



DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-3-731-742

EDN: AKLNOY

Самоуправление как инструмент преодоления рисков в управлении школой*

Р.Р. Ишмухаметов

Институт развития образования Республики Башкортостан,
ул. Мингажева, 120, Уфа, Башкортостан, 450005, Россия

(e-mail: rustish@list.ru)

Аннотация. Эффективное управление общеобразовательной организацией играет ключевую роль в обеспечении высокого качества образования и благополучия всех участников образовательного процесса, поэтому всегда было предметом интереса научного сообщества и сферой внимания управленческих структур. Однако современные изменения в социальной, экономической и технологической сферах порождают многообразные риски, влияющие на стабильность учебного процесса, безопасность учеников, работу сотрудников и репутацию школы, требуя уточнения и дополнения традиционных моделей школьного управления с позиций теории рисков. Одним из возможных подходов к управлению рисками может стать более активное вовлечение родителей в систему школьного самоуправления. В статье представлены результаты разведывательного исследования, проведенного в Республике Башкортостан методом анкетирования родителей школьников (N=212), фокус-групп и экспертных полуструктурированных интервью, чтобы определить и систематизировать основные категории рисков в управлении школой и оценить потенциал различных форм школьного самоуправления в их преодолении с позиции родительской общественности (учитывая степень осознания рисков, формы участия родителей в жизни школы и степень их удовлетворенности существующими механизмами привлечения к решению вопросов школьного управления). Признавая ограниченные возможности обобщения эмпирических данных в разведывательном проекте с небольшой выборкой смещенного характера (очевидно, что в опросе приняли участие наиболее заинтересованные, активные и ответственные родители), можно все же сделать ряд выводов: наибольшие опасения родителей школьников сегодня связаны с угрозами безопасности, качеством обучения, финансовыми вопросами и взаимодействием со школьной администрацией. В контексте развития системы самоуправления наибольшее доверие родителей вызывают родительские комитеты, активно участвующие в решении повседневных вопросов в жизни школы, и советы обучающихся, тогда как попечительские и управляющие советы родители воспринимают как малопонятные структуры. Почти каждый второй опрошенный родитель школьника не доволен степенью прозрачности финансовой стороны школьной жизни и хотел бы более регулярно взаимодействовать с руководством школы. Полученные данные подтверждаются другими исследованиями, согласно которым активное включение родителей в процессы школьного управления помогает снизить их тревожность и повышает уровень доверия к руководству школы. На основе исследовательского и практического опыта автора в статье сформулирован ряд рекомендаций по улучшению си-

*© Ишмухаметов Р.Р., 2025

Статья поступила в редакцию 26.03.2025. Статья принята к публикации 17.06.2025.

стемы школьного самоуправления с акцентом на повышении информированности родителей, обучении школьных специалистов и разработке дополнительных инструментов мониторинга/контроля качества образования и школьного управления — в интересах создания устойчивого механизма партнерства семьи и школы для предотвращения и оперативного реагирования на возникающие риски, не забывая об обеспечении высокого качества образования.

Ключевые слова: школа; школьное управление; родительское сообщество; управленческие риски; самоуправление; формы школьного самоуправления; разведывательное исследование; Республика Башкортостан

Для цитирования: *Ишмухаметов Р.Р.* Самоуправление как инструмент преодоления рисков в управлении школой // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2025. Т. 25. № 3. С. 731–742. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2025-25-3-731-742>

Эффективное управление общеобразовательной организацией — ключевой фактор, определяющий высокое качество образовательного процесса и благополучие всех его участников. В условиях динамично меняющейся социальной, экономической и технологической среды в управлении и повседневной жизни школы постоянно возникают различные риски — от факторов снижения академических результатов до проблем безопасности и недостаточной прозрачности финансовых решений. Возрастающее количество рисков меняет современную парадигму образовательной политики и практики, требуя эффективных стратегий управления и адаптации школы к меняющимся внутренним и внешним условиям ее функционирования. В качестве одного из способов минимизации рисков в школьном управлении все чаще рассматривается вовлечение родителей в повседневную жизнь школы через механизмы самоуправления [4; 9], однако мнение участников об эффективности таких механизмов и инструментах вовлечения субъектов образовательного процесса в структуру самоуправления общеобразовательной организацией недостаточно изучены в общем контексте выявления проблемных зон в управлении школой [7; 10; 14] и путей их решения посредством вовлечения родительского сообщества в процесс принятия решений и формирования образовательной среды. Изучив мнения родителей, можно составить целостную картину того, как они воспринимают нынешние реалии «общества рисков» и их последствия для школьной жизни, насколько заинтересованы в личном участии в предотвращении, минимизации и устранении управленческих рисков. Такие данные важны и для школьных администраций для оптимизации управленческих процессов и укрепления партнерских отношений между школой и семьей [13].

Под рисками, актуальными для общеобразовательного учреждения, понимается вероятность наступления нежелательных последствий вследствие принятия управленческих решений, или потенциальная опасность, которая может отрицательно сказаться на качестве образования, состоянии психики ребенка, репутации школы и благополучии общества [13; 19]. Для школы рисками выступают события, угрожающие стабильности образовательного процесса, ка-

честву обучения, здоровью и безопасности всех участников образовательного процесса [2]. Основные виды таких рисков — педагогические, организационные, кадровые, экономические и социальные [12; 13]. Важность самоуправления в контексте управления рисками обусловлена необходимостью оперативного на них реагирования [1; 22], поскольку децентрализация управления как сущностная характеристика самоуправления позволяет быстрее идентифицировать потенциальные риски и разрабатывать адекватные меры по их минимизации, что особенно актуально в условиях нынешней неопределенности и быстро меняющихся требований к качеству школьного образования [20].

Самоуправление как форма организационного управления предполагает делегирование части полномочий и ответственности участникам образовательного процесса, стимулируя их активное участие в принятии решений и реализации стратегий развития и повышая уровень вовлеченности, мотивации и ответственности всех субъектов образовательной деятельности [8]. Кроме того, самоуправление способствует развитию гуманистической организационной культуры, ориентированной на инновации и постоянное повышение качества результатов профильной деятельности [11]. Участие педагогов, родителей, обучающихся и других заинтересованных сторон в управлении образовательной организацией создает условия для обмена опытом, новых идей и повышения эффективности работы [12].

На сегодняшний день в российских общеобразовательных организациях возможны следующие формы самоуправления: родительские комитеты — обеспечивают взаимодействие между администрацией школы и семьей ученика, а также контроль качества образования, благополучия детей и расходов наряду с помощью в проведении мероприятий; совет школы (представители администрации, педагогов, учащихся и родителей) — принимает решения по принципиальным аспектам внутренней политики школы (программы развития, финансовая деятельность и др.); попечительский совет (в том числе представители бизнес-сообщества и местных властей) — занимается привлечением внебюджетных средств (спонсорской помощи, инвестиций и пр.), контролем и улучшением качества питания, условий труда учителей и состояния помещений школы (повышение уровня оснащенности современным оборудованием, расширение материальной базы школы и т.п.); ассоциация выпускников — обеспечивает связь школы с выпускниками, привлекает ресурсы для реализации текущих проектов школы.

Исходя из данной возможной структуры школьного самоуправления, разведывательное исследование было призвано определить доминирующие риски, сопряженные с управлением образовательным учреждением (наиболее актуальные с точки зрения родительского сообщества), и те формы участия родителей в самоуправлении школы (с учетом информированности и участия родителей в таковых), которые, по их мнению, способствуют наиболее эффективной минимизации этих рисков. Исследование было проведено в марте

2025 года в общеобразовательных организациях северной части Республики Башкортостан на выборке родителей учеников 5–9 классов (N=212; сочетание целевого отбора из реестров школ и через школьные администрации с соблюдением этических норм и требований конфиденциальности). Основным методом сбора данных — небольшая по объему анкета, которую респонденты могли заполнить в удобном для себя режиме (оффлайн и онлайн). Анкета включала в себя вопросы о рисках разного типа в работе школы (профессионализм учителей, безопасность детей, социально-психологический климат, взаимодействие участников образовательного процесса и др.) и предоставляла родителям возможность в свободной форме написать свои комментарии и предложения. Также было проведено три фокус-группы с «экспертами» (по 8–12 человек в каждой) — родителями, состоящими в Республиканском родительском совете и родительских комитетах на муниципальном уровне, для компетентного обсуждения выявленных рисков, барьеров для участия родителей в самоуправлении и предложений по развитию данного управленческого механизма. Завершили исследование три экспертных полуформализованных интервью — с активными членами органов школьного самоуправления — для уточнения интерпретации собранных данных. Транскрипты групповых и индивидуальных интервью анализировались на предмет выявления ключевых тем и формулировок, отражающих мнения родителей.

Итак, в качестве основных рисков, связанных с профессионализмом преподавательского состава, родители называют, в первую очередь, отсутствие индивидуального подхода к каждому ребенку (89 %), нехватку молодых квалифицированных кадров (50 %) и недостаточную мотивацию учителей (32 %). Получается, что родители хотят невозможного — чтобы учителя учитывали особые потребности, индивидуальные способности и интересы каждого ребенка, однако система школьного образования основана на стандартных методиках обучения и оценки. Безусловно, стандартизация может вести к снижению эффективности обучения, потере интереса к учебе и проблемам с успеваемостью у детей, чьи особые нужды и потребности не учтены, но иначе общеобразовательная организация функционировать не может по определению. Две другие проблемы беспокоят не только родителей, но все уровни школьного управления и общество в целом: действительно, в школах не хватает молодых, энергичных, профессионально подготовленных учителей, обладающих современными знаниями и навыками, способных вдохнуть свежую струю в образовательный процесс, освоить новые технологии и подходы, и такой дефицит часто не позволяет ввести инновационные методы обучения, создает трудности в поддержании должного уровня преподавания и качества образования, не обеспечивает ротацию и обновление учительского корпуса. С одной стороны, молодые учителя часто уходят из профессии (по крайней мере из государственных школ) по причине низких зарплат и высокой нагрузки; с другой стороны, остающиеся не всегда отличаются

высокой мотивацией и энтузиазмом, что ведет к халатному или механическому выполнению обязанностей, незаинтересованности в применении новых методов и форм работы, отсутствию желания продолжать учиться и развивать свои компетенции, общаться с детьми, создавать благоприятный социально-психологический климат в классе. Многие учителя испытывают эмоциональное выгорание, чувствуют, что их работа недооценена, и теряют интерес к ней, что вызывает обеспокоенность родителей относительно эмоционального состояния и учебных успехов своих детей. Необходимые здесь решения общеизвестны — перестройка системы подготовки и подбора педагогических кадров, улучшение условий труда учителей, повышение уровня его оплаты, расширение форм нематериальной мотивации учителей и повышение статуса школьного учителя в обществе.

В сфере рисков безопасности и психологического климата в школе мнения родителей оказались еще более консолидированными: на первом месте риски скорее физического, но также и психологического характера — буллинг (травля) и конфликтные ситуации между школьниками (88 %), а также объективная безопасность детей (проникновение посторонних на территорию школы, в том числе злоумышленников, несчастные случаи на уроках физкультуры, переменах и во время прогулок и пр.; 87 %); почти каждый третий опрошенный (30 %) назвал плохую подготовку ребенка к уроку (т.е. переживания, связанные с негативной реакцией учителей и одноклассников), хотя связывают таковую скорее с низким качеством преподавания (критикуют работу учителей). Буллинг, агрессивное поведение одноклассников, издевки и ссоры наносят серьезный психологический ущерб ребенку, снижают его самооценку и желание посещать школу (не говоря уже о формах физического насилия). Травля и конфликты среди учащихся оказывают сильное негативное воздействие на эмоциональное и физическое состояние детей, провоцируют ухудшение успеваемости, снижают мотивацию к учебе, могут привести к тяжелым психологическим последствиям вплоть до депрессии и суицидальных мыслей. Также родители отмечают недостаточность мер безопасности на территории школы — отсутствие камер видеонаблюдения и пропускных систем, некомпетентных охранников, непроведение обучающих мероприятий о действиях в экстремальных ситуациях и пр., что вызывает их серьезные опасения. Во всех перечисленных случаях родители ожидают от администрации школы мгновенной реакции и ужесточения мер безопасности, а также настаивают на необходимости мер по профилактике буллинга, предотвращению внешних угроз и повышению качества подготовки учителей — чтобы обеспечить комфортную и безопасную обстановку на протяжении всего времени пребывания детей в школе.

Проблемы во взаимодействии школы с родительским сообществом оказались для респондентов менее значимы по сравнению с первыми двумя группами рисков: каждый второй (50 %) назвал недостаточное/нецелевое

расходование средств школы, каждый третий — недостаточную информированность родителей об учебной программе и жизни школы в целом (31 %) или же трудности в получении информации об изменениях в расписании занятий и внеклассных мероприятиях (30 %). Иными словами, родителей беспокоит недостаточная информированность: в случае финансовых расходов таковая порождает сомнения в компетентности, ответственности и порядочности школьной администрации, подрывая доверие к ней, поэтому необходимо повышать прозрачность решения финансовых вопросов; применительно к организации учебного процесса и внешкольной жизни недостаточная информированность родителей вызывает те же сомнения, но уже в отношении учителей, вызывая ощущение отстраненности, дистанцированности от школы и невозможности полноценного участия в этой значительной части жизни ребенка. Отсутствие быстрой и надежной системы оповещения родителей об изменениях в учебном расписании и внешкольных мероприятиях вынуждает родителей тратить дополнительное время и силы на выяснение деталей, что влечет лишние стрессы, дискомфорт и конфликты. Сегодня администрации школ прилагают усилия для налаживания надежных каналов связей и оперативного информирования родителей о событиях и новостях школы, в том числе в интересах повышения прозрачности и обоснованности финансовых решений. С одной стороны, эти меры, безусловно, повышают доверие родителей к образовательному учреждению и улучшают его репутацию; с другой стороны, подобные меры реализуются преимущественно силами учителей, увеличивая и без того их большую нагрузку, что усиливает риски эмоционального и физического выгорания учителей.

На открытый вопрос с предложением назвать другие волнующие родителей проблемы школы были получены ответы, содержательно укладываемые в три описанных выше блока: чрезмерная бюрократия (негативная оценка школьного управления); отсутствие инноваций, недостаточное внимание к развитию *soft skills*, несогласованность требований учителей (негативные оценки учителей); стресс детей от необходимости сдавать ЕГЭ и ОГЭ, отсутствие внимания к питанию и высокая загруженность детей домашними заданиями (негативные оценки состояния детей).

92 % родителей отметили высокую значимость школьного самоуправления как реального инструмента преодоления серьезных рисков, угрожающих успешной деятельности школы, однако оценки конкретных форм школьного самоуправления несколько различаются (рисунок 1): в основном родители поддерживают работу родительских комитетов (97 %) и советов обучающихся (74 %), считая их наиболее полезными структурами самоуправления для решения перечисленных выше проблем, видимо, в силу непосредственной «близости» к потребностям родителей и учащихся. Родительский комитет — наиболее популярная форма самоуправления, поскольку родители высоко оценивают его работу (по сути, свою деятельность), считая эффективной формой

защиты прав и интересов семей, влияния на повседневные вопросы и поддержания тесного контакта с учителями. Советы обучающихся наиболее популярны среди родителей 8–9 классов, которые считают их эффективным инструментом развития навыков лидерства и чувства ответственности у подростков.

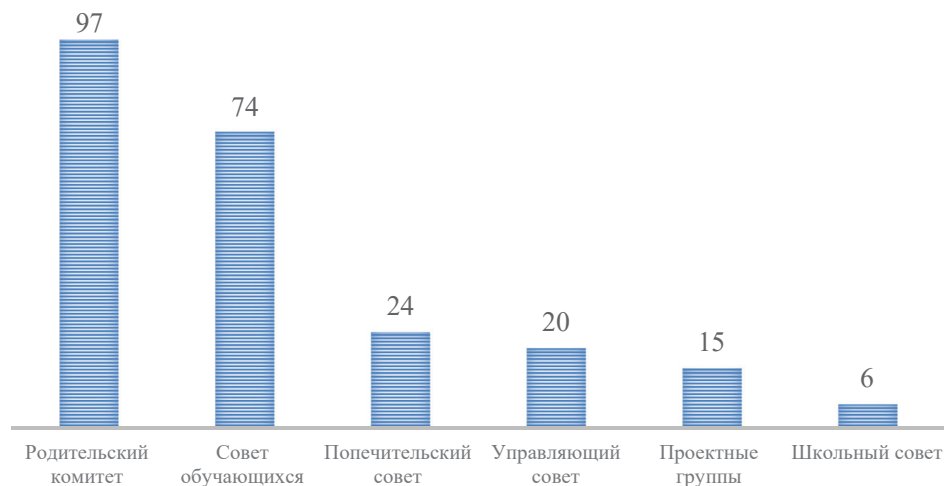


Рис. 1. Значимость для родителей разных форм школьного самоуправления

Наименее осведомлены родители о деятельности таких более формальных структур самоуправления, как попечительский и управляющий советы, однако попечительский совет воспринимается более положительно, особенно в сельских районах, — как перспективная форма самоуправления. Проектные группы родители справедливо оценивают как эффективный способ оперативного решения локальных задач и быстрого воплощения новаторских идей: в интервью активные члены органов самоуправления отмечали, что основное преимущество проектных групп — быстрая реакция на возникающие запросы в организации выпускного вечера, турпохода, выезда класса на культурное мероприятие и т.д. Наименее востребованная родителями форма самоорганизации — школьные советы, однако в ходе фокус-групп они оценивались положительно как инструмент стратегического планирования и улучшения общего социально-психологического климата внутри школьного сообщества.

Многие родители (75 %) отмечали низкую осведомленность о функциях и особенностях работы форм самоуправления; 43 % считают необходимым повышения своей информированности о планируемых мероприятиях и изменениях в учебной программе, в том числе посредством участия в самоуправлении; каждый второй (56 %) опрошенный родитель признался, что не участвует в школьной жизни в той мере, в какой хотел бы это делать, под влиянием личных психологических барьеров и временных ограничений (страх перед педагогическим коллективом, неуверенность в собственных силах и перегруженность повседневными обязанностями); 43 % отметили не-

которое разочарование в родительских комитетах, указав на низкую активность их членов и слабую поддержку инициатив активных родителей.

В ходе фокус-групповых дискуссий родители неоднократно подчеркивали, что в нынешних условиях развития информационной среды и цифровизации современные технологии предоставляют все новые, удобные и эффективные инструменты коммуникации между семьей и школой (онлайн-платформы, мессенджеры, веб-сайты), поэтому школы и структуры управления ими могли бы создавать специализированные информационные платформы для открытого и оперативного обмена информацией. В частности, участники фокус-группы сформулировали следующие рекомендации для администрации школ, аргументировав их тем, что информационная открытость минимизирует слухи и недостоверные обвинения, помогает родителям чувствовать себя увереннее, видеть заинтересованность школьной администрации и сообщества и потому реже высказывать жалобы и претензии: *«Обновляйте сайт школы регулярно, размещая актуальную информацию о ее деятельности — расписание занятий, график каникул, итоговая успеваемость, планируемые мероприятия. Регулярно публикуйте подробную информацию о событиях в школе, решениях советов и текущих процессах. Сделайте удобный просмотр архива новостей и официальных документов. Опубликуйте на баннере контактные данные директора и администрации школы, включая электронную почту и телефон для оперативной связи. Постоянно поддерживайте официальную группу школы в популярных соцсетях и мессенджерах (ВКонтакте, Телеграм), где родители могут узнавать информацию о жизни школы»*. В качестве необходимых мер для оптимизации школьного управления и повышения доверия к школьной администрации родители назвали: «больше прозрачности в финансах», «регулярные встречи администрации с родителями», «активно работающий управляющий совет с реальными полномочиями», «повышение квалификации учителей», «психологическая служба в школе», «больше возможностей для обратной связи», «более открытая и доступная администрация».

Таким образом, проведенное исследование, с одной стороны, зафиксировало сохранение в школьной системе управления ее традиционных проблем (недостаточный уровень информированности и вовлеченности родителей в повседневную деятельность школы, хотя не следует забывать и о чрезмерных запросах родителей к школе, не имеющей достаточных финансовых, кадровых и временных ресурсов для удовлетворения всех требований родительского сообщества); с другой стороны, показало потенциал устранения/минимизации этих проблем за счет инструментов школьного самоуправления (привлекать родителей к контролю качества образовательного процесса, расширив полномочия родительских комитетов и увеличив их представительство в управлении образовательным учреждением; проводить специальные консультации для родителей, желающих принимать участие в работе школьных органов са-

моуправления или иначе помогать школьной администрации; ввести обучающие семинары для членов школьных советов по подготовке к эффективным действиям в условиях неопределенности и рисков; проводить независимую оценку/экспертизу деятельности органов школьного самоуправления для объективной оценки их работы). Результаты разведывательного исследования могут лечь в основу других, более масштабных и комплексных социологических проектов, призванных помочь школьным организациям и органам управления образованием более точно диагностировать болевые точки и риски, исходя в том числе из перспективы одного из ключевых «стейкхолдеров» — родителей, оптимизировать существующие и внедрять новые формы школьного самоуправления, укреплять партнерские отношения между школой и семьей, повышать уровень доверия и вовлеченности родительского сообщества в жизнь образовательного учреждения в интересах его адаптивности, гибкости и устойчивости в условиях современных вызовов и рисков.

Библиографический список

1. Гатаулин Р.Р., Митрофанов А.А., Винокурова А.Н. Факторы и преимущества внедрения процессного подхода в управление образовательной организацией // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 2–1.
2. Гусева А.П. Применение риск-ориентированного подхода при построении системы менеджмента качества в образовательной организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1–1.
3. Егорышев С.А. Эмоциональное выгорание учителей как фактор снижения эффективности их профессиональной деятельности // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2023. Т. 23. № 1.
4. Ерофеева О.Г. 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. 2022. № 49.
5. Ефанов А.А., Буданова М.А., Юдина Е.Н. Уровень цифровой грамотности школьника и педагога: компаративистский анализ // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 2.
6. Ефимова Г.З., Семенов М.Ю. Социальный портрет женщины-учителя (на примере Тюменской области) // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2018. Т. 18. № 3.
7. Жуйкова С.И., Петросян А.Р. Проблемы управления в системе образования // Технологическое-экономическое образование. 2020. № 13.
8. Кадничанская М.И., Рудакова А.А. Особенности управления в сфере образования: системный подход // Симбирский научный вестник. 2022. № 2.
9. Киселева Г.Н., Турянская О.Ф. Эффективное управление образовательным учреждением как условие обеспечения качества образования // Russian Journal of Education and Psychology. 2021. Т. 12. № 4–2.
10. Колдина М.И., Уракова Е.А., Гребеньщиков Д.М. Управление образовательными системами // Проблемы современного педагогического образования. 2024. № 82–1.
11. Крюкова Е.М., Щербина Е.Ю. Образовательный менеджмент: аспекты парситипативного управления // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. 2023. № 3.
12. Лаврищева Е.Е., Смольянинова Ю.В. К вопросу о рисках образовательного учреждения // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. 2021. № 4.

13. *Медведева Н.В.* Социальные риски корпоративного управления // Проблемы современного образования. 2020. № 4.
14. *Мельничук В.А.* Компетентность в вопросах управления риском при организации и руководстве образовательной деятельностью // Наукосфера. 2023. № 4–1.
15. *Осеев А.А.* Идеальный портрет руководителя образовательного комплекса: уникальные черты (результаты изучения с применением корреляционного анализа) // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2025. Т. 25. № 1.
16. *Осипов А.М.* Бюропатология и бумажный прессинг в российском образовании // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 4.
17. *Пожидаева Т.А.* Формирование системы риск-ориентированного внутреннего контроля в образовательных организациях // Экономический анализ: теория и практика. 2021. Т. 20. № 12.
18. *Причинин А.Е.* Развитие подходов к управлению рисками образовательных проектов // Ценности и смыслы. 2024. № 1.
19. *Суриков Ю.Н.* «Теория рисков» как методологическая основа инновационного подхода в управлении образовательным учреждением // Вестник Алтайского государственного педагогического университета. 2020. № 4.
20. *Тимченко В.В.* Управление образованием в условиях неопределенности (в контексте взаимодействия школы и вуза) // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. 2023. № 8.
21. *Троцук И.В., Дурсина А.Н.* Цифровой вектор развития коммуникации между властью и населением в современном российском обществе // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2025. Т. 25. № 1.
22. *Шапкин В.В.* Процессный подход в управлении образовательными системами // Традиционное прикладное искусство и образование. 2023. № 1.

DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-3-731-742

EDN: AKLNOY

Self-management as a tool for overcoming risks in school management*

R.R. Ishmukhametov

Institute of Education Development of the Republic of Bashkortostan,
Mingazheva St., 120, Ufa, Bashkortostan, 450005, Russia

(e-mail: rustish@list.ru)

Abstract. Effective management of educational organization plays a key role in ensuring high quality education and well-being of all participants of educational process, which is why such management has always been a subject of interest for the scientific community and a focus of attention for management structures. However, today's changes in social, economic and technological spheres give rise to a variety of risks that affect the stability of educational process, safety of students, work of staff and reputation of school, requiring clarification and supplementation of traditional models of school management from the standpoint of risk theory.

*© R.R. Ishmukhametov, 2025

The article was submitted on 26.03.2025. The article was accepted on 17.06.2025.

One of possible approaches to risk management may be more active involvement of parents in school self-government. The article presents the results of the exploratory study conducted in the Republic of Bashkortostan with a survey (N=212), focus groups and expert semi-structured interviews to identify the main types of risks in school management and to assess the potential of various forms of school self-government in overcoming them. While recognizing the limitations of generalization based on the exploratory study with a small sample of a biased nature (the most interested, active and responsible parents were questioned), the author makes some conclusions: the greatest concerns of parents are about security threats, quality of education, financial issues and interaction with the school administration. In the developing self-government system, parents have the greatest trust in parent committees that participate in school everyday life and in student councils, whereas such forms as trustee board and management board are still unclear in terms of functions and structure. Almost every second parent is dissatisfied with the transparency of school spending and would like to interact with the school administration more regularly. The research data is confirmed by other studies showing that the active involvement of parents in school management helps to reduce their anxiety and increases the level of trust in the school administration. Based on his research and practical experience, the author makes some recommendations for improving school self-government with an emphasis on raising parental awareness, training school specialists and developing additional tools for monitoring/controlling the quality of education and school management in the interests of a sustainable family-school partnership.

Key words: school; school management; parent community; management risks; self-government; forms of school self-government; exploratory research; Republic of Bashkortostan

For citation: Ishmukhametov R.R. Self-management as a tool for overcoming risks in school management. *RUDN Journal of Sociology*. 2025; 25 (3): 731–742. (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2025-25-3-731-742>

References

1. Gataulin R.R., Mitrofanov A.A., Vinokurova A.N. Faktory i preimushchestva vnedreniya protsessnogo podkhoda v upravlenie obrazovatelnoy organizatsiyey [Factors and advantages of introducing a process approach to the management of educational organization]. *Gumanitarny Nauchny Zhurnal*. 2023; 2–1. (In Russ.).
2. Guseva A.P. Primenenie risk-orientirovannogo podkhoda pri postroenii sistemy menedzhmenta kachestva v obrazovatelnoy organizatsii [Application of a risk-oriented approach in the quality management system of educational organization]. *Ekonomika i Biznes: Teoriya i Praktika*. 2020; 1–1. (In Russ.).
3. Egoryshev S.A. Emotsionalnoe vygoranie uchiteley kak faktor snizheniya effektivnosti ih professionalnoy deyatel'nosti [Emotional burnout of teachers as a factor of their professional inefficiency]. *RUDN Journal of Sociology*. 2023; 23 (1). (In Russ.).
4. Erofeeva O.G. Mekhanizmy sovershenstvovaniya sistemy upravleniya obrazovatelnoy organizatsiyey v sovremennykh usloviyakh [Mechanisms for improving the management system of educational organization in contemporary conditions]. *Vestnik Vladimirskogo Gosudarstvennogo Universiteta im. A.G. i N.G. Stoletovykh. Seriya: Pedagogicheskie i Psikhologicheskie Nauki*. 2022; 49. (In Russ.).
5. Yefanov A.A., Budanova M.A., Yudina E.N. Uroven tsifrovoy gramotnosti shkolnika i pedagoga: komparativistskiy analiz [Digital literacy of schoolchildren and teachers: A comparative analysis]. *RUDN Journal of Sociology*. 2020; 20 (2). (In Russ.).
6. Efimova G.Z., Semenov M.Yu. Sotsialny portret zhenshchiny-uchitelya (na primere Tyumenskoy oblasti) [Social portrait of the female teacher (on the example of the Tyumen Region)]. *RUDN Journal of Sociology*. 2018; 18 (3). (In Russ.).
7. Zhuykova S.I., Petrosyan A.R. Problemy upravleniya v sisteme obrazovaniya [Management issues in the education system]. *Tekhnologo-Ekonomicheskoe Obrazovanie*. 2020; 13. (In Russ.).

8. Kadnichanskaya M.I., Rudakova A.A. Osobennosti upravleniya v sfere obrazovaniya: sistemny podkhod [Features of management in education: A systems approach]. *Simbirsky Nauchny Vestnik*. 2022; 2. (In Russ.).
9. Kiseleva G.N., Turyanskaya O.F. Effektivnoe upravlenie obrazovatel'nykh uchre-zhdeniy kak uslovie obespecheniya kachestva obrazovaniya [Effective management of educational institution as a condition for ensuring the quality of education]. *Russian Journal of Education and Psychology*. 2021; 12 (4–2). (In Russ.).
10. Koldina M.I., Urakova E.A., Grebenshchikov D.M. Upravlenie obrazovatel'nymi sistemami [Management of educational systems]. *Problemy Sovremennogo Pedagogicheskogo Obrazovaniya*. 2024; 82–1. (In Russ.).
11. Kryukova E.M., Shcherbina E.Yu. Obrazovatel'ny menedzhment: aspekty parsitipativnogo upravleniya [Educational management: Participative aspects]. *Sovremennoe Obrazovanie: Aktualnye Voprosy i Innovatsii*. 2023; 3. (In Russ.).
12. Lavrishcheva E.E., Smolyaninova Yu.V. K voprosu o riskah obrazovatel'nogo uchre-zhdeniya [On risks of the educational institution]. *Vestnik Ivanovskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Ekonomika*. 2021; 4. (In Russ.).
13. Medvedeva N.V. Sotsialnye riski korporativnogo upravleniya [Social risks of corporate governance]. *Problemy Sovremennogo Obrazovaniya*. 2020; 4. (In Russ.).
14. Melnichuk V.A. Kompetentnost v voprosakh upravleniya riskom pri organizatsii i rukovodstve obrazovatel'noy deyatelnostyu [Competence in risk management in organizing and managing educational activities]. *Naukosfera*. 2023; 4–1. (In Russ.).
15. Oseev A.A. Idealny portret rukovoditelya obrazovatel'nogo kompleksa: unikalnye cherty (rezultaty izucheniya s primeneniem korrelyatsionnogo analiza) [Ideal image of the head of the educational complex: Unique features (results of the study based on correlation analysis)]. *RUDN Journal of Sociology*. 2025; 25 (1). (In Russ.).
16. Osipov A.M. Byuropatologiya i bumazhny pressing v rossiyskom obrazovanii [Bureaupathology and paper pressing in the Russian education]. *RUDN Journal of Sociology*. 2020; 20 (4). (In Russ.).
17. Pozhidaeva T.A. Formirovanie sistemy risk-orientirovannogo vnutrennego kontrolya v obrazovatel'nykh organizatsiyah [Formation of a risk-oriented internal control system in educational organizations]. *Ekonomicheskyy Analiz: Teoriya i Praktika*. 2021; 20 (12). (In Russ.).
18. Prichinin A.E. Razvitie podkhodov k upravleniyu riskami obrazovatel'nykh proektov [Development of approaches to risk management of educational projects]. *Tsennosti i Smysl*. 2024; 1. (In Russ.).
19. Surikov Yu.N. “Teoriya riskov” kak metodologicheskaya osnova innovatsionnogo podkhoda v upravlenii obrazovatel'nykh uchrezhdeniy [“Risk theory” as a methodological basis for an innovative approach to the management of educational institution]. *Vestnik Altayskogo Gosudarstvennogo Pedagogicheskogo Universiteta*. 2020; 4. (In Russ.).
20. Timchenko V.V. Upravlenie obrazovaniem v usloviyakh neopredelennosti (v kontekste vzaimodeystviya shkoly i vuza) [Education management in conditions of uncertainty (In the context of interaction between school and university)]. *Upravlenie Kachestvom Obrazovaniya: Teoriya i Praktika Effektivnogo Administrirovaniya*. 2023; 8. (In Russ.).
21. Trotsuk I.V., Dursina A.N. Tsifrovoy vektor razvitiya kommunikatsii mezhdru vlastyu i naseleniem v sovremennom rossiyskom obshchestve [Digital trend in the development of communication between Russia’s authorities and population]. *RUDN Journal of Sociology*. 2025; 25 (1). (In Russ.).
22. Shapkin V.V. Protsessny podkhod v upravlenii obrazovatel'nymi sistemami [Process approach in the management of educational systems]. *Traditsionnoe Prikladnoe Iskusstvo i Obrazovanie*. 2023; 1. (In Russ.).