

«Методика форсайта как форма реализации финансового прогнозирования в бюджетном общеобразовательном учреждении»

Методика финансового прогнозирования, необходимость которого сегодня особо остро ощущается в бюджетных организациях, работающих в социальной сфере, должна отвечать двум главным требованиям:

- быть достаточно гибкой для оперирования, точными и вероятностными формальными и неформальными показателями;
- быть достаточно простой для вовлечения в процесс прогнозирования сотрудников коллектива организации.

Этим требованиям, на мой взгляд, отвечает методика форсайта.

Основой для подобного прогнозирования являются экспертные оценки, полученные множеством современных способов. Поэтому современная методология форсайта представляет собой совокупность экспертных методов. К тому же, поскольку практика форсайта сформировалась сравнительно недавно, все еще происходит его активное насыщение новыми методами и технологиями.

Главное отличие форсайта¹ от простого прогнозирования состоит в том, что в рамках данной методики формируется не только общее представление о будущем в организации, но определяются конкретные шаги к его достижению. А основная позиция участника форсайта — желаемый вариант будущего во многом зависит от действий в настоящем. Это делает сегодняшнюю деятельность учреждения более осмысленной и целенаправленной. Кроме того, уже сами систематические попытки «заглянуть в будущее» формируют более высокую культуру управления на всех уровнях деятельности учреждения. Но этого мало — важнейшим результатом общей деятельности в области форсайт-проекта является формирование и развитие неформальных связей между его участниками, а также создание единого видения ситуации в учреждении.

¹ru.science.wikia.com/wiki/Форсайт

Прежде всего, методика форсайта ориентирована на выбор наиболее предпочтительных альтернатив развития. Подобный выбор осуществляется с помощью определенных критериев. Например, выбирая технологию (в образовательном учреждении — образовательную технологию), которую желательно внедрить для успешного развития организации, можно пользоваться критериями максимальной результативности (соотношение «результат» — «цель»), либо эффективности (соотношение «результат» — «затраты») как в социальной области, так и в финансовой.

Одним из итогов подобной прогностической деятельности становится **«дорожная карта»** — более или менее подробный перспективный план деятельности, — которую нередко ставят в зависимость от тех или иных возможных условий. При построении таких «дорожных карт» вполне разумно провести работу по выявлению потенциальных рыночных ниш, которые могло бы заполнить учреждение своей деятельностью и получать, например, внебюджетный доход. При этом, необходим и выбор технологий, которые позволят максимально быстро разработать и внедрить конкурентоспособные услуги для существующего и будущего спроса на рынке, в рамках которого частично осуществляет свою деятельность и бюджетное образовательное учреждение.

Для учета всех возможных альтернатив в форсайте должно участвовать как можно больше экспертов. В больших государственных и межгосударственных форсайт-проектах иногда участвует до 10 тысяч человек. Примером такого обширного международного форсайта может служить проект Global Education Futures (GEF)² — международной платформы сотрудничества, объединяющей лидеров глобального образования, инноваторов, инвесторов в сфере образования, руководителей образовательных учреждений для обсуждения и внедрения трансформации традиционных форм образовательных систем в образовательные экосистемы.

²Global Education Futures Forum | #GEF_Moscow edu2035.org.ru

Понятно, что для конкретного образовательного учреждения собирать такое большое число экспертов необязательно. Для отдельного учреждения экспертами должны стать практически все его работники. Ведь так организуется общая деятельность по осмыслению настоящего и формированию будущего учреждения.

Сегодня известно, что одной из наиболее опасных «болезней» развития организации является неприятие идей развития коллективом работников. Из теории менеджмента также известно, что самый действенный способ избежать этого — как можно больше включить в разработку развития коллектив учреждения. Методика форсайта позволяет сделать это в полной мере. Для каждого форсайт-проекта в зависимости от выбранных целей, специфики организации и состава участников подбирается свой набор методов.

Для общеобразовательного учреждения можно предложить следующее сочетание методов. Прежде всего, можно рекомендовать простой *анализ трендов*, при котором сопоставляются текущий уровень затрат на достижение определенного качества с такими же уровнями за предыдущие периоды. Понятно, что продолжительность периодов наблюдений должна быть достаточной, чтобы давать основания для содержательных выводов — хотя бы 5 лет.

Для организации форсайта в бюджетном общеобразовательном учреждении достаточно простого трендового анализа, при котором отмечается возрастание («бычий тренд») или нисхождение тренда («медвежий тренд») и сила тренда. Данные особенности тренда довольно просто определяются по графику, отражающему анализируемый процесс.

Анализ взаимных воздействий позволяет увидеть (и осознать) взаимовлияние целей организации и основных процессов, осуществляемых в организации. Важно отметить, что данный анализ (попарное сравнение целей или процессов между собой) является в достаточной степени субъективным.

Поэтому, чем больше в данном анализе будет участников, тем более объективный результат мы получим.

Для правильного осуществления данного метода необходимо помнить, что оценка влияния осуществляется два раза и может быть разной. Так, увеличение контингента образовательной организации оказывает довольно слабое влияние на создание и поддержание ее репутации (низкий уровень), тогда как сама репутация (ее создание) оказывает сильное влияние на увеличение контингента (высокий уровень).

Метод анализа взаимодействий показывает возможные взаимосвязи целей или процессов, но не указывает на степень важности того или иного процесса (цели) для организации. Такие данные можно получить, воспользовавшись *методом парных сравнений*.

После подсчета частоты делается вывод о том, что для данного эксперта (члена коллектива) безусловно приоритетной целью является стабилизация образовательного процесса, а наименее приоритетными — расширение спектра услуг и создание репутации образовательной организации. Понятно, что с увеличением количества включенных в данную деятельность (заполнение матрицы) членов коллектива, стремительно повышается объективность результатов.

Метод построения дерева целей (релевантности) позволяет установить иерархические соотношения между целями, подцелями, задачами и подзадачами. По сути, данный метод основан на декомпозиции целей и позволяет определить пути достижения той или иной цели. В итоге применения данного метода коллектив получает иерархическую диаграмму.

При декомпозиции целей важно помнить о конкретности, достижимости, реалистичности целей. Помощью здесь может служить требования SMART, согласно которым цель должна быть:

- Specific — конкретной;
- Measurable — измеримой;
- Achievable — достижимой;
- Realistik — реалистичной;

- Timed — ограниченной по времени.

При этом нужно помнить, что данные требования усиливаются с понижением уровня иерархии целей. Так, данные требования для самого верхнего уровня (например, цель «Привлечение внебюджетных финансовых средств») выполняются не в полной мере, тогда как для нижних уровней (например, подцель «Открытие театральной студии в определенном учебном году в определенном здании образовательного комплекса») данные требования применимы в полной мере.

Для анализа внешней и внутренней среды организации часто применяется *метод SWOT-анализа*³. Важно отметить, что данный метод не просто позволяет проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, но и установить их влияние на достижение заявленных целей. Данный метод получил в последнее время очень широкое распространение, и потому здесь мы ограничимся лишь общей исходной матрицей, которую обычно заполняют в ходе SWON-анализа, обозначив в ней возможные направления анализа для общеобразовательного учреждения (рис. 1).



Рисунок 1. Матрица SWON-анализа общеобразовательной организации

На стадии выбора альтернативных путей развития и принятия решения нередко пользуются методом мозгового штурма. Однако в ситуации

³Методика SWOT-анализа предприятия mirznanii.com/a/138382/metodika-swot-analiza...

общеобразовательного учреждения возможности данного метода весьма ограничены, прежде всего, необходимостью очного участия в данной процедуре. Характер педагогической деятельности таков, что для совместного обсуждения довольно часто собираются представители администрации. Собрать же других членов коллектива в ходе образовательного процесса затруднительно. Поэтому итоги мозгового штурма здесь зачастую отражают лишь мнение администрации.

В данном случае эффективнее использовать *метод Дельфи*⁴, основанный на многократных анонимных анкетах. Данный метод основан на наблюдении, согласно которому независимые люди, выступающие анонимно, гораздо лучше оценивают и предсказывают результат, чем сплоченный коллектив специалистов. Анонимность исключает влияние авторитетов, «предыдущих мнений» и «мнения большинства».

Обычно на первом этапе использования метода происходит отбор экспертов — специалистов в рассматриваемой области. Однако в ситуации развития общеобразовательного учреждения такими специалистами могут выступать все, кто так или иначе участвует в едином образовательном процессе. Другими словами — весь коллектив образовательной организации или большая его часть.

Метод Дельфи предполагает составление анонимных анкет, в которых сформулированы вопросы, касающиеся направлений будущего развития учреждения. После заполнения (ответов на вопросы), анкеты обрабатываются таким образом, чтобы из обобщенных результатов получить следующий уровень вопросов, которые вновь анонимно рассылаются коллективу. Так может повторяться несколько раз до тех пор, пока вопросы (и, соответственно, ответы) не выйдут на требуемый уровень обобщения.

Данный метод в общеобразовательном учреждении хорош еще и тем, что позволяет в полной мере использовать компьютерные технологии. Тем

⁴studopedia.ru/8_17884_metod-delfi.html

более, что нередко в рамках данного метода в анкеты включают требование дать численную оценку того или иного пути развития.

Однако данный метод имеет и недостатки, основной из которых заключается в отсутствии свободного обмена мнениями в коллективе. Для исправления данного недостатка используют *метод общественных панелей*⁵.

Метод общественных панелей — по сути, общественное обсуждение — довольно частое явление в педагогической среде. Общественные панели проводят нечасто, что вполне укладывается в графики проведения педагогических советов. Так более, что сами педагогические советы в последнее время стараются проводить в интерактивных формах, которые уже являются, по сути, общественными панелями.

Подобные мероприятия разумнее проводить в три этапа. На первом этапе коллективу рассказывают о проблеме. Причем, желательно давать освещение проблемы достаточно широко, чтобы коллектив почувствовал значимость и масштаб проблемы, которую предстоит решать. Например, рассказывая о проблеме расширения социальных связей учреждения, необходимо показать его место в системе районного и городского социумов. Тогда и предложения от коллектива будут поступать на соответствующем уровне.

На втором этапе коллектив разбивается на группы и занимается обсуждением предложенной проблемы в активном общении. Специалисты рекомендуют не позволять коллективу самостоятельно определиться с группами, так как в этом случае работники, придерживающиеся одних и тех же социальных ролей могут попасть в одну группу и обсуждение не состоится, так как все будут просто согласны со всеми. Поэтому администрации следует заранее сформировать группы для обсуждения. В процессе обсуждения группа вырабатывает некоторое единое мнение, которое потом и будет излагать на третьем этапе общественной панели. Если кто-то из членов группы хочет предложить свое видение проблемы, отличное

⁵studopedia.ru/6_63905_panelniy-metod...

от остальной группы, не нужно ему препятствовать — пусть выступает отдельно.

На третьем этапе общественной панели весь коллектив вновь собирается вместе, выслушивает отчеты групп и обсуждает их. Как показывает практика проведения подобных мероприятий, педагогические коллективы с большой охотой участвуют в общественных панелях, построенных таким образом. Наоборот, открытые диспуты при слабо реагирующей публике (опыт теледебатов) вызывает в большинстве коллективов отторжение и неприятие.

Почти всегда последним методом, который используют в процессе форсайта, является *сценирование*. Некоторые исследователи полагают, что сценирование и есть итог форсайта в виде сценария будущей деятельности, который учитывает внешние и внутренние условия, тренды развития и множество возможных вариантов развития событий. Сценарии — это описание ситуации в будущем, критерии достижения подобного состояния организацией, современные характеристики и тренды на которые опирается представленная в сценарии картина.

Осуществлением данного метода (сценированием) должны заниматься специалисты. Поэтому нередко данную процедуру поручают сторонним организациям. В случае бюджетного учреждения, при небольшом разбросе вероятных линий развития, подобное устранение администрации на последнем этапе форсайта неэффективно. Это связано, прежде всего, с тем, что любой сторонний специалист гораздо хуже знаком с конкретной ситуацией в данном образовательном учреждении.

При организации форсайт-проекта необходимо соблюдать последовательность определенных этапов деятельности. Классический форсайт предполагает три последовательных этапа: предфорсайт (Preforesight Stage), форсайт (Foresight Stage) и постфорсайт (Postforesight Stage). Важно отметить, что предфорсайт и постфорсайт также необходимы для успешного прогнозирования, как и сам этап форсайта. Стадии проведения

форсайт-проекта, адаптированные к условиям общеобразовательного учреждения, можно описать следующим образом.

Во время *предварительной стадии* форсайта (предфорсайт), прежде всего, очерчивается круг участников прогностической деятельности и распределяются роли.

«Инициаторы» проекта, как правило, к этому времени уже ясны. В общеобразовательных организациях это, чаще всего, управленческие структуры, администрация, либо наиболее активные члены коллектива, которым надоело состояние его стагнации.

«Группа управления» может принципиально состоять из административных работников, но лучше, если она будет включать представителей всех групп коллектива — педагогов, администрации, специалистов (психологи, дефектологи, логопеды и пр.), финансовых работников, вспомогательных работников (хозяйственные службы). Четырех-пяти человек для группы управления вполне хватит.

Обычно выделяют экспертов в особую экспертную группу. Однако для общеобразовательной организации подобное выделение вряд ли правомерно, так как в результате форсайта необходимо получить как можно больший спектр мнений. Специфика образовательного (особенно педагогического) коллектива состоит в том, что каждый его член значительно отличается от остальных, так как участвует в уникальном трудовом процессе. Даже учителя одного предмета отличаются по характеристикам, предпочтениям и характеру выполняемой работы намного сильнее, чем, например, служащие разных отделов офиса. Поэтому в качестве экспертов предпочтительней использовать весь коллектив образовательной организации, либо его большую часть. Тогда требование репрезентативности (представленность мнений всех групп) полученных результатов будет выполнено.

Особо необходимо позаботиться о выделении особой «рабочей группы», которая будет обрабатывать и систематизировать промежуточные

результаты. Она может быть небольшой (2-3 человека), но для нее необходимо предусмотреть дополнительные финансовые условия.

Если позволяет специфика коллектива, то хорошо бы выделить особую «информационную группу», обязанности которой будут состоять в пропаганде форсайта на предварительном этапе, информировании коллег о ходе проекта на основном этапе и информировании коллектива о результатах на этапе постфорсайта.

На этом же этапе форсайт-проекта определяют область прогноза. Для общеобразовательной организации это может быть какая-то из сфер ее деятельности (организация учебного процесса, внеурочная деятельность, система дополнительного образования, воспитательная деятельность, деятельность в рамках инклюзивного образования и пр.). Однако с точки зрения финансового планирования и масштабы методики форсайта его область предпочтительнее определить в рамках всей деятельности образовательной организации.

При определении горизонта форсайта (среднесрочный или долгосрочный) необходимо учитывать следующее обстоятельство. Для прогнозирования развития на 2-3 года организовывать форсайт не имеет смысла, так как простое финансовое планирование (например, в рамках Плана финансово-хозяйственной деятельности) как раз и рассчитано на данный период. Выше говорилось, что существенным

На стадии предфорсайта необходимо также позаботиться об обеспечении форсайт-проекта — финансовом, организационном, информативном, методическом, нормативном и психологическом. Как показывает практика, финансовое обеспечение проекта может быть самым минимальным. Как уже говорилось выше, необходимо обеспечить только «рабочую группу» дополнительным финансированием, так как именно у них значительно увеличится количество работы. Нормативное обеспечение должно сводиться к созданию и утверждению локальных актов, регламентирующих детали форсайта.

Особо стоит обратить внимание на методическое обеспечение форсайта. Так как большинство работников общего образования о данной методике практически ничего не знают, то необходима хотя бы небольшая серия обучающих семинаров, в рамках которых коллектив освоит данную методику. Не меньше внимания необходимо уделить психологическому обеспечению проекта, поскольку внутреннее сопротивление прогностической деятельности у работников непременно будет, особенно на начальной стадии. Именно поэтому подготовительная стадия может занять довольно много времени (до одного года и более).

На этой же стадии форсайта определяются показатели деятельности, которые потом будут служить индикаторами ее успешности.

На втором этапе в форсайт активно включается весь коллектив. Прежде всего, необходимо определить стратегические цели организации в рамках установленной области форсайта, проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации.

При этом, необходимо постоянно напоминать участникам предфорсайта, что прогнозируется, прежде всего, финансово-хозяйственная деятельность организации. Тем более, что это значительно упорядочит выработку мнений и идей, просмотр и отбор вариантов и, к тому же, станет значительным мотивирующим стимулом для основной деятельности коллектива.

Характерная черта данного этапа — определение приоритетных технологий, которые позволят коллективу совершеннее использовать финансовые механизмы для достижения стратегических целей организации. После отбора технологий разрабатывается «дорожная карта», по которой коллектив будет работать дальше.

Термин «дорожная карта» (англ. — roadmap) сегодня часто используется как синоним понятию «план мероприятий». Однако подобное соотнесение не совсем правомерно. В отличие от простого плана «дорожная карта» учитывает альтернативные пути развития организации и намечает

точки принятия стратегически важных управленческих решений. Кроме того, «дорожная карта» содержит конкретные показатели эффективности и планируемые результаты.

Чаще всего, «дорожная карта» представляет собой графическую схему, отображающую важнейшие шаги и ожидаемые результаты этих шагов в «узлах» — точках принятия управленческих решений.

Сегодня в экономике используются «дорожные карты» разных видов (промышленные, научные и технологические, продуктовые и программные). Для использования в общеобразовательном учреждении более всего подходит корпоративная «дорожная карта», в которой показаны варианты (сценарии) развития организации.

Важно, что в создание «дорожной карты» преследует сразу две цели: предвидение и планирование развития ситуации в разных аспектах (содержательном, финансовом, формальном, нормативном и пр.) и управление процессом достижения поставленных стратегических задач. Вторая задача прямо выводит нас на процесс конструирования будущего.

Допустим, коллектив образовательной организации в хорде форсайта определил в качестве одного из возможных направлений развития оказание услуг населению района в области компьютерной подготовки взрослых, в основном, родителей учащихся. Сегодня учреждение вводит данную услугу не готово и планирует ее введение в среднесрочной перспективе (2-й период). Однако для этого уже в рамках текущей деятельности (1-й период) необходимо откорректировать локальную нормативную базу (принять соответствующий локальный акт, регламентирующий данную деятельность) и найти некоторую стартовую финансовую сумму на ресурсное обеспечение будущего процесса. Для этого в краткосрочной перспективе в образовательном учреждении создается проект будущего обучения взрослых, под который привлекается финансирование в рамках целевого субсидирования (ЦС), либо с помощью получения гранта (Г) на выполнение данного проекта.

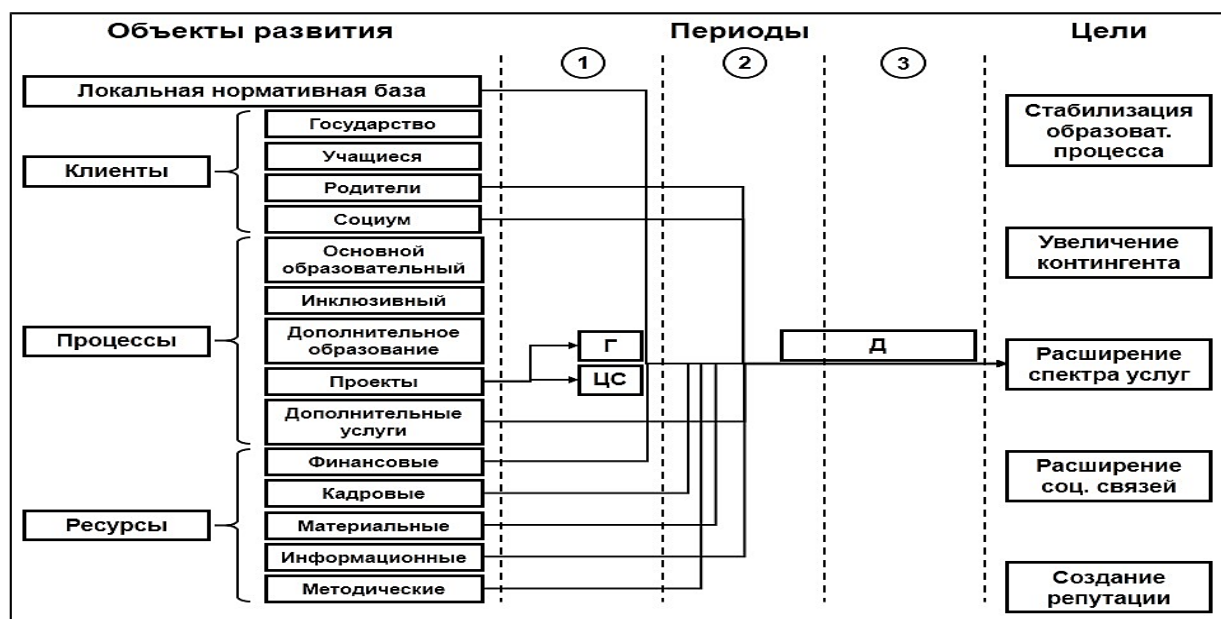


Рисунок 2. Пример составления «дорожной карты» общеобразовательного учреждения

Затем, уже в среднесрочной перспективе (2-й период), привлекаются кадровые (отбор и обучение), материальные (оснащение) и методические (создание учебных программ) ресурсы. Последними используются информационные ресурсы, с помощью которых происходит информирование населения района и родителей учащихся о начале запланированной деятельности. Доход (Д) от данной деятельности планируется в конце среднесрочного и, в основном, в долгосрочном периоде. Финалом второй стадии форсайта должно стать установление консенсуса между всеми участниками будущего процесса. По сути, это одна из главных целей форсайта — установление общего видения будущего развития в коллективе в целом.

Поэтому данному процессу необходимо уделить пристальное внимание. Необходимо специально работать над тем, чтобы все поняли суть будущих изменений и использовали их для развития деятельности образовательных организаций.