

А.Е. Причинин

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Аннотация. Расширение глобальных рисков, в числе которых увеличивающаяся неопределённость будущего, снижение устойчивости развития общества и отдельных его институтов, управляемости поступательным развитием и «индекса человеческого развития», предопределяет поиск ответных решений и в системе образования. Система образования в разные исторические периоды развития человечества генерировала решения, которые снижали энтропию неустойчивости развития общества. Сегодня одним из таких решений в системе образования являются образовательные проекты, с помощью которых институционализируются стратегические ориентиры, с одной стороны, и организуется работа по выполнению заявленных целей и задач – с другой. Целью данной статьи является попытка предложить и осмыслить совокупность частных принципов управления рисками образовательных проектов. Как показало исследование, общеизвестные принципы управления, принципы управления образовательными системами и принципы управления рисками не позволяют в полной мере решать задачи идентификации и минимизации рисков образовательных проектов. С учетом масштабов реализации национальных и федеральных проектов в области отечественного образования риски, которыми сопровождается любой образовательный проект, существенно возрастают. В связи с этим известные принципы управления рисками, пришедшие в образование преимущественно из экономико-технологической сферы, должны быть уточнены. Выделенные в ходе исследования принципы являются частными по отношению к общим принципам управления. При этом при управлении рисками образовательного проекта должно учитываться условие перехода от общих принципов управления к частным.

Ключевые слова: образовательный проект, риск, общие и частные принципы, управление рисками.

А.Е. Prichinin

PRINCIPLES OF RISK MANAGEMENT FOR EDUCATIONAL PROJECTS

Abstract. The expansion of global risks, including the increasing uncertainty of the future, a decrease in the sustainability of the development of society and its individual institutions, in the controllability of progressive development, and in the “human development index”, predetermines the search for responsive solutions in the education system. The education system in different historical periods of human development generated solutions that reduced the entropy of the instability of social development. Today, one of such solutions in the education system is educational projects. On the one hand, with the help of educational projects strategic guidelines are institutionalized, and on the other hand, the work is organized to fulfill the stated goals and objectives. The purpose of this article is to propose and comprehend the principles of risk management of educational projects, which are specific in relation to the general principles of management. As the study showed, the known sets of management principles do not fully allow solving problems of identifying and minimizing the risks of educational projects. Considering the scale of national and federal projects implementation in the field of domestic education, the risks that accompany any educational project increase significantly. In this regard, the well-known principles of risk management, which came to education mainly from the economic and technological sphere, must be clarified. The principles identified during the study are specific in relation to the general principles of management. At the same time, when managing the risks of an educational project, the condition for the transition from general management principles to specific ones should be taken into account.

Keywords: educational project, risks, general and particular principles, risk management.

Причинин Алексей Евгеньевич

кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой теории и методики технологического и профессионального образования Института педагогики, психологии и социальных технологий, Удмуртский государственный университет, город Ижевск. Сфера научных интересов: образовательные риски. Автор более 95 опубликованных научных работ. SPIN-код: 8708-6031, AuthorID: 523133.

Электронный адрес: aleksej-prichinin@yandex.ru

Введение

Одним из важнейших инструментов государственной политики по достижению стратегических ориентиров и целей в области образования являются образовательные проекты, которые в национальном масштабе позволяют в условиях ограниченных ресурсов и времени добиваться поставленных задач¹. При этом теоретико-методологический базис управления рисками образовательных проектов, к которому относится совокупность принципов управления рисками образовательных проектов, до сих пор не проработан в достаточной степени, что уже приводит к большому числу неблагоприятных последствий, связанных с достижением поставленных целей и требует все больше ресурсов на преодоление этих последствий [1–3]. Принципы представляют собой совокупность норм, закономерностей и правил, выполнение которых может способствовать повышению эффективности управления рисками образовательным проектом.

Целью статьи является определение принципов управления рисками образовательных проектов, совокупность которых является частной по отношению к известным принципам, которые сегодня в большинстве случаев используются в процессе управления образовательными проектами.

Методология и методы исследования

В данном исследовании под принципами управления рисками образовательных проектов понимаются основополагающие утверждения, установки, выражающие определенные требования к управлению рисками образовательных проектов, которые являются для этого процесса нормативной установкой, руководящим правилом; основывающиеся на совокупности норм, закономерностей и правил, способствующих решению задач по минимизации рисков образовательных проектов, с одной стороны, и достижению поставленных целей образовательного проекта допустимыми ресурсами – с друго¹ [4–8]. Определение и при-

¹ См.: Ключевые направления развития российского образования для достижения целей и задач устойчивого развития в системе образования до 2035 г. // Федеральный институт развития образования РАНХиГС. 2020. 13 февраля. URL: <http://edu2035.firo-nir.ru/index.php/stati-opublikovannye-uchastnikami-soobshchestva/86-klyuchevye-napravleniya-2035> (дата обращения: 25.09.2023); Паспорт национального проекта «Образование». URL: <http://www.econom22.ru/rnp/natsionalnye-proekty-programmy/Образование.pdf> (дата обращения: 25.09.2023); Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 N 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // Гарант – информационно-правовое обеспечение. URL: <https://base.garant.ru/77671629/?ysclid=lon7tc32sr611479231> (дата обращения: 06.11.2023).

менение совокупности таких принципов снизит вероятность реализации крупных рисков, что, в свою очередь, может способствовать повышению значимости и вклада образовательных проектов в развитие системы образования.

Для достижения поставленной цели использовался ряд методов. Метод синтеза позволил обобщить принципы управления, управления рисками, управления образовательными системами; метод анализа – изучить особенности принципов управления рисками, образовательными системами и образовательными проектами. Метод моделирования дал возможность представить отношения совокупности принципов управления рисками, принципов управления

образовательными системами, принципов управления между собой и между совокупностью принципов управления рисками образовательных проектов. Метод рефлексивной проблематизации дал возможность рассмотреть особенности принципов в различных аспектах.

Результаты исследования

Управление рисками образовательного проекта актуализирует три совокупности принципов: принципы управления, принципы управления рисками и принципы управления образовательными системами (в том числе образовательными проектами) (Рисунок 1).

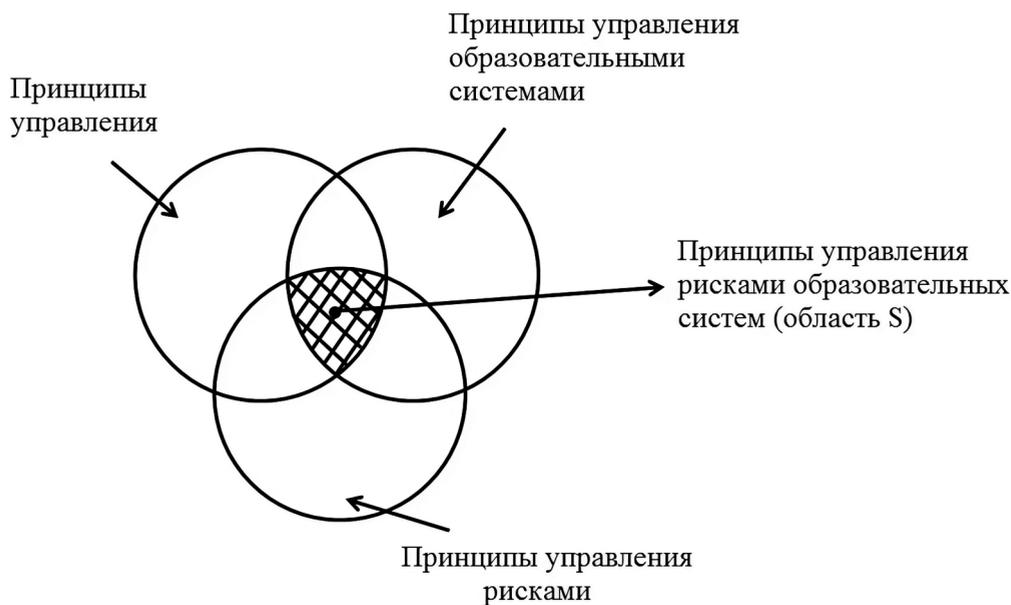


Рисунок 1. Принципы управления рисками образовательного проекта: область и расположение
 Источник: здесь и далее рисунки выполнены автором.

¹ ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 10.12.2019 N 1379-ст) (URL: https://rosogosts.ru/file/gost/03/100/gost_r_iso_31000-2019.pdf?ysclid=1zsd2f5tq102606411 (дата обращения 13.08.2024)).

Область принципов управления рисками образовательных проектов находится на пересечении трех областей – совокупностей общих принципов управления, принципов управления рисками и принципов управления образовательными системами. При этом эта область не является суммарным сложением входящих в него трех множеств, а обладает эмерджентными свойствами их интеграции между собой и, таким образом, определяет уникальные принципы именно управления рисками образовательных проектов.

К известным принципам управления относятся: ответственность, иерархичность, дисциплину, компетентность, стимулирование, целенаправленность, централизацию и децентрализацию и т. д. [9; 10], к общепринятым принципам управления рисками – включенность каждого сотрудника в процесс выявления и оценивания рисков, фиксирование всех значительных рисков, применение единого и стандартизированного подхода к выявлению, оценке и работе с рисками, распределенную ответственность всех работников за своевременное выявление рисков, определение баланса затрат на управление риском с величиной последствий, «прозрачность» управления рисками, соответствие управления рисками контексту, интегрированность, структурированность и комплексность, вовлеченность, динамичность, адаптированность, учет поведенческих и культурных факторов и др.¹ [11].

Также известны принципы управления образовательными системами (Ю.А. Конаржевский, А.А. Орлов, П.И. Пидкасистый,

В.А. Слостенин и др.) [12–14]: демократизация управления педагогическими системами; уважение и доверие к человеку; неразрывная взаимосвязь теории и практики; сотрудничество; системность и комплексность и т. д.

Общеизвестные совокупности принципов не в полной мере учитывают следующую *специфику управления рисками образовательных проектов*.

1. Большинство рисков образовательных проектов имеют латентный и отсроченный характер.

2. Среда, в которой реализуются образовательные проекты, в целом имеет большую инерционность, что приводит к тому, что управляющее воздействие и эффект от него имеют разрыв по времени.

3. Необходимо учитывать постоянно изменяющиеся факторы: внешнюю и внутреннюю среду проекта, компетентность и опыт субъектов образовательного проекта и т. д.

4. Риски предыдущих и последующих образовательных воздействий, надсистемы и подсистем неизбежно влияют на риски текущего образовательного проекта.

5. Возникающие в ходе проектирования и реализации риски образовательного проекта накладываются друг на друга и суммируются с имеющимися до начала образовательного проекта рисками.

6. Результат любого образовательного проекта формулируется с учетом упреждения по времени. При этом методология процесса упреждения разработана в образовании не в полной мере.

7. Образовательный проект всегда вмещает в себе несколько областей: пре-

¹ ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 10.12.2019 N 1379-ст) (URL: https://rosgos.ru/file/gost/03/100/gost_r_iso_31000-2019.pdf?ysclid=Izsd2f5tq102606411 (дата обращения 13.08.2024)).

аметную область (или их сочетание), психологию управления, психологию человека, экономику, педагогику, физиологию, прогностику и т. д.

8. Современные образовательные проекты имеют достаточно разветвленную, сложную, нелинейную структуру.

9. В отечественной системе образования не разработаны в полной мере единые методологические подходы к определению этапов, структуры, содержания процедур проектирования и управления образовательным проектом, чем обусловлено огромное число авторских подходов к проектной деятельности.

10. Риски образовательного проекта можно рассматривать не только как угрозы (потенциальные потери и проигрыши), но и как средство достижения позитивных результатов.

11. Каким бы проработанным образовательный проект ни был, избежать рисков невозможно.

12. В отечественной системе образования образовательные проекты являются сегодня инструментом достижения стратегических целей и задач развития страны.

13. Реальные результаты образовательного проекта в большей мере зависят от индивидуальных компетенций субъектов образовательного проекта.

14. Любой образовательный проект содержит цели и задачи, связанные с обучением и воспитанием. При этом система управления рисками образовательного проекта должна работать на достижение целей развития, а не на предотвращение наихудшего.

В настоящей работе предлагается рассмотреть совокупность принципов управления рисками образовательных проектов, которые, по мнению автора, отражают специфику и особенности рисков образовательного проекта как предмета управления. При этом предлагаемые принципы

не относятся к известным совокупностям принципов (Таблица).

Использование в системе управления образовательного проекта сочетания трех областей принципов позволяет более эффективно выстроить методологическую основу образовательного проекта, при этом сочетание трех областей позволяет при необходимости (зависит от специфики проекта) актуализировать в большей степени какую-то из этих областей. Это можно представить на схеме следующим образом (Рисунок 2).

Образовательный проект – его проектирование, реализация и завершение – часто сталкивается с множеством проблем. Идентификация и минимизация рисков – это тоже своего рода проблема, требующая решения. Выработка управляющих решений в отношении рисков образовательного проекта и специфики управленческих решений опирается на ту или иную область принципов, которая позволит осуществить проект с меньшими допустимыми рисками и наименьшими негативными последствиями. Следование определенным принципам позволит сохранить в процессе управления рисками основные ценности, связанные с целями образования, соединить эти ценности с конкретными действиями по управлению рисками и выработать правильное решение, оказавшись перед трудным выбором.

Заключение

Риск является переменным атрибутом человеческой деятельности. При этом риски образовательных проектов не так очевидны, как в других областях, что усиливает масштабы и величину последствий от их реализации. В ходе исследования сформулированы принципы мультидисциплинарности, итерационности, инновационности,

Принципы управления рисками образовательного проекта

Принцип	Описание
Мультидисциплинарность	Интеграция достижений различных областей и наук для идентификации и минимизации рисков. Большинство рисков образовательных проектов являются междисциплинарными
Итерационность [14; 15]	Постоянное возвращение при управлении рисками на предыдущие этапы проекта, в том числе и на начальные с целью выявления истинных (ключевых) причин рисков
Инновационность	Возможность применения различных эвристических методов для поиска способов минимизации рисков и нахождения новых решений
Экосистемность	Нахождение таких управленческих решений, которые учитывают риски и последствия их реализации не только для целей и задач проекта в его временных рамках, но и для среды реализации проекта
Неопределенность [16]	Вероятностный характер управления рисками. Вероятность и неравномерность развития риска образовательного проекта рассматривается как неотъемлемый его элемент
Упреждение [17]	Отсроченный результат образовательного проекта. В связи с этим необходимо учитывать риски, связанные с результатами и субъектами образовательного проекта, с упреждением
Структурность	Операционализация элементов системы образовательного проекта и связей между ними в разрезе возможных рисков, причин рисков и их последствий
Конвергенция	Учет влияния рисков различных этапов проекта, его компонентов друг на друга, при этом новые риски могут проявлять эмерджентность по отношению к своим составляющим
Распространение	Неизбежное влияние риска, возникнувшего в какой-то части образовательного проекта, на другие части проекта, при этом единожды возникший риск будет дальше развиваться
Барьерность	Возникновение барьерного эффекта, который существенно затрудняет управление рисками образовательного проекта. Для эффективного управления рисками барьерный эффект должен быть преодолен
Историчность	Время – важная характеристика риска образовательного проекта, который имеет свой цикл: развитие – стабилизация – деградация (в наиболее общем виде)
Иерархичность	Влияние риска более высокого иерархического уровня на соподчиненные этому уровню подсистемы образовательного проекта
Эквифинальность	В открытых системах параметры риска не детерминированы начальными условиями, риск не статичен, он развивается, что важно учитывать при анализе и минимизации рисков. Эквифинальность риска исключает единственность траектории его идентификации, минимизации и управления
Надсистемность	Выход риска образовательного проекта за рамки институциональных границ компонентов и систем, принятых за норму в действующей системе образования
Компрессивность	Зависимость риска образовательного проекта и его плотности (компрессивности) от количества и масштабов факторов риска и от степени их локализации. Учет компрессивности риска образовательного проекта позволит оценить изменение его свойств и характеристик в зависимости от среды
Неизбежность	Риск – неотъемлемая характеристика любого образовательного проекта. Концепция «нулевого» риска не работает в полной мере в современной отечественной системе образования. К образовательным проектам применима концепция «допустимого», приемлемого риска. При этом приемлемость риска на разных уровнях системы образования может существенно различаться, что в целом повышает риски образовательных проектов
Дестабилизация	Управление рисками образовательных проектов невозможно без временной дестабилизации работы образовательной системы. Чем масштабнее риск, тем большие изменения потребуются в образовательном проекте для его минимизации. Необратимость результатов дестабилизации работы образовательной системы исключает возврат к ситуации возникновения устраняемого риска

Принципы управления рисками образовательных проектов

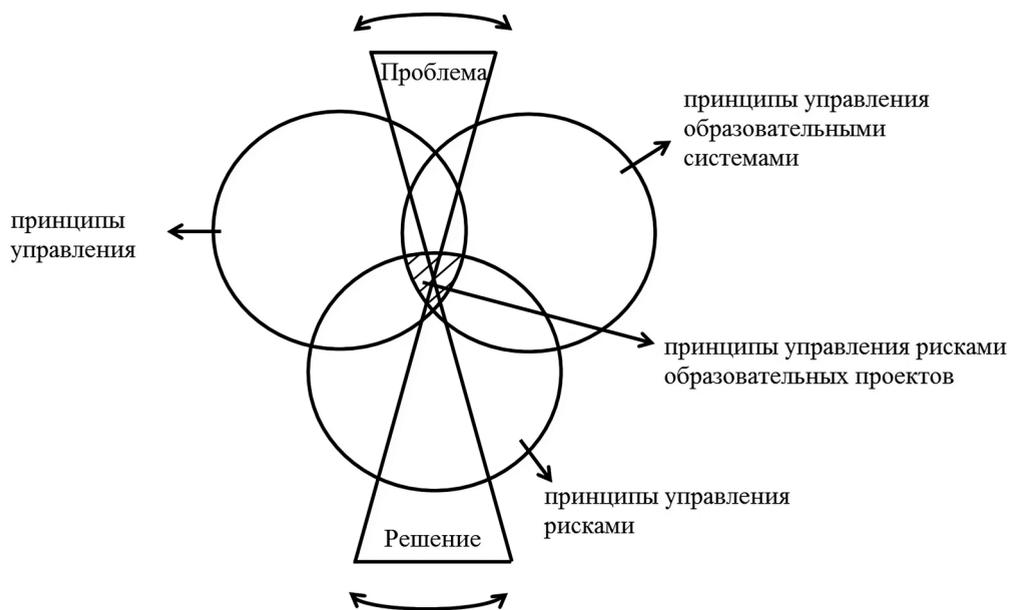


Рисунок 2. Сочетание принципов управления рисками образовательного проекта

экосистемности, неопределенности, упреждения, структурности, конвергенции, распространения, барьерности, историчности, иерархичности, эквифинальности, надсистемности, компрессивности, неизбежности, дестабилизации.

Благодаря использованию указанных принципов в совокупности с тремя группами принципов: принципов управления, принципов управления образовательными системами и принципов управления рисками – можно разработать руководства для принятия решений по управлению рисками образовательных проектов. Определение принципов и принятие их в качестве норм профессиональной педагогической деятельности повышают структурируемость работы по разработке, реализации и обсуждению результатов образовательных проектов. Выделенная совокупность принципов может способствовать оптимизации как основных составляющих образовательного проекта, его этапов, компонентов, процедур, так

и взаимодействия между субъектами образовательного проекта.

Выявленные принципы могут использоваться для определения направлений развития систем управления образовательными проектами и для выяснения реального состояния этого процесса в еще раз разрабатываемых и уже реализуемых образовательных проектах. Принципы являются одним из основополагающих компонентов системы управления и могут способствовать не только определению разницы между исходным и планируемым состоянием, но и институционализации действий, связанных с рисками образовательных проектов.

Выявленная совокупность принципов применима при осмыслении уже реализованных образовательных проектов, а также при принятии управленческих решений в реализуемых и разрабатываемых концепциях развития образовательных сущностей и систем, дорожных карт, отдельных программ развития образования.

Литература

1. *Беляева М.А.* Риск как предмет научного анализа в педагогике и образовании // Педагогическое образование в России. 2014. № 11. С. 16–23. EDN TJALRN.
2. *Прудникова Е.И.* Проект 5–100: взгляд через призму теории институциональной коррупции // Мир России. Социология. Этнология. 2020. Т. 29. № 2. С. 72–91. EDN PAIVXH. DOI: 10.17323/1811-038X-2020-29-2-72-91
3. *Современные проблемы науки и образования: научная рефлексия целей и результатов модернизации российского образования : Учебно-методическое пособие / Сост. М.И. Гомбоева.* Чита : Забайкальский гос. ун-т, 2015. 140 с. ISBN 978-5-9293-1512-1.
4. *Абрамова И.Г.* Теория педагогического риска : Автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. СПб., 1996. 36 с.
5. *Александрова Е.В., Овсянников В.Е.* Управление рисками в системе менеджмента качества образовательной организации // Актуальные вопросы менеджмента и систем качества : Материалы региональной научно-практической конференции. Курган, 16 декабря 2016 г. / Отв. ред. В.В. Марфицын. Курган : Курганский государственный университет, 2017. С. 3–5. EDN ZTXLFB.
6. *Антонова Л.Н.* Педагогическая рискология: теория и история // Проблемы современного образования. 2010. № 4. С. 24–30. EDN NTCZZZ.
7. *Ломакина О.В.* Управление рисками при реализации образовательного проекта // Высшее образование сегодня. 2018. № 10. С. 64–72. EDN MGNKRV. DOI: 10.25586/RNU.HET.18.10.P64
8. *Москвин С.Н.* Управление проектами в сфере образования : Учебное пособие для вузов. М. : Юрайт, 2019. 139 с. ISBN 978-5-534-11817-9.
9. *Кунц Г., О’Донилл С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : Пер. с англ. / Под общ. ред. Д.М. Гвишиани. М. : Прогресс, 1981. Т. 1. М., 1981. 495 с.
10. *Файоль А.* Общее и промышленное управление / Пер. Б.В. Бабина-Кореня. М. : Центральный институт труда, 1923. 122 с.
11. *Яшина Н.М.* Основные принципы управления риском // Финансы и кредит. 2006. № 36(240). С. 79–82. EDN HVHWQV.
12. *Канаржевский Ю.А.* Внутришкольный менеджмент. Псков : ПОИПКРО, 1993. 140 с.
13. *Орлов А.А.* Управление учебно-воспитательной работой в школе. М. : Прометей, 1991. 184 с. ISBN 5-7042-0567-4. EDN SHGXBT.
14. *Причинин А.Е.* Принципы управления рисками образовательных проектов // Евразийский союз ученых. 2014. № 5-2. С. 75–77. EDN VVDNLF.
15. *Причинин А.Е.* Роль предпроектных исследований в снижении рисков образовательного проекта // Технологическое образование: Достижения, инновации, перспективы : Межвузовский сборник статей XIV Междунар. науч.-практ. конф., Тула, 12–15 февраля 2013 г. / Отв. ред. А.А. Потапов. Тула : Изд-во Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого, 2013. С. 234–240.
16. *Причинин А.Е.* Инновационное образование: основания принципа «упреждения реальности» // Образование и общество. 2012. № 1. С. 61–68. EDN PXQXON.
17. *Шарден П. Тейяр де.* Феномен человека: Сб. очерков и эссе: Пер. с фр. / Сост. и предисл. В.Ю. Кузнецов. М. : АСТ, 2002. 553 с.

References

1. Belyaeva M.A. (2014) Risk as an object of scientific analysis in pedagogy and education. *Pedagogical education in Russia*. No. 11. Pp. 16–23. (In Russian).
2. Prudnikova E.I. (2020) Project 5-100: A view through the prism of the theory of institutional corruption. *Universe of Russia. Sociology. Ethnology*. No. 2. Pp. 72–91. DOI: 10.17323/1811-038X-2020-29-2-72-91 (In Russian).
3. Gomboeva M.I. (Ed) (2015) *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya: nauchnaya refleksiya celej i rezul'ta-tov modernizacii rossijskogo obrazovaniya* [Modern problems of science and education: Scientific reflection of the goals and results of modernization of Russian education] : Teaching and methodological manual. Chita : Transbaikal State University Publ. 140 p. ISBN 978-5-9293-1512-1. (In Russian).
4. Abramova I.G. (1996) *Teoriya pedagogicheskogo riska* [Pedagogical risk theory] : Extended PhD Thesis (Education) : 13.00.01. Saint-Petersburg. 36 p. (In Russian).
5. Aleksandrova E.V., Ovsyannikov V.E. (2017) Risk management in the quality management system of an educational organization. In: Marfityzn V.V. (Ed) *Aktual'nye voprosy menedzhmenta i sistem kachestva* [Current issues of management and quality systems] : Proceedings of the regional science-practical conference. Kurgan, 16 December 2016. Kurgan : Kurgan State University Publ. Pp. 3–5. (In Russian).
6. Antonova L.N. (2010) Pedagogical Risk Theory and History. *Problems of modern education*. No. 4. Pp. 24–30. (In Russian).
7. Lomakina O.V. (2018) Risk management in the implementation of educational project. *Higher education today*. No. 10. Pp. 64–72. DOI: 10.25586/RNU.HET.18.10.P.64 (In Russian).
8. Moskvina S.N. (2019) *Upravlenie proektami v sfere obrazovaniya* [Education Project Management] : Study guide for university students. Moscow : Yurait Publ. 139 p. ISBN 978-5-534-11817-9. (In Russian).
9. Koontz H., O'Donnell C. (1976) *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill. 824 p. (Russian edition: Ed. by D.M. Gvishiani. Moscow : Progress Publ., 1981. Vol. 1. 495 p.).
10. Fayol H. (1917) *Administration industrielle et générale* [Industrial and general administration]. Paris : H. Dunod et E. Pinat. 174 p. (Russian edition: Transl. by B.V. Babin-Koren'. Moscow : Central Institute of Labor Publ., 1923. 122 p.).
11. Yashina N.M. (2006) Basic principles of risk management. *Finance and Credit*. No. 36 (240). Pp. 79–82. (In Russian).
12. Kanarzhhevskii Yu.A. (1993) *Vnutrishkol'nyi menedzhment* [School management]. Pskov. 140 p. (In Russian).
13. Orlov A.A. (1991) *Upravlenie uchebno-vospitatel'noi rabotoi v shkole* [Management of educational work at schools]. Moscow : Prometei Publ. 164 p. ISBN 5-7042-0567-4. (In Russian).
14. Prichinin A.E. (2014) Principles of risk management of educational projects. *Eurasian Union of Scientists*. No. 5-2. Pp. 75–77. (In Russian).
15. Prichinin A.E. (2013) Role of pre-project studies in reducing the risks of educational projects. In: Potapov A.A. (Ed) *Tekhnologo-ekonomicheskoe obrazovanie: Dostizheniya, innovatsii, perspektivy* [Technological and economic education: Achievements, innovations, prospects] : Inter-university collection of articles XIV Int. Sci. Conf. Tula, Tula, 12-15 February 2013. Tula : Tula State Pedagogical University Publ. Pp. 234–240. (In Russian).
16. Prichinin A.E. (2012) Innovative education: The basis of the principle of “preconditions of reality”. *Education and Society*. No. 1. Pp. 61–68. (In Russian).
17. Teilhard de Chardin P. (1955) *Le Phénomène humain*. Paris : Seuil. 318 p. (Russian edition: Ed. by V.Yu. Kuznetsov. Moscow : AST Publ., 2002. 553 p.).