

УДК 37.011:37.014

DOI 10.37972/chgpu.2025.129.4.019

*С. О. Фоминых*

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ ПОЛИСУБЪЕКТА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

*Чувашский государственный педагогический университет им. И. Я. Яковлева,  
г. Чебоксары, Россия*

**Аннотация.** В статье рассматриваются практические механизмы реализации модели полисубъекта в российском образовании на стыке правовой рамки Федерального закона № 273-ФЗ и отечественных концепций субъектности. Полисубъектность трактуется как координация действий множества участников (обучающихся и их семей, педагогов и управленческих команд, работодателей, органов публичной власти и общественных объединений), способная стать источником развития образовательной среды и ее результатов. На основе анализа нормативных положений, методических обновлений 2024–2025 гг. и описания действующих практик предложена прикладная архитектура полисубъектной реализации, включающая следующие компоненты: управленческие контуры (сочетание единоначалия и коллегиальности, дееспособные управляющие советы и другие органы); локальная нормативная регламентация и процедуры «учета мнения» как повседневный управленческий цикл; сетевая форма реализации программ и договорные механизмы распределения ответственности; использование электронного обучения и единой цифровой инфраструктуры; партнерство с работодателями (включая кластеры «Профессионалитета») как форма совместного проектирования содержания и оценки; общественные и профессионально-общественные механизмы оценки качества; позиция семьи и самих обучающихся как ключевых со-субъектов; дополнительное образование как естественная площадка кооперации; требования прозрачности, персонализации и зачета результатов. Полисубъектная модель необходима для создания общего смыслового пространства и совместной деятельности, в рамках которой «общность учителя и обучающегося» и более широкая общность образовательной организации и ее партнеров могут действительно стать полисубъектом, способным поддерживать развитие каждого участника процесса обучения.

**Ключевые слова:** *полисубъектность, субъектность образования, управление школой, управляющий совет, учет мнения участников*

*S. O. Fominykh*

## **PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF THE POLY-SUBJECT MODEL IN EDUCATION**

*I. Yakovlev CHSPU, Cheboksary, Russia*

**Abstract.** The article reveals the practical mechanisms for implementing the poly-subject model in Russian education at the intersection of the legal framework of Federal Law No. 273-FZ and the Russian concepts of subjectivity. Poly-subjectivity is interpreted as the coordination of actions of multiple participants – students and their families, teachers and management teams, employers, public authorities and public associations - which can become a source of development of the educational environment and educational results. Based on the analysis of regulatory provisions, methodological updates for 2024-2025 and a description of current practices, an applied architecture of poly-subject implementation is proposed, including management contours (a combination of sole management and collegiality, capable managers and other councils); local regulatory framework and “opinion taking” procedures as a daily management cycle; a network form of program implementation and contractual mechanisms for sharing responsibility. The use of e-learning and a unified digital infrastructure; partnership with employers (including the

“Professionalism” clusters) as a form of joint content and assessment design; public and professional-public mechanisms for quality assessment; the position of families and students themselves as key co-actors; additional education as a natural platform for cooperation; requirements for transparency, personalization, and recognition of results. The poly-subject model is needed for the sake of creating a common semantic space and joint activities in which the “teacher-student community” and the broader community of the educational organization and its partners truly become a poly-subject capable of supporting the development of each member of the learning process.

**Keywords:** *poly-subjectivity, subjectivity of education, school management, governing council, taking into account the opinions of participants*

**Введение.** Статья посвящена практическому воплощению модели полисубъекта в российском образовании как управленческой ([1], [5], [15]) и педагогической архитектуры, которая связывает правовые полномочия участников с проектированием образовательной среды [16].

Исходной точкой анализа являются положения Федерального закона № 273-ФЗ и отечественные разработки в области субъектности образования, позволяющие рассматривать школу и организации среднего профессионального образования (СПО) как пространства согласованного действия множества акторов.

По мнению В. И. Слободчикова и Е. И. Исаева, образование представляет собой процесс становления субъектности в рамках совместной деятельности [13].

Цель данной работы заключается в операционализации понятия «полисубъектность» через описание конкретных контуров, процедур и артефактов управления, обеспечивающих устойчивость решений и персонализацию образовательных траекторий.

**Актуальность исследуемой проблемы.** Запрос на полисубъектную конфигурацию усиливается сочетанием нескольких трендов: нормативного закрепления участия различных групп в управлении образованием; обновления методической базы по коллегиальным органам и учету мнения; расширения сетевых форм реализации образовательных программ и цифровой инфраструктуры; институционализации партнерств с работодателями (включая кластеры «Профессионалитета») и механизмов общественной оценки качества.

В условиях вариативности образовательных маршрутов и требований к прозрачности принимаемых решений именно согласованная деятельность субъектов позволяет интегрировать правовые гарантии, управленческую дееспособность и педагогические результаты. Отсутствие целостного практического описания этой модели на уровне процедур и документов делает необходимой систематизацию существующих решений и выделение ключевых элементов для управленческих команд.

**Материал и методы исследования.** Список источников имеет смешанный характер и включает нормативно-правовые акты (в первую очередь Федеральный закон № 273-ФЗ и подзаконные материалы), актуализированные в 2024–2025 гг. методические рекомендации по коллегиальным органам и учету мнения, рецензируемые публикации ведущих российских журналов («Вопросы образования», «Психология. Журнал ВШЭ», «Психологическая наука и образование»), а также монографии и учебные пособия по теории субъектности (И. В. Вачков, В. И. Слободчиков, Е. И. Исаев, В. А. Ясвин) и аналитико-статистические ресурсы НИУ ВШЭ и Минпросвещения («Образование в цифрах», брифы и обзоры).

Источники репрезентируют российский контекст общего и среднего профессионального образования, опираясь на проверенные данные и рецензируемые исследования. Ограничением является преимущественно отечественная перспектива и межстрановая сравнимость, что осознанно соответствует прикладной цели работы – операционализировать полисубъектную модель в российских условиях.

Методологически исследование базируется на нормативно-правовом и институциональном анализе, контент-анализе локальной документации и публичных материалов, сопоставительном обзоре практик сетевой реализации и партнерств с работодателями, а также логико-структурном моделировании управленческих контуров и связанных с ними артефактов.

Границы исследования охватывают уровень общего и среднего профессионального образования в российском контексте. Результаты имеют практико-ориентированный характер и предназначены для управленцев и методических служб, внедряющих полисубъектные решения.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Практическая реализация модели полисубъекта в российском образовании основывается на уже существующей правовой рамке и отечественных научных представлениях о субъектности образования [12].

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» четко фиксирует множественность участников и необходимость согласования их интересов. В числе «участников отношений в сфере образования» указаны не только обучающиеся, родители и педагоги, но и органы власти, органы местного самоуправления, работодатели и их объединения, а также иные организации, действующие в сфере образования (пп. 31, 32 ст. 2). Среди задач закона выделяется «создание правовых гарантий для согласования интересов участников отношений в сфере образования» (преамбула) [10]. В современной отечественной науке эта множественность описывается через понятие полисубъектности [4].

И. В. Вачков определяет «полисубъектное взаимодействие» как «такую форму непосредственного взаимодействия субъектов друг с другом, которая способна порождать их взаимную обусловленность...» [4]. Он также подчеркивает, что «в системе развивающего образования полисубъектное взаимодействие в общности “учитель – обучающиеся” является результатом развития субъектности всех членов общности» [4]. Эти два основания – правовое и научно-методологическое – формируют практическую оптику: речь идет не о простом расширении числа «участников», а о согласованной деятельности различных субъектов, способной стать источником развития образовательной среды и каждого ее участника [12].

Первым (основным) компонентом полисубъектной реализации является организация управленческих процедур в образовательной организации с реальным учетом мнения обучающихся, родителей и педагогов [14]. Статья 26 Федерального закона № 273-ФЗ предписывает строить управление на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности, а также прямо предусматривает формирование коллегиальных органов, таких как педагогический совет, общее собрание (конференция), а также, в соответствии с уставом, попечительский, управляющий, наблюдательный советы и другие коллегиальные структуры. Кроме того, отдельной нормой установлено, что указанные органы создаются «в целях учета мнения обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией» (ч. 6) [14].

В 2024–2025 гг. Министерство просвещения России обновило и конкретизировало методическую базу: в новой редакции «Методических рекомендаций по формированию и развитию управляющих советов в образовательных организациях» закреплены типовые модели и составы управляющих советов, порядок планирования их работы и требования к открытости, включая размещение структуры и документов совета на официальном сайте образовательной организации [2]. Таким образом, управленческий компонент из формальной «обязательной процедуры» превращается в платформу для согласования интересов субъектов, где принимаемые решения проходят «общественный фильтр» и получают устойчивость в реализации [14].

Второй практический компонент включает локальную нормативную регламентацию и процедуру «учета мнения» как повседневную управленческую практику [10]. Статья 30 Федерального закона № 273-ФЗ обязывает образовательные организации принимать локальные акты с учетом мнений обучающихся, родителей и работников, если такие акты затрагивают их права и интересы. Закон также прямо запрещает ухудшение положения обучающихся и работников локальными актами по сравнению с действующим законодательством и договором об образовании (ч. 3–6) [10]. Это означает, что любая значимая управленческая инновация – будь то введение новых форм промежуточной аттестации, правил внутреннего распорядка, систем поощрения и дисциплинарной ответственности, порядка и объемов внеурочной занятости – должна обсуждаться и проходить согласование с заинтересованными сторонами [10]. Введение «процедурной» логики в ежедневный цикл управления способствует формированию полисубъектного характера образовательной среды, при котором она не навязывается «сверху», а проектируется совместно в интересах развития каждого участника [14].

Третий компонент – организационные формы совместной реализации образовательных программ, прежде всего сетевая форма, предусмотренная статьей 15 Федерального закона № 273-ФЗ [11]. Эта сетевая форма обеспечивает реализацию программы с использованием ресурсов нескольких организаций, включая образовательные и, при необходимости, другие учреждения (научные, медицинские, культурные, физкультурно-спортивные и т. п.) [11]. Закон требует заключения договора между партнерами, в котором должны быть указаны характеристики программы, распределение обязанностей, объем ресурсов и документы об образовании, которые будут выданы (ч. 1–2) [11]. На практике это позволяет учебным заведениям, таким как школы и колледжи, интегрировать в образовательный маршрут обучающегося занятия на базе музеев, технопарков, спортивных школ, вузов и предприятий, а вузам – организовывать практики и проектные семинары на площадках реального сектора [11].

Важно отметить, что сетевая форма непосредственно соотносится с полисубъектной логикой, предложенной И. В. Вачковым: «полисубъект» – это общность, чье единство поддерживается совместным смысловым полем и деятельностью. Договорная сетевая схема устанавливает устойчивые правила совместного действия различных субъектов вокруг общей образовательной цели [4].

Четвертый компонент включает в себя использование электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ст. 16 273-ФЗ), а также развитие единой цифровой инфраструктуры [3]. Закон допускает реализацию образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных технологий, что на практике расширяет возможности сетевого взаимодействия и индивидуализации образовательных маршрутов обучающихся, включая их доступность в сельских и труднодоступных территориях [3].

Федеральные ресурсы, такие как портал «Современная цифровая образовательная среда» и проекты Министерства просвещения, направленные на формирование цифровой образовательной среды, обеспечивают открытый доступ к учебным курсам и сервисам. Они устанавливают единые технические и организационные стандарты для взаимодействия образовательных организаций и других участников, включая работодателей и учреждения культуры. Это способствует интеграции локальных инициатив и региональных практик в единую общероссийскую экосистему совместного образования [3].

Пятый компонент – взаимодействие с работодателями и другими социальными партнерами в процессе реализации программ среднего профессионального образования и допрофессиональной подготовки [9]. Значимым примером такого взаимодействия является федеральный проект «Профессионалитет», который стартовал в 2022 г. В рамках данного проекта создаются образовательно-производственные кластеры, объединяющие колледжи

и предприятия различных отраслей. По данным Министерства просвещения, к середине 2025 г. сформировано 493 кластера, которые синхронизировали работу 1470 образовательных организаций и 2430 работодателей [9]. Эти кластеры представляют собой институциональную форму полисубъектной модели: содержание образовательных программ разрабатывается совместно с работодателями, учебная и производственная инфраструктура используется на основе договорных соглашений, наставники с предприятий участвуют в оценивании результатов, а социальные партнеры вовлечены в органы управления программами [9].

С точки зрения научной концепции, это соответствует пониманию образования как процесса становления субъектности в совместной деятельности, предложенному В. И. Слободчиковым и Е. И. Исаевым. Деятельностная кооперация и «событийность» образования проявляются в тех случаях, когда учебная программа строится на значимых для сообщества задачах и управляется совместно с его участниками [7].

Шестой компонент включает механизмы общественной и профессионально-общественной оценки качества, интегрированные в правовую систему [8]. Статья 95 Федерального закона № 273-ФЗ выделяет независимую оценку качества образования, включая анализ подготовки обучающихся, в то время как статья 95.2 касается независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности. Эта процедура оценивания проводится общественными советами с участием Общественной палаты Российской Федерации и общественных организаций родителей и обучающихся, при этом минимальная периодичность для одной организации составляет не реже одного раза в три года [8].

Дополняет данную систему ст. 96, которая допускает общественную и профессионально-общественную аккредитацию образовательных организаций и программ. Результаты этой аккредитации учитываются при государственной аккредитации (ч. 8), а сама процедура носит добровольный характер (ч. 9) [8]. Таким образом, в систему управления качеством институционально включаются профессиональные и родительские сообщества, что соответствует полисубъектной логике «распределенного» контроля и совместной ответственности [8].

Седьмой компонент – участие семей и детей как носителей субъективного опыта и адресатов образовательного процесса [12]. Статья 34 Федерального закона № 273-ФЗ закрепляет основные права обучающихся, включая право на выбор формы получения образования и обучения, обучение с учетом особенностей здоровья, участие в общественных объединениях и создание объединений обучающихся. Статья 44 данного закона определяет права и обязанности родителей, включая «преимущественное право на обучение и воспитание детей перед всеми другими лицами» (ч. 1) и право участвовать в управлении образовательной организацией в формах, предусмотренных ее уставом (ч. 3) [12]. Это подразумевает, что полисубъектная модель не ограничивается «социальным партнерством» с внешними организациями: ключевыми со-субъектами остаются сами обучающиеся и их семьи [12]. В этом контексте важно отметить, что В. А. Ясвин, рассматривая образовательную среду как пространство вариативных возможностей и влияний, подчеркивает, что ее качество определяется не столько «набором условий», сколько характером отношений и степенью включенности субъектов в совместное проектирование этой среды [17].

Синтез правовых полномочий (ст. 34, 44) и педагогического проектирования образовательной среды приводит к практическому результату – устойчивой обратной связи и сопричастности, без которых любые организационные новшества быстро теряют свою значимость и превращаются в формальность [7].

Восьмой компонент – дополнительное образование детей как естественная «площадка» полисубъектного взаимодействия [6]. В этой сфере традиционно пересекаются интересы семьи, образовательных учреждений, организаций культуры и спорта, детских

технопарков, общественных организаций и сектора экономики [12]. На федеральном уровне приоритет расширения охвата дополнительным образованием подтверждается показателями национального проекта «Образование». По данным Министерства просвещения России, эффективность дополнительного образования (индикатор, учитывающий охват и качество) в первом полугодии 2024 г. составляет 74,31 % [3].

Исследования НИУ ВШЭ демонстрируют, что высокий уровень охвата дополнительным образованием сопровождается значительной долей программ, реализуемых на базе образовательных учреждений и внешних площадок. При этом выбор и посещение программ существенно зависят от социально-экономического статуса семьи. Эти данные имеют важное значение для полисубъектной настройки программ, адресной поддержки и формирования гибких сетевых маршрутов [3].

Практический вывод заключается в том, что при проектировании школьных и муниципальных «маршрутов возможностей» необходимо опираться на данные мониторинга, а также устанавливать партнерские отношения с учреждениями культуры и спорта, работодателями по вопросам квот и скидок с учетом транспортной доступности и расписания семейной жизни [12].

Девятый компонент – правовые и организационные гарантии прозрачности и персонализации, включая аспекты цифровой среды [3]. Цифровые платформы и каталоги курсов, создаваемые в рамках федеральных инициатив, способствуют упрощению поиска образовательных возможностей и формированию индивидуальных учебных планов. Организационные процедуры, такие как договоры о сетевом взаимодействии, локальные акты о зачете результатов, а также регламенты наставничества и проектной деятельности фиксируют обязанности сторон и сроки, что снижает риски «потери» обучающегося между различными образовательными площадками [3].

На уровне организаций ключевыми управленческими артефактами становятся: договоры о сетевой реализации (с обязательным указанием распределения ресурсов и ответственности в соответствии с требованиями законодательства), положения о коллегиальных органах и порядок «учета мнения» участников (ст. 30), положения о зачете результатов сетевого и электронного обучения (ст. 15, 16), механизмы общественной оценки качества (ст. 95, 95.2) и ориентиры на добровольную общественную и профессионально-общественную аккредитацию (ст. 96) [14]. В такой конфигурации полисубъектная модель приобретает процессуальную устойчивость: каждый субъект видит свою роль, обладает инструментами влияния и несет ответственность, определяемую договором [12].

Важно сохранить целостную методологическую линию: в отечественной образовательной традиции субъектность и совместное действие рассматриваются как ключевые основания качества образования [13]. Это наглядно отражено в работах В. И. Слободчикова и Е. И. Исаева, где образование трактуется как процесс становления субъектности через кооперацию и «событийность» образовательной жизни. В связи с этим организация согласованных действий различных субъектов (школ, семей, местных сообществ, профессиональных объединений, учреждений культуры и спорта, предприятий и органов власти) не выступает исключительно как внешний «управленческий слой», а является важным условием для развития личности обучающегося и профессионализма педагога [13].

**Выводы.** Полисубъектная модель необходима не для увеличения числа партнеров, а для создания общего смыслового пространства и совместной деятельности, в рамках которых сообщество «учитель – обучающиеся» и более широкая общность образовательной организации и ее партнеров становятся полисубъектом, способным поддерживать развитие каждого участника [12].

Системное объединение перечисленных элементов – управленческих советов и «учета мнения» субъектов, договорных сетевых форм, цифровых сервисов и индивидуальных

образовательных планов, участия работодателей в проектировании программ, общественных механизмов оценки качества, а также активного вовлечения семей и самих обучающихся – позволяет образовательной организации формировать практику, соответствующую как требованиям законодательства, так и научным основаниям полисубъектности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Бысик Н. В., Каспржак А. Г.* Директор современной российской школы: статистический портрет, система подготовки, практики управления. Ч. 2 [Электронный ресурс] // Факты образования. Вып. 6. – М. : НИУ ВШЭ, 2016. – URL : <https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/409671973.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).
2. *Вальдман И. С.* Сайт школы как инструмент для обеспечения общественного участия в управлении [Электронный ресурс] // Вопросы образования. – 2009. – № 3. – URL : <https://vo.hse.ru/article/view/15197> (дата обращения: 11.10.2025).
3. *Варламова Т. А., Гохберг Л. М., Зорина О. А. и др.* Образование в цифрах: 2024 : краткий статистический сборник [Электронный ресурс] // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2024. – 132 с. – URL : <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/969714030.pdf> (дата обращения: 06.10.2025).
4. *Вачков И. В.* Полисубъектное взаимодействие в образовательной среде [Электронный ресурс] // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2014. – Т. 11, № 2. – С. 36–50. – URL : <https://psyjournal.hse.ru/2014-11-2/132380492.html> (дата обращения: 02.10.2025).
5. *Дербишир Н. С., Пинская М. А.* Управленческие стратегии директоров эффективных школ [Электронный ресурс] // Вопросы образования. – 2016. – № 3. – С. 110–129. – URL : <https://vo.hse.ru/article/download/15625/14773/> (дата обращения: 08.10.2025).
6. Инвестиции населения в дополнительное образование детей и молодежи: аналитический бриф [Электронный ресурс] // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – 2023. – № 10(52). – URL : [https://www.hse.ru/data/2023/08/23/2070282527/ib\\_10%2852%29\\_2023.pdf](https://www.hse.ru/data/2023/08/23/2070282527/ib_10%2852%29_2023.pdf) (дата обращения: 14.10.2025).
7. *Исаев Е. И.* Деятельностный подход в педагогическом образовании: становление и реализация [Электронный ресурс] // Психологическая наука и образование. – 2020. – Т. 25, № 5. – С. 109–119. – DOI 10.17759/pse.2020250509. – URL : [https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2020\\_n5/Isaev](https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2020_n5/Isaev) (дата обращения: 03.10.2025).
8. *Княгинина Н. В., Пучков Е. В.* Внутренние системы оценки качества образования: в фокусе школьные практики [Электронный ресурс] // Вопросы образования. – 2024. – № 3. – С. 8–42. – DOI 10.17323/1814-9545-2024-3-8-42. – URL : <https://vo.hse.ru/article/view/17221> (дата обращения: 04.10.2025).
9. *Коробкова О. К., Гасанов Э. А., Красота Т. Г.* Федеральный проект «Профессионалитет» как один из этапов получения высшего образования в рамках устойчивого развития России: показатели, результаты, рекомендации [Электронный ресурс] // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 9-2. – С. 222–227. – DOI 10.17513/vaael.3724. – URL : <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3724> (дата обращения: 15.10.2025).
10. *Моисеев А. М.* Стратегическое управление школой: вопросы и ответы : монография : в 2 т. Т. 2 [Электронный ресурс]. – М. : Академия социального управления (АСОУ), 2014. – 384 с. – URL : <https://dprojournal.ru/publik/Moiseev/moiseev-11.pdf> (дата обращения: 12.10.2025).
11. *Панасенко И. П., Бабакина Н. В.* Оценка результативности и эффективности сетевых образовательных программ [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5. – URL : <https://science-education.ru/article/view?id=11000> (дата обращения: 13.10.2025).
12. Российская школа: начало XXI века [Электронный ресурс] / под науч. ред. Я. И. Кузьминова, И. Д. Фрумина. – М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. – 592 с. – URL : <https://ioe.hse.ru/data/2019/04/09/1176079128/Ros.shkola-text.pdf> (дата обращения: 07.10.2025).
13. *Слободчиков В. И., Исаев Е. И.* Психология развития человека: развитие субъективной реальности в онтогенезе : учебное пособие [Электронный ресурс]. – М. : Изд-во ПСТГУ, 2013. – 400 с. – URL : <https://psychlib.ru/mgppu/SPr-2013/SPr-400.htm> (дата обращения: 01.10.2025).
14. *Фархатдинов Н. Г., Евстигнеева Н. В., Куракин Д. Ю., Малик В. М.* Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ [Электронный ресурс] // Вопросы образования. – 2015. – № 2. – С. 196–219. – DOI 10.17323/1814-9545-2015-2-196-219. – URL : <https://vo.hse.ru/article/download/15450/14533/> (дата обращения: 09.10.2025).
15. *Фоминых С. О.* Исследование потенциала перехода к полисубъектной модели организации педагогического образования в России // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И. Я. Яковлева. – 2025. – № 2(127). – С. 135–153. – DOI 10.37972/chgpu.2025.127.2.016. – EDN SEWPBN.

16. Шаршов И. А. Ведущие тенденции и принципы взаимодействия субъектов образовательного процесса в вузе в условиях модернизации и повышения конкурентоспособности российского высшего образования // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2013. – № 11(127). – С. 74–84. – EDN RSFVFD.

17. Ясвин В. А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление [Электронный ресурс]. – М. : Народное образование, 2019. – 448 с. – URL : <https://bspu.ru/data/live/%D0%A8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%20%D0%BA%D0%B0%D0%BA%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BC%D0%B5%D1%82%20%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%92.%D0%90.%20%D0%AF%D1%81%D0%B2%D0%B8%D0%BD.pdf> (дата обращения: 05.10.2025).

Статья поступила в редакцию 04.11.2025

#### REFERENCES

1. Bysik N. V., Kasprzhak A. G. Direktor sovremennoj rossijskoj shkoly: statisticheskij portret, sistema podgotovki, praktiki upravleniya. Ch. 2 [Elektronnyj resurs] // Fakty obrazovaniya. Vyp. 6. – М. : NIU VSHE, 2016. – URL : <https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/409671973.pdf> (data obrashcheniya: 10.10.2025).
2. Val'dman I. S. Sajt shkoly kak instrument dlya obespecheniya obshchestvennogo uchastiya v upravlenii [Elektronnyj resurs] // Voprosy obrazovaniya. – 2009. – № 3. – URL : <https://vo.hse.ru/article/view/15197> (data obrashcheniya: 11.10.2025).
3. Varlamova T. A., Gohberg L. M., Zorina O. A. i dr. Obrazovanie v cifrah: 2024 : kratkij statisticheskij sbornik [Elektronnyj resurs] // Nac. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». – М. : NIU VSHE, 2024. – 132 s. – URL : <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/969714030.pdf> (data obrashcheniya: 06.10.2025).
4. Vachkov I. V. Polisub"ektnoe vzaimodejstvie v obrazovatel'noj srede [Elektronnyj resurs] // Psihologiya. Zhurnal Vyshej shkoly ekonomiki. – 2014. – Т. 11, № 2. – С. 36–50. – URL : <https://psy-journal.hse.ru/2014-11-2/132380492.html> (data obrashcheniya: 02.10.2025).
5. Derbishir N. S., Pinskaya M. A. Upravlencheskie strategii direktorov effektivnyh shkol [Elektronnyj resurs] // Voprosy obrazovaniya. – 2016. – № 3. – С. 110–129. – URL : <https://vo.hse.ru/article/download/15625/14773/> (data obrashcheniya: 08.10.2025).
6. Investicii naseleniya v dopolnitel'noe obrazovanie detej i molodezhi: analiticheskij brif [Elektronnyj resurs] // Institut statisticheskikh issledovanij i ekonomiki znaniy NIU VSHE. – 2023. – № 10(52). – URL : [https://www.hse.ru/data/2023/08/23/2070282527/ib\\_10%2852%29\\_2023.pdf](https://www.hse.ru/data/2023/08/23/2070282527/ib_10%2852%29_2023.pdf) (data obrashcheniya: 14.10.2025).
7. Isaev E. I. Deyatel'nostnyj podhod v pedagogicheskom obrazovanii: stanovlenie i realizaciya [Elektronnyj resurs] // Psihologicheskaya nauka i obrazovanie. – 2020. – Т. 25, № 5. – С. 109–119. – DOI 10.17759/ps.2020250509. – URL : [https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2020\\_n5/Isaev](https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2020_n5/Isaev) (data obrashcheniya: 03.10.2025).
8. Knyaginina N. V., Puchkov E. V. Vnutrennie sistemy ocenki kachestva obrazovaniya: v fokuse shkol'nye praktiki [Elektronnyj resurs] // Voprosy obrazovaniya. – 2024. – № 3. – С. 8–42. – DOI 10.17323/1814-9545-2024-3-8-42. – URL : <https://vo.hse.ru/article/view/17221> (data obrashcheniya: 04.10.2025).
9. Korobkova O. K., Gasanov E. A., Krasota T. G. Federal'nyj proekt «Professionalitet» kak odin iz etapov polucheniya vysshego obrazovaniya v ramkah ustojchivogo razvitiya Rossii: pokazateli, rezul'taty, rekomendacii [Elektronnyj resurs] // Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava. – 2024. – № 9-2. – С. 222–227. – DOI 10.17513/vaael.3724. – URL : <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3724> (data obrashcheniya: 15.10.2025).
10. Moiseev A. M. Strategicheskoe upravlenie shkol'noj: voprosy i otvety : monografiya : v 2 t. Т. 2 [Elektronnyj resurs]. – М. : Akademiya social'nogo upravleniya (ASOU), 2014. – 384 s. – URL : <https://dpojournal.ru/publik/Moiseev/moiseev-11.pdf> (data obrashcheniya: 12.10.2025).
11. Panasenko I. P., Babakina N. V. Ocenka rezul'tativnosti i effektivnosti setevykh obrazovatel'nyh programm [Elektronnyj resurs] // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. – 2014. – № 5. – URL : <https://science-education.ru/article/view?id=11000> (data obrashcheniya: 13.10.2025).
12. Rossijskaya shkola: nachalo XXI veka [Elektronnyj resurs] / pod nauch. red. Ya. I. Kuz'minova, I. D. Frumina. – М. : Izdatel'skij dom Vyshej shkoly ekonomiki, 2019. – 592 s. – URL : <https://ioe.hse.ru/data/2019/04/09/1176079128/Ros.shkola-text.pdf> (data obrashcheniya: 07.10.2025).
13. Slobodchikov V. I., Isaev E. I. Psihologiya razvitiya cheloveka: razvitie sub"ektivnoj real'nosti v ontogeneze : uchebnoe posobie [Elektronnyj resurs]. – М. : Izd-vo PSTGU, 2013. – 400 s. – URL : <https://psychlib.ru/mgppu/SPR-2013/SPR-400.htm> (data obrashcheniya: 01.10.2025).
14. Farhatdinov N. G., Evstigneeva N. V., Kurakin D. Yu., Malik V. M. Modeli upravleniya obshcheobrazovatel'noj organizaciej v usloviyah reform [Elektronnyj resurs] // Voprosy obrazovaniya. – 2015. – № 2. – С. 196–219. – DOI 10.17323/1814-9545-2015-2-196-219. – URL : <https://vo.hse.ru/article/download/15450/14533/> (data obrashcheniya: 09.10.2025).

15. Fominyh S. O. Issledovanie potenciala perekhoda k polisub"ektojnogo modeli organizacii pedagogicheskogo obrazovaniya v Rossii // Vestnik Chuvashskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. I. Ya. Yakovleva. – 2025. – № 2(127). – S. 135–153. – DOI 10.37972/chgpu.2025.127.2.016. – EDN SEWPBN.

16. Sharshov I. A. Vedushchie tendencii i principy vzaimodejstviya sub"ektov obrazovatel'nogo processa v vuze v usloviyah modernizacii i povysheniya konkurentosposobnosti rossijskogo vysshego obrazovaniya // Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki. – 2013. – № 11(127). – S. 74–84. – EDN RSVFVD.

17. Yasvin V. A. Shkol'naya sreda kak predmet izmereniya: ekspertiza, proektirovanie, upravlenie [Elektronnyj resurs]. – M. : Narodnoe obrazovanie, 2019. – 448 s. – URL : <https://bspu.ru/data/live/!%D0%A8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%20%D0%BA%D0%B0%D0%BA%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BC%D0%B5%D1%82%20%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%92.%D0%90.%20%D0%AF%D1%81%D0%B2%D0%B8%D0%BD.pdf> (data obra-shcheniya: 05.10.2025).

The article was contributed on November 4, 2025

#### **Сведения об авторе**

*Фоминых Светлана Олеговна* – кандидат физико-математических наук, доцент, заведующий кафедрой математики и физики Чувашского государственного педагогического университета им. И. Я. Яковлева, г. Чебоксары, Россия, <https://orcid.org/0000-0002-8679-8687>, [ermakovaso@rambler.ru](mailto:ermakovaso@rambler.ru)

#### **Author Information**

*Fominykh, Svetlana Olegovna* – Candidate of Physics and Mathematics, Associate Professor of the Department of Mathematics and Physics, I. Yakovlev CHSPU, Cheboksary, Russia, <https://orcid.org/0000-0002-8679-8687>, [ermakovaso@rambler.ru](mailto:ermakovaso@rambler.ru)