

МОДЕРНИЗАЦИОННЫЕ РИСКИ в территориальной образовательной системе¹

Вадим Николаевич Кеспиков,

ректор Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования, доктор педагогических наук

Светлана Анатольевна Белоусова,

доцент кафедры психологии развития и педагогической психологии Южно-Уральского государственного университета, кандидат педагогических наук

Александр Евгеньевич Орёл,

начальник отдела нормативно-правового и кадрового обеспечения Управления по делам образования г. Челябинска, кандидат педагогических наук

Модернизационные риски в сфере образования — относительно новое явление, требующее теоретического осмысления и разработки эффективных механизмов их предупреждения, управления, минимизации последствий. Авторы статьи представляют собственный взгляд на проблему управления модернизационными рисками в сфере образования.

- модернизационный риск
- комплексная оценка модернизационного риска
- управление модернизационными рисками

Современная образовательная практика характеризуется постоянной нацеленностью на усовершенствование, улучшение, обновление в соответствии с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества. Вот лишь некоторые «модернизационные волны» последних лет: Концепция модернизации российского образования (2001 г.), Концепция профильного обучения на старшей ступени общего образования (2002 г.), национальный проект «Образование» (2005 г.), комплексный проект модернизации образования (2006 г.), образовательная инициатива «Наша новая школа» (2008 г.). При этом любое изменение образовательной системы в целом и отдельных её

элементов порождает ситуацию неопределённости её исхода и возможность неблагоприятных последствий в случае неуспеха. А это определяется современной наукой как риск². Модернизационный риск есть систематическое взаимодействие образовательной системы (либо её

¹ Исследование осуществляется при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта РГНФ «Исследование механизмов снижения, компенсации и контроля модернизационных рисков в сфере образования». № проекта 08-06-00829а.

² См.: Социальная психология. Словарь / Под ред. М.Ю. Кондратьева // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / Ред.-сост. Л.А. Карпенко. Под общ. ред. А.В. Петровского. М.: ПЕР СЭ, 2006.

подсистем) с угрозами и опасностями, индуцируемыми и производимыми процессом модернизации как таковым.

В условиях, когда риск-менеджмент в системе образования ещё только лишь формируется, необходимо выделить риски, наиболее значимые для объектов в условиях модернизационных изменений. Важно выявить и систематизировать факторы (рисковые ситуации), оказывающие влияние на оценку и прогнозирование рисков, систематизировать опыт оценки и прогнозирования рисков в различных образовательных системах, а также выявить особенности подходов к мониторингу рисков в условиях модернизации образования.

Построение механизма управления рисками в территориальных образовательных системах требует, прежде всего, идентифицировать модернизационные риски. Необходимо иметь в виду, что риски в сфере образования имеют сложную природу, они многообразны и связаны со сложным комплексом взаимосвязанных факторов условий труда и трудового процесса в управлении. Среди таких факторов: интенсивные изменения внешней и внутренней среды образовательной организации, высокое развитие управленческой деятельности, востребованность управленческих технологий, имеющих случайный характер, повышение неопределённости субъектно-субъектных взаимосвязей участников образования, а также состояние здоровья руководителя, особенности восприятия им рисков в процессе модернизации, развитость механизмов и институтов защиты от рисков и др.

Результаты исследования по воздействию комплексного проекта модернизации образования на локальные образовательные системы (в исследовании участвовали профессиональные группы специалистов органов управления образованием, руководители образовательных организаций, учителя школ и других образовательных учреждений — всего 2110 человек) свидетельствуют, что наибольшее напряжение у участников вызывает внедрение новой отраслевой системы оплаты труда.

На втором месте по напряжённости — оценка реструктуризации сети образовательных учреждений, на третьем и четвертом местах — оценка внедрения нормативного финансирования и формирование новой системы оценки качества образовательных услуг. Меньшее напряжение вызывает развитие государственно-общественного управления. Таким образом, в настоящее время имеет место потребление риска, аккумуляция риска, концентрация риска. Нами выделены риски, наиболее значимые для объектов риска в условиях модернизационных изменений.

В связи с тем, что исключить модернизационные риски в процессе управленческой деятельности в принципе невозможно, необходимо говорить о механизмах управления рисками.

Управление риском рассматривается нами как совокупность методов, приёмов и мероприятий, позволяющих прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий. При этом управление рисками необходимо рассматривать на двух уровнях — как взаимодействие управляемой подсистемы (образовательная система локального, муниципального, регионального, федерального уровней) и управляющей подсистемы (руководители, которые посредством управленческих воздействий осуществляют функционирование управляемой подсистемы).

Основная цель управления рисками при принятии управленческих решений — увеличить вероятность успешной реализации модернизационных процессов путём снижения степени воздействия рисков до приемлемого уровня.

Чтобы управлять рисками в территориальной образовательной системе, необходимо целенаправленно и последовательно решить следующие задачи:

- идентифицировать, анализировать риски, то есть определить риски, способные

оказать негативное влияние, документировать их характеристики, качественно (при необходимости количественно оценить риски. В зависимости от степени воздействия на образовательную систему мы выделяем следующие виды риска: критический, существенный, умеренный, незначительный и игнорируемый (см. табл.);

- планировать реагирование на риски, то есть определить последовательность действий по ослаблению отрицательных последствий рисков событий и использованию возможных преимуществ;
- непосредственно управлять рисками, то есть выполнять план управления рисками;
- вести мониторинг эффективности управления и реабилитацию системы, то есть давать оценку эффективности действий по минимизации рисков, определять остающиеся риски, устранять негативные последствия рисков событий.

На каждом из этапов ставятся промежуточные цели и задачи, достигаются соответствующие результаты, которые в свою очередь становятся исходными данными для последующих этапов, образуя систему принятия решений с обратной связью. Такая система обеспечивает максимально эффективное достижение целей, поскольку знание, получаемое на каждом из этапов, позволяет корректировать не только методы воздействия на риск, но и сами цели управления рисками.

Определяя содержание и методы реализации функции управления рисками, мы пришли к выводу, что организация работы по управлению модернизационными рисками наиболее эффективна на уровне территориальной образовательной системы. При этом организационной основой этой работы может стать ресурсный

Таблица

Классификация модернизационных рисков по степени воздействия на образовательную систему

Уровни риска	Виды риска	Степень воздействия	Ресурсная потребность	Базовые стратегии управления
Недопустимый	Критический	Крайняя степень воздействия на образовательную систему, приводящая к её разрушению, требует включения в управление риском вышестоящих органов	Требуют привлечения ресурсов из вне системы образования	Уклонение
Оправданный	Существенный	Воздействие на отдельные элементы образовательной системы, приводящее к их разрушению, либо воздействие на всю систему образования, приводящее к её деформации, требуют согласования с вышестоящими органами	Требуют привлечения ресурсов с вышестоящих уровней управления	Смягчение
	Умеренный	Воздействие на отдельные элементы образовательной системы, приводящее к их деформации, требует информирования вышестоящих органов	Требуют перераспределения ресурсов внутри локальной системы	Передача
Приемлемый	Незначительный	Минимальное воздействие на отдельные элементы образовательной системы, последствия воздействия легко устраняемы и не требуют информирования и согласования с вышестоящими органами	Решаются за счёт имеющихся ресурсов	Распределение
	Игнорируемый	Отсутствие какого-либо воздействия на образовательную систему	Не требует привлечения ресурсов	Принятие

центр, обеспечивающий создание научной и информационной инфраструктуры и реализующий диагностическую, компенсационную, превентивную и реабилитационную функции риск-менеджмента.

Диагностическая функция реализуется посредством:

- фиксации проблемных ситуаций, возникающих в образовательных системах и связанных с модернизационными изменениями и выявления возникающих при этом профессиональных и информационных потребностей администраторов образования;
- мониторинга реализации основных направлений модернизации образования в региональной образовательной системе;
- анализа изменений правового обеспечения развития образования на федеральном и региональном уровнях;
- изучения и анализа проблемных ситуаций, возникающих в деятельности органов управления образованием и образовательных учреждений.

Превентивная функция осуществляется посредством:

- подготовки экспертных заключений на этапе разработки нормативных правовых актов, обеспечивающих модернизационные изменения отрасли;
- создание «переговорной площадки» для согласования позиций органов управления образованием и непосредственных участников образовательного процесса;
- разработки и реализации программ повышения квалификации администраторов образования по правовым, экономическим вопросам, проблемам современного менеджмента, в том числе, управления рисками;
- создания механизмов апробации отдельных

модернизационных изменений до момента их массового внедрения.

Компенсационные механизмы реализуются путём:

- разработки алгоритмов действий администраторов образования в кризисных ситуациях;
- подготовки разъяснений, рекомендаций, методических материалов по повышению эффективности модернизационных изменений в образовании;
- создания механизмов on-line сопровождения и консультирования руководителей учреждений по вопросам правовым, экономическим вопросам, вопросам управления рисками;
- форсирования группы (службы) экспертов по вопросам управления рискам в области образования.

Реабилитационная функция реализуется посредством:

- инициирования разработки правовых и экономических механизмов регулирующих воздействий;
- разработки рекомендаций по уточнению и совершенствованию управленческих воздействий с помощью оценки эффективности модернизационных изменений;
- осуществления контроля в режиме реального времени в ходе реализации модернизационных изменений;
- разработки механизмов защиты (систематическое информирование работников о существующих рисках, необходимых мерах защиты и профилактики; медицинская, профессиональная и социальная реабилитация руководителей и др.).

Эти функции осуществляются с применением ряда стратегий. *Уклонение* — полное устранение угрозы или источника

риска через исключение потенциальной возможности негативной ситуации; *смягчение* — уменьшение вероятности возникновения или величины возможных потерь, *передача* — перенесение ответственности за управление рисками на другие структуры без устранения источника риска; *распределение* — разделение ответственности по риску между структурными подразделениями либо с другими структурами; *принятие* — подтверждение возможности негативной ситуации и сознательное решение принять последствия и компенсировать ущерб.

Реализация этих функций усиливает следующие свойства управляющей системы, рассматриваемой нами как субъект риска: наличие долгосрочных стратегий, обеспечивающих согласованность в темпах изменений, их упорядоченное взаимодействие; наличие альтернативных решений; повышение нормативной определённости нововведений; готовность к индивидуализации механизма принятия решений; повышение социальной рефлексии. В общественном сознании (по всем группам участников образования) снижается ощущение рискованности ситуации в связи с внедрением модернизационных механизмов. Всё это свидетельствует о целесообразности использования обсуждаемых подходов для управления антропогенными и технологическими разновидностями модернизационных рисков в территориальной образовательной системе.

Таким образом, исследование механизмов управления модернизационными рисками в сфере образования на уровне территориальной образовательной системы показывает, что управление рисками предполагает последовательную реализацию идентификации и анализа антропогенных и технологических рисков; планирования реагирования на риски с применением стратегий уклонения, смягчения, передачи, распределения и принятия; непосредственное управление рисками посредством реализации диагностической, превентивной, компенсационной и реабилитационной функций. **НО**



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

На вопросы отвечает **Елена Леонидовна Болотова**, профессор кафедры дисциплин государственно-правового цикла юридического факультета Университета РАО.

? Существуют ли какие-нибудь рекомендации по режиму рабочего времени учителя при составлении расписания? Могут ли быть «разорваны» параллели классов? Может ли быть перерыв в рабочем времени учителя (так называемые «окна»)? Могут ли существовать дни в рабочей неделе (шестидневная рабочая неделя), когда учебная нагрузка отсутствует (методические дни)? *Никитина*

Никаких нормативов по количеству «окон» не существует. Более того, Приказом Минобрнауки России от 27.03.2006 «Об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и других работников образовательных учреждений» («Российская газета» от 12.08.2006 № 177) при составлении расписаний учебных занятий образовательное учреждение обязано исключить нерациональные затраты времени педагогических работников, ведущих преподавательскую работу, с тем, чтобы не нарушалась их непрерывная последовательность и не образовывались длительные перерывы (так называемые «окна»), которые в отличие от коротких перерывов (перемен) между каждым учебным занятием, установленных для обучающихся, воспитанников, рабочим временем педагогических работников не являются.

Если же администрация не смогла разрешить проблему «окон» в расписании, используйте данное время для собственной методической работы, выполнения дополнительных функций, оговоренных вашей должностной инструкцией. Рабочее время учителя делится не только на учебную нагрузку, но и на время, которое строго часами не регламентируется: повышение квалификации, самообразование, работа с документацией, подготовка дидактического материала, общение с родителями учащихся, проверка тетрадей и т.д.

Методический день Вам может быть предоставлен только в том случае, если такое условие есть в коллективном договоре, трудовом договоре работника и др. локальных актах учреждения. Юридического понятия «методический день» законодательство об образовании не содержит.