

# ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

УДК 159.9

С. А. Белоусова,  
А. Е. Орёл

## ПУТИ МИНИМИЗАЦИИ МОДЕРНИЗАЦИОННОГО РИСКА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ<sup>1</sup>

(продолжение)<sup>2</sup>

В статье представлен анализ результатов оценки профессионального риска руководителей образовательных организаций в условиях модернизационных изменений, намечены пути снижения вероятности возникновения опасных ситуаций.

*Ключевые слова:* модернизационный риск, комплексная оценка модернизационного риска, управление рисками.

The article represents itself as a theoretical analysis such categories like leader's professional risk in educational organizations in the atmosphere of educational modernization, as arranging the ways of bringing down risk situations appearance.

*Key words:* risk modernization, integrated value of risk modernization, risk management.

Цель проведенного нами исследования – идентификация и оценка рисков образовательных организаций в связи с модернизацией сферы образования, а также разработка механизмов их предупреждения и коррекции.

Генеральной совокупностью проводимого исследования стали представители Челябинской областной образовательной системы – профессиональные группы специалистов органов управления образованием (42 чел.), руководители образовательных организаций (187 чел.), педагоги образовательных учреждений (1881 чел.). Выборка представляет собой микромодель генеральной совокупности по полу, сфере деятельности, месту жительства граждан. Всего в исследовании приняли участие 2110 респондентов. Методы исследования включают стандартизированные анкеты, интервьюирование, психодиагностические методики, среди которых авторские – «Оценка восприятия риска» и «Компетентность менеджера в условиях мо-

---

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

<sup>2</sup> Начало см.: Образование и наука. № 2 (59) 2009.

дернизации» (варианты для руководителя образовательного учреждения и специалиста органа управления образованием)<sup>1</sup>.

Исследование выявило присутствие существенных антропогенных и технологических рисков в ходе модернизации.

Антропогенные риски, как известно, связаны с человеческим фактором и определяют свойства получаемых результатов. Характеристиками процесса модернизации, наиболее существенно влияющими на наличие антропогенных факторов риска, т. е. их детерминантными качествами, являются, согласно результатам проведенного исследования, риски прогноза, риски управления и риски реализации.

К *рискам прогноза*, связанным с неадекватным прогнозированием и планированием хода внедрения модернизационных механизмов и условий среды, в которой они реализуются, относятся: хронический дефицит долгосрочных стратегий, отсутствие согласованности в темпах изменений, их упорядоченного взаимодействия. Со стороны субъектов риска (специалистов органов управления образованием, далее – ОУО) – отсутствие альтернативных решений; неготовность структуры к индивидуализации механизма принятия решений, отсутствие экспертов и экспертного знания, имеющийся конфликт интерпретаций качества образования, деформация целей образования в связи с установкой на межотраслевое взаимодействие (на фоне увеличения социального контекста управления и недостаточности социальной рефлексии); со стороны объектов риска (руководителей образовательных организаций) – неумение создавать локальный порядок, предпочтение патерналистской модели управленческого взаимодействия, эскалация организационных противостояний, связанных с обладанием различного рода ресурсами, неготовность к проектной деятельности. Риски прогноза вызваны и такими особенностями мотивации участников совместной деятельности, как непризнание (неосознание) опасности; неприятие ответственности за риск своего действия, неотрефлексированность своей роли в минимизации рисков; отсутствие четких ценностных оснований у новой системы общественных отношений, потеря профессиональными группами идентичности; учет интересов государства при игнорировании интересов личности и общества; опасение потери объекта управления.

*Риски управления*, проявляющиеся в неэффективной организации модернизационных изменений, недостаточно успешном взаимодействии участников совместной деятельности, представлены хаотичностью и неуправляемостью его «вынужденного» для большинства участников образования характера. Со стороны субъекта риска особенно опасны недостаточность социальной рефлексии, а также концентрация риска в компактных объектах; упрощение производства социального риска. С объектом риска связана вероятность увеличения социального контекста управления, хаос в связи с фрагментацией социального порядка; неумением управлять конфликтом; деятельность социального противостояния на административном уровне (конфликт между управляющей и управляемыми подсистемами); отсутствие навыков управле-

---

<sup>1</sup> Подробное описание методов исследования см.: Белоусова С. А., Орёл А. Е. Методические основы комплексной оценки модернизационных рисков в сфере образования // Образование и наука. №2(59). 2009. С. 33–34.

ния сопротивлением при нововведениях и др. Особое значение приобретает также недостаточность навыков субъектно-образующего менеджмента у руководителей образовательных организаций [1]. Все это может приводить к недостижимости организационных целей, стагнации деятельности образовательного учреждения.

*Риски реализации* возникают из-за возможных ошибок и просчетов, допущенных (случайно или преднамеренно) персоналом, занимающимся непосредственным претворением модернизационных изменений в жизнь. К ним относятся, например, неумение согласовывать новые финансовые механизмы с динамизацией организационно-управленческих форм деятельности, неспособность действовать в условиях усложняющейся финансовой и хозяйственной деятельности; свобода социальных агентов от социальной структуры и их недостаточная активность; неготовность принять свободу и действовать в условиях ее увеличения; неосвоенность разных (новых) моделей социального взаимодействия; эскалация конфликтов подчиненных, их отчуждение от властных структур; социальное противостояние на административном уровне (конфликт между управляющей и управляемыми подсистемами).

Все антропогенные риски зависят, как показывают и внешние оценки, и самооценки субъектов и объектов риска, от опыта и квалификации персонала, от его мотивации в данном инновационном проекте. Эти признаки являются детерминантными качествами названных рисков.

Поскольку социальный риск – это деятельность человека или отказ от нее в ситуации риска (выбора, неопределенности) [2], требующая от него оценки собственных действий, выработки необходимых социальных качеств, а также учета и регулирования влияния опасных социальных факторов, на основе разработанной нами методической модели комплексной оценки риска мы исследовали особенности восприятия субъектами и объектами риска модернизационных изменений, происходящих в сфере образования<sup>1</sup>.

Результаты исследования показывают наличие рисков, связанных с преобладанием в общественном сознании (по группам субъектов и объектов риска) ощущения тревожности ситуации в связи с внедрением модернизационных механизмов. Наибольшую напряженность вызывает внедрение новой отраслевой системы оплаты труда (I исследуемый фактор). На втором месте по напряженности – оценка реструктуризации сети образовательных учреждений (II фактор), на третьем и четвертом местах – оценка внедрения нормативного финансирования (III фактор) и формирование новой системы оценки качества образовательных услуг (IV фактор). Меньшее опасение вызывает развитие государственно-общественного управления (V фактор). Важно отметить, что рейтинг индексов напряженности оценок совпадает у представителей разных уровней управления образованием (на фоне более высокого ощущения напряженности по всем факторам в группе специалистов ОУО). При этом 19,05% руководителей и 18,75% специалистов ОУО оценивают ситуацию в сфере образования как в высшей степени рискованную. В сознании специалистов все

---

<sup>1</sup> Описание методической модели оценки риска см.: Образование и наука. №2(59). 2009.

механизмы модернизации связаны с рисками по таким параметрам, как ощущение высокой вероятности нежелательных последствий (1-й показатель), их необратимости (2-й показатель), неизвестности (3-й показатель) и научно-методической неразработанности (4-й показатель). Риски в общественном сознании коррелируют с сильными опасениями негативного влияния человеческого фактора на каждый из механизмов модернизации (7-й показатель), опасениями негативного воздействия средств массовой информации на ход модернизационных изменений (8-й показатель), отсутствием доверия институтам, принимающим решения (6-й показатель), ощущением невозможности личного контроля над рисками (5-й показатель). Выявление различий между признаками – показателями по критерию *S* Джонкира показало неслучайное сопряженное изменение ( $p < 0,05$ ):

- по I фактору – признаков 1, 7, 5, 4, 6;
- по II фактору – признаков 7, 1, 2, 8, 5, 4;
- по III фактору – признаков 7, 1, 8, 2, 3, 5;
- по IV фактору – признаков 7, 8, 1, 4, 5, 3;
- по V фактору – признаков – 7, 1, 8, 4, 3.

Итак, явление риска в ходе модернизации образования включает в себя такие элементы ситуации риска, как переживаемые субъектами управления – активными агентами преобразований – опасения неудачи, опасности, вероятности ошибки, их неуверенность в благоприятном исходе. Важно, что ситуация риска – единство обстоятельств и индивидуальное групповых предпочтений [3], а значит, выявленное содержание общественного сознания определяет те критерии оценки или методы, на основе которых каждый раз принимается альтернативное решение.

Результаты проведенного исследования убеждают также в существовании технологических рисков. Как правило, *производственные риски* выражаются в возможности появления отклонений характеристик создаваемого продукта от заложенных в плане. Детерминантными качествами при этом являются новизна и длительность проекта. В нашем случае технологические риски связаны с внедрением в производство образовательных услуг совокупности атрибутов, представляющей собой новую идею или технологию. Каждый подобный атрибут имеет собственную ценность, которая должна выражаться либо в прибыли от увеличенной им производительности труда, либо в стоимостной оценке удовлетворяемых им потребностей.

Среди технологических рисков, проявляющихся в связи с модернизационными изменениями, на макроуровне в первую очередь выделяются *правовые риски* – наличное состояние / изменение правового поля, в котором функционирует система образования в целом и конкретное образовательное учреждение. Так, на результатах внедрения модернизационных механизмов могут сказаться следующие обстоятельства: нормативная неопределенность целого ряда ключевых понятий сферы образования, наличие в образовательном законодательстве коллизий с нормами трудового, гражданского, административного права, отсутствие нормативного регулирования целого ряда нововведений, неготовность руководителей к формированию целостной локальной нормативной базы образовательных учреждений. Один из рисков макроуровня – неопределенная (в сознании

персонала) длительность производственного этапа проекта, причем следует особо отметить отсутствие мер по параллельно-последовательному вводу инноваций в практику, предполагающему одновременную реализацию различных стадий проекта (производственной и маркетинговой).

К технологическим мезоуровневым рискам могут быть отнесены, по данным нашего исследования, риски «поставщиков» и потребителей. Риски «поставщиков» возникают в связи с востребованностью методических материалов для внедрения каждого из модернизационных механизмов, техники и оборудования, программного обеспечения. Вероятность того, что «комплектующие» для инновационного продукта не окажутся в нужном объеме, необходимого качества и в установленные сроки, является следствием недостаточной сформированности технологической цепочки для нового продукта. Причем, чем выше уровень новизны нового качества продукта, тем выше риски «поставщиков». При исследовании информатизации образовательной системы, внедрения государственно-общественного управления, построения современной системы оценки качества образовательных услуг проявляются *риски потребителей*, связанные с наличием двух барьеров восприятия нового продукта: первый барьер проявляется при перенесении негативного опыта и предрассудков на новый продукт, второй барьер обнаруживается в случае отсутствия опыта, применимого к новому продукту. Детерминантным качеством для рисков «поставщиков» и рисков потребителей является новизна инновационного продукта – чем выше ее степень, тем выше риски.

Как известно, чем выше производственные риски, тем выше вероятность появления и серьезней величина возможных отклонений. Согласно нашему исследованию, наиболее высоки производственные риски, связанные с внедрением новой отраслевой системы оплаты труда, реструктуризацией сети образовательных учреждений, а также ограничением временных рамок создания инновационного продукта.

Таким образом, имеют место потребление, аккумуляция, концентрация риска. Полученные данные должны стать основанием для принятия управленческих решений по ограничению риска и оптимизации управленческой работы. Категория безопасности должна иметь целеполагающее значение для управления модернизационным риском и обеспечения максимально возможной защищенности региональной системы образования. Причем в региональной образовательной системе может / должна быть сформирована собственная подсистема по управлению рисками, поскольку регионы отличаются по качеству образования, профессионализму кадров, согласованности развития сферы образования с экономикой региона, доле расходов на образование в консолидированном бюджете региона, соотношению бюджетного и внебюджетного финансирования, сбалансированности спроса и предложения на рынке образовательных услуг, характеристикам управления образованием, уровню восприимчивости к инновациям и другим параметрам. Региональная образовательная система может развиваться в соответствии с проблематикой своего места обитания, основываясь на традициях, смыслах, ценностях (национально-региональный компонент), коалиции с местной наукой и производством, общественным движением. С учетом региональной реальности формируются

и поддерживаются региональные нормы деятельности и отношений, правила существования. Происходит конкретная локализация агентов образовательной политики как в физическом, так и социокультурном пространстве.

В проводимом нами исследовании управление модернизационным риском – это учет и регулирование факторов и последствий, которые нежелательны, социально неприемлемы, угрожают жизни и здоровью руководителей образовательных организаций, поскольку потребление ими риска становится одновременно и началом его производства.

Проблемам принятия решений в условиях неопределенности и риска посвящены работы В. В. Волкова, К. Кернса, О. И. Ларичева, Л. В. Лескова, В. Н. Маркова, И. Пригожина, Т. Саати, Дж. Томпсона, Г. Хакена, Е. В. Шлыковой и др. В их трудах анализируются механизмы принятия решений в повседневных и кризисных ситуациях, рассматриваются индивидуальные и групповые поведенческие стратегии в условиях риска. Вопросы управления модернизационным риском включают набор механизмов и институтов по управлению средой, безопасностью, гигиеной труда руководителей и их здоровьем, а также выбор приоритетов, решений и действий по предупреждению и устранению причин соответствующих сбоев.

Традиционно выделяемые функции управления – диагностическая, компенсационная, превентивная и реабилитационная – позволяют проектировать содержание риск-менеджмента в связи с модернизационными изменениями в сфере образования.

Мониторинг в области риск-менеджмента представляет собой постоянное или эпизодическое наблюдение за объектом (источником реального или потенциального риска). Задачами мониторинга являются контроль качества объектов образовательной среды; выявление основных источников риска, динамики развития факторов риска; прогнозирование последствий управленческих ситуаций. Это позволяет органам управления иметь информацию, необходимую для выполнения их функций в области управления безопасностью и риском: планировать мероприятия, направленные на снижение и предупреждение риска; контролировать соблюдение норм и правил (стандартов) качества объектов; вводить соответствующие законодательные, руководящие нормативно-правовые документы.

Реализация данного направления риск-менеджмента включает разработку программы мониторинга; формирование инструментов публичного права для объективной оценки приемлемого профессионального риска; осуществление контрольных функций за условиями труда и состоянием здоровья работников. Важным направлением управленческих усилий является формирование службы экспертов по профессиональным управленческим рискам.

Вопросы профилактики и преодоления риска рассматриваются такими авторами, как А. П. Альгин, А. И. Бедрицкий, П. Бернстайн, А. В. Виленский, О. И. Ларичев, Б. Н. Порфирьев, Н. В. Хохлов, С. И. Яковлева и др. Приоритетами при выборе профилактических мер являются:

- исключение источника опасного фактора или риска: создание нормативно-правовых актов по проблемам эргономики и рисков как инструментов; разработка стратегических ориентиров и рекомендаций при создании программ внедрения механизмов модернизации, проектировании со-

ответствующих технологических процессов; обязательное дополнение алгоритма принятия управленческого решения необходимыми шагами риск-менеджмента (определение альтернативных путей минимизации риска; выбор оптимального варианта решения с учетом социальных и экономических критериев эффективности предлагаемых мер; разработка правовых и экономических механизмов регулирующих воздействий; осуществление текущего контроля при проведении согласованных и упорядоченных во времени мероприятий; уточнение и совершенствование управленческих воздействий с помощью оценки эффективности мер и др.);

- снижение уровня опасного фактора или внедрение безопасной системы работы при сохранении остаточного риска – использование средств индивидуальной защиты (систематическое информирование работников о существующем риске нарушения здоровья, необходимых мерах защиты и профилактики; медицинская, профессиональная и социальная реабилитация руководителей и др.).

В целом востребована система взаимосвязанных организационных, медико-социальных, финансовых и правовых механизмов управления профессиональными рисками вообще и такой их разновидностью, как модернизационные риски. Для реализации этой деятельности необходимо создание соответствующих научных и информационных инфраструктур, действующих по единой программе.

Итак, на основе комплексной оценки модернизационного риска в сфере образования выявлены следующие опасные ситуации (расположены в порядке убывания напряженности их восприятия субъектами и объектами риска): введение новой отраслевой системы оплаты труда, реструктуризация сети образовательных учреждений, внедрение нормативного финансирования, формирование системы оценки качества образовательных услуг, совершенствование институциональных форм управления образованием за счет развития государственно-общественного управления. Детерминантными качествами риска являются компетентность и мотивация персонала, новизна и длительность инновационных проектов. Минимизация модернизационного риска предполагает развитие в региональной системе образования научно-информационной инфраструктуры, обеспечивающей реализацию диагностической, компенсационной, превентивной и реабилитационной функций риск-менеджмента.

### **Литература**

1. Белоусова С. А. Психология субъектно-образующего менеджмента в образовании: методологические и теоретические основания исследования. Челябинск: ИИУМЦ «Образование», 2008. 288 с.
2. Зубков В. И. Риск как предмет социологического анализа // Социс. 1994. № 4. С. 3–9.
3. Маслова М. Е. Философский и социальный анализ понятия «социальный риск» // Сб. науч. тр. СевКавГТУ. Сер. Гуманитар. науки. 2001. Вып. 6. С. 36–39. Ставрополь: Изд-во Северо-Кавказ. гос. техн. ун-та, 2001.