



Информация для цитирования:

Магсумов Т. А. Хозяйственные комитеты средних школ позднеимперской России : модернизация внутришкольного управления / Т. А. Магсумов // Научный диалог. — 2026. — Т. 15, № 3. — С. 441—462. — DOI: 10.24224/2227-1295-2026-15-3-441-462

Magsumov, T. A. (2026). School Management Committees in Late Imperial Russia: Modernization of Internal School Governance. *Nauchnyi dialog*, 15 (3): 441-462. DOI: 10.24224/2227-1295-2026-15-3-441-462. (In Russ.).



Web of Science™



DOAJ



LIBRARY.RU



Перечень рецензируемых изданий ВАК при Минобрнауки РФ

**Хозяйственные
комитеты средних школ
позднеимперской России:
модернизация
внутришкольного
управления**

Магсумов Тимур Альбертович
orcid.org/0000-0003-0117-7513
WoS ResearcherID: I-5300-2013
Scopus Author ID: 55799874500
доктор исторических наук, доцент,
кафедра педагогики
им. З. Т. Шарафутдинова
nabonidl@yandex.ru

Набережночелнинский государственный
педагогический университет
(Набережные Челны, Россия)

**School Management
Committees in Late
Imperial Russia:
Modernization of Internal
School Governance**

Timur A. Magsumov
orcid.org/0000-0003-0117-7513
WoS ResearcherID: I-5300-2013
Scopus Author ID: 55799874500
Doctor of History,
Associate Professor,
Department of Pedagogy
named after Z. T. Sharafutdinov
nabonidl@yandex.ru

Naberezhnye Chelny State
Pedagogical University
(Naberezhnye Chelny, Russia)



ОРИГИНАЛЬНЫЕ СТАТЬИ

Аннотация:

Статья посвящена исследованию деятельности таких структур, как школьные хозяйственные комитеты в Российской империи в последней трети XIX — начале XX веков, в русле модернизационных процессов демократизации социума и децентрализации управления. Базовыми источниками выступили нормативные акты и эго-документы. Автор доказывает, что создание хозяйственных комитетов в последней трети XIX века стало важным шагом по децентрализации внутришкольного управления. Установлено, что, несмотря на положительное влияние на инфраструктуру и финансирование школ, хозяйственные комитеты стали формальными структурами, неэффективность которых росла из-за конфликта между принципами единоначалия и коллегиальности, ограниченных финансовых полномочий комитетов, недостаточного государственного надзора за ними, слабой вовлеченности их членов и зависимости последних от школьной администрации. Показано, что к началу XX века хозяйственные комитеты переживали кризис, что привело к их упразднению. Значение комитетов автор видит в том, что они ослабили авторитаризм внутришкольного управления и создали условия для становления бюрократической и государственно-общественной моделей управления школой.

Ключевые слова:

Российская империя; история образования; управление образованием; внутришкольное управление; средняя школа; хозяйственный комитет.

ORIGINAL ARTICLES

Abstract:

This article examines the role and functioning of school management committees in the Russian Empire during the last third of the 19th and early 20th centuries, situating their development within the broader context of societal modernization, democratization, and administrative decentralization. Drawing on normative documents and ego-documents as primary sources, the author argues that the establishment of these committees represented a significant step toward decentralizing internal school governance. While the committees contributed positively to school infrastructure development and financial management, their effectiveness was undermined by persistent tensions between principles of collegiality and unilateral authority, limited financial autonomy, insufficient state oversight, low engagement among committee members, and their dependence on school administrations. By the early 20th century, these structural weaknesses led to a crisis in the functioning of management committees, culminating in their eventual abolition. Nevertheless, the author contends that these bodies played a crucial role in mitigating authoritarian tendencies within school governance and laid the groundwork for the emergence of both bureaucratic and state-public models of educational administration.

Key words:

Russian Empire; history of education; educational administration; internal school governance; secondary school; school management committee.



Хозяйственные комитеты средних школ позднеимперской России: модернизация внутришкольного управления

© Магсумов Т. А., 2026

1. Введение = Introduction

Образование, выступавшее одним из факторов модернизации позднеимперской России во второй половине XIX столетия, одновременно становилось и местом приложения многих модернизационных процессов. В их числе усиливались бюрократизация, демократизация и тесно связанная с ней общественная активность. В этом контексте во внутришкольное управление во второй половине позапрошлого столетия проникало все больше характерных черт принципа коллегиальности, а к концу века — и механизмов государственно-общественного управления, вылившихся в создание попечительских советов и родительских организаций в средних школах.

Атрибутивная черта модернизации — противоречивость традиции — выразилась во внутришкольном управлении в конфликте между принципами единоначалия и коллегиальности. Это привело к тому, что «директорам надо быть большими дипломатами, чтобы, без ущерба для себя, ловко лавировать между этими Сциллой и Харибдой хозяйского желания и бюрократического формализма» [Великопольский, 1909, с. 177], — с сочувствием метко отметил управленческую ситуацию, в которой оказывались многие директора российских школ в начале XX века, педагог А. А. Великопольский, воспоминания которого, подчеркну, явно не блещут любовью к директорскому корпусу.

Однако это, скорее, промежуточные результаты, полученные в ходе достаточно долгого развертывания модернизационных процессов бюрократизации и демократизации. Статья будет о «первой ласточке» этих процессов — хозяйственных комитетах. Созданные «сверху» (и это черта далеко не только российской позднеимперской догоняющей модернизации, часто насильно «насаживающей» современные элементы, чтобы переломить традицию) в 1870-е годы, они стали первым (конечно, не считая педагогических советов, созданных по уставу 1828 года) в модернизирующейся России коллегиальным органом управления школой.



2. Материал, методы, обзор = **Material, Methods, Review**

Поставленная задача определила необходимость подбора материалов двух групп: о правовом статусе комитетов и о том, как они в реальности организовывали и осуществляли свою деятельность. Работа с источниками (как эмпирическая часть исследования) осуществлялась на базе историко-критического метода [Litvin, 2016].

Первая группа материалов изыскивалась в многообразных нормативно-правовых источниках. Общие «Положения» и «Уставы» об определенном типе (виде) учебных заведений раскрывают нам важные вехи изменений правовых норм, включая датировку, состав и полномочия комитетов; правоприменительную регламентацию уточняет «Инструкция хозяйственным комитетам гимназий и прогимназий ведомства МНП» 1872 года [Свод ..., 1888, с. 51—53]. И, наконец, в относительно полной мере нормативная регламентация содержится в различных специализированных к типу учебных заведений правовых сборниках (сводах). Ретроспективное погружение в правовую форму позволило определить традицию следования норме, а перспективное воссоздание — ее изменение вслед за модернизацией.

Во второй группе материалов особо выделяются эго-документы педагогов и общественных деятелей в сфере образования, как приводящих примеры реальной управленческой практики школьной администрации, так и дающих ей оценку. Эти сведения уточняются статистическими данными о работе хозяйственных комитетов, представленными в делопроизводстве (в российских и местных масштабах) в виде отчетов и примыкающих к ним по форме наррации исторических очерках, в последних все же дается и некоторая сравнительная аналитика в дополнение к описанию.

Стремление к видению хозяйственных комитетов в их развитии и взаимосвязи с множеством иных элементов общественных систем обусловило, в опоре на принципы историзма и системности, использование в качестве базового историко-генетического метода, а задаваемая характером источников логика сделала историко-сравнительный метод в исследовании вспомогательным. Основой для определения базового и вспомогательного методов послужили условия противоречивости развития этого управленческого органа, которые определили его изучение с позиций модернизационной (доминирующей в исследовании), но с опорой на конфликтологическую и бюрократическую теории.

Логика построения статьи предусматривала ретроспективный взгляд от кризисного состояния хозяйственных комитетов, сложившегося к концу XIX века, к определению причин, приведших к этому кризису, через выявление условий создания хозяйственных комитетов, их состава, полномочий и организации работы, а затем, уже через перспективу, — и к сложив-



шимся в начале XX века альтернативам развития как способам решения ключевой проблемы. Движение от ретроспективы к генезису и перспективе здесь выступило способом изложения (и ни в коем случае — противоречивой триадой методов), призванным заострить внимание на изначальной несостоятельности комитетов, при всей возросшей необходимости развития коллегиальности.

Движение от авторитарности к коллегиальности и общественному участию в управлении школой воспринимается историками образования как один из важных шагов в модернизации образования и повышении его эффективности [Adam, 2012; History ..., 2023]. Исследования показывают, что современное общественное и коллегиальное управление положительно влияет на улучшение школьной инфраструктуры, финансирования [Asim, 2025] и даже на качество образования [Santibanez, 2014], создавая взаимосвязь школы и социума, но утверждают, что в историческом контексте эта взаимосвязь в странах первого и второго эшелона модернизации складывалась противоречиво и централизация школьного управления воспринималась обществом не менее благосклонно, чем децентрализация, в силу имеющейся коррупции и неорганизованности хозяйственной жизни школ [Fierro, 2025]. Тем не менее исследования в странах третьего эшелона модернизации показывают важность смены «образовательного надзора» (авторитарности) на управление образованием (многоагентность) [School ..., 2024].

Российские исследователи отдельно не останавливались на органах внутришкольного управления, например, указанной теме напрямую посвящена лишь одна статья, да и то в контексте одного типа учебных заведений одной губернии, что привело к описательности ее материалов и поверхностности выводов [Филимонов, 2022]. При этом в российской историографии, посвященной истории образования, существует множество исследований о руководящем персонале системы образования на всех ее уровнях, включая директоров школ, тогда как зарубежная политическая и социальная истории образования директоров школ обходили стороной, «как будто директора вообще не существовало» [Rousmaniere, 2007, p. 4]. Полагаем, во всех случаях задействована историографическая ситуация: превалирование единоначалия во внутришкольном управлении в нашей стране на всем протяжении прошлого века, равно как и развитие различных форм общественного участия и коллегиальности — на западе. Тем не менее отечественные историки образования все же рассматривают хозяйственные комитеты в аспекте развития идей образовательного попечительства [Хасанов, 2024] или в контексте истории учебных заведений [Cherkasova, 2025], губернских [Аминов, 2014] и окружных [Cherkasov, 2023; Magsumov, 2023], урвневых [Zharova, 2024], отраслевых [Loginova, 2024] систем образования.



В числе современных проблем общественного управления школой исследователи из стран третьего эшелона модернизации видят слабую вовлеченность общества и коллективов во внутришкольное в силу недостаточной информированности, неадекватной подотчетности и неоднозначности обязанностей, неподготовленности к полноценному участию во внутришкольном управлении, превращающих коллегиальные и общественные органы управления в чисто символические [Adil; 2018] или занимающиеся узкими вопросами своей сферы ответственности [The parents' ..., 2024], а риторика высказываний о них в отдельных случаях становится важнее их содержания. Все это связывается с традиционными укладами: централизованной системой образования и жесткой иерархичной системой управления [Moradi, 2016].

Автор стремится воссоздать институциональную историю хозяйственных комитетов средних школ России во второй половине XIX — начале XX веков как часть модернизационных процессов демократизации и децентрализации управления образовательными учреждениями Российской империи.

3. Результаты и обсуждение = Results and Discussion

3.1. Кризис принципа коллегиальности внутришкольного управления к концу XIX столетия

К концу XIX столетия в перечне органов внутришкольного управления хозяйственные комитеты средних школ педагогической общественностью воспринимались как полностью нежизнеспособные: «Трудно себе представить что-либо более несостоятельное, чем это учреждение» [Стратонов, 1910, с. 110]. Властями же этот обязательный для государственной средней школы орган определялся как важный и необходимый элемент коллегиального управления и ведомственного контроля над работой школьной администрации.

Тем не менее администраторы Министерства народного просвещения (далее — МНП), по меньшей мере к началу XX века, осознавали противоречивость сложившейся ситуации. В одном из «исторических» (наряду, например, с отменой летних каникулярных (домашних) работ учеников средних учебных заведений) циркуляров министра народного просвещения Н. П. Боголепова от 1 августа 1900 года констатировалось, что «коллегиальные учреждения (педагогические советы и хозяйственные комитеты. — Т. М.), которые, по мысли законодателя, призваны ведать наиболее важные дела школы и иметь преобладающее значение при их рассмотрении и разрешении, в действительности <...> частью не в полном объеме исполняют свои обязанности, а частью относятся к ним лишь формально. Интересы школы настоятельно требуют оживления этих учреждений» [О введении ..., 1900, с. 13].



Впрочем, само МНП было отчасти виновато в данном положении вещей. Именно такое вторичное («второсортное») восприятие роли хозяйственных комитетов было свойственно министерским чинам. Так, в инструкции окружным инспекторам и ревизорам средних школ от 3 марта 1871 года, несмотря на объем указаний по ревизии хозяйственной части учебных заведений (11 параграфов из 35 по документу в целом), напрямую анализ организации и деятельности хозяйственных комитетов не указывался в качестве направления ревизорской деятельности, тогда как в отношении других коллегиальных органов — попечительных и педагогических советов — рекомендовалось изучить, принимают ли они «деятельное участие в преуспевании заведений и отличаются ли их совещания должным единодушием, энергией и целесообразностью своих постановлений» [Лаурсон, 1916, с. 1085—1092]. Еще более скудно — всего одним общим предложением — дан итог работы хозяйственных комитетов в историческом обзоре деятельности МНП времен Александра III, а вот педагогическим советам средних школ там уделено полторы страницы [Обзор ..., 1901, с. 235—237].

С кризисом коллегиальности внутришкольного управления, но в отношении педсоветов (хозяйственных комитетов тогда не существовало) пытался бороться еще Н. И. Пирогов, находясь на постах Попечителя Одесского, а затем и Киевского учебных округов, требуя сбора педсоветов не реже раза в месяц, гласного обсуждения проблем, доходя в своих предложениях до выборности директора педагогическим советом [Пирогов, 1986, с. 80, 90, 101, 151, 155]. Все это происходило прямо накануне «Великих реформ».

К началу XX века педагогическая общественность четко обозначила необходимость сочетания единоначалия и коллегиальности во внутришкольном управлении. Так, В. И. Чарнолуцкий, о котором всегда забывают сказать, что он работал последовательно и в министерстве просвещения Временного правительства, и в Наркомпросе, видел за «единоличными специалистами» текущую работу «по заведыванию школами», а за коллегиальными органами — «всестороннее, тщательное обсуждение многочисленных сложных задач и интересов, <...> решение общих вопросов, связанных с функционированием этой организации (школы. — Т. М.), и разработку проектов для представления на решение органов общественного самоуправления» [Чарнолуцкий, 1909, с. 51]. Общественный деятель предлагал соединить принцип коллегиальности с принципом общественного участия в управлении школой посредством включения в состав коллегиальных органов представителей «населения, образовательные потребности которого» они обслуживают. Реализацию этого принципа он предполагал через комплектование состава этих органов посредством выборов от представительных органов местного самоуправления (так, например,

формировались попечительные советы коммерческих училищ), однако идеальным видел путь через прямые выборы от всего населения; закономерными членами коллегиальных органов он считал и представителей от участников образовательных отношений — учителей данного региона, школьных врачей, инспекторов учебных заведений, студентов и старшеклассников [Чарнолуцкий, 1909, с. 51].

А что же власти? В упомянутом Боголеповском циркуляре констатировалось, что, «по имеющимся в министерстве сведениям, учреждения эти (хозяйственные комитеты. — *Т. М.*) существуют только номинально, но не действуют; по крайней мере, они нередко проявляют свою жизнь выполнением внешних формальностей: заседания не собираются, дела решаются председателем единолично, а заранее заготовленные определения подписываются членами в короткие промежутки времени между уроками» [О введении ..., 1900, с. 16]. В циркуляре министр практически прямо указывает на виновных в «столь незаконном порядке ведения дел» — начальников учебных заведений. Впрочем, далее констатации проблемы циркуляр, как и большинство шагов в министерство Н. П. Боголепова, не пошел: руководителям школ предлагалось восстановить работу коллегиальных органов по правовым нормам и указывалось на их персональную ответственность за организацию школьной жизни и работу этих органов как их председателей. Рассмотреть нарастание кризиса нам позволит его предыстория.

3.2. Истоки становления хозяйственных комитетов в российских средних школах

Хозяйственные комитеты при гимназиях были созданы по уставу 1871 года. Устав 1864 года о них не упоминает, а дела по хозяйственной части должны были обсуждаться в педсоветах [Устав ..., 1864, с. 47]; о первом появлении по уставу 1871 года хозяйственных комитетов как особых новых органов, которым «переданы хозяйственные функции», говорит и Исторический очерк работ по реформе средних школ [Краткий ..., 1915, с. 9]; не указывались они и в «Положении о Молодечянской учительской семинарии» 1870 года [Положение ..., 1874, с. 271] (впоследствии стало типовым и было распространено на все учительские семинарии). При государственных средних профессиональных школах хозяйственные комитеты стали создаваться со времени их учреждения или выхода последующих (после гимназического устава 1871 года) положений, например, в земледельческих училищах — с момента выхода обновленного положения 1878 года [Сборник ..., 1909, с. 74].

В разделах, касающихся общих положений, учредительных актов различных типов учебных заведений хозяйственные комитеты, ставшие, наряду с педагогическими советами, двумя основными и обязательными



коллегиальными органами внутреннего управления государственной школой, получили в свое ведение «дела хозяйственные» (педсоветы — дела по учебной и воспитательной части) [Устав ..., 1871, с. 44].

Причиной создания хозяйственных комитетов и передачи им полномочий педсоветов в хозяйственных делах МНП видело «неудобство» внутришкольного управления: решение хозяйственных дел отвлекало педсоветы (именно на них до создания хозяйственных комитетов возлагалось обсуждение вопросов по хозяйственной части школ) от их прямых функций — ведения дел учебной и воспитательной части, а доля ответственности, падавшей на каждого члена многочленного педсовета в отдельности, в значительной степени уменьшалась [Свод ..., 1888, с. 49]. Проблема эта, на которую «особенно указывали попечители округов Санкт-Петербургского и Одесского», и была решена МНП в уставе 1871 года по примеру военных гимназий (именно в них хозяйственные комитеты учреждены впервые в средних школах страны — по уставу 1866 года [Положение ..., 1873, с. 133, 141]).

Отметим, что, несмотря на консервативную оценку устава 1871 года в советской историографии, в нем был заложен ряд модернизационных положений: в частности, это усиление коллегиальности внутришкольного управления и децентрализация последнего.

3.3. Состав хозяйственных комитетов как отражение движения от авторитарности к коллегиальности в управлении школой

Великое разнообразие типов школ в позднимперской России с соответствующей ему пестротой нормативной базы усложняет определение состава хозяйственных комитетов. Если все же попытаться обобщить, то состав комитетов был обязательно представлен директором (обычно как председателем) и, при их наличии, инспектором учебного заведения (инспектор четырехклассной прогимназии был председателем комитета в силу отсутствия в ней должности директора; в женских гимназиях председательствовал также инспектор классов, а не начальница гимназии [Кузьменко, 1912, с. 551; Ошанин, 1906, с. 26], почетным попечителем или учредителем — частным лицом (или лицами, избранными от попечительного совета из его состава) в качестве непременных (обязательных) членов, а также несколькими штатными преподавателями школы. В гимназиях их было трое, избираемых педсоветом на три года [Устав ..., 1871, с. 63], в земледельческих училищах — один, также избираемый педсоветом из числа учителей на три года, но утверждаемый министерским департаментом по представлению директора [Сборник ..., 1910, с. 15]. Секретарь комитета его членом не был.

Это избрание педсоветом и попечительным советом представителей из своей среды в комитет устанавливало их косвенное верховенство над



последним. Впрочем, весьма условное, поскольку преподаватели в качестве членов комитета отражали традицию предыдущего устава 1864 года, сам орган воспроизводил принцип коллегиальности руководства, и иного коллективного представительства штатных работников школы, кроме как членов преподавательской корпорации, у директора могло и не быть.

Лишь к концу XIX столетия, с повышением статуса школьного врача, последний получает возможность на вхождение с правом голоса в состав комитета (равно как и педсовета): так, для сельскохозяйственных училищ это было закреплено в 1900 году, для землемерных училищ — в 1912 году [Сборник ..., 1907, с. 185; Положение ..., 1914, с. 7]. Устав сельскохозяйственных училищ 1912 года уже и вовсе трактовал присутствие врача в комитете как обязательное: «В заседаниях комитета присутствует, с правом голоса, врач училища» [Устав ..., 1912, с. 18—19]. Причем эта его дополнительная должность, как и у непреременных членов комитета, не проходила утверждение через министерский департамент земледелия [Там же].

Следующим важным аспектом, предварявшим государственно-общественный характер управления школой и, по мысли законодателя, имевшим целью «вызвать общественный почин в деле сельскохозяйственного образования», «сблизить сельскохозяйственные учебные заведения с сельскохозяйственными сферами и тем установить ту связь, при которой учебные заведения и в состоянии удовлетворить местные потребности» [Мещерский, 1905, с. 6], стало дозволение с 1904 года председателям комитетов (и педсоветов) земледельческих училищ приглашать «в их заседания, с правом совещательного голоса, местных хозяев и других лиц, которые могут оказать содействие при обсуждении вопросов учебных и хозяйственных» [Сборник ..., 1907, с. 185; Сборник ..., 1909, с. 304]. Гимназический устав 1871 года не указывал на возможность внешнего присутствия в комитете, но инструкция хозяйственным комитетам 1872 года допустила приглашение в их заседания для объяснений других лиц, но лишь состоявших при гимназии и без права голоса [Устав ..., 1871, с. 63; Свод ..., 1888, с. 51].

Примат педсовета над комитетом гимназии проявлялся и в неполной коллегиальности последнего: делопроизводство в нем возлагалось на письмоводителя [Свод ..., 1888, с. 51], то есть должность секретаря комитета была невыборной и полностью зависящей от директора школы; moreover (и при этом), делопроизводитель не был членом комитета (в отличие от секретаря педсовета). Секретарь комитета в сельскохозяйственных училищах также не был его членом, но его статус был выше: как и секретарь педсовета, он утверждался министерским департаментом по представлению директора, но без соответствующего избрания в коллегиальном органе. Занимать эту должность мог, в отличие от гимназии, не только письмово-



дитель (письмоводитель-бухгалтер), но также преподаватель или надзиратель (воспитатель) [Сборник ..., 1910, с. 15; Устав ..., 1912, с. 19].

Избираемость члена комитета от преподавательской корпорации на три года устанавливала не только сам принцип выборности в коллегиальном управлении гимназией, но и содействовала развитию принципа сменяемости руководства, усилившемуся возможностью для членов комитета отказываться от права избрания на эту должность в следующее трехлетие [Устав ..., 1871, с. 63]. Последнее право было прибавлено законодателем в виде примечания «на том основании, что выполнение обязанностей этого звания (члена комитета. — *Т. М.*) могло бы оказаться обременительным, если бы одни и те же преподаватели были избираемы по несколько раз подряд, тем более что им не предоставляется за то никакого вознаграждения» [Свод ..., 1888, с. 49]. Обременение педагога множеством функций коллегиального управления, добавим, усиливалось его участием еще в педсовете, он мог быть также членом его предметной комиссии и комиссии наблюдателей. По видимости, в стремлении обеспечить полноценную коллегиальность состава комитетов земледельческих училищ устав 1888 года предполагал утверждение кандидатов для исполнения обязанностей члена комитета «в случае болезни или отсутствия кого-либо из членов этого комитета» [Сборник ..., 1910, с. 15]. Отдельным письмом в 1880 году министерство земледелия уточнило, что учителя, исполняющие иные обязанности по училищу (секретарь педсовета, библиотекарь), могут избираться на должность кандидата члена комитета, «во всяком случае и в виду того, что по должности кандидата члена хозяйственного комитета не полагается особого вознаграждения», хотя и признало возложение нескольких дополнительных обязанностей на одного человека неудобным [Сборник ..., 1910, с. 670].

Принципиально иным был состав хозяйственных комитетов в негосударственных школах. В общественных коммерческих училищах (учрежденных городом, земством или общественной организацией) он состоял из одного-двух членов попечительного совета (последний выбирал из их числа председателя комитета), директора, инспектора (при наличии) и двух преподавателей по выбору попечительного совета [Сборник ..., 1907, с. 35]; в частных — из руководителя учебного заведения как председателя, учредителя и одного из лиц по его выбору, одного из преподавателей [Сборник ..., 1907, с. 40]. В негосударственной школе, таким способом, власть закладывала директорско-преподавательский (и по факту — собственный, в силу зависимости назначений двух последних групп от министерства) контроль деятельности хозяйственных комитетов, дойдя в частной коммерческой школе до передачи председательской должности в руки начальника учебного заведения.

Аналогичной была политика в отношении государственных школ: в случае наличия в них почетного попечителя, последний автоматически считался членом комитета, занимая в нем первое место, но не председательствуя [Устав ..., 1889, с. 18—19], а статус директора, становившегося по должности председателем комитета (как и педсовета), гимназический устав 1871 года подчеркивал аж три раза [Устав ..., 1871, с. 53, 54, 63].

Это положение вещей так суммировал Е. И. Стратонов: «Хозяйственный комитет является, прежде всего, недоразумением по своему внутреннему противоречию. Из кого состоит он? — Из начальства и трех непосредственно ему подчиненных. В чем его обязанность? — в наблюдении за своим прямым начальством в поверке и исправлении его действий и предложений» [Стратонов, 1910, с. 110]. Такой контроль подчиненных над начальством вынуждал последнее делать составы комитетов лояльными. Так, в Царицынской Александровской гимназии из трех выборных членов комитета в течение шести сроков (1883—1900 годы) один человек избирался все шесть раз, двое — по три раза, трое — по два раза; и это при том, что штатный состав гимназии на 1900 год составлял 16 преподавателей [Адрес-календарь ..., 1900, с. 328; Горбатов, 1900, с. 122].

3.4. Функционирование: направления деятельности и полномочия хозяйственных комитетов

Заседания комитетов (текущие и «чрезвычайные») могли созываться директором или по предложению двух членов комитета; директор вносил повестку (остальные члены комитета также могли вносить вопросы, но не менее 2/3 голосов), направлял прения и объявлял решения, его голос давал перевес в случае равенства голосов. В случае несогласия с мнением комитета директор представлял данный вопрос на решение попечителя учебного округа, а в случае безотлагательности вопроса мог решить его по своему усмотрению. Вопросы в комитете решались большинством голосов, кворум для заседания включал председателя и двух членов (что с постепенным увеличением численности членов комитетов стало нарушать принцип большинства), все документы на заседания предъявлялись в подлиннике. Директор представлял комитет во всех внешних сношениях, под его, совместно с бухгалтером, ответственностью находились все выплаты [Ошанин, 1906, с. 17; Свод ..., 1888, с. 51, 53].

Зачастую реальная картина отличалась от нормативной: «Комитет, обыкновенно, собирается. Ему подносят счета расходов. Он подписывает, что все перечисляемое нужно и действительно приобретено. Показывают и смету. Объясняют. Соглашаются и подписывают. Содержания члены не получают, но наградные им свободно выдаются» [Стратонов, 1910, с. 111]. Почему же в коллегиальном выборном и голосующем органе были столь

редки противоречия при обсуждении и принятии решений? Мы уже упоминали о лояльном составе выборных членов комитетов, получавших награды по иным формулировкам, но даже при возможной их нелояльности «подчиненные хорошо понимают, что как бы интересы дела и школы не были дороги и близки и как бы не заманчива была слава безукоризненного блюстителя их, но своя голова дороже и ближе». Да и сами «директора принимают во всяком случае и всяческие меры, чтобы не допустить разногласий, а если <...> таковые получаются, — не выносить их за стены школы» [Стратонов, 1910, с. 110—111].

Упомянувшееся выше признание образовательными ведомствами страны избыточности работы педагогов в комитетах было неслучайным. Число заседаний хозяйственных комитетов было большим, чем у педсоветов. Так, в 1902 и 1903 годах (табл.) количество заседаний хозяйственных комитетов в среднем на шесть превышало число педсоветов в каждом среднем учебном заведении страны, находящемся в ведении МНП. В этом

Таблица

Число заседаний коллегиальных органов управления
в средних школах ведения МНП в 1902 и 1903 годах

Table

Number of meetings of collegiate governing bodies in secondary schools
under the jurisdiction of the Ministry of Public Education in 1902 and 1903 *

	1902 год			1903 год		
	Количество школ	Число заседаний педсоветов	Число заседаний хозяйственных комитетов	Количество школ	Число заседаний педсоветов	Число заседаний хозяйственных комитетов
Средние технические училища	20	567	1032	22	531	885
Мужские гимназии и прогимназии	243	7414	9400	246	7450	9520
Реальные училища	124	3267	3150	131	3339	3367
Всего	387	11248	13582	399	11320	13772
В среднем на одну школу		29,06	35,09		28,37	34,51

* Источники: [Отчет ..., 1904, с. 150, 193, 251, 555—566; Отчет ..., 1905, с. 152, 213, 321, 610].

числе не учтены предметные и классные комиссии педсоветов, равно как строительные комиссии, занимавшиеся организацией, обеспечением и контролем строительства зданий учебных заведений.

В числе обязанностей комитета нормативные акты предусматривали:

1) имущественный контроль, в том числе через ежегодную инвентаризацию материальной части школы;

2) финансовый контроль, осуществляемый с помощью финансовой ревизии путем сравнения приходно-расходных книг, счетов и сумм со сметой учебного заведения три раза в год;

3) финансовый и имущественный учет расходов учебного заведения вне сметы посредством фиксации «действительного производства важнейших работ и поступления таких предметов, которые приобретаются одновременно в большом количестве» и через процедуру утверждения этих расходов («рассмотрение расчетов с подрядчиками и поставщиками»);

4) составление финансовой отчетности — общих годовых смет, представляемых попечителю учебного округа;

5) финансовое управление: операционное планирование («составление предположений о строительных работах, необходимых в зданиях» школы), оптимизация расходов («определение выгоднейшего способа приобретать предметы»), назначение и производство торгов (на работы подрядным способом, продажу негодного имущества), управление активами («попечение об извлечении доходов с оброчных статей заведения»), управление операционными рисками («рассмотрение случаев затруднений в подрядах и поставках и обсуждение мер к их устранению»), выполнение работ и покупка вещей в счет залогов поставщиков и подрядчиков в случае их «неисправности» [Ошанин, 1906, с. 26; Свод ..., 1888, с. 51—52].

Естественно, финансовые полномочия комитетов были расписаны особенно четко. Комитеты ограничивались правом разрешать денежные выдачи по определенным штатом статьям расходов. При этом расходы до 300 руб. комитет мог производить самостоятельно; до 1000 руб. — обязан был произвести торги и только в случае, если они не состоятся или окажутся невыгодными — произвести закупку до той же суммы самостоятельно; на расходы выше 1000 руб. испрашивалось разрешение министерства. Торги не объявлялись на закупку книг и учебного оборудования, а также оплату освещения, водопровода, страхования зданий. Комитет мог списывать утраченное воспитанниками и пришедшее в негодность имущество. В гимназиях, согласно уставу, издержки, по постановлению комитета, мог производить директор на сумму не более 30 руб. на один предмет сверх штатного положения (причем в министерской инструкции это право было закреплено за комитетом) [Ошанин, 1906, с. 17; Сборник ..., 1910, с. 16; Свод ..., 1888, с. 52—53].

В частных коммерческих училищах комитет, принимавший плату за обучение и составлявший смету расходов, распоряжался суммами из платы за учение, вносившимися в одно из местных кредитных учреждений и расходовавшимися комитетом по смете. Излишек же выдавался учредителю, равно как и возможные остатки из сметных сумм по полугодиям [Сборник ..., 1907, с. 40]. Такой механизм, видимо, был нацелен на ограничение возможных злоупотреблений со стороны учредителя и защиту финансовых средств родителей. Однако за учредителем сохранялось право не согласиться с представленной сметой; в таком случае она поступала на рассмотрение министерства, а поступавшая в банк сумма могла тратиться на «текущие и необходимые расходы» [Сборник ..., 1907, с. 40].

3.5. Две альтернативы хозяйственным комитетам начала XX века

В условиях становления государственно-общественной модели образования и управления им новым механизмом стало упразднение хозяйственных комитетов в случае учреждения попечительных советов с передачей их функций последним. Эту возможность для негосударственных средних школ (гимназий, прогимназий и реальных училищ) предоставил закон от 1 июля 1914 года [Лаурсон, 1916, с. 694]. Впрочем, в отдельных типах негосударственных школ, например, коммерческих и мореходных училищах, комитет был и изначально необязательным органом. При этом уже по первому положению (1896 года) тем же средним коммерческим школам было разрешено создавать комитет «в случае надобности, в помощь попечительному совету по делам хозяйственным» [Сборник ..., 1907, с. 35]. Это право положением 1900 года было распространено на все частные коммерческие учебные заведения всех уровней образования с оговоркой, что в исключительных случаях комитет может создаваться при школе по усмотрению министра финансов [Сборник ..., 1907, с. 40].

Иной механизм отражала средняя профессиональная школа. Так, устав сельскохозяйственных училищ 1912 года сократил преподавательское представительство в комитете до одного человека за счет добавления управляющего хозяйством [Устав ..., 1912, с. 18] (то есть учебной фермой училища). Усиление административного представительства в комитете (75 % его членов) снижало коллегиально-представительный характер этого органа, приближая его к своеобразному «совещанию при директоре», хотя одновременно профессионализировало это коллегиальное управление. Эта модель реализовывалась и в средних технических училищах, устав которых 1889 года предполагал в составе комитета директора, инспектора, всех заведующих учебной частью отделений, руководителя работ и одного или двух преподавателей, впрочем, устанавливая минимальное количество членов комитета в четыре лица [Устав ..., 1912, с. 17].

4. Заключение = Conclusions

Созданные, а скорее даже «насаженные» государством в последней трети XIX века хозяйственные комитеты мыслились властью управленческим структурным подразделением школы, нацеленным на развитие коллегиальности и функциональной специализации во внутришкольном управлении, подспудно усиливая финансово-хозяйственное самоуправление и самоконтроль школы.

Заявленный условиями догоняющей модернизации (то есть априорно внедренный в условиях, когда участники образовательных отношений были еще не готовы к оперированию им), этот коллегиальный и обязательный орган внутришкольного управления изначально оказался неэффективным. В частности:

а) незначительные, по суммам и функционалу, полномочия по операционному финансовому управлению, равно как и несущественный государственный надзор за этим органом, снижали его важность;

б) высокая доля руководящих работников, соединенных в составе комитетов с подчиненными им специально подбираемыми преподавателями, загруженными основной деятельностью и работой в педсоветах, ослабляла контроль комитетов над администрацией;

в) расширение состава представительства, несмотря на позитивную цель, коллегиальность не развивало, поскольку шло за счет штатных работников школ.

К началу XX столетия в условиях роста негативных общественных настроений и неспособности изменить несостоятельность хозяйственных комитетов власти пошли на существенное изменение их места в организационной структуре управления учреждениями среднего образования. В негосударственной школе, направленной по пути развития принципа государственно-общественного управления, полномочия комитетов были переданы попечительным советам, а в государственной — трансформация достигалась через профессионализацию и развитие внутришкольной бюрократии.

Несмотря на низкую эффективность в развитии принципа коллегиальности, хозяйственные комитеты (даже самим своим существованием) ослабляли директорское единоначалие и приобщали школу к коллегиальности, подготовив почву для появления и большей успешности работы уже иных — государственно-общественных, а не только коллегиальных — органов управления школой, действенность которых была выше в силу общественного, а не государственного, как в случае хозяйственных комитетов, характера создания и деятельности этих институций.

В отношении современной образовательной практики полученные выводы доказывают важность промежуточных (внутренних коллегиальных) форм, постепенного и последовательного внедрения новаций в управление



школой для стран второго и третьего эшелона модернизации при их движении к демократизации школы. Даже в случае формальности и слабой эффективности (в ближайших своих последствиях) таких демократических форм управления школой они позитивно влияют в отдаленной перспективе на внедрение практики управления на базе школы (School-based management).

В перспективе нужно определить роль коллективных акторов школьной жизни и коллективных моделей самоуправления в школе в становлении государственно-общественного управления образованием в Российской империи к началу XX века.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Источники и принятые сокращения

1. *Адрес-календарь* Саратовской губернии на 1900 год. — Саратов : Губернский статистический комитет, 1900. — 453 с.

2. *Краткий исторический обзор* хода работ по реформе средней школы Министерства народного просвещения с 1871 г. — Петроград : Типография В. И. Андерсона и Г. Д. Лойцянского, 1915. — 56 с.

3. *Кузьменко Д. П.* Сборник постановлений и распоряжений по женским гимназиям и прогимназиям Министерства народного просвещения за 1870—1912 годы / Д. П. Кузьменко. — Москва : Юридический книжный магазин "Правоведение" И.К. Голубева, 1912. — 752 с.

4. *Лаурсон А. М.* Справочная книга для учебных заведений и учреждений ведомства Министерства народного просвещения / А. М. Лаурсон. — Петроград : Типография В.Д. Смирнова, 1916. — 1154 с.

5. *Мещерский И. И.* Новое положение о сельскохозяйственном образовании и его применение / И. И. Мещерский. — Санкт-Петербург : Типография В. Ф. Киршбаума, 1905. — 189 с.

6. *О введении* новых учебных планов по древним языкам в мужских гимназиях: Циркуляры министра народного просвещения попечителям учебных округов. — Казань : Типо-литография императорского университета, 1900. — 20 с.

7. *Обзор* деятельности ведомства Министерства народного просвещения за время царствования императора Александра III. — Санкт-Петербург : Государственная типография, 1901. — 676 с.

8. *Отчет* министра народного просвещения за 1902 год. — Санкт-Петербург : Сенатская типография, 1904. — 609 с.

9. *Отчет* министра народного просвещения за 1903 год. — Санкт-Петербург : Сенатская типография, 1905. — 731 с.

10. *Ошанин М. А.* Положение о мужских и женских гимназиях и прогимназиях Министерства народного просвещения / М. А. Ошанин. — Ростов : Типография А.Х. Опель, 1906. — 47 с.

11. *Положение о военных гимназиях* [утверждено 15.10.1866] // Полное собрание законов Российской Империи. Собрание 2. — Санкт-Петербург : Государственная типография, 1873. — Т. 41. — С. 132—141.

12. *Положение о землемерных училищах* [утверждено 26.04.1909]. — Житомир : Вольнская губернская типография, 1914. — 10 с.
13. *Положение о Молодечнянской учительской семинарии* [утверждено 17.03.1870] // Полное собрание законов Российской империи. Собрание 2. — Санкт-Петербург : Государственная типография, 1874. — Т. 45. — С. 270—272.
14. *Сборник сведений по сельскохозяйственному образованию. Действующие узаконения по сельскохозяйственному образованию.* — Санкт-Петербург : Типография В. Ф. Киршбаума, 1909. — Выпуск XIV. — 437 с.
15. *Сборник сведений по сельскохозяйственному образованию. Действующие распоряжения по сельскохозяйственным учебным заведениям.* — Санкт-Петербург : Типография В. Ф. Киршбаума, 1910. — Выпуск XV. — 798 с.
16. *Сборник узаконений об учебных заведениях, не состоящих в ведомстве Министерства народного просвещения. Средние учебные заведения.* — Санкт-Петербург : Государственная типография, 1907. — Выпуск II. — 212 с.
17. *Свод постановлений и распоряжений по гимназиям и прогимназиям ведомства Министерства народного просвещения.* — Санкт-Петербург : Типография В. С. Балашева, 1888. — 480 с.
18. *Устав гимназий и прогимназий ведомства Министерства народного просвещения* [утвержден 19.11.1864] // Журнал министерства народного просвещения. — 1864. — Ч. СХХIV (124). — Отд. I. — С. 45—71.
19. *Устав гимназий и прогимназий ведомства Министерства народного просвещения* [утвержден 30.07.1871] // Журнал министерства народного просвещения. — 1871. — Ч. CLVI (156). — Отд. I. — С. 42—73.
20. *Устав средних сельскохозяйственных училищ по Положению 26 мая 1904 года* [утвержден 04.01.1912]. — Санкт-Петербург : Типография В. Ф. Киршбаума, 1912. — 24 с.
21. *Устав средних технических училищ* [утвержден 27.09.1889]. — Санкт-Петербург : Типография Императорской Академии наук, 1889. — 44 с.

Литература

1. *Аминов Т. М.* Система профессионального образования в регионах дореволюционной России (на примере Башкирии) / Т. М. Аминов // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. — 2014. — Vol. 3. — Pp. 244—262. — DOI: 10.17323/1814-9545-2014-3-244-262.
2. *Горбатов А. М.* Двадцатипятилетие Царицынской Александровской гимназии. 1875—1900 г. / А. М. Горбатов. — Казань : Типография Императорского университета, 1900. — VI, 208 с.
3. *Пирогов Н. И.* Избранные педагогические сочинения / Н. И. Пирогов. — Москва : Педагогика, 1985. — 496 с.
4. *Филимонов С. В.* Деятельность хозяйственных комитетов как фактор развития гимназического образования в Рязанской губернии в начале XX века / С. В. Филимонов // Вопросы национальных и федеративных отношений. — 2022. — № 12 (4(85)). — С. 1259—1268.
5. *Хасанов Т. Т.* Нормативно-правовая база системы попечительства над несовершеннолетними в Российской империи в XIX — начале XX вв. На примере Уфимской губернии / Т. Т. Хасанов // Современные исследования социальных проблем. — 2024. — № 16 (4). — С. 241—254. — DOI: 10.12731/2077-1770-2024-16-4-444.
6. *Чарнолуцкий В. И.* Основные вопросы организации школы в России / В. И. Чарнолуцкий. — Санкт-Петербург : Знание, 1909. — IV, 131 с.



7. *Adam E.* The equity consequences of school based management / E. Adam, M. Meir // International Journal of Educational Management. — 2012. — Vol. 20 (2). — Pp. 116—126. — DOI: 10.1108/09513540610646109.

8. *Adil N.* Strengthening school management committees : a framework for process and outcome / N. Adil, Z. Rashidi, R. Frooghi // International Journal of Educational Management. — 2018. — Vol. 32 (4). — Pp. 701—718. — DOI: 10.1108/IJEM-03-2017-0072.

9. *Asim A.* Strengthening school governance : assessing the impact of school management committees on school administration in public schools of Pakistan / A. Asim, Nasrullah, T. Yasmin // Regional Lens. — 2025. — Vol. 4 (2). — Pp. 58—64. — DOI: 10.62997/rl.2025.42055.

10. *Cherkasov A.* Educational districts of the Russian empire, their demographic and scientific potential (late XIX — early XX centuries) / A. Cherkasov // Bylye Gody. — 2023. — Vol. 18 (4). — Pp. 1683—1694. — DOI: 10.13187/bg.2023.4.1683.

11. *Cherkasova I.* Tambov men's gymnasium (1825—1918) : an essay to the 200th anniversary of its establishment / I. Cherkasova, L. Koroleva, V. Nikitina // Bylye Gody. — 2025. — Vol. 20 (1). — Pp. 103—109. — DOI: 10.13187/bg.2025.1.103.

12. *Fierro C.* “The Unpleasant duty of vain complaint” : school building hygiene, educational administration, and the historical roots of late nineteenth-century clinical discourse in Philadelphia / C. Fierro // History of Education Quarterly. — 2025. — Vol. 65 (3). — Pp. 1—40. — DOI: 10.1017/heq.2025.10071.

13. *Ayoko, V.* History and developments of schools administration in Nigeria : from natives to present / V. Ayoko, A. Florence, F. Sohe, K. Chimeremeze // International Journal of Education and Teaching Zone. — 2023. — Vol. 2 (3). — Pp. 389—400. — DOI: 10.57092/ijetz.v2i3.140.

14. *Litvin A.* Availability of Russian archives and illusion of the source study updating : what Russian and foreign researches dealing with the documents should know / A. Litvin // Man in India. — 2016. — Vol. 96 (3). — Pp. 711—717.

15. *Loginova O.* Historical genesis of pedagogical education in Russia in the 19th — early 20th centuries / O. Loginova // Russian Journal of Education and Psychology. — 2024. — Vol. 15 (SSE). — Pp. 108—128. — DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-SSE-575.

16. *Magsumov T.* The emergence of secondary professional education in Kazan educational district in the course of the Russian empire modernization / T. Magsumov // Journal of Frontier Studies. — 2023. — Vol. 8(4). — Pp. 230—276. — DOI: 10.46539/jfs.v8i4.506.

17. *Moradi S.* Comparative comparison of implementing school-based management in developed countries in the historical context : from theory to practice / S. Moradi, A. Beido-khti, F. Kourosch // International Education Studies. — 2016. — Vol. 9. — Pp. 191—198. — DOI: 10.5539/ies.v9n9p191.

18. *Rousmaniere K.* Presidential address : go to the principal's office : toward a social history of the school principal in North America / K. Rousmaniere // History of Education Quarterly. — 2007. — Vol. 47 (1). — Pp. 1—22. — DOI: 10.1111/j.1748-5959.2007.00072.x.

19. *Santibanez L.* School based management effects : resources or governance change? Evidence from Mexico / L. Santibanez, R. Abreu-Lastra, J. O'Donoghue // Economics of Education Review. — 2014. — Vol. 39. — Pp. 97—109. — DOI: 10.1016/j.econedurev.2013.11.008.

20. *Evangelista, M.* School management : administration, supervision, guidance and inspection throughout the history of education / M. Evangelista, S. de Almeida, H. dos Santos, F. de Aquino // Research, Society and Development. — 2024. — Vol. 13 (9). — P. e6213946820. — DOI: 10.33448/rsd-v13i9.46820.



21. *Larracilla-Salazar, N.* The parent's role in the teaching online process : a confirmatory approach / N. Larracilla-Salazar, T. Zamora-Lobato, A. García-Santillán, V. Molchanova // *European Journal of Contemporary Education*. — 2024. — Vol. 13 (1). — Pp. 95—105. — DOI: 10.13187/ejced.2024.1.95.

22. *Zharova E.* Teacher training at physics and mathematics faculties of universities in the Russian empire in the 19th century : between classicism and realism / E. Zharova // *Russian Journal of Education and Psychology*. — 2024. — Vol. 15 (5SE). — Pp. 54—84. — DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-5SE-637.

Статья поступила в редакцию 08.10.2025,
одобрена после рецензирования 02.12.2025,
подготовлена к публикации 09.04.2026.

Material resources

A brief historical overview of the progress of work on the reform of secondary schools of the Ministry of Public Education since 1871. (1915). Petrograd: Printing House of V. I. Anderson and G. D. Loitsyansky. 56 p. (In Russ.).

A set of resolutions and orders on gymnasiums and progymnasiums of the Department of the Ministry of Public Education. (1888). St. Petersburg: Printing house of V. S. Balashev. 480 p. (In Russ.).

Address-calendar of Saratov province for the year 1900. (1900). Saratov: Provincial Statistical Committee. 453 p. (In Russ.).

Collection of information on agricultural education. Current laws on agricultural education, XIV. (1909). St. Petersburg: V. F. Kirshbaum Printing House. 437 p. (In Russ.).

Collection of information on agricultural education. Current regulations on agricultural educational institutions, XV. (1910). St. Petersburg: V. F. Kirshbaum Printing House. 798 p. (In Russ.).

Collection of laws on educational institutions that are not affiliated with the Ministry of Public Education. Secondary educational institutions, II. (1907). St. Petersburg: State Printing House. 212 p. (In Russ.).

Kuzmenko, D. P. (1912). *Collection of resolutions and orders on female gymnasiums and progymnasiums of the Ministry of National Education for 1870—1912.* Moscow: I. K. Golubev's Law Bookstore Pravovedenie. 752 p. (In Russ.).

Laurson, A. M. (1916). *A reference book for educational institutions and institutions of the Ministry of Public Education.* Petrograd: V. D. Smirnov Printing House. 1154 p. (In Russ.).

Meshchersky, I. I. (1905). *A new regulation on agricultural education and its application.* St. Petersburg: V. F. Kirshbaum Printing House. 189 p. (In Russ.).

On the introduction of new curricula in ancient languages in men's gymnasiums: Circulars of the Minister of Public Education to the trustees of educational districts. (1900). Kazan: Printing and Lithography of the Imperial University. 20 p. (In Russ.).

Oshanin, M. A. (1006). *Regulations on male and female gymnasiums and progymnasiums of the Ministry of National Education.* Rostov: A. H. Ooppel Printing House. 47 p. (In Russ.).

Regulations on military gymnasiums [approved on 15.10.1866]. (1873). In: *The Complete Collection of Laws of the Russian Empire. Collection 2, 41.* St. Petersburg: State Printing House. 132—141. (In Russ.).



- Regulations on surveying schools [approved 26.04.1909]*. (1914). Zhytomyr: Volyn Provincial Printing House. 10 p. (In Russ.).
- Regulations on the Molodechno Teacher's Seminary [approved 17.03.1870]. (1874). In: *Complete Collection of Laws of the Russian Empire. Collection 2, 45*. Saint Petersburg: State Printing House. 270—272. (In Russ.).
- Report of the Minister of National Education for 1902*. (1904). Saint Petersburg: Senate Printing House. 609 p. (In Russ.).
- Report of the Minister of National Education for 1903*. (1905). St. Petersburg: Senate Printing House. 731 p. (In Russ.).
- Review of the activities of the Department of the Ministry of Public Education during the reign of Emperor Alexander III*. (1901). Saint Petersburg: State Printing House. 676 p. (In Russ.).
- The Charter of gymnasiums and gymnasiums of the Department of the Ministry of Public Education [approved on 19.11.1864]. (1864). *Journal of the Ministry of Public Education, CXXIV (124)*: 45—71. (In Russ.).
- The Charter of gymnasiums and gymnasiums of the Department of the Ministry of Public Education [approved 30.07.1871]. (1871). *Journal of the Ministry of Public Education, CLVI (156)*: 42—73. (In Russ.).
- The Charter of secondary agricultural schools according to the Regulations of May 26, 1904 [approved on 04.01.1912]*. (1912). St. Petersburg: V. F. Kirshbaum Printing House. 24 p. (In Russ.).
- The Charter of secondary technical schools [approved on 27.09.1889]*. (1889). St. Petersburg: Printing House of the Imperial Academy of Sciences. 44 p. (In Russ.).

References

- Adam, E., Meir, M. (2012). The equity consequences of school based management. *International Journal of Educational Management, 20 (2)*: 116—126. DOI: 10.1108/09513540610646109.
- Adil, N., Rashidi, Z., Frooghi, R. (2018). Strengthening school management committees: a framework for process and outcome. *International Journal of Educational Management, 32 (4)*: 701—718. DOI: 10.1108/IJEM-03-2017-0072.
- Aminov, T. M. (2014). The system of vocational education in the regions of pre-revolutionary Russia (on the example of Bashkiria). *Questions of education / Educational Studies Moscow, 3*: 244—262. DOI: 10.17323/1814-9545-2014-3-244-262. (In Russ.).
- Asim, A., Nasrullah., Yasmin, T. (2025). Strengthening school governance: assessing the impact of school management committees on school administration in public schools of Pakistan. *Regional Lens, 4 (2)*: 58—64. DOI: 10.62997/rl.2025.42055.
- Ayoko, V., Florence, A., Sohe, F., Chimeremeze, K. (2023). History and developments of schools administration in Nigeria: from natives to present. *International Journal of Education and Teaching Zone, 2 (3)*: 389—400. DOI: 10.57092/ijetz.v2i3.140.
- Charnolusky, V. I. (1909). *Basic issues of school organization in Russia*. Saint Petersburg: Znanie Publ. IV, 131 p. (In Russ.).
- Cherkasov, A. (2023). Educational districts of the Russian empire, their demographic and scientific potential (late XIX — early XX centuries). *Bylye Gody, 18 (4)*: 1683—1694. DOI: 10.13187/bg.2023.4.1683.
- Cherkasova, I., Koroleva, L., Nikitina, V. (2025). Tambov men's gymnasium (1825—1918): an essay to the 200th anniversary of its establishment. *Bylye Gody, 20 (1)*: 103—109. DOI: 10.13187/bg.2025.1.103.



- Evangelista, M., De Almeida, S., Dos Santos, H., De Aquino, F. (2024). School management: administration, supervision, guidance and inspection throughout the history of education. *Research, Society and Development*, 13 (9): P. e6213946820. DOI: 10.33448/rsd-v13i9.46820.
- Fierro, C. (2025). “The Unpleasant duty of vain complaint”: school building hygiene, educational administration, and the historical roots of late nineteenth-century clinical discourse in Philadelphia. *History of Education Quarterly*, 65 (3): 1—40. DOI: 10.1017/heq.2025.10071.
- Filimonov, S. V. (2022). The activity of economic committees as a factor in the development of gymnasium education in the Ryazan province at the beginning of the twentieth century. *Issues of national and federal relations*, 12 (4(85)): 1259—1268. (In Russ.).
- Gorbatov, A. M. (1900). *The Twenty-fifth anniversary of the Tsaritsyn Alexander Gymnasium. 1875—1900*. Kazan: Printing House of the Imperial University. VI, 208 p. (In Russ.).
- Khasanov, T. T. (2024). Regulatory and legal framework of the guardianship system juvenile abuse in the Russian Empire in the 19th and early 20th centuries. On the example of Ufa province. *Modern studies of social problems*, 16 (4): 241—254. DOI: 10.12731/2077-1770-2024-16-4-444. (In Russ.).
- Larracilla-Salazar, N., Zamora-Lobato, T., García-Santillán, A., Molchanova, V. (2024). The parent’s role in the teaching online process: a confirmatory approach. *European Journal of Contemporary Education*, 13 (1): 95—105. DOI: 10.13187/ejced.2024.1.95.
- Litvin, A. (2016). Availability of Russian archives and illusion of the source study updating: what Russian and foreign researches dealing with the documents should know. *Man in India*, 96 (3): 711—717.
- Loginova, O. (2024). Historical genesis of pedagogical education in Russia in the 19th — early 20th centuries. *Russian Journal of Education and Psychology*, 15 (5SE): 108—128. DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-5SE-575.
- Magsumov, T. (2023). The emergence of secondary professional education in Kazan educational district in the course of the Russian empire modernization. *Journal of Frontier Studies*, 8 (4): 230—276. DOI: 10.46539/jfs.v8i4.506.
- Moradi, S., Beidokhti, A., Kouros, F. (2016). Comparative comparison of implementing school-based management in developed countries in the historical context: from theory to practice. *International Education Studies*, 9: 191—198. DOI: 10.5539/ies.v9n9p191.
- Pirogov, N. I. (1985). *Selected pedagogical works*. Moscow: Pedagogika Publ. 496 p. (In Russ.).
- Rousmaniere, K. (2007). Presidential address: go to the principal’s office: toward a social history of the school principal in North America. *History of Education Quarterly*, 47 (1): 1—22. DOI: 10.1111/j.1748-5959.2007.00072.x.
- Santibanez, L., Abreu-Lastra, R., O’Donoghue, J. (2014). School based management effects: resources or governance change? Evidence from Mexico. *Economics of Education Review*, 39: 97—109. DOI: 10.1016/j.econedurev.2013.11.008.
- Zharova, E. (2024). Teacher training at physics and mathematics faculties of universities in the Russian empire in the 19th century: between classicism and realism. *Russian Journal of Education and Psychology*, 15 (5SE): 54—84. DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-5SE-637.

The article was submitted 08.10.2025;
approved after reviewing 02.12.2025;
accepted for publication 09.04.2026.