CHÚNG TÔI



EXPERT

200+ analysts with multiple methodology research expertise



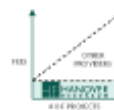
FLEXIBLE

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



www.hanoverresearch.com