

## ■ ■ ■ Риски в управлении общим образованием: информационно-коммуникационные аспекты работы директора (на примере Башкортостана)

### Ишмухаметов Р.Р.

Институт развития образования Республики Башкортостан, Уфа, Российская Федерация.

**Аннотация.** Статья посвящена тем управленческим рискам, с которыми в ежедневном режиме сталкиваются большинство руководителей российских общеобразовательных организаций и которые требуют своевременных и эффективных инструментов коммуникации, диагностики, предотвращения и устранения возникающих проблем. Подчеркивается все возрастающую сложность работы директором школы в современном обществе, характеризующемся быстрыми и зачастую непредсказуемыми изменениями внешних по отношению к общеобразовательной организации условий деятельности (нормативные и законодательные изменения, бум цифровизации и повсеместное распространение информационно-коммуникативных технологий, трансформация мировоззренческих установок и поведенческих паттернов молодых поколений). Автор отмечает необходимость комплексного и системного подхода к выявлению рисков и предотвращению их негативных последствий, одним из элементов которого должен стать социологический мониторинг. В статье представлены результаты разведывательного эмпирического исследования, проведенного среди директоров и заместителей директоров школ в ряде районов Республики Башкортостан, которые позволяют сделать выводы об уровне обеспокоенности руководителей общеобразовательных организаций разными типами управленческих рисков (предложен авторский вариант их типологизации) в деятельности своих учреждений и на этой основе сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию системы управления рисками на уровне школ. Сегодня директора школ сталкиваются с дифференцированным набором системных управленческих рисков, тесно переплетенных между собой и потому требующих комплексного многоуровневого (школа – вышестоящие органы управления образованием) подхода к диагностике, предотвращению и устранению, в том числе в интересах перехода школьных администраций от доминирующего сегодня реактивного подхода к управлению рисками на основе только формализованных инструментов к проактивному подходу, включающему в себя неформальные решения и практики самоуправления.

**Ключевые слова:** риски, управленческие риски, директора школ, руководители общеобразовательных организаций, управление рисками, реактивный и проактивный подходы

*Для цитирования:* Ишмухаметов Р.Р. Управленческие риски в оценках директоров школ: результаты разведывательного исследования в Республике Башкортостан // Коммуникология. 2026. Том 14. №2. С. 170-182. DOI 10.21453/2311-3065-2026-14-2-170-182.

Конфликт интересов: отсутствует.

*Сведения об авторах:* Ишмухаметов Рустам Рифатович – кандидат социологических наук, доцент кафедры управления современным образованием Института развития образования Республики Башкортостан. Адрес: 450005, Россия, Уфа, ул. Мингажева, 120. E-mail: rustish@list.ru.

*Статья поступила в редакцию:* 12.03.2026. *Принята к печати:* 23. 06.2026.

**Введение.** Роль директора – ключевая в обеспечении эффективного функционирования школы, тем более что современная образовательная система предъявляет высокие требования к руководителям школ. Директор несет ответственность за организацию учебного процесса, управление персоналом, взаимодействие с родителями и обществом, выполнение нормативных требований, поэтому должен обладать не только профессиональными знаниями и опытом, но и способностью эффективно управлять ресурсами, разрешать конфликтные ситуации и адаптироваться к изменениям в законодательстве и внешних условиях. Однако в современном динамично меняющемся обществе деятельность директора оказывается сопряжена со множеством рисков, которые появляются как извне – под влиянием макроэкономических факторов, изменений законодательства, социальных трансформаций и технологических прорывов [см., напр.: Медведева 2020], так и изнутри – будучи обусловлены спецификой педагогического процесса, кадрового потенциала, финансового состояния и управленческой культуры организации.

Динамичность внешней среды – быстро меняющиеся требования законодательства, беспрецедентная скорость и масштабы цифровизации, социально-демографические сдвиги и вызовы, гибридные форматы обучения и риски, связанные с более широким внедрением технологий искусственного интеллекта, – порождают прежде не существовавшие риски для образовательных учреждений [см., напр.: Ефанов, Буданова, Юдина, 2020; Жуйкова, Петросян 2020; Тимченко, 2023; Троцук, Дурсина 2025]. Роль директора школы перестала быть чисто административной [см., напр.: Гатаулин, Митрофанова, Винокурова 2023; Крюкова, Щербина, 2023; Мельничук, 2023; Шапкин, 2023; Шарков, Гостенина, Лоскутова, Сычева 2023]. Возрастание объема ответственности и сложности задач требует от директора школы не только глубоких педагогических знаний, но и лидерских качеств, навыков стратегического мышления, финансовой грамотности, а также управления изменениями и кризис-менеджмента [см., напр.: Барков, Романцева 2021; Киселева, Турянская 2021; Колдина, Уракова, Гребеньщиков 2024; Осеев 2023; 2025]. Неспособность или неготовность директора своевременно определять, объективно оценить и эффективно управлять рисками может привести к серьезным негативным последствиям: снижению качества образования, финансовым потерям, кадровым кризисам, репутационным издержкам и даже профессиональному и эмоциональному выгоранию [см., напр.: Егорышев, 2023].

Несмотря на весьма обширные и многочисленные исследования разных аспектов рисков в современном обществе, системный подход к их анализу и управлению в образовательной сфере, особенно на уровне школы, пока представлен недостаточно [см., напр.: Гусева 2020; Лаврищева, Смольянинова 2021; Кадничанская, Рудакова 2022; Пожидаева 2021; Суриков 2020], а существующие практики часто носят реактивный, а не проактивный характер [см., напр.: Ерофеева 2022; Причинин 2024]. В то же время своевременная и корректная оценка рисков позволяет руководителю не только выявлять потенциальные и реальные угрозы, но и ранжировать их по степени значимости и разрушительности последствий, грамотно распределять имеющиеся ресурсы и разрабатывать адекватные стратегии диагностики рисков и реагирования на них. Изучение рисков – основа не только превентивной и аналитической работы руководства школы в целях минимизации ущерба, но и формирования и развития организационной культуры, способствующую повышению устойчивости образовательной организации к непредвиденным ситуациям и традиционным для своего направления деятельности и отрасли рискам.

**Материалы и методы.** Управленческий риск в контексте деятельности руководителя общеобразовательной организации – потенциальная возможность возникновения неблагоприятных событий или условий, которые могут препятствовать достижению образовательных, административных, финансовых или социальных целей школы, приводя к потере ресурсов, снижению репутации сотрудников или школы в целом, возникновению оснований для административной и юридической ответственности.

Для систематической оценки рисков в управленческо-коммуникационной деятельности общеобразовательной организации следует сначала их классифицировать: (а) по источнику возникновения – внешние, не зависящие от деятельности школы и ее руководителя; законодательные и нормативные, связанные с изменениями в законодательстве относительно разных аспектов школьной жизни; экономические (например, недостаточное бюджетное финансирование, инфляция, рост цен на необходимые школе ресурсы); социально-политические (включая демографические изменения, общественное давление, влияние СМИ и социальных сетей); технологические (материально-техническое обеспечение, киберугрозы, внедрение ИИ); чрезвычайные (экологические, техногенные, эпидемиологические, террористические и другие угрозы); внутренние – связанные с внутренними особенностями функционирования школы (коммуникационные разрывы, низкое качество обучения, нарушения дисциплины, неэффективная инклюзия, низкая мотивация, сопротивление изменениям и т.д.); кадровые (нехватка квалифицированных сотрудников, текучесть кадров, выгорание, конфликты); управленческие (неэффективное планирование, ошибки в принятии решений,

недостаточный контроль); (б) по сфере воздействия – финансовые, репутационные, операционные (связанные с повседневными процессами), кадровые (связанные с социальным и человеческим капиталом), юридические и психологические (угрозы для ментального здоровья); (в) по объектам воздействия (например, личные риски руководителя школы включают в себя практически все перечисленные в пункте (б)).

Для понимания того, какие именно риски сегодня наиболее актуальны и типичны для руководителей школ, было проведено разведывательное исследование – в марте 2025 году были опрошены директора и заместители директоров общеобразовательных организаций северных районов Республики Башкортостан (N=143), проходившие курсы повышения квалификации на базе Института развития образования Республики Башкортостан. Разведывательный характер опроса объясняется тем, что для был разработан авторский (совместно с коллегами) инструментарий (в опросник были включены семь категорий рисков – юридические, моральные, организационные, законодательные, инфраструктурные и технические, кадровые, финансовые и ресурсные; в каждую категорию – четыре вида рисков), выборка имеет смещенный характер (доступные респонденты, не репрезентирующие весь директорский состав школьной системы региона), и в дальнейшем планируется корректировка инструментария, выборочной и опросной процедур для введения мониторингового формата репрезентативного социологического исследования.

**Результаты исследования.** Будучи ограничены объемами статьи, пробуем реконструировать общее восприятие директорами школ своей деятельности с точки зрения ее наполненности конкретными видами рисков. Хотя в соответствующем вопросе респонденты могли выбрать несколько наиболее значимых для них рисков (т.е. сумма ответов была больше 100%), для наглядного представления общей картины переведем результаты в формат выбора только одного варианта ответа (сумма ответов равна 100%): наиболее значимые для директоров школ риски – моральные и кадровые (примерно по 10%), вторую условную группу составляют риски финансово-ресурсные и инфраструктурно-технические (по 9%), третью – законодательные и организационные (от 7% до 8%), со значительным отставанием за ними следуют риски юридические (4%).

Данное распределение показывает, что работа в школе продолжает восприниматься через призму своего рода морального служения, поэтому здесь высоки как требования к этическим, морально-волевым и психологическим особенностям сотрудников, так и риски возникновения соответствующих проблем: с одной стороны, неэтичное поведение, конфликты, профессиональное и эмоциональное выгорание и др. в имеющемся коллективе во взаимодействии со всеми участниками образовательного процесса; с другой стороны,

сложности кадрового пополнения этого коллектива не просто квалифицированными кадрами, но людьми ответственными, с высокими моральными принципами и т.д. Финансово-ресурсные и технически-инфраструктурные риски – вторая важнейшая сторона ответственности директора, который должен создать для своего коллектива и образовательного процесса в целом все необходимые условия.

Следует принимать во внимание, что в выборке нашего исследования представлены директора школ в сельских и периферийных районах региона, где недостаточное финансирование и инфраструктурные проблемы – по определению ключевые для выживания школы факторы (сможет ли директор эффективно распределить ограниченные средства, привлечь внебюджетные источники, привести в порядок материально-техническую базу и т.д.). Такие рутинные риски и связанные с ними задачи действительно более актуальны для директоров школ, чем постоянные, а часто неожиданные и непредсказуемые для уровня конкретных школ законодательные изменения, которые тесно связаны и с организационными рисками (всю систему регулирования, нормирования и контроля школьной жизни приходится регулярно подстраивать под меняющиеся нормативные требования). Очевидно, что под давлением этой массы повседневных и регулярных рисков возможные юридические проблемы воспринимаются директорами школ как не самые для них актуальные. Вероятно, сказывается и то, что директора как представители школ редко выступают стороной юридических и судебных разбирательств, а еще реже подвергаются административным и уголовным санкциям – и в силу корпоративной солидарности административно-школьного сообщества, и по причине нежелания/неспособности большинства «стейкхолдеров» решать проблемы на официальном юридическом уровне.

Рассмотрим наиболее актуальные для директоров школ риски по представленным в опроснике группам. Итак, в категории моральных рисков наибольшую обеспокоенность руководителей общеобразовательных учреждений вызывают связанные с работой в школе стресс и эмоциональное напряжение (87%) и психологическая безопасность всех участников образовательного процесса (83%), в меньшей степени (но показатели все равно очень высокие) – возможные профессиональные деформации сотрудников (потеря мотивации, эмоциональное выгорание) (62%) и конфликты между участниками образовательного процесса (включая родителей и другие заинтересованные стороны) (59%). Позиция конфликтов в этом перечне может отчасти объясняться тем, что таковые неизбежны, но, например, жалобы и претензии родителей, даже если обоснованы и меняют какие-то аспекты в функционировании школы, усиливают стресс и мешают нормальной работе, т.е. напрямую влияют на два лидирующих вида рисков в этой группе.

Среди кадровых рисков распределение позиций несколько иное: однозначные лидеры (по 90%) – отсутствие/недостаток квалифицированных

педагогов (которых не привлекает дисбаланс между сложной непрестижной профессией с высокими нагрузками и низким уровнем оплаты труда в ней) и, видимо, обусловленное этим вынужденное согласие на прием на работу недостаточно квалифицированных сотрудников (составляющих значительную долю в штатном составе). Поскольку задача подготовки квалифицированных педагогов – не задача директора школы, существенно меньше опрошенных – 62% – отмечают как значимый для школьной системы кадровый риск отсутствие эффективной системы обучения и профессионального развития педагогов (речь не только о подготовке в педагогических вузах – мало качественных программ дополнительного образования и повышения квалификации, те, что есть, редко имеют дистанционный формат, а, значит, отрывают человека от работы, быстро устаревают, не соответствуют современным требованиям и реалиям). Очевидно, что в сложившейся ситуации риск недостаточного контроля (отсутствие мониторингов, слишком формальный подход) за деятельностью педагогов несколько теряется на фоне куда более серьезных кадровых проблем (сначала надо педагогов надлежащей квалификации найти, привлечь к себе на работу и удержать) – его отметил каждый третий опрошенный директор школы (31%).

В группе финансово-ресурсных рисков распределение ответов директоров оказалось почти таким же: по 90% респондентов считают наиболее значимыми рисками этого типа недостаточное финансирование (ограниченные ресурсы на обеспечение деятельности школы) и недостаточное (в смысле неизрахованное выделенных средств на заявленные задачи или получение школой не всего обещанного финансирования) или нецелевое расходование средств. Каждый второй (52%) отметил сложности привлечения внебюджетных средств, и такой разрыв в частоте выборов с первыми двумя рисками может объясняться как нежеланием/неготовностью директоров в принципе решать подобные задачи, так и пониманием объективной невозможности найти внебюджетные источники финансирования (скажем, в сельской местности, депрессивном районе, моногороде с закрывшимся градообразующим предприятием и т.д.). Каждый третий (30%) опрошенный отметил нестабильное финансирование (изменения распределения средств по статьям и размеров финансирования, долгий «путь» денег к конечному бенефициару – школе или субподрядчикам – и т.д.).

Структура распределения наиболее значимых для директоров инфраструктурно-технических рисков условно разделила выборку на две неравные группы: первая (абсолютное большинство) предельно обеспокоена, с одной стороны, проблемой технологического отставания своего общеобразовательного учреждения (отсутствием, недостаточностью или же низким качеством материально-технического оснащения школы, включая ее здание, в контексте современной «нормальности» и потребностей образовательного процесса) (88%), с другой стороны, последствиями слишком быстрого

технологического развития, в процесс которого школа оказалась вовлечена и в рамках образовательного процесса, и во внешкольной деятельности (технические сбои используемого оборудования и программного обеспечения, киберугрозы, незащищенность и опасность потери данных и пр.) (87%). Во вторую условную группу попал каждый третий опрошенный: те 29%, что отмечают неготовность школы в целом к новым технологиям, – столь низкий по сравнению с первой группой показатель, видимо, объясняется тем, что школа оказалась в эпицентре распространения новых технологий, несмотря на свою (не)готовность к ним; и 34% указавших высокие риски чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера (вторые явно связаны с критически негативными последствиями нынешнего технологического бума, т.е. конкретизируют один вид рисков в группе тех сбоев и других атрибутов технологического развития, что были отмечены 87%).

В группе законодательных рисков отчасти сохраняется предыдущая модель распределения: каждый третий опрошенный директор школы отметил здесь либо недостаточную координацию между ведомствами и уровнями власти (31%), либо высокие штрафы и наказания за нарушения законодательства (29%), которые нередко слишком строги и не пропорциональны совершенным «проступкам», а также обусловлены как раз несоординированностью решений, действий и регулирующего воздействия между федеральными, региональными и муниципальными уровнями управления. Однако лидерские позиции здесь существенно различаются по частоте выборов респондентами: абсолютное большинство (90%) директоров считает ключевыми для своей руководящей деятельности риски, связанные с несоответствием между (иногда весьма абстрактными и оторванными от действительности) нормативными требованиями и рабочими реалиями (зачастую просто невозможно удовлетворить все нормативные требования к школе, потому что они не учитывают особенности и объективные возможности образовательных учреждений); а 70%, видимо, уточняют источник таких рисков – частые/неожиданные (без предварительных обсуждений и даже информирования) изменения в законодательстве и других нормативных документах (ФГОСы, СанПиНы), что заставляет сотрудников школы в авральном режиме менять не только регламенты, но и содержательные документы (учебные планы, рабочие программы), а это дополнительная рабочая нагрузка, причем часто декларативно-номинальная (меняется документация, но не суть образовательного процесса).

Схожее распределение причин для обеспокоенности директорского корпуса наблюдается и в группе организационных рисков, которые однозначно связаны с рисками законодательными: абсолютное большинство (89%) опрошенных отметило риски, связанные с нарушением сроков сдачи отчетов и подготовки другой документации, что неудивительно, учитывая нынешний бюрократический прессинг на руководство образовательных учреж-

дений [см., напр.: Осипов, 2020; Осипов, Наран, 2023]. Каждый второй опрошенный (52%) отметил несоответствии реальных управленческих практик на уровне школ предъявляемым к их функционированию нормативным требованиям – слишком абстрактным, формальным, громоздким, часто путано-канцеляристским, негибким и далеким от повседневной школьной жизни. Каждый третий (33%) выбрал прямолинейную формулировку – чрезмерная бюрократическая нагрузка и объем отчетности (забюрократизированность деятельности управленческого корпуса отнимает у директоров слишком много времени, физических и психологических сил, отвлекает от основной деятельности, приводит к хронической усталости и стрессу, профессиональному и эмоциональному выгоранию), а практически каждый четвертый (24%) отметил давление «сверху», со стороны вышестоящего начальства (видимо, в формате жестких санкций и настойчивых требований работать четко по букве нормативной регуляции).

И, наконец, наименее значимая группа рисков для руководителей школ – юридические: чаще всего здесь упоминались риски получить административный штраф (42%), каждый третий назвал (35%) риск судебных разбирательств (по исковым заявлениям родителей школьников и других сторон, подобные прецеденты сказываются на репутации как руководителя школы, так и всей организации), 22% – риск уголовной ответственности (как правило, в случае наступления серьезных последствий вследствие нарушения требований безопасности или по коррупционным разбирательствам, нередко связанным с растратой или нецелевым использованием бюджетного финансирования), 17% – риски официальных наказаний за нарушения трудовой дисциплины сотрудниками школы. Фактически распределение ответов отражает снижение вероятности наступления перечисленных негативных «событий»: наиболее высок риск получить административный штраф (за нарушение санитарных норм, противопожарных требований, строительных нормативов, сроков предоставления отчетности и пр.), наименее вероятен риск юридических разбирательств по вопросам нарушения работниками трудовой дисциплины (все же такие случаи рассматриваются, как правило, в неформальном порядке).

**Обсуждение.** Понимая ограниченность полученных данных и несовершенство использованного методического подхода, попробуем все же суммировать результаты разведывательного опроса, чтобы в дальнейшем на этой основе разработать программу республиканского мониторинга (методом сплошного опроса или основного массива с расширенной и уточненной версией опросника). Сегодня директора школ сталкиваются с весьма дифференцированным набором управленческих рисков, но их типологизация наглядно показывает их системный характер: во-первых, все риски тесно переплетены как в рамках каждого типа рисков, так и между их группами, что наи-

более очевидно в отношении моральных рисков, которые неизбежно сопровождают все прочие типы – проблемные ситуации кадрового, финансового, законодательного, бюрократически-управленческого и прочего характера. Во-вторых, каждый тип рисков формирует своего рода системную целостность, в рамках которой есть зоны воздействия, доступные полному регулированию/контролю со стороны школьной администрации, и зоны, находящиеся вне ее непосредственного влияния и потому требующие региональных и общероссийских инструментов диагностики, предотвращения и устранения (это касается как аналитических методик, так и конкретных решений в сфере финансирования, распределения полномочий и ответственности и т.д.).

Эти два обстоятельства объясняют, почему в деятельности школьных администраций преобладает реактивный подход к управлению рисками – по факту их наступления (без этапов упреждения и моделирования) и без четких формализованных инструментов диагностики, предотвращения и устранения (как правило, директора школ и их ближайшее организационное окружение полагаются на свой жизненный опыт, интуицию, личные договоренности, неформальные сети взаимных обязательств/услуг).

**Выводы.** Изменить ситуацию, сложившуюся в условном «школьном риск-менеджменте», могут только совместные усилия представителей двух уровней управления общеобразовательными организациями. Так, директора школ могут ввести регулярные школьные самообследования для своевременной диагностики рисков на основе «карты рисков школы», которая позволит визуализировать наиболее значимые риски и их взаимосвязи, а, значит, скоординировать усилия всех вовлеченных и заинтересованных сторон и эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Безусловно, сделать курс риск-менеджмента обязательным для всего педагогического коллектива и административного состава объективно невозможно, но несколько представителей этих двух групп могут пройти специализированное обучение по управлению рисками, кризисным коммуникациям, цифровой безопасности и т.п. Во всех школах обязательным элементом корпоративной культуры может стать открытое обсуждение проблем и потенциальных угроз, общедоступные инструменты цифровизации позволяют внедрить эффективные механизмы коммуникации и обратной связи, для того, чтобы быстро и адекватно реагировать на тревожные сигналы, и поддерживать школьную администрацию в работе с рисками могут инструменты самоуправления (родительский комитет, совет школы, попечительский совет, ассоциация выпускников и др.) [см. подробнее в: Ишмухаметов 2025]. Причем формы реакции на наиболее возможные риски должны быть предельно формализованы и доведены буквально до автоматического воспроизводства всеми участниками образовательного процесса в случае наступления негативных событий.

В свою очередь, вышестоящие органы управления образованием могут такую формализацию обеспечить, во-первых, разрабатывая и внедряя единые стандарты и методические рекомендации по диагностике и управлению рисками, основанные на самых успешных практиках, но учитывающие особенности конкретных типов школ; во-вторых, вводя соответствующие программы дополнительного образования для представителей школьных администраций по риск-менеджменту (обязательно на основе прикладных кейсов) и стратегическому управлению (с акцентом на моделировании разных типов рисков).

## Источники

Барков С.А., Романцева Е.Е. (2021). Проектный работник как новый тип личности // Вестник РУДН. Серия: Социология. Т. 21. № 2.

Гатаулин Р.Р., Митрофанов А.А., Винокурова А.Н. (2023). Факторы и преимущества внедрения процессного подхода в управление образовательной организацией // Гуманитарный научный журнал. № 2–1.

Гусева А.П. (2020). Применение риск-ориентированного подхода при построении системы менеджмента качества в образовательной организации // Экономика и бизнес: теория и практика. № 1-1.

Егорышев С.А. (2023). Эмоциональное выгорание учителей как фактор снижения эффективности их профессиональной деятельности // Вестник РУДН. Серия: Социология. Т. 23. № 1.

Ерофеева О.Г. (2022). Механизмы совершенствования системы управления образовательной организацией в современных условиях // Вестник Владимирского государственного университета им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. Серия: Педагогические и психологические науки. № 49.

Ефанов А.А., Буданова М.А., Юдина Е.Н. (2020). Уровень цифровой грамотности школьника и педагога: компаративистский анализ // Вестник РУДН. Серия: Социология. Т. 20. № 2.

Жуйкова С.И., Петросян А.Р. (2020). Проблемы управления в системе образования // Технологическое-экономическое образование. № 13.

Ишмухаметов Р.Р. (2025). Самоуправление как инструмент преодоления рисков в управлении школой // Вестник РУДН. Серия: Социология. Т. 25. № 3.

Кадничанская М.И., Рудакова А.А. (2022). Особенности управления в сфере образования: системный подход // Симбирский научный вестник. № 2.

Киселева Г.Н., Турянская О.Ф. (2021). Эффективное управление образовательным учреждением как условие обеспечения качества образования // Russian Journal of Education and Psychology. Т. 12. № 4–2.

Колдина М.И., Уракова Е.А., Гребеньщиков Д.М. (2024). Управление образовательными системами // Проблемы современного педагогического образования. № 82-1.

Крюкова Е.М., Щербина Е.Ю. (2023). Образовательный менеджмент: аспекты параситивного управления // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. № 3.

Лаврищева Е.Е., Смольянинова Ю.В. (2021). К вопросу о рисках образовательного учреждения // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. № 4.

Медведева Н.В. (2020). Социальные риски корпоративного управления // Проблемы современного образования. № 4.

Мельничук В.А. (2023). Компетентность в вопросах управления риском при организации и руководстве образовательной деятельностью // Наукосфера. № 4-1.

Осеев А.А. Идеальный портрет руководителя образовательного комплекса: методология и результаты изучения // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2023. Т. 23. № 4.

Осеев А.А. (2025). Идеальный портрет руководителя образовательного комплекса: уникальные черты (результаты изучения с применением корреляционного анализа) // Вестник РУДН. Серия: Социология. Т. 25. № 1.

Осипов А.М. (2020). Бюропатология и бумажный прессинг в российском образовании // Вестник РУДН. Серия: Социология. Т. 20. № 4.

Осипов А.М., Наран Б. (2023). Какова общественная эффективность образования в России? // Вестник РУДН. Серия: Социология. Т. 23. № 4.

Пожидаева Т.А. (2021). Формирование системы риск-ориентированного внутреннего контроля в образовательных организациях // Экономический анализ: теория и практика. Т. 20. № 12.

Причинин А.Е. Развитие подходов к управлению рисками образовательных проектов // Ценности и смыслы. 2024. № 1.

Суриков Ю.Н. (2020). «Теория рисков» как методологическая основа инновационного подхода в управлении образовательным учреждением // Вестник Алтайского государственного педагогического университета. № 4.

Тимченко В.В. (2023). Управление образованием в условиях неопределенности (в контексте взаимодействия школы и вуза) // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. № 8.

Троцук И.В., Дурсина А.Н. (2025). Цифровой вектор развития коммуникации между властью и населением в современном российском обществе // Вестник РУДН. Серия: Социология. Т. 25. № 1.

Шапкин В.В. (2023). Процессный подход в управлении образовательными системами // Традиционное прикладное искусство и образование. № 1.

Шарков Ф.И., Гостенина В.И., Лоскутова И.М., Сычева Е.Ю. (2023). Корпоративная культура организации: управление социальным капиталом в условиях вызовов и рисков // Вестник РУДН. Серия: Социология. Т. 23. № 1.

## ■ ■ ■ Risks in the general education management: Information-communication aspects of the school principal's work (on the example of Bashkortostan)

**Ishmukhametov R.R.**

Institute of Education Development of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russian Federation.

**Abstract.** The article considers those management risks faced daily by most heads of Russian general educational organizations which require timely and effective tools for diagnosis, prevention, and elimination. The author emphasizes the increasing complexity of the school principal's work in contemporary society characterized by rapid and often unpredictable changes in external for the school conditions (regulatory and legislative changes, digitalization boom and widespread use of information-communication technologies, transformation of worldview attitudes and behavioral patterns of younger generations) to explain the need for a comprehensive and systemic approach to identifying risks and preventing their negative consequences, and one element of this approach is sociological monitoring. The article presents the results of the exploratory empirical study conducted among school principals and deputy principals in several districts of the Republic of Bashkortostan. The findings allow the author to draw conclusions about the level of concern of heads of general educational

organizations about various types of management risks (based on the author's typology) in the activities of their schools and to formulate some recommendations for improving risk management at the school level. Today, school principals face a differentiated set of systemic management risks that are closely intertwined and therefore require a comprehensive, multi-level (school – higher-level educational authorities) approach to their diagnosis, prevention and elimination, including in the interests of school administrations' transition from the currently dominant reactive approach to risk management based solely on formalized tools to a proactive approach incorporating informal decisions and self-governance practices.

**Keywords:** risks, management risks, school principals, heads of general educational organizations, risk management, reactive and proactive approaches

*For citation:* Ishmukhametov R.R. Management risks assessed by school principals: Results of the exploratory study in the Republic of Bashkortostan. *Communicology*. 2026. Vol. 14. No. 2, pp. 170-182. DOI 10.21453/2311-3065-2026-14-2-170-182.

*Inf.about the authors:* Rustam Rifatovich Ishmukhametov – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Contemporary Education Management, Institute of Education Development of the Republic of Bashkortostan. *Address:* 450005, Russia, Ufa, Mingazheva St., 120. *E-mail:* rustish@list.ru.

*Received:* 12. 03. 2026. *Accepted:* 23.06. 2026.

## References

- Barkov S.A., Romantseva E.E. (2021). Project employee as a new type of personality. *RUDN Journal of Sociology*. Vol. 21. No. 2 (in Rus.).
- Gataulin R.R., Mitrofanov A.A., Vinokurova A.N. (2023). Factors and benefits of the process-based approach in educational management. *Humanitarian Scientific Journal*. No. 2-1 (in Rus.).
- Guseva A.P. (2020). Application of the risk-based approach for the quality management system in education. *Economics and Business: Theory and Practice*. No. 1-1 (in Rus.).
- Egoryshev S.V. (2023). Emotional burnout of teachers as a factor of their professional inefficiency. *RUDN Journal of Sociology*. Vol. 23. No. 1 (in Rus.).
- Erofeeva O.G. (2022). Mechanisms for improving management system of educational organization in contemporary conditions. *Bulletin of the Vladimir State University named after A.G. and N.G. Stoletov. Series: Pedagogical and Psychological Sciences*. No. 49 (in Rus.).
- Yefanov A.A., Budanova M.A., Yudina E.N. (2020). Digital literacy of schoolchildren and teachers: A comparative analysis. *RUDN Journal of Sociology*. Vol. 20. No. 2 (in Rus.).
- Zhuykova S.I., Petrosyan A.R. (2020). Management in the educational system. *Technological-Economic Education*. No. 13 (in Rus.).
- Ishmukhametov R.R. (2025). Self-management as a tool for overcoming risks in school management. *RUDN Journal of Sociology*. Vol. 25. No. 3 (in Rus.).
- Kadnichanskaya M.I., Rudakova A.A. (2022). Features of management in education: A systems approach. *Simbirsk Scientific Bulletin*. No. 2 (in Rus.).
- Kiseleva G.N., Turyanskaya O.F. (2021). Effective management of educational institution as a condition for ensuring education quality. *Russian Journal of Education and Psychology*. Vol. 12. No. 4-2 (in Rus.).
- Koldina M.I., Urakova E.A., Grebenshchekov D.M. (2024). Management of educational systems. *Issues of Contemporary Pedagogical Education*. No. 82–1 (in Rus.).

Kryukova E.M., Shcherbina E.Yu. (2023). Educational management: Aspects of participatory management. *Contemporary Education: Current Issues and Innovations*. No. 3 (in Rus.).

Lavrishcheva E.E., Smolyaninova Yu.V. (2021). On risks of the educational institution // *Bulletin of the Ivanovo State University. Series: Economics*. No. 4 (in Rus.).

Medvedeva N.V. (2020). Social risks of corporate management. *Issues of Contemporary Education*. No. 4 (in Rus.).

Melnichuk V.A. (2023). Competence in risk management for organizing and managing educational activities. *ScienceSphere*. No. 4–1 (in Russ.).

Oseev A.A. (2023). Ideal image of the head of the educational complex: Research methodology and results. *RUDN Journal of Sociology*. Vol. 23. No. 4 (in Rus.).

Oseev A.A. (2025). Ideal image of the head of the educational complex: Unique features (results of the study based on correlation analysis). *RUDN Journal of Sociology*. Vol. 25. No. 1 (in Rus.).

Osipov A.M. (2020). Bureaupathology and paper pressing in the Russian education. *RUDN Journal of Sociology*. Vol. 20. No. 4 (in Rus.).

Osipov A.M., Naran B. (2023). What is the social efficiency of education in Russia? *RUDN Journal of Sociology*. Vol. 23. No. 4 (in Russ.).

Pozhidaeva T.A. (2021). Development of the risk-oriented internal control system in educational organizations. *Economic Analysis: Theory and Practice*. Vol. 20. No. 12 (in Rus.).

Prichinin A.E. (2024). Developing approaches to risk management in educational projects. *Values and Meanings*. No. 1 (in Rus.).

Surikov Yu.N. (2020). «Risk theory» as a methodological basis for an innovative approach to management in the educational institution. *Bulletin of the Altai State Pedagogical University*. No. 4. (In Rus.).

Timchenko V.V. (2023). Education management under uncertainty (in the context of interaction between schools and universities). *Education Quality Management: Theory and Practice of Effective Management*. No. 8 (in Rus.).

Trotsuk I.V., Dursina A.N. (2025). Digital trend in the development of communication between Russia's authorities and population. *RUDN Journal of Sociology*. Vol. 25. No. 1 (in Rus.).

Shapkin V.V. 2023. Process-based approach to management in educational systems // *Traditional Applied Arts and Education*. No. 1.

Sharkov F.I., Gostenina V.I., Loskutova I.M., Sycheva E.Yu. (2023). Corporate culture of organization: Social capital management under challenges and risks. *RUDN Journal of Sociology*. Vol. 23. No. 1 (in Rus.).