

**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 результатов¹

Факторы риска	Основания для анализа риска
Проблемы с обеспеченностью материальными ресурсами и кадрами	
Низкий уровень оснащения школы	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. При анализе данного фактора риска рекомендуется учитывать наличие и состояние: 1) оборудованных учебных кабинетов;

¹ <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 создающуюся 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>
Низкая эффективность управления в школе	
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"> • особенности организации образовательного процесса с обучающимися, испытывающими затруднения в процессе обучения (какие используются методики, техники, инструменты формирующего оценивания); • психолого-педагогическое сопровождение адаптации обучающихся в учебном процессе; • вовлеченность в учебный процесс родителей (законных представителей)
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"> • созданные в ОО условия для непрерывного профессионального развития педагогических работников; • наличие системы организации индивидуальных образовательных маршрутов педагогов; • организацию работы по формированию, изучению и распространению передового педагогического опыта; • систему поддержки и стимулирования профессиональной деятельности педагогических работников; • организацию методической работы; • развитие системы поддержки молодых специалистов
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"> • сведения о текущей успеваемости и посещаемости обучающихся (выявление неуспевающих обучающихся, систематически пропускающих занятия); • сведения о результатах участия обучающихся во внешних оценочных процедурах, региональных, муниципальных диагностических работах, исследованиях, школьных мониторингах (за 3 года); • данные об организации системы оценки образовательных достижений; • данные об организации работы с обучающимися, испытывающими трудности в обучении, находящимися в трудной жизненной ситуации
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"> • категорию детей с ОВЗ соответствующих нозологий; • действующие локальные документы по организации обучения детей с ОВЗ; • реализуемые адаптированные образовательные программы для детей с ОВЗ и детей-инвалидов, программы внеурочной деятельности, индивидуальные и учебные планы; • организацию психолого-медико-педагогического сопровождения детей с ОВЗ; • оснащение учебных кабинетов для данной категории детей;

Факторы риска	Основания для анализа риска
	<ul style="list-style-type: none"> • условия создания безбарьерной образовательной среды; • реализацию системы мониторинга оценки качества образования детей с ОВЗ; • повышение квалификации педагогов по вопросам обучения детей с ОВЗ; • работу с родителями (законными представителями) обучающихся с ОВЗ
<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"> • 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); • организацию психолого-педагогического сопровождения данной категории детей, организацию внеурочной деятельности; • организацию консультативной помощи родителям (законным представителям) по различным вопросам воспитания, обучения и развития детей-мигрантов, детей, слабо владеющих (не владеющих) русским языком; • повышение профессиональной компетенции педагогических кадров
Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада»	
<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"> • наличие плана работы по профилактике деструктивного поведения обучающихся; • организацию профориентационной работы; • вовлеченность обучающихся во внеурочную деятельность; • уровень квалификации классных руководителей и основные принципы работы по воспитательному процессу

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"> • информационная и консультационная поддержка родителей (законных представителей) по вопросам обучения, содержания образования, школьного уклада; • психолого-педагогическое просвещение/обучение родителей (законных представителей) по вопросам учебно-воспитательного процесса; • организация и проведение совместных школьных мероприятий, объединяющих родителей (законных представителей), педагогических работников, обучающихся, администрацию школы; • организация работы по взаимодействию с родительским комитетом; • проведение/посещаемость просветительских родительских собраний (классных и общешкольных), круглых столов, опросов по удовлетворенности родителями (законными представителями) качеством образования

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-анализа²

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

² https://smp.iuorao.ru/metod_mat

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

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 вышперечисленное 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

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

