

**Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Смоленский областной институт развития образования»**

**Центр непрерывного повышения профессионального мастерства  
педагогических работников**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ОМСУ ПО ОРГАНИЗАЦИИ  
РАБОТЫ ПО МОНИТОРИНГУ РИСКОВ И РАЗРАБОТКЕ  
РИСКОВЫХ ПРОФИЛЕЙ ШКОЛЫ И МУНИЦИПАЛИТЕТА**

**Смоленск  
2023**



**Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Смоленский областной институт развития образования»**

**Центр непрерывного повышения профессионального мастерства  
педагогических работников**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ОМСУ ПО ОРГАНИЗАЦИИ  
РАБОТЫ ПО МОНИТОРИНГУ РИСКОВ И РАЗРАБОТКЕ  
РИСКОВЫХ ПРОФИЛЕЙ ШКОЛЫ И МУНИЦИПАЛИТЕТА**

**Смоленск  
2023**

УДК 371,26  
ББК Ч24к8  
М 54

**Составитель:**

**Боброва Елена Анатольевна**, начальник центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГАУ ДПО СОИРО, к. п. н.

**М 54** Методические рекомендации для специалистов ОМСУ по организации работы по мониторингу рисков и разработке рисков профилей школы и муниципалитета / Сост. Е.А. Боброва. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2023. – 24 с.

Методические рекомендации разработаны для специалистов органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования с целью оказания помощи в организации системной работы по выявлению, систематизации и мониторингу рисков для эффективного адресного сопровождения школ на муниципальном уровне. В методических рекомендациях обобщен материал по факторам риска, которые способны привести к снижению образовательных результатов, рассмотрены базовые инструменты анализа рисков, представлен алгоритм действий по мониторингу рисков на муниципальном уровне.

Рекомендации разработаны на основе данных мониторинга ресурсных дефицитов школ с низкими результатами обучения и школ с рисками низких образовательных результатов 2022 года, а также на основе анализа эффективности мер, направленных на разработку и реализацию программ адресной помощи школам в соответствии с выявленными рисками и проблемами.

*Материалы печатаются в авторской редакции.*

*Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры развития образовательных систем общего и профессионального образования ГАУ ДПО СОИРО (протокол № 1 от 23.01.2023) и рекомендовано для специалистов ОМСУ по организации работы по мониторингу рисков и разработке рисков профилей школы и муниципалитета; для руководителей ОО по актуальным вопросам повышения эффективности управленческой деятельности с дополнениями к использованию общеобразовательными организациями Смоленской области.*

**УДК 371,26  
ББК Ч24к8**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1. Характеристика понятия «риск». Классификация рисков в разрезе проблемы снижения образовательных результатов .....	7
2. Инструменты комплексного анализа рисков.....	13
3. Организации работы по мониторингу рисков и разработке рисковых профилей школы и муниципалитета .....	19
Список использованной и рекомендованной литературы .....	21

## **ВВЕДЕНИЕ**

Одним из приоритетов государственной политики в области образования является обеспечение возможности получения качественного образования для всех обучающихся. В частности, в государственной программе «Развитие образования» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 года № 1642) устанавливаются государственные гарантии уровня и качества образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации основных образовательных программ и результатам их освоения, которые обеспечивают федеральные государственные образовательные стандарты; при этом одним из ключевых вопросов в сфере общего образования является преодоление школьной неуспешности детей. В соответствии с паспортом национального проекта «Образование» вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования является одной из целей, на достижение которой направлен проект. Для достижения приоритетной цели на федеральном уровне необходимо, чтобы региональные и муниципальные образовательные системы были способны к решению задач по преодолению школьной неуспешности, что является одним из показателей качества системы.

Качество образовательной системы – это многокомпонентная характеристика, одним из показателей которой являются образовательные результаты обучающихся. В то же время в образовательных системах различного уровня постоянно существует риск учебной неуспешности обучающихся.

Для того, чтобы снизить возможные риски учебной неуспешности обучающихся, а также для повышения качества образования в школах (особенно в школах с низкими образовательными результатами и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях), необходимо обеспечить комплекс мероприятий различного уровня, направленных на снижение рисков учебной неуспешности и перевод школ в эффективный режим работы.

В условиях постоянно меняющихся тенденций и нестабильности внешней среды любая организация нуждается в грамотно выстроенной работе по управлению рисками. Исследование рисков и принятие решений в условиях неопределенности – это важные элементы процесса управления.

В методических рекомендациях представлены основные элементы работы по выявлению, анализу и мониторингу рисков, а также описан алгоритм действий по мониторингу рисков на муниципальном уровне. Структура методических рекомендаций учитывает проблемы, выявленные по результатам мониторинга ресурсных дефицитов школ с низкими результатами обучения и

школ с рисками низких образовательных результатов, а также опирается на результаты анализа эффективности мер, направленных на разработку и реализацию программ адресной помощи школам в соответствии с выявленными рисками и проблемами.

## **1. Характеристика понятия «риск». Классификация рисков в разрезе проблемы снижения образовательных результатов**

В настоящее время нет единого понятия риска, как социально-экономической категории. Это объясняется многоаспектностью и сложностью данного явления, что не дает возможности сформировать однозначный понятийный аппарат. Кроме того, ученые, в зависимости от целей проводимого ими исследования, по-разному раскрывают сущность риска и определяют его основные черты.

Чаще всего исследователи используют следующие определения риска:

**Риск** – сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий.

**Риск** – это любое событие или действие в будущем, которое может как неблагоприятно, так и положительно отразиться на достижениях организацией ее деловых целей. Риск представляет собой потенциально существующую вероятность потери ресурсов и неполучения доходов, он связан с управлением организацией, а также находится в прямой зависимости от эффективности обоснованности управления рисками.

Вместе с понятием «риск» можно встретить такое понятие как «рисковая ситуация».

**Рисковая ситуация (рискованная ситуация, ситуация риска)** – это ситуация, в которой имеется возможность количественной и качественной оценки степени вероятности наступления того или иного варианта событий [1].

Основные моменты, характерные для рисковой ситуации:

1) случайный характер событий, который определяет, какой из возможных исходов будет реализован на практике – заранее определенное действие, на результат которого ничто не может повлиять, не является рискованным – ведь его исход известен. В то же время, множество случайных событий повышают рискованность принимаемых решений и выполняемых действий;

2) наличие альтернативных решений – например, возможный вариант потери обучающихся из-за их перехода в другую школу в связи с закрытием образовательной организации, на самом деле не является риском, так как нет альтернатив и негативный исход здесь – единственно возможный;

3) известны или есть возможность определить вероятности исходов и ожидаемых результатов исследования текущей ситуации и прогнозирование ее исхода является неотъемлемой частью рискованной ситуации;

4) вероятность возникновения убытков – негативное развитие рискованной ситуации может привести к различного рода убыткам: потере времени, ресурсов и т.п.;

5) вероятность получения дополнительной прибыли, пользы – также, при благоприятном стечении обстоятельств или при грамотном управлении рисками возможно получение наиболее лучшего результата, чем запланированный [1].

Сущность риска отражается в следующих элементах:

- возможность отклонения от предполагаемой цели;
- вероятность достижения желаемого результата;
- отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;
- возможность материальных, нравственных и других потерь, связанных с реализацией выбора альтернативы в условиях неопределенности.

К основным чертам риска можно отнести следующие:

- противоречивость – столкновение объективно существующих рискованных действий с их субъективной оценкой;
- альтернативность – необходимость выбора из двух или нескольких вариантов решений, действий;
- неопределенность – неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта или принятия решения. [1]

ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» на основе проведенных исследований по организации адресного сопровождения школ с низкими результатами обучения и школ с рисками низких образовательных результатов выделил группы факторов риска, которые способны привести к рискам низких образовательных результатов (таблица 1).

Таблица 1

Факторы риска низких образовательных результатов<sup>1</sup>

Факторы риска	Основания для анализа риска
<b>Проблемы с обеспеченностью материальными ресурсами и кадрами</b>	
Низкий уровень оснащения школы	<p>Фактор риска низкого оснащения школы фиксируется на основе изучения состояния классов и кабинетов, оценки наличия и качества учебных материалов, наличия цифрового оборудования и качества интернет соединения.</p> <p>При анализе данного фактора риска рекомендуется учитывать наличие и состояние:</p> <p>1) оборудованных учебных кабинетов;</p>

<sup>1</sup> <https://fioco.ru/antirisk>



Факторы риска	Основания для анализа риска
	<p>2) кабинетов/классов для проведения практических занятий, лабораторных работ;</p> <p>3) библиотек, коворкинга, мест общения;</p> <p>4) объектов спорта;</p> <p>5) средств обучения и воспитания (печатных, наглядных, демонстрационных учебных приборов, лабораторных приборов и т.п.), соответствующих требованиям ФГОС;</p> <p>6) условий для организации питания;</p> <p>7) условий для осуществления медицинского обслуживания;</p> <p>8) доступа к информационным системам и информационно-телекоммуникационным сетям, электронным образовательным ресурсам;</p> <p>9) технических средств административно-хозяйственного управления учебным процессом;</p> <p>10) условий доступа для инвалидов и лиц с ОВЗ.</p>
Дефицит педагогических кадров	<p>Фактор риска дефицита педагогических кадров основан на выявлении отсутствия или нехватки педагогов, вспомогательного (не педагогического) персонала, психологов, логопедов, социальных педагогов и иных специалистов.</p> <p>При анализе данного фактора риска рекомендуется учитывать:</p> <p>1) дефицит учителей-предметников (в том числе высококвалифицированных);</p> <p>2) дефицит учителей начальной школы;</p> <p>3) дефицит педагогов, способных работать с обучающимися с ОВЗ;</p> <p>4) дефицит педагогов дополнительного образования, педагогов-организаторов;</p> <p>5) дефицит руководящего состава (заместителей директора, руководителей структурных подразделений);</p> <p>6) дефицит специалистов службы психолого-педагогического сопровождения (педагога-психолога, социального педагога, логопеда, дефектолога, тьютора);</p> <p>7) дефицит иных специалистов, обеспечивающих образовательную деятельность (библиотекаря, лаборанта, инженера, повара, уборщицы, охранника, и др.)</p>
Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников	<p>Фактор риска недостаточной предметной и методической компетентности педагогических работников основан на оценке профессиональных компетенций учителей (предметных, методических психолого-педагогических, коммуникативных) и выявлении их профессиональных дефицитов.</p> <p>При анализе данного фактора риска рекомендуется учитывать:</p> <p>1) компетентность в обеспечении основ педагогической деятельности (знание преподаваемого предмета, знание основ методики преподавания, видов и приемов современных педагогических технологий, владение</p>

Факторы риска	Основания для анализа риска
	<p>формами и методами обучения, в том числе в инновационной проектной, исследовательской деятельности, метапредметные компетенции, владение правовыми, нравственными, этическими нормами и др.); компетентность в разработке программы деятельности и принятии педагогических решений (умение постановки целей и задач, в эффективной реализации образовательных программ, в разработке собственных программ, методических и дидактических материалов, рабочих программ и др.);</p> <p>2) компетентность в организации педагогической деятельности (умение устанавливать субъект-субъектные отношения, организовать учебную деятельность, умение объективно оценить создавшуюся педагогическую ситуацию и найти решение проблемы, создавать ситуации, обеспечивающие успех в учебной деятельности, реализовать объективное педагогическое оценивание и др.);</p> <p>3) информационная компетентность (владение навыками работы с информацией, представленной в электронном виде, навыками организации и проведения уроков и внеклассных мероприятий с использованием телекоммуникационных технологий, знание и умение использовать рациональные методы поиска и хранения информации в современных информационных массивах данных и др.);</p> <p>4) компетентность в области личностных качеств (активное участие в педагогических конкурсах, конференциях, работа в методических объединениях, творческих группах и др.)</p>
<b>Низкая эффективность управления в школе</b>	
Риски низкой адаптивности учебного процесса	<p>Фактор риска низкой адаптивности учебного процесса основан на выявлении проблем с учетом индивидуальных возможностей обучающихся в учебном процессе, использование элементов формирующего оценивания и актуальных педагогических технологий.</p> <p>При анализе данного фактора риска рекомендуется учитывать и оценивать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• особенности организации образовательного процесса с обучающимися, испытывающими затруднения в процессе обучения (какие используются методики, техники, инструменты формирующего оценивания);</li> <li>• психолого-педагогическое сопровождение адаптации обучающихся в учебном процессе;</li> <li>• вовлеченность в учебный процесс родителей (законных представителей)</li> </ul>
Несформированность внутришкольной системы повышения квалификации	<p>Фактор риска несформированности внутришкольной системы повышения квалификации основан на оценке качества профессионального взаимодействия между учителями школы, которое может быть выражено в организации процесса профессионального сопровождения после прохождения курсов повышения квалификации, развитии системы педагогического наставничества и т.п.</p>

Факторы риска	Основания для анализа риска
	<p>При анализе данного фактора риска рекомендуется учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• созданные в ОО условия для непрерывного профессионального развития педагогических работников;</li> <li>• наличие системы организации индивидуальных образовательных маршрутов педагогов;</li> <li>• организацию работы по формированию, изучению и распространению передового педагогического опыта;</li> <li>• систему поддержки и стимулирования профессиональной деятельности педагогических работников;</li> <li>• организацию методической работы;</li> <li>• развитие системы поддержки молодых специалистов</li> </ul>
Высокая доля обучающихся с рисками школьной неуспешности	<p>Фактор риска связан с выявлением и оценкой детей группы риска, которые наиболее часто попадают в категорию неуспешных (малообеспеченные, с девиантным поведением, отстающие по учебной программе и т.п.)</p> <p>При анализе данного фактора риска рекомендуется учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сведения о текущей успеваемости и посещаемости обучающихся (выявление неуспевающих обучающихся, систематически пропускающих занятия);</li> <li>• сведения о результатах участия обучающихся во внешних оценочных процедурах, региональных, муниципальных диагностических работах, исследованиях, школьных мониторингах (за 3 года);</li> <li>• данные об организации системы оценки образовательных достижений;</li> <li>• данные об организации работы с обучающимися, испытывающими трудности в обучении, находящимися в трудной жизненной ситуации</li> </ul>
Высокая доля обучающихся с ОВЗ	<p>Фактор риска связан с наличием в образовательной организации обучающихся с ОВЗ, а также с оценкой готовности педагогов к работе в инклюзивной образовательной среде.</p> <p>При анализе данного фактора риска рекомендуется учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• категорию детей с ОВЗ соответствующих нозологий;</li> <li>• действующие локальные документы по организации обучения детей с ОВЗ;</li> <li>• реализуемые адаптированные образовательные программы для детей с ОВЗ и детей-инвалидов, программы внеурочной деятельности, индивидуальные и учебные планы;</li> <li>• организацию психолого-медико-педагогического сопровождения детей с ОВЗ;</li> <li>• оснащение учебных кабинетов для данной категории детей;</li> </ul>

Факторы риска	Основания для анализа риска
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• условия создания безбарьерной образовательной среды;</li> <li>• реализацию системы мониторинга оценки качества образования детей с ОВЗ;</li> <li>• повышение квалификации педагогов по вопросам обучения детей с ОВЗ;</li> <li>• работу с родителями (законными представителями) обучающихся с ОВЗ</li> </ul>
<p>Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров</p>	<p>Фактор риска низкого качества преодоления языковых и культурных барьеров связан с наличием в образовательной организации обучающихся, для которых русский язык не является родным или языком повседневного общения.</p> <p>При анализе данного фактора риска рекомендуется учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• содержание реализуемых индивидуальных образовательных маршрутов, программ дополнительного образования, внеурочной деятельности с обучающимися, имеющими языковые и культурные барьеры, инструментария для проведения диагностических срезов (выявление уровня владения обучающимися русским языком);</li> <li>• организацию психолого-педагогического сопровождения данной категории детей, организацию внеурочной деятельности;</li> <li>• организацию консультативной помощи родителям (законным представителям) по различным вопросам воспитания, обучения и развития детей-мигрантов, детей, слабо владеющих (не владеющих) русским языком;</li> <li>• повышение профессиональной компетенции педагогических кадров</li> </ul>
<b>Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада»</b>	
<p>Пониженный уровень качества школьной и воспитательной среды</p>	<p>Фактор риска пониженного уровня качества школьной и воспитательной среды связан с выявлением фактов буллинга, деструктивных педагогических практик, наличием или отсутствием системы работы по формированию мотивации школьников и организации профориентационной работы.</p> <p>При анализе данного фактора риска рекомендуется учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие плана работы по профилактике деструктивного поведения обучающихся;</li> <li>• организацию профориентационной работы;</li> <li>• вовлеченность обучающихся во внеурочную деятельность;</li> <li>• уровень квалификации классных руководителей и основные принципы работы по воспитательному процессу</li> </ul>

Факторы риска	Основания для анализа риска
Низкий уровень вовлеченности родителей	<p>Фактор риска низкого уровня вовлеченности родителей связан с оценкой степени вовлеченности родителей в учебный процесс, а также с оценкой поддержки родителями своих детей в учебе.</p> <p>К основным критериям оценки общей вовлеченности родителей (законных представителей) в школьную жизнь и учебный процесс относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• информационная и консультационная поддержка родителей (законных представителей) по вопросам обучения, содержания образования, школьного уклада;</li> <li>• психолого-педагогическое просвещение/обучение родителей (законных представителей) по вопросам учебно-воспитательного процесса;</li> <li>• организация и проведение совместных школьных мероприятий, объединяющих родителей (законных представителей), педагогических работников, обучающихся, администрацию школы;</li> <li>• организация работы по взаимодействию с родительским комитетом;</li> <li>• проведение/посещаемость просветительских родительских собраний (классных и общешкольных), круглых столов, опросов по удовлетворенности родителями (законными представителями) качеством образования</li> </ul>

Как видно из таблицы, все факторы риска разделены на три больших группы:

- проблемы с обеспеченностью материальными ресурсами и кадрами,
- низкая эффективность управления в школе,
- проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада».

При этом наибольшая группа факторов риска относится к области низкой эффективности управления.

При организации работы по выявлению и мониторингу рисков необходимо учитывать, что влияние любого фактора риска на ситуацию в конкретной школе или муниципалитете не может быть определено без специализированной диагностики.

## 2. Инструменты комплексного анализа рисков

Для качественного определения рисков и оценки степени их значимости рекомендуется использовать комплекс инструментов и методик оценки.

При оценке рисков целесообразно опираться на комплекс показателей, которые позволяют представить целостную картину образовательной деятельности школы. Наиболее значимыми показателями являются:

- психолого-педагогическое состояние обучающихся;
- социально-экономический статус родителей;
- психолого-педагогическое состояние педагогов;
- анализ управленческой деятельности директора и его заместителей;
- материально-техническое обеспечение школы;
- социально-бытовые условия школы;
- социокультурное пространство школы;
- оценка функционирования школы в текущем учебном году;
- динамика развития школы за последние три года [5].

В числе наиболее распространенных комплексных инструментов диагностики и оценки рисков низких образовательных результатов можно рекомендовать использованию инструменты, которые прошли апробацию на федеральном и региональном уровнях в ходе реализации проектов по адресному сопровождению школ. К числу таких инструментов относятся:



- комплексная диагностика рисков по методике ФИОКО,
- рабочая тетрадь по выявлению причин неуспешности школьников в обучении,
- самодиагностика школы по модели «Школы Минпросвещения России».

Ниже представлена краткая характеристика комплексных инструментов диагностики (таблица 2).

Таблица 2

Краткая характеристика комплексных инструментов диагностики и оценки рисков низких образовательных результатов

Наименование инструментария	Краткая характеристика	Ссылка на ресурс
Диагностика рисков по методике ФИОКО	<p>Диагностика факторов риска осуществляется посредством инструментария, разработанного ФГБУ «ФИОКО» на основе подходов исследований TALIS, PISA, НИКО, «Оценка по модели PISA» и с учетом рекомендаций Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) к разработке опросников. Диагностика осуществляется в ИС МЭДК через личный кабинет школы.</p> <p>В диагностике принимают участие: управленческая команда школы, педагогические работники, обучающиеся, родители (законные представители) обучающихся</p>	

Наименование инструментария	Краткая характеристика	Ссылка на ресурс
Рабочая тетрадь по выявлению причин неуспешности школьников в обучении	Рабочая тетрадь по выявлению причин неуспешности школьников в обучении разработана коллективом ГАУ ДПО СОИРО и содержит диагностический инструментарий по комплексной диагностике результатов образовательной деятельности школы по основным показателям, алгоритм действий руководителя школы по поиску причин неуспешности детей в обучении	
Самодиагностика школы по модели «Школы Минпросвещения России»	Данный инструмент представляет собой анкету, которая позволяет определить условный уровень соответствия школы модели «Школы Минпросвещения России» по основным направлениям: знание (качество и объективность), воспитание, творчество, профориентация, здоровье, учитель (школьные команды), образовательная среда, школьный климат. Блоки анкеты и критерии соответствия могут стать инструментом анализа причин снижения образовательных результатов	

Представленный перечень инструментов комплексной диагностики оценки рисков низких образовательных результатов не является исчерпывающим, поэтому образовательная организация в зависимости от целей проведения исследования может использовать иной инструментарий.

Для уточнения и конкретизации факторов риска, влияющих на появление низких образовательных результатов, а также для оценки рисков по степени их значимости рекомендуется использовать инструменты анализа внешней и внутренней среды школы или муниципалитета, оценку сильных и слабых сторон. Наиболее распространенными инструментами анализа являются PEST-анализ и SWOT-анализ.

**PEST-анализ** — выявление политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые вызывают проблемы и задачи. Рассматривая те или иные факторы, в PEST-анализе задаются вопросы: какие тенденции

(политические, культурные, экономические, технологические) могут повлиять на образовательные результаты (таблица 3).

Таблица 3

Характеристика направлений PEST-анализа<sup>2</sup>

Направления анализа	Примерный перечень основных факторов для анализа
<p>Политические аспекты внешней среды (в контексте влияния на функционирование системы образования)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– общемировая политическая ситуация и внешняя политика страны;</li> <li>– внутренняя политика на государственном уровне;</li> <li>– уровень влияния государства на отрасль образования (какие федеральные, региональные, муниципальные политические решения или программы влияют на развитие школы);</li> <li>– субсидирование муниципалитета, в котором осуществляет деятельность школа;</li> <li>– внутренняя политика на региональном и муниципальном уровне;</li> <li>– анализ социальной стабильности</li> </ul>
<p>Экономические аспекты внешней среды</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ключевые предприятия промышленности, сельского хозяйства, медицины, культуры, спорта и др. отраслей, оказывающие влияние на демографическую ситуацию в муниципалитете, в котором осуществляет деятельность школа;</li> <li>– уровень безработицы в регионе, муниципалитете, в котором осуществляет деятельность школа;</li> <li>– динамика доходов населения муниципалитета, в котором осуществляет деятельность школа (как отражение доходов настоящих и потенциальных родителей обучающихся);</li> <li>– уровень конкуренции школы (близость и доступность других ОО, учреждений дополнительного образования, спорта, культуры и др.);</li> <li>– наличие или отсутствие действующих устойчивых связей с социальными партнёрами школы (перечислить реальных или потенциальных социальных партнёров)</li> </ul>
<p>Социальные аспекты внешней среды</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– демографические данные: возрастной состав населения, миграционная ситуация (влияние на деятельность школы (динамика за последние 3–5 лет));</li> <li>– уровень жизни населения, зарплатные ожидания;</li> <li>– обычаи и ценности (региональные и муниципальные особенности, необходимые для учёта в системе образования); религиозные факторы;</li> <li>– изменения в базовых ценностях (учащиеся и их семьи);</li> <li>– изменения в стиле и уровне жизни (учащиеся и их семьи); отношение к труду и отдыху (учащиеся и их семьи);</li> <li>– уровень образованности, квалификация населения (влияние на деятельность школы);</li> <li>– трудоспособность и производительность населения;</li> <li>– влияние СМИ (влияние на деятельность школы)</li> </ul>

<sup>2</sup> [https://smp.iuorao.ru/metod\\_mat](https://smp.iuorao.ru/metod_mat)



Направления анализа	Примерный перечень основных факторов для анализа
Технологические аспекты внешней среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>– влияние интернета на развитие региональной, муниципальной и школьной систем образования (используемые технологии, платформы и другие средства информатизации, которые используются в сфере образования),</li> <li>– влияние мобильных технологий на сферу образования (в том числе управление образованием):</li> <li>– коммуникационные аспекты (общение в разных форматах); справочные (словари, базы данных, энциклопедии);</li> <li>– прикладные (органызеры, программы для работы с графикой и текстом, записные книжки и т.д.);</li> <li>– количество и качество необходимого технического оборудования для процессов автоматизации производства и обработки информации</li> </ul>

**SWOT-анализ** – это инструмент для выявления факторов внутренней и внешней среды, обуславливающих потенциальные возможности и опасности: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

**Сильные стороны** – это особенности образовательной организации (или муниципалитета), дающие вам дополнительные возможности, или **то, в чем вы уже преуспели**. Это могут быть ресурсы, опыт, передовые технологии, современное оборудование, высококвалифицированный персонал, высокое качество вашей деятельности, положительная репутация и т.п.

**Слабые стороны** – недостаток или отсутствие чего-либо, что может поставить вас вровень с другими аналогичными организациями (или муниципалитетами), **ваши потенциальные «ахиллесовы пяты»**. Например: плохая репутация, недостаточное финансирование, недостаточно квалифицированный или неопытный персонал, отсутствие опыта и т.п.

**Возможности** – это благоприятные обстоятельства, которые могут обеспечить преимущества вашему учреждению. Например: резкий рост спроса на определенные виды деятельности, запуск федеральных или региональных программ, которые направлены на развитие системы образования, выделение дополнительных ресурсов и т.п. Следует отметить, что SWOT-анализ рассматривает не все существующие возможности, а только те, которые могут быть использованы вашим учреждением.

**Угрозы** – внешние неблагоприятные обстоятельства и события, способные негативно повлиять на вашу деятельность. Примеры: недофинансирование, неэффективная государственная политика, общественно-политическая ситуация, изменение содержания деятельности и т.п.

Для качественной оценки рисков желательно выявить и оформить проблемы деятельности, которые:

- обусловлены новыми задачами развития школьного образования;
- не решены в прошлом, но важны для развития системы образования в будущем;
- связанные с родительским запросом, социальным заказом;
- возникли в окружающей среде, влияющие на деятельность образовательной организации.

Для оценки рисков муниципальной системы образования по организации адресного сопровождения школ мы рекомендуем использовать контекстный анализ организации деятельности муниципалитета по сопровождению школ с низкими результатами обучения и школ с рисками низких результатов.

В качестве контекстных данных, способных повлиять на факторы риска низких образовательных результатов, можно выделить:

- характер общеобразовательной системы муниципального образования, на территории которого расположена школа (удаленность от областного центра, наличие разных типов школ и т.п.),
- наличие или отсутствие на базе школы институций национального проекта «Образование» (центры образования «Точка роста», школьный «Кванториум»), открытых в 2020 и 2021 году,
- динамика участия общеобразовательной организации в проектах адресного сопровождения школ в предыдущие годы,
- наличие в муниципальном образовании эффективной системы поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

На основе комплексной диагностики и оценки факторов риска формируется рисковый профиль школы.

**Рисковый профиль школы** – это комплекс рисков, выявленных в ходе специального исследования всех (или большинства) участников образовательных отношений.

Рисковый профиль школы содержит несколько направлений (рисков), которые в зависимости от диагностированной ситуации в **школе** могут иметь приоритет: низкий, средний, высокий.

Риски с высоким приоритетом оказывают наиболее сильное влияние на ситуацию в школе и являются наиболее вероятным фактором снижения образовательных результатов. Именно риски с высоким приоритетом должны стать основой для разработки программ антирисковых мер. При этом школа должна правильно рассчитать свои возможности и выбрать то количество рисков, которое она действительно сможет преодолеть за определенное время.

### **3. Организации работы по мониторингу рисков и разработке рисковых профилей школы и муниципалитета**

Организации работы по мониторингу рисков и разработке рисковых профилей школы и муниципалитета строится поэтапно.

#### **Этап 1. Анализ ситуации**

На данном этапе происходит сбор данных в ходе диагностики факторов риска учебной неуспешности в образовательных организациях, определение ключевых показателей оценки факторов риска, выделение контекстных характеристик, влияющих на динамику образовательных результатов.

#### **Этап 2. Верификация рисков, подготовка рисковых профилей**

Данный этап ориентирован на обобщение и классификацию полученных данных, их проверку и оценку достоверности в соответствии с заданными показателями. Выявленные риски ранжируются по степени их влияния на ситуацию в школе.

Итогом данного этапа является согласованный рисковый профиль школы, а также рисковый профиль муниципалитета, в котором будут отражены все контекстные характеристики, влияющие на динамику образовательных результатов в муниципалитете. В рисковом профиле муниципалитета также находят отражение наиболее типичные риски, характерные для большинства школ.

#### **Этап 3. Разработка антирисковых программ (программ антирисковых мер)**

На данном этапе школы с рисками низких образовательных результатов разрабатывают и согласуют программы антирисковых мер – документ, в котором описан и подтвержден риск снижения образовательных результатов, сформулирована цель работы по снижению негативных факторов, определены задачи и мероприятия по преодолению риска. Как правило программа антирисковых мер разрабатывается на 1 год.

Задача специалистов муниципального уровня на данном этапе – провести оценку и согласование программ антирисковых мер.

При оценке программ антирисковых мер учитывают:

– ресурсные возможности школы по преодолению выбранного риска (сможет ли школа самостоятельно преодолеть выбранный фактор риска).

– качество целеполагания (цель должна быть конкретна, измерима, достижима, согласована с общими целями по развитию образовательной организации, определена во времени).

– согласованность задач (все задачи должны быть согласованы с целью, не должно быть задач, которые не работают на достижение заявленной цели).

– соответствие мероприятий общей цели и системе задач (не должно быть мероприятий, не поддерживающих ни одну задачу, не должно быть задач без мероприятий, мероприятия должны быть четко определены по срокам).

#### **Этап 4. Реализация антирисковых программ. Мониторинг работ по преодолению рисков**

На данном этапе школы с рисками низких образовательных результатов реализуют систему мер и мероприятий, заявленных в антирисковых программах.

Задача органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, обеспечить муниципальный контроль и координацию реализации программ антирисковых мер на основе системного мониторинга.

Мониторинг работы по реализации программ антирисковых мер на основе данных рискованного профиля школы на муниципальном уровне включает следующие элементы:

- обеспечение объективной диагностики и подтверждения факторов риска в соответствии с рискованым профилем ОО для формирования концептуальных документов и антирисковых программ;
- мониторинг создания антирисковых программ;
- мониторинг выполнения мероприятий, запланированных в антирисковых программах;
- мониторинг возникающих в ходе реализации проекта текущих проблем;
- мониторинг реализации проектов и программ федерального и регионального уровня, в которых участвуют школы [2].

По результатам мониторинга происходит корректировка деятельности, формируются рекомендации, направленные на улучшение качества работы, принимаются управленческие решения. Все вышеперечисленное позволяет повысить эффективность управления процессом адресного сопровождения школ с учетом объективных данных о факторах риска, оказывающих влияние на эффективность работы школы по повышению качества образования.

## Список использованной и рекомендованной литературы

1) Картвелишвили В.М., Свиридова О.А. Риск-менеджмент. Методы оценки риска: Учебное пособие. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017. – 120 с.

2) Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся // [https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica\\_500.pdf](https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica_500.pdf)

3) Методические материалы «Методические рекомендации по разработке и реализации программ перехода школ в эффективный режим функционирования» // <https://www.calameo.com/read/006316803c2e9ba2ad69f>

4) Методические рекомендации по разработке комплекса мер, направленных на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения // Авт.-сост. О.В. Морозова. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО. – 2021. – 40 с. // <http://www.dpo-smolensk.ru/adres-school/1-metod-marerial/files/m-metod-rek.pdf>

5) Рабочая тетрадь по выявлению причин неуспешности школьников в обучении: Для руководителей образовательных организаций. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2019. – 40 с.

6) Я – эффективный директор: Как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: Учебно-методическое пособие / Сост. Н.В. Бысик и др. – М.: Университетская книга, 2018. – 112 с.

Составитель  
**Елена Анатольевна Боброва**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ОМСУ ПО ОРГАНИЗАЦИИ  
РАБОТЫ ПО МОНИТОРИНГУ РИСКОВ И РАЗРАБОТКЕ  
РИСКОВЫХ ПРОФИЛЕЙ ШКОЛЫ И МУНИЦИПАЛИТЕТА**

Подписано в печать 23.01.2023 г. Бумага офсетная.  
Формат 60x84/16. Гарнитура «Times New Roman».  
Печать лазерная. Усл. печ. л. 1,5  
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО  
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а



