

## SCHOOL RISK MANAGEMENT

DENTSIA P. ZAGORCHEVA-KOYCHEVA

**ABSTRACT:** *The report provides an overview of the requirements and changes in risk management selected for implementation in schools. The risks can be manifested in different areas of the activity of the educational establishments. Effective risk management requires constant monitoring and response to identified risks. This requires the adoption of a strategy with appropriate rules and procedures for risk management in the school.*

**KEYWORDS:** *education management, risk management, risk identification, risk assessment*

**DOI:** <https://doi.org/10.46687/SNJJ5247>

## УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В УЧИЛИЩЕ \*

ДЕНИЦА П. ЗАГОРЧЕВА-КОЙЧЕВА

**АБСТРАКТ:** *Докладът представя обзор върху изискванията и промените по управление на риска, селектирани за прилагане в училищата. Рисковете могат да се проявят в различни области от дейността на учебните заведения. Ефективното управление на риска изисква постоянно наблюдение и реагиране на идентифицираните рискове. Това, налага приемането на стратегия, с подходящи правила и процедури за управление на риска в училището.*

**КЛЮЧОВИ ДУМИ:** *управление на образованието, управление на риска, идентифициране на риска, оценка на риска*

Управлението на риска е цялостен процес, който включва идентифициране, оценка и реакция на проявата на рискове. Училищата са изправени пред различни видове рискове, които могат да въздействат върху постигането на техните цели и предоставянето на образователни услуги.

Директорите на училища носят отговорност за цялостния процес по управление на рисковете, както и за осигуряване на постоянен мониторинг върху тях. Ефективното управление на риска допринася за цялостното управление на учебното заведение и постигане на разумна увереност, че целите му ще бъдат постигнати. Предизвикателство пред образователните мениджъри е как да определят рисковете, да оценят потенциалната опасност от настъпването им, да планират мерки и реакции, за да ограничат рисковете до едно приемливо равнище.

Управлението на риска е регламентирано със Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор. „Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията, и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.“ [5]

При осъществяване на дейността и изпълнение на функциите си училищата се сблъскват с рискове (потенциални събития), които могат да затруднят тяхната дейност.

---

\* Настоящата статия е финансирана по проект № РД-08-151 от 04.03.2022 г. на тема: „Компетентности и квалификация в образователната система“.

Възникването на подобни събития в случаите, в които те не са били предвидени и оценени, принуждава ръководителите им да предприемат мерки.

Училищните ръководители са пряко отговорни за управлението на рисковете, както и за прилагането на коригиращи действия при наличие на недостатъци в процесите и контрола.

Според позицията на Международния институт на вътрешните одитори оперативното ръководство идентифицира, оценява, контролира и ограничава рисковете в процеса на развиване и прилагане на вътрешни политики и процедури в цялостното управление на дейностите, уверявайки се, че те функционират в съответствие с предварително заложените цели. Според позицията, отговорностите на директорите на училища включват:

1. Всеки директор на училище е „собственик на риска“ по отношение на целите, функциите и дейностите, стоящи за изпълнение пред ръководеното от него учебно заведение;

2. Като собственици на риска ръководителите на идентифицират и оценяват рисковете съобразно подхода, избран от организацията и утвърден със Стратегията за управление на риска. Отговорността на всеки риск-собственик е преди всичко по отношение на идентифицирането и оценката на рискове и управлението на промените, които водят до засилване на рисковете или нови такива;

3. Ръководителят на училището е отговорни за анализа и актуализацията на контролните дейности, целящи ограничаването на идентифицираните и оценени рискове, спрямо които трябва да реагира, предвид възприетото ниво на риск-апетита в цялата организация;

4. Ръководството на училището е отговорно за провеждането на мониторинг на резултатите от управлението на риска. Резултатите следва да се документират и оповестяват по подходящ начин, така че да осигуряват възможност за превенция и промяна.

Съществуват различни видове техники за управление на рисковете. По-голямата част от тях, в това число и тези, използвани от вътрешните и външните одитори за целите на тяхната одиторска работа, включват количествена и качествена оценка на рисковете, която да позволи идентифицирането на дейностите, функциите и задачите, които съдържат най-много рискове и последващата класификация на тези рискове, с оглед на тяхната важност. Могат да се изведат следните основни характеристики на Управлението на риска:

1. Това е процес, свързан с изпълнението на поставените стратегически и оперативни цели – предназначен да даде разумна увереност, че целите на организацията ще бъдат постигнати.

2. Това е динамичен процес – обвързан с непрекъснато променящата се среда, в която организацията функционира. Различните фази на процеса се осъществяват непрекъснато във времето и отразяват настъпващите промени.

3. Осъществява се на всички йерархични нива – отговорност на ръководителя на организацията, но конкретни функции и отговорности по неговото изпълнение съществуват на всички йерархични нива от структурата.

4. Осъществява се в тясно взаимодействие с вътрешния одит на организацията, който предоставя увереност по отношение начина на управлението на риска. [6]

Училището има специфични функции, което изисква управлението на риска да бъде систематизирано като процес. Това предполага извеждането на основни етапи, които да осигуряват устойчивостта и функционирането на системата. Основните дейности при управлението на риска в образователните институции, следва да бъдат структурирани като етапи (стъпки), тъй като има строга последователност при осъществяването им.

Таблица 1

## Етапи при управлението на риска

<b>ПЪРВИ ЕТАП</b>	Осигуряване на условия за управление на риска
<b>ВТОРИ ЕТАП</b>	Идентифициране и оценка на риска
<b>ТРЕТИ ЕТАП</b>	Определяне на риск-апетита
<b>ЧЕТВЪРТИ ЕТАП</b>	Реакция на риска
<b>ПЕТИ ЕТАП</b>	Мониторинг на риска

Създаването на условия за управление на риска е основна стъпка за ефективно идентифициране и оценка на рисковете, застрашаващи целите на всяка организацията и за предприемане на адекватни реакции на тези рискове. Осигуряването на условия за управление на риска в училищата включва четири задължителни елемента: нормативен регламент, извеждане на потребност, създаване на среда за функциониране и определяне на ангажирани лица.

Идентифицирането и оценката на рисковете е основната стъпка към извеждане на списък от възможни негативни очаквания и прояви за организацията. Извеждат се от два аспекта: Рискове за постигане целите на организацията и рискове, породени от външни и вътрешни фактори на средата. Всеки от изведените възможни рискове се разглежда и от двата аспекта, за да се оцени неговата значимост и възможност за проява. [4]

Рискът съпътства всяко решение, дейност или процес и това налага идентифицирането на отделните рискове да е основа за цялостното управление на риска. [3]

Идентифицирането и оценката на риска трябва да се извърши по отношение на всяка стратегическа или оперативна цел. Етапът на идентифициране на рисковете включва четири задължителни елемента: методи за идентифициране, източници на риск, щети и оценка на риска.

Определяне на риск-апетита - след идентифицирането и оценката на рисковете, организацията е необходимо да реши кои рискове изискват незабавни действия и какъв тип коригиращи действия трябва да се приложат – да се определи реакцията на риска. Риск-апетитът трябва да бъде определен преди да се пристъпи към приоритизация и определяне на реакции към риска и е необходимо условие за ефективно управление на риска. Отговорност на директора на училището е да определи риск-апетита.

Дефинирането на риск-апетита включва както определяне на стойностите на вероятност и влияние, под които рисковете попадат в прага на търпимост, така и реакциите по отношение на рисковете. По отношение на рискове, при които вероятността

и ефекта могат да бъдат измерени количествено, нивата на риск-апетита се определят като конкретни стойности. По отношение на рискове, които могат да бъдат измерени единствено чрез качествена оценка, нивата на риск-апетита се определят чрез подходяща формулировка. Дефинирането на риск апетита по отношение на реакциите към риска означава поставянето на разграничителна линия между рисковете, които изискват незабавно действие, рискове, към които трябва да се предприемат мерки без нужда от незабавно действие, рискове, които трябва да бъдат поставени под наблюдение. Един от възможните модели на определяне на риск апетита, по отношение на реакциите към риска, включва следните категории:

- Критични рискове: рисковете, при които и вероятността и ефекта са високи. Те изискват незабавното внимание и подробно разглеждане на дейностите, свързани с управление на риска;
- Рискове с високо влияние (ефект) и ниска до средна вероятност. Тези рискове трябва да бъдат контролирани веднага след като се вземат мерки по отношение на критичните рискове, тъй като въздействието им може да бъде значително, въпреки че вероятността да се случат е помалка отколкото при критичните рискове;
- Рискове с висока вероятност и сравнително ниско влияние (ефект). За такива рискове обикновено не се вземат предпазни мерки. По-скоро трябва да се има предвид и да се следи ефектът на натрупването, който може да повиши ефекта (например поредица от малки проблеми, които придобиват голямо влияние при натрупване или системно нарушение);
- Неотнормирани рискове: Тук се отнасят рисковете, при които и двата фактора – вероятност и влияние, са ниски. Те трябва да бъдат наблюдавани, но не изискват мерки. Третирането им зависи от наличните ресурси и от изискванията на заинтересованите страни. [6]

При реакцията на риска се прави преглед на всеки идентифициран риск за училището. Реакцията се прецизира от гледна точка на неговата значимост и от гледна точка на вероятността за възникване. С по-висока тежест се определят рисковете, които са с първостепенно значение за организацията и са с висока вероятност за възникване и/или честота. Тези рискове са под постоянно наблюдение, като стемежът е да бъдат ограничени действията, бездействията и факторите, които ги провокират. Към един и същи риск могат да бъдат предприети действия, включващи комбинация от реакции на риска, като при последващ преглед на риск-регистъра определената реакция към даден риск може да се наложи да бъде променена. Възможните реакции при управление на риска са: ограничаване на риска, прехвърляне на риска, поемане на риска и прекратяване на риска.

Мониторингът при управление на риска е като „началото на кръг“. Определяме го така, защото с мониторинга приключваме процеса по управление на риска в даден период, но и в същия този момент, когато определяме мерките за овладяване на риска, стартираме процеса отново. Мониторингът на риска включва четири основни елемента: наблюдение, докладване на резултатите, превенция и ключови риск индикатори. [2]

В задълженията на училищния директор е утвърждаването на стратегия за управление на риска. Съгласно закона за финансово управление и контрол в публичния сектор, стратегията се актуализира на всеки три години или при настъпване на

съществени промени в рисковата среда. Контролните дейности, целящи намаляването на риска, се анализират и актуализират най-малко веднъж годишно. [5]

Анализиране и актуализирането на стратегията и на контролните дейности изисква анализната дейност да се насочи в няколко посоки:

- 1) Преглед на включените в риск регистъра вече идентифицирани рискове.
- 2) Оценка на идентифицираните рискове.
- 3) Анализиране на резултатите от оценката.
- 4) Изваждане на рискове без проява и без условия за бъдеща проява.
- 5) Преглед на системата за идентифициране на нови рискове.
- 6) При установяване на нови рискове, същите се оценяват и анализират, като се включват в риск регистъра за бъдещо наблюдение.

За анализирането и актуализирането на контролните дейности се прави и преглед на всички политики и процедури, включени като контролни дейности при управление на риска по Системите за финансово управление и контрол.

За успешното наблюдение и оценяване на процеса по управление на рисковете в училищата в Стратегията по управление на риска следва да се включат процедури процедури за:

- комуникацията и обмяна на информация в училището относно идентифицираните рискове;
- реда и сроковете за извършване на регулярните прегледи на риск – регистъра;
- реда и сроковете за докладване на всички значими рискове, предприетите действия и ефекта от тях, както и за нововъзникнали събития. Например за едни рискове срокът за докладване може да бъде веднъж годишно, а за критични рискове – ежемесечно или дори ежедневно;
- отговорностите по управление на риска на ръководителя, педагогическия и непедагогическия персонал.

При изведените основни етапи при управлението на риска от съществено значение е ролята на училищния директор. В качеството си на ръководител и „собственик на риска“, директорът може да има различни функции в отделните етапи, които да изискват различна ангажираност.



Фигура 1. Функции на училищния директор при управлението на риска

Осигуряването на условия за управлението на риска в училище, може да се определи като пряк ангажимент на училищния ръководител. Осигуряването на условия за управление на риска предполага утвърждаването на вътрешни нормативни актове, дефиниране на потребността чрез определяне на параметрите на риска, създаване на среда за изпълнение на отделните етапи и определяне на ангажирани лица.

Ролята на директорът при идентифицирането и оценката на риска е да контролира изпълнението в етапа. Идентифицирането и оценката на рисковете се осъществява на база очакваното негативно влияние при постигане на целите. Ангажиментът на училищния мениджър е да организира и контролира процеса по идентифициране и оценка на рисковете. Това включва преглед на документирането, контрол при определяне на критериите и оценката, утвърждаване на документи.

Определяне на риск-апетита ангажира училищния директор, както като контролиращ процеса, така и като лице, вземащо крайното решение. Директорът контролира процеса на дефиниране на нивата на риск, съобразно включените критерии за ранжиране. След определяне нивата на риск, училищният ръководител взема решение за допустимото ниво на приемственост и търпимост за учебното заведение.

Реакцията на риска е един от най-важните етапи, тъй като чрез него се осъществява превенция над потенциалните рисковете и ограничаване на въздействието на вече

---

---

проявените заплахи. В този етап училищният директор контролира процеса, като периодично се запознава с изпълнението, дава насоки, вмениява задължения и отговорност към изпълнителите.

Мониторинга при управлението на риска е етап, чрез който от една страна финализираме процеса, а от друга, стартираме отново управлението на риска. Ангажиментът на училищния ръководител, при този етап, е пряко участие и контрол на изпълнението. В дейностите по мониторинг на управлението на риска, директорът може да участва пряко, чрез утвърждаване на документация, оповестяване на информация и осигуряване на публичност. Директорът обаче има ангажимент да контролира изцяло мониторинговия етап, дори в случаите, когато е делегирал права, които изключват прякото му участие.

Осъзнаването на личния ангажимент и отговорност от училищния мениджър при управлението на риска, е от съществено значение за ефекта от дейността му като ръководител.

Друг важен въпрос, който трябва да се има предвид при управлението на риска, е въпросът за управление на промените. Създадените системи за контрол, ефективни в рамките на даден комплекс от условия, може да не са ефективни, когато тези условия се променят значително. Като част от управлението на риска училищният мениджър трябва да идентифицира промени, които са предпоставка за усилване на съществуващите рискове и формирането нови рискове и да предприеме действия, ако е необходимо. Този процес може да бъде паралелен или да бъде част от редовния процес на управление на риска. Той включва идентифициране на промените и оценка на свързаните с тях рискове. Въпреки че процесът на управление на риска е подобен, на управлението на промените се обръща отделно внимание, за да се подчертае значението им като генератор на потенциални рискове. Управлението на промените включва разработване на подходи и мерки за идентифициране на значителни промени във всеки аспект на отделните организации.

Системата за управление на риска се разглежда не като отделностояща задача, изискваща решение, а като част от корпоративната система на управление, целта на която е повишаване на ефективността. [1]

Осигуряването на ефективност в процеса по управление на рисковете изисква постоянно наблюдение на всеки етап. Периодичният преглед и докладване на идентифицираните рискове и предприетите действия за тяхното намаляване е основна отговорност на училищният директор.

Целеполагането и управлението на риска за всяка организация е ключов ангажимент на нейния ръководител. Това поставя особено изискване към ръководителите на образователни институции да притежават познания и компетентности в тази област.

Управлението на риска е непрекъснат процес, който трябва да е неразделна част от управленския процес като цяло. Инструментите и уменията, нужни за въвеждане на процеса по управление на риска и за получаване на разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати, трябва да се изберат в съответствие с рисковете и при оптимално разходване на средства. Необходимо е да бъдат разработени процедури за идентифицирането на тези рискове, да бъде въведена система за контрол и докладване (вътрешно и външно) на значимите рискове на съответните нива. [6]

Управлението на риска в училищата, трябва да се приема като част от цялостната концепция за управление на училището. Управлението на риска в училищата, все още се

приема като абстрактна дейност за самата институция, но вече е осъзната отговорност от училищния мениджър.

**ЛИТЕРАТУРА:**

- [1] Дилков, Цв. (2015). Управление на риска, Нова звезда, с.1-239.
- [2] Добрева, С., Н. Димитрова, Д. Загорчева-Койчева, (2022) Актуални проблеми на управлението на образователните институции, УИ „Епископ Константин Преславски“, Шумен, ISBN 978-619-201-555-8, 1-199.
- [3] Драганов, Х. (2003). Управление на риска. Тракия М, , с.1-248.
- [4] Загорчева, Д. (2019). Пътеводител на Системата за финансово управление и контрол. Шумен: УИ „Епископ Константин Преславски“, 1-179.
- [5] Закон за финансово управление и контрол в публичния сектор, обнародван с ДВ бр. 21 от 10.03.2006 г., последно изменен и/или допълнен с ДВ бр. 13 от 12.02.2019 г.
- [6] Указания за управление на риска в организациите от публичния сектор, утвърдени със заповед на Министъра на финансите № ЗМФ 184 от 06.03.2020 г.