

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ в образовании



Анатолий Валентинович Соложников,
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.

- управление в образовании • риск-менеджмент • педагогический риск
- инновационный риск • социальные риски • маркетинговый риск
- имиджевый риск • нормативно-правовые риски • кадровые риски
- финансово-хозяйственные риски

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 размерности 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 воспринима-

лось 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 набрать 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 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 намека на сферу деятельности. Вышеприведённый же тип мышления бюджетников свидетельствует лишь о том, что радикальные последствия кризиса в бюджетной сфере пока ещё сглаживаются административными рычагами учреждений 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, 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», «вероят-

ность», «неопределённость», «угрозы», «качество активных ресурсов», «качество ситуации», «рискованная 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.

По мнению бизнесменов, идти на риск следует, и не следует уходить от него, только в этом случае можно рассчитывать на успех. «Идти на риск» в данном случае не означает совершать необдуманные поступки по принципу «авось пронесёт». Как раз наоборот: рискованная ситуация должна быть объективирована, т.е. предельно понятно представлена лицу, принимающему решение. И лучше, если ситуация будет выражена на языке математики. Управляющий рисками должен ясно представлять возможные неудачи и приобретения по итогам завершения проекта. Должно быть понятно, кому и как именно надлежит действовать в рискованной ситуации, чтобы не допустить убытков, потерь, неудач. С уверенностью следует действовать в том случае, если расчёты точны и прогнозируют успешное завершение дела.

Не так уж страшен риск, если выработать в себе умение правильно с ним обращаться. В педагогике, в управлении образованием встречается огромное число рискованных ситуаций, которые мы просто не замечаем, считаем их родными и привычными. До сих пор студентам-первокурсникам рассказывают о том, как А.С. Макаренко ударил воспитанника и тем самым кардинальным образом переломил отношение всех остальных к руководству и педагогам колонии. Этот пример демонстрирует

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

интуитивное, неосознанное поведение педагога в довольно сложной и рискованной ситуации.

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 религиозоведческих 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 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 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 — педагогический. 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. Целе-направленное 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*. Притягивает 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. Безусловно, в отрасли образования в целом и в деятельности школы в частности не могут прямо и непосредственно применяться закономерности и методы управления рисками на предприятии, равно как в управлении банковским или страховым делом не могут быть применены достижения педагогической науки в сфере управления образованием. 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. **НО**



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

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

? Я учусь в 10 классе. Обязательно ли сдавать переводные экзамены? Или можно писать просто итоговые контрольные? И если я отличник, обязаны ли меня освободить от всех экзаменов? И кто это всё решает?

Филатов

Переводные экзамены и итоговые контрольные работы — это формы текущей аттестации, которые школа разрабатывает самостоятельно и на основании которых может принимать окончательное решение о прохождении учащимся соответствующего уровня обучения. Возможности облегчённой аттестации успешно обучающихся учащихся школа рассматривает на педагогическом совете самостоятельно. Такие процедурные моменты доводятся до сведения родителей и учеников.

В школе должны быть разработаны локальные акты о порядке проведения текущей и промежуточной аттестации, а также о системе оценивания достижений учащихся по итогам таких аттестаций.

Поэтому, если в Вашей школе уставом предусмотрена текущая и промежуточная аттестация в форме переводных экзаменов и итоговых контрольных работ, Вы обязаны участвовать в них. Процедура должна быть описана Положением об аттестации учащихся Вашей школы.

? Существует ли верхняя граница педагогической нагрузки? Администрация школы предупредила, что с 1 сентября 2010 года преподаватели не могут иметь больше 36 часов.

Марина

Согласно ст. 333 ТК РФ, предел учебной нагрузки устанавливается Типовым положением об образовательном учреждении. Для общеобразовательных учреждений такой предел не установлен. Заметим, что 36 часов — это не объём учебной нагрузки, а продолжительность рабочей недели учителя (преподавателя), поэтому если учитель берётся выполнять норму рабочего времени более 18 часов в неделю, то он должен понимать, что его никто не освобождает от другой обязательной работы, которая в часах не определяется (участие в совещаниях, оформление кабинета, написание программ и т.д.). И эту работу он уже будет выполнять за счёт своего личного времени.