



МИНИСТЕРСТВО
ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН



Республиканский институт
повышения квалификации и
переподготовки работников
сферы образования

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ В УЧРЕЖДЕНИИ

Учебный модуль для
директоров общеобразовательных учреждений



МОДУЛЬ

7

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ
ТАДЖИКИСТАН**

**РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И
ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ**

Неофициальный перевод

МОДУЛЬ 7

**ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И
ПРОЕКТИРОВАНИЕ В УЧРЕЖДЕНИИ**

Учебный модуль для директоров общеобразовательных учреждений

Душанбе – 2026

Утвержден решением учёного совета Республиканского института повышения квалификации и переподготовки работников системы образования от «28» ноября 2025 года, № 11/7-1

Составитель: Гуломносир Курбонов

Рецензенты:

Б. Мухиддинзода, старший специалист отдела педагогики и методики обучения
Академия образования Таджикистана
Т. Турдиев, ведущий специалист Республиканского учебно-методического
центра при Министерстве образования и науки Республики
Таджикистан

Настоящее руководство разработано на основе принципов государственной политики в сфере образования, включая Закон Республики Таджикистан «Об образовании» и Стратегию развития образования Республики Таджикистан на период до 2030 года. Оно предназначено для директоров общеобразовательных учреждений и охватывает государственную политику финансирования, методы управления ресурсами и подходы к финансовому планированию.

Слушатели курса знакомятся с действующим законодательством, национальным и международным опытом, а также нормативно-правовыми актами, регулирующими финансирование образовательных учреждений. Цель курса — обеспечение эффективного использования бюджета, совершенствование контроля и порядка финансовой отчетности в общеобразовательных учреждениях.

Рациональное использование специальных — внебюджетных — средств позволяет образовательному учреждению реализовывать проекты и инновационные инициативы. Изучение методов разработки проектов для получения грантов является важным инструментом привлечения дополнительного финансирования и устойчивого развития учебного заведения.

Содержание

Предисловие	4
1. Финансовый менеджмент в школе. Система финансирования общеобразовательных учреждений в Республике Таджикистан	5
2. Источники и методы финансирования образовательных учреждений	16
3. Формула расчёта бюджета школы и применение специальных коэффициентов	25
4. Составление единой сметы доходов и расходов учреждения, планирование сметы доходов и расходов и их виды	37
5. Основы определения заработной платы в общеобразовательных учреждениях, выплата заработной платы и средства, выделяемые работодателем.....	46
6. Планирование расходов специальных (внебюджетных) средств	58
7. Что такое общешкольный проект: тематика, участники, ресурсы, планирование и реализация школьных проектов, направленных на развитие среды, культуры, взаимодействия.....	69
Литература и источники.....	78

Предисловие

Предлагаемое Вам руководство является частью материалов, подготовленных в рамках реализации проекта «Учебная среда — основа качественного образования» в сотрудничестве с Министерством образования и науки Республики Таджикистан и Институтом повышения квалификации и переподготовки работников сферы образования. Оно предназначено для курсов повышения квалификации директоров общеобразовательных учреждений.

Учебная программа курса и данное руководство основаны на Законе Республики Таджикистан «Об образовании», Стратегии развития образования до 2030 года, Законе «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности», Национальной концепции образования, Налоговом кодексе, Правилах нормативного финансирования образовательных учреждений, Типовом положении об общеобразовательных учреждениях, а также других нормативно-правовых документах Правительства Республики Таджикистан и Министерства образования и науки.

Основная цель данного руководства — повышение профессиональных навыков директоров общеобразовательных учреждений в области финансового планирования, аудита, эффективного использования бюджетных и внебюджетных средств, а также материальных ресурсов.

Задачи курса:

1. Ознакомление слушателей с ключевыми направлениями реформы финансирования учебных заведений и с актуальными нормативно-правовыми актами, регулирующими этот процесс.
2. Предоставление научной и практической информации о содержании реформы финансирования и современных методах финансового управления в школах, а также о политике правительства по целевому финансированию.
3. Развитие навыков управления финансовыми ресурсами для грамотного использования бюджета, составления единой сметы доходов и расходов.
4. Предоставление сведений о современных методах составления школьного бюджета на основе нормативного финансирования, формирование практических навыков по составлению единой сметы и основам бухгалтерского учета.

Слушатели курса в процессе обучения ознакомятся с государственной политикой Республики Таджикистан в области образования и государственных финансов, изучат механизмы управления материально-финансовыми ресурсами образовательных учреждений, освоят правила финансового планирования, распределения средств и требования законодательства к школьному финансированию. Они также познакомятся с возможностями получения дополнительных средств и их эффективного использования для повышения качества образования и улучшения учебной среды.

Содержание руководства было разработано с учётом мнений специалистов из вышеуказанных организаций, директоров ряда школ и экспертов городских и районных отделов образования, а также доработано на основе полученного опыта.

ТЕМА 1

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ШКОЛЕ. СИСТЕМА ФИНАНСИРОВАНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН

РАМОЧНАЯ СТРУКТУРА ТЕМЫ

Что важно знать

- ◆ Основы государственной политики в сфере финансирования образования (стратегии, законы, концепции).
- ◆ Модели финансирования: нормативное, целевое, смешанное.
- ◆ Источники финансирования: бюджетные, внебюджетные, гранты, спонсорство.
- ◆ Структура сметы учреждения: доходы и расходы, статьи затрат.
- ◆ Роль местных органов власти и Министерства образования.
- ◆ Законодательные акты: Закон «Об образовании», Концепции, Кодекс о бухгалтерии.

Что нужно уметь

- ◆ Анализировать бюджетные потребности школы.
- ◆ Составлять смету доходов и расходов.
- ◆ Осуществлять финансовое планирование по приоритетам.
- ◆ Контролировать целевое использование средств.
- ◆ Разрабатывать проекты для получения внебюджетных средств (грантов).
- ◆ Использовать инструменты финансового мониторинга и отчётности.

Ключевые вопросы для обсуждения

1. Какие возможности предоставляет нормативное финансирование учреждениям?
2. Какие инструменты мониторинга финансовой эффективности доступны директорам?
3. Как эффективно использовать внебюджетные ресурсы для развития школы?
4. Какие требования предъявляются к составлению и защите школьной сметы?
5. Какими компетенциями должен обладать руководитель для качественно финансового управления?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения темы Вы сможете делать следующее:

- 1. Понимание** принципов государственной политики и нормативной базы, регулирующей финансирование образовательных учреждений.
- 2. Освоение** практических навыков составления сметы, финансового планирования, мониторинга и отчётности.
- 3 Формирование** компетенций по привлечению внебюджетных ресурсов и реализации проектных инициатив.
- 4. Развитие** ответственности и стратегического мышления в управлении школьными финансами.

Введение

В современном этапе развития образования эффективная организация финансового обеспечения общеобразовательных учреждений играет ключевую роль в обеспечении доступности, качества и устойчивости образовательного процесса. Система финансирования в Республике Таджикистан формируется в рамках государственной политики, регулируемой законами, стратегиями и концепциями, отражающими приоритеты в развитии человеческого потенциала.

Настоящая тема направлена на изучение принципов нормативного и целевого финансирования, структуры источников доходов, механизмов распределения средств, а также особенностей управления бюджетными и внебюджетными ресурсами в школах. Она позволит участникам курса глубже понять финансовые инструменты, влияющие на развитие учебной среды, и освоить практики прозрачного и рационального использования ресурсов для устойчивого роста образовательных учреждений.



Значение основных терминов

Система финансирования — совокупность механизмов, нормативов и источников, обеспечивающих школам необходимые средства для выполнения образовательных функций.

Нормативное финансирование — способ распределения бюджетных средств по установленным нормам, например, на одного ученика, один педагогический штат или одну образовательную программу.

Бюджетные средства — государственные ресурсы, выделяемые школам через национальный и местный бюджеты согласно действующим законам.

Внебюджетные средства — средства, получаемые школой из дополнительных источников таких как гранты, пожертвования, спонсорская помощь и платные услуги.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. **Объяснять** принципы нормативного и целевого финансирования, структуру источников доходов, особенности составления и использования школьной сметы, а также роль государственных и местных органов в обеспечении финансовой устойчивости школы.
2. **Распознавать** действующие механизмы финансирования, нормативно-правовые документы, статьи расходов и доходов в смете, а также возможности привлечения внебюджетных ресурсов и грантов для образовательных целей.



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

Задание 1. Ответьте письменно на следующие вопросы:

1. Какие источники финансирования образовательных учреждений Вы можете назвать?
2. Как в Вашей практике осуществляется распределение бюджета школы?
3. Что, по Вашему мнению, включает в себя понятие «нормативное финансирование»?

Задание 3. Напишите 2–3 предложения:

- В чём, по вашему мнению, состоят сложности управления школьными финансовыми ресурсами?
- Какие темы по финансированию Вам хотелось бы изучить более глубоко?

Задание 4 Сравните утверждения — выберите, какое ближе к реальности:

1. Финансирование школ в Таджикистане осуществляется исключительно из государственного бюджета.
А) Верно _____
В) Неверно _____
2. Нормативное финансирование означает, что каждая школа получает одинаковую сумму вне зависимости от количества учеников.
А) Верно _____
В) Неверно — _____



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 7.1, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 7.2.

Информационный лист 7.1

1. Финансовое управление в учреждении. Система финансирования образовательных учреждений в Республике Таджикистан

Согласно Конституции Республики Таджикистан, дошкольное образование, начальное образование, начальное профессиональное образование, среднее профессиональное образование и высшее профессиональное образование, в совокупности, представляют собой единую систему непрерывного образования.

Общее образование и образовательные учреждения

Общее образование осуществляется через образовательные учреждения начального, основного общего и среднего общего образования, малокомплектные школы (классы) и другие образовательные учреждения на трёх уровнях: начальное, основное общее и среднее общее.

Согласно Закону Республики Таджикистан «Об образовании», образовательное учреждение – это государственная или негосударственная образовательная организация, которая, независимо от организационно-правовой формы, осуществляет процесс непрерывного обучения и воспитания, реализует одну или несколько образовательных программ.

Если учредителем образовательного учреждения является государственный орган власти Республики Таджикистан, исполнительный орган государственной власти или управление образования на местах, такое учреждение считается государственным образовательным учреждением, финансируется за счёт государственного бюджета и считается бюджетным учреждением.

Бюджетные учреждения

Бюджетные учреждения – это учреждения, которые создаются решением Правительства Республики Таджикистан, уполномоченным государственным органом в области образования и местными органами государственной власти. Они проходят государственную регистрацию в соответствии с законодательством Республики Таджикистан, и более 70% их деятельности финансируется из государственного бюджета или за счёт целевых государственных средств. Такие учреждения называются бюджетными. Основным источником финансирования общих образовательных учреждений является государственный бюджет, а внебюджетные средства играют вспомогательную роль.

Увеличение финансирования сферы образования

Год	Государственные расходы на сферу образования	ВВП (Внутренний Валовой Продукт)
2000	42 миллиона сомони	
2005	253 миллиона сомони	
2010	1 миллиард сомони	3 процента ВВП
2015	2,5 миллиарда сомони	
2020	5,5 миллиарда сомони	
2024	8 миллиардов 2231 миллион сомони	5,7 процента ВВП
2025	10 миллиардов 909 миллионов 496 тысяч сомони	6,6 процента ВВП

Из общего объема расходов государственного бюджета, выделяемого на сферу образования, более 73 процентов расходуются на учреждения общего образования и составляют 18,9 процента от общего объема расходов государственного бюджета.

Этапы разработки и утверждения бюджета школ

- Каждая школа рассчитывает свой проект бюджета и передаёт его для дальнейшего рассмотрения в районный/городской отдел финансов, а также в отдел образования.
- Отдел образования анализирует и обобщает проект бюджета школ, после чего передаёт его в районный отдел финансов. При этом отдел образования не имеет права нарушать указания и форму целевого финансирования.
- Затем отдел финансов обобщает бюджет всех подразделений города и района и передаёт его в областные и республиканские структуры. После утверждения бюджета районов и городов на республиканском уровне школа полностью получает предусмотренные для неё бюджетные средства.



(Содержание таблиц) Этапы разработки и утверждения бюджета школ

- Каждая школа рассчитывает свой проект бюджета и передаёт его для дальнейшего рассмотрения в районный/городской отдел финансов, а также в отдел образования.
- Отдел образования анализирует и обобщает проект бюджета школ, после чего передаёт его в районный отдел финансов. При этом отдел образования не имеет права нарушать указания и форму целевого финансирования.
- Затем отдел финансов обобщает бюджет всех подразделений города и района и передаёт его в областные и республиканские структуры.

После утверждения бюджета районов и городов на республиканском уровне школа полностью получает предусмотренные для неё бюджетные средства.

Министерство финансов разрабатывает проект государственного бюджета, представляет его Правительству Таджикистана, а затем направляет на рассмотрение в Маджлиси Оли Республики Таджикистан. Маджлиси Оли утверждает государственный бюджет на предстоящий финансовый год до конца года.

Администраторы и получатели бюджетных средств

Учреждения, финансируемые за счёт бюджета, получатели бюджетных средств и их учредители, в лице органов управления, считаются основными администраторами бюджетных средств.

Финансовые особенности образовательных учреждений

Учреждение, финансируемое через бюджет, имеет тесную связь с бюджетом, так как любые изменения в бюджете в первую очередь отражаются на финансовых средствах школ (увеличиваются или уменьшаются). Образовательное учреждение может получать часть своих доходов за счёт средств, полученных от самостоятельной деятельности и организации определённых платных услуг. Поскольку образовательные учреждения в основном находятся на бюджетном финансировании, государство осуществляет строгий контроль за правильным использованием и расходами бюджетных средств учреждений.

Образовательное учреждение обязано:

1. Своевременно подавать бюджетную заявку или другие подтверждающие правовые документы для получения бюджетных средств.
2. Эффективно использовать бюджетные средства.
3. Возвращать полученные бюджетные средства в установленный срок и в полном объёме.
4. Своевременно предоставлять отчёт о использовании бюджетных средств.

Основные направления совершенствования системы финансирования учреждений общего образования в Республике Таджикистан

Государственный бюджет является основным источником финансирования учреждений общего образования. Любые изменения в бюджетной системе и процессе составления бюджета непосредственно отражаются на финансировании общего образования и отдельных учреждений.

Основные направления реформы финансирования учреждений общего образования:

- Расширение возможностей планирования бюджета с целью обеспечения стабильного финансирования (пилотирование Государственной программы среднесрочных расходов - ГПСР).
- Введение целевого финансирования, ориентированного на конечный результат (реализация практики подушевого финансирования).
- Обеспечение многоуровневого финансирования (финансирование из разных источников).
- Обеспечение многосетевого финансирования (финансирование с уровней разных бюджетных систем).
- Повышение эффективности использования бюджетных средств (расширение автономии учреждения в управлении и использовании ресурсов).
- Обеспечение прозрачности процесса финансирования (вовлечение общественности в разработку бюджета и использование его средств).

Переход к среднесрочному планированию С 2006 года в Таджикистане началась практическая реализация Государственной программы среднесрочных расходов (ГПСР) на пилотной основе. В качестве пилотной отрасли была выбрана сфера образования. Министерству образования и науки Республики Таджикистан поручено подготовить бюджет

отрасли на среднесрочный период, учитывая приоритеты, закрепленные в ключевых документах развития отрасли.

Цель перехода к ГПСР:

- Достижение такой структуры государственных расходов, которая максимально соответствует долгосрочному прогрессу страны и обеспечивает целостность и достоверность государственной программы.
- Обоснование уровня государственных расходов с учётом увеличения или сокращения общих ресурсов в среднесрочном плане.
- Определение количественных среднесрочных государственных расходов, которые могут оказать поддержку секторальным министерствам в целевых реформах.
- Упрощение порядка составления годового государственного бюджета.
- Обеспечение эффективности государственных расходов.

Реализация подушевого финансирования Начиная с 2005 года в Республике Таджикистан введён новый механизм управления и финансирования школ общего образования – подушевое финансирование на пилотной основе. С 2011 года все школы общего образования полностью перешли на систему подушевого финансирования. Сегодня преимущество этой формы финансирования, основным принципом которой является «деньги идут за учеником», общепризнано.

Приложение 1 Правовая и нормативная база системы финансирования сферы образования

№	Документ	Основное содержание
1	Конституция РТ	Гарантирует бесплатное получение основного образования в государственных школах общего образования.
2	Закон РТ «Об образовании»	Определяет основы правового, организационного, социально-экономического развития образования в Республике Таджикистан, структуру системы образования, пути её регулирования, управления, полномочия и направления деятельности соответствующих органов.
3	Закон РТ «О финансах»	Устанавливает правовые основы, пути организации управления государственными финансами, порядок бюджетирования, классификации, формирования, распределения и использования централизованных денежных средств.
4	Закон «О казначействе»	Устанавливает правовые и организационные основы сферы казначейства, регулирует отношения, возникающие в деятельности казначейства Республики Таджикистан.
5	Закон РТ «О государственном бюджете»	Ежегодно принимается для учёта финансирования всех отраслей государственного хозяйства, определяет объём, способы выполнения и механизм формирования государственного бюджета соответствующего года.

Подведение итогов: ключевые выводы

1. Система финансирования школ в Таджикистане опирается на нормативный подход, учитывающий количество учащихся, ставки и программы.
2. Школы могут использовать как бюджетные, так и внебюджетные источники: гранты, спонсорскую помощь, платные услуги.
3. Грамотное составление и реализация сметы позволяют планировать развитие школы и эффективно использовать ресурсы.
4. Финансовый менеджмент включает планирование, контроль, отчётность и поиск дополнительных ресурсов для устойчивого развития.
5. Прозрачность и ответственность в управлении финансами — основа доверия со стороны государства, родителей и партнёров.

Рефлексивные вопросы

I. Саволхо барои баррасӣ

1. Какие принципы лежат в основе нормативного финансирования школ в Таджикистане?
2. Какие ключевые законодательные документы регулируют школьное финансирование?
3. В чём заключается отличие между бюджетными и внебюджетными источниками?
4. Какие шаги Вы предпринимаете для рационального расходования средств?
5. Насколько Вы чувствуете ответственность за прозрачность финансовой деятельности школы?
6. Как, по-Вашему, система финансирования влияет на качество образовательной среды?
7. Какие аспекты школьного финансирования Вам следует изучить глубже?
8. Какие шаги Вы можете предпринять, чтобы повысить финансовую устойчивость своей школы?

☞ *Формат: обсуждение в парах или в малых группах*

II. Дополнительные вопросы для обсуждения в группе

1. Какие источники финансирования (бюджетные и внебюджетные) реально используются в Вашем учреждении и насколько они соответствуют нормативам?
2. Как организован процесс составления и утверждения сметы в Вашей школе? Какие трудности при этом возникают?

☞ *Формат: обсуждение в парах или в малых группах*

III. Переход к действиям

1. Провести ревизию текущей сметы учреждения с учётом нормативных требований и выявленных недочётов.
2. Разработать план по привлечению внебюджетных средств (гранты, партнёрская помощь, платные услуги) в соответствии с целями школы.
3. Обновить систему внутреннего финансового контроля и прозрачной отчётности, включая регулярное информирование коллектива и родительской общественности.

☞ *Формат: обсуждение в парах или в малых группах*



Лист самооценки 1.3

- 1. Основные источники финансирования государственных учреждений общего образования:**
 - a. Внебюджетные фонды
 - b. Государственный бюджет
 - c. Международные инвесторы (доноры).
- 2. Размер государственного финансирования общего образования зависит от:**
 - a. Поступлений в доходную часть бюджета
 - b. Членских взносов родителей
 - c. Международных грантов.
- 3. Многосетевое финансирование образования включает:**
 - a. Средства, переведённые родителями (или их представителями) на счёт образовательного учреждения для дополнительного образования
 - b. Финансирование из различных бюджетных и внебюджетных источников
 - c. Финансирование образования только из республиканского бюджета.
- 4. Многоуровневое финансирование образования означает:**
 - a. Финансирование образования из республиканских и местных средств
 - b. Финансирование образования из бюджетных и внебюджетных средств
 - c. Финансирование образования только из внебюджетных источников.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

3. Применять простые инструменты диагностики среды
4. Разработать план одного микроизменения в школьной среде



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практическая работа 1.

Практическая работа: обсуждение изменений в финансировании образования в Республике Таджикистан

Каждая группа участников (группа №1 и группа №2) должна ответить на следующий вопрос: «Какие изменения произошли в финансировании школьного образования после получения независимости?»

Задачи для групп:

- **Группа №1:** Заполняет левую колонку с названием «Положительные изменения в финансировании школьного образования за последние пять лет».
- **Группа №2:** Заполняет правую колонку с названием «Отрицательные изменения в финансировании школьного образования за последние пять лет».

После того как обе группы ответят на вопросы, участники обсуждают и анализируют результаты. Ответы записываются в общий таблицу на флипчате (бумажном планшете). Затем проводится сравнение ответов группы №1 с ответами группы №2.

Таблица для заполнения:

Положительные изменения в финансировании школьного образования за последние пять лет	Отрицательные изменения в финансировании школьного образования за последние пять лет
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Практическая работа 2:

«Мозговой штурм» – Основные направления совершенствования системы финансирования учреждений общего образования в Республике Таджикистан

Каждый участник заполняет приведённую ниже таблицу, затем с помощью метода «мозговой штурм» и под руководством тренера заполняется общая таблица на флипчарте.

№	Основные направления совершенствования системы финансирования школьного образования в Республике Таджикистан	Значимость и достигнутые (или ожидаемые) результаты
1		
2		
3		
4		

Контрольные вопросы по теме 1 – Реформа финансовой системы учреждений общего образования:

1. Назовите и обсудите основные способы финансирования системы образования в условиях рыночной экономики.
2. В соответствии с законодательством Республики, из каких источников осуществляется финансирование образовательных учреждений?
3. Какие основные проблемы существуют в финансировании образования в Республике Таджикистан?
4. От чего зависит финансирование школ из бюджета районов/городов?
5. На основе чего формируется бюджет школы?
6. Как можно увеличить поступления из внебюджетных источников?

ТЕМА 2

ИСТОЧНИКИ И МЕТОДЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ.

Рамочная структура темы

Что важно знать

- Структура финансирования в образовании: бюджетное, внебюджетное, смешанное.
- Основные источники: государственные (федеральный и местный бюджеты), гранты, пожертвования, платные образовательные услуги.
- Нормативно-правовая база: законы, стандарты, постановления, правила субсидирования.
- Роль учредителя, органов управления и самой образовательной организации в привлечении и распределении средств.

Что нужно уметь

- Применять нормативы для расчёта потребности в ресурсах.
- Анализировать эффективность расходования средств.
- Разрабатывать проекты для привлечения грантов и иных внебюджетных источников.
- Вести финансовую отчётность в соответствии с требованиями законодательства.

Ключевые вопросы для обсуждения

- Какие модели финансирования наиболее устойчивы в образовательной среде?
- Как обеспечить прозрачность и эффективность финансовых решений в учреждении?
- Каковы возможности и ограничения внебюджетного финансирования?
- В чём роль финансового менеджмента для развития образовательного учреждения?
- Как повысить финансовую грамотность управленческой команды?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения этой темы Вы сможете делать следующее:

- 1. Участники понимают основные** источники финансирования образовательных учреждений, включая бюджетные, внебюджетные и смешанные модели.
- 2. Осваивают методы составления сметы,** расчёта по нормативам и планирования расходов в образовательной организации.
- 3. Умеют распознавать возможности** привлечения дополнительных финансовых ресурсов (грантов, пожертвований, платных услуг).
- 4. Формируют компетентный подход** к управлению финансовыми потоками, обеспечивая прозрачность и эффективность расходов.

Введение

Эффективное финансирование является одним из ключевых условий устойчивого развития образовательной системы. Современные учреждения образования функционируют в условиях многоканального финансирования, где сочетаются государственные и внебюджетные источники. Знание источников и методов финансирования позволяет руководителям грамотно планировать бюджет, реализовывать образовательные программы, обеспечивать необходимую инфраструктуру и повышать качество предоставляемых услуг.

В рамках данной темы рассматриваются основные модели финансирования, действующие нормативные документы, механизмы привлечения дополнительных ресурсов и методические подходы к формированию и исполнению сметы расходов. Это знание создаёт основу для прозрачного, целевого и результативного управления финансовыми потоками в образовательных учреждениях.



Значение основных терминов

Источники финансирования — каналы поступления денежных средств в образовательные учреждения (государственный бюджет, внебюджетные поступления, гранты, пожертвования, платные услуги).

Методы финансирования — подходы к распределению ресурсов: нормативное, целевое, проектное, субвенции, субсидии.

Бюджетные средства — финансовые ресурсы, выделяемые государственными и муниципальными органами по утверждённой смете.

Внебюджетные средства — средства, полученные образовательным учреждением за счёт дополнительных источников: грантов, пожертвований, доходов от оказания платных услуг.

Смета расходов — финансовый документ, определяющий план распределения средств учреждения по статьям затрат на определённый период.

Нормативное финансирование — метод выделения бюджетных средств на основе заранее установленных норм, например, на одного ученика или работника.

Грант — целевое финансирование, предоставляемое на конкурсной основе для реализации образовательных инициатив и проектов.

Финансовая устойчивость учреждения — способность образовательной организации эффективно использовать и привлекать ресурсы для стабильного функционирования и развития.

ЗАНЯТИЕ 1

1. Могут назвать основные источники финансирования образовательных учреждений (государственные, внебюджетные и смешанные).
2. Понимают различие между нормативным и целевым методами финансирования.
3. Способны объяснить роль сметы расходов в управлении ресурсами учреждения.



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

1. Вопрос для размышления: Какие типы источников финансирования образовательных учреждений Вам известны? Приведите примеры из Вашего опыта.

2. Таблица на сопоставление (дополните самостоятельно):

Источник финансирования	Пример использования в школе
Государственные средства	
Внебюджетные поступления	
Гранты	
Платные образовательные услуги	

3. Утверждение — верно или нет:

Нормативное финансирование означает, что сумма средств определяется по фиксированным показателям, таким как количество учащихся.

☐ Верно

☐ Неверно

4. Открытый вопрос: Какие методы финансирования, по вашему мнению, позволяют обеспечить устойчивое развитие образовательного учреждения?



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 7.2, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 7.2.

Информационный лист 7.2

Финансовая устойчивость образовательного учреждения напрямую зависит от грамотного использования источников и методов финансирования. Сегодня школы и другие организации действуют в условиях многоканального финансирования, включая государственные ресурсы, внебюджетные поступления, гранты и платные услуги. Знание этих механизмов помогает эффективно планировать бюджет, реализовывать приоритетные образовательные программы и развивать инфраструктуру.

В рамках данной темы участники ознакомятся с основными видами финансирования, научатся анализировать финансовые потребности учреждения, выбирать подходящие методы ресурсного обеспечения, и применять инструменты управления финансами в образовательной практике.

1. ЧТО ТАКОЕ БЮДЖЕТ ШКОЛЫ?

- Это согласованный и соразмерный план, объединяющий финансово-хозяйственную и учебную деятельность школы, позволяющий сравнивать все расходы (затраты) и достигнутые результаты.
- Бюджет оформляется в форме смет (планов) доходов и расходов, отражая эффективное функционирование учреждения и показывая возмещение текущих затрат и оказанных услуг.
- Бюджет проходит несколько этапов от начала до конца (от планирования и согласования до исполнения и контроля).
- Бюджет, как правило, составляется в денежной форме в национальной валюте.

2. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ:

1. Бюджетные средства.
2. Дополнительные финансовые средства, включая валютные, поступающие за счет:
 - Доходов от продажи продукции, выполнения услуг образовательных учреждений производственного характера.
 - Доходов от выполнения работ и услуг научного и научно-методического характера.
 - Производственно-коммерческой деятельности в процессе обучения и иных видов деятельности, которые не запрещены законодательством Республики и не мешают основной деятельности образовательного учреждения.
 - Пожертвований и гуманитарной помощи, а также других средств, поступающих от государственных, негосударственных, общественных организаций, отдельных лиц, включая иностранных граждан.
 - Кредитов банков и кредитных организаций.
 - Средств, добровольно уплаченных родителями (или лицами, их заменяющими) для ремонта классов, зданий и приобретения необходимого учебного оборудования.

3. ЧТО ТАКОЕ ФАНДРАЙЗИНГ?

- Это наука о привлечении и увеличении источников и средств.
- Возникла в западных странах в 80-х годах XX века, и её технологии полностью разработаны до настоящего времени.
- Все мероприятия, посвященные фандрайзингу, должны быть тщательно подготовлены.

4. ПРОЗРАЧНОСТЬ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ СРЕДСТВ:

- Целевое использование средств, поступающих от пожертвований, осуществляется согласно решению комитета родителей на основании смет расходов, предложенных образовательным учреждением.
- Гарантами прозрачности использования бюджетных средств школы являются АВО (ассоциация родителей и учителей) и родительский комитет.
- Создание уголка информации о расходовании бюджетных и внебюджетных средств в каждой школе.
- Целевое использование добровольно поступивших средств осуществляется по решению АВО на основании смет расходов, предложенных образовательным учреждением.

Индивидуальная и парная работа. Проанализируйте опыт сбора дополнительных средств вашего учреждения и рассмотрите пути обеспечения прозрачности в их использовании.

Возможные ответы.

Возможные ответы	Комментарии
Четкое документирование:	
Общественный контроль:	
Регулярное информирование:	
Уголок прозрачности:	
Целевая проверка:	
Целевое использование:	
Технологии и цифровые инструменты:	

5. ЧТО ТАКОЕ ПОДУШЕВОЕ (НОРМАТИВНОЕ) ФИНАНСИРОВАНИЕ?

- Это один из способов справедливого распределения бюджетных средств между учреждениями, направленный на конечный результат их деятельности.
- Его внедрение необходимо для обеспечения экономической самостоятельности учреждения, чтобы директора могли знать годовой бюджет школы и своевременно использовать выделенные средства.
- С теоретической точки зрения, реализация подушевого финансирования позволяет финансировать учреждение не как объект, а его образовательные услуги, то есть его деятельность.

6. ЧТО ТАКОЕ НОРМАТИВ И ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН?

- Это законодательно гарантированная норма бюджетных расходов, предназначенная для возмещения текущих затрат образовательных учреждений, оказывающих стандартизированные услуги по обучению (воспитанию) одного ученика или воспитанника в год для каждого вида образовательного учреждения.
- Норматив необходим для равного распределения бюджетных средств между всеми образовательными учреждениями.
- Норматив позволяет планировать бюджет автономно, использовать выделенные средства и способствовать повышению качества образовательных услуг.
- Норматив также необходим финансовым органам (финансирующим учреждения) и органам управления для объективного, прозрачного планирования и распределения материальных и денежных ресурсов в сфере образования.

7. ЦЕЛИ ПЕРЕХОДА К СИСТЕМЕ ПОДУШЕВОГО (НОРМАТИВНОГО) ФИНАНСИРОВАНИЯ:

- Повышение эффективности и целевого использования бюджетных средств.
- Создание основ для принятия решений на уровне учреждений и обеспечение их автономности в планировании расходов.
- Стимулирование и поддержка здоровой конкуренции между школами для повышения качества образования.
- Создание возможностей для эффективной организации работы учреждений, рационального использования средств и перераспределения их на новые виды деятельности.

8. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА ПОДУШЕВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ТРЕБУЕТ:

- Новых подходов к управлению;
- Оптимизации сети образовательных учреждений;
- Новых систем работы с кадровыми ресурсами и внутренней модернизации.

9. НОВЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ:

Директор школы имеет право:

- Самостоятельно устанавливать тарифы и составлять список штатных должностей в согласовании с отделами образования города/района.
- Самостоятельно планировать школьный бюджет, распределять и использовать материальные и денежные ресурсы.
- Привлекать дополнительные материальные и денежные ресурсы в свой бюджет (например, предоставление дополнительных образовательных услуг, привлечение спонсоров, грантов и инвестиций).
- Принимать и увольнять непедагогических сотрудников на основании договора. Принимать и увольнять педагогических сотрудников.
- Наличие средств для прохождения курсов повышения квалификации учителей.
- Выделение средств для покупки и получения методической литературы по различным предметам.

Работа с кадровыми ресурсами:

- Оптимизация рабочих единиц сотрудников школы с учетом количества учеников и действующих образовательных программ.
- Возможность мотивации сотрудников для качественного выполнения работы.
- Выделение средств для прохождения курсов повышения квалификации учителей.
- Финансирование покупки и получения методической литературы по различным предметам.

Внутренняя модернизация:

- Оптимальное наполнение классов-комплектов с учетом количества учеников.
- Обеспечение необходимого числа классов.
- Корректировка учебной нагрузки учителей и учеников за счет оптимального наполнения классов.
- Регулирование фонда оплаты труда учителей.

Каковы результаты сокращения классов при внедрении подушевого финансирования?

- Эффективное использование бюджетных средств (наряду с заработной платой остаются дополнительные средства на другие статьи расходов).
- Улучшение материально-технической базы школы и решение проблемы нехватки педагогических кадров.

Факторы, негативно влияющие на переход учреждений к нормативному финансированию:

- "Защищенные статьи расходов".
- Нетиповые учреждения, низкая вместимость классов.
- Многоязычное обучение.
- Слабая материально-техническая база учреждения.
- Недостаточный опыт директоров и бухгалтеров в управлении финансовой деятельностью учреждения.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОодЫ

1. **Финансирование образовательных учреждений осуществляется через разнообразные источники**, включая государственный бюджет, внебюджетные поступления, гранты и платные услуги — грамотное комбинирование этих каналов повышает финансовую устойчивость.
2. **Методы финансирования могут быть нормативными, целевыми и проектными**, каждый из которых применяется в зависимости от целей, объёма и характера образовательной деятельности.
3. **Составление сметы и управление финансами требует стратегического планирования**, анализа потребностей и прозрачной финансовой отчётности — это основа эффективного управления ресурсами.
4. **Привлечение дополнительных средств через гранты и партнёрские проекты расширяет возможности учреждения** для модернизации инфраструктуры, реализации программ и повышения качества образования.
5. **Финансовая грамотность управленческой команды является ключевым фактором устойчивого развития учреждения**

РЕФЛЕКСИВНЫЕ ВОПРОСЫ

Знания и понимание

1. Какие виды источников финансирования Вы считаете наиболее применимыми для Вашего учреждения и почему?
2. В чём заключаются основные отличия между нормативным и целевым финансированием в образовательной сфере?

Практика и применение

3. Какие методы финансирования уже используются в Вашей практике и насколько они эффективны?
4. Какие трудности возникают при составлении и исполнении сметы расходов?

Отношение и развитие

5. Как Вы оцениваете уровень своей финансовой грамотности как управленца?
6. Какие шаги Вы готовы предпринять для повышения устойчивости финансовой модели Вашего учреждения?

☞ *Формат: обсуждение в парах или в малых группах*

II. Самооценка своей практики

1. Какие источники финансирования Вы используете на практике и какова их доля в общем бюджете учреждения?
2. Насколько эффективно используется нормативное и целевое финансирование в Вашем учреждении?
3. Какие механизмы финансовой прозрачности и отчётности внедрены в Вашей организации?

☞ *Формат: обсуждение в парах или в малых группах*

III. Переход к действиям

1. Какие шаги Вы можете предпринять для расширения внебюджетных источников (гранты, партнёрства, платные услуги)?
2. Как вы планируете оптимизировать процесс составления и мониторинга сметы для повышения эффективности?
3. Какие элементы системы финансового управления требуют пересмотра или обновления для устойчивого развития?

☞ *Формат: обсуждение в парах или в малых группах*



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.3

1. Объясните, в чём разница между бюджетными и внебюджетными источниками финансирования. Приведите 1–2 примера каждого типа. *Ваш ответ:*

2. Какие методы финансирования образовательных учреждений Вам известны? Какой из них наиболее эффективен в Вашей практике? *Ваш ответ:*

3. Почему нормативное финансирование считается прозрачным и устойчивым? Какие параметры влияют на расчёт объёма средств? *Ваш ответ:*

Тест 1: Выберите правильный ответ

1. Что из перечисленного является примером целевого финансирования?

- a) Финансирование текущих расходов
- b) Выделение средств на модернизацию инфраструктуры
- c) Платные образовательные услуги
- d) Нормативное финансирование

2. Какой из источников финансирования относится к внебюджетным?

- a) Государственный бюджет
- b) Субсидии
- c) Гранты
- d) Нормативное финансирование

3. Что из перечисленного помогает повысить прозрачность финансового управления?

- a) Соккрытие расходов
- b) Публикация финансовых отчётов
- c) Уменьшение числа сотрудников
- d) Сокращение образовательных программ

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. Разработать и описать мероприятия по привлечению инвестора/финансирующего школы.
2. Понимать плюсы и минусы перехода к подушевому финансированию



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практические занятия по занятию №1

Задание: Игра с планами – положительные и отрицательные стороны перехода на подушевое финансирование.

В процессе групповой работы группы должны заполнить следующую таблицу (аргументы «За и Против» – с точки зрения сотрудников учреждений, Министерства финансов, Министерства образования, а также самих учреждений).

- **Группа №1:** Руководители Министерства образования и науки
- **Группа №2:** Руководители Министерства финансов
- **Группа №3:** Руководители общеобразовательных учреждений

Содержание планов сравнивается в общем обсуждении.

Положительные стороны внедрения подушевого финансирования в Республике Таджикистан	Недостатки внедрения подушевого финансирования в Республике Таджикистан

ТЕМА 3

ФОРМУЛА РАСЧЁТА БЮДЖЕТА ШКОЛЫ И ПРИМЕНЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ

Рамочная структура темы

Что важно знать?

- Принцип нормативно-подушевого финансирования и его правовая основа.
- Основные элементы формулы расчета бюджета: количество учащихся, ставки на одного ученика, коэффициенты.
- Виды специальных коэффициентов: региональные, профильные, компенсационные и корректирующие.
- Документы, регулирующие расчёты: положения, инструкции, методические рекомендации.
- Роль учредителя и органов управления в расчётах бюджета.

Что нужно уметь?

- Применять формулу расчёта бюджета с учётом действующих нормативов.
- Оценивать корректность применения специальных коэффициентов в конкретных условиях.
- Анализировать изменения в бюджете при изменении численности контингента.
- Обосновывать необходимость применения коэффициентов при составлении сметы.
- Использовать расчёт бюджета для планирования расходов и развития учреждения.

Ключевые вопросы для обсуждения:

- Как формула расчёта бюджета влияет на финансовые возможности школы?
- В каких случаях могут применяться специальные коэффициенты?
- Кто участвует в процессе расчёта и утверждения бюджетных показателей?
- Как обеспечить прозрачность и справедливость распределения средств?
- Какие риски возникают при ошибках в расчётах и как их предотвратить?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения темы Вы сможете делать следующее:

1. **Понимать** структуру формулы расчета школьного бюджета, включая основные компоненты: подушевой норматив, количество учащихся, ставки и коэффициенты.
2. **Применять** специальные коэффициенты (региональные, профильные, корректирующие) в расчётах сметы учреждения с учётом конкретных условий.
3. **Оценивать влияние** изменений контингента, нормативов или коэффициентов на общий объём бюджетного финансирования.

Введение

Формирование бюджета образовательного учреждения — ключевая задача эффективного управления. В условиях нормативно-подушевого финансирования бюджет школы рассчитывается по определённой формуле, где учитываются базовые нормативы, численность обучающихся и специальные коэффициенты, отражающие региональные, профильные и социальные особенности учреждения.

Понимание структуры этой формулы и принципов применения коэффициентов позволяет администраторам принимать обоснованные финансовые решения, планировать ресурсы и аргументировать потребности при взаимодействии с органами управления. Эта тема раскрывает, как использовать расчёт бюджета не просто как инструмент финансовой отчётности, а как стратегический механизм развития образовательной среды.



Значение основных терминов

Формула расчета бюджета — установленный порядок вычисления объема финансирования школы, основанный на количестве учащихся, нормативе расходов и дополнительных коэффициентах.

Норматив подушевого финансирования — фиксированная сумма, выделяемая на одного обучающегося в год, определяющая базовое финансирование учреждения.

Специальные коэффициенты — корректирующие параметры, учитывающие особенности региона, образовательного профиля, контингента учащихся (например, коэффициент сельской местности, инклюзивности, специализированных школ).

Контингент учащихся — общее количество обучающихся в школе, которое учитывается в расчёте бюджета.

Корректирующие коэффициенты — дополнительные показатели, которые изменяют базовый норматив в зависимости от внешних и внутренних условий (например, филиал школы, климатические особенности, уровень развития инфраструктуры).

ЗАНЯТИЕ 3

1. **Объяснить** ключевые элементы формулы расчёта бюджета образовательной организации.
2. **Применить** формулу расчёта бюджета в моделируемых сценариях.
3. **Использовать** специальные коэффициенты для корректировки бюджета школы в зависимости от контекста.
4. **Анализировать** влияние различных факторов на распределение финансовых ресурсов.



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

Задания для проверки начальных знаний

1. **Что вы уже знаете?**
 - ✓ Какие факторы влияют на расчёт бюджета школы?
 - ✓ Какие минимальные нормы финансирования применяются в Республике Таджикистан?
2. **Верно/неверно**
 - ✓ Финансирование школ всегда рассчитывается только исходя из числа учащихся.
 - ✓ Районные коэффициенты применяются для всех образовательных учреждений без исключения.
 - ✓ Минимальная норма на одного ученика одинакова для всех типов школ.
3. **Соотнесите** Соотнесите типы школ и соответствующие коэффициенты финансирования:

Типы школ	соответствующие коэффициенты
Лицей (с обучением с 5 класса)	
Школа с обучением на нескольких языках	
Школа с филиалами	

Актуализация опыта директоров:

1. Какие сложности возникают при планировании бюджета школы в вашем регионе?
2. Как применение специальных коэффициентов влияет на финансирование вашей школы?
3. Какие меры можно принять для оптимизации распределения бюджетных средств в вашей образовательной организации?



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 1.2, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 1.2.

Информационный лист 1.3

1. ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АКТЫ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН О ФИНАНСИРОВАНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

«Финансирование сферы образования ежегодно выделяется в государственном бюджете отдельной строкой, с учетом минимальных нормативов финансирования образовательных учреждений. Эти нормативы определяются в зависимости от типа, формы, уровня образования, местоположения и рассчитываются на одного обучающегося, на одно образовательное учреждение или на другой основе. Они должны способствовать полному покрытию текущих расходов, связанных с образовательным процессом. Порядок расчета нормативов финансирования образовательных услуг, включая подушевое финансирование из государственного бюджета, устанавливается Правительством Республики Таджикистан»¹- Закона Республики Таджикистан "О образовании", ст. 55/2.

Минимальные применяемые нормы в Республике Таджикистан:

- Минимальные стоимостные нормы для уравнивания бюджета школ.
- Минимальная норма на одного ученика в зависимости от типа школы.
- Минимальная норма на одну школу в зависимости от типа школы.

Минимальные стоимостные нормы определяются на национальном уровне и рассчитываются с учетом основных государственных расходов на образование. Другими словами, эти нормы являются условными, а не основанными на потребностях.

Принципы, которым должны соответствовать минимальные нормы:

- Равенство исходных показателей.
- Дифференцированный подход к учреждениям.
- Финансовое обеспечение школ в населенных пунктах, имеющих стратегическое значение для республики.

Нормативы подушевого финансирования общеобразовательных учреждений

Типы образовательных учреждений	Норма (сомони) 2024 ²		Норма (сомони) 2025 ³	
	На одного ученика	На одно учреждение	На одного ученика	На одно учреждение
Учреждения среднего общего образования (1–11 классы)	1574	292205	2156	400321
Учреждения основного общего образования (1–9 классы)	1962	117652	2688	161183
Учреждения начального образования (1–4 классы)	2455	42355	3363	58026

¹ Закона Республики Таджикистан "О образовании", 2024.

² Постановление Правительства Республики Таджикистан от 29 ноября 2023 года, №537 «Мерах по исполнению Закона Республики Таджикистан «О Государственном бюджете Республики Таджикистан на 2024 год». Приложение 2.

³ Постановление Правительства Республики Таджикистан от 29 ноября 2024 года, №60 «Мерах по исполнению Закона Республики Таджикистан «О Государственном бюджете Республики Таджикистан на 2024 год». Приложение 2.

Минимальные нормы: что они включают?

Минимальные нормы покрывают все текущие расходы школ, за исключением капитального строительства и затрат на курсы повышения квалификации. В частности:

- **Заработная плата:** педагогических сотрудников, административно-хозяйственного персонала.
- **Учебные материалы:** учебные пособия и услуги коммунального характера.
- **Покупки:** мебель и мягкий инвентарь.
- **Текущий ремонт:** здания и уборка мусора.

Два важных фактора, которые учитываются при определении норм:

- **Размер школы:** Школы отличаются по своим масштабам и числу учащихся.
- **Тип школы:** Разные типы школ требуют различных объёмов финансирования для реализации государственных образовательных программ.

Факторы, влияющие на величину минимальных норм:

- **Среднесрочный бюджет (СБМ).**
- Объём средств, выделяемых из **государственного бюджета** на сектор образования.
- Финансирование **системы общего образования.**
- Численность учащихся и количество школ

Правовые основы расчёта минимальных норм:

- Постановление Правительства Республики Таджикистан №505 от 01.10.2007 и внесённые изменения.
- Утверждённый государственный бюджет на текущий год.
- Инструкция по разработке размеров среднесрочного бюджета на предстоящий год и два последующих года (СБМ).
- Утверждённый среднесрочный бюджет (СБМ), который охватывает текущий год и два последующих года.

Информация для расчёта ежегодного бюджета на основе минимальных норм:

1. **Отчёты отделов образования районов и областей на 1 января текущего и последующих годов:**
 1. Количество учреждений по типу (начальные, основные и средние школы).
 2. Число учащихся по типу образовательных учреждений.
 3. Число школ и учащихся в гимназиях.
 4. Число школ и учащихся в лицеях (5–12 классы).
 5. Число школ и учащихся в ГБАО и районах с установленными районными коэффициентами.
 6. Число школ с обучением на более чем одном языке (только сельские школы с числом учащихся менее 400).
 7. Число школ с филиалами и количество филиалов.
2. **Для дополнительного анализа и обучения:**
 - ✓ Нагрузка педагогического персонала на основе утверждённого тарификатора.
 - ✓ Количество хозяйственного и педагогического персонала по штатным расписаниям.
3. **Отчёты финансовых отделов областей и районов:**
 - ✓ Текущие расходы утверждённого бюджета на текущий год для начальных, основных, средних школ, гимназий и лицеев в соответствии с утверждённой формой ЭКБ.

2. РАСЧЁТ БЮДЖЕТА ШКОЛЫ НА ОСНОВЕ МИНИМАЛЬНЫХ НОРМ И С ПРИМЕНЕНИЕМ СПЕЦИАЛЬНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ:

Порядок расчёта бюджета учреждений среднего общего образования:

Бюджет учреждений среднего общего образования рассчитывается на основе формулы, которая базируется на системе показателей (норм), установленных и применяемых для каждой школы. Эти показатели определяют распределение ресурсов:

- ✓ **Минимальная норма** на одного ученика в зависимости от типа школы.
- ✓ **Минимальная норма** на одну школу в зависимости от её типа.
- ✓ **Численность учащихся.**

Для отдельных школ в формулу финансирования добавляется специальный коэффициент.

Таблица расчётных формул бюджета с пояснениями

№	Формула	Простое пояснение
1	$БМ = МХ \times ШХ + ММ$	Основная формула для расчёта бюджета одного учреждения: норматив на одного ученика \times количество учеников + норматив на учреждение
2	$БШ = (НУ \times КУ + МН) \times 1,45$	Для районов, имеющих специальный коэффициент (например, ВМКБ): основная формула \times коэффициент района
3	$БШ = КУ \times (НУ \times 1,15) + ММ$	Для гимназий и лицеев, где обучение начинается с 1-го класса: норматив на одного ученика $\times 1.1 \times$ количество учеников + норматив на учреждение
4	$БШ = КУ \times (НУ \times 1,15) + МН$	Для лицеев, где обучение начинается с 5-го класса: норматив на одного ученика $\times 1.15 \times$ количество учеников + норматив на учреждение
5	$БШ = (НУ \times КУ + МН) \times 1,1$	Для многоязычных учреждений (сельская местность, 400 учеников): основная формула $\times 1.1$
6	$БШ = НУ \times ШКУ + (МН \times (1 + 0,1 \times КФ))$	Для учреждений, имеющих филиалы: норматив на одного ученика \times количество учеников + норматив на учреждение $\times (1 + 10\%$ за каждый филиал)
7	$БР = НУ \times КУ + МН$	Формула общего бюджета района для одного типа учреждения: норматив на одного ученика \times среднее количество учеников + норматив на учреждение \times количество учреждений

Таблица формул расчёта бюджета

№	Формула	Простое объяснение
1	$БМ = МХ \times ШХ + ММ$	Основная формула для расчёта бюджета одного учреждения: норматив на одного ученика \times количество учеников + норматив на учреждение
2	$БШ = (НУ \times КУ + МН) \times 1,45$	Для районов с особым коэффициентом (например, ВМКБ): основная формула \times коэффициент района
3	$БШ = КУ \times (НУ \times 1,15) + ММ$	Для гимназий и лицеев, где обучение начинается с 1-го класса: норматив на одного ученика $\times 1.1 \times$ количество учеников + норматив на учреждение
4	$БШ = КУ \times (НУ \times 1,15) + МН$	Для лицеев, где обучение начинается с 5-го класса: норматив на одного ученика $\times 1.15 \times$ количество учеников + норматив на учреждение
5	$БШ = (НУ \times КУ + МН) \times 1,1$	Для многоязычных учреждений (сельская местность, 400 учеников): основная формула $\times 1.1$
6	$БШ = НУ \times ШКУ + (МН \times (1 + 0,1 \times КФ))$	Для учреждений, имеющих филиалы: норматив на одного ученика \times количество учеников + норматив на учреждение $\times (1 + 10\%$ за каждый филиал)
7	$БР = НУ \times КУ + МН$	Формула общего бюджета района для одного типа учреждений: норматив на одного ученика \times среднее количество учеников + норматив на учреждение \times количество учреждений

На основе формулы учреждения среднего общего образования получают финансирование:

- **На базовое обучение:** формула финансирования включает соответствующий коэффициент, который отражает различные затраты на обучение в классах и школах разных типов.
- **Для покрытия расходов** учащихся, обучающихся углублённо по отдельным предметам либо в специализированных школах.

Для удовлетворения дополнительных образовательных потребностей учащихся, которые связаны с их экономическим или социальным статусом, недостаточным знанием языка обучения, инвалидностью, отставанием в физическом или психическом развитии.

Для покрытия потребностей, связанных с расположением школ и их масштабами: удалённость школы от населённого пункта в её зоне обслуживания, комплектация школы, расстояние между учебными кабинетами, прилегающая территория школы и её физические характеристики.

Внесение упомянутых изменений в формулу финансирования обеспечивает соблюдение требований справедливости и равенства, способствуя равному распределению ресурсов между всеми учащимися.

Расчёт бюджета учреждений среднего общего образования в городах и районах:

Бюджет каждой отдельной школы определяется на основе бюджета учреждений общего образования в городах и районах по следующей формуле:

БР = НУ * КУ + МН * У, где:

- ✓ **БР** — бюджет района для данного типа школ;
- ✓ **НУ** — минимальная норма на одного ученика;
- ✓ **КУ** — среднегодовое количество учащихся по типу школы в районе;
- ✓ **МН** — минимальная норма на одну школу данного типа;
- ✓ **У** — количество общеобразовательных учреждений данного типа в районе.

Основная формула расчёта бюджета образовательного учреждения:

Бюджет школы (пакет) определяется по следующей формуле:

БШ = КУ * НУ + МН, где:

- ✓ **БШ** — бюджет школы;
- ✓ **КУ** — количество учащихся на 1 января текущего финансового года;
- ✓ **НУ** — минимальная норма на одного ученика в зависимости от типа школы;
- ✓ **МН** — минимальная норма на одну школу в зависимости от её типа.

Районные коэффициенты:

- ✓ **1,45** для школ в г. Хорог и районе Шугнан ГБАО.

Коэффициент по типу школы:

- Для лицеев, где обучение по специальным программам начинается с пятого класса: **1,15**. Этот коэффициент регулирует бюджет школ с недостаточной численностью учащихся, что указано в уставе лицеев и гимназий.
- **1,1** для школ, где обучение ведётся на более чем одном языке. Этот коэффициент регулирует бюджет школ с недостаточной численностью классов и языковым разнообразием обучения.

Для общеобразовательных школ, которые имеют филиалы в нескольких населённых пунктах: **10% на каждый населённый пункт**. Этот коэффициент регулирует бюджет школы, предоставляя возможность поддерживать филиалы.

Расчёт бюджета школы с использованием районного коэффициента:

Расчёт бюджета образовательных учреждений районов, для которых дополнительно к формуле подушевого финансирования утверждены специальные районные коэффициенты (СРК), осуществляется по следующей формуле:

- ✓ **БШ = (НУ * КУ + МН) * СРК**, где:
- ✓ **БШ** — бюджет школы;
- ✓ **КУ** — количество учащихся на 1 января текущего финансового года;

- ✓ **НУ** — минимальная норма на одного ученика в зависимости от типа школы;
- ✓ **МН** — минимальная норма на одну школу в зависимости от типа школы;
- ✓ **СРК** — специальные районные коэффициенты.

Пример: Расчёт бюджета образовательных учреждений, расположенных в ГБАО, выполняется по следующей формуле: **БШ = (НУ * КУ + МН) * 1,45**

Пример расчёта: Средняя школа с общим числом учащихся 940 человек:

$$\text{БШ} = (2156 \times 940 + 400321) \times 1,45$$

$$\text{БШ} = 3,516,739.45 \text{ сомонь.}$$

Расчёт бюджета школы с использованием коэффициента по типу школы:

Коэффициент по типу (гимназия, лицей) для таких школ применяется путем умножения минимальной нормы на одного учащегося на установленный коэффициент. Бюджет гимназий и лицеев, где обучение по специальной программе начинается с первого класса, определяется по следующей формуле:

Для гимназий и лицеев с обучением по специальной программе с первого класса:

БШ = КУ * (НУ * 1,1) + МН, где:

- ✓ **БШ** — бюджет школы;
- ✓ **КУ** — количество учащихся на 1 января текущего финансового года;
- ✓ **НУ** — минимальная норма на одного ученика в зависимости от типа школы;
- ✓ **МН** — минимальная норма на одну школу в зависимости от типа;
- ✓ **1,1** — специальный коэффициент для гимназий и лицеев с программой обучения с первого класса.

Пример: Гимназия с 400 учащимися:

$$\text{БШ} = 400 \times (2156 \times 1,1) + 400321$$

$$\text{БШ} = 1,348,961 \text{ сомонь}$$

Расчёт бюджета лицеев:

Бюджет лицеев, где обучение по специальной программе начинается с пятого класса, рассчитывается по следующей формуле: **БШ = КУ × (НУ × 1,15) + МН**, где:

- ✓ **БШ** — бюджет школы;
- ✓ **КУ** — количество учащихся на 1 января текущего финансового года;
- ✓ **НУ** — минимальная норма на одного ученика в зависимости от типа школы;
- ✓ **МН** — минимальная норма на одну школу.

Здесь:

- ✓ БШ- бюджет школы;
- ✓ БШ = 415946 сомони.

Расчёт бюджета школ с использованием специального коэффициента для многоязычных школ:

Сельские школы, где обучение ведётся на двух языках и численность учащихся составляет менее 400 человек, получают бюджет по следующей формуле:

БШ = (НУ × КУ + МН) × 1,1, где:

- ✓ **БШ** — бюджет школы;
- ✓ **КУ** — среднегодовое количество учащихся;
- ✓ **НУ** — минимальная норма на одного ученика в зависимости от типа школы;
- ✓ **МН** — минимальная норма на одну школу в зависимости от её типа;
- ✓ **1,1** — специальный коэффициент для многоязычных лицеев.
 - **Пример:** Основная школа, расположенная в деревне, с численностью учащихся 231 человек и обучением на двух языках:

$$\text{БМ} = (2156 \times 231 + 400321) \times 1,1$$

$$\text{БМ} = 988,192.7 \text{ сомонь}$$

Если школа начальная или средняя, используются минимальные нормы для данного типа.

Расчёт бюджета лицеев с использованием специального коэффициента:

Лицеи, где обучение по специальной программе начинается с пятого класса, получают бюджет по формуле: **БШ = КУ × (НУ × 1,15) + ММ** где:

- ✓ **БШ** — бюджет школы;
- ✓ **КУ** — среднегодовое количество учащихся;
- ✓ **НУ** — минимальная норма на одного ученика;
- ✓ **МН** — минимальная норма на одну школу.

Пример: Лицей с численностью учащихся 575 человек:

$$\text{БШ} = 575 \times (2156 \times 1,15) + 400321$$

$$\text{БШ} = \text{БМ} = 1,825,976 \text{ сомони}.$$

Расчёт бюджета школ с филиалами:

Школы, которые имеют филиалы в других населённых пунктах, получают бюджет по следующей формуле:

$$\text{БШ} = \text{НУ} \times \text{ШКУ} + (\text{МН} \times (1 + 0,1 \times \text{КФ})), \text{ где:}$$

- ✓ **БШ** — бюджет школы;
- ✓ **КУ** — среднегодовое количество учащихся;
- ✓ **НУ** — минимальная норма на одного учащегося в зависимости от типа школы;
- ✓ **МШ** — минимальная норма на одну школу в зависимости от её типа;
- ✓ **КФ** — количество филиалов в других населённых пунктах.

Пример: Средняя школа с двумя филиалами и общим числом учащихся 1056 человек:

$$\text{БШ} = 2156 \times 1056 + (400321 \times 1,2)$$

$$\text{БШ} = 2,757,121.20 \text{ сомони}$$

Для общеобразовательных школ, которые имеют филиалы в более чем одном населённом пункте, бюджет увеличивается на 10% за каждый дополнительный населённый пункт.

Самостоятельная работа с сравнительная таблица нормы подушевого финансирования школ в Таджикистане и других стран

Анализ разных моделей финансирования школьных бюджетов

Страна	Основной принцип финансирования	Особенности расчёта бюджета	Преимущества	Возможные недостатки
Таджикистан	Подушевое финансирование с коэффициентами	$\text{БШ} = (\text{НУ} \times \text{КУ} + \text{МН}) \times \text{СРК}$	Учитывает региональные и специальные коэффициенты	Может не полностью учитывать реальные потребности школ
Германия	Финансирование по уровням и регионам	$\text{БШ} = \text{Базовая ставка} \times \text{Число учащихся} + \text{Региональный коэффициент}$	Гибкость в распределении бюджета	Может создавать дисбаланс между регионами
США	Финансирование из налогов штатов + федеральные гранты	$\text{БШ} = (\text{Местные налоги} \times \% \text{ бюджета}) + \text{Федеральные субсидии}$	Большая автономия школ в управлении финансами	Разрыв в финансировании между богатыми и бедными районами
Франция	Государственное финансирование + социальные факторы	$\text{БШ} = \text{Базовая ставка} \times \text{Число учащихся} + \text{Коэффициент социального риска}$	Учитывает социально-экономические факторы	Возможно недостаточное финансирование элитных школ
Финляндия	Равный доступ к образованию	$\text{БШ} = \text{Фиксированная ставка на учащегося} + \text{Инфраструктурные расходы}$	Максимальная поддержка школ вне зависимости от региона	Высокие государственные расходы

Эта таблица показывает, что в разных странах используются разные подходы к финансированию школ. В Таджикистане применяется подушевое финансирование с районными коэффициентами, тогда как в США финансирование зависит от налогов штатов. В

Финляндии акцент делается на равный доступ к образованию, а во Франции учитываются социально-экономические факторы.

Подведение итогов: ключевые выводы

1. **Базовый принцип финансирования**
 - ✓ Бюджет школы формируется на основе минимальных норм финансирования, устанавливаемых государством.
 - ✓ Подушевое финансирование является основой расчёта, дополняемое районными и специальными коэффициентами.
2. **Факторы, влияющие на расчёт бюджета**
 - ✓ Численность учащихся и тип образовательного учреждения.
 - ✓ Географическое расположение школы (районные коэффициенты).
 - ✓ Особенности учебного процесса (лицеи, гимназии, многоязычные школы).
3. **Применение специальных коэффициентов**
 - ✓ Районный коэффициент для удалённых или стратегически важных регионов.
 - ✓ Коэффициент для многоязычных школ, обеспечивающий поддержку языкового разнообразия.
 - ✓ Дополнительные коэффициенты для школ с филиалами и специализированных учебных программ.
4. **Практическое применение методики**
 - ✓ Расчёт бюджета выполняется по установленной формуле, которая учитывает минимальные нормы и корректирующие коэффициенты.

Подведение итогов: ключевые выводы

Рефлексивные вопросы для осмысления ключевых идей

1. Как минимальные нормы финансирования влияют на качество образования в школе?
2. Какие факторы, кроме количества учащихся, необходимо учитывать при расчёте бюджета школы?
3. Какие преимущества и недостатки имеют специальные коэффициенты финансирования?
4. Какой из подходов к финансированию школ, рассмотренных в других странах, может быть полезен для Таджикистана?
5. Какие шаги можно предпринять для более справедливого распределения бюджета между образовательными учреждениями?

☞ Формат работы: письменные ответы или обсуждение в малых группах

II. Самооценка своей практики

1. Понимание принципов финансирования школ

- Ознакомление с минимальными нормами финансирования и их влиянием на бюджет школы.
- Разбор ключевых факторов, определяющих объем выделенных средств.

2. Развитие аналитических навыков

- Способность анализировать влияние коэффициентов на распределение финансовых ресурсов.

- Навыки групповой работы по расчету бюджета и сравнению бюджетных показателей различных образовательных учреждений.

📖 *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*

III. Переход к действиям

1. Оптимизация бюджетного планирования

- Пересмотреть применение коэффициентов для эффективного распределения средств.
- Оценить влияние специальных коэффициентов на финансирование школ различных типов.

2. Анализ и коррекция бюджетных решений

- Провести сравнение финансирования с международным опытом для поиска возможностей улучшения.

- Разработать стратегию рационального использования бюджетных средств

📖 *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.3

1. Соотнесите понятие с его описанием

Соедините термины из левого столбца с их правильным определением из правого столбца.

Понятие	Описание
1. Подушевое финансирование	А. Дополнительные коэффициенты, учитывающие особенности школы
3. Районный коэффициент	Б. Расчёт бюджета школы на основе числа учащихся
4. Специальный коэффициент	В. Корректирующий показатель для школ в удалённых регионах

2. Найдите ошибку

В каком утверждении допущена ошибка?

1. Районный коэффициент применяется ко всем школам без исключения.
2. Специальные коэффициенты могут учитывать языковое разнообразие учащихся.
3. Минимальная норма финансирования одинакова для всех типов школ.
4. Формула расчёта бюджета школы учитывает численность учащихся.

3. Дополните определение

Заполните пропущенные слова:

Формула расчёта бюджета школы включает в себя базовую ставку, _____ на количество учащихся, а также _____, которые корректируют финансирование в зависимости от типа школы и её расположения.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. Умение рассчитывать бюджет учреждения на основе минимального норматива расходов и специальных коэффициентов.
2. Умение рассчитывать бюджета различных типов учреждений с учётом специальных коэффициентов



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практическое занятие 1:

Групповая работа — Расчёт годового бюджета общеобразовательных учреждений на основе минимальных норм расходов и специальных коэффициентов

Задание 1. Первый этап расчёта:

Группа	Тип образовательного учреждения	Число учащихся	Годовой бюджет
Группа 1	Общеобразовательное учреждение	832	
Группа 2	Основное образовательное учреждение в г. Хорог с одним филиалом	652	
Группа 3	Общеобразовательное учреждение №15 в г. Душанбе (обучение на двух языках)	1532	
Группа 4	Гимназия	210	
Группа 5	Лицей с обучением по специальной программе с 5-го класса	487	
Группа 6	Начальное образовательное учреждение (обучение на трёх языках, два филиала)	399	

Каждая группа на основе норм 2024 года должна разработать годовой бюджет своего учреждения, учитывая приведённые параметры

Тип школы	Численность учащихся	Годовой бюджет (сомони)
Общеобразовательная школа	500	
Основная школа в г. Хорог	500	
Общеобразовательная школа в г. Душанбе	500	
Гимназия	500	
Лицей (с обучением по специальным программам с 5 класса)	500	
Начальная школа (обучение на двух языках, два филиала)	500	

На основе предоставленной таблицы рассчитайте годовой бюджет для каждого типа школы и ответьте на следующие вопросы:

1. Если численность учащихся остаётся неизменной, какая школа получит больше финансовых ресурсов?
2. Какие основные факторы влияют на объём годового бюджета школы?

ТЕМА 4

СОСТАВЛЕНИЕ ЕДИНОЙ СМЕТЫ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ УЧРЕЖДЕНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ СМЕТЫ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ И ИХ ВИДЫ

Рамочная структура темы

Что важно знать?

- Понятие базового норматива финансирования
- Основные параметры формулы расчёта бюджета
- Виды специальных коэффициентов: региональный, социальный, инклюзивный и др.
- Законодательные и нормативные основания расчёта
- Различия между типами школ (городская, сельская, специализированная)

Что нужно уметь?

- Применять формулу расчёта бюджета на конкретных кейсах
- Анализировать влияние различных коэффициентов на итоговый бюджет
- Вести расчёты на основе количественных данных (учеников, классов, условий)
- Формулировать предложения по оптимизации бюджетной политики
- Представлять расчёты в виде понятных схем, таблиц или презентаций

Ключевые вопросы для обсуждения

- Какие параметры наиболее критичны для расчёта бюджета школы?
- Как особенности школы могут влиять на применение коэффициентов?
- Есть ли необходимость в новых или дополнительных коэффициентах?
- Насколько текущая модель бюджета отражает реальные потребности школы?
- Как сделать бюджетный процесс более прозрачным и понятным для всех участников?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения темы Вы сможете делать следующее:

1. **Понимание основ бюджетного планирования:** ознакомление с принципами составления единой сметы доходов и расходов.
2. **Развитие навыков управления финансами:** способность анализировать источники доходов и основные статьи расходов.
3. **Освоение методики** планирования сметы с учетом специфики образовательного учреждения.
4. Овладение различными видами смет: годовые, проектные, квартальные.

Введение

Эффективное управление финансами образовательного учреждения невозможно без грамотного планирования и составления единой сметы доходов и расходов. Смета — это не просто бухгалтерский документ, а стратегический инструмент, отражающий цели развития, приоритеты и ресурсную обеспеченность учреждения.

При формировании сметы важно учитывать все источники поступлений (государственное финансирование, внебюджетные средства, гранты) и планируемые расходы (заработная плата, коммунальные услуги, учебные материалы и т.д.). Это позволяет обеспечить прозрачность, контролируемость и целевое использование ресурсов.

Понимание видов смет, методов планирования и механизмов корректировки — ключ к созданию устойчивой финансовой модели учреждения. Такая модель способствует не только стабильной работе, но и созданию условий для инновационного и проектного развития.



Значение основных терминов

Смета — финансовый документ, где заранее планируют доходы и расходы учреждения на год.

Единая смета — объединяет все источники поступлений (бюджетные и внебюджетные) и направления расходования средств.

Доходы — всё, что поступает в учреждение: бюджет, гранты, платные услуги, пожертвования.

Расходы — зарплаты, коммунальные услуги, учебные материалы, ремонт, питание и др.

Статья расходов — каждая конкретная категория расходов (например, «Питание» или «Образовательные услуги»).

Планирование сметы — составление баланса между ожидаемыми доходами и необходимыми расходами.

Корректировка — изменение сметы из-за новых потребностей или изменений финансирования.

Утверждение — официальное одобрение сметы руководством или учредителем.

ЗАНЯТИЕ 3

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. Знать, что такое единая смета и из чего она состоит.
2. Уметь различать источники доходов и основные статьи расходов.
3. Понимать виды смет и их назначение (годовая, проектная, квартальная).



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

Задания для проверки начальных знаний:

1. **Что вы уже знаете?**
Какие элементы входят в состав единой сметы доходов и расходов учреждения?
А) Только доходы от государственного бюджета
Б) Доходы, расходы, остатки средств
В) Только расходы на заработную плату
Г) Только доходы от внебюджетных источников.
2. **Верно/неверно:** Планирование сметы доходов и расходов всегда основывается только на текущих потребностях учреждения.
А) Верно
Б) Неверно
3. **Соотнесите:** Какой вид сметы используется для краткосрочного планирования?
А) Годовая смета
Б) Квартальная смета
В) Проектная смета
Г) Сводная смета.

Вопросы для актуализации опыта директоров:

1. Какие сложности вы испытываете при составлении сметы доходов и расходов учреждения?
А) Недостаток данных о доходах
Б) Сложности в прогнозировании расходов
В) Отсутствие четких инструкций
Г) Все перечисленное



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 7.4, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 7.4.

Информационный лист 7.4

1. СМЕТА, ВИДЫ СМЕТ. СОДЕРЖАНИЕ ЕДИНОЙ СМЕТЫ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

Смета — это плановый документ, в котором отражаются объем выделенных бюджетных средств, их распределение по статьям и поквартальное планирование.

Виды смет:

- Индивидуальная смета для каждого бюджетного учреждения.
- Консолидированная (общая) смета для группы учреждений с одинаковой деятельностью (средняя общеобразовательная школа, дошкольные учреждения).
- Общая смета — объем финансирования для отдельных ведомственных органов (например, общая смета районного отдела образования, консолидированная смета средней общеобразовательной школы, школ-интернатов, дошкольных учреждений и мероприятий централизованного характера).

Содержание единой сметы доходов и расходов: Смета состоит из 2 частей:

В первой части отражается:

- основные активы учреждения;
- название и адрес учреждения;
- название вышестоящей организации, которая распределяет бюджетные средства;
- отрасль, из которой финансируется данное учреждение согласно функциональной классификации бюджета.

Во второй части отражается:

- годовой объем бюджетных и специальных средств;
- поквартальное распределение бюджетных и специальных средств, предусмотренных сметой учреждения для обеспечения его деятельности.

Группы расходов, выделяемых в смете:

- Выплата заработной платы и отчисления работодателя.
- Расходы на товары и услуги.
- Расходы на выплату процентов.
- Денежная помощь и другие текущие трансферты.
- Приобретение основных средств.
- Приобретение товаров, земли и нематериальных активов для создания резервов.
- Капитальные трансферты.
- Внутренние кредиты, оплачиваемые из накопленных средств.
- Внешние кредиты (за границу), оплачиваемые из накопленных средств.

Кодирование доходов и расходов в смете. Кодирование производится в соответствии с классификацией доходов и расходов Государственного бюджета Республики Таджикистан, утвержденной приказом Министра финансов Республики Таджикистан №40 от 13 июня 2012 года.

2. ПРОЦЕДУРА СОСТАВЛЕНИЯ И УТВЕРЖДЕНИЯ ЕДИНОЙ СМЕТЫ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ:

Шаг 1: Смета составляется самостоятельно директором школы и бухгалтером, так как директор хорошо знает специфику, направления и объемы запланированной деятельности, а бухгалтер знает, как перевести эту деятельность в денежное выражение, то есть сколько она будет стоить.

Шаг 2: Смета согласовывается с Управляющим советом и Педагогическим советом.

Шаг 3: Смета предоставляется в 4 экземплярах для рассмотрения и утверждения вышестоящей организации.

Шаг 4. Утвержденная смета регистрируется в финансовых отделах, после чего школа получает средства из казначейского счета и использует их в соответствии с утвержденной сметой.

Планирование основных производственных показателей деятельности школы.

Составление сметы учебного учреждения начинается с определения производственных показателей и отображается на двух датах: 1 января и 1 сентября планового бюджетного года.

К основным производственным показателям относятся:

- Среднегодовое количество учащихся.
- Среднегодовое количество классов.
- Количество педагогических ставок (единиц).
- Количество учебных занятий (часов).
- Педагогическая нагрузка.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СРЕДНЕГОВОГО КОЛИЧЕСТВА УЧАЩИХСЯ И КЛАССОВ:

Количество учащихся и классов в учебных учреждениях определяется по классам: 1–4, 5–9, 10–11.

Эти данные указываются в смете на две даты: 1 января и 1 сентября планового года.

Используемые формулы:

- $СКУ = (кя \times 8,5) + (кк \times 3,5) / 12$.
- $СКУ = (2 \times кя + кк) / 3$.
- $СКУ = кя + 1/3(кк - кя)$.

Где:

- СКУ — среднегодовое количество учащихся (или классов).
- СКУ — количество учащихся (или классов) на 1 января планового года.
- СКУ — количество учащихся (или классов) на 1 сентября планового года.

Пример расчета: Предположим, количество учащихся в учебном учреждении на 1 января составляет 124, а на 1 сентября того же года — 128. Среднегодовое количество учащихся вычисляется следующим образом:

$$1) СКУ = (кя \times 8,5 + кк \times 3,5) / 12 = (124 \times 8,5 + 128 \times 3,5) / 12 = 1502 / 12 = 125$$

$$2) СКУ = (2 \times кя + кк) / 3 = (2 \times 124 + 128) / 3 = 125$$

$$3) СКУ = кя + 1/3(кк - кя) = 124 + 1/3(128 - 124) = 124 + 4/3 = 376/3 = 125$$

Планирование количества педагогических ставок:

- Педагогические ставки — условные единицы труда, соответствующие нормам педагогической нагрузки.
- Количество педагогических ставок определяется на основе двух показателей:
Объем учебных занятий:

Нормы учебной (педагогической) нагрузки учителей за одну неделю

Учебная нагрузка учителей определяется путем деления общего количества учебных занятий на норму нагрузки.

Определение количества учебных занятий

- Количество учебных занятий определяется согласно государственному образовательному стандарту, на основе которого составляются учебные планы, устанавливающие максимальное количество обязательных учебных часов в неделю.
- При расчете учитывается распределение классов на группы по отдельным предметам — трудовое обучение, физическая культура, иностранный язык.
- Общее количество учебных занятий в неделю определяется как произведение количества классов на количество часов учебной нагрузки, выделенных для одного класса.

Пример расчета: Предположим, начальное учебное заведение с обучением на таджикском языке имеет:

- два первых класса,
- один второй класс,
- один третий класс,
- два четвертых класса.

Расчет общей недельной нагрузки: $(1 \times 20) + (1 \times 22) + (1 \times 22) + (2 \times 24) = 20 + 22 + 22 + 48 = 112$ часов в неделю.

4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ.

С 2008 года установлены следующие нормы учебной нагрузки для учителей за одну неделю:

- В начальных классах — 20 часов.
- В старших классах — 18 часов.

Что должен делать директор школы для разработки сметы?

1. Изучить основные показатели деятельности школы, такие как количество учащихся, классов, ставки педагогических работников и учебные занятия.
2. Собрать данные о расходах, включая оплату труда, коммунальные услуги, учебные материалы и прочее.
3. Составить предварительный расчет сметы на основе собранной информации и утвержденных норм.

Что должен делать директор школы для согласования сметы с АРУ (Административный управляющий орган) и педагогическим советом?

1. Представить предварительную смету на рассмотрение АРУ и Педагогического совета.
2. Обсудить предложенные изменения и доработки, учитывая замечания.
3. Утвердить смету после окончательного согласования с руководящими органами.

Подведение итогов: ключевые выводы

1. **Смета** – это финансовый план, включающий доходы и расходы учреждения.
2. **Планирование** – учитывает текущие потребности и долгосрочные цели.
3. **Виды смет** – годовая, квартальная, проектная, сводная, каждая имеет свое применение.
4. **Оптимизация** – требует учета всех источников доходов, прозрачности и анализа затрат.
5. **Контроль** – регулярный мониторинг бюджета помогает избежать ошибок и перерасхода средств

Рефлексивные вопросы

1. Осмысления ключевых идей

1. Как единая смета доходов и расходов влияет на финансовую устойчивость образовательного учреждения?
2. Какие факторы необходимо учитывать при планировании бюджета школы?
3. Как можно оптимизировать распределение средств для повышения эффективности работы учреждения?
4. Какие преимущества и возможные риски связаны с различными видами смет (годовая, квартальная, проектная)?
5. Как внедрение прозрачности и мониторинга финансовых процессов помогает избежать ошибок в планировании бюджета?

☞ *Формат: обсуждение в парах или в малых группах*

II. Самооценка своей практики

1. Насколько точно я применяю методику расчета сметы?
2. Учитываю ли я все источники доходов при составлении финансового плана?
3. Какие факторы могут повлиять на корректность расчета расходов?
4. Какие аспекты моего бюджетного планирования требуют улучшения?

☞ *Формат: обсуждение в парах или в малых группах*

III. Переход к действиям

1. Оптимизировать планирование бюджета

- Пересмотреть применение коэффициентов для более точного расчета расходов.
- Оценить влияние различных видов смет на финансовую устойчивость учреждения.

2. Анализировать и корректировать бюджетные решения

- Сравнить финансирование с международными практиками для поиска возможностей улучшения.
- Разработать стратегию рационального использования ресурсов.

3. Внедрять изменения и мониторить результаты

- Корректировать бюджет с учетом выявленных проблем и потребностей.
- Усилить контроль за расходами для повышения прозрачности финансовых решений.

☞ *Формат: индивидуальные заметки + обсуждение в малых группах*



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки

1. Что такое смета доходов и расходов:

- а. Смета — это документ, в котором указаны количество сотрудников, их зарплаты, а также состояние зданий, оборудования и имущества
- б. Смета — это плановый документ, в котором объем бюджетных и внебюджетных средств распределен по статьям и поквартально.
- с. Смета — это социальный документ, в котором указаны объемы выплат пособий для сотрудников и их поквартальное распределение.

2. Соотнесите понятие с его описанием:

Что такое проектная смета?

- а) Финансовый план, охватывающий полный бюджет учреждения на календарный год.
- б) Смета, предназначенная для финансирования отдельных программ и мероприятий.
- с) Смета, объединяющая бюджеты всех подразделений учреждения.
- д) Финансовый план, помогающий оперативно корректировать расходы в течение квартала.

3. Найдите ошибку в утверждении:

"Смета доходов и расходов учреждения составляется только на основе текущих потребностей и не требует учета долгосрочных целей."

- а) Утверждение верно, так как смета всегда ориентирована на текущие потребности.
- б) Утверждение неверно, так как смета должна учитывать как текущие, так и долгосрочные цели.
- с) Утверждение верно, так как долгосрочные цели не влияют на составление сметы.
- д) Утверждение неверно, так как смета составляется исключительно для краткосрочного периода.

4. Дополните определение:

Сводная смета — это финансовый план, который...

- 1. охватывает полный бюджет учреждения на календарный год.
- 2. помогает оперативно корректировать расходы в течение квартала.
- 3. объединяет бюджеты всех подразделений учреждения.
- 4. предназначен для финансирования отдельных программ и мероприятий.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. Дар асоси саволҳо назоратӣ таҳияи сметаи даромад ва харочоро донанд.
2. Нишондиҳандаҳои асосиро барои таҳияи смета татбиқ карда тавонанд.
3. **Нишондиҳандаҳои асосии муассисаро ҳангоми таҳияи смета татбиқ карда тавонанд**



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практическое занятие 1

Планирование основных производственных показателей деятельности образовательного учреждения. На основе количества учащихся и числа классов своего учреждения рассчитайте среднегодовые показатели индивидуально и составьте плановые показатели.

Практическое занятие по теме 2

Контрольные вопросы. Составление единой сметы доходов и расходов в образовательном учреждении

1. Что такое единая смета доходов и расходов и какое значение она имеет в управлении финансовыми ресурсами образовательного учреждения?
2. Назовите производственные показатели деятельности образовательного учреждения. Как они рассчитываются?
3. Что понимается под единицей списочного состава и тарифным списком? Какова их роль в разработке сметы?
4. Как осуществляется расчет оплаты труда постоянных сотрудников?
5. Как осуществляется расчет заработной платы руководителей общеобразовательных учреждений?
6. Как определяются должности вспомогательных и обслуживающих работников в образовательном учреждении?
7. Назовите основные источники внебюджетных средств, условия их формирования и использования.
8. Назовите основные требования и актуальные проблемы финансирования образовательного учреждения в условиях казначейской системы.

ТЕМА 5

ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ. ВЫПЛАТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И СРЕДСТВА, ВЫДЕЛЕННЫЕ РАБОТОДАТЕЛЕМ

Рамочная структура темы

Что важно знать?

- Нормативно-правовая база, регулирующая оплату труда в образовании
- Источники финансирования фонда оплаты труда
- Структура заработной платы: оклад, надбавки, премии
- Роль штатного расписания и тарификации
- Порядок начисления и выплаты зарплаты
- Средства, выделяемые работодателем: фонд оплаты труда, целевые выплаты, стимулирующие надбавки

Что нужно уметь?

- Анализировать нормативные документы, касающиеся оплаты труда
- Рассчитывать размеры заработной платы по тарифной сетке
- Оценивать необходимость и обоснованность стимулирующих выплат
- Формировать обоснованные запросы на корректировку фонда оплаты труда
- Объяснять механизм начислений сотрудникам учреждения

Ключевые вопросы для обсуждения

- Какие составляющие входят в структуру заработной платы в вашей школе?
- Как распределяются средства, выделенные работодателем на оплату труда?
- Насколько прозрачна и понятна система начисления зарплаты для сотрудников?
- Какие трудности возникают при планировании фонда оплаты труда?
- Как можно повысить эффективность использования стимулирующих выплат?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения темы Вы сможете делать следующее:

1. Знать основные принципы расчёта заработной платы в школах.
2. Нормативные документы и правила финансирования.
3. Структуру штатных единиц и критерии их формирования, влияние квалификации, стажа и нагрузки на оплату труда.
4. Рассчитывать должностные оклады и годовой фонд заработной платы.
5. Определять нормы нагрузки и формировать тарификационный список.

Введение

Заработная плата сотрудников образовательного учреждения — это не только форма материального вознаграждения, но и отражение системных решений в области кадровой политики, мотивации и ресурсного обеспечения.

В условиях перехода к новой модели управления финансами важно понимать, из каких компонентов формируется зарплата, кто определяет её размер, какие существуют нормативные ограничения и возможности для стимулирующих выплат. Особое значение имеет прозрачность механизма начисления, а также знание источников, из которых формируется фонд оплаты труда.

Руководителям необходимо уметь грамотно планировать, обосновывать и управлять средствами, выделяемыми на оплату труда, обеспечивая справедливость и эффективность в распределении. Данная тема закладывает основу для принятия взвешенных решений и формирует практическое понимание ключевых элементов финансовой деятельности учреждения.



Значение основных терминов

Заработная плата — денежное вознаграждение за труд, включающее оклад, доплаты, премии и другие выплаты.

Оклад (должностной оклад) — фиксированная сумма, установленная в зависимости от должности и квалификации работника.

Тарифная ставка — размер оплаты за единицу времени работы (час, день), согласно квалификационному уровню.

Надбавки — дополнительные выплаты за стаж, квалификацию, особые условия труда.

Стимулирующие выплаты — премии и вознаграждения за качество, инициативу, дополнительные нагрузки.

Фонд оплаты труда (ФОТ) — общая сумма, выделенная учреждению на зарплаты всех сотрудников.

Штатное расписание — документ, в котором указаны должности, количество ставок и размеры окладов.

Тарификация — процедура определения оплаты труда каждого работника на основе должности и нормативов.

Выплата заработной платы — порядок и сроки передачи зарплаты сотрудникам, включая аванс и окончательный расчёт.

Средства работодателя — финансирование, выделенное учредителем на оплату труда (из бюджета или внебюджетных источников).

ЗАНЯТИЕ 3

1. Понимает структуру заработной платы в образовательном учреждении, включая базовый оклад, надбавки и стимулирующие выплаты.
2. Знает нормативно-правовые основы определения заработной платы, включая порядок формирования фонда оплаты труда и роль работодателя в его распределении.
3. Способен объяснить механизм выплаты зарплаты, включая сроки, источники



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

Что вы уже знаете?

- Какие документы регулируют оплату труда учителей в Таджикистане?
- От чего зависит размер заработной платы учителей?

Верно/неверно:

- Должностной оклад учителей определяется только уровнем их квалификации.
- Учителям начальных классов разрешено работать 20 часов в неделю.
- Доплаты за руководство классом начисляются всем учителям без исключения.

При расчёте заработной платы учителя учитываются:

- а) Только основной оклад
- б) Оклад, квалификация, доплаты и нагрузка
- в) Только количество рабочих часов
- г) Только квалификация

Какой документ регулирует оплату труда учителей в Таджикистане?

- а) Трудовой кодекс Республики Таджикистан
- б) Закон Республики Таджикистан «Об образовании»
- в) Инструктивное письмо Министерства образования и науки Республики Таджикистан
- г) Постановление о минимальной заработной плате

Годовой фонд заработной платы учреждения включает:

- а) Только основные оклады учителей
- б) Оклады, доплаты и социальные начисления
- в) Только доплаты за квалификацию
- г) Только средства для оплаты труда



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 5.1 после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 5.1

Информационный лист 5.1.

1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ТРУДОВЫХ ЕДИНИЦ И ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ НА ОСНОВАНИИ СЛЕДУЮЩИХ ДОКУМЕНТОВ:

Инструктивное письмо Министерств образования, финансов, труда и социальной защиты Республики Таджикистан «О порядке оплаты труда работников сферы образования» от 27.09.2024.

Инструктивное письмо Министерств образования, финансов, труда и социальной защиты Республики Таджикистан «Таблица штатных единиц всех видов общеобразовательных учреждений (школа-интернат, лицей, гимназия, Президентский лицей)» от 27.09.2024.

1. Нормы заработной платы и должностные оклады (с 01.09.2025)

Наименование должностей	С учётом количества учащихся (чел.)						
	от 100	от 101 до 280	от 281 до 400	от 401 до 880	от 881 до 1600	от 1600 до 2500	Больше от 2500
Директор (заведующий)	1803	1889	1989	2197	2393	2699	2972
Заместитель директора по учебно-воспитательной	1602	1702	1803	1989	2197	2393	2634
Другие заместители директора, руководитель начальной военной	1498	1602	1702	1889	1989	2292	2519

4. Нормы заработной платы педагогических работников (с 01.09.2025)

Наименование должностей	Среднее профессиональное образование	Среднее проф. образование и 2-я категория	Среднее проф. образование и 1-я категория	Высшее профессиональное образование	Высшее проф. образование и 2-я категория	Высшее проф. образование и 1-я категория	Высшее проф. образование высшая категория
Учителя начальных классов всех специальностей (1–4 классы, 20 часов), воспитатели и учителя дошкольных учреждений, воспитатели школ-интернатов	1702	1803	1889	1989	2197	2393	2699
Учителя старших классов всех специальностей (5–11 классы, 18 часов), центров и групп развития ребёнка	1602	1712	1803	1889	2094	2197	2479

**ТАБЛИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РАБОЧИХ ЕДИНИЦ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
УЧРЕЖДЕНИЙ, ЛИЦЕЕВ И ГИМНАЗИЙ С МЕСТНЫМ СТАТУСОМ.**



№	Должность	Количество единиц зависит от количества классов.							
		до 6	от 7 до 10	от 11 до 13	от 14 до 16	от 17 до 22	от 23 до 29	от 30 до 36	37 и больше того.
1	Директор	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Заместитель директора по учебной (учебно-воспитательной) работе		0,5	1	1	1	2	2	2
3	Заместитель директора по воспитательной работе			0,5	0,5	0,5	1	1	1
4	Заместитель директора по хозяйственной работе и другие заместители					1,	1	1	1
5	Завхоз	0,5	0,5	1	1				
6	Главный ухвалтер	1	1	1	1	1	1	1	1
7	Делопроизводитель			0,5	0,5	0,5	1	1	1
8	Ученическая организация		0,5	0,5	0,5	1	1	1	1
9	Обслуживающий персонал по текущему ремонту зданий, оборудования и сооружений; слесарь, сантехник, электрик,	0,5	1	1	1	1	1	1	2'
10	Гардеробщик (ответственный за гардероб)				0,5	0,5	1	2	2
11	Психолог			0,5	0,5	0,5	0,5	1	1
12	Заведующий библиотекой				1	1	1	1	1
13	Библиотекарь		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1
14	Медицинская сестра-					0,5	0,5	1	4
Всего :		3	5	7,5	9	10	12,5	15	16

1. СОСТАВ РАСХОДОВ ПО ГРУППЕ 1 «ВЫПЛАТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И СРЕДСТВА, ВЫДЕЛЕННЫЕ РАБОТОДАТЕЛЕМ»

- Код 21. Заработная плата сотрудников и отчисления налогов.
- Код 2111. Заработная плата.
- Код 2121. Отчисления на социальные нужды (пособия, временная нетрудоспособность, декретный отпуск и т. д.).
- Код 2122. Медицинское страхование и другие виды страхования.

2. СОСТАВЛЕНИЕ СПИСКА ШТАТНЫХ ЕДИНИЦ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОСТАВА

Список штатных единиц составляется в соответствии с нормами должностей, количеством классов, численностью учащихся, площадью здания и др.

В списке штатных единиц указываются:

- Инвентарь (реквизиты) школы.
- Перечень должностей.
- Количество штатных единиц.

Список должностей утверждается директором учреждения.

3. ГОДОВОЙ ФОНД ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

- После определения численности сотрудников определяется годовой фонд заработной платы учреждения, который состоит из годового фонда заработной платы каждого сотрудника.
- Для определения годового фонда заработной платы необходимо составить тарификационный список сотрудников данного учреждения (см. Приложение 1), а затем перенести полученные результаты в список штатных единиц.
- Годовой фонд заработной платы по тарификационному списку должен соответствовать годовому фонду заработной платы по списку штатных единиц (см. Приложение 2).
- Руководитель образовательного учреждения ежегодно проверяет документы педагогов, составляет и утверждает тарификационный список.
- Ответственность за своевременную выплату заработной платы и правильное определение её размера возлагается на руководителя учреждения.

4. СОСТАВЛЕНИЕ ТАРИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОСТАВА

- Тарификация педагогического состава производится на основе распределения часов в соответствии с утверждённой образовательной программой.
- В тарификационном списке указываются:
- Инвентарь (реквизиты).

- ФИО, должность, предмет

- Образование

- Название документа об образовании, номер и дата выдачи

- Единица (ставка) работы с учетом повышения

- Количество часов в неделю

- Доплата к зарплате

- Зарплата за 1 месяц

- Годовая зарплата

5. ОБ УРОВНЕ ОБРАЗОВАНИЯ УЧИТЕЛЕЙ:

Образование учителей определяется как среднее или высшее профессиональное, и, как правило, специальные требования к профилю специализации не включаются (например, педагогическая специализация). Специальные требования к специализации обязательны для следующих педагогов: концертмейстер, учитель-логопед, учитель-дефектолог, педагог-психолог.

Образование сотрудников, имеющих дипломы "бакалавр", "специалист" или "магистр", приравнивается к высшему профессиональному образованию.

Образование сотрудников, завершивших три полных курса учреждений высшего профессионального образования, приравнивается к среднему профессиональному образованию.

6. НОРМЫ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ИХ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ:

1. 18 часов учебной деятельности в неделю — для учителей 5-11 (12) классов образовательного учреждения.
2. 20 часов учебной деятельности в неделю — для учителей 1-4 классов.
3. Для руководителя общеобразовательных и начальных профессиональных учреждений допускается 12 часов учебной нагрузки в неделю, а заместителей руководителя — до 16 часов в неделю.

4. Продолжительность рабочего времени других сотрудников составляет 40 часов в неделю.
5. Объем скрытой нагрузки учителей составляет до 2 ставок. В случае оставшихся часов по отдельным предметам (3-4 часа в неделю) исключительным образом допускается нагрузка более 2 ставок. В этом случае учитель должен быть квалифицированным и опытным.
6. Это решение временное и принимается с согласия профсоюза учреждения и местного органа управления образованием.
7. Исключительно допускается руководство двумя классами в разные смены, если
8. количество классов превышает количество опытных учителей. Такие исключительные случаи должны быть обоснованными и реализуются только в случае нехватки учителей.

7. РАЗМЕР ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ РАБОТНИКОВ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ:

1. Оклад за одну ставку, установленный Правительством Республики Таджикистан;
2. доплаты за работу, связанную с образовательной деятельностью, но не входящую в основные обязанности сотрудников;
3. доплаты за тяжелые условия труда, которые отличаются от обычных условий.

- Выплаты, связанные с местоположением учреждения

- Другие выплаты, предусмотренные законодательством Республики Таджикистан

Нормы заработной платы и должностного оклада

Директору филиала образовательного учреждения (или учителю, назначенному на руководство филиалом) выплачивается заработная плата в размере заместителя директора по учебной и воспитательной работе с учётом численности учащихся до 100 человек.

Заработная плата главного бухгалтера устанавливается в размере 90% от зарплаты директора.

Зарплата руководителя Организации учащихся приравнивается к зарплате учителя со средним профессиональным образованием без категории.

Нормы зарплаты учителей образовательных учреждений, не имеющих профессионального образования, составляют 70% от норм зарплаты учителей со средним профессиональным образованием без категории.

1. Размер доплат за выполнение работ, не входящих в основные обязанности сотрудника

Вид доплаты / условие	Размер / процент	Пояснение
Руководство классом	15%	Только учителям, не директору и заместителям (кроме заместителей начальных классов)
Проверка тетрадей и письменных работ	20%	Учителям таджикского языка и литературы, древней письменности, русского языка, иностранных языков, математики, физики, химии, черчения, изобразительного искусства и учителям начальных классов
Проверка тетрадей и письменных работ	50% от 20%	В случае деления класса на подгруппы и преподавания разными учителями
Проверка тетрадей (класс более 30 учеников)	25%	Если число учеников превышает 30
Проверка тетрадей (класс более 40 учеников)	30%	Если число учеников превышает 40

Проверка тетрадей (класс 12 учеников)	50%	Доплата 50%
Проверка тетрадей (обучение на дому)	—	Не оплачивается
Руководитель методического объединения	15%	Учителям 1–4 классов с высшим образованием
Руководитель группы контроля качества	10%	Доплата 10% от ставки учителя 1–4 классов с высшим образованием и первой категорией (Постановление Правительства РТ от 29.09.2020 №526)
Учителя русского и английского языка	10%	Прибавляется к одной ставке
Заведующий учебным/методическим кабинетом	10%	За одну единицу работы, если кабинет соответствует требованиям
Доплата по местности	По коэффициенту	Согласно Постановлению Правительства РТ от 03.05.2014 №303 (районные коэффициенты, работа в пустыне, безводных местах и высокогорных районах)
Учёная степень (доктор/кандидат наук)	30%	Если диссертация соответствует преподаваемому предмету
Молодые учителя (до 30 лет)	10%	В первые три года работы в сельской местности
Нагрузка учителей	До 2 ставок	Исключение — более 2 ставок допускается
Руководство двумя классами	По обоснованию	Только при нехватке учителей
Нагрузка директора	До 12 часов	В неделю
Нагрузка заместителя директора	До 16 часов	При 0,5 ставки — до 1,3/1,4 ставки учебной нагрузки
Руководитель начальной военной подготовки	До 16 часов	Оплата равна заместителю директора
Аттестация	По категории	С 1 октября по 30 апреля, оплата из финансового года
Главный бухгалтер	90%	От зарплаты директора
Руководитель ученической организации	Равно учителю 2 категории	Может вести до 16 часов занятий
Учитель без профобразования (после окончания средней школы)	70%	Оплата равна учителю со средним профобразованием без категории
Если должностной оклад учителя ниже минимальной зарплаты	—	Оклад приравнивается к минимальной зарплате
Учитель с непедагогическим образованием или преподающий не по специальности	—	Оплата по уровню образования без категории
Учитель не по специальности, прошедший курсы переподготовки	—	По решению аттестационной комиссии присваивается категория, оплата по образованию и категории

2. Оплата труда и другие льготы и ограничения в разные периоды деятельности

Таблица «Права и оплата труда в учреждении»

Роль	Описание ситуации	Права и оплата	Вопрос для обсуждения
Совместитель	Работает в двух учреждениях, имеет трудовой договор	Имеет право на оплачиваемый отпуск, если предусмотрено договором	«Могу ли я требовать оплачиваемый отпуск?»
Почасовой учитель	Менее 240 часов в год, почасовой договор	Оплата по часовой ставке, согласно месячной норме	«Как будет рассчитана моя зарплата при 180 часах в год?»
Временный заместитель	Временно исполняет обязанности директора	Получает оклад директора, но не выше; учебная нагрузка не более 12 часов в неделю	«Имею ли я право на оклад директора?»
Замещающий учитель	Заменяет другого учителя	Если специалист — по категории; если не по предмету — без категории; коэффициент 84,7 (1–4 классы), 76,2 (5–11 классы)	«Если я не специалист по предмету, как будет оплачиваться моя работа?»
Учитель в период каникул	Работает во время каникул	Оплата по тарификации до каникул, с учётом нагрузки и доплат	«Получаю ли я дополнительную зарплату в период каникул?»
Учитель малокомплектного класса	В объединённых классах с малым числом учеников	Зарплата равна 1,5 ставки или по часам класса с большей нагрузкой	«Если я веду класс 1–2–3–4, как будет рассчитана моя зарплата?»
Бухгалтер	Выполняет расчёты и выплаты	Зарплата рассчитывается по коэффициентам, договорам и единицам работы	«Какой коэффициент для классов 5–11?»
Директор	Контролирует и утверждает выплаты	Зарплата не выше основной должности; регулирует права учителей по договору и закону	«Должен ли я издать приказ для замещающего учителя?»

ПОДВЕИЕ ИТОГОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

1. **Система структурирования заработной платы.** Заработная плата педагогических работников основывается на чётких нормативных принципах, которые учитывают уровень образования, квалификацию, учебную нагрузку и дополнительные обязанности.
2. **Связь заработной платы с учебной программой и нагрузкой.** Размер оплаты определяется по тарифному списку, который включает распределение учебных часов в соответствии с учебной программой. Доплаты за руководство классом, проверку тетрадей и особые условия труда создают дополнительную мотивацию для обеспечения качественного обучения.
3. **Влияние внешних факторов на заработную плату.** Региональные коэффициенты, выплаты за работу в труднодоступных и горных районах, а также доплаты за учёные степени отражают необходимость адаптации заработной платы к условиям труда учителей.
4. **Ответственность руководителя образовательного учреждения.** Руководитель учреждения несёт ответственность за своевременный расчёт и выплату заработной платы, правильное проведение тарификации и соответствие бюджетных расходов установленным нормативам.

РЕФЛЕКСИВНЫЕ ВОПРОСЫ

Рефлексивные вопросы для осмысления ключевых идей

1. **Как тарификационный список** помогает правильно распределять учебную нагрузку и обеспечивать справедливую оплату труда учителей?
2. **Какие факторы (районные коэффициенты, дополнительные выплаты)** наиболее сильно влияют на заработную плату педагогов, и насколько они справедливы?
3. **Прозрачность и справедливость оплаты труда** В чем важность четких нормативов и регламентов в системе начисления заработной платы педагогов? Как они обеспечивают справедливость и мотивацию?
4. **Региональные особенности и адаптация зарплат.** Насколько важно учитывать районные коэффициенты и условия труда при расчете заработной платы? Какие факторы можно улучшить?
5. **Роль руководителя в управлении финансами.** Как своевременное начисление зарплаты и соблюдение нормативов влияет на стабильность образовательного процесса? Какие вызовы стоят перед руководителями учреждений?

II. Самооценка своей практики

1. **Анализ соответствия требованиям**
 1. Соответствует ли моя практика утвержденным нормативам оплаты труда и распределения нагрузки?
 2. Насколько эффективно я веду документацию по тарификации и учету рабочего времени?
2. **Финансовая грамотность и управление ресурсами**
 1. Насколько я понимаю механизмы формирования заработной платы и дополнительных выплат?
 2. Есть ли необходимость в дополнительном изучении вопросов финансового планирования?

☞ *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*

III. Переход к действиям

Чтобы реализовать принципы справедливой и прозрачной системы оплаты труда в общеобразовательных учреждениях, необходимо предпринять следующие шаги:

1. Анализ текущего состояния

- ✓ Провести диагностику системы начисления заработной платы и выявить проблемные зоны.
- ✓ Определить, насколько зарплаты соответствуют нагрузке и региональным условиям.

2. Разработка улучшений

- ✓ Создать рекомендации по корректировке тарифной сетки и доплат.
- ✓ Адаптировать систему надбавок для повышения мотивации педагогов.
- ✓ Продолжать совершенствование системы оплаты труда на основе
- ✓ практических наблюдений.



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.5

1. Соотнесите понятие с его описанием: Запишите рядом с каждым понятием соответствующий номер описания.

Понятия:	Описания:
1. Тарификационный список	А) Показатели, определяющие размер выплат за работу в труднодоступных и высокогорных районах
2. Районные коэффициенты	В) Документ, в котором распределяются учебные часы сотрудников в соответствии с образовательной программой.
3. Доплаты за проверку тетрадей	С) Финансовый ресурс, определяемый суммой годовых заработных плат сотрудников учреждения.
4. Годовой фонд заработной платы	Д) Дополнительные выплаты учителям за проверку письменных работ учеников
1 - , 2- , 3- , 4. - .	

2. Найдите ошибку в утверждении: Прочитайте утверждение. Если оно неверное, исправьте его, подчеркнув ошибочную часть и записав правильный вариант.

Утверждение: "Заработная плата учителей в период каникул не включает ставки нагрузки и установленные доплаты.

3. Заработная плата технических и вспомогательных сотрудников может быть установлена на договорной основе с учётом уровня образования

- а) В рамках минимальной заработной платы, действующей в республике, и стоимости потребительской корзины
- б) В рамках минимальной заработной платы, действующей в республике, и зарплаты учителя общеобразовательного учреждения со средним профессиональным образованием без категории.
- с) В рамках зарплаты директора школы и его заместителей.

4. Заработная плата руководителя Организации учащихся равна:

- а) Зарплате учителя с высшим профессиональным образованием без категории.
- б) Зарплате учителя со стажем работы более 10 лет.
- с) Зарплате учителя со средним профессиональным образованием без категории.

5. Замещающая нагрузка добавляется к основной нагрузке в следующем случае:

- а) Если учитель замещает другого учителя более 2 месяцев.
- б) Если учитель замещает другого учителя более 1 месяца.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

4. Составляет оценку доходов и расходов на основе полученной информации.
5. Может применять основные показатели для составления оценки.
6. Может использовать установленные критерии для составления оценки.



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙствию

Практикум 1.

Задание 1. Каждый участник самостоятельно выполняет следующее задание, после чего слушатель, который завершил выполнение последним, объясняет решение задания у флипчарта. Все участники участвуют в обсуждении и выражают свои мнения.

А). Учитель начальных классов с высшим образованием и первой квалификационной категорией ведёт уроки в 1 классе (20 часов в неделю) и 3 классе (18 часов в неделю). Рассчитайте его ежемесячную и годовую заработную плату.

Б). Учитель начальных классов со средним специальным образованием и первой квалификационной категорией ведёт уроки в 1 классе (20 часов в неделю) и 3 классе (18 часов в неделю). Рассчитайте его ежемесячную и годовую заработную плату.

В). Учитель истории (классы 5-9) с высшим образованием и высшей квалификационной категорией ведёт уроки в 5 классе (19 часов в неделю) и 7 классе (16 часов в неделю). Он также является классным руководителем 5г класса. Рассчитайте его ежемесячную и годовую заработную плату.

Г). Учитель алгебры (классы 5-9) с высшим образованием и второй квалификационной категорией ведёт уроки в 8 классе (12 часов в неделю) и 9 классе (8 часов в неделю). Он также является классным руководителем 8а класса. Рассчитайте его ежемесячную и годовую заработную плату.

Д). Учитель английского языка с высшим образованием и высшей квалификационной категорией ведёт уроки в классах 1-4 (8 часов в неделю) и классах 5-9 (10 часов в неделю). Он также является классным руководителем 5в класса. Рассчитайте его ежемесячную и годовую заработную плату.

ТЕМА 6

ПЛАНИРОВАНИЕ РАСХОДОВ СПЕЦИАЛЬНЫХ СРЕДСТВ (ВНЕБЮДЖЕТНЫХ)

Рамочная структура темы

Что важно знать?

- Что такое специальные (внебюджетные) средства: источники формирования, правовая база, отличия от бюджетных средств.
- Нормативные документы, регулирующие использование внебюджетных средств (локальные акты, приказы, положения).
- Основные статьи расходов: оплата труда, материально-техническое обеспечение, услуги, командировки и др.
- Ограничения и риски: что нельзя финансировать из внебюджетных средств, типичные ошибки.
- Взаимосвязь между доходной и расходной частью плана: как обеспечить сбалансированность.

Что нужно уметь?

- Анализировать источники поступлений и прогнозировать объем внебюджетных средств.
- Составлять план расходов с учетом приоритетов учреждения и нормативных требований.
- Оценивать эффективность использования средств и корректировать план при необходимости.
- Использовать инструменты контроля и отчетности по внебюджетным средствам.

Ключевые вопросы для обсуждения

- Какие источники внебюджетных средств актуальны для вашего учреждения?
- Какие статьи расходов являются приоритетными и почему?
- Как обеспечить прозрачность и обоснованность планирования?
- Какие риски возникают при планировании и использовании внебюджетных средств?
- Какие инструменты контроля и анализа вы используете или могли бы использовать?
- Как вовлекать коллектив в обсуждение приоритетов расходования средств

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения темы Вы сможете следующее:

1. Анализировать источников внебюджетных доходов и планирование расходов.
2. Разработат прозрачных смет и эффективное распределение ресурсов.
3. Уметь привлечение дополнительных средств и долгосрочное финансирование.
4. Уметь мониторинг расходования и взаимодействие с родительскими комитетами.
5. Применят расчеты бюджета, обоснование платных образовательных услуг.

Введение

В современных условиях образовательные учреждения всё чаще сталкиваются с необходимостью эффективного управления не только бюджетными, но и внебюджетными средствами. Специальные (внебюджетные) средства — это важный финансовый ресурс, формируемый за счёт платных образовательных услуг, аренды, добровольных пожертвований и других источников. Их грамотное планирование позволяет не только поддерживать устойчивость учреждения, но и развивать его материально-техническую базу, внедрять новые программы и повышать качество образовательного процесса.

Однако управление внебюджетными средствами требует особой ответственности, прозрачности и стратегического подхода. Необходимо учитывать правовые нормы, интересы участников образовательного процесса и долгосрочные цели учреждения. Планирование расходов должно быть обоснованным, сбалансированным и направленным на достижение конкретных результатов.

Изучение данной темы позволит сформировать ключевые компетенции в области финансовой грамотности, управленческих решений, стратегического развития и практического применения механизмов финансирования. Это особенно актуально для руководителей и специалистов, отвечающих за финансово-экономическую деятельность в сфере образования.



Значение основных терминов

Специальные средства (внебюджетные средства) — денежные средства, поступающие в образовательную организацию из источников, не связанных с государственным или муниципальным бюджетом. Включают доходы от платных образовательных услуг, аренды, пожертвований, грантов и др.

Планирование расходов — процесс определения направлений и объёмов использования средств в соответствии с целями учреждения, нормативными требованиями и ожидаемыми доходами.

Смета расходов — финансовый документ, отражающий планируемые статьи и объёмы расходов внебюджетных средств на определённый период.

Целевое использование средств — расходование денежных средств строго в соответствии с их назначением и утверждёнными направлениями, без отклонений от установленных целей.

Платные образовательные услуги — дополнительные услуги, оказываемые учреждением за плату сверх основной образовательной программы, например, кружки, факультативы, подготовительные курсы.

Прозрачность расходов — открытость и доступность информации о планировании и использовании средств для всех участников образовательного процесса (в том числе родителей и сотрудников).

Эффективность расходов — степень достижения запланированных результатов при минимально возможных затратах, с максимальной пользой для учреждения.

ЗАНЯТИЕ 3

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. Понимает понятие и источники формирования внебюджетных средств, а также их отличие от бюджетных ресурсов.
2. Умеет составлять смету расходов, учитывая цели учреждения, нормативные требования и ожидаемые доходы.
3. Оценивает целесообразность и эффективность использования внебюджетных средств, соблюдая принципы прозрачности и ответственности.



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

1. Что вы уже знаете...

Вопрос: Какие основные источники внебюджетных средств доступны образовательному учреждению? _____

2. Верно/неверно

Утверждение: Внебюджетные средства могут использоваться только на хозяйственные нужды школы. _____

3. Соотнесите...

Задание: Соотнесите вид деятельности с его примером:

Вид деятельности	Пример
1. Платные образовательные услуги	а) Продажа продукции, созданной в процессе обучения
2. Производственная и коммерческая деятельность	б) Курсы иностранных языков
1 - , 2 - .	

4. Заполнение пропусков

Заполните пропуски, вставив правильные слова: Внебюджетные средства образовательного учреждения могут поступать из _____ и _____.

5. Выбор правильного ответа

Какой источник финансирования относится к внебюджетным средствам?

- а) Государственные субсидии
- б) Пожертвования и благотворительная помощь
- в) Налоговые льготы
- г) Финансирование из регионального бюджета



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 7.6, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 7.6.

Информационный лист 7.6

ЧТО ТАКОЕ СПЕЦИАЛЬНЫЕ (ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ) СРЕДСТВА?

Специальные (внебюджетные) средства — это дополнительные финансовые ресурсы, которые образовательное учреждение получает помимо государственного бюджета. Эти средства могут поступать от платных образовательных услуг, пожертвований, грантов, спонсорской помощи, коммерческой деятельности и других законных источников. Их использование должно быть направлено на развитие учебного процесса, улучшение материально-технической базы, оплату труда сотрудников и другие нужды школы, при этом обеспечивая прозрачность и отчетность.

Основы нормативно-правового регулирования платных дополнительных образовательных услуг в образовательных учреждениях определены Законом Республики Таджикистан «О образовании» (статья 58), Типовым положением об общеобразовательных учреждениях Республики Таджикистан (Постановление Правительства Республики Таджикистан от 1 июня 2016 года) и Приказом министра образования и науки Республики Таджикистан № 365 от 25 апреля 2006 года «О перечне платных дополнительных образовательных услуг в государственных образовательных учреждениях Республики Таджикистан».

В Законе Республики Таджикистан «Об образовании» (статья 58, пункты 7, 8) указано:

7. В государственных образовательных учреждениях по желанию родителей (или их законных представителей) учащихся и студентов могут организовываться дополнительные платные образовательные занятия на договорной основе.

8. Дополнительное платное обучение, выходящее за рамки учебного плана, осуществляется по следующим направлениям:

- отдельные образовательные программы и предметы, не предусмотренные государственными образовательными стандартами;
- углубленное изучение учебных тем, если соответствующее образовательное учреждение не предусмотрело такой формат обучения;
- другие виды образования, выходящие за рамки государственных образовательных стандартов.

Платные дополнительные образовательные услуги организуются на основе следующих документов:

1. Решение родительского собрания (законных представителей учащихся).
2. Решение педагогического (научного) совета образовательного учреждения.
3. Договор между образовательным учреждением и родителями учащегося (студента).
4. Смета доходов и расходов образовательного учреждения, реализующего дополнительные услуги.
5. Официальные документы о создании специального расчетного счета учреждения в казначействе (финансовом отделе города/района).

1. ИСТОЧНИКИ ДОХОДОВ СПЕЦИАЛЬНЫХ СРЕДСТВ (ВНЕБЮДЖЕТНЫХ):

Дополнительные материальные и денежные средства, в том числе валютные средства, полученные за счёт:

- Доходов от продажи продукции, выполнения производственных и сервисных услуг образовательных учреждений.
- Доходов от выполнения работ и оказания услуг научного и научно-методического характера.
- Производственно-коммерческой деятельности в процессе обучения и другой деятельности, которая не запрещена законодательством республики и не наносит ущерба основной деятельности образовательного учреждения.
- Пожертвований и благотворительной помощи, а также других средств, поступающих от государственных, негосударственных, общественных организаций, частных лиц, включая иностранных граждан.
- Кредитов банков и кредитных организаций.
- Платных дополнительных услуг и другой деятельности, предусмотренной уставом учреждения.

2. ВИДЫ ПЛАТНЫХ УСЛУГ:

- Обучение по специальным предметам вне образовательной программы.
- Ремонт и создание специальных учебно-методических материалов, научных образовательных документов, а также использование эксклюзивных отечественных и зарубежных программ, индивидуальное обучение слабых учеников и учеников других образовательных учреждений.
- Курсы подготовки учащихся к поступлению в высшие и средние специальные учебные заведения.
- Курсы обучения иностранным языкам.
- Курсы подготовки детей к поступлению в образовательные учреждения (в 1 класс).
- Проведение занятий по специальным программам для обучения детей с недостатками развития.
- Организация дневных продолжительных групп.
- Различные кружки по обучению игре на музыкальных инструментах, фотографии, шитью, рисованию, живописи, вязанию, пению и т.д.
- Индивидуальные занятия и психологические консультации для родителей, коррекционные занятия для детей, проведение тренингов с родителями по вопросам конфликтных ситуаций с учётом возрастных особенностей учащихся.
- Услуги специальных специалистов: логопед и психолог для учащихся и их родителей.
- Организация студий и различных групп для детей, обучающих основам мировой цивилизации, живописи, декоративному искусству, народным ремёслам – всему тому, что направлено на всестороннее развитие личности и не включено в Государственный стандарт образования.
- Организация отдыха учащихся: школьные театры, драматические кружки, экскурсии, концертная деятельность.
- Интернет-услуги, электронные почты, компьютерные игры, дистанционное обучение.
- Походы в театр, кинотеатр.
- Цирк, музей, концерты, организация спортивных секций и групп по укреплению здоровья детей (волейбол, баскетбол, плавание, теннис, лёгкая атлетика, аэробика), различные игры и кружки.

3. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ШКОЛЫ:

Это в основном средства, которые добровольно вносятся родителями (или их законными представителями) для ремонта классов, здания и закупки необходимого учебного оборудования. Возможности школ в использовании имущества для частной предпринимательской деятельности ограничены. Они имеют право только на административное управление и хозяйственное использование государственной собственности.

5. ПОРЯДОК ПЛАНИРОВАНИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ СРЕДСТВ:

Если доходы от такой деятельности полностью направляются на образовательный процесс, его совершенствование, включая оплату труда в данном учреждении, то деятельность данного учреждения не считается коммерческой.

Смета доходов и расходов внебюджетных средств – это документ, составляемый учреждением на текущий год и утверждаемый в порядке, установленном главным администратором государственных бюджетных средств. В этой смете указывается объём доходов внебюджетных средств с указанием их источников и направлений использования в структуре показателей административной и бюджетной классификации. Также в смете указываются: имущество учреждения, перечень и объём доходов, показатели деятельности учреждения, обоснование суммы доходов и расходов. В смету обязательно включаются обоснованные расчёты запланированных расходов. **Школы обязаны обеспечивать поступления доходов на единый счёт казначейства.**

6. ЧТО ТАКОЕ ФАНДРАЙЗИНГ?

- Наука о привлечении и увеличении источников и ресурсов.
- Появилась в западных странах в 80-х годах 20-го века, и её технологии полностью разработаны до сегодняшнего дня.
- Все мероприятия, посвящённые фандрайзингу, должны быть всесторонне подготовлены.

7. ПРОЗРАЧНОСТЬ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ СРЕДСТВ:

- Целевое использование пожертвованных средств осуществляется в соответствии с решением родительского комитета на основании смет расходов, представленных образовательным учреждением.
- Гарантами прозрачности в использовании бюджетных средств школы являются АВО (Ассоциация родителей и учителей) и родительский комитет.
- Создание уголка информации об использовании бюджетных и внебюджетных средств в каждой школе.
- Целевое использование добровольно поступивших средств осуществляется по решению АВО на основании сметы расходов, представленной образовательным учреждением.

53 оmoni / 25 учащихся = 13,34 сомони.

ПОДВЕИЕ ИТОГОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

1. **Внебюджетные средства — важный ресурс для развития учреждения.** Они формируются за счёт платных образовательных услуг, пожертвований, грантов и других законных источников и могут использоваться для улучшения образовательной среды, оплаты труда и реализации новых программ.
2. **Планирование расходов должно быть обоснованным и сбалансированным.** При составлении сметы важно учитывать источники дохода, приоритеты учреждения и нормативные требования, чтобы использование средств приводило к конкретным результатам.
3. **Прозрачность и отчётность — обязательное условие эффективного использования средств.** Каждый сомони должен быть документально подтверждён и доступен для всех участников образовательного процесса (в том числе родителей и сотрудников).
4. **Контроль и анализ — ключевые инструменты предотвращения рисков и улучшения управления.** Внутренние механизмы контроля, участие родительских комитетов и регулярный мониторинг способствуют эффективному использованию средств.
5. **Долгосрочное мышление и привлечение новых источников — основа финансовой устойчивости.** Фандрайзинг, партнёрство с сообществом и использование грантовых возможностей могут значительно расширить потенциал учреждения.

РЕФЛЕКСИВНЫЕ ВОПРОСЫ

Рефлексивные вопросы для осмысления ключевых идей

1. Как можно обеспечить прозрачность расходования внебюджетных средств, и какие механизмы контроля важны для этого?
2. Какие источники внебюджетных доходов наиболее эффективны для образовательного учреждения, и как их можно расширить?
3. Какие критерии следует учитывать при составлении сметы расходов, чтобы обеспечить сбалансированное распределение средств?
4. Как внебюджетные средства могут способствовать устойчивому развитию образовательного учреждения в долгосрочной перспективе?

Практические выводы.

1. **Финансовая прозрачность** – важно соблюдать четкую отчетность и контроль расходования внебюджетных средств, обеспечивая их целевое использование.
2. **Оптимизация доходов** – платные образовательные услуги, гранты, пожертвования и производственная деятельность могут значительно расширить финансовые возможности учреждения.
3. **Приоритетное распределение ресурсов** – бюджет должен учитывать потребности школы: зарплату преподавателей, закупку учебных материалов, ремонт и развитие учебной среды.
4. **Стратегическое планирование** – долгосрочные подходы к управлению финансами, включая фандрайзинг и социальное партнерство, обеспечивают устойчивость и развитие образовательного учреждения.

☞ **Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах**

II. Самооценка своей практики

1. **Эффективность управления финансами**
 - Насколько рационально используются внебюджетные средства?
 - Соответствуют ли расходы утверждённому бюджету?

- Какие мероприятия или проекты требуют оптимизации?
2. **Стратегическое планирование**
 - Какие новые источники внебюджетного финансирования можно привлечь?
 - Насколько долгосрочное планирование позволяет устойчиво развивать образовательное учреждение?
 3. **Влияние на образовательный процесс**
 - Как расходование внебюджетных средств способствует улучшению качества обучения?
 - Удовлетворены ли учащиеся и преподаватели условиями, созданными за счет этих средств?

 *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*

III. Переход к действиям

1. **Разработайте план бюджета** – составьте детализированный документ, включающий источники внебюджетных доходов и целевое распределение средств.
2. **Усиьте контроль и отчетность** – организуйте регулярный аудит и анализ использования внебюджетных ресурсов, обеспечивая прозрачность процессов.
3. **Привлекайте новые источники финансирования** – изучите возможности грантов, партнерств и фандрайзинга для расширения финансовых возможностей учреждения.
4. **Оптимизируйте расходы** – оцените эффективность текущих затрат, выявите области для перераспределения средств и повышения рентабельности.

 *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.3

1. Соотнесите понятие с его описанием

Какое определение соответствует понятию «внебюджетные средства»?

- А) Средства, выделяемые образовательному учреждению из государственного бюджета.
- В) Финансовые ресурсы, полученные от платных услуг, пожертвований, грантов и иной деятельности.
- С) Денежные средства, предоставляемые органами местного самоуправления.

2. Найдите ошибку

Какое утверждение является неверным?

- А) Внебюджетные средства должны использоваться в соответствии с утвержденной сметой.
- В) Внебюджетные средства могут расходоваться без контроля и отчетности.
- С) Внебюджетные доходы могут поступать от производственной деятельности образовательного учреждения.

3. Дополните определение

Планирование расходов специальных средств включает:

- А) Только составление сметы расходов.
- В) Анализ источников дохода, составление сметы и контроль использования средств.
- С) Только распределение средств на заработные платы.

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

1. Составление проектной смета расходов внебюджетных средств из платные курсы для учащихся.
2. Подготовит документов для платных дополнительных образовательных курсов в учреждении.

Практическое занятие по теме 1 . Планирование расходов специальных (внебюджетных) средств.

По запросу родителей администрация школы планирует организовать дополнительные платные занятия, включая:

1. **Математическое направление** — 2 группы (каждая группа из 20 человек).
2. **Гуманитарное направление** — 2 группы (каждая группа из 20 человек).
3. **Эстетическое направление (эстетика)** — 2 группы (каждая группа из 20 человек).

Калкулатсия

стоимости платного дополнительного обучения в общеобразовательном учреждении № _____,
район _____ на учебные годы 2025–2026.

№	Наименование расходов	Единица измерения		Сумма
		Шумораи хонанда	Количество часов в неделю	
1	Количество дополнительных занятий на одного			
2	Количество дополнительных занятий с учетом всех учеников			
3	Количество учащихся	20		
4	Количество групп	2		
5	Количество учащихся в одной группе	20		
6	Зарплата преподавателя		2	
7	Отчисления в ФСЗН			
8	Зарплата административного персонала			
9	Отчисления в ФСЗН			
	Итого:			
10	Ремонт учебных классов			
11	Затраты на электроэнергию			
12	Канцелярские и учебные материалы			
13	Услуги водоснабжения и канализации			
14	Ремонт мебели и оборудования			
15	Служебные командировки			
16	Хозяйственные материалы			
	Итого:			
18	Товары, услуги и другие неключе			
	Наименование расходов			
19	Количество дополнительных занятий на одного			
	Количество дополнительных занятий с учетом всех			
	Количество учащихся	1	часы	
		1	месяц	

Практикум 2. Ознакомление с образцами документов по организации платного дополнительного образования (*Приложения прилагаются*)

Образцы документов:

1. Положение о платных дополнительных образовательных услугах в общеобразовательном учреждении.
2. Договор о предоставлении платных дополнительных образовательных услуг в общеобразовательном учреждении.
3. Приказ директора учреждения об организации платного дополнительного образования.
4. Образец письма Службы по антимонопольному регулированию при Правительстве Республики Таджикистан в ГБАО.
5. Образец расчёта стоимости платного дополнительного образования для одного класса с учётом 2 часов в неделю.
6. Образец годового расчёта стоимости платного дополнительного образования в учреждении.
7. Образец заявления родителей о зачислении ребёнка в Центр развития и воспитания (МИК).
8. Смета доходов и расходов на оказание платных дополнительных образовательных услуг в общеобразовательном учреждении.
9. Тарификационный список педагогических работников.

Приложение 1.

ПРИМЕР РАСЧЁТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПЛАТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ :

- Должностной оклад на 1 ставку учителя высшей категории, исходя из 30 часов в неделю, с учётом изучения передового отечественного и зарубежного опыта и разработки новых образовательных программ и методик, составляет 119,40 сомони.
- Административно-хозяйственная зарплата на 1 класс составляет = 17,80 сомони.
- Общая сумма по коду 1.1.1. = 137,2 сомони.
- Код 1.2.1. Отчисления в ФСЗН (25%) = $137,2 \times 25\% = 34,3$ сомони.
- Итого: $137,2 + 34,3 = 171,5$ сомони.

Код 2214. Расходы на электроэнергию:

а) Для освещения одного класса площадью 42,5 м² по норме требуется 16 ламп ЛБ-4 мощностью 40 Вт каждая. Если стоимость 1 кВт/час составляет 1,7 дирам, месячные расходы равны: $16 \text{ ламп} \times 40 \text{ Вт} \times 6 \text{ часов} \times 22 \text{ дня} = 84,5 \text{ кВт/час}$.

б) Если для отопления класса используется электрическая печь мощностью 2,5 кВт/час, расходы составят: **$2,5 \text{ кВт/час} \times 6 \text{ часов} \times 22 \text{ дня} = 330 \text{ кВт/час}$** .

Общие расходы по статье 2.2.1 = $1,7 \text{ дирам} \times (84,5 \text{ кВт/час} + 330 \text{ кВт/час}) = 7,5$ сомони.

Код 2214. Расходы на воду:

а) Для обеспечения одного учебного класса водой из трубы диаметром 15 мм с мощностью 1,3 м³ воды в час, если цена составляет 0,087 сомони за 1 м³: $0,087 \text{ сомони} \times 1,3 \text{ м}^3 \times 6 \text{ часов} \times 22 \text{ дня} = 14,9$ сомони.

б) Месячные коммунальные расходы (канализация), если цена составляет 0,052 сомони за 1 м³ воды: $0,052 \text{ сомони} \times 1,3 \text{ м}^3 \times 6 \text{ часов} \times 22 \text{ дня} = 8,9$ сомони.

Общие расходы по статье 2.2.5 = $14,9 + 8,9 = 23,8$ сомони.

Расчёт износа мебели и оборудования класса:

- Если стоимость одного комплекта мебели и оборудования = 7517,00 сомони:
- Месячные расходы на износ = $7517,00 \text{ сомони} \times 10\% / 12 \text{ месяцев} = 62,64$ сомони.

Покупка наглядных пособий и учебно-методической литературы:

- Месячные расходы на покупку наглядных пособий и учебной литературы = 20,00 сомони.

Код 2215. Расходы на текущий ремонт зданий:

- Расходы на текущий ремонт зданий по средним отраслевым стандартам и имеющемуся опыту = 30,00 сомони.

Код 2214. Расходы на повышение квалификации учителей:

- Месячные расходы на повышение квалификации учителей составляют 2% от общего фонда зарплаты: $(137,2 \times 2) / 100 = 2,74$ сомони.

Код 2211. Расходы на хозяйственные нужды:

- Месячные расходы на уборку и содержание зданий, покупку хозяйственного инвентаря и средств для уборки = 15,00 сомони.

Общие расходы на обучение 25 учащихся за месяц составляют 333,53 сомони: Код 1.1.1. (171,5 сомони) + Код 2.4.1. (0,35 сомони) + Код 2.2.1. (7,5 сомони) + Код 2.2.5. (23,8 сомони) + Код 5.2.1. (62,64 сомони) + Код 2.1.1. (20,00 сомони) + Код 2.3.1. (30,00 сомони) + Код 2.1.11. (10,00 сомони) + Код 2.1.2. (15,00 сомони).

Расходы на одного учащегося за месяц: $333,53 \text{ сомони} / 25 \text{ учащихся} = 13,34 \text{ сомони}.$

ТЕМА 7

ЧТО ТАКОЕ ОБЩЕШКОЛЬНЫЙ ПРОЕКТ: ТЕМАТИКА, УЧАСТНИКИ, РЕСУРСЫ. ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ШКОЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ, НАПРАВЛЕННЫХ НА РАЗВИТИЕ СРЕДЫ, КУЛЬТУРЫ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

РАМОЧНАЯ СТРУКТУРА ТЕМЫ

Что важно знать?

- **Понятие общешкольного проекта:** это коллективная инициатива, охватывающая всю школьную общину (учащиеся, педагоги, родители), направленная на решение актуальной задачи или развитие школьной среды.
- **Тематика проектов:** может включать экологию, культуру, инклюзию, цифровую грамотность, здоровье, школьную инфраструктуру, волонтерство и др.
- **Участники:** учащиеся разных возрастов, педагоги, родители, администрация, внешние партнёры (НПО, местные органы власти, бизнес).
- **Ресурсы:** человеческие (время, знания, инициативы), материальные (помещения, оборудование), финансовые (в том числе внебюджетные средства, гранты, спонсорская помощь).
- **Этапы реализации:** инициирование → планирование → распределение ролей → реализация → оценка результатов → рефлексия и тиражирование.

Что нужно уметь?

- Формулировать цель и задачи проекта, исходя из потребностей школы.
- Определять участников и распределять роли в команде.
- Составлять план действий, бюджет и календарь реализации.
- Привлекать ресурсы (внутренние и внешние), включая партнёров и спонсоров.
- Организовывать взаимодействие между участниками проекта.
- Оценивать эффективность проекта и представлять результаты (отчёт, презентация, выставка и др.).
- Обеспечивать устойчивость и продолжение проекта после завершения.

Ключевые вопросы для обсуждения

- Какие проблемы или потребности в вашей школе можно решить с помощью проекта?
- Кто может стать активными участниками проекта и как их вовлечь?
- Какие ресурсы уже есть в школе, а какие нужно привлечь извне?
- Как обеспечить равное участие всех групп (учеников, родителей, педагогов)?
- Какие формы оценки результатов проекта наиболее эффективны?
- Как сделать проект устойчивым и полезным в долгосрочной перспективе?

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По завершению изучения темы Вы сможете делать следующее:

1. **Объяснять суть и цели общешкольного проекта**, его значение для развития школьной среды и культуры.
2. **Определять участников проекта и распределять роли**, обеспечивая командную работу и вовлечённость.
3. **Планировать этапы реализации проекта**, включая цели, задачи, сроки и ресурсы.
4. **Оценивать доступные ресурсы и привлекать внешнюю поддержку** (партнёры, спонсоры, родители).
5. **Анализировать результаты проекта и представлять их в понятной форме** (отчёт, презентация, выставка и др.).

Введение

В современном образовательном пространстве школа — это не просто место передачи знаний, а живая социальная среда, где формируются ценности, отношения и инициативы. Одним из эффективных инструментов развития школьной среды, укрепления культуры взаимодействия и вовлечения всех участников образовательного процесса является **общешкольный проект**.

Общешкольные проекты позволяют объединить усилия учеников, педагогов, родителей и партнёров для решения значимых задач: от благоустройства школьной территории до проведения культурных мероприятий или внедрения экологических инициатив. Такие проекты развивают у участников чувство ответственности, навыки командной работы, проектного мышления и гражданской активности.

Для того чтобы проект стал успешным, важно не только выбрать актуальную тему, но и грамотно спланировать его реализацию: определить цели, участников, ресурсы, этапы и ожидаемые результаты. Эта тема поможет вам понять, как создавать и реализовывать проекты, которые действительно меняют школьную жизнь к лучшему.



Значение основных терминов

Общешкольный проект — это совместная инициатива, в которой участвуют все представители школьного сообщества: учащиеся, педагоги, родители, администрация. Цель проекта — решение актуальной задачи или развитие школьной среды, культуры и взаимодействия.

Тематика проекта — это направление, в рамках которого реализуется проект. Темы могут быть самыми разными: экология, культура, здоровье, цифровая грамотность, инклюзия, развитие школьной инфраструктуры и другие.

Участники проекта — это все вовлечённые стороны, включая учеников, учителей, родителей, администрацию школы, а также внешних партнёров, таких как местные органы власти, некоммерческие организации или представители бизнеса.

Ресурсы проекта — это всё, что необходимо для его реализации: человеческие ресурсы (время, знания, навыки), материальные (оборудование, помещения), финансовые (внебюджетные средства, гранты, спонсорская помощь).

Планирование проекта — это процесс, в ходе которого определяются цели, задачи, этапы, сроки, бюджет и ожидаемые результаты. Грамотное планирование — основа успешной реализации.

Реализация проекта — это практическое выполнение всех запланированных мероприятий с участием всех сторон, распределением ролей и контролем за ходом выполнения.

Школьная среда — это не только физическое пространство (здание, классы, территория), но и атмосфера, в которой происходит обучение, воспитание и взаимодействие между участниками.

Культура взаимодействия — это совокупность норм, ценностей и форм общения, которые способствуют уважению, сотрудничеству, взаимопомощи и активному участию всех членов школьного сообщества.

ЗАНЯТИЕ 7

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

1. Дать определение понятию «общешкольный проект» и объяснить его значение для развития школьной среды и культуры.
2. Назвать возможные тематики проектов и привести примеры, актуальные для своей школы, ключевых участников проекта и необходимых ресурсов для реализации проекта (человеческие, материальные, финансовые).



НАЧНЕМ С ПРОСТОГО

Что Вы уже знаете и понимаете?

1. "Что вы уже знаете о школьных проектах?"
 1. Опишите основные цели и задачи общешкольных проектов.
 2. Какие ресурсы необходимы для их реализации?
2. "Верно/ неверно":
 - Общешкольные проекты направлены только на улучшение учебного процесса.
 - SWOT-анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны образовательной среды.
 - Для успешной реализации проекта необходимо вовлечь только администрацию школы.
3. "Соотнесите понятия":

1. SWOT-анализ	а) Оценка выполнения проекта
2. SMART-цели	б) Диагностика потребностей
3. Мониторинг	с) Постановка задач.

Вопросы для актуализации опыта директоров

1. Какие крупные школьные проекты вы уже реализовали в своей практике? Какие задачи они решали?
2. Какие методики или подходы в управлении проектами вы считаете наиболее успешными? Почему?
3. С какими ключевыми вызовами или трудностями вы сталкивались при реализации проектов? Какие стратегии помогли их преодолеть?
4. Каким образом вы мотивировали коллектив и других участников проекта (учеников, родителей, партнёров)?
5. Какие ресурсы (материальные, человеческие, информационные) были наиболее важными для успешной реализации проектов?



ЧТО ВАМ НУЖНО УЗНАТЬ?

Прочитайте внимательно информационный лист 7.1, после чего проведите самопроверку своего понимания, используя лист самооценки 7.1

Информационный лист 7.1.

1. ЧТО ТАКОЕ ОБЩЕШКОЛЬНЫЙ ПРОЕКТ?

Проект институциональный и грантовый

Проект составляется с учётом и взаимосвязью со всеми важными вопросами, представленными в плане развития учреждения. Основная цель направлена на устранение недостатков и решение актуальных проблем, которые сегодня имеет образовательное учреждение.

Взаимосвязь проекта с планом развития учреждения (ПРУ)

Предлагаемый проект должен быть направлен на совершенствование процесса обучения и воспитания, а также на решение первоочередных задач учреждения, таких как:

- улучшение санитарно-гигиенического состояния учреждения;
- повышение посещаемости учащихся, особенно девочек;
- усиление внимания и отношения родителей к учреждению;
- предотвращение ухода или увольнения учителей;
- содействие привлечению учащихся с ограниченными возможностями;
- создание информационно-коммуникационной (цифровой) среды.

Темы общешкольных проектов

Направление	Примерные темы проектов
Развитие среды учреждения и инфраструктуры	Пример: Доступное учреждение: пандусы, тактильные указатели, оформление учреждения (интерьер, стенды)
Экология и устойчивое развитие	
Социальная активность и волонтерство	
Культура, искусство и традиции	
Наука, технологии и инновации	
Психология, здоровье	
Образование и развитие навыков	

Примеры успешных общешкольных проектов

№	Название проекта	Тема	Участники	Результаты
1	Экологическая инициатива «Зелёная школа»			
2	Культурный проект «История моего города»			
3	Социальный проект «Помощь пожилым людям»			
4	Научный проект «Энергия будущего»			

Институциональные проекты для развития образовательной среды

Институциональный проект	Грантовый проект
Школа нового пространства	Пространство развития: изменение школьной среды
Класс будущего	Уютная школа — уверенный ученик
Обучение вне стен	Архитектура доверия: школа как безопасное пространство
Точка роста	Обучение в движении: мобильные зоны обучения
Доступная школа	Школа как третье пространство
Школа без стресса	Пространство смысла: учебная среда как фактор мотивации
Спокойный перерыв	Новая педагогика — новое пространство
Школа равных возможностей	Школа без барьеров: инклюзивная образовательная среда
Я и школа: пространство доверия	Экологическая среда: устойчивое развитие школьной среды
Голос ученика	Цифровая школа — цифровая среда
Зелёная школа	Педагогический центр: среда развития учителя
Ноль отходов	Учительская как центр профессионального развития
Экологический класс	Психологически безопасная школа
Говорящие стены	Среда, которая обучает: визуальные и тактильные решения
Школьный музей своими руками	Гибкая школа: изменяемая среда для разных форм обучения
Фестиваль культур	Школа открытого диалога
Интеллектуальная школа	Мастерская будущего: проектирование среды вместе с детьми
Цифровой навигатор	Дизайн обучения: от идеи до реализации
Медиацентр своими руками	Школа как культурный центр общества
Среда, которая обучает	Среда равных возможностей: доступность, комфорт, участие

Примерные темы грантовых проектов образовательного учреждения

- Решение проблемы системы отопления учреждения
- Решение проблемы водоснабжения
- Строительство и восстановление туалетов
- Строительство и восстановление мусорных площадок
- Восстановление канализационной сети учреждения
- Покупка и установка маломощных трансформаторов
- Материальная помощь детям-сиротам и детям из малообеспеченных семей
- Строительство, реконструкция и восстановление спортивных площадок
- Благоустройство территории учреждения
- Строительство, реконструкция и восстановление столовой, библиотеки, спортзала, актового зала и мастерских
- Оснащение отдельных классов (кабинетов и лабораторий необходимым оборудованием)
- Организация предпринимательской и хозяйственной деятельности в школе (садоводство, пчеловодство, рыбоводство, животноводство, птицеводство, швейное дело)
- Организация швейных, кулинарных и ткацких мастерских для девочек
- Оснащение музыкальными инструментами и оборудованием для школьных мастерских

- Организация горячего одноразового питания для учащихся 1–4 классов из малообеспеченных семей
 - Организация подвоза учащихся начальных классов в горных и труднодоступных районах
 - Оснащение наглядными пособиями и методической литературой
- Планирование проекта

Практическая работа (30 минут). Выбор актуальной проблемы в группе. Описание проблемы.

Структура проектного документа:

- Заголовок (краткое название). Должен быть понятным, коротким, хорошо оформленным.
- Исполняющая организация: адрес, телефон, счёт, название партнёрской организации.
- Руководитель проекта: ФИО, должность, адрес, телефон, факс, электронная почта.
- Название проекта — краткое и понятное.
- Краткое содержание (аннотация) — точное и короткое описание заявки (1 абзац, 3–10 строк).
- Введение — информация об организации-заявителе, её целях и задачах, сроках деятельности, ресурсах, перспективах, опыте получения грантов.
- Описание проблемы, на решение которой направлен проект.
- Цель проекта.
- Задачи проекта.
- Методы и мероприятия реализации проекта — план работы.
- Мониторинг и оценка.
- Бюджет проекта.
- Прошлые и будущие финансирования (устойчивость проекта).
- Приложения

Подведение итогов: ключевые выводы

1. **Целостность проекта** Общешкольный проект должен объединять учебную, культурную и социальную составляющие, формируя единую образовательную среду.
2. **Актуальность тематики** Темы должны отражать реальные потребности школы и сообщества, способствуя развитию среды, культуры и мышления.
3. **Коллективное участие** Успех проекта зависит от сотрудничества учеников, педагогов, родителей и местного сообщества.
4. **Рациональное использование ресурсов** Эффективное планирование и распределение ресурсов — ключ к устойчивой реализации проекта.
5. **Чёткое планирование** Проект требует поэтапного подхода: анализ, цели, план, роли, мониторинг и корректировка.
6. **Развитие компетенций** Проекты способствуют формированию критического мышления, креативности, коммуникации и командной работы.
7. **Устойчивость и перспектива** Проектный опыт формирует основу для будущих инициатив и постоянного обновления образовательной среды.

Рефлексивные вопросы

1. **Что нового я узнал?** *Какие основные концепции и этапы общешкольного проекта были для меня самыми интересными и значимыми?*
2. **Как определялась тематика проекта?** *На какие критерии я опирался при выборе темы, и как эта тема соотносится с потребностями образовательной среды?*
3. **Кто является ключевыми участниками проекта?** *Какие роли и ответственности были распределены среди участников, и как коллективная работа способствует достижению целей проекта?*
4. **Какие ресурсы наиболее важны для реализации проекта?** *Почему материальные, финансовые, человеческие и временные ресурсы играют решающую роль в успешной реализации инициативы?*
5. **Насколько структурирован план проекта?** *Как этапы планирования, реализации и мониторинга взаимодействуют между собой и способствуют достижению поставленных целей?*
6. **Что я могу улучшить в своей работе над проектом?** *Какие уроки я извлёк из анализа процесса реализации проектов, и как эти знания помогут мне в будущей деятельности?*

☞ *Формат работы: письменные ответы или обсуждение в малых группах*

II. Самооценка своей практики

1. **Актуальность тематики** Тематика проекта соответствует реальным вызовам образовательной среды и мотивирует участников к включённости.
2. **Вовлечённость участников** Совместная работа учеников, педагогов, родителей и сообщества усиливает эффект и развивает ключевые навыки.
3. **Рациональное использование ресурсов** Проект строится на чётком планировании бюджета, времени и человеческих ресурсов, включая поиск внешней поддержки.
4. **Структурированное планирование** Проект реализуется поэтапно: от анализа до оценки, с постоянным мониторингом и гибкой корректировкой.

5. **Устойчивость изменений** Проект закладывает основу для долгосрочных улучшений в образовательной среде и стимулирует дальнейшее развитие.

☞ *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*

III. Переход к действиям

1. **Финальное утверждение плана** Проведение общего собрания для согласования целей, задач, этапов, сроков и распределения ролей.
2. **Обеспечение ресурсов** Инвентаризация, уточнение бюджета, оформление партнёрств и подготовка логистики и коммуникаций.
3. **Запуск проекта** Организация стартового мероприятия, информационное сопровождение и начало первого этапа по графику.
4. **Обратная связь и корректировка** Сбор отзывов, анализ результатов, выявление успешных практик и адаптация плана при необходимости.

☞ *Формат работы: индивидуальные заметки + обмен в парах*



САМОПРОВЕРКА: ЧТО Я ЗАПОМНИЛ, В ЧЕМ РАЗОБРАЛСЯ?

Лист самооценки 1.3

Задание 1. Соотнесите понятия с их описаниями

Понятие	Описание
А. Тематика проекта	1. Основное направление, определяющее, какие актуальные вопросы и задачи будут решаться в рамках проекта.
В. Участники проекта	2. Совокупность лиц, вовлечённых в реализацию проекта (ученики, преподаватели, родители, представители местного сообщества).
С. Ресурсы проекта	3. Система материальных, финансовых, временных средств и человеческого потенциала, необходимых для успешной реализации проекта.
Д. Планирование проекта	4. Этап, включающий определение целей, задач, методов реализации, распределение ролей и сроков, который закладывает фундамент будущих действий.
	А - , В - , С - , D. -

Задание 2. Найди и исправь ошибку

Утверждение: «Общешкольный проект ограничивается только подготовкой и проведением мероприятий, не предусматривая этап мониторинга и оценки результатов. Кроме того, планирование проекта считается второстепенным этапом, так как его можно провести в процессе реализации»

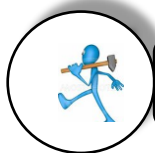
Ожидаемое замечание:

1. _____

ЗАНЯТИЕ 2

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ:

3. Применять простые инструменты диагностики среды
4. Разработать план одного микроизменения в школьной среде



ПРАКТИКУМ: ОТ НАБЛЮДЕНИЯ К ДЕЙСТВИЮ

Практикум 1.

Каждая группа выбирает тему для школьного проекта и исходя из выбранной темы, используйте схему как базовый шаблон. Затем для каждой отдельной темы:

1. Название проекта
2. Определите конкретное название, отражающее суть инициативы.
3. Введение и обоснование
4. **Актуальность темы:** Описание проблемы или потребности в школе, которую проект призван решить.
5. **Цель проекта:** Общее направление и конечный результат, которого планируется достичь.
6. Определите конкретные мероприятия, соответствующие тематике группы.
7. **Ресурсы проекта (материальные ресурс, человеческие ресурсы).**
8. **Этапы реализации проекта.**
9. **Оценка и рефлексия:**
10. **Сбор обратной связи от участников**

Презентации работы группы

Литература и источники

1. Быстряков А.Я. «Государственные и муниципальные финансы», М.: 2007.
2. Беляков С.А. «Финансирование системы образования», М.: МАКС Пресс, 2006.
3. О порядке выплаты заработной платы работникам сферы образования (Инструктивное письмо министерств образования, финансов, труда и социальной защиты Республики Таджикистан от 27.09.2024).
4. Руководство по нормативному (подушевому) финансированию общеобразовательных учреждений Республики Таджикистан.
5. Руководство по бухгалтерскому учёту и отчётности специальных средств организаций и учреждений государственного бюджета (Приказ Министерства финансов Республики Таджикистан №16 от 13 февраля 2010 г.).
6. Закон Республики Таджикистан «О финансовом контроле».
7. Закон Республики Таджикистан «О государственных финансах Республики Таджикистан», 2 декабря 2002 года.
8. Закон Республики Таджикистан «Об образовании», 17 мая 2004 года.
9. Загородников С.В. Финансы и кредит: учебное пособие / С.В. Загородников. – 2-е издание, Москва: издательство «Омега-Л», 2008.
10. *Финансовый менеджмент. Учебный модуль для директоров общеобразовательных учреждений.* Составители: Исмонов Ф., Кодиров Ш., Сангинов М., Ходжаева С. – Душанбе, 2015.
11. Финансирование школьного образования в Российской Федерации: опыт и проблемы. – М.: «Алекс», 2004.
12. Финансы: учебник. – 2-е издание, переработанное и дополненное / под редакцией В.В. Ковалева. – М.: ТК Велби, издательство «Прспект», 2004.
13. Перечень дополнительных платных образовательных услуг в государственных образовательных учреждениях Республики Таджикистан (Приказ министра образования и науки Республики Таджикистан от 25 апреля 2006 г. №365).
14. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 29 ноября 2023 г. №537 «Меры по исполнению Закона Республики Таджикистан «О Государственном бюджете Республики Таджикистан на 2024 год». Приложение 2.
15. Попова М.И. Бюджетная политика в системе управления социальной сферой. – М.: РАГС, 1999.
16. Таблица штатных единиц всех видов общеобразовательных учреждений (школа-интернат, лицей, гимназия, Президентский лицей). Инструктивное письмо министерств образования, финансов, труда и социальной защиты Республики Таджикистан от 27.09.2024.
17. Типовое положение об общеобразовательных учреждениях Республики Таджикистан. – Душанбе, 2015.



Данный материал подготовлен и опубликован при поддержке проекта «Образовательная среда — основа качественного образования» и при финансировании Всемирного банка