

Статья напечатана в научно-методическом журнале «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования». — № 5 (июль-август) — 2016. — ООО Издательство «Эффектико-пресс», СПб.

Е.А. Рекичинская
к.пед.н., зам. директора по НМР
МБОУ гимназия № 3 в Академгородке
г. Новосибирск

Использование риск-менеджмента в образовательной деятельности школы

Вся жизнь — управление рисками, а не исключение рисков
Уолтер Ристон

Присутствие риска в современном обществе неоспоримо. Риск присутствует во всех сферах жизнедеятельности. В настоящее время образовательный сектор рассматривается государством в качестве приоритета, одной из национальных точек роста, а инвестиции в повышение качества человеческого капитала являются условием развития российской экономики.

Сегодня потребность в оценке своих угроз и возможностей организации и поиске новых методов управления имеют не только предприятия, но и учреждения образования, действующие также в условиях жесткой конкуренции и быстрых изменений рыночной ситуации [4].

Сфера образования достаточно специфическая область, для нее характерны свои особые риски. При этом с точки зрения наличия риска особый интерес представляет деятельность ОУ в контексте качества образования. В условиях рынка образовательное учреждение самостоятельно решает, в каких целях и как использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы: материально-технические, трудовые, финансовые, информационные и другие. При этом экономическая ответственность, которую несет ОУ, нацеливает его руководителей на повышение эффективности использования всех видов ресурсов [1].

Тема риск-менеджмента в образовательной организации актуальна, так как управление рисками входит в число наиболее слаборазвитых компетенций среди российских руководителей. В стандарте 9001:2015 риск-ориентированное мышление является новым направлением, представленным в основных изменениях стандарта по сравнению с предыдущей версией.

Цель управления рисками:

- обеспечить принятие решений с учётом рисков;
- какие-то риски возможно понадобится снизить, другие принять, а некоторые, наоборот, увеличить.

Способы минимизации рисков. *Избежание риска*, что предполагает выбор альтернативного варианта с наименьшим уровнем риска, отказ от реализации проекта или выхода на другой рынок.

Перенос (перераспределение) риска. Передача или частичная передача риска другой стороне (путём заключения договоров страхования, аутсорсинг и др), позволяющие уменьшить негативное влияние на достижение целей организации. При этом необходимо учитывать, что репутационный риск не всегда можно перенести.

Снижение риска. Воздействие на риск путём снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем.

Принятие риска. Организация допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий.

В практической деятельности школы мы опираемся на *5 правил управления рисками*.

1. Управление рисками – ответственность каждого сотрудника в организации.
2. Цель управления рисками не полное их устранения, а своевременное выявление и снижение рисков с целью достижения стратегических целей организации.
3. Управление рисками – это на 10% процесс и на 90% культура.
4. Не существует организаций без рисков, существуют организации, которые игнорируют свои риски.
5. Невозможно предугадать все риски, организация должна быть готова к неопределённости.

Практика общеорганизационного управления рисками требует управления рисками во всех областях, включая текущие операции и процессы, а также разовые инициативы. Оценка рисков должна быть элементом процесса принятия решений. Одна из мер по содействию этому заключалась бы в том, чтобы проводилась оценка рисков при подготовке любых важных предложений по политике, стратегии и проектам, представляемых руководством. Объектами риск-менеджмента являются следующие процессы:

- 1) процесс оказания образовательных услуг;
- 2) процесс научно-методической и инновационной деятельности;
- 3) процесс менеджмента персонала;
- 4) процесс менеджмента ресурсов;
- 5) процесс закупки;
- 6) процесс технического обслуживания, ремонта и утилизации.

Процесс менеджмента рисков в школе функционирует с учетом: системного подхода; процессного подхода; постоянного улучшения; вклада в процесс наиболее эффективного использования ресурсов и капитала; защиты имущественных интересов организации и улучшения имиджа школы; повышения квалификации сотрудников и создания организационной базы в аспекте управления; оптимизации процессов.

Входами процесса риск-менеджмента являются оперативные цели школы, результаты внутренних и внешних аудитов, аналитические материалы о тенденциях развития внешней и внутренней среды, оперативные планы и отчеты структурных подразделений (кафедр) ОУ, результаты исследований, отчет со стороны руководства.

Выходами процесса риск-менеджмента являются реестр рисков, план управления рисками, отчет о рисках, предоставляющие информацию об операционных рисках в основных процессах.

Кроме этого, должны быть представлены процедуры оценки и мониторинга рисков, разъяснены способы идентификации и оценки рисков, подходящие для использования в образовательной организации.

Владельцем данного процесса является заместитель директора по научно-методической работе и ответственный за управление качеством в ОУ.

Критерии результативности и эффективности процесса риск-менеджмента: увеличение количества достигнутых целей и реализованных проектов; уменьшение количества возникших непредвиденных случаев; повышение индекса удовлетворенности внешнего потребителя деятельностью школы [4].

У каждой школы есть своё проблемное поле, которое объединяет общие для всех школ проблемы и специфические (характерные для конкретной школы) [Схема 1, С. 3].

Схема 1



В ноябре в МБОУ гимназия № 3 в Академгородке был проведён педсовет по теме: «Управление рисками». Для работников школы была

представлена информация о риск-менеджменте, показаны способы, как можно работать с рисками в соответствии с международными стандартами ISO 9000.

Перед педагогическим коллективом была поставлена задача: обсудить с коллегами в группах внутренние риски образовательной организации и составить реестр рисков школы. Педагогами школы были выделены 17 рисков: кадровая проблема, снижение качества образования, усложнение контингента ОУ, рост травматизма, снижение мотивации к обучению в основной школе, риск потери одаренных детей, риск недостаточной работы с учениками, у которых выявлены некоторые проблемы в обучении, переполненность классов, правовая и психологическая незащищенность учителя, психологическая неготовность учителя к самоконтролю в общении с учениками и родителями, уменьшение материального поощрения учителя, чрезмерное влияние родителей на учебный процесс, незащищенность персональных данных учителей, снижение уровня воспитанности, культуры и дисциплины учащихся, несовершенство правовой базы по использованию мобильных телефонов, отсутствие актуальной информации, вопросы исполнительской дисциплины [Приложение 1, С. 9].

В результате анализа реестра рисков школы, в управлении ОУ были выделены узко управленческие, кадровые, организационные, нормативно-правовые, технические и психологические проблемы, на которые администрация школы должна обратить особое внимание, выработать систему мер по решению выявленных проблем и по возможности реализовать их на практике [Схема 2, С. 4].

Схема 2



На оперативном совещании администрации и заведующих предметными кафедрами был предложен перспективный план возможных мероприятий для снижения рисков, их предупреждения [табл. 1, С. 5].

Таблица 1

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ

РИСКИ	МЕРОПРИЯТИЯ	ОТВЕТСТВЕННЫЕ
1. Переполненность классов	Снижение численности обучающихся в классах до 26 человек	Директор ОУ
2. Уровень культуры и воспитанности обучающихся	Организация и проведение тематических классных часов, акций	Зам. директора по ВР
3. Техническое обеспечение	Распределение функционала и план работы технического обеспечения школы	Отв. за техническое обеспечение
4. Мотивация персонала	Семинар и тренинг по вопросам профессионального выгорания	Руководитель социально-психологической службы
5. Мотивация обучающихся	Педсовет по мотивации школьников в эпоху высоких технологий	Администрация ОУ
6. Одарённые дети	Точечная работа с одарёнными детьми, создание условий для продуктивной работы учителя и обучающегося	Администрация Педколлектив
7. Перегрузка школьников	Неделя без домашних заданий в каждой четверти. Творческая группа по вопросу перегрузки школьников в ОУ	Педколлектив Творческая группа

8. Уровень квалификации педагогов	Прохождение курсов по графику	Зав. кафедрами Педколлектив
-----------------------------------	-------------------------------	--------------------------------

Работа над рисками идёт и в области реализации Федерального государственного образовательного стандарта. При подготовке и проведении фронтально-обобщающего контроля 5-х классов, которые вышли на ФГОС ООО в 2015-2016у.г. особое внимание было уделено вопросу рисков при внедрении ФГОС ООО в школе. Было отмечено, что возникает стратегический риск: уровень готовности педагогического коллектива к введению ФГОС (менталитет авторитарного учителя, педагогический и экономический риск). Нередко в школах возлагается разработка ООП на одного сотрудника при организации проектирования основной образовательной программы (ООП). Отмечается низкий уровень подготовленности руководящих и педагогических работников к проектированию ООП. Используются формы повышения квалификации, не ориентированные на развитие новых профессиональных компетентностей руководящих и педагогических работников образовательной организации. Часто встречается неиспользование / слабое использование родительского ресурса при разработке ООП. Отсутствуют партнерские отношения образовательной организации с учреждениями, организациями, предприятиями, способными оказывать поддержку образовательным организациям в реализации ООП (ГЦРО, НИПКипРО, НГПУ и другие).

Учителя обсудили возможные пути решения выявленных рисков. Это:

- разъяснительная работа с педагогическими кадрами;
- разработка новых теоретических и методических подходов к организации переподготовки и повышения квалификации учителей в соответствии с целями и задачами ФГОС;
- обновление содержания и форм повышения квалификации и переподготовки учителей на практико-ориентированной основе;
- мониторинг педагогической практики по введению ФГОС, контроль и коррекция деятельности педагогического коллектива по выполнению требований стандарта;
- просветительская работа с родителями обучающихся, убеждение их в необходимости смены модели образования, расширения их полномочий как законных представителей интересов детей и, как следствие, получение новых результатов образования [2].

МБОУ гимназия № 3 в Академгородке реализует Программу развития школы «Формирование инновационного мировоззрения школьников в рамках многокультурного образования» через портфель проектов.

При управлении портфелем проектов в ОУ считаем целесообразным использовать единый подход к классификации рисков и сформировать реестр рисков портфеля. Определив принципы классификации, нужно идентифицировать все возможные риски. Для этого мы используем

следующие источники информации: материалы аналогичных прошлых и текущих проектов в ОУ и за ее пределами; спецификации продукта/результата проекта; документы базового или текущих планов проекта; списки рисков или дерево рисков, составленное для школы в целом и пополняемое по мере их появления; анализ заинтересованных лиц; ограничения и допущения проекта; финансовые документы проекта.

Основной инструментарий идентификации рисков следующий: анализ проектных материалов; мозговые штурмы и встречи с участниками проектов и заинтересованными лицами; аналитическое моделирование сценариев развития проекта, анализ дерева решений; использование интуиции и опыта участников проекта; SWOT-анализ проекта (определение сильных, слабых сторон, возможностей и угроз); техника причинно-следственных диаграмм, напоминающих рыбий скелет (в «голове» находятся возможные риски, а по «косточкам» расположены так называемые пять «М»: оборудование (machines), люди (men), материалы (materials), методы (methods) и окружающая среда или администрирование (media, management); при анализе «косточек», можно получить информацию о возможных причинах появления; экспертная оценка; возможно применение техники «Дельфи»; тестирование продукта [6].

В ноябре 2015 г. кафедрой управления общеобразовательных учреждений НИПКИПРО (г. Новосибирск) был проведен региональный научно-практический семинар «Инновационное управление организацией в контексте развития модели СМК», где в одной из секций по управлению проектами мы работали модераторами по теме «Риск-ориентированное мышление при анализе деятельности в проекте. Реестр рисков проекта». Пример реестра рисков по проекту «Внедрение модели системы менеджмента качеством образования в ОУ НСО» приведен в приложении 2, с.10.

Результативными действиями образовательной организации, которая работает над управлением рисками являются: обучение персонала выявлению и работе с типичными и наследуемыми рисками как наиболее опасными; проведение открытых встреч; создание и ведение документов по рискам; учет рисков и анализ старых проектов; в целом же это — резервирование времени и затрат в проекте на работу с рисками.

В ГОСТ Р ИСО 31000-2010 (Менеджмент риска. Принципы и руководство) написано, что при применении и поддержании в соответствии с настоящим стандартом риск-менеджмент дает возможность организации: повышать возможность достижения целей; поддерживать активный менеджмент; осознавать необходимость идентификации и воздействия на риски по всей организации; улучшать идентификацию возможностей и угроз; отвечать соответствующим законодательным и другим обязательным требованиям и международным нормам; улучшать обязательную и управленческую отчетность; улучшать управление; укреплять доверие заинтересованных сторон; создавать надежный базис для принятия решений и планирования; совершенствовать управление; эффективно распределять и

использовать ресурсы для воздействия на риск; повышать функциональную эффективность и результативность; повышать уровень обеспечения безопасности, здоровья, а также защиты окружающей среды; совершенствовать предотвращение потерь и менеджмент инцидентов; сводить к минимуму потери; улучшать обучение в организации; повышать устойчивость организации [3, С. 3-4].

В настоящем стандарте используются оба выражения: как термин "менеджмент риска ("risk management")", так и термин "управление риском" ("managing risk"). В общих чертах "менеджмент риска" относится к архитектуре (принципам, инфраструктуре и процессу) эффективного управления рисками, в то время как "управление рисками" относится к применению этой архитектуры к конкретным рискам.

Список литературы:

- 1.Бондаренко Т. Управление рисками в деятельности школы.
<http://www.resobr.ru/article/28261-upravlenie-riskami-v-deyatelnosti-shkoly>
- 2.Гоглова, М.Н. Качество образования в условиях введения ФГОС: препятствия и пути устранения. – Электронный журнал «Сетевое образование». – № 2. – 22.04.2014. <http://fgoscom.ru/page/f498f11d-c999-48ba-b4cd-6469d664a842>
- 3.ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство. ISO 31000:2009.Risk-management – Principles and guidelines (IDT). Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Москва. – Стандартиформ. – 2012. – 27 с.
- 4.Иванова, Г. Г., Абрамович, С. С.Формирование системы риск-менеджмента в учреждении образования. Гродненский государственный университет им. Я. Купалы, г. Гродно, Беларусь. Сборник конференций. Научно-издательский центр «Социосфера». – № 25. – 2012. – С.92-95.
- 5.Risk Management: Guidelines and Best Practices // Office of Administration [Электронный ресурс]. 2012. URL:
http://oa.mo.gov/itsd/cio/projectmgmt/PDF/risk_manual.pdf
6. Управление рисками проекта. <http://personnel.uapa.ru/speciality.asp>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Примеры из таблицы реестра внутренних рисков МБОУ гимназия № 3 в Академгородке, составленной на педсовете «Управление рисками», ноябрь, 2015 г.					
Описание риска	Последствия от реализации риска	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятия по снижению риска	Владельцы и сроки
1. Кадровая катастрофа (старение, декавалификация, маргинализация кадров, отток, пассивное отношение к преобразованиям)	Значительные – 4 Низкий уровень преподавания Снижение качества образования Потеря имиджа ОУ Отток обучающихся	Высокая - 4	Серьезный 9-25	1.Повышение квалификации педагогов – обучение 2.Привлечение квалифицированных кадров 3.Экономические и моральные стимулы 4.Коллектив ОУ – одна команда	Директор в течение 2016 г.
2.Снижение качества образования	Значительные – 4 Потеря имиджа ОУ Отток обучающихся Уменьшение з/п Отток учителей	Высокая - 4	Серьезный 9-25	1.Повышение квалификации педагогов – обучение 2.Привлечение квалифицированных кадров 3.Экономические и моральные стимулы 4.Коллектив ОУ – одна команда	Администрация в течение 2016 г.
3. Усложнение контингента ОУ (дети группы риска, мигранты, безнадзорные, беспризорные, дети с девиантным поведением и др.)	Значительные – 4 Снижение уровня обучаемости Снижение качества образования Потеря имиджа ОУ Отток обучающихся	Высокая - 4	Серьезный 9-25	1. Изменения в технологиях и содержании преподавания 2.Гибкое управление образовательным процессом (деление на группы, профили) 3.Профилактические беседы с детьми 4.Индивидуальная работа 5.Уменьшение количества учеников в классе 6.Уход от перегрузки детей	Педагоги в течение 2016 г.
4.Правовая и психологическая незащищенность учителя. Правовая и психологическая неготовность учителя к самоконтролю в общении с учениками и родителями	Катастрофическая – значительная 5 – 4 Конфликты Жалобы Судебные иски Потеря здоровья Увольнение Уход из профессии Снижение имиджа школы	Очень высокая - 5	Значимый – серьезный – 16	1.Психологические тренинги для учителей 2.Тренинги по повышению коммуникативной культуры 3.Совместная рефлексия учителей и учащихся 4.Введение ставки юриста 5.Конфликтная комиссия по урегулированию споров	Администрация в течение 2016 г.

**Региональный проект
«Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях
Новосибирской области» (идентификация рисков)**

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

<i>Внешние риски</i>			<i>Внутренние риски</i>				
<i>№</i>	<i>Реестр рисков</i>	<i>Вероятность наступления</i>	<i>Влияние на проект</i>	<i>№</i>	<i>Реестр рисков</i>	<i>Вероятность наступления</i>	<i>Влияние на проект</i>
1.	Закрытие проекта	4	Отсутствие финансирования	1.	Отсутствие мотивации у персонала	4	Невозможность реализации целей проекта
2.	Формальное отношение к реализации проекта со стороны ОО	2	Дискредитация проекта в глазах потребителей (педагогов, родителей)	2.	Формальный подход к реализации проекта у высшего руководства	3	Утрата лидерства ОО в образовательном пространстве
3.	Слабая координация и контроль со стороны регионального оператора	1	Выпадение ОО из комплекса мероприятий, проводимых по плану реализации проекта	3.	Нерациональное использование внутренних ресурсов, кадрового потенциала	3	Слабая работа с персоналом
4.	Отсутствие методической поддержки и понимания со стороны муниципальных методических служб	5	Отсутствие методических семинаров по тематике СМК, слабая работа с кадрами	4.	Нецелевое использование финансовых ресурсов	4	Дискредитация проекта
5.	Место в рейтинге ОО, участвующих в проекте	3	Возможность выведения из проекта ОО, формально реализующих проект	5.	Непонимание основных принципов стандартов ISO	3	Слабая подготовка кадров
6.	Отсутствие понимания значимости проекта со стороны потребителей (родительская общественность)	2	Падение имиджа ОО, из-за отсутствия разъяснительной работы с родительской общественностью	6.	Отсутствие мотивации у высшего руководства для выхода на сертификацию СМК в соответствии с международными стандартами	3	Слабое развитие проектов внутри организации