

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ в образовании

Анатолий Валентинович Соложнин,
начальник Управления образования г. Нижний Тагил
Свердловской области, кандидат педагогических наук

Словосочетание «управление рисками» прочно вошло в тематику курсов повышения квалификации для бизнесменов-профессионалов, серьёзные компании подыскивают себе риск-менеджеров, а в литературе по управлению образованием это понятие либо вообще не встречается, либо упоминается вскользь.

Управленцы постоянно говорят: «а не рискуем ли мы получить обратный результат?», «риск велик, поэтому мы на эти действия не пойдём», «Вы все риски подсчитали, дорогой коллега?». И наконец, совсем родное: «риск — благородное дело!», «кто не рискует, тот не пьёт шампанского!». Глядя на эти высказывания, практически каждый читающий уже вспомнил что-то своё и не менее «оригинальное» по поводу рисков. Просматривая ежедневную почту, новости телевидения или Интернета, отмечаем, что вот опять где-то произошёл несчастный случай, а кто-то, «ну совсем случайно», стал миллионером.

XXI век — особое время, более динамичное и непредсказуемое, чем прежние времена. Нет былой размеренности жизни, уходят в прошлое государственные или корпоративные гарантии на все случаи. На смену приходят такие понятия, как неопределённость, возможность, вероятность угрозы, успехи, риски. Никого уже не удивляет новостной материал о закрытии или ликвидации школы или учреждения

дополнительного образования, привычными стали известия об открытии автономных или частных школ.

Управление образованием

Сфера образования долгие годы развивалась как стабильная отрасль: она была защищена государством, поддерживалась обществом, с точки зрения законодательства считалась приоритетной. Наличие «отдельных проблем» прежде воспринималось как вполне естественное состояние, со временем проходящее. Учебники и монографии последних лет по проблемам управления образованием предлагают нам, как правило, классический вариант менеджмента, опирающийся на мировой опыт. Обычная цепочка менеджмента представляет собой системную совокупность этапов: информация, анализ проблем, целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль. Среди важнейших разделов менеджмента — теория организаций, организационное управление, управление персоналом, разработка и принятие управленческих решений, управление финансами, управление инновациями.

После распада СССР, со вступлением России в новое правовое и экономическое пространство процессы развития производства, экономики, социальные процессы стали протекать более динамично, непредсказуемо. С 1992 года, со времени вступления в силу Закона РФ «Об образовании», управление образовательной сферой подчинено общим законам экономики, права и общественной жизни. Несмотря на заявленную в законодательстве приоритетность, сфера образования стала подверженной, наряду с другими предприятиями и организациями, различного рода рискам и реальным потерям. Ярким свидетельством тому может служить нестабильная экономическая ситуация конца 80-х — начала 90-х годов, которая вывела из системы дошкольного образования до 40–50% детских садов и яслей. И сегодня, несмотря на прямые указания федеральных органов власти, ситуация с дошкольными учреждениями в лучшую сторону не меняется. Уже в нынешнее время стали закрываться школы, не способные набирать детей до норматива наполняемости или утратившие способность создать лицензионные условия. Очевидно, что система образования демонстрирует кризисное состояние, но заявлять об этом как-то не принято. Давайте уж признаем, коллеги, что и сам приоритетный национальный проект «Образование» стал следствием понимания кризисности нашей сферы. И если высшее руководство страны это осознает, то с «низами» получается несколько труднее: руководители образовательных учреждений не спешат осмыслить своё положение и о необходимости того же антикризисного управления пока не задумываются.

Типичное мышление управленца-бюджетника из социальной сферы примерно следующее: «мы — бюджетники», «нам не дают денег, поэтому мы и не можем оказывать должным образом услуги», «надо просить», «должны дать» и т.д. В итоге в антикризисных программах городов и регионов уже появились разделы «Образование», в которых прописаны меры по удержанию на плаву учреждений, которым уже не первый год не хватает средств на выживание. Как участник бюджетного процесса и главный распорядитель бюджетных средств убеждаюсь в тщетности попыток что-то сохранить, постоянно уменьшая ресурсы и при этом оставаясь «верными своим принципам». Необходимо понять, что новая экономическая, правовая, политическая

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

ситуация потребует от лиц, принимающих решения, иных подходов. И если уж мы оказались в кризисе и принимаем антикризисные программы, то придётся освоить ещё и суть антикризисного управления. Пока существует миф, что антикризисное управление — удел банкиров, экономистов и предпринимателей. Анализ определений даёт нам право заявить, что это далеко не так. Суть антикризисного управления заключается в том, чтобы предвидеть опасность кризиса, уметь проанализировать его симптомы, принять меры для того, чтобы снизить отрицательные последствия, использовать кризисные факторы для последующего развития учреждения. Как видим, в этом определении нет и намёка на сферу деятельности. Вышеприведённый же тип мышления бюджетников свидетельствует лишь о том, что радикальные последствия кризиса в бюджетной сфере пока ещё сглаживаются административными рычагами учредителей и учреждения пока ещё выживают.

Безусловно, трудности можно и нужно преодолевать, но лучше — не допускать. Ведь антикризисное управление вступает в свои права, когда уже понесены существенные потери и возврата к началу практически нет. Поэтому кризис не что иное, как исход неудачного поведения компании или учреждения в рискованной ситуации. И всё же можно ли как-то опередить, предотвратить негативные процессы? Оказывается, и можно и нужно, ведь не всё же сидеть и ждать конечной точки кризиса. Управление рисками — молодое направление в менеджменте, позволяющее не только не допустить кризиса, но и получить определённые выгоды из сложившейся ситуации.

Управление рисками или «риск-менеджмент»

Понятие риска довольно часто используется в современной экономике, в управлении, в медицине, в психологии,

А.В. Соложнин. Управление рисками в образовании

в военном деле и в других сферах. «Управление рисками — особый вид деятельности, направленный на смягчение воздействия риска на результаты деятельности предприятия, фирмы компании. Управление рисками — специфическая область деятельности, требующая знаний в области теории фирмы, страхового дела, анализа хозяйственной деятельности предприятия, математических методов оптимизации экономических задач»¹.

В финансово-кредитных организациях, в крупных корпорациях востребованы специалисты по управлению рисками, которых стали называть «риск-менеджерами». В международном лексиконе уже появляется словосочетание Risk management: оно означает новое направление, предмет которого — сохранение активов и рентабельности предприятия при вероятном риске значительных потерь. Для образовательного учреждения это может означать сохранение статуса, ресурсов, обеспечение высокого качества образования при вероятном риске финансовых, кадровых, материально-технических и других потерь. Основными понятиями управления рисками становятся «успех», «неудача», «потери», «вероятность», «неопределённость», «угрозы», «качество активных ресурсов», «качество ситуации», «рисковая ситуация», «ожидаемая ценность». Управление рисками подчинено общим законам управления и далеко не всегда сопряжено с неудачами или ориентирами на кризис. Как раз наоборот: риск необходим любому предприятию, ориентированному на успех. Риск — это возможность головокружительного успеха, с одной стороны, и возможность провала проекта, неудачи — с другой. Риск можно сравнить с точкой подвеса рычажных весов, относительно которой чаши могут склониться в ту или иную сторону, с точкой нарушения равенства, равновесия, эквивалентности.

Не так уж страшен риск, если выработать в себе умение правильно с ним обращаться. В педагогике, в управлении образованием

¹ Словарь-справочник менеджера/ Под ред. М.Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 510.

встречается огромное число рискованных ситуаций, которые мы просто не замечаем, считаем их родными и привычными.

Повседневная практика изобилует примерами работы в ситуации риска: деятельность руководителя школы в условиях финансового дефицита и неопределённой ситуации даже на ближайшую неделю, эксплуатация зданий с неустранёнными замечаниями надзорных органов, организация походов и экспедиций детей, проведение организационно-штатных мероприятий, реорганизация образовательного учреждения. Самый общий анализ ситуаций в образовании может быть представлен следующими рисками:

Педагогический риск

Риск снижения качества образования; риск недостижения поставленной цели любым из участников управления образованием (педагог, директор школы, руководитель муниципального органа управления образованием). Конкретными видами недостижения результата могут стать неудачные результаты итоговой аттестации выпускников, правонарушения учащихся и воспитанников, неудовлетворительные результаты сформированности тех или иных качеств личности. Крайним вариантом педагогического риска может стать «инверсия», т.е. получение результата, противоположного запланированному.

Инновационный риск

Риск потерь, связанных с неудачной реализацией новых образовательных проектов. Неудачи здесь могут выразиться как в педагогическом аспекте, так и в любом ином: финансово-хозяйственном (неудачно вложили средства, в результате — убытки), нормативно-правовом (допущены ошибки в организационно-правовом оформлении инициатив и как результат — протесты, запреты, приостановка деятельности), научно-методическом (отрицательные экспертные заключения). Формой инновационного риска может

стать «спекулятивный риск» — возможность получить как положительный, так и отрицательный эффект при внедрении инновационных проектов. Смысл спекулятивности в данном контексте толкуется как достижение высокого результата или серьёзные потери в результате предпринятых мер с низкими ресурсозатратами. Примером таких потерь может служить попытка директора школы внедрить факультативный курс «граффити», в результате чего стены школы оказались изрисованными этими символами. Примером положительного результата может служить получение школой миллиона рублей в рамках национального проекта «Образование» «за инновационную деятельность» на основании поданных документов (при этом школа не ведёт инновационную деятельность).

Социальные риски

Риски, связанные в основном с последствиями принятых управленческих решений, затрагивающих интересы неограниченного круга лиц. Примерами служат решения по изменению системы оплаты труда или изменению родительской платы за содержание ребёнка в дошкольном образовательном учреждении. Это могут быть решения по оптимизации сети образовательных учреждений (слияния, преобразования, ликвидации, открытия) или изменение их графика работы, введение дополнительных каникул для профилактики инфекционных заболеваний. К социальным рискам относится введение в учебный план школ предметов, вызывающих неоднозначную оценку родителей, учащихся, общественности. К таким относились в своё время предметы, связанные с половым или сексуальным воспитанием. Сегодня широко обсуждается эксперимент по изучению религиозных предметов и основ светской этики.

Маркетинговый риск

Риск связан с потерей преимуществ школы на рынке образовательных услуг и постепенной утратой контингента учащихся. Ранее предлагаемые образовательные услуги, дополнительные услуги могут стать неинтересны потенциальному потребителю (дети, родители). Другие образовательные учреждения, находящиеся в непосредственной территориальной близости, могут стать серьёзными конкурентами, за счёт

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

чего школа или детский сад могут утратить собственный контингент.

Имиджевый риск

Риск потери репутации. В условиях конкуренции каждая школа стремится создать о себе положительное впечатление в глазах руководства, общественности, потенциальных учащихся, воспитанников и их родителей. Вредны слухи, сплетни, негативные сообщения в СМИ, ведущие к кризису доверия (имиджевому кризису). Информационные материалы нередко сознательно или неосознанно искажаются. Последствиями имиджевого кризиса могут стать утрата контингента учащихся и воспитанников, что может снизить уровень финансирования, привести к потерям в кадровом составе школы.

Нормативно-правовые риски

Риски, связанные с толкованием законодательства и его применением. Самым простым и свежим примером может служить ситуация, связанная с налогообложением компенсации на книгоиздательскую продукцию педагогических работников образовательных учреждений. В № 8 «Народного образования» за 2009 г. А.Б. Вифлеемский подробно описывает ситуацию, когда налоговые службы пытаются обязать директоров школ и бухгалтеров собирать с учителей «оправдательные документы», подтверждающие понесённые затраты на методическую литературу. Налоговые службы не правы, но их настойчивость и известные всем методы давления заставляют директоров школ и руководителей муниципальных органов управления образования задуматься: уступить им частично или идти до конца, доводить дело до судебных разбирательств с неизвестным результатом.

Кадровые риски

Конкретные виды кадровых рисков: утрата квалифицированных кадров (увольнение, переход в другое образовательное

А.В. Соложнин. Управление рисками в образовании

учреждение), профессиональная стагнация педагогического коллектива (снижение результатов педагогической деятельности у большей части коллектива, отсутствие интереса к творческой деятельности, утрата профессионально-нравственных ценностей, безразличие к результатам собственной деятельности), межличностные и другие конфликты в педагогическом коллективе.

Финансово-хозяйственные риски

Риски, связанные с отрицательными результатами финансово-хозяйственной деятельности: недофинансирование образовательных учреждений, неосвоенные запланированные бюджетные ассигнования, невыполнение кассового плана, отсутствие ассигнований на устранение аварий или на выполнение срочных и необходимых работ, неполучение запланированных поступлений от приносящей доход деятельности, штрафы, изъятие финансовых средств, утрата части имущества в результате форс-мажорных обстоятельств.

Приведённые риски можно объединить в группы-типы: общие типы рисков, характерные для большинства организаций, учреждений, управляемых систем; специальные типы рисков, характерные только для системы образования.

Предваряя группировку, заметим, что резкой границы здесь может и не существовать: общие типы рисков для системы образования будут приобретать свою специализацию, равно как и специальные типы могут обнаруживать себя в необразовательной сфере.

К общим типам отнесём: маркетинговые, имиджевые, нормативно-правовые, кадровые, финансово-хозяйственные риски.

К специальным — педагогические, инновационные, социальные риски.

Строго говоря, в «специальной» группе можно оставить лишь один тип — педагогичес-

кий. Как сказали бы экономисты — «производственный» риск. Вместе с тем, признавая тот факт, что инновационные и социальные риски существуют в любой организованной сфере человеческой деятельности, в области образования они существенно отличаются от всех остальных.

Что делать?

При дефиците теории и отсутствии систематизированной практики управления рисками в сфере образования разумно освоить опыт промышленников, экономистов и бизнесменов, т.е. тех, у кого уже есть этот опыт, тем более что, несмотря на отсутствие специальных работ в этой теме, управление рисками в неявном виде уже осуществляется в процессе управления любой подсистемой системы образования (учреждением, системой образования района или города), но имеет спонтанный характер. Целенаправленное же применение научных методов управления рисками в управлении школой или муниципальной системой образования способно обеспечить её эффективное развитие и успешное исполнение своих полномочий. В отдельных школах уже начинают рассматривать такие распространённые методы, как *аутсорсинг, диверсификация, страхование*. Привлекает внимание руководителей такие необычные своими названиями методы, как *хедхантинг, хеджирование*. И здесь нет ничего удивительного, ведь управление школой или муниципальной образовательной системой, как известно, подчинено общим законам управления, равно как подчинены общим законам любые другие отраслевые управления, безусловно, с учётом отраслевой специфики. Использовать теорию управления экономическими рисками в образовании возможно в тех общих аспектах, которые касаются любой организации, предприятия или учреждения. Однако вне зависимости от того, где мы находимся и чем занимаемся, нам придётся принимать рискованные решения, проявляя подчас и мужество, и способность к интеллектуальному взлёту.