

**Научная статья**

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-4-35>

УДК 316:45



**Attribution**

cc by

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ ДО 2036 ГОДА:  
СОЦИОЛОГО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**Ишмухаметов Р.Р.**

Институт развития образования Республики Башкортостан

**Аннотация.** Отмечая незавершенность постсоветского реформирования российской системы образования в силу сложного сочетания в ней как безусловных достоинств, так и серьезных недостатков, автор считает необходимым для социологического сообщества внимательно ознакомиться с широко обсуждаемой сегодня в междисциплинарном экспертном и управленческом сообществах Стратегией развития образования до 2036 года – с содержательных и организационно-управленческих позиций. В статье обозначены следующие ключевые направления такой социологической оценки, призванные способствовать достижению одновременно адаптивности и устойчивости российской образовательной системы на всех ее уровнях в условиях турбулентной и непредсказуемой внешней среды: общее состояние, векторы и уровни изменений российского образования; внедрение цифровых технологий в образовательный процесс и нарастание уровня цифровизации внешней среды образовательных учреждений; развитие кадрового потенциала образовательной системы и обеспечение устойчивого воспроизводства ее социального капитала; развитие творческого и критического мышления подрастающих поколений посредством обучающих и воспитательных методик. Кратко охарактеризовав каждое из направлений, автор называет наиболее приоритетные на его взгляд задачи Стратегии и считает необходимым дополнить ее успешными региональными практиками и акцентом на лидерском потенциале руководителей образовательных учреждений.

**Ключевые слова:** Стратегия развития образования до 2036 года, национальная и региональная образовательные системы, образовательное пространство, цифровые технологии, кадровый потенциал, подрастающие поколения, обучение и воспитание, успешные практики, позитивные изменения.

**Финансирование:** инициативная работа.

Original article

**STRATEGY FOR EDUCATION DEVELOPMENT UNTIL 2036:  
A SOCIOLOGICAL-MANAGERIAL ANALYSIS**

**Rustam R. Ishmukhametov**

Education Development Institute of Republic of Bashkortostan

**Abstract.** The author notes the incompleteness of the post-Soviet reform of the Russian education system due to the complex combination of both unconditional advantages and serious shortcomings and insists that the sociological community carefully examines the Strategy for Education Development until 2036, which is widely discussed today in the interdisciplinary expert and management communities. The article outlines the following key areas of such a sociological assessment which is to contribute to achieving both adaptability and sustainability of the Russian educational system at all its levels in the turbulent and unpredictable external environment: the general state, vectors and levels of change in Russian education; introduction of digital technologies in the educational process and an increase in the level of digitalization of the external environment of educational institutions; developing the human resources potential of the national educational system and ensuring sustainable reproduction of its social capital; developing creative and critical thinking in younger generations. After briefly describing each area, the author identifies the most important priorities for the Strategy and considers it necessary to supplement it with successful regional practices of positive changes and with an emphasis on the leadership potential of heads of educational institutions.

**Keywords:** Strategy for Education Development until 2036, national and regional educational systems, educational space, digital technologies, human resources, younger generations, training and education, successful practices, positive changes.

**Funding:** Independent work.

**Введение.**

Следует признать, что процесс постсоветского реформирования российской системы образования не столько затянулся, сколько обрел, своего рода, перманентный характер. С одной стороны, постоянные изменения часто негативно воспринимаются непосредственными участниками образовательного процесса

(руководство и административный состав образовательных учреждений, школьники и студенты, родительское и экспертное сообщества и т.д.) [1; 2; 3; 4], в том числе, поскольку:

С одной стороны, требуют весьма затратного по времени и усилиям мониторинга текущей ситуации и

будущих – особенно в кратко- и среднесрочной перспективах – нововведений.

С другой стороны, постоянные изменения – вынужденная мера, обусловленная объективными особенностями современности: быстрые и необратимые социально-экономические, цифровые, информационно-коммуникативные и даже геополитические трансформации [5; 6; 7; 8; 9] требуют регулярной «перенастройки» образовательных программ и стандартов под текущие и прогнозируемые запросы рынка труда и социальной системы в целом [10; 11; 12; 13; 14].

Так, сегодня в российской образовательной системе очевидно содержательное слияние процессов воспитания и образования, а также тесное организационное взаимодействие уровней обучения – детские сады, школы, колледжи и вузы становятся единой системой, в которой дети, подростки и молодежь получают знания, навыки и компетенции, воспитываясь на основе традиционных духовно-нравственных ценностей.

Безусловно, чтобы каждый ребенок имел возможность получить качественное образование, а национальная система образования продолжала выполнять свои важнейшие функции (воспроизводства кадров, удовлетворения потребностей рынка труда, социального лифта и т.д.), необходимо обеспечивать равные условия для обучения, внедрять современные технологии и обеспечивать престиж профессии педагога во всех регионах страны.

В той или иной мере и с разной степенью успешности, эти задачи решаются на протяжении всего постсоветского периода, однако, сегодня очевидна необходимость их системной проработки и достижения, для чего разрабатывается Стратегия развития образования до 2036 года (далее – Стратегия) [15; 16; 17] – долгосрочный детальный план, призванный способствовать трансформации образовательного процесса в единую современную и эффективную систему посредством развития инновационной национальной системы образования таким образом, чтобы гарантировать высокое качество обучения и гуманистическое воспитание каждого человека, обеспечивать устойчивое социально-экономическое развитие страны с ориентацией на достижение технологического лидерства, а также сохранить российскую цивилизационную уникальность.

Для решения этих сложнейших задач над созданием Стратегии работали 15 групп, в которые вошли более тысячи экспертов, включая педагогов и ученых, и которые опирались на основные законодательные и программные документы федерального уровня, в том числе на указы Президента о национальных целях до 2030 года и укрепление традиционных духовно-нравственных ценностей.

В организационно-управленческой плане, Стратегия направлена на последовательное создание своего рода «бесшовной» многоуровневой национальной системы образования, которая обеспечит плавный

переход от детского сада и школы до колледжа и университета за счет того, что программы всех уровней будут дополнять друг друга.

#### **Материалы.**

Сегодня эксперты всех уровней и направлений обсуждают содержательное наполнение, программные элементы и критерии достижения целей Стратегии. Социологи, специализирующиеся на исследовании проблематики образования и управления сложными социальными системами и институтами, не должны оставаться в стороне, и на данный момент очевидны следующие принципиальные направления социологической экспертизы планируемых решений.

Во-первых, общее состояние, векторы и уровни изменений российской образовательной системы. Безусловно, масштабы российской системы образования впечатляют [18]: в той или иной мере, с ней связан каждый четвертый житель страны – почти 33 миллиона человек получают дошкольное, школьное, профессиональное или высшее образование, их обучают около 2,5 миллионов преподавателей и педагогов, и это не считая родителей, которые тоже активно участвуют в образовательном процессе; Россия входит в десятку стран мира по качеству общего образования (например, наши школьники блестяще выступают на международных олимпиадах, и по числу золотых медалей мы занимаем второе место в мире); с 2019 года в стране построено более 1,6 тысяч школ, где могут учиться свыше миллиона детей, а капитальный ремонт проведен в более чем 4,9 тысячах учебных заведений, запущены масштабные проекты по строительству или радикальному технологическому обновлению университетских кампусов мирового уровня и общежитий и т.д.

В современном мире только государства с передовыми системами образования могут гарантировать национальный суверенитет, улучшать социально-экономические показатели и совершать технологические прорывы, для чего необходима соответствующая образовательная система, однако управление ею требует продуманного комплексного подхода. Российская система образования традиционно занимает высокие места в международных оценочных рейтингах, однако динамика показателей последнего десятилетия демонстрирует как положительные тенденции, так и некоторые проблемы. Среди положительных моментов следует отметить, например, рост числа выпускников вузов с высшим образованием, увеличение количества публикаций российских ученых в международных журналах и улучшение позиций российских университетов в глобальных рейтингах (таких как QS World University Rankings и Times Higher Education). Однако нельзя не отметить и тревожные тенденции, например, снижающееся качество среднего общего образования: так, по данным международного исследования PISA (Programme for International Student Assessment), российские школьники показывают средний уровень успеваемости по математике, чтению и естественным

наукам среди стран ОЭСР [19], что говорит о необходимости совершенствования методов обучения и оценки знаний.

Кроме того, современное российское образование сталкивается с рядом серьезных проблем и вызовов, которые требуют незамедлительного решения:

- нехватка квалифицированных педагогических кадров (особенно молодых, талантливых и мотивированных учителей и особенно в сельской местности и небольших городах, поскольку низкая заработная плата и недостаточная поддержка начинающих педагогов приводят к оттоку молодежи из профессии);

- отставание от темпов развития новых технологий с точки зрения их интеграции в учебный процесс, как в школах, так и в университетах (речь идет как о доступе к информационно-коммуникативным и технологическим ресурсам, так и об умении работников образовательной сферы эффективно ими пользоваться);

- неравный доступ к качественному образованию (сохраняются значительные различия в уровне подготовки учеников городских и сельских школ, между престижными вузами Москвы и Петербурга и региональными учебными заведениями и т.д.);

- недостаточное внимание к развитию творческого и критического мышления учащихся в ситуации, когда обществу нужны творческие и самостоятельные специалисты, способные решать нестандартные задачи (существующая система ориентирована преимущественно на передачу готовых знаний и запоминание фактов);

- дефицит долгосрочного планирования и поддержки школьных и вузовских инициатив (необходимо создавать условия для создания инновационных учебных заведений и экспериментальных площадок, поддерживая инициативу руководителей и преподавателей).

Во-вторых, это - внедрение цифровых технологий в образовательный процесс и общее нарастание уровня цифровизации внешней среды деятельности образовательных учреждений [20; 21]. Современные цифровые технологии стремительно меняют облик образовательного пространства, открывая все новые горизонты для повышений качества учебного процесса и позволяя преодолевать традиционные ограничения традиционной классно-урочной модели, однако, несмотря на значительный прогресс в области электронных ресурсов и дистанционных форматов обучения, сохраняется проблема неравенства доступа к современным технологиям и качественному образованию в регионах, особенно в сельских районах и на удаленных от центра периферийных территориях.

Одной из важнейших тенденций последних лет стало активное развитие дистанционных форматов обучения – онлайн-образование становится все более востребованным и доступным благодаря таким инструментам, как электронные платформы, которые предоставляют широкий спектр курсов по разным дисциплинам,

позволяя учиться независимо от местоположения и графика занятий; сервисы видеоконференцсвязи, помогающие проводить полноценные занятия, консультации и семинары в режиме реального времени, обеспечивая высокую степень интерактивности; системы онлайн-тестирования и автоматизации оценивания, которые упрощают проверку знаний, делают ее более объективной и быстрой, освобождая педагогам больше времени для индивидуальной работы с учениками.

В период пандемии подобные инструменты обеспечили непрерывность образовательного процесса [22; 23], а сегодня дистанционные курсы – важное дополнение очного формата, повышающее гибкость и доступность обучения.

Можно наметить следующие перспективные направления интеграции онлайн-курсов и платформ в традиционные форматы обучения:

- использование открытых образовательных ресурсов – благодаря открытым лицензиям, учащиеся получают свободный доступ к высококачественным материалам и могут самостоятельно углублять свои знания по интересующим предметам;

- система персональных траекторий обучения – платформы позволяют выстраивать индивидуальные маршруты изучения материала, учитывая особенности восприятия и предпочтения каждого ученика;

- интерактивные задания и геймификация повышают мотивацию обучающихся, позволяют развивать когнитивные способности и командную работу.

Иными словами, цифровые технологии не столько трансформируют традиционные образовательные траектории и модели, сколько повышают их эффективность и качество за счет обеспечения большей индивидуализации обучения, доступа к высококлассным ресурсам даже в самых отдаленных регионах, расширения горизонтов коммуникации между всеми участниками образовательного процесса внутри и за пределами конкретных образовательных учреждений и даже национальных образовательных система, развития цифровой грамотности учащихся и т.д. Однако для этого нужна комплексная инфраструктура поддержки цифровой компетентности педагогов, разработки стандартов цифровых ресурсов и продвижения открытого доступа к качественным материалам, что невозможно без государственной поддержки.

В-третьих, это - развитие кадрового потенциала национальной образовательной системы, которая сталкивается с целым спектром кадровых проблем, широко освещаемых в профильной и научной литературе, поэтому обозначим кратко необходимые меры для их устранения:

- программы повышения квалификации учителей и преподавателей в интересах обновления их знаний, развития навыков и компетенций, освоения новых методологических подходов (курсы повышения квалификации и профессиональные стажировки в ведущих научно-исследовательских центрах и образовательных учреждениях);

- семинары и мастер-классы, позволяющие освоить лучшие практики, применяемые в современном обучении);

- создание единой информационной базы по проверенным методам преподавания и дидактическим материалам, предполагающей широкое использование онлайн-ресурсов и обеспечивающей постоянный доступ к актуальной профессиональной литературе и методическим рекомендациям;

- формирование профессиональных сетевых сообществ для распространения лучших практик и создания атмосферы взаимоподдержки (такие сообщества сегодня функционируют на федеральном уровне, но необходимы их локальные формы, объединяющие педагогов конкретного региона или района, поскольку на местном уровне легче всего организовать эффективное взаимодействие и распространение положительного опыта);

- всесторонняя поддержка молодых специалистов (специальные гранты и премии, профессиональные конкурсы и конференции, а также материальные меры стимулирования, чтобы лучшие педагогические кадры оставались в профессии), включая наставничество опытных коллег в профессиональной сфере.

В-четвертых, это - развитие творческого и критического мышления у школьников и студентов: современное общество предъявляет повышенные требования к уровню подготовки будущих специалистов, причем работодатели готовы вкладываться в развитие знаний и навыков, но ожидают от сотрудников умения мыслить творчески, анализировать и моделировать разные практически ориентированные кейсы, находить оптимальные решения, в том числе в нестандартных и критических ситуациях.

Для формирования таких качеств у подрастающего поколения необходимо:

- внедрять проектные методы обучения, дискуссионные клубы, задания повышенной сложности и междисциплинарного характера, разнообразные форматы исследовательской и командной работы;

- организовывать научные кружки и лаборатории как площадки для проявления творческих способностей и раскрытия научного потенциала учащихся, летние лагеря и профильные смены для помощи в погружении в научную деятельность и профессиональном самоопределении;

- сочетать классические дисциплины с развитием компетенций, востребованных в будущем, и элементами практической подготовки к выполнению производственных задач;

- обеспечить возможность выбора индивидуальной образовательной траектории/плана, чтобы помочь учащемуся раскрыть свои сильные стороны и развить слабые благодаря вариативности набора, содержания и глубины предметов, а также особенностям образовательной среды, где каждый может обучаться и все-сторонне развиваться согласно своему внутреннему потенциалу, интересам и потребностям.

#### **Обсуждение. Результаты.**

Перечисленные выше направления реализации Стратегии развития образования до 2036 года и ее социолого-управленческого мониторинга, по сути, говорят о том, что Стратегия должна обеспечивать одновременно адаптивность и устойчивость российской образовательной системы на всех ее уровнях и с учетом ее внешних детерминант (демографические изменения, технологические прорывы, социально-экономические запросы и т.д.).

Для этого Стратегия должна базироваться на таких принципиальных установках, как:

- повышение доступности качественного образования для всех категорий граждан;

- формирование устойчивых и значимых на международном уровне конкурентных преимуществ российского образования;

- использование потенциала образования для укрепления социальной справедливости и равенства возможностей.

Соответственно, приоритетными направлениями Стратегии должны стать:

- инновационное обновление содержания и методов обучения;

- технологическое оснащение образовательных организаций;

- профессиональное развитие педагогических коллективов;

- внедрение эффективных механизмов оценки качества образования, как с содержательно-результатирующей, так и с организационно-управленческой точек зрения.

Сочетание перечисленных установок и направлений позволит реализовать принцип преемственности уровней образования и выстроить единую цепочку подготовки востребованных профессионалов от начальной школы до постдипломного образования. Отчасти, это сочетание уже обеспечивают национальные проекты в сфере образования, служа инструментом перевода стратегических целей в конкретные показатели и действия по их достижению.

Так, на уровне школьного образования предполагается:

- переход на новую модель урока, направленную на активизацию познавательной активности обучающихся;

- широкая информатизация общеобразовательных учреждений путем установки оборудования и подключения к скоростному интернету;

- проведение ежегодных федеральных конкурсов по выявлению талантливой молодежи.

На уровне высшего образования:

- расширение набора аспирантов и докторантов, занимающихся фундаментальной наукой;

- модернизация материально-технической базы высших учебных заведений;

- подключение вузов к международным научным сетям и публикационным платформам;

- открытие центров коллективного пользования оборудованием и лабораториями мирового класса и т.д.

Однако пока недостаточными – по масштабам, методическим решениям и регулярности – нам представляются инструменты оценки эффективности реализуемых изменений и мониторинга достигаемых результатов; и эта проблема должна быть устранена применительно к Стратегии уже на текущем этапе ее итогового обсуждения, поскольку иначе она не сможет стать основой устойчивого развития российской образовательной системы, обеспечивающей воспроизводство человеческих ресурсов и адекватные ответы страны на новые вызовы современности.

#### **Заключение.**

Несмотря на существующие в российской образовательной системе проблемы, в разных регионах можно обнаружить успешные практики, свидетельствующие о возможности позитивных изменений в образовательном пространстве [24].

Конечно, Стратегия развития образования до 2036 года носит всероссийский характер как программно-рамочный документ, однако на региональном уровне может дополняться и должна учитывать успешный локальный местный опыт [25]. В качестве характерного примера местных инициатив, способствующих повышению качества образования и подготовки конкурентоспособных кадров в Республике Башкортостан, можно назвать:

- центры образования естественно-научной и технологической направленности «Точки роста», оснащенные современными лабораториями и компьютерными классами, где дети занимаются робототехникой, инженерией, изучают точные науки и современные технологии, причем такие образовательные комплексы интегрированы в школьную инфраструктуру, т.е. расширяют возможности для творческой и проектной деятельности на базе школ;

- ежегодные профильные смены и лагеря для школьников и студентов, нацеленные на выявление талантов и поддержку интереса к науке и технике (например, инженерный лагерь Башкирского государственного университета «Умное лето», где участники знакомятся с передовыми технологиями, посещают производственные предприятия и решают реальные инженерные задачи);

- республиканский проект «Умники и умницы», направленный на раннее выявление и сопровождение талантливых школьников – учащиеся принимают участие в олимпиадах, соревнованиях и научных

проектах, а победители получают стипендии и дополнительные бонусы при поступлении в ведущие вузы страны;

- проект «Серебряный возраст», призванный способствовать повышению компьютерной грамотности пожилых людей, – курсы организованы совместно с библиотеками и социальными службами, чтобы помочь представителям старшего поколения освоить базовые навыки работы с компьютером и мобильными устройствами;

- интерактивные уроки и образовательные экскурсии на базе республиканских и муниципальных музеев;

- ресурсные центры инклюзивного образования для детей с особыми потребностями, где педагоги проходят дополнительное обучение, чтобы в дальнейшем реализовывать адаптированные программы и использовать специальное оборудование для успешной социализации и полноценного участия особых детей в учебном процессе;

- специальные проекты развития сельского образования посредством поддержки сельских школ и повышения качества образования в малокомплектных заведениях (ремонт и оборудование помещений, дополнительная профессиональная подготовка педагогов и т.д.).

Эти примеры иллюстрируют разнообразие успешных практик в Башкортостане, укрепляющих региональный образовательный кластер, и аналогичные примеры удачного развития региональных образовательных систем можно обнаружить в самых разных регионах России – это и крупные столичные мегаполисы (Москва, Санкт-Петербург), что вполне ожидаемо, но также национальные республики (Татарстан) и другие субъекты (Новосибирская, Ярославская, Тюменская, Калининградская и другие области), что говорит о возможности успеха даже в условиях ограниченной материальной обеспеченности и географической изоляции.

Главное – грамотное и четкое управление, приверженность инновационным подходам и стремление улучшать качество образования вопреки внешним обстоятельствам. Важным дополнительным фактором успеха может стать применение лидерского подхода в управлении образовательными учреждениями [26; 27], поскольку настоящие лидеры умеют вдохновлять и мотивировать административную команду и педагогический коллектив, видеть перспективу и предоставлять автономию, грамотно и справедливо распределять ресурсы и вознаграждения, создавать атмосферу сотворчества и творческого соперничества, выстраивать устойчивые партнерские отношения с руководителями органов управления образования.

#### **Конфликт интересов**

Не указан.

#### **Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

#### **Список источников:**

#### **Conflict of Interest**

None declared.

#### **Review**

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

1. Осипов А. М. Какова общественная эффективность образования в России? / А. М. Осипов, Б. Наран // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2023. Т. 23. № 4. С. 888–900. DOI: 10.22363/2313-2272-2023-23-4-888-900. EDN: CFHNRS.
2. Зборовский Г. Е., Амбарова П. А. Типологии аномалий в высшем образовании / Г. Е. Зборовский, П. А. Амбарова // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2021. Т. 21. № 3. С. 497–511. DOI: 10.22363/2313-2272-2021-21-3-497-511.
3. Щербина В. В. Вуз вне системы профессиональной подготовки специалистов как итог многолетних реформ российского высшего образования / Щербина В. В., Попова Е. П. // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 3. С. 622–635. DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-3-622-635.
4. Осипов А. М. Бюропатология и бумажный прессинг в российском образовании // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 4. С. 953–966. DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-4-953-966.
5. Ишмухаметов Р. Р. Проблемы и перспективы школьной системы образования (на примере Республики Башкортостан) // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 1. С. 21–27. DOI: 10.24412/2220-2404-2025-1-37.
6. Тимченко В. В. Управление образованием в условиях неопределенности (в контексте взаимодействия школы и вуза) // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. 2023. № 8. С. 3–16. EDN: WJLZYA
7. Эбзеева Ю. Н. Современные тенденции развития образования: дорожная карта высшего образования ЮНЕСКО / Эбзеева Ю. Н., Смирнова Ю. Б. // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2023. Т. 23. № 2. С. 329–337. DOI: 10.22363/2313-2272-2023-23-2-329-337. EDN: SPPFBJ.
8. Trotsuk I. V. All power to the experts? Contradictions of the information society as both depending on and devaluating expertise // Russian Sociological Review. 2021. Vol. 20. No. 1. P. 290–304. DOI: 10.17323/1728-192X-2021-1-290-304.
9. Trotsuk I. V. Excessive faith in certainty and its public proponents in the non-linear uncertain world: Reasons and... more reasons // Russian Sociological Review. 2021. Vol. 20. No. 4. P. 144–155. DOI: 10.17323/1728-192X-2021-4-144-155.
10. 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. С. 29–38. EDN: VAPEBQ.
11. Жуйкова С. И. Проблемы управления в системе образования / Жуйкова С. И., Петросян А. Р. // Технологическое образование. 2020. № 13. С. 11–15. EDN: EFASZZ.
12. Кадничанская М. И. Особенности управления в сфере образования: системный подход / Кадничанская М. И., Рудакова А. А. // Симбирский научный вестник. 2022. № 2. С. 41–45. EDN: EALPUP.
13. Киселева Г. Н. Эффективное управление образовательным учреждением как условие обеспечения качества образования / Киселева Г. Н., Турянская О. Ф. // Russian Journal of Education and Psychology. 2021. Т. 12. № 4–2. С. 76–84. DOI: 10.12731/2658-4034-2021-12-4-2-76-84.
14. Кравченко С. А. Становление синергичных сложностей в России: запрос на новые учебные курсы в вузовском образовании // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2024. Т. 24. № 1. С. 43–57. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-1-43-57. EDN: RZOEWD.
15. Ситдииков Р. Куда смотрит школа: что войдет в Стратегию развития образования // URL: <https://образование.объясняем.рф/?ysclid=mo2rosa27q161204619> (дата обращения: 13.04.2026).
16. Стратегия развития образования до 2036 года стала главной темой на Всероссийском педагогическом съезде в Москве // URL: <https://edu.gov.ru/press/10275/strategiya-razvitiya-obrazovaniya-do-2036-goda-stala-glavnoy-temoy-na-vserossiyskom-pedagogicheskom-sezde-v-moskve/?ysclid=mo2roy7vkv184224114> (дата обращения: 13.04.2026).
17. В Государственной Думе состоялся «правительственный час» о разработке Стратегии развития российского образования. Стратегия развития системы образования в Российской Федерации на период до 2036 года с перспективой до 2040 года разрабатывается по поручению Президента РФ Владимира Путина. URL: <http://duma.gov.ru/news/60878> (дата обращения: 13.04.2026).
18. Образование в цифрах: 2025: краткий статистический сборник / Варламова Т. А., Гохберг Л. М., Зорина О. А. и др. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 136 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-3040-5. ISBN 978-5-7598-3040-5.
19. Гельман В. Я. Снижение образовательных достижений по тесту PISA и развитие информационно-коммуникационных технологий // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 3 // URL: <https://research-journal.org/archive/3-141-2024-march/10.23670/IRJ.2024.141.42> (дата обращения: 10.04.2026). DOI: 10.23670/IRJ.2024.141.42. EDN: LYUEYI.
20. Проказина Н. В. EdTech в социологическом образовании: вызовы и возможности, риски и решения // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2024. Т. 24. № 1. С. 165–175. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-1-165-175. EDN: WPBGJN.
21. Троцук И. В. Цифровой вектор развития коммуникации между властью и населением в современном российском обществе / Троцук И. В., Дурсина А. Н. // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2025. Т. 25. № 1. С. 182–202. DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-1-182-202. EDN: ETHFJQ.
22. Аleshковский И. А. Студенты России об обучении в период пандемии covid-19: ресурсы, возможности и оценка учебы в удаленном режиме / Аleshковский И. А., Гаспаривили А. Т., Крухмалева О. В., Нарбут Н. П., Савина Н. Е. // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2021. Т. 21. № 2. С. 211–224. DOI: 10.22363/2313-2272-2021-21-2-211-224.
23. Нарбут Н. П. Вынужденное дистанционное обучение как стимул технологических изменений высшей школы России / Нарбут Н. П., Аleshковский И. А., Гаспаривили А. Т., Крухмалева О. В. // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 3. С. 611–621. DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-3-611-621.
24. Зборовский Г. Е. «Серебряное» образование как ресурс развития региона / Зборовский Г. Е., Амбарова П. А. // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 4. С. 939–952. DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-4-939-952.
25. Троцук И. В. Сообщество как основа социального благополучия: государство, рынки, школы и другие субъекты «инклюзивного локализма» / Троцук И. В., Ишмухаметов Р. Р. // Крестьяноведение. 2026. Т. 11. № 1. С. 203–216. EDN: QKCSWP.

26. Осеев А. А. Идеальный портрет руководителя образовательного комплекса: методология и результаты изучения // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2023. Т. 23. № 4. С. 875–887. DOI: 10.22363/2313-2272-2023-23-4-875-887. EDN: BRQZML.

27. Осеев А. А. Идеальный портрет руководителя образовательного комплекса: уникальные черты (результаты изучения с применением корреляционного анализа) // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2025. Т. 25. № 1. С. 153–167. DOI: 10.22363/2313-2272-2025-1-153-167. EDN: FBUIJKN.

**References:**

1. A. M. Osipov Naran B. What is the social efficiency of education in Russia? / A. M. Osipov, B. Naran. *RUDN Journal of Sociology*. 2023. Vol. 23. No. 4. P. 888-900. DOI: 10.22363/2313-2272-2023-23-4-888-900. EDN: CFHNRS
2. G. E. Zborovsky G.E., Ambarova P.A. Typologies of anomalies in higher education / G. E. Zborovsky, P. A. Ambarova. *RUDN Journal of Sociology*. 2021. Vol. 21. No. 3. P. 497–511. DOI: 10.22363/2313-2272-2021-21-3-497-511.
3. V. V. Shcherbina. University outside the system of professional training as a result of many years of reforms in the Russian higher education / V. V. Shcherbina, E. P. Popova. *RUDN Journal of Sociology*. 2020. Vol. 20. No. 3. P. 622–635. DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-3-622-635.
4. A. M. Osipov. Bureaupathology and paper pressing in the Russian education. *RUDN Journal of Sociology*. 2020. Vol. 20. No. 4. P. 953–966. DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-4-953-966.
5. R. R. Ishmukhametov. Challenges and prospects of the school education system (on the example of the Republic of Bashkortostan). *Humanities, Social-Economic and Social Sciences*. 2025. No. 1. P. 21–27. DOI: 10.24412/2220-2404-2025-1-37.
6. V. V. Timchenko. Education management under conditions of uncertainty (in the context of school-university interaction). *Education Quality Management: Theory and Practice of Effective Administration*. 2023. No. 8. P. 3–16. EDN: WJLZYA.
7. Yu. N. Ebzeeva. Contemporary trends in educational policy: UNESCO higher education roadmap / Yu. N. Ebzeeva, Yu. B. Smirnova. *RUDN Journal of Sociology*. 2023. Vol. 23. No. 2. P. 329–337. DOI: 10.22363/2313-2272-2023-23-2-329-337. EDN: SPPFBJ.
8. I. V. Trotsuk. All power to the experts? Contradictions of the information society as both depending on and devaluating expertise. *Russian Sociological Review*. 2021. Vol. 20. No. 1. P. 290–304. DOI: 10.17323/1728-192X-2021-1-290-304.
9. I. V. Trotsuk. Excessive faith in certainty and its public proponents in the non-linear uncertain world: Reasons and... more reasons. *Russian Sociological Review*. 2021. Vol. 20. No. 4. P. 144–155. DOI: 10.17323/1728-192X-2021-4-144-155.
10. O. G. Erofeeva. Mechanisms of system improvement management of an educational organization in modern conditions. *Bulletin of the Vladimir State University named after A. G. and N. G. Stoletovs. Series: Pedagogical and Psychological Sciences*. 2022. Vol. 49. P. 29–36. EDN: BAPEBQ.
11. S. I. Zhuykova. Problems of management in the education system / S. I. Zhuykova, A. R. Petrosyan. *Technological-Economic Education*. 2020. Vol. 13. P. 11–15. EDN: EFASZZ.
12. M. I. Kadnichanskaya. Features of management in the field of education: A systematic approach / M. I. Kadnichanskaya, A. A. Rudakova. *Sibirsk Scientific Bulletin*. 2022. No. 2. P. 41–45. EDN: EALPUP.
13. G. N. Kiseleva. Effective management of an educational institution as a condition for quality assurance / G. N. Kiseleva, O. F. Turyanskaya. *Russian Journal of Education and Psychology*. 2021. Vol. 12. No. 4–2. P. 76–84. DOI: 10.12731/2658-4034-2021-12-4-2-76-84.
14. S. A. Kravchenko. The emergence of synergistic complexities in Russia: A request for new university courses. *RUDN Journal of Sociology*. 2024. Vol. 24. No. 1. P. 43–57. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-1-43-57. EDN: RZOEWD.
15. R. Sitdikov. Where the school is looking: What will be included in the Strategy for Education Development. URL: <https://obrazovanie.obyasnyaem.rf/?ysclid=mo2rosa27q161204619> (accessed: 13.04.2026).
16. Strategy for Education Development until 2036 became the main topic at the All-Russian Pedagogical Congress in Moscow. URL: <https://edu.gov.ru/press/10275/strategiya-razvitiya-obrazovaniya-do-2036-goda-stala-glavnoy-temoy-na-vse-rossiyskom-pedagogicheskom-sezde-v-moskve/?ysclid=mo2roy7vkv184224114> (accessed: 13.04.2026).
17. A “government hour” was held in the State Duma on the Strategy for Education Development in the Russian Education. Strategy for Education Development in the Russian Federation until 2036, with a perspective until 2040, is developed according to the instructions of the Russian President Vladimir Putin. URL: <http://duma.gov.ru/news/60878> (accessed: 13.04.2026).
18. Education in Numbers: 2025: Brief Statistical Digest / T. A. Varlamova, L. M. Gokhberg, O. A. Zorina et al. Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2023. 136 p. DOI: 10.17323/978-5-7598-3040-5. ISBN 978-5-7598-3040-5.
19. V. Ya. Gelman. Decline in educational achievements on the PISA test and the development of information and communication technology. *International Research Journal*. 2024. No. 3. URL: <https://research-journal.org/archive/3-141-2024-march/10.23670/IRJ.2024.141.42> (accessed: 10.04.2026). DOI: 10.23670/IRJ.2024.141.42. EDN: LYUEYI.
20. N. V. Prokazina. EdTech in sociological education: Challenges and opportunities, risks and solutions. *RUDN Journal of Sociology*. 2024. Vol. 24. No. 1. P. 165–175. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-1-165-175. EDN: WPGNJ.
21. I. V. Trotsuk. Digital trend in the development of communication between Russia’s authorities and population / I. V. Trotsuk, A. N. Dursina. *RUDN Journal of Sociology*. 2025. Vol. 25. No. 1. P. 182–202. DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-1-182-202. EDN: ETHFJQ.
22. I. A. Aleshkovski. Russian students about learning under the covid-19 pandemic: Resources, opportunities and assessment of the distance learning / I. A. Aleshkovski, A. T. Gasparishvili, O. V. Krukhmaleva, N. P. Narbut, N. E. Savina. *RUDN Journal of Sociology*. 2021. Vol. 21. No. 2. P. 211–224. DOI: 10.22363/2313-2272-2021-21-2-211-224.
23. N. P. Narbut. Forced shift to distance learning as an impetus to technological changes in the Russian higher education / N. P. Narbut, I. A. Aleshkovski, A. T. Gasparishvili, O. V. Krukhmaleva. *RUDN Journal of Sociology*. 2020. Vol. 20. No. 3. P. 611–621. DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-3-611-621.
24. G. E. Zborovsky. “Silver” education as a resource for regional development / G. E. Zborovsky, P. A. Ambarova. *RUDN Journal of Sociology*. 2020. Vol. 20. No. 4. P. 939–952. DOI: 10.22363/2313-2272-2020-20-4-939-952.

- 
- 
25. I. V. Trotsuk. *Community as the basis of social well-being: State, markets, schools and other actors of "inclusive localism"* / I. V. Trotsuk, R. R. Ishmukhametov. *Russian Peasant Studies*. 2026. Vol. 11. No. 1. P. 203–216. EDN: QKCSWP.
26. A. A. Oseev. *Ideal image of the head of the educational complex: Research methodology and results*. *RUDN Journal of Sociology*. 2023. Vol. 23. No. 4. P. 875–887. DOI: 10.22363/2313-2272-2023-23-4-875-887. EDN: BRQZML.
27. A. A. Oseev. *Ideal image of the head of the educational complex: Unique features (results of the study based on correlation analysis)*. *RUDN Journal of Sociology*. 2025. Vol. 25. No. 1. P. 153–167. DOI: 10.22363/2313-2272-2025-25-1-153-167. EDN: FBUJKN.

**Информация об авторе:**

**Ишмухаметов Рустам Рифатович**, кандидат социологических наук,

доцент кафедры управления современным образованием, Институт развития образования Республики Башкортостан, e-mail: rustish@list.ru, [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=1219461](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1219461)

**Ishmukhametov R. Rustam**, Candidate of Sociological Sciences,

Associate Professor of the Department of Contemporary Education Management, Education Development Institute of Republic of Bashkortostan.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 13.04.2026;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 20.04.2026;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.04.2026.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.