

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ

А. А. Попов, П. П. Глухов  
М. С. Аверков

Управление  
развитием  
открытого  
дополнительного  
образования



| Издательский дом ДЕЛО |  
Москва | 2024

УДК 374  
ББК 74  
П58

### Рецензенты

*Б. Д. Эльконин*, доктор психологических наук, зав. лабораторией Психологического института РАО

*А. В. Павлов*, кандидат педагогических наук, директор АНО «Научно-методический центр развития образовательных систем»

### **Попов, А. А.**

П58 Управление развитием открытого дополнительного образования / А. А. Попов, П. П. Глухов, М. С. Аверков. — Москва : Издательский дом «Дело», 2024. — 272 с. — ISBN 978-5-85006-556-0

Предлагаемая монография является завершающей в цикле проектно-исследовательских работ, посвященных открытому образованию. В первой работе описывалось содержание структуры дополнительного образования «Открытое образование: философия и технологии» (2009). Во второй — «Дидактика открытого образования» (2019) — были рассмотрены основные принципы и инструменты, свойственные открытому образованию. В представляемой работе авторы детально анализируют текущие тенденции и их последствия, а также предлагают современный проект открытого дополнительного образования, который может служить основой для создания новой институциональной системы. Это издание может стать ценным ресурсом для управленческих кадров в сфере образования, педагогов и всех, кто интересуется актуальными вопросами образовательной политики России.

ISBN 978-5-85006-556-0

УДК 374  
ББК 74

# Содержание

Предисловие . . . . .	5
Тезаурус . . . . .	8
Введение . . . . .	17
1. Переоткрываем и расширяем дополнительное образование . . . . .	23
1.1. Дополнительное образование как термин: границы и возможности дополнительности . . . . .	26
1.2. Концепты и контексты дополнительного образования . . . . .	31
1.3. Идея открытого образования. . . . .	41
2. Институциональный контекст дополнительного образования 64	
2.1. Стратегии регулирования дополнительного образования за рубежом. . . . .	67
2.2. Устройство дополнительного образования в России . . . . .	79
2.3. Эффекты регулирования в контексте региональной практики управления дополнительным образованием в России . . . . .	89
2.4. Болевые точки дополнительного образования в России . . . . .	95
2.5. Региональные управленческие паттерны . . . . .	114
3. Стратегии открытого дополнительного образования . . . . .	126
3.1. Общая характеристика управленческой ситуации в дополнительном образовании . . . . .	130
3.2. Субъекты дополнительного образования . . . . .	140
3.3. Типы управленческих систем в дополнительном образовании . . . . .	157
3.4. Типы организаций дополнительного образования. . . . .	164
3.5. Механизмы управления дополнительным образованием . . . . .	174
3.6. Управленческие сценарии . . . . .	183
4. Управление содержанием открытого дополнительного образования . . . . .	192
4.1. Новое содержание дополнительного образования . . . . .	196
4.2. Новые дидактические формы дополнительного образования . . . . .	205
4.3. Логика реализации нового дополнительного образования . . . . .	215
4.4. Поддержка профессионального самоопределения как содержательное ядро дополнительного образования . . . . .	222
5. Шаги к открытости дополнительного образования. . . . .	233
5.1. Региональные меры обеспечения открытости . . . . .	238
5.2. Федеральные меры обеспечения открытости . . . . .	252
Заключение . . . . .	261
Список литературы . . . . .	264

# Перечень сокращений и обозначений

АНО	автономная некоммерческая организация
ВУЗ	высшее учебное заведение
ДОД	дополнительное образование детей
ЖКХ	жилищно-коммунальное хозяйство
ИП	индивидуальный предприниматель
ИРО	институт развития образования
МОЦ	муниципальный (опорный) центр дополнительного образования детей
НКО	некоммерческая организация
ОАО	открытое акционерное общество
ОВЗ	ограниченные возможности здоровья
ОКВЭД	общероссийский классификатор видов экономической деятельности
ООО	общество с ограниченной ответственностью
ПФДО	система персонифицированного финансирования дополнительного образования детей
РМЦ	региональный модельный центр дополнительного образования детей
РСОШ	российский совет олимпиад школьников
СПО	среднее профессиональное образование
ТЖС	трудная жизненная ситуация
ФЗ	федеральный закон
ЦДО	центр дополнительного образования
РОИВ	региональные органы исполнительной власти

## Предисловие

Развитие открытого дополнительного образования приобретает в последние десятилетия все большую актуальность. Этот процесс недооценен с точки зрения трансформации всей системы общего и дальнейшего профессионального образования. Дополнительное образование рассматривается как занятия в свободное время, как раскрытие способностей, а также в качестве полезного инструмента социализации. При этом развитие способностей, как показывают многочисленные социологические исследования<sup>1</sup>, характерно в основном для младшего возраста. Позже в этой системе происходит крен в сторону, когда дополнительные занятия все больше восполняют дефицит знаний по учебным предметам основного образования или заменяют собой подготовку к экзаменам, вытесняя другие виды образовательной деятельности. Полноценно сохраняются, как правило, спортивные, художественные и музыкальные занятия для детей, проявивших соответствующие задатки. Таким образом, работа по развитию продолжается с теми, кто имеет, как считают организации дополнительного образования, необходимый потенциал и способности.

Учащиеся, увлеченные естественными и гуманитарными науками, а также математикой и ин-

<sup>1</sup> В том числе такие исследования проводились ЦЭНО ИПЭИ РАНХиГС.

форматикой, напротив, постепенно втягиваются в обучение в школах, которые имеют указанные программы, заметно превосходящие программы обычных школ. Там, где таких школ не оказывается, ученики либо теряют возможность развиваться в подобных направлениях, либо должны покинуть место своего проживания, чтобы реализовать имеющиеся способности. Традиционно, еще с советских времен, в России развиты физико-математическое образование и школьная подготовка по некоторым естественным наукам, а гуманитарные или социально-экономические профили за пределами крупнейших городов или не осваиваются в школах, или получаемые знания не всегда отвечают критериям качества.

Развитие дистанционных форм обучения, появление различных онлайн-школ до некоторой степени решают указанные проблемы, но даже эти технологии, к сожалению, не «дотягиваются» до семей с невысокими доходами или попавших в трудную жизненную ситуацию. Проблема состоит и в том, что родители, как правило, плохо ориентируются в мире дополнительного образования. Введенные финансовые сертификаты, которые должны были материально поддержать такие семьи, не оказали, как показал опыт, существенного воздействия на доступность качественных программ, включая и те из них, которые реализуют частные организации дополнительного образования. Во многом это обусловлено недостаточным финансовым наполнением данных инструментов поддержки. Поэтому необходимы новые формы как предоставления образовательных программ дополнительного образования, так и обеспечения доступа к ним населения. Другими словами, необходимо формирование именно открытого дополнительного образования и активного продвижения его в различных социальных группах.

Вместе с тем развитие разных форм и институтов того, что мы называем дополнительным образованием, ставит вопрос об изменении подхода к устройству системы образования в целом. Быстрое, хотя и несовершенное, но широкое его распространение свидетельствует о необходимости более гибкой организации общего образования, включения элементов выбора в формирование учебных программ, поощрения этого

выбора и его поддержки. Соответственно, необходимо сетевое взаимодействие всех образовательных организаций, включая кооперацию государственных и частных образовательных организаций, которая в настоящее время практически отсутствует. При этом нужна конкуренция для повышения качества и основного, и дополнительного образования. Особое внимание должно быть уделено включению родителей в процесс выбора, с тем чтобы те из них, кто имеет недостаточную компетенцию в этом вопросе, могли получить квалифицированную помощь. Крайне важно, чтобы по мере взросления учащихся сфера дополнительного образования не сужалась и не сводилась к освоению предметов с помощью репетиторов.

Предлагаемая монография существенно раздвигает представления об открытом дополнительном образовании. Интересен и полезен для читателей опыт регулирования данной сферы, который сложился не только в России, но и за ее пределами. Авторы придирчиво анализируют плюсы и минусы институтов, возникающих в дополнительном образовании, и их влияние на его развитие. Крайне важна для понимания вектора движения региональная развертка, что позволяет выявить риски и последствия управленческих решений в данной сфере, принимаемых в конкретных условиях и на конкретных территориях. Кроме того, обращает на себя внимание то, что авторы в своем анализе акцентируют внимание на связи дополнительного образования с профессиональным самоопределением. Поэтому так логичны сформулированные ими меры поддержки открытости данной сферы и на региональном, и на федеральном уровнях.

Представляется, что монография «Управление развитием открытого дополнительного образования» будет полезна всем, кто исследует дополнительное образование. При этом она может использоваться как методическое пособие при принятии управленческих решений по его развитию, поддержке и продвижению в разных регионах России.

*Т. Л. Клячко,*

д. э. н., руководитель Центра экономики непрерывного образования РАНХиГС при Президенте РФ

# Тезаурус

**Формальное образование** (*formal education*, определение ЮНЕСКО) — результат обучения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность и имеющих структурированную программу обучения, включающую образовательные цели и результаты, время обучения, способы поддержки; сопровождается получением итогового сертификата. Получение формального образования предполагает намерение обучающегося достигнуть образовательных результатов.

**Неформальное образование** (*non-formal education*, определение ЮНЕСКО) — не является результатом обучения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, и обычно не сопровождается получением сертификата о его прохождении. Но оно является структурированным (имеет образовательные цели, время обучения и способы поддержки). Неформальное образование предполагает намерение обучающегося достигнуть образовательных результатов. В России понятие «неформальное образование» несет в себе смысловой оттенок противопоставления «формальному образованию», понимается как альтернативное, контркультурное, чаще всего — более прогрессивное, новаторское. При этом к ряду практик, определяемых в России как неформальное, инновационное, альтернативное образование, не подходит определение ЮНЕСКО, поскольку программы достаточно структурированы, спланированы и предполагают выдачу сертификата.



**Информальное образование** (*informal education*, определение ЮНЕСКО) — является результатом повседневной деятельности, связанной с работой, семьей или досугом. Оно не структурировано и чаще не подразумевает сертификацию. Информальное образование обычно не предполагает намерения обучающегося достигнуть образовательных результатов (может иметь эпизодический и случайный характер).

**Внеклассные мероприятия** (*extracurricular activities*, определение ЮНЕСКО) — выходящие за пределы образовательной программы организаций общего или высшего образования мероприятия, участие в которых обычно имеет добровольный характер.

**Внеурочная деятельность** — часть общеобразовательной программы, организуемой по духовно-нравственному, социальному, общеинтеллектуальному, общекультурному, досугово-развлекательному, трудовому (производственному), физкультурно-спортивному и оздоровительному, туристско-краеведческому и иным направлениям развития личности.

**Открытое дополнительное образование** — система образования, приоритеты которого определяются индивидуальными познавательными потребностями, интересами и жизненными стратегиями обучающихся. Такое образование ориентировано на то, чтобы создать оптимальную инфраструктуру и целостное содержательное пространство, обеспечивающие поддержку и развитие неких потребностей, интересов и жизненных стратегий на уровне страны/региона/города и т. д. Для открытого образования характерно то, что его цели и задачи определяются не только конкретными ведомственными структурами, но и родительским сообществом, некоммерческим сектором, предпринимательскими сообществами и общими приоритетами страны/региона/муниципалитета.

**Региональный навигатор дополнительного образования** — информационно-содержательный ресурс (веб-портал), направленный на то, чтобы помочь молодым людям выбрать и попасть в ту или иную образовательную программу (или конкретный модуль / интенсивную школу). Региональный навигатор содержит календарь региональных и муниципаль-

ных образовательных мероприятий и событий, аннотированное описание образовательных программ, условия записи на них, контакты и сопутствующую информацию, обеспечивающие беспрепятственный контакт молодого человека с образовательной организацией.

**Учебный (образовательный) модуль** — это единица объемной совокупности учебного содержания и материала по конкретному тематическому направлению образовательной программы. Модуль характерен тем, что он с достаточной легкостью встраивается в прочие жизненные и образовательные контексты обучающегося, устраняя тот или иной образовательный дефицит, который был зафиксирован самим учеником. Таким образом, целесообразно говорить о том, что образовательная программа должна быть представлена как модуль или комплекс модулей, отражающих ту или иную актуальную для обучающегося тематику.

**Летний модуль (образовательный отдых детей)** — совокупное обозначение форм организации детского досуга и отдыха, предполагающих организацию событий, мероприятий, процессов, обеспечивающих получение учениками дополнительных знаний и углубление материала основной школьной программы, оформление и развитие основных компетенций, включение обучающихся в современные практики и виды деятельности, а также событий, мероприятий, процессов, обеспечивающих в силу своей структуры и содержания рекреационный характер образовательного процесса, направленного на детей.

**Каникулярный образовательный отдых** — совокупное обозначение проектов, программ, мероприятий образовательного отдыха детей, рассчитанных на реализацию во время каникул, в большинстве случаев понимаемых как полностью свободное от учебы время, позволяющее выстроить одновременно рекреационный процесс и целостную систему образовательных действий, выступающую как дополнение к основному и стационарному дополнительному образованию.

**Интенсивная школа** — образовательное мероприятие, проходящее в заведомо ограниченном промежутке времени

с использованием методических форм, позволяющих ученикам за краткое время освоить крупные содержательные единицы материала по учебным предметам и осуществить законченную практическую пробу; может проходить как в режиме выездного образовательного лагеря с отрывом от основного образовательного процесса, так и в режиме интенсивных занятий в рамках учебного заведения, включенных в общий учебный план. Каждая интенсивная школа носит выездной характер. Продолжительность такой школы составляет от трех до пяти дней (в летний период до 20 дней). Обучение в интенсивных школах происходит не в традиционной форме (6 дней в неделю, 5–6 уроков и т. д.), а в интенсивной, когда участники в течение нескольких дней в режиме погружения работают над освоением какой-либо проблемы или совокупностью проблем.

**Образовательный тренинг** — образовательный формат, реализующийся *тренером* с соблюдением принципов неформального образования Совета Европы и ЮНЕСКО. Особенности такого формата являются: целостный подход к участнику (работа на когнитивном, социальном и эмоциональном уровнях); обучение посредством опыта (модель обучения Колба); выстраивание горизонтальных, равных отношений между участниками и тренером; занятие тренером позиции фасилитатора; обеспечение условий психологической безопасности и принятия; соблюдение ценностей культурного и мировоззренческого многообразия и толерантности; фокус образовательного процесса на потребностях, запросах и интересах участников; оценка образовательных результатов на основе процедуры рефлексии. Как правило, образовательные тренинги проводятся на материале актуальной социальной проблематики, таких как межкультурная коммуникация, гражданское образование, толерантность, антидискриминационные программы, гендерное равенство, противодействие насилию и т. д. Подробнее с подходом можно ознакомиться в методических пособиях ЮНЕСКО, Совета Европы, Фонда имени Роберта Боша и т. д.

**Тьютор (открытого дополнительного образования)** — педагог, работающий с конкретной группой учеников (участ-

ников программы/модуля) и организующий для них индивидуальное и коллективное освоение и осмысление учебного материала, получаемых в рамках образовательных программ впечатлений и опыта, выполнение заданий, проектирование собственных действий в процессе прохождения учеником образовательной программы (или конкретного модуля), составление учеником индивидуальных образовательных стратегий; тьютор также организует рефлексивную коммуникацию, помогает соотнести замысел и опыт собственного действия с поставленной задачей и экспертным знанием, выделить удачные и неудачные способы мышления, понимания и организации деятельности.

**Менторство (наставничество)** — взаимодействие опытного человека, эксперта, достигшего значительных успехов в своей деятельности, с человеком, только начинающим свою деятельность в данной области. **Ментор (наставник)** объединяет в себе позиции эксперта, коуча и педагога, направляя начинающего свою деятельность человека в соответствии, с одной стороны, с его личными запросами/целями/дефицитами/качествами, а с другой — в соответствии с внешними культурными нормами и требованиями к профессиональной деятельности и ее результатам, помогая достигнуть конкретной цели деятельности и обустроить ситуацию личного и профессионального развития «подопечного» в этом процессе. Важным моментом работы ментора является установление горизонтальных и доверительных отношений с человеком.

**Эксперт** — специалист, выступающий «от имени» конкретного типа практик. Он способен осмыслить и обобщить свой и чужой практический опыт в соотношении с теоретическим и фактическим знанием. Эксперт оценивает деятельностные пробы участников с точки зрения практических знаний, дает рекомендации по улучшению деятельности участников и ее результатов на следующем этапе их практических проб; также эксперт может выступать в качестве педагога-мастера, являющегося специалистом в какой-либо сфере деятельности или некой практике и организующего освоение учениками основных задач, принципов, приемов, методов этой сферы

деятельности или практики, в том числе в ходе работы над собственным проектом или продуктом.

***Ведущий интенсивной школы*** — педагог, контролирующей системную и целостную реализацию образовательной программы (удерживает ее замысел из модуля в модуль, является носителем смысла программы), преподающий необходимый содержательный материал, формулирующий и ставящий перед учениками основные образовательные задачи.

***Педагогическое сопровождение*** — взаимодействие, в ходе которого ученик выполняет действия, а педагог создает условия для осуществления и осмысления этих действий. Основные итоги сопровождения — это не только знания, способы работы, самостоятельная образовательная деятельность, но и осознание самим учеником смысла и значения результатов образования. Педагогическое сопровождение подразумевает передачу ответственности от педагога к ученику. Выражение ответственности — нормы взаимодействия, на которые ориентируются педагог и ученик.

***Образовательная задача*** — организует пробное практическое действие ученика и одновременно его рефлексивное действие в отношении своих инструментов практики. Образовательная задача отражает в своем содержании какую-либо реально существующую проблему, которая требует практического решения и делает проблему не просто фактом, а ситуацией, которая переживается как значимая для жизни ученика. В отличие от учебной образовательная задача не требует решения в традиционном смысле слова, то есть привлечения имеющихся в наличии знаний и способов решения. Для образовательной задачи также недостаточно выработки новых знаний и новых способов. В первую очередь образовательная задача связана с построением нового контура, в котором могут разворачиваться процессы конструирования и интерпретации. Проблема в образовательной задаче должна быть обращена к внутреннему миру ученика, становиться важной лично для него, переживаться и присваиваться.

***Педагогическая образовательная технология*** — применяется для обобщения и систематизации огромного опыта педагогических инноваций, результатов педагогических иссле-

дований в развитии образовательных процессов. Это системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания и усвоения знаний с учетом технических и человеческих ресурсов и их взаимодействия, ведущего к определенным и гарантированным образовательным результатам, ставящий своей задачей оптимизацию форм образования. Выражается в системе конкретных способов, приемов, процедур и действий.

**Кадровая школа** — это специально спроектированные и теоретико-методологически обоснованные организационно-педагогические условия, направленные на обновление теоретических и практических знаний, совершенствование профессиональных компетенций педагогов и работников молодежной политики в формате интенсивного образовательного мероприятия (погружения).

**Индивидуальная образовательная стратегия (программа)** — это персональный путь реализации личностного потенциала ученика в открытых и закрытых образовательных пространствах и учебных ситуациях, зафиксированный самим учеником с определенными стратегическими задачами (относящимися к достижению определенных качественных результатов и компетентностных новообразований), средствами по достижению данных задач и описанным набором действий по достижению поставленных задач. Под личностным потенциалом ученика здесь понимается совокупность его способностей: познавательных, творческих, коммуникативных, проектных, прогностических, аналитических и т. д.

**Компетенции** — выраженная и доказанная способность применять свои знания и умения. Компетенция выражается в готовности (экзистенциальная характеристика, интегрирующая в себя волю, способность ставить и удерживать цель, психофизический базис, позволяющий начинать действовать и стремиться к достижению цели) или способности (владение способом деятельности, а в развитой форме — порождение способов в соответствии с конкретными ситуациями и задачами) к осуществлению какой-либо деятельности в конкретных проблемных ситуациях. Она проявляется

в лично-ориентированной деятельности и характеризует способность человека реализовывать свой человеческий потенциал для какой-либо деятельности. Также компетенция определяет меру включенности ученика в практику и его возможности осуществлять в ней значимые субъектные действия. Соответственно, продуктивное включение ученика в практику и обеспечение качественной рефлексии по отношению к процессу включенности есть деятельностьное и конкурентное преимущество конкретной образовательной программы.

**Hard skills** — профессиональные, технические навыки, которые легко поддаются наблюдению, измерению и наглядной демонстрации. К этой категории относятся, например, навык слепой печати, владение английским языком, управление автомобилем и т. д. Понятие “hard skills” соответствует техническим или административным процедурам, которые присутствуют в деятельности (программирование, работа с оборудованием, управление процессами и т. п.).

**Soft skills** — это навыки, проявление которых сложно отследить, проверить и наглядно продемонстрировать. К данной группе относятся коммуникативные и управленческие навыки, например: установление отношений, работа в команде, слушание и понимание собеседника, проведение переговоров, навыки убеждения, ораторское искусство, проведение презентаций, ведение дискуссий, решение проблем, принятие решений, лидерство, обучение других, мотивирование, создание эффективных команд с учетом культурных различий, разрешение конфликтных ситуаций и т. д. Понятие “soft skills” связано с тем, каким образом люди взаимодействуют между собой, то есть «мягкие» (по-другому — «социальные») навыки в равной степени необходимы как для повседневной жизни, так и для работы.

**4К-компетенции** — модель компетенций, которая отражает ключевые soft skills: критическое мышление, креативность, кооперацию, коммуникацию.

**Современные грамотности** — грамотности (знание культурных норм) и навыки, необходимые для успешной и безопасной социализации и жизнедеятельности в XXI в. К ним

чаще всего относят цифровую, финансовую и правовую грамотность, реже — предпринимательскую, проектную и экологическую грамотность и т. д.

**Целевая модель развития региональных систем дополнительного образования детей** — нормативный инструмент управления региональной системой дополнительного образования детей, который направлен на повышение уровня доступности ДОД, выстраивание межведомственного взаимодействия, увеличение охвата дополнительным образованием детей до уровня не менее 80% от общего числа детей в возрасте от 5 до 18 лет, проживающих на территории субъекта Российской Федерации (Целевая модель утверждена приказом Минпросвещения РФ от 03.09.2019 № 467).

**Региональный модельный центр** — организация (структурное подразделение организации), расположенная на территории соответствующего субъекта Российской Федерации и наделенная правовым актом высшего исполнительного органа государственной власти субъекта РФ функциями по организационному, методическому, аналитическому сопровождению и мониторингу развития системы дополнительного образования детей на территории соответствующего субъекта РФ.

**Муниципальный опорный центр** — организация (структурное подразделение организации), наделенная правовым актом органа местного самоуправления функциями по организационному, методическому и аналитическому сопровождению и мониторингу развития системы дополнительного образования детей на территории соответствующего муниципального образования.

**Межведомственный совет** — компетентный орган, создающийся в целях координации действий различных субъектов при внедрении Целевой модели и развития системы дополнительного образования детей в соответствующем субъекте Российской Федерации. К компетенции межведомственного совета можно отнести закрепление приоритетов региональной политики в сфере дополнительного образования, соотносимой с задачами социально-экономического развития.



# Введение

Истинное образование по большей части возникает в результате свободного участия в осмысленной деятельности.

*Иван Иллич*

Данная монография является завершающей в цикле исследований открытого образования взрослеющих людей. В первой работе содержалось описание онтологической структуры дополнительного образования — «Открытое образование: философия и технологии» (2009). Во второй — «Дидактика открытого образования» (2019) — были подробно рассмотрены, в соответствии с ее названием, основные дидактические принципы и инструменты, свойственные открытому образованию. Наконец, в представляемой монографии проанализированы формы и методы управления, обеспечивающие необходимую организацию в рамках открытого образования.

Роль образования в современном обществе заведомо более значима, чем в предыдущие социокультурные эпохи. В настоящее время образование обеспечивает не просто освоение базовых норм и моделей поведения, а также общезначимых знаков и символов, но прежде всего возможность для взрослеющего человека оформить собственные намерения, выстроить план их реализации и смоделировать эту реализацию в режиме

пробного действия. Однако подобные процедуры с гораздо большим успехом реализуются в системе открытого дополнительного образования, поскольку она, в соответствии с современными государственными нормативно-правовыми актами, в наибольшей степени предполагает именно становление компетенций и моделей деятельности, а также их практическую апробацию, чем становление формализованных систем знаний (теоретических или практических). Дополнительное образование хотя и обладает определенной степенью свободы в плане стандартов и методик обучения, но можем ли мы считать его полностью открытым? Этот вопрос стоит в центре рассмотрения данной монографии. Чтобы дать на него исчерпывающий ответ, нам предстоит исследовать различные уровни управленческой деятельности: начиная от самого понятия «дополнительное образование» и заканчивая анализом специфических организационных решений, направленных на формирование открытой образовательной системы в практическом смысле этого слова.

В этом контексте исследование вопросов управления дополнительным образованием детей как открытой системой приобретает большую значимость. От того, насколько эффективно и осознанно будет проводиться организационно-управленческая работа в отношении нетривиальных гуманитарных процессов становления личности, во многом зависит качество подготовки будущего поколения к жизни в быстро меняющемся мире.

В России дополнительное образование детей имеет свою специфику, обусловленную историческими, культурными, социальными и экономическими факторами. Оно не только является важной частью общего образовательного процесса, но и служит инструментом социализации, интеграции и воспитания активных граждан. Важно также отметить, что дополнительное образование, благодаря его гибкости и разнообразию форм, может стать основой для формирования инновационной образовательной среды и способствовать развитию индивидуальных траекторий обучения.

Российская система дополнительного образования детей в настоящее время переживает период заметных трансфор-

маций, представляющих собой переход от привычного нам советско-индустриального образовательного проекта к новой открытой системе. Под открытой системой образования мы подразумеваем модель, основанную на принципах гибкости, индивидуализации обучения, активизации участия детей в процессе обучения, а также на максимальной доступности и вовлеченности всех стейкхолдеров в этот процесс.

Происходящий переход предполагает значительные изменения в структуре и содержании образовательного пространства. Структура образования должна стать менее централизованной и более ориентированной на региональные и местные потребности, в то время как содержание обучения должно все больше фокусироваться на развитии личностных качеств и компетенций, а не только на передаче знаний. Такой процесс преобразования предполагает тщательное исследование и внимательный анализ. От всех участников процесса требуется критический подход к оценке возможных последствий этих изменений, включая как положительные, так и отрицательные аспекты. Нам необходимо также проанализировать различные сценарии и перспективы развития дополнительного образования в контексте этих изменений.

Переход к новой модели дополнительного образования детей — задача непростая и многоаспектная. Одной из ключевых проблем в этом контексте является вопрос управления этой системой на федеральном уровне. Централизованное управление может иметь свои преимущества, такие как возможность внедрить, а затем продвигать определенные стандарты и принципы на всей территории страны, обеспечить равный доступ к ресурсам и возможностям и сформировать общую стратегию развития. В нашем случае это может способствовать внедрению философии открытости в систему дополнительного образования.

Однако есть и обратная сторона медали. Избыточная централизация может спровоцировать ситуацию, когда решения, принимаемые на федеральном уровне, не учитывают специфику и потребности отдельных регионов, их местных сообществ. Это может привести к излишней формализации и стандартизации процессов обучения, подавлению инициа-

тив на местном уровне и созданию условий для развития формальности и бюрократии. Если централизованное управление стремится внедрить жесткие рамки и показатели, это может исказить естественные процессы развития дополнительного образования и ограничить его потенциал для инноваций и экспериментов. Подобная интенция способна привести к проблемам в обеспечении качества образования и его адекватности потребностям общества. Поэтому одной из основных задач в процессе перехода к открытой модели дополнительного образования должен стать поиск баланса между централизованным управлением и региональной автономией, между стандартизацией и индивидуализацией, между едиными требованиями и возможностями для инноваций и экспериментов. Это требует серьезных исследований и обсуждений, в которые данная работа стремится внести свой вклад.

Монография состоит из пяти глав, которые, с нашей точки зрения, отражают актуальные фокусы для внимания управленцев в сфере дополнительного образования детей.

В главе **«Переоткрываемая и расширяемая дополнительная образование»** читатель познакомится с различными концептуальными аспектами дополнительного образования. Мы рассмотрим дополнительное образование как термин, поэтому основное внимание будет уделено определению границ, неоднозначности и потенциалу этого термина. Далее мы определим ключевые концепты и контексты, в которых функционирует дополнительное образование, что позволяет глубже понять его сущность и особенности. Завершает главу раздел, посвященный идее открытого образования; здесь рассматриваются принципы, на которых оно строится, и возможности его применения в рамках дополнительного образования.

Глава **«Институциональный контекст дополнительного образования»** — это анализ многообразия закрепившихся институциональных особенностей дополнительного образования. Начиная с обзора стратегий регулирования дополнительного образования детей за рубежом, читатель получит представление о мировых тенденциях и подходах в этой сфере. Далее основное внимание уделяется отечественному кон-

тексту — рассматривается устройство дополнительного образования в России, его основные принципы и механизмы модернизации. В разделе об эффектах регулирования акцентируется внимание на региональной практике управления, что позволяет глубже понять динамику и результаты трансформации дополнительного образования, которая производилась в последние годы. Глава также выделяет болевые точки дополнительного образования в России, обозначая проблемные моменты и вызовы. Завершает главу анализ региональных управленческих паттернов, которые сложились в качестве воспроизводящихся подходов к управлению в разных регионах страны.

Глава **«Стратегии открытого дополнительного образования детей»** представляет собой комплексное исследование аспектов управленческой деятельности в контексте обеспечения открытости дополнительного образования. Начиная с общей характеристики текущей управленческой ситуации, читатель получит представление о ключевых вызовах и особенностях данной сферы. Далее рассматриваются субъекты дополнительного образования, их роли и взаимодействие в процессе строительства открытой системы. В разделах о типах управленческих систем и организаций дополнительного образования представлен анализ различных моделей и форматов управления, их преимуществ и недостатков. Механизмы управления дополнительным образованием рассматриваются с точки зрения их адаптивности и возможностей применения в различных контекстах. Глава завершается обсуждением управленческих сценариев, предлагая читателю стратегические направления для оптимизации и развития дополнительного образования в условиях открытости и специфики сложившейся системы на локальном уровне.

Глава **«Управление содержанием открытого дополнительного образования»** посвящена ключевым аспектам содержания и технологий дополнительного образования в контексте его открытости и современных трендов. В начале главы мы предлагаем читателю взглянуть на устоявшиеся представления о содержательном наполнении дополнительного образования с новой точки зрения, которая отражает ак-

туальные потребности и вызовы, стоящие перед образованием. Далее рассматриваются новые дидактические формы, представляющие собой инновационные методы и подходы к обучению, которые могут быть реализованы в современных дополнительных образовательных программах. В разделе о логике реализации образовательного процесса освещаются принципы и механизмы внедрения открытых образовательных практик. Завершает главу тема поддержки профессионального самоопределения, которая рассматривается как возможное центральное содержательное ядро дополнительного образования, определяющее его ценность и актуальность для современного обучающегося.

В завершающей главе **«Шаги к открытости дополнительного образования»** внимание акцентируется на конкретных мерах, направленных на обеспечение открытости дополнительного образования на разных уровнях управления. В первой части рассматриваются региональные меры, которые демонстрируют, как на местном уровне могут быть реализованы определенные инициативы и стратегии, способствующие расширению доступа и качества дополнительного образования. Во второй части главы освещаются федеральные меры обеспечения открытости и представлен обзор необходимых законодательных инициатив и организационно-управленческих действий, целью которых является создание благоприятной среды для развития и модернизации дополнительного образования в России.

# 1. Переоткрывая и расширяя дополнительное образование

Размышления о глобализированном мире, в котором мы живем сегодня, и быстро меняющихся условиях жизни неразрывно связаны с темой образования, роль которого в формировании будущего приобретает все большую значимость. Оно становится не просто инструментом передачи знаний, но и важным элементом формирования гибкости мышления, способности к адаптации и быстрому обучению. В этом контексте дополнительное образование занимает особое место.

Дополнительное образование, будучи более гибким и открытым для экспериментов, может стать своего рода лабораторией для разработки и тестирования новых образовательных методик и подходов. Оно предоставляет возможность углубленного изучения интересующих ученика областей и создает условия для развития его творческого потенциала. Понятия «дополнительное образование», «внешкольное образование» и «открытое образование» часто употребляются, но не всегда правильно понимаются. Важность их разъяснения, осмысления и исследования не может быть преувеличена, поскольку содержание этих понятий позволяет нам не только определить текущую реальность, но и представить возможные пути развития образования в будущем.

Управленец, ведущий работу в сфере дополнительного образования, сталкивается со множеством задач — от организации процесса обучения до развития отношений с родителями и организациями-партнерами. Понимание философских контекстов, в которых существуют эти понятия, помогает ему более глубоко проникнуть в суть своей работы, увидеть связи и зависимости, которые не всегда очевидны на первый взгляд. Без понимания ключевых понятий и их философского обоснования сложно сформулировать долгосрочную стратегию развития, выбрать наиболее эффективные методы и подходы. Мы хотим подчеркнуть, что задача управленца не только в понимании и управлении текущими процессами, но и в понимании смысловой составляющей данных процессов. Возможно, что то рабочее понятие, которым пользуется управленец или педагог, — это своего рода замък, который не позволяет увидеть широту перспектив развития интересующей нас области.

Слово «переоткрыть» в названии главы не случайно. Оно отражает наше стремление пересмотреть традиционные взгляды на дополнительное образование детей, углубить понимание его сути и потенциала. Переоткрытие также подразумевает взгляд, свободный от стереотипов и предрассудков, который открывает новые перспективы и позволяет увидеть неизведанные возможности. В данном контексте дополнительное образование перестает быть просто дополнением к основному образованию, то есть подчиненным и второстепенным. Напротив, оно становится важной сферой, в которой реализуется и развивается потенциал ученика, — здесь он может пробовать, экспериментировать, учиться на своих ошибках без страха оценок и сравнений. Переоткрытие дополнительного образования детей также связано с понятием «открытое образование». Открытое образование предполагает свободу выбора, гибкость, многообразие форм и методов обучения, индивидуальный подход, ориентацию на интересы и потребности детей. Это образование, которое развивается вместе с обучающимся, постоянно адаптируется и меняется. Переоткрытие дополнительного образования детей при помощи призмы открытого образования позволя-



ет увидеть его не только как дополнительное занятие после основных уроков, но как полноценную образовательную среду, в которой ученик становится не просто объектом обучения, но и активным участником, созидателем своего обучения.

Несмотря на свою сложность и многозначность, дополнительное образование остается сферой, требующей внимательного анализа и осмысления. Оно не может быть ограничено лишь одним определением или контекстом; его сущность скрывается в многообразии смыслов, функций и методов, которые вместе определяют его уникальный характер и влияние на образовательный процесс.

В первом параграфе этой главы под названием **«Дополнительное образование как термин: границы и возможности дополнительности»** мы предпримем попытку разграничить и проанализировать разные термины, которые сегодня используются для обозначения дополнительного образования. Эта задача непроста, поскольку даже на уровне терминологии за дополнительным образованием скрываются весьма разнообразные и сложные смыслы. Мы надеемся, что наш анализ позволит расширить понимание этой интересной и многогранной области образования, открыв новые горизонты для исследования и практики.

Во втором параграфе **«Концепты и контексты дополнительного образования»** мы перейдем к более сложной задаче выделения основных концептов дополнительного образования. Эти концепты формируют многообразие контекстов и содержательного наполнения, предоставляя основу для понимания динамичного и адаптивного характера дополнительного образования в разных культурных и социальных условиях.

В третьем параграфе **«Идея открытого образования»** мы перейдем к размышлениям о философии открытого образования, его непосредственной и, с нашей точки зрения, неразрывной связи с дополнительным образованием. Открытость в данном контексте означает не просто доступность или гибкость, а глубокое и комплексное понимание образования, которое рассматривает дополнительное образование не как до-

полнение к основному, а как существенный, возможно, более значимый элемент образовательного процесса.

Эта глава служит фундаментом для нашего дальнейшего исследования, поскольку позволяет понять, что такое дополнительное и открытое образование, помогает выявить ключевые особенности и принципы каждого из них, а также определить перспективы их развития.

### **1.1. ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК ТЕРМИН: ГРАНИЦЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОСТИ**

Современная образовательная реальность является динамичной, сложной и многообразной, она далека от упрощенной модели линейной организации учебного процесса с универсальным подходом к его содержанию. Это особенно верно в отношении современных детей, которые уже в раннем возрасте осознают широту и разнообразие образовательных возможностей. Для современного молодого человека учение не ограничивается стенами школы или только присутствием квалифицированных учителей. Он осознает, что обучение может происходить в самых разных контекстах: дома, в клубах по интересам, во время онлайн-игр, в библиотеках и архивах, в интернете, на предприятиях и даже в обычных жизненных ситуациях. Все это обогащает образовательный опыт и помогает формировать более глубокое и разностороннее понимание мира.

Именно в контексте такого представления об обучении мы чаще всего делим образование на формальное, неформальное и информальное. Формальное образование обычно ассоциируется со структурированной программой обучения, соответствующей стандартам, включающей образовательные цели и результаты, время обучения, способы поддержки, предполагающей получение итогового сертификата. Неформальное образование, в свою очередь, происходит вне формальной образовательной системы, но также предполагает наличие структуры и планирования, например, в клубах по интересам или в детских лагерях. Информальное образование спонтанно и происходит в повседневной жизни, когда

## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

дети учатся, перенимая опыт своего окружения, а также посредством взаимодействия с культурной средой в широком смысле этого слова. Но также есть и дополнительное образование, которое нередко ассоциируется с неформальным, однако имеет свои границы, в том числе установленные нормативно.

В отечественной практике интересующее нас понятие закреплено в Федеральном законе РФ «Об образовании». Дополнительное образование — вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования [1]. Это образование может принимать различные формы, такие как кружки, секции, студии, клубы и т. д., и оно обычно преследует цели развития специфических навыков, знаний или интересов, которые могут быть вне рамок стандартного учебного плана школы. В отличие от формального образования дополнительное образование не является обязательным и его прохождение не предполагает получения общепризнанного образовательного аттестата. Оно также отличается от неформального и информального образования: дополнительное образование, как правило, более структурировано и организовано, чем неформальное образование, и оно менее стихийно, чем информальное образование. Основная цель дополнительного образования состоит в том, чтобы расширить набор компетенций молодого человека, которые он не получает в рамках формального образования, и углубить знания и навыки, полученные в процессе формального образования, а также способствовать всестороннему развитию личности; включает в себя развитие творческих и технических навыков, а также спортивных, социального взаимодействия и т. д.

Тем не менее, если бы все было настолько ясно и очевидно, возможно, данная монография не появилась бы. В современной мировой практике до сих пор отсутствует универсальное понимание того, что именно следует рассматривать как дополнительное образование. В различных странах ис-

следователи и политики применяют разнообразные термины, чтобы охарактеризовать сущность дополнительного образования. Эта множественность терминов и определений обусловлена историческими, культурными и социальными особенностями каждой страны. Нередко используемое определение также зависит от конкретных практик и рынков, которые ассоциируются с дополнительным образованием. С одной стороны, эта многообразная интерпретация дополнительного образования подчеркивает его адаптивную природу и отражает разнообразие путей его осуществления в мировом контексте. С другой стороны, это приводит к отсутствию целостного и единого видения интересующей нас сферы, что затрудняет ее исследование и разработку наиболее эффективных путей ее развития. В данной монографии мы нацелены на анализ дополнительного образования с точки зрения управленческой перспективы. В этом контексте обсуждение стратегий управления дополнительным образованием требует разработки самого понятия, а именно его различных интерпретаций, которые должны наиболее полно и точно отражать характер объекта, подлежащего управлению.

Проблема отсутствия единого используемого термина для обозначения того, что мы понимаем под дополнительным образованием, уже может быть квалифицирована как традиционная для профильных исследователей, которые продолжают ее фиксировать в своих работах [2, 3, 4, 5, 6, 7]. При этом диапазон используемых терминов достаточно широк. Так, в международных исследованиях и образовательных политиках часто используются термины, которые сопрягают дополнительное образование со школой: *extracurricular education* (внеклассное / внешкольное образование), *after-school education* (послешкольное образование), *out-of-school programs* (внешкольное образование), *extended schools / expanded schools* (школы продленного дня). Другим часто используемым в отношении дополнительного образования термином выступает *non-formal education* (неформальное образование). Он чаще встречается в контексте студенческого образования или образования взрослых, но нередко применяется и в отношении

## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

детского дополнительного образования. Другой используемый термин *supplementary education* (дополнительное образование) чаще употребляется в контексте исследования репетиторских практик как дополнительных занятий, также сопряженных со школой. В свою очередь, для обозначения частного дополнительного образования и репетиторских практик стал активно применяться термин *shadow education* (теневое образование), которое также обозначают как *private supplementary tutoring / private tutoring* (частное дополнительное образование / частное репетиторство). Таким образом, важно понимать, что изучение международного опыта может быть сильно обусловлено и ограничено тем термином, который использует исследователь. Например, многие материалы, использующие термин *supplementary education*, посвящены исключительно описанию репетиторских практик, что может диссонировать с представлениями, укорененными в нашей отечественной системе дополнительного образования, которую мы в большинстве случаев ассоциируем с кружками, клубами, секциями и т. д. В рамках международного анализа дополнительного образования Н. М. Жулябина также указывает на использование в англоязычной практике еще двух терминов: *additional education* (дополнительное образование) и *outdoor education* (образование вне стен учреждения) [6]. В рамках значимого метаисследования *The contribution of research on out-of-school-time on educational theories and practice: A review of European research between 1999 and 2019* [5] было выявлено 150 уникальных терминов, используемых в названиях работ, связанных с дополнительным образованием. Также был составлен условный рэнкинг наиболее распространенных терминов: *private tutoring* (127), *shadow education* (117), *after-school* (71), *out-of-school time* (56), *private supplementary education* (26).

На фоне уже перечисленных терминов особенно выделяются два других: *Extended Education* (дополнительное образование, которое также может быть переведено как «расширенное» или «продленное» образование) и *out-of-school time* (внешкольное время), которое также можно встретить в формате аббревиатуры OST. Мы выделяем данные термины по

причине того, что они являются результатом договоренности международной сети исследователей, которые в настоящее время пытаются оформить дополнительное образование (*Extended Education*) как специальную область академических разработок. Важно отметить, что в 2017 г. была создана Международная исследовательская сеть (*IRN*) *Extended Education* Всемирной ассоциации исследований в области образования (*WERA*) [8]. Таким образом, *Extended Education* может быть понято как международный исследовательский термин, который используется для описания устройства такого феномена, как *OST* (внешкольное время в образовательном контексте), имплицитующего все многообразие форм и практик (внешкольные активности, репетиторство, кружки, секции, образовательные мероприятия и т. д.).

В этом моменте следует сделать первые принципиально важные фиксации. Говоря о дополнительном образовании детей, мы сталкиваемся с явлением, предполагающим, что одна и та же сфера образовательной деятельности может быть представлена различными концептуальными и понятийными рамками. До сих пор нет единого мирового консенсуса относительно того, что именно включает в себя дополнительное образование детей. Это делает его своеобразным «тысячеликим героем», который постоянно меняет свои облики в зависимости от культурного, социального и политического контекста. Для управленца это означает необходимость гибкости мышления, готовность к непрерывному обучению и адаптации. Вместо того чтобы стремиться к однозначному определению, следует пытаться видеть систему в ее динамике и многообразии, постоянно корректируя свой управленческий подход.

Эффективное управление основывается на четком понимании управляемого объекта. В зависимости от выбранного понятия дополнительного образования управленец может ориентироваться на разные аспекты этой деятельности. Таким образом, выбор терминологии становится ключевым, потому что он определяет ту управленческую оптику, через которую мы смотрим на систему, определяем приоритеты, акцентируем внимание на определенных аспектах деятель-

## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

ности и формируем стратегии развития. Терминологическое многообразие в области дополнительного образования детей не просто отражает множество возможных форм этой деятельности, оно подчеркивает и фиксирует существенные характеристики дополнительного образования. Если управленец ограничивается одним нормативно закрепленным термином, он рискует упустить из виду многообразие практик и потребностей различных субъектов, сужая свой взгляд и лишая себя возможности видеть все составляющие этой системы. В условиях глобализации и культурного переплетения понятия и практики дополнительного образования будут продолжать эволюционировать. Управленцам в этой области следует быть готовыми к переменам, быть гибкими и открытыми к новым знаниям, подходам и практикам. Только так можно обеспечить эффективное управление и развитие системы дополнительного образования в интересах всех ее участников.

### 1.2. КОНЦЕПТЫ И КОНТЕКСТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В предыдущем параграфе мы попытались продемонстрировать, что за термином «дополнительное образование» скрыты многие смыслы и что данный вид образования может быть определен по-разному. Но значения тех или иных терминов определяются контекстами, в рамках которых они используются и возникают. Таких контекстов может быть множество: социальные, культурные, исторические, языковые и т. д. В данном параграфе мы ставим перед собой задачу установить принципиально значимые контексты для осознания сущности дополнительного образования и сделать шаг в понимании интересующей нас области от призмы терминов к призме концептов. Обычно такую работу связывают с различением терминов и понятий. Если обратиться к классическому представлению о данном различении (по Канту), то «термин» — это слово или выражение, которое обозначает определенное понятие или предмет, имеет четкое определение и ограничение, исключая другие понятия или предметы. Термин имеет фиксированный смысл, который придается ему в рамках опреде-

ленной системы или дисциплины. Таким образом, термины играют роль точных определений, позволяющих избежать неоднозначности и путаницы. Понятие — более общее и абстрактное понимание, которое может объединять несколько терминов или предметов в единый класс. Понятия являются более обширными и гибкими, они могут охватывать разнообразие объектов и идей, не имея таких жестких рамок, как у терминов. Они позволяют абстрагироваться от конкретных деталей и видеть общие характеристики.

В связи с этим наиболее верным было бы заявить, что в данном параграфе мы будем работать именно над построением понятия дополнительного образования. Однако данная квалификация видится нам не самой удачной и не самой функциональной с точки зрения читателя. Во-первых, в русскоязычной традиции граница между термином и понятием очень тонка и условна. Во-вторых, институализация того или иного понятия — это результат множества академических изысканий, которые до сих пор ведутся в отношении дополнительного образования. Более удачным нам видится оформление различных концептов<sup>1</sup> дополнительного образования. Концепты не являются взаимоисключающими. Наоборот, они способны зафиксировать некую феноменологию дополнительного образования и представить многообразие контекстов. Поэтому далее мы будем говорить именно о концептах, которые в большинстве случаев обусловлены культурными и историческими особенностями становления сферы дополнительного образования в разных странах. В свою очередь, мы также продемонстрируем, что именно в концептах чаще содержится ответ на вопрос о том, чем мы управляем, когда управляем дополнительным образованием. В параграфе мы во многом опираемся на уже существующие разработки в данном вопросе (см., например, [2, 4, 5, 7]) и ставим перед собой задачу лишь уточнить представления о концептах дополнительного образования, которые помогают понять его институциональные особенности, а не сформировать какую-либо избыточную и исчерпывающую картину.

<sup>1</sup> Тем более что с англ. *concept* переводится как «понятие».



**Концепт внешкольного времени.** Исследования показывают, что 20% времени человека в возрасте от 5 до 16 лет приходится на формальное обучение (на обучение в школе) [9]. В этом смысле термин «внешкольное время» активно используется исследователями для описания различных практик дополнительного образования детей. Под данный концепт могут попадать самые разнообразные практики, которые понимают дополнительное образование, направленное на расширение учебного времени, не только как повышение академических результатов, но и как обеспечение развивающего досуга детей. Этот концепт представляет собой интерес с двух точек зрения. Во-первых, такое понимание дополнительного образования позволяет включить в него все многообразие учебных практик, которые могут быть охарактеризованы как «обучение в свободное от основных школьных занятий время». Во-вторых, он выдвигает на первый план именно категорию времени обучающихся, что дает нам возможность рассмотреть управление дополнительным образованием как практику управления именно временем. Правомерность выделения этого концепта не как обобщающего любые другие варианты понимания сущности дополнительного образования, а как отдельного обусловлено тем, что он базируется на понимании универсальной пользы образования вне школы. Ученики во всех странах вовлечены в подобные практики, что может оказать позитивное влияние на их когнитивное и социально-психологическое развитие [10]. Концепт внешкольного времени подчеркивает необходимость эффективного использования времени вне школьных часов. Правильно организованное внешкольное время может стать ключевым фактором в развитии детей, подготавливая их к успешному будущему, стимулируя когнитивное развитие и формируя навыки, необходимые для социальной адаптации.

Этот концепт предполагает анализ текущего распределения времени детей, выявление их интересов, потребностей и предпочтений. Затем на основе этих данных строится модель оптимального распределения ресурсов, что позволяет создать баланс между образовательной, досуговой и отдыха-

ющей деятельностью обучающегося. Тем не менее погружение в управленческую практику по оптимизации внешкольного времени может нести и негативные последствия. Основной риск заключается в возможности восприятия данного подхода как парадигмы экспансии свободного времени детей. То есть, стремясь оптимизировать и наполнить каждую минуту жизни ученика дополнительной деятельностью, можно пренебречь его потребностью в отдыхе, свободном игровом времени и самостоятельных занятиях без навязанных рамок. Данное управленческое вмешательство может привести к перегрузке ученика, уменьшению его мотивации к обучению и досуговой деятельности, а также вызвать стресс и негативное восприятие образовательного процесса в целом.

Концепт внешкольного времени является актуальным и перспективным аспектом в управленческой практике дополнительного образования детей. Однако, работая с данным направлением, следует тщательно взвешивать все за и против, учитывая не только необходимости образовательной системы, но и интересы, потребности и психофизиологическое состояние учеников. Только сбалансированный подход позволит добиться максимальной эффективности и избежать потенциальных рисков.

**Концепт расширяющейся школы.** В рамках данного концепта понимание дополнительного образования выстраивается в непосредственной связи со школой и теми целями, которые ставятся перед школой. Достаточно часто подобные представления о сущности дополнительного образования детей ложатся в основу официальной образовательной политики, направленной на расширение роли и ответственности школы. В одних случаях данная тенденция интерпретируется как необходимость удовлетворять растущие потребности семей в дополнительном образовании, что свойственно США и Англии [11]. В других случаях это связывается с ухудшением статуса государственного школьного образования, и с этой точки зрения данный концепт представляет собой критическое отношение к исполнению своих функций официальной школой [12]. Соответственно, в объем данного концепта могут попадать как практики школ полного дня, так много-

образные практики частного репетиторства. В современном образовательном дискурсе концепт расширяющейся школы выдвигает на первый план идею тесного сотрудничества между дополнительным образованием и традиционными школьными практиками. Данный подход, безусловно, имеет ряд преимуществ, но также не лишен определенных рисков, которые следует учесть.

Основной задачей управленца, работающего в рамках этой концепции, является создание моста между школьным и внешкольным образованием. Ключевым в этом контексте выступает взгляд на местные сообщества и неформальные образовательные практики, которые в данной модели рассматриваются как потенциально полезные элементы для интеграции в единое образовательное пространство. Такой подход позволяет компенсировать выявленные дефициты и расширять возможности школьного образования, включая в него новые формы и методы. Для успешного сотрудничества между различными образовательными агентами, включая школы, местные сообщества, культурные и спортивные организации, важно создание систем сетевого взаимодействия. Это не просто формальное партнерство, а взаимовыгодное сотрудничество с экономической точки зрения. Школы могут выступать в роли посредников при распределении государственных средств, поддерживая и развивая неформальные образовательные практики. Эта модель также предполагает создание условий для экономического стимулирования всех участников образовательного процесса.

Однако следует учитывать и риски, связанные с приверженностью данной концепции. Главной опасностью является потеря многообразия содержания и форм дополнительного образования. В условиях экспансии школьного образования, когда основное внимание уделяется интеграции неформальных практик, можно столкнуться с риском унификации содержания, что приведет к снижению качества и утрате уникальности образовательных программ. Концепт расширяющейся школы в области дополнительного образования открывает новые перспективы для управленцев, позволяя объединять разнообразие образовательные ресурсы и прак-

тики. Но также этот подход требует тщательного анализа и критического осмысления, с тем чтобы избежать потенциальных рисков и обеспечить качественное, разнообразное и сбалансированное образование для детей.

**Концепт социальной адаптации.** В рамках этого концепта дополнительное образование рассматривается через призму института, который преимущественно выполняет компенсирующие функции и занимается социальной адаптацией с разных точек зрения. Примечательным здесь может выступить пример Испании, где в отношении дополнительного образования в том числе используется понятие *Educación compensativa / compensatoria*, указывающее на функционал социально-культурной адаптации и работу с проблемными детьми [6]. С другой стороны, к данному концепту также может быть отнесено понимание дополнительного образования как института, на который возлагается функция устранения разного рода социальных разрывов и социального неравенства в широком смысле этого слова [13, 14]. При этом дополнительное образование в рамках данного концепта может рассматриваться как практика, способствующая умеренной социальной адаптации, которая может не касаться явных социально ущемленных групп, но направлена на улучшение социального и эмоционального самочувствия детей, на профилактику конфликтогенной среды и т. д. [15].

В рамках данного концепта дополнительное образование выступает в роли инструмента для решения разнообразных социальных проблем, начиная от социального неравенства и заканчивая профилактикой социальных проблем в детской среде. Такой подход может служить мощной основой для разработки инновационных программ и практик, направленных на социальную интеграцию и поддержку уязвимых групп населения. Однако признавая роль дополнительного образования в социальной адаптации, важно не забывать о его первостепенной миссии — образовании. В этом контексте социальная адаптация выступает как метафункция, дополняющая и обогащающая образовательное содержание. Это предполагает, что каждая программа и практика в дополнительном образовании должны быть не только социаль-

но направленными, но и иметь четкое образовательное содержание и цели. Для управленца ключевой аспект этого концепта заключается в анализе и ранжировании социальных проблем, которые могут быть решены средствами дополнительного образования.

При всех преимуществах этого подхода существуют и определенные риски. Приверженцы данной концепции могут упустить из виду другие ключевые аспекты дополнительного образования, такие как развитие творческих способностей, формирование критического мышления или просто предоставление детям безопасного пространства для отдыха и развлечений. Кроме того, чрезмерное фокусирование на социальной адаптации может привести к унификации программ и потере их уникальности и инновационности. Концепция социальной адаптации в контексте дополнительного образования предлагает актуальное видение сферы для управленцев, позволяя эффективно решать социальные проблемы. Однако для успешной реализации данного концепта необходимо учитывать все его аспекты, балансируя между социальной направленностью и образовательной миссией, избегая при этом потенциальных рисков.

**Концепт теневого сектора.** Является одним из наиболее распространенных концептов дополнительного образования среди современных ученых [5]. Как упоминалось ранее, под тевым образованием чаще всего понимается именно рынок частных репетиторских услуг. В современном образовательном пространстве нарастает внимание к дополнительному образованию, которое в контексте роста репетиторских услуг все чаще рассматривается как теневой сектор [16, 17, 18]. Это интересное и многогранное явление имеет ряд ключевых характеристик, привлекающих внимание исследователей и управленцев в сфере образования. М. Брей указывает, что в дополнительном образовании, рассматриваемом как теневой сектор, можно выделить три главные особенности [19]: 1) репетиторство и другие виды дополнительного образования служат дополнением к стандартному образовательному процессу, помогая обучающимся закрепить и углубить знания по уже изученным в школе предметам; 2) основные

участники этого сектора — частные предприниматели и независимые эксперты, стремящиеся извлечь прибыль от своих услуг; 3) главная цель такого образования — подготовка учеников к успешной сдаче экзаменов, получению высоких баллов и поступлению в ведущие учебные заведения.

Важно осознавать, что понятие «теневой сектор» включает в себя не только репетиторские услуги, но и широкий спектр дополнительных образовательных предложений. Сюда входят частные кружки, развивающие мероприятия, специализированные тьюторы, наставники, а также организации, предоставляющие учебные материалы, курсы и программы для самостоятельного обучения. Перед управленцами в области образования стоят сложные задачи по выводу дополнительного образования из тени, а также по созданию привлекательных условий для частных предпринимателей и учреждений, предлагающих услуги дополнительного образования, например налоговые льготы или государственные гранты. Немаловажным фактором послужит и введение простых и понятных механизмов лицензирования и аккредитации, что облегчит взаимодействие с государственными органами и поможет повысить доверие потребителей к услугам так называемого теневого сектора. Финансовая поддержка тех, кто стремится предоставлять высококачественные услуги в области дополнительного образования, может быть интерпретирована как задача по выстраиванию инфраструктуры субсидий для подобных свободных агентов. Создание четких правил и стандартов для теневого сектора, обеспечивающих его прозрачность и открытость для общества, является также общей управленческой задачей.

Дополнительное образование в рамках теневого сектора представляет собой сложное и многогранное явление, требующее внимательного исследования и комплексного подхода. Управленческие задачи в этой сфере направлены на создание условий для динамичного развития этого концепта, интеграции с формальным образованием и укрепления его роли в образовательном процессе.

**Концепт полезного досуга.** Данный концепт подразумевает, что дополнительное образование не ограничивается лишь

## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

академической подготовкой, но также служит местом для творческой реализации, социализации и разностороннего развития обучающегося. Развивающий досуг может включать в себя разнообразные формы деятельности: от художественных и спортивных занятий до научных экспериментов, исследовательских проектов и путешествий. Основное отличие такого досуга от простого времяпрепровождения заключается в его ориентированности на развитие различных компетенций молодого человека, в том числе когнитивных, социальных, творческих и физических. Например, в Финляндии дети посещают различные факультативные внеклассные мероприятия несколько раз в неделю, для того чтобы групповой отдых был наполнен образовательными и развивающими компонентами [20]. Другим примером может выступать Швеция, где в отношении дополнительного образования применяются термины *Fritidshem* и *Fritidsklubb* (дом свободного времени, клуб свободного времени) [6]. В исследованиях также выделяется своеобразное восприятие дополнительного образования как пространства мероприятий, где производится «случайное обучение» детей [2]. В качестве примеров приводятся летний лагерь, игра, спортивный клуб, клуб искусств и мероприятия в свободное время, что связывается с теорией положительного развития молодежи [21].

Подход к дополнительному образованию детей как к концепту организации полезного и развивающего досуга открывает новые горизонты для образовательной практики. Это позволяет видеть обучение не только как процесс передачи знаний, но и как возможность для всестороннего развития ученика, его социализации, самовыражения и самореализации. Этот подход может служить основой для создания новых образовательных программ, методик и педагогических инноваций, направленных на формирование гармонично развитой личности.

**Концепт экосистемы программ.** Также является распространенным концептом, который фокусирует наше внимание на дополнительном образовании как преимущественно открытом пространстве различных программ, конкурирующих друг с другом, в том числе с точки зрения предложения ин-

новационного содержания образования. В этом смысле данный концепт понимает дополнительное образование как ту область, где дети могут освоить новые предметные знания, в том числе для решения профориентационных задач и в целях развития собственных интересов [22]. Ключевая особенность такого концепта заключается в том (в отличие от «мероприятийного подхода»), что под программами понимаются не разовые события, а структурированные учебные планы, которые разработаны квалифицированными педагогами, имеют заявленные результаты, инструменты оценки и образовательные цели.

В предыдущих указанных нами концептах также предполагается восприятие образовательных практик в сфере дополнительного образования детей через призму структурированных и компетентных программ. Но в рамках данного концепта речь идет о фиксации на этом элементе и особом восприятии дополнительного образования при помощи его содержательного наполнения. Ключ к пониманию и управлению такой экосистемой — погружение в актуальные тенденции и потребности. Необходимо осознание того, что образовательные программы должны быть живыми и динамичными, адаптирующимися к быстро меняющемуся миру. Это может включать в себя исследование перспективных глобальных проблем, трендов на рынке труда, индивидуальных интересов и потребностей учеников, а также приоритетов экономического развития территории. Управленец должен быть готов к постоянному обучению и изменению взглядов, чтобы эффективно управлять такой экосистемой.

Экосистема программ предполагает наличие разнообразных источников содержания и методик. Поставщики могут варьировать — от крупных образовательных организаций до отдельных экспертов в своей области. Взаимодействие и координация между этими участниками требует гибкости и понимания целей и задач каждого из них. В зависимости от индивидуальных интересов детей дополнительное образование в рамках этого концепта может представлять собой альтернативу или дополнение к традиционному школьному образованию. Это особенно актуально для подростков, которые



## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

ищут свой путь в жизни, свое призвание, которым нужны инструменты и знания, соответствующие их интересам и амбициям.

С точки зрения управления представленные концепты не являются взаимоисключающими. Они могут быть использованы в комбинации или параллельно для обеспечения комплексного и многогранного подхода к управлению в сфере дополнительного образования. Однако каждый из них определяет уникальный фокус восприятия системы, что может влиять на стратегии, практики и политику в данной области. К примеру, акцент на концепте теневого сектора может привести к формированию регулирующих мер, нацеленных на борьбу с неформальными или теневыми элементами рынка, в то время как концепт полезного досуга может акцентировать внимание на качественном досуге и развитии детей вне учебного процесса. Способ, которым концепт воспроизводится и поддерживается в системе, может оказывать существенное влияние на восприятие дополнительного образования среди благополучателей. Если определенный концепт доминирует на протяжении долгого времени, он формирует представления об основных целях и задачах дополнительного образования среди семей и детей. Таким образом, при формировании управленческих стратегий крайне важно учитывать специфику каждого из концептов, понимать их потенциальные риски и возможные последствия. Это не только философский или теоретический вопрос, это практическое направление, которое может определить успешность и эффективность дополнительного образования в конкретном социокультурном контексте. Необходимо признать, что дополнительное образование имеет множество граней и нюансов, и важно разрабатывать стратегии, которые отражают их сложность и многообразие.

### 1.3. ИДЕЯ ОТКРЫТОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Как было отмечено, дополнительное образование представляет собой сложный и многогранный феномен, который до сих пор не получил четкого определения. Эта неопределен-

ность может свидетельствовать о наличии обширного пространства для исследования и инноваций, а также подчеркивает необходимость гибкого и открытого подхода к пониманию и анализу данной сферы. Разнообразие форм и типов практик в дополнительном образовании указывает на потребность в системном подходе, который может объединить разные методики и возможности, оставаясь при этом открытым и гибким. В этом смысле открытое образование может предложить рамки для интеграции и синтеза различных практик, что делает его актуальным для рассмотрения дополнительного образования. В международном контексте дополнительное образование становится сценой для поиска индивидуальных решений в обучении и экспериментальных методик, а также повышения конкурентоспособности детей. Концепция открытости, с ее акцентом на демократизацию и доступность, может обогатить это пространство, предложив новые возможности для взаимодействия и кооперации участников всей образовательной экосистемы. В свою очередь, мотивация участия в дополнительном образовании, которая часто связана с недовольством качеством основного образования, а также доказанные преимущества дополнительного образования в некоторых контекстах особо подчеркивают важность этой сферы для образовательного ландшафта. Открытое образование может служить мостом между этими двумя уровнями, способствуя интеграции и координации.

Исследование дополнительного образования через призму открытого образования представляет не только академический интерес, но и практическую значимость. Такой подход может способствовать формированию более холистического, адаптивного и инклюзивного образовательного пространства, которое соответствует в полной мере сложным и динамичным потребностям современного общества. Эта перспектива может стать основой для дальнейшего развития и инноваций в области дополнительного образования детей и усилить роль этого сегмента как ключевого элемента образовательной системы и политики.

Мы предлагаем погрузиться в идею открытости как таковой, которая не обязательно может быть связана с образова-

тельными практиками и системами. С нашей точки зрения, это позволит выстроить более глубинное понимание признаков открытости. Прежде всего рассмотрим известную концепцию открытого общества.

**Концепция «открытое общество — закрытое общество»** является фундаментальным философским подходом, который позволяет прояснить характеристики и особенности открытости как универсального феномена. Открытое общество ориентировано на согласие, диалог и взаимопонимание. Карл Поппер в своей книге «Открытое общество и его враги» [24] выделял договорные отношения как основу открытой системы. Открытое общество характеризуется демократией, свободой мысли и критическим подходом, что также отражается в работах Поппера. Открытость по отношению к разнообразию целей и инклюзивность также являются основными характеристиками открытого общества, что подчеркивает стремление к гибкости и адаптации к различным потребностям и интересам. Поппер анализирует различие между открытыми и закрытыми обществами, подчеркивая, что закрытые общества стремятся к жесткому контролю и униформности. Закрытое общество обладает жесткими нормами и табу, которые определяют поведение и отношения. Такие общества характеризуются строгой иерархией и стратификацией. Этот аспект подчеркивает стремление закрытого общества к единой и универсальной цели или идее, часто с игнорированием индивидуальных потребностей и интересов.

Пример открытого и закрытого обществ может обогатить наше понимание открытой и закрытой форм образования. С этой точки зрения открытое образование может включать элементы диалога, демократии, критического мышления и многообразия, в то время как закрытое образование может ориентироваться на жесткие нормы, иерархию и универсализм. Эта дихотомия указывает на потребность в балансе и гибкости в образовательной политике и практике, а также подчеркивает важность открытости как ключевого принципа для современного образования.

Другой пример для построения нашего понимания — это **дихотомия «открытое государство — закрытое государ-**

*ство*». Открытое государство строится на принципах общественного контроля, доказательного управления и прозрачности расходов. Это воплощение демократического подхода, при котором граждане имеют возможность участвовать в принятии решений и контролировать действия правительства. Закрытое государство, напротив, характеризуется непубличностью деятельности, сакрализацией компетенции власти и легитимизацией секретности. Эти характеристики могут находить свое отражение в авторитарных и тоталитарных режимах, при которых власть защищена от критики и ее действия окутаны тайной. В работах Ханна Арендт, особенно в «Истоках тоталитаризма» [25], можно найти анализ механизмов закрытости и секретности, свойственных тоталитарным режимам.

В отношении открытого образования данные примеры подчеркивают важность прозрачности, общественного участия и доказательного подхода в сфере образования, а также формируют предупреждение о потенциальных рисках секретности и иерархии в образовательной системе.

**Дихотомия «открытый программный код — закрытый программный код»** служит заметным примером в современном мире и может быть применена для иллюстрации более глубокого понимания открытости как феномена и универсального свойства. Эта дихотомия затрагивает не только технические аспекты программирования, но и философскую, и идеологическую основы открытой разработки. Открытый код олицетворяет идею доступности и демократизации знаний. Программы с открытым исходным кодом доступны для изучения, изменения и использования всем желающим. Это позволяет разработчикам всего мира участвовать в доработке продукта, делая процесс коллективным. Кроме того, открытый код часто называют нечувствительным к заимствованию. Это подразумевает, что любой может использовать идеи и код для своих целей без нарушения правил лицензирования [26]. Закрытый код, напротив, скрыт от посторонних глаз. Это может приводить к более медленному развитию, поскольку у меньшего количества людей есть возможность внести свой вклад в процесс. Ограничение

## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

доступа к исходному коду также препятствует обратной связи, что затрудняет улучшение продукта и идентификацию проблем.

Пример открытого и закрытого программного кода может быть применен к открытому и закрытому образованию. Если мы рассматриваем образовательную программу или технологию в открытом образовании как условный «открытый код», это позволяет включиться в разработку другим педагогам со всего мира. Таким образом, образование становится более гибким, демократичным и адаптируемым, что может способствовать улучшению качества и доступности образования на глобальном уровне. Эта идея вписывается в более широкий дискурс об открытом доступе и сотрудничестве в научном и образовательном сообществе, олицетворяя стремление к разделению знаний и сотрудничеству, а не к изоляции и конкуренции.

Приведенные примеры позволяют задать базовый контекст открытости как идеи, которая может касаться разных сфер и позволяет нам перейти к непосредственному рассмотрению идеи открытого образования. Корни идеи открытого образования можно проследить еще до XX в., но именно во второй половине XX в. она получила значительное развитие. Это связано с рядом известных мыслителей в области образования, которые внесли наиболее значительный вклад в разработку идеи открытого образования.

Прежде всего следует выделить **Джона Дьюи**, американского философа, психолога и педагога. Дьюи является одним из наиболее влиятельных мыслителей в истории образования. Его прогрессивный подход к образованию с акцентом на критическое мышление и активное участие учеников оставил заметный след в развитии открытого образования. В работе «Демократия и образование» [27] Дьюи подчеркивал, что образование должно быть сконцентрировано на ученике, а не на предмете. Он выступал против жесткой и авторитарной системы образования и настаивал на том, что образование должно быть живым, динамичным и адаптивным процессом. Рассмотрим некоторые ключевые аспекты его философии, которые имеют отношение к открытому образованию.

Дьюи считал, что образование должно быть демократическим процессом, в котором ученики имеют голос в своем обучении. Это предполагает вовлечение обучающихся в планирование и оценку своего обучения, что является одним из главных принципов открытого образования. Этот принцип лег также в основу концепции соучаствующего проектирования. В свою очередь, опыт был основным источником обучения в рамках его концепции. Он утверждал, что обучение лучше всего происходит в контексте реального опыта и практической деятельности. Это ведет к развитию критического мышления и способности к анализу. Эта идея сыграла ключевую роль в развитии проектно-ориентированного обучения и обучения на основе решения проблем.

Дьюи также подчеркивал важность социального взаимодействия в образовательном процессе. Он считал, что ученики должны работать вместе и учиться друг у друга. Это нашло отражение в современных подходах к образованию, таких как совместное обучение и обучение в сотрудничестве. При этом Дьюи видел образование как постоянно развивающийся процесс, в котором новые идеи и практики должны постоянно оцениваться и адаптироваться, что также интерпретируется как принцип динамичности и гибкости открытого образования.

Принципы и идеи Дьюи, высказанные более ста лет назад, продолжают быть актуальными и вдохновляющими для современного образования. Его подход к обучению посредством опыта, акцента на демократию и социальное обучение, а также его прагматичный подход к образованию создали основу для открытого и ориентированного на детей образования. Система Дьюи показывает, что образование может быть не только средством передачи знаний, но и живым, динамичным процессом, в котором ученики активно участвуют в своем обучении и развитии.

Не менее значимо для нас имя австрийского философа и теолога **Ивана Иллича**. Этот мыслитель привлек к себе внимание образовательного сообщества прежде всего своей резкой критикой традиционных образовательных систем в работе «Освобождение от школ» (*Deschooling Society*) [28].

Его аргументы явились отправной точкой для обсуждения и размышления о необходимости более открытых и гибких образовательных структур. В этой работе автор обозначил неэффективность и недостатки формальных образовательных систем. Иллич утверждал, что такие системы слишком жестки, иерархичны и приводят к социализации, которая подчиняет индивида системе, а не наоборот. Автор утверждал, что школы стали препятствием для образования, создавая барьеры для свободного и независимого обучения. В качестве решения Иллич предлагал деинституционализацию образования, при которой люди могут учиться вне формальных структур — свободно и согласно своим интересам.

Также Иллич предложил концепцию образовательных сетей, которые соединяют людей с общими интересами и целями. Эти сети могут использоваться для обмена знаниями, навыков и ресурсов без необходимости централизованного контроля. Автор выделял четыре учебные сети: 1) служба рекомендации образовательных объектов; 2) обмен навыками; 3) подбор учебных партнеров; 4) справочник профессиональных преподавателей. Согласно концепции общества, свободного от школ, образование должно быть процессом самообразования, при котором индивиды берут на себя ответственность за свое обучение. Такой подход включает в себя способность учиться у других, использовать различные ресурсы и адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.

При этом Иллич не ограничивал свою критику только образованием, он также высказывался против тех социальных структур, которые поддерживают и укрепляют существующие образовательные системы, понимая необходимость радикальной трансформации общества в целом, с тем чтобы сделать образование более доступным и открытым.

Эти идеи разожгли обсуждение об открытом образовании и вдохновили многие альтернативные и инновационные образовательные подходы. Они подчеркнули необходимость перемещения от жесткого, стандартизированного и институционализованного образования к более гибкому, персонализированному и демократизированному. Иллич предложил

решение, которое опережало его время, поэтому многие его идеи нашли отражение в современных открытых образовательных практиках — таких как онлайн-обучение, открытые образовательные ресурсы и обучение на основе сообщества. В итоге философия и критика Иллича способствовали развитию идей и практик открытого образования, подчеркивая важность автономии обучающихся, децентрализации образовательных структур и создания образовательных систем, которые служат потребностям и интересам индивидов, а не системам и институтам.

**Питер Друкер**, видный мыслитель и автор книг в области менеджмента, выдвинул идею «общества знаний» и обучения на протяжении всей жизни. Эта идея стала фундаментом для многих открытых образовательных инициатив и продолжает влиять на современное образование. В своих работах, таких как «Посткапиталистическое общество» [29] и «Задачи менеджмента в XXI веке» [30], Друкер заложил основы для понимания образования как непрерывного и бесшовного процесса. Он утверждал, что знания являются центральным активом в посткапиталистическом обществе, и поэтому они должны быть доступны и разделяемы. Такая точка зрения предполагает переход от традиционного взгляда на образование, когда знания передаются от педагога к ученику, к более гибкому и открытому — когда знания могут быть созданы, разделены и применены в различных контекстах. Друкер акцентировал внимание на том, что знания должны быть доступны всем, независимо от социального статуса или финансовых возможностей. Это нашло отражение в движении открытых учебных ресурсов и бесплатных онлайн-курсов.

Друкер видел будущее, в котором образование станет более открытым, гибким и доступным. Его идеи продолжают вдохновлять современные открытые образовательные инициативы, и его работа остается актуальной и важной для понимания того, как мы можем строить более справедливое и бесшовное образовательное будущее.

**Стивен Даунс и Джордж Сименс** — ключевые фигуры в развитии массовых открытых онлайн-курсов (MOOCs) и концепции сетевого обучения. Они сосредоточили свою работу на



## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

создании и поддержании глобального доступа к образованию, делая его более открытым, гибким и демократичным.

Даунс углубленно изучал открытое сетевое и индивидуальное обучение. Его публикации, такие как *E-Learning 2.0* [31], обозначили новую эру в образовании, при котором ученики могут участвовать в образовательном процессе активнее и автономнее. Даунс подчеркивал важность связей между обучающимися, преподавателями и ресурсами, которые создают динамичную и адаптивную среду для обучения. Именно это должно формировать сети знаний. Даунс также занимался продвижением открытых образовательных ресурсов (OER), которые сделали материалы и курсы доступными для всех, независимо от местоположения или финансового состояния.

Сименс известен своим вкладом в разработку теории коннективизма (*connectivism*). В работе *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age* [32] он развил новый подход к образованию в эпоху интернета. Эта теория утверждает, что знания и обучение не являются изолированными явлениями, а скорее сетью связанных и взаимодействующих элементов. Обучение происходит посредством создания связей и навигации по ним. Сименс подчеркивал значение технологии, облегчающей сетевое обучение за счет предоставления инструментов для связи, сотрудничества и динамичного взаимодействия между учениками.

Даунс и Сименс вместе запустили первый МООС в 2008 г. (*Connectivism and Connective Knowledge*). Этот курс предложил новый формат, в рамках которого участие было открытым, бесплатным, а учебный процесс был организован вокруг связей и взаимодействия в онлайн. Данный МООС послужил моделью для последующих онлайн-курсов и оказал влияние на образовательное сообщество в отношении обучения и образования в цифровую эпоху. Работа этих авторов оказала значительное влияние на современное образование, поддерживая идею открытости и обогащая понимание того, как технология может расширить и трансформировать образовательный процесс.

Вклад Даунса и Сименса в открытое образование подчеркивает значимость сетевого обучения, технологии и доступ-

ности, обогащая как философию образования, так и образовательную практику. Это движение к открытости, совместно-му обучению и глобальному доступу сегодня является фундаментальной частью многих образовательных инициатив и продолжает оказывать влияние на образовательную политику по всему миру.

Значимый вклад в разработку оснований для открытого образования внесли не только зарубежные, но и отечественные исследователи. При этом если зарубежные ученые обращали основное внимание прежде всего на социально-коммуникативный аспект становления взрослеющего человека (нормы отношений, типы задач и формы верификации их решения и т. д.), то отечественные авторы, вклад которых мы представим ниже, разработали не только методики становления теоретического и практического мышления, позволяющие решать пробнопрактические задачи, но и логику управления индивидуальным становлением.

В данном направлении стоит обратить внимание на три основные педагогические школы и (шире) школы социокультурных исследований:

- подход **С. И. Гессена** (1887–1950), предполагающий совместное конструирование педагогом и учеником персональной образовательной программы ученика, а также освоение учеником метода деятельности, позволяющего решать разного типа задачи в разнообразных деятельностных ситуациях;
- подход школы развивающего обучения, основанной **Д. Б. Элькониным** (1904–1984) и **В. В. Давыдовым** (1930–1998), предполагающий формирование как компетенций, так и идей, деятельностных установок, типов мышления за счет выполнения специально разработанных деятельностных задач;
- системо-мыследеятельностный подход в философии и методологии, сформированный **Г. П. Щедровицким** (1929–1994) и командой его единомышленников, показывающий, что полный, завершённый акт деятельности является основным источником значимых для конкрет-

## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

ного человека образовательных результатов. Щедро-вицкий полагал, что: каждый объект анализа стоит рассматривать не как «вещь в себе», а как ресурс для решения значимой деятельностной задачи; в процессе организации деятельности важно анализировать не только свойства ее объектов, но и собственные намерения (как заинтересованных благополучателей результатов); каждый акт деятельности имеет значение не только с точки зрения получения итогового требуемого результата, но и накопления человеком персонального опыта, а затем преобразования его в компетенции за счет специально организованных рефлексивных процедур.

Далее мы подробнее рассмотрим подходы всех трех выше-названных школ к формированию практического мышления обучающихся, а также создаваемые им новые деятельностные формы и проекты.

Подход Гессена предполагает, что личность формируется лишь за счет работы с трансцендентальным объектом (или, если уточнять, с проблемой, которую этот объект порождает либо, наоборот, для решения которой является значимым ресурсом) [33]. Фактически речь идет о том, что ученик в процессе освоения трансцендентально насыщенного культурного материала реконструирует новую систему поведения/деятельности. Это подкрепляется тем его положением, что педагогическое сопровождение ученика предполагает не освоение заранее заданных моделей поведения и деятельности, а построение персонального проекта, включающего в себя данные модели, но не «объективно» взятые, а специально спроектированные исходя из интересов и приоритетов данного конкретного ученика.

Важно, что ключевым организующим фактором образовательного процесса, с точки зрения Гессена, должны были являться сверхличностные задачи, имеющие социокультурный характер, то есть предполагающие фактическое переоткрытие, реконструкцию взрослеющим человеком основных культурных ценностей и принятие их как результат собственных

интеллектуальных и нравственных усилий. Фактически Сергей Иосифович сводил весь процесс должного, по его мнению, образования к подобной реконструкции учениками основных социально-гуманитарных сфер, и не только высоких (основных отраслей науки и направлений в искусстве), но и прикладных — права и экономики [34]. Этот подход во многом похож на подход открытого образования, предполагающий в качестве ключевого компонента образовательного процесса реконструкцию и освоение обучающимся социокультурного объекта; хотя Гессен не только не вводит данную категорию, но и не говорит напрямую о том, что ученики, реконструируя сферы гуманитарного знания или практики, решают какую-либо конкретную задачу. В данном контексте следует акцентировать внимание на том, что для Гессена задачный подход являлся одним из ключевых, системообразующих элементов образовательного процесса. Автор концептуализировал образование как последовательность «целей-заданий» (при этом важно делать различие между «заданием» и «задачей») [35].

Гессен специально не рассматривал вопрос об оптимальных управленческих структурах для системы образования, однако ряд вопросов руководства учениками он специально выделил. В частности, автор подчеркнул необходимость в ряде случаев принуждения учеников к действию как инструмента, позволяющего им освоить ранее неизвестные представления о действительности и возможности. Он не говорит напрямую, что это принуждение во многом обеспечивается формулировками увлекательных учебных заданий, которые ученики принимают и выполняют по собственной воле, не чувствуя какого бы то ни было принуждения. При этом, с точки зрения Гессена, процесс образования призван именно сформировать у обучающегося способность к свободе как к сознательному управлению учеником процессами своей жизнедеятельности. Но, как явствует из этой формулировки, свобода должна стать именно результатом образовательного процесса, а не его основанием, как это принято в массе так называемых либертарианских образовательных практик, то есть ученик должен сформировать основания для

## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

целеполагания и освоить методы их реализации, чтобы с полной уверенностью заявлять: «Я свободный человек, отвечающий за свои намерения, действия и их последствия». Именно так подходят к вопросу о свободе и ограничениях учеников и в рамках открытого дополнительного образования: сначала предлагаются задания, разработанные педагогами; затем ставятся задачи, подразумевающие собственную интерпретацию; в финале цикла предлагается сформулировать собственные задачи, исходящие из актуальных личностных интересов, но по образцу тех, которые уже решались [34].

Стоит также отметить, что, с точки зрения Гессена, ученик должен быть полноценным партнером своего педагога-наставника в ходе проектирования персонального образовательного маршрута. Сам же педагог должен, с одной стороны, указывать своему ученику на существующие познавательные и практические задачи как на предметы применения им своих сил, но с другой стороны, не вовлекать его напрямую в работу с данными задачами, а лишь создавать максимальные условия для того, чтобы ученик зафиксировал для себя задачу, соотнес с собственными интересами и в итоге принял как значимую для себя [36].

При этом ученый был уверен в необходимости полномасштабного и системного освоения учениками объективных предметных и практических знаний, которые могут и должны стать ресурсами для их персональной практической деятельности. Освоение этих знаний он рассматривал уже не в режиме реконструкции, переоткрытия, а как трансляционное освоение базовых фактов, подходов и выполнение типовых упражнений. С точки зрения автора, это было закономерным овладением ресурсами, принципиально необходимыми уже для самостоятельного культурного действия. А вот то, что само овладение известными знаниями должно заблаговременно формировать культуру продуктивного действия, Гессен не фиксировал.

Следующим направлением отечественной социогуманитарной мысли, наработки которого заведомо опирались открытое дополнительное образование, можно считать систему развивающего обучения (РО), сформированную

Д. Б. Элькониним и В. В. Давыдовым, а также их коллегами и учениками в 1960–1970-х гг. Основной задачей этой системы было формирование предметно-ориентированного мышления, позволяющего ученикам самостоятельно реконструировать базовую структуру (фактически онтологию) конкретной системы знаний, на основе которой они смогут самостоятельно реконструировать конкретные единицы предметного знания.

Для открытого дополнительного образования в развивающем обучении наиболее важными оказались следующие компоненты:

- деятельностный характер: все ключевые знания о действительности приобретаются за счет переоткрытия, а точнее — реконструкции и воспроизводства исходного процесса исследования и мыслительного обобщения;
- мышление как базовый предмет образования: ключевым образовательным результатом является не конкретное знание, а сформированный и закрепленный способ его приобретения, актуализируемый в каждом конкретном случае;
- установка на заведомую управляемость процесса компетентностного развития, реализуемая за счет системы деятельностных заданий;
- проблемный характер обучения: обязательное разрешение учениками серьезного и исходно для них непреодолимого противоречия как фактор получения нового знания;
- открытый характер учебных заданий в начале их постановки: заведомое отсутствие правильных решений, необходимость найти решение самостоятельно на основании предложенных опор [37];
- соответствие предлагаемых образовательных форм задачам и возможностям развития в каждом конкретном культурно-психологическом возрасте обучающегося [38].

В целом логика и идеология развивающего обучения предполагают не только и не столько оснащение ученика необходи-

## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

мыми знаниями, сколько оформление и развитие его потенциала как фактора, позволяющего получать образовательные и практические результаты в течение длительного времени после окончания обучения.

При этом стоит обозначить принципиальные отличия открытого дополнительного образования от системы развивающего обучения:

- если для развивающего обучения основным предметом является все же освоение конкретной предметной сферы (пусть на уровне мышления, позволяющего формировать необходимые для нее знания, но все же на уровне предметной сферы), то для открытого дополнительного образования образовательным результатом становится само формирование определенного типа мышления и соответствующих ему способов деятельности;
- если для развивающего обучения базовым результатом (и, соответственно, финалом педагогических действий) является реконструкция и верификация объективных предметных знаний, уже закрепленных в культуре, то для открытого дополнительного образования базовым результатом являются знания и проектные идеи, порождаемые на основе культурных знаний и соответствующей методологии рассуждений самими обучающимися.

Следующим по времени своего возникновения направлением отечественной гуманитарно-социальной мысли, ставшим значимой основой для становления дидактики открытого дополнительного образования, следует назвать системомыследеятельностный (СМД) подход в теории и методологии практики, разработанный Г. П. Щедровицким, его коллегами и учениками (начиная со второй половины 1960-х гг.). СМД-подход в основном носит уже практический, а не образовательный характер. Однако при организации образовательного процесса, основанного на деятельности, принципиально значимыми оказываются следующие положения и принципы СМД-подхода в организации решения практических задач:

- главным объектом как практики, так и познания является деятельность; даже если познание носит объектный характер, сами эти объекты являются результатами ранее произведенной деятельности, а следовательно, ее следами; в целом любые знания, поскольку они являются продуктами деятельности, становятся вторичными по отношению к ней [39];
- действительность осмысливается и представляется как целостная система, что позволяет более точно определить объекты целенаправленного воздействия, позволяющие решить необходимую задачу, а также максимально точно определить предмет собственных интересов [40];
- наличие точно выстроенной и сравнительно легко осваиваемой методологии, позволяющей взрослеющим людям не только формально освоить главные принципы деятельности, но и реализовать их в конкретных ситуациях [39];
- заведомая необходимость преобразовывать объективированное предметное знание в практическое и, как следствие, отношение к любому знанию как к ресурсу и инструменту [41];
- система принципов, позволяющих работать с ситуацией неопределенности: реконструировать ее базовые основания, оценивать вероятность различных сценариев развития событий [42];
- как объект деятельности, так и базовые описывающие ее понятия не заданы заранее и заведомо являются предметом целенаправленного конструирования [42];
- деятельность, позволяющая решить поставленную задачу, заведомо носит многопозиционный характер, требующий от обучающегося не только освоения разнообразных квалификаций, но и комплексного анализа поставленных целей, а также комплексного проектирования путей их достижения, заведомо предполагающего многообразные функции при своей реализации и, соответственно, многообразные позиции и квалификации специалистов, участвующих в этой реализации [39].



## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

- СМД-методология предполагает, что при проектировании и организации деятельности ключевое внимание нужно обращать не на объекты управления (от материальных активов до комплексных производственных структур), а на его предметы — те задачи, которые возникают в связи с функционированием конкретных объектов производственной системы и реализацией ими своего потенциала [40];
- регулярная рефлексия проделанных действий, позволяющая выстроить их модель, схему и в конечном счете создать своего рода инструкцию, позволяющую продолжателю реализовать ту же самую деятельностную задачу заведомо более результативно [39].

Все вышеперечисленные принципы и подходы системно-мыследеятельностной методологии легко преобразуются в принципы и технологии организации образовательной деятельности, особенно в режиме моделирования в рамках образовательного процесса полного цикла управления производством.

Мы видим, что отечественные ученые и философы, прямо или косвенно разрабатывавшие вопросы дополнительного образования, определяли и описывали не только базовые модели деятельности в его рамках, но и конкретные инструменты организации и управления этой деятельностью (задачи и задания, общепринятые правила и т. д.), тогда как зарубежные ученые и разработчики обращали основное внимание на пространство данной деятельности, прежде всего на ресурсы ее организации.

\*\*\*

Далее мы выделим общие аспекты открытого образования, интегрируя ключевые идеи, рассмотренные нами ранее, и применим их к феномену дополнительного образования детей. Эта интеграция позволит нам не только углубить понимание отдельных элементов, но и сформулировать комплексный подход к дополнительному образованию в контексте открытого образования. Таким образом, мы стремимся предложить основу для разработки образовательной полити-

ки, которая будет отвечать современным требованиям и философским принципам открытости в образовании.

**1. Непрерывность и адаптивность.** В открытом дополнительном образовании непрерывность заключается в постоянном движении по пути собственной образовательной стратегии, ведь ученик сам решает, чем дополнять свое образование. В дополнительном образовании обучающийся исследует и определяет свой путь, что делает учебный процесс более живым и динамичным. Данному принципу может быть противопоставлена характеристика закрытого образования, которая выражается в изначальной регламентации целей и результатов. Дидактика открытого образования признает, что поставленная педагогом цель может неоднократно трансформироваться даже в границах одного акта педагогической деятельности [43, 44]. Эта способность к адаптации в полной мере выражается в дополнительном образовании, которое предполагает, что молодой человек может двигаться в соответствии с принципиально разными сценариями, а педагог адаптируется под эти сценарии. Данный принцип отражает идею о том, что открытое дополнительное образование должно быть ориентировано на индивидуальные интересы и потребности ученика, обеспечивая гибкий и адаптивный путь, который может меняться и развиваться в соответствии с изменениями в интересах и целях ученика. Это создает более глубокий и персональный образовательный опыт, который поддерживает самоопределение и активное участие в своем образовательном пути.

**2. Активное участие и практический контекст обучения.** Дополнительное образование характеризуется многообразием форм и методов, которые требуют активного участия детей. Участие в спортивных секциях, театральных, естественно-научных и даже декоративно-прикладных студиях подразумевает деятельностное включение молодых людей в учебный процесс. Обучающиеся становятся не только потребителями знаний, но и актерами образовательного процесса, проявляя свою субъектность в различных областях деятельности. Эти практические формы обучения создают гибкое пространство, в котором ученики могут столкнуться

## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

с реальными проблемными задачами и научиться их решать. Гибкость требований к педагогическим кадрам также означает, что молодые люди могут встретиться с представителями различных профессиональных практик, что расширяет их понимание мира и помогает связать образование с реальным опытом, а опыт со своим интересом. Отсутствие единых стандартов и регламентирующих документов в области дополнительного образования дает свободу экспериментировать как с методами, так и с содержанием оценки образовательных результатов, что также отмечается исследователями [2]. Это не только позволяет индивидуализировать подход к каждому ученику, но и содействует разработке новых, инновационных методов обучения и оценки. Совокупность этих аспектов превращает дополнительное образование в открытую и динамичную систему, в которой ученики становятся активными участниками, а не пассивными наблюдателями. Они могут исследовать, экспериментировать и сталкиваться с реальными проблемами, находя их решения. Данный подход выходит за рамки формального обучения и строится на активном взаимодействии, практическом опыте и индивидуальном подходе. В этом контексте дополнительное образование выступает не просто как дополнение к основному образованию, а как неотъемлемая часть жизни молодого человека, формирующая его умение действовать, мыслить критически и быть ответственным участником общества.

**3. Формирование общественного договора и сотрудничество.** Эти принципы являются одними из ключевых в открытом дополнительном образовании и находят свое отражение в глобальных стратегиях развития образования, таких как предложенная в докладе ЮНЕСКО стратегия *Reimagining our futures together: A new social contract for education* [45]. Эти концепции идеологически глубоко вкоренены в современное образование и обладают определенной релевантностью в контексте дополнительного образования. Образование, основанное на учете интересов детей, их самоопределения и индивидуальных траекторий, невозможно без элемента договора, понимаемого в широком смысле этого слова. Речь идет не только о юридических договорах между

учебным заведением и обучающимся или его семьей, но и о неявном соглашении между всеми участниками образовательного процесса по вопросам сотрудничества ради общей выгоды. Данный общественный договор закладывает основу для доверия, уважения и сотрудничества между участниками, педагогами, родителями и широким сообществом. Дополнительное образование как вид образования часто строится на спресе со стороны семей, и его природа подразумевает сотрудничество и договоренности как первооснову. Это значит, что дополнительное образование не просто реагирует на потребности и интересы детей, но и активно включает их в процесс формирования образовательного пути. Такое сотрудничество, основанное на взаимном уважении и доверии, создает более гибкую и открытую систему, которая способна адаптироваться к индивидуальным потребностям и интересам каждого ученика. Данный принцип представляет собой фундаментальный аспект открытого и дополнительного образования. Он отражает стремление к демократизации образования, расширяя его границы и вовлекая в него всех участников образовательного процесса. Этот принцип подчеркивает важность совместного стремления к общей цели, когда каждый участник является субъектом образовательного ландшафта.

**4. Экосистемность и образовательные сети.** В контексте дополнительного образования экосистемность представляет собой сложную многоуровневую структуру, которая опирается на сотрудничество, взаимодействие и синергию между различными элементами образовательного процесса. Образовательные сети являются организационным каркасом любой системы открытого образования. Они состоят из взаимодополняющих элементов, позволяющих ученикам и педагогам обмениваться между собой ресурсами, программами, технологиями и др. Примером эффективности такого подхода может служить развитие МООС-платформ, которые сделали доступным высшее образование в мировом масштабе. С помощью этих платформ люди из отдаленных уголков мира могут прослушать лекции профессоров известных университетов, таких как Кембридж (*University of Cambridge*),

Стэнфорд (*Stanford University*), Массачусетский технологический институт (*Massachusetts Institute of Technology, MIT*) и т. д. Это показывает, что образовательные сети и технологии могут быть мощным инструментом в руках тех, кто стремится к образованию и саморазвитию. Дополнительное образование в этом контексте должно стать своего рода платформой, которая объединяет и соединяет ресурсы, профессионалов, педагогов и учеников. Оно должно служить мостом, который связывает различные аспекты образования и создает интегрированную, бесшовную среду для обмена и сотрудничества. Такой подход может способствовать не только индивидуальному росту учеников, но и стимулированию инноваций и креативности в образовательном процессе в целом. Экосистемность и образовательные сети представляют собой ключевую организационную концепцию для формирования открытого и глобального образовательного пространства. Они учитывают многомерность и сложность современного образования и стремятся создать среду, в которой возможен обмен, сотрудничество и взаимопонимание на всех уровнях. Это предполагает новый взгляд на то, как мы понимаем образование, и олицетворяет аспекты открытости, интеграции и глобализации, которые стали определяющими для современного мира.

**5. Инклюзивность и доступность.** Данные аспекты становятся основными направлениями, ориентирующими образовательную политику и практику в сторону устойчивого и справедливого образовательного процесса. Инклюзивность в этом контексте предполагает принятие и активное продвижение многообразия учебных траекторий, культурных особенностей, социальных и экономических условий. Она призывает к тому, чтобы дополнительное образование было доступно и открыто для всех, независимо от их возраста, пола, этничности, социального статуса или физических способностей. Это означает создание такого образовательного пространства, в котором каждый ученик чувствует себя принятым и ценным, в котором разнообразие рассматривается как сила, а не как преграда. Доступность, в свою очередь, тесно связана с инклюзивностью и направлена на обеспечение рав-

ных возможностей для образования. Это не просто физический доступ к образовательным учреждениям или онлайн-ресурсам, но и создание такого образовательного контента и методологии, которые отвечали бы потребностям и интересам различных учеников. Инклюзивность и доступность также включают в себя взаимодействие с высококачественными педагогическими кадрами, которые способны работать с разнообразным спектром обучающихся, и предоставление нуждающимся в этом ученикам необходимой поддержки и ресурсов. Такой принцип является жизненно важным для реализации идеи открытого образования в сфере дополнительного образования детей. Он подчеркивает стремление к глобальной справедливости, демократизации образования и активизации участия каждого молодого человека в образовательном процессе. Эти принципы, будучи взаимосвязанными и взаимозависимыми, становятся основополагающими для создания открытого, гуманного и разнообразного образовательного пространства, способного адаптироваться к потребностям и интересам каждого ученика.

Открытое образование и расширенное образование совместно представляют собой набор фундаментальных и перспективных принципов, которые определяют современные тенденции и будущее дополнительного образования для детей. Выделенные нами пять принципов общего характера служат основными ориентирами в развитии образовательной парадигмы. Термин «открытое образование» подчеркивает необходимость гибкости, демократизации и многообразия в образовательном процессе. Он нацелен на то, чтобы каждый молодой человек имел возможность построить свою уникальную образовательную траекторию, опираясь на индивидуальные интересы, способности и цели.

С другой стороны, термин «расширенное образование» указывает на необходимость выхода за рамки традиционного школьного образования, предлагая широкий спектр методов, содержания и возможностей. Этот процесс должен быть понят не столько как расширение школы, сколько как радикальное расширение самого понятия «образование», его ландшафта и влияния на различные институты общества. Идея

## 1. ПЕРЕОТКРЫВАЯ И РАСШИРЯЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

открытого образования подразумевает, что дополнительное образование должно расширять свое влияние не только на школу, но и на всю образовательную систему, взаимодействуя с другими социальными и культурными структурами. Она предполагает создание новых сетей и партнерств, обогащение и диверсификацию методов обучения, оценки, а также активизацию и субъективацию каждого ученика.

Сочетание открытого и расширенного образования как концептов создает фундамент для постоянного развития и инноваций в области дополнительного образования, в которых так сильно нуждается основное образование. Данный контекст подчеркивает неотъемлемую связь между дополнительным образованием и общественными, культурными, экономическими, технологическими процессами, открывая новые перспективы для более справедливого, доступного и динамичного образовательного пространства.

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

Институциональный контекст дополнительного образования детей представляет собой сложную и многогранную систему, в которой переплетаются правовые, организационные, экономические и социальные аспекты. Это пространство, где формируются и реализуются стратегии, нормы и ценности, определяющие, как дополнительное образование организовано, финансируется, контролируется и оценивается. В этом контексте особое внимание уделяется взаимодействию различных акторов, включая государство, частный сектор, образовательные учреждения, родителей и детей.

В этой главе будут проанализированы различные аспекты институционального контекста дополнительного образования как в России, так и за рубежом.

В параграфе **«Стратегии регулирования дополнительного образования за рубежом»** мы углубимся в изучение международного опыта в области стратегий регулирования дополнительного образования детей. Это необходимо для понимания разнообразия подходов и методов, которые применяются в разных странах, а также того, как они могут быть адаптированы или применены в российском контексте. В некоторых странах принята стратегия минимального или нулевого вмешательства государства в сферу дополнительного образования. Такая страте-



## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

гия может включать отсутствие строгих нормативов, лицензирования или государственного финансирования. Мы рассмотрим, как подобный подход влияет на доступность, качество и разнообразие программ. Другие страны выбирают стратегию активного надзора и контроля над дополнительным образованием. Эта стратегия может включать строгие стандарты качества, лицензирование учреждений, мониторинг и оценку. Мы исследуем, как эти механизмы могут обеспечивать качество образования и защиту прав детей. Некоторые страны фокусируются на стратегии сотрудничества между государственным и частным секторами, местными сообществами и другими заинтересованными сторонами. Подобный подход может включать совместное планирование, финансирование и реализацию программ. Мы изучим, как такое сотрудничество может способствовать инновациям, гибкости и отзывчивости системы к потребностям детей и семей. Этот параграф предоставляет ценную возможность проанализировать различные стратегии и подходы, которые могут быть применены в регулировании дополнительного образования. Здесь подчеркивается сложность и многообразие этой области и показано, что нет универсального решения, подходящего для всех. В параграфе также отражена важность контекста, культуры и целей образования в выборе и применении этих стратегий.

В параграфе **«Устройство дополнительного образования в России»** мы проводим детальный анализ структуры, функций и основных характеристик системы дополнительного образования в Российской Федерации. Этот раздел является ключевым для понимания текущего состояния и перспектив развития данной сферы в стране. Мы рассматриваем организационные и юридические аспекты системы дополнительного образования. Особое внимание уделяется анализу Целевой модели развития региональных систем дополнительного образования, ее целям, принципам и механизмам реализации. Будет исследовано, как эта модель влияет на стратегическое планирование, управление и оценку в сфере дополнительного образования. Мы также обратим внимание на новые федеральные и региональные инициативы и проекты, направ-

ленные на модернизацию и инновации в дополнительном образовании. Этот параграф предоставляет анализ устройства дополнительного образования в России, выявляя ключевые тенденции, вызовы и возможности для дальнейшего развития. Он служит основой для понимания специфики российской системы и ее места в более широком мировом контексте дополнительного образования.

В параграфе *«Эффекты регулирования в контексте региональной практики управления дополнительным образованием в России»* основное внимание уделяется оценке влияния персонифицированного финансирования дополнительного образования (ПФДО) на региональном уровне в контексте процесса его внедрения. Этот параграф включает в себя изучение некоторых этапов внедрения ПФДО в различных регионах России, а также проблемы, препятствия и успехи. Мы анализируем, как ПФДО влияет на управление дополнительным образованием на региональном уровне, в частности, как инструмент сотрудничества может превратиться в инструмент надзора и контроля. Этот параграф предоставляет ценный взгляд на сложный и многогранный процесс внедрения ПФДО в региональном контексте России. Он выявляет не только технические и практические аспекты этого процесса, но и множество социальных и политических вопросов, которые могут влиять на успешность и эффективность ПФДО как инструмента улучшения дополнительного образования.

В параграфе *«Болевые точки дополнительного образования в России»* предпринимается попытка всестороннего анализа актуальных проблем и вызовов, с которыми сталкивается сфера дополнительного образования детей в России. Основываясь на последних статистических данных и исследованиях, авторы выявляют ключевые трудности, такие как недостаточная вовлеченность и присутствие частного сектора, дифференциация содержания дополнительного образования детей (ДОД), сложности в отражении содержания ДОД в различных опросах и исследованиях. В этом разделе обращено внимание на динамику и тенденции в развитии дополнительного образования, включая взаимодействие между государст-

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

венными и частными учреждениями, а также на то, как различные методологические и практические подходы могут влиять на качество и доступность образовательных услуг. В целом параграф предоставляет глубокий и многогранный анализ текущего состояния дополнительного образования в России, выявляя основные проблемы и предлагая пути их преодоления в контексте современных образовательных и социально-экономических реалий страны.

В параграфе *«Региональные управленческие паттерны»* осуществляется тщательный анализ шести ключевых управленческих стратегий, которые сложились в среде управленческих команд в контексте дополнительного образования детей в России. Эти паттерны включают: управление материальной инфраструктурой, методическое управление, управление конкурентной средой, мероприятийный центризм, управление индикаторами и управление сервисом. Каждый из этих паттернов рассматривается в контексте его особенностей, преимуществ и недостатков. В параграфе отражен достаточно широкий взгляд на сложную и многоуровневую структуру управления дополнительным образованием в России, выявлены ключевые тенденции и вызовы, которые могут оказывать влияние на будущее этой важной области образовательной политики и практики.

Вторая глава представляет собой попытку осмысления и анализа сложных и взаимосвязанных элементов, которые формируют институциональный контекст дополнительного образования. Она призвана способствовать более глубокому пониманию того, как дополнительное образование организовано и функционирует в различных условиях и какие возможности и ограничения существуют в этом динамичном и важном образовательном пространстве.

### 2.1. СТРАТЕГИИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ЗА РУБЕЖОМ

В центре международной педагогической практики лежит понимание того, что дополнительное образование как форма неформального обучения не является прямым обязатель-

ством государств в контексте обеспечения права на образование. Но это вовсе не значит, что данный сектор пущен на самотек. Общеизвестно, что формальное образование отличается от дополнительного образования тем, что оно стандартизировано и стереотипизировано. В то же время внешкольные практики, которые в зарубежной традиции делят на школьные и внешкольные (или практики сообщества), также активно формализуются и институализируются, приобретая признаки формального образования: программы, критерии качества, заявленные результаты и т. п. [23]. Данная тенденция приводит к тому, что в стремлении институализировать дополнительное образование детей разные страны приходят к мысли о необходимости выработки разных политик регулирования. И в зависимости от того, какой концепт дополнительного образования преобладает в той или иной стране, вырабатывается соответствующая политика.

Многие страны развитого и развивающегося мира имеют свои оформленные системы дополнительного образования. Хотя название и специфика могут различаться, цель одна — обогащение образовательного опыта молодого поколения. Среди различных государств наблюдается множество подходов к регулированию сектора дополнительного образования. Основное различие между этими стратегиями заключается в отношении государства к частному сектору, а именно в мере его влияния на национальную образовательную политику.

Мы можем зафиксировать три основные стратегии регулирования рынка дополнительного образования, которые можно выделить на международном уровне: невмешательство, надзор и контроль, сотрудничество (рис. 1).

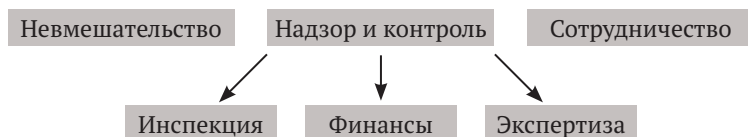


Рис. 1. Стратегии регулирования рынка дополнительного образования

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

**Невмешательство.** Данная стратегия в контексте регулирования дополнительного образования предполагает минимальное или ограниченное вмешательство государства в сферу неформального образования. Это подразумевает ограниченное применение нормативных актов, отсутствие жестких регламентаций и свободное развитие частных инициатив.

Например, подобной политики придерживается Канада. Это единственная страна в развитом мире, не имеющая национального или федерального органа управления образованием. Государственные органы не собирают статистику и информацию об услугах дополнительного образования [46]. К данному типу регулирования можно отнести Чехию, которая также в вопросах регулирования рынка частных преподавателей придерживается политики невмешательства [47, 48].

Другой пример и другой тип политики невмешательства можно наблюдать в Бразилии. Там дополнительное образование выполняет компенсирующую функцию, решая задачи наверстывания учебной программы и повышения шансов на поступление в вузы, обучение в которых осуществляется на бюджетной основе. Несмотря на то что государство на базе школ предоставляет возможность бесплатно участвовать в компенсирующем дополнительно образовании, теневой рынок в этой сфере растет. В Бразилии также представлены так называемые бесплатные курсы (*cursos livres*), которые охватывают спорт, досуг, навыки компьютерной грамотности, языковые курсы и множество других программ различной направленности, предназначенных для детей разных возрастов. Эти курсы не предоставляются учебным заведением, способным присуждать ученые степени или дипломы, признанные государством. Они являются свободными в том смысле, что не существует никаких правил в отношении их рабочей нагрузки, структуры курса или требований к доступу. Инспектирование таких курсов осуществлялось до 1971 г., но сейчас они действуют свободно [49].

Ключевые особенности управления в рамках стратегии невмешательства:

- Свобода выбора. Родители и дети имеют широкий спектр выбора образовательных программ и учреждений.

- Рыночная саморегуляция. Конкуренция между учреждениями становится ключевым фактором, определяющим качество и стоимость услуг.
- Минимум бюрократии. Отсутствие необходимости проходить сложные процедуры лицензирования или аккредитации.
- Свободное ценообразование. Цены на образовательные услуги определяются рынком, а не государственной регуляцией.

Управленческие меры в рамках стратегии невмешательства:

- Упрощение процедур. Государство может упростить или отменить процедуры лицензирования и аккредитации для дополнительных образовательных учреждений.
- Нормативно-правовая поддержка. Создание юридических рамок, которые защищают права обучающихся и учреждений, но не ограничивают их деятельность.
- Информационная поддержка. Разработка платформ и ресурсов, предоставляющих информацию о различных образовательных программах и учреждениях.

Основные управленческие инструменты и механизмы:

- Создание информационных порталов. Государство может поддерживать развитие платформ, на которых родители и дети могут сравнивать различные программы и учреждения, а также делиться отзывами.
- Содействие саморегуляции. Вместо прямого регулирования государство может поддерживать инициативы по созданию профессиональных объединений или ассоциаций, которые будут разрабатывать стандарты качества для своих членов.
- Мониторинг качества. Хотя государство может не устанавливать жесткие стандарты, оно вправе проводить исследования и опросы среди учеников и родителей для оценки удовлетворенности услугами.

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

Стратегия невмешательства может создать условия для быстрого развития и инноваций в сфере дополнительного образования. Однако это также может привести к отсутствию единых стандартов качества и возможности для появления ненадежных поставщиков услуг. Стратегия невмешательства может спровоцировать в том числе увеличение неравенства в доступе к образованию. Такой подход требует баланса между свободой действий и защитой интересов обучающихся. В конечном счете политика невмешательства не должна приводить к отсутствию практики сбора статистических данных и информации о провайдерах, так как это затрудняет понимание сферы и тех социокультурных эффектов, которые она может оказывать.

**Надзор и контроль.** При таком подходе государство активно участвует в процессе контроля качества образовательных услуг, проводит проверки, аудит и устанавливает определенные ограничения для частных учреждений. Государство не просто наблюдает за действиями учебных заведений, но и активно взаимодействует с ними, устанавливая стандарты, определяя содержательные рамки для образовательных программ, проводя проверки и корректируя их деятельность. Это может гарантировать определенный стандарт качества, но также может привести к уменьшению инициативности и инноваций в образовательном процессе.

Ярким примером такой политики служит Китай, где существуют требования к лицензированию репетиторской деятельности. Школьная лицензия и бизнес-лицензия необходимы для создания и управления частным репетиторским учреждением. Тем не менее из-за высоких требований к лицензии, например, к участку площадью более 300 кв. м, обычной практикой для учебных заведений является работа без лицензии [50]. В 2017 г. была проведена проверка 7000 учебных заведений в Шанхае и выяснилось, что более 1300 из них не имели лицензий вообще. Только четвертая часть из проверенных заведений обладала как школьной, так и бизнес-лицензией, в то время как остальные имели только бизнес-лицензию. Стоит отметить, что в 2021 г. в Китае был принят программный документ «Руководство по облегчению

бремени школьников». В соответствии с ним местные органы власти обязаны прекратить давать разрешения на создание новых учебных заведений вне территории образовательного кампуса для учеников в рамках системы обязательного образования, а все действующие учебные учреждения, оказывающие внешкольные образовательные услуги, должны быть официально зарегистрированы как некоммерческие организации. Что касается учебных заведений, которые специализируются на предметных репетиторских программах, им запрещено искать внешнее финансирование. Компании, котирующиеся на фондовой бирже, не имеют права инвестировать в эти учреждения, а привлечение иностранного капитала в таких учреждениях не допускается. Подобные репрессии приводят к снижению продаж в отрасли на 9%, что вынуждает компании трансформировать свои услуги: а) из академических — в услуги по интересам; б) из учебных — в карьерные; в) из офлайновых — в онлайн [51].

В Сингапуре существует иная стратегия надзора и контроля, которая выражается в статусе дополнительного образования как второго обязательного, поэтому министерство образования разрабатывает и регламентирует весь набор требований, включая обязательную сертификацию для всех преподавателей [6].

В Германии дополнительное образование является важной частью государственной политики в сфере образования, в частности, многие годы реализовывалась инициатива, предполагающая интеграцию различных программ и курсов в единую образовательную программу школы [52]. В Германии может осуществляться проверка и сертификация юридических лиц, оказывающих услуги в сфере дополнительного образования. Такие проверки могут осуществляться Немецким институтом обеспечения качества и маркировки — его аудиторы ежегодно проверяют и сертифицируют репетиторские школы в соответствии с собственными критериями качества с помощью знака качества. При этом многие крупные провайдеры услуг дополнительного образования разрабатывают собственные стандарты оценки качества [53].



## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

В Испании регулированием дополнительного образования занимается министерство образования, культуры и спорта. В зону его ответственности входит как контроль государственного, так и негосударственного сектора. Последний регулируется королевским декретом от 20 октября 1995 г. № 1694. Регулирование финансовых аспектов сектора дополнительного образования осуществляется путем налоговой политики. Согласно статье 9 закона 37/1992, внеклассные занятия должны облагаться налогом с 21% НДС. Невыполнение этих налоговых обязательств является преступлением.

Ключевые особенности управления в рамках стратегии надзора и контроля:

- Стандартизация. Государство разрабатывает и устанавливает минимальные стандарты качества и содержания дополнительного образования.
- Регулярный мониторинг. Проводятся периодические проверки и аудиты для оценки соответствия учебных заведений установленным стандартам.
- Лицензирование. Частные учебные заведения должны получать лицензии или аккредитацию для доказательства своего соответствия требованиям.
- Ответственность. В случае выявления нарушений государство может применять санкции, вплоть до отзыва лицензии.

Управленческие меры в рамках стратегии надзора и контроля:

- Разработка и внедрение стандартов. Устанавливаются критерии качества, методология преподавания и другие параметры, которым должны соответствовать образовательные учреждения.
- Проведение инспекций. Регулярные проверки образовательных учреждений на соответствие стандартам.
- Система аккредитации. Введение системы аккредитации для дополнительных образовательных программ, в рамках которой эксперты оценивают качество и соответствие программ требованиям.

- Обратная связь. Создание механизмов для получения обратной связи от родителей и обучающихся, позволяющих оперативно реагировать на проблемы.

Основные управленческие инструменты и механизмы:

- Система лицензирования. Предоставление права на деятельность только тем учреждениям, которые соответствуют установленным требованиям.
- Журналы и реестры. Ведение журналов и реестров аккредитованных учебных заведений, доступных для благополучателей.
- Электронные платформы мониторинга. Создание системы электронного мониторинга для сбора и анализа данных о деятельности учреждений.
- Обучение и консультирование. Проведение специальных программ и семинаров для образовательных организаций по вопросам соответствия стандартам и улучшения качества.

Стратегия надзора и контроля направлена на обеспечение высокого качества дополнительного образования при помощи активного участия государства. Однако она требует значительных ресурсов для реализации и может столкнуться с проблемой недостаточной гибкости системы и снижения инициативности образовательных организаций. Важно находить баланс между контролем и стимулированием инноваций.

**Сотрудничество.** Этот подход является наиболее сбалансированным. Государство признает важность частного сектора и стимулирует его развитие, предоставляя гранты, налоговые льготы или выстраивая модели частно-государственного партнерства. Это создает условия для синергии усилий обоих секторов и обогащения образовательного пространства. Данная стратегия основана на понимании, что оба сектора могут внести значительный вклад в развитие и улучшение качества образования, взаимодополняя друг друга.

Примером такой стратегии могут выступать США, где регулирование дополнительного образования осуществляется федеральным министерством образования (координация)

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

и департаментами штатов. В США развита сеть различных ассоциаций, в связи с чем интересным и важным представляется наличие и роль некоммерческих организаций (например, профессиональной ассоциации *Afterschool Alliance*), которые координируют и поддерживают деятельность многочисленных региональных и местных организаций [54]. Они участвуют в разработке предложений по регулированию и мерам поддержки сектора (например, разрабатывают требования и стандарты, касающиеся качества услуг). Эти ассоциации также проводят неформальную сертификацию провайдеров (например, музеев, библиотек, частных коммерческих или некоммерческих, общественных организаций), оказывают организационную и методическую поддержку, выступают площадкой обмена лучшими практиками и профессиональной коммуникации. Финансирование таких практик осуществляется государственными структурами, частными фондами и спонсорами. При этом в США действует программа дополнительных образовательных услуг (*Supplemental Educational Services Program, SES*). Целью этой программы является повышение академической успеваемости отстающих учеников и детей из группы риска в школах, которые отбираются правительством. На получение средств по этой программе имеют право государственные школы, коммерческие образовательные организации и религиозные организации. Также действует система ваучеров, которые могут выдаваться на репетиторство [55].

В Австралии регулирование дополнительного образования осуществляется со стороны правительства [56]. Основные провайдеры услуг — государственные и муниципальные организации. Частный сектор представлен коммерческими организациями малого бизнеса [57]. Также парламентом Австралии был выпущен аналитический отчет *No one teaches you to become an Australian*, который содержит информацию о спортивных и творческих программах дополнительного образования для мигрантов. Данные программы направлены в помощь обучающимся — мигрантам с адаптацией и вовлеченностью в социальное пространство. Данные программы поддерживаются на государственном уровне [58].

К стратегиям сотрудничества также можно отнести опыт Японии, где фиксируется такой феномен, как *juku* — частные коммерческие школы, предлагающие обучение по академическим и неакадемическим направлениям. *Juku* относят к той области, которая на протяжении многих десятилетий относилась к теневому сектору и воспринималась в оппозирующей позиции к школам. На сегодняшний день теневое образование институализировано и многие *juku* функционируют на базе школ, помогая устранять дефициты успеваемости [59].

Ключевые особенности управления в рамках стратегии сотрудничества:

- Партнерство. Государство и частный сектор работают вместе, разделяя ответственность за достижение общих целей.
- Стимулирование. Государство предоставляет различные виды поддержки частному сектору, такие как гранты, налоговые льготы, ваучеры, субсидии или другие инициативы.
- Совместные проекты. Разработка и реализация совместных образовательных программ или исследовательских проектов.
- Обмен опытом. Регулярный обмен лучшими практиками, технологиями и ресурсами между государственными и частными учреждениями.

Управленческие меры в рамках стратегии сотрудничества:

- Создание платформы для диалога. Организация регулярных конференций, семинаров и рабочих групп для обсуждения актуальных вопросов и задач.
- Грантовые программы. Разработка и реализация программ поддержки для частных учреждений, стимулирующих их инновационную деятельность.
- Частно-государственное партнерство. Заключение долгосрочных соглашений между государством и частными компаниями по реализации образовательных проектов.
- Поддержка инноваций. Создание инфраструктуры (инкубаторов, акселераторов) для поддержки новых образовательных инициатив и стартапов.

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

Основные управленческие инструменты и механизмы:

- Грантовые схемы. Особые программы финансирования, направленные на поддержку конкретных проектов или инициатив в области дополнительного образования.
- Налоговые льготы. Предоставление налоговых преференций или льгот для частных образовательных учреждений, работающих над ключевыми проектами.
- Контракты частно-государственного партнерства. Формальные договоры между государством и частными компаниями, которые определяют условия их совместной работы.
- Образовательные платформы. Создание совместных образовательных платформ или ресурсов, которые доступны для широкой аудитории и сочетают в себе лучший опыт обоих секторов.

Стратегия сотрудничества позволяет объединить ресурсы и компетенции государства и частного сектора для обогащения образовательного пространства. Это партнерство может привести к созданию более инновационных и эффективных решений, отвечающих современным требованиям и вызовам образовательной системы.

В каждой стране применяемые меры имеют свою специфику, которая выражается в ставке на ту или иную логику. Так, Канада предпочитает не вмешиваться в ситуацию конкуренции частного сектора из-за низкого уровня влияния дополнительного образования детей на образовательную политику страны. Это обусловлено отсутствием экзаменов с высокими жизненными ставками для обучающихся. Тогда как в Бразилии мы видим совершенно иные основания для невмешательства.

Стоит отдельно заострить внимание на том, что выделенные группы мер не противоречат друг другу и могут быть совмещены в рамках системы, реализуемой одной страной. Например, можно вести политику невмешательства, но также предпринимать надзорно-контрольные меры, которые могут быть связаны с лицензированием и сертификацией. Другой вопрос — это выраженность и характер мер, которые

могут свидетельствовать о тяготении системы к той или иной стратегии. В стране может существовать грантовая поддержка негосударственного сектора как факт, но выделяемые средства в рамках подобных программ могут оказаться несущественными. При этом регулирующие меры могут быть завышенными, детализированными и трудновыполнимыми. В таком случае мы фиксируем гибридную модель, при которой совмещается сотрудничество с надзором и контролем при тяготении ко второй стратегии. Также следует понимать, что надзор и контроль далеко не всегда выступают синонимом тоталитарного отношения к рынку со стороны государства. Важной чертой надзорно-контрольных мер служит закрепление за государственными институтами экспертности в отношении установления легитимности образовательных услуг, что часто связано со стремлением обеспечить качество услуги. Такая экспертность может быть реализована при помощи разных подходов. Помимо разнообразных финансовых и нормативно-ограничительных путей регулирования, для которых характерны жесткость и однозначность мер регулирования, встречаются иные подходы, выстраиваемые за счет включения институтов в содержание программ и натурной оценки качества реализации образовательных программ.

В заключение можно обозначить, что в стратегиях регулирования дополнительного образования детей действительно содержится проблема, требующая дальнейших исследований, глубокого анализа и балансирования интересов в контексте открытого образования. Концепция открытости стремится к максимальному снижению барьеров, ограничений и регламентов, предоставляя пространство для организационно-управленческих инноваций, креативности и доступности. Однако в контексте регулирования образования это влечет за собой необходимость найти оптимальный путь между свободой и ответственностью. Открытое образование не может быть полностью лишено норм и стандартов, которые обеспечивают его качество и безопасность.

Выделенные стратегии регулирования: «невмешательство», «надзор и контроль» и «сотрудничество», вносят (каждая по-своему) вклад в построение этого сложного баланса.

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

В стратегии невмешательства прослеживается стремление к максимальной открытости, но она может привести к недостатку контроля над качеством и увеличению неравенства. Стратегия надзора и контроля может обеспечить качество и безопасность, но в то же время стать препятствием для инноваций и активности агентов. Стратегия сотрудничества может служить мостом между этими двумя подходами, предоставляя возможность частному сектору участвовать в образовательном процессе, сохраняя при этом общественный интерес и социальную ответственность. Такое сотрудничество может выступать в качестве средства, которое обеспечивает открытость, но также сохраняет ценности и стандарты, необходимые для обеспечения качественного образования.

В итоге можно отметить, что открытое дополнительное образование представляет собой динамичное и многоаспектное пространство, требующее не просто открытости, но и осознанного подхода к регулированию, который учитывает сложность и многогранность задач, стоящих перед современным образованием. Данное пространство вопросов остается актуальным и требует дальнейших проработки и исследования моделей, которые могут сочетать ценности открытого образования с необходимостью обеспечения качества, безопасности и социальной ответственности.

### 2.2. Устройство дополнительного образования в России

Российскую систему дополнительного образования детей действительно можно охарактеризовать как уникальную на фоне зарубежных моделей. Одна из причин такой уникальности заключается в том, что многое было унаследовано от структуры советского проекта внешкольного образования. Созданная тогда инфраструктура, включавшая дворцы пионеров, станции юных натуралистов, летние пионерские лагеря, спортивные школы, школы искусств и т. д., до сих пор во многом задает структуру, организационно-управленческую и содержательную рамку в отечественном дополнительном образовании детей. В образовательных дискурсах мы до сих

пор используем такие понятия, как «кружок», «пионерлагерь», «образцовый коллектив» и т. д. Отечественные ученые выделяют шесть элементов модели советского дополнительного (внешшкольного) образования [60]:

- Интегральный охват. Организация и управление временем детей вне школьных занятий.
- Индоктринация. Воспитание или идеологическая интервенция, направленные на формирование и развитие советского человека и коммуниста.
- Доступность. Бесплатные занятия для всех категорий участников без ограничения количества часов и направлений участия; дифференцированность в городе и селе; многообразие системы: одни элементы могли заменять отсутствующие другие (не вариативность, а многообразие/разнообразие).
- Инфраструктурность. Создание специальных пространств для занятий; обеспечение территориальной системы, сообразной специфике региона.
- Общественно-государственный характер. Общественно-государственный характер финансирования (от прямого государственного (ведомственного) до финансирования предприятиями и квазиобщественными организациями); политическое руководство использовало возможности местных организаций; привлечение ресурсов было адресным; учет местных ресурсов.
- Пакетное содержание. Квотирование основных содержательных направлений занятий (обязательный пакет).

Советская система дополнительного образования действительно может быть охарактеризована как открытая по меркам XX в. Эта характеристика основывается на нескольких ключевых аспектах, которые свидетельствуют о ее открытости. Одним из главных принципов советского образования была его бесплатность. Это применялось не только к основному, но и к дополнительному образованию. Бесплатное предоставление образовательных услуг делало их доступными для всех слоев населения, вне зависимости от экономического статуса. Были созданы широкие сети детских клубов, пио-



## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

нерских лагерей, музыкальных и художественных школ, спортивных секций и т. д., которые обеспечивали равный доступ к дополнительному образованию в различных регионах страны. При этом система дополнительного образования в СССР отличалась разнообразием форм и направлений. Она предлагала множество возможностей для развития различных способностей и интересов детей, будь то музыка, спорт, техника, искусство или наука. Такое многообразие позволяло каждому обучающемуся найти свою нишу и развивать свои уникальные способности. Эта система осуществляла социальную интеграцию, поскольку предоставляла возможности для образования всем детям, вне зависимости от их социального или культурного происхождения.

В текущий исторический период система дополнительного образования в Российской Федерации проявляет себя в сложном и противоречивом контексте. Эта двойственность находит свое отражение в попытках одновременного сохранения и расширения наследия советской образовательной парадигмы, характеризующейся бесплатностью, доступностью и многообразием, и в необходимости адаптации к меняющемуся образовательному ландшафту при помощи внедрения инновационных методологий и реформ. Эти реформы должны отражать современные образовательные требования и реалии, формируемые глобализацией, технологическими изменениями и социокультурной динамикой. Такое положение подчеркивает сложность поиска баланса между традиционными ценностями и необходимостью трансформации, для того чтобы соответствовать новым вызовам и возможностям дополнительного образования в современном мире.

Сегодня отечественное дополнительное образование детей представлено как социальное обязательство государства, которое имеет вертикальную распределительную модель бюджетного финансирования (с возможностью на муниципальном уровне формировать собственные бюджеты). В последние годы получили развитие инструменты персонифицированного финансирования, которые вовлекают в систему бюджетного государственного дополнительного образования

представителей негосударственного сектора, тем самым повышая конкуренцию и разнообразие. Но данные процессы находятся лишь в стартовой стадии своего развития с неясными перспективами.

Ключевыми документами в данном отношении выступают:

- Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2018–2025 гг. [61].
- Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 г. [62].
- Национальный проект «Образование» [63] с подпроектом «Успех каждого ребенка», развивающим инструменты доступности дополнительного образования и устанавливающим показатель охвата детей от 5 до 18 лет в количестве более 80%.
- Целевая модель развития региональных систем дополнительного образования детей [64].

В законе «Об образовании» сформулировано четкое отличие дополнительного от других типов образования: дополнительное образование является добровольным и инициативным. Закон об образовании говорит нам о том, что дополнительное образование включает в себя:

- дополнительное образование детей и взрослых;
- дополнительное профессиональное образование.

Дополнительные образовательные программы подразделяются на два вида: 1) дополнительные общеобразовательные программы (дополнительные предпрофессиональные программы, дополнительные общеразвивающие программы); 2) дополнительные профессиональные программы (программы профессиональной переподготовки, программы повышения квалификации). Диапазон целей и особенностей образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам обширен, он включает: развитие навыков, профориентацию, здоровьесбережение, воспитание, социализацию и адаптацию к жизни в обществе, развитие культурных ценностей (включая малые этносы). Среди особенностей реализации программ внимание акцентируется

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

на: возможности создания групп разного возраста; объединении групповых и индивидуальных занятий; реализации программ в течение календарного года, в том числе во время каникул; организации обучения по индивидуальной учебной программе, включая ускоренное обучение; возможности участия в занятиях родителей.

В соответствии с законом об образовании, правом на реализацию дополнительных образовательных программ в качестве основного вида деятельности обладают:

- организации дополнительного образования (ДО);
- организации дополнительного профессионального образования (ДПО).

Однако реализовывать дополнительные общеразвивающие программы могут также:

- дошкольные образовательные организации;
- общеобразовательные организации;
- профессиональные образовательные организации;
- образовательные организации высшего образования.

Последние ключевые трансформации в системе дополнительного образования детей в России тесно связаны с внедрением Целевой модели развития региональных систем дополнительного образования детей (далее — Целевая модель), а также с последующим принятием Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 г. (далее — Концепция развития). Концепция развития в значительной степени экстраполирует и продолжает разрабатывать идеи, заложенные в Целевой модели, формируя комплексный и стратегически ориентированный подход к обогащению и расширению возможностей в сфере дополнительного образования на национальном уровне. Следует отметить, что Целевая модель изменила структуру дополнительного образования детей, добавив новые организационно-управленческие элементы: региональные модельные центры (РМЦ); муниципальные опорные центры (МОЦ); межведомственные советы; персонифицированное финансирование дополнительного образования и его производные (региональные навигато-

ры дополнительного образования, сертификаты учета, персонифицированные сертификаты).

*РМЦ* — организация (структурное подразделение организации), расположенная на территории соответствующего субъекта РФ и наделенная правовым актом высшего исполнительного органа государственной власти субъекта РФ функциями по организационному, методическому и аналитическому сопровождению и мониторингу развития системы дополнительного образования детей на территории соответствующего субъекта РФ.

*МОЦ* — организация (структурное подразделение организации), наделенная правовым актом органа местного самоуправления функциями по организационному, методическому и аналитическому сопровождению и мониторингу развития системы дополнительного образования детей на территории соответствующего муниципального образования.

*ПФДО* — это новая схема финансирования дополнительного образования. Система призвана предоставить детям возможность обучаться бесплатно, используя бюджетные средства, закрепленные за персональным сертификатом, который можно реализовать в любой организации, в том числе и частной.

РМЦ и МОЦ выступают узловыми организационными единицами, которые призваны координировать процесс внедрения и реализации Целевой модели на региональном и муниципальном уровнях. В функционал данных структур входит:

- мониторинг ситуации в дополнительном образовании (кадры, ресурсы, программы, уровень вовлеченности разных категорий детей и родителей);
- выявление, обобщение и распространение лучших практик (включая сетевое взаимодействие и его стимулирование);
- апробация разноуровневых, вариативных, дистанционных, краткосрочных, адаптационных, интенсивных, модульных и иных программ дополнительного образования;

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

- развитие кадрового потенциала системы дополнительного образования детей и организация краткосрочных стажировок, кадровых школ;
- реализация программ межведомственного и партнерского сотрудничества;
- реализация информационных кампаний (включая работу с родителями) и развитие медийного поля дополнительного образования;
- работа с региональным навигатором дополнительного образования детей и муниципальным сегментом навигатора.

По итогам 2022 г. сертификат персонифицированного финансирования можно получить в 77 субъектах РФ. Соответственно, в данных субъектах также были учреждены и функционируют РМЦ и МОЦ.

Помимо новых организационно-управленческих единиц также были запущены сетевые образовательные проекты, которые призваны развернуть инновационную учебную деятельность в сфере дополнительного образования детей и способствовать обновлению его содержания.

«Кванториум» и мобильный технопарк «Кванториум» представляют собой федеральную сеть образовательных центров, оснащенных передовым технологическим оборудованием; здесь детское обучение строится на основе проектного метода, совмещая теорию с практическим применением. В таких технопарках обучение организовано в специализированных подразделениях, называемых квантумами, каждый из которых фокусируется на ключевой сфере инновационного развития России. Всего существует 13 различных квантумов, включая «Промдизайнквантум», «Промробоквантум», «Биоквантум» и другие, отражающие разнообразные отрасли промышленности и науки. Набор квантумов в каждом технопарке определяется экономическими потребностями определенного региона Российской Федерации. В процессе обучения в «Кванториуме» дети под руководством наставников разрабатывают реальные проекты, отвечающие интересам региональной промышленности. Они изучают

современное высокотехнологичное оборудование, обучаются работе в команде и применяют свои знания на практике. Таким образом, система обучения в «Кванториуме» сочетает инновационный подход с практической направленностью, способствуя гармоничному развитию технических навыков и командной работы среди детей. Сегодня более 300 «Кванториумов» работают в регионах России, к 2024 г. их число достигнет 359, в том числе 224 на базе школ.

Центры цифрового развития «IT-куб» — федеральная сеть представляет собой профильное образовательное пространство, специализирующееся на подготовке специалистов в сфере информационных технологий, и начинает работу с детьми в возрасте от шести лет. В центрах создана уникальная атмосфера технического творчества, которая выходит за рамки простого изучения IT-технологий и фокусируется на разработке конкретных программных проектов. Эти проекты представляют собой полноценные продукты или решения, такие как готовые веб-сайты, мобильные приложения или программы сетевой безопасности. Данная сеть активно сотрудничает с ведущими IT-компаниями, такими как «Яндекс», «Крибрум» и другими. Партнерство с такими авторитетными компаниями не только обогащает учебный процесс, но и подчеркивает практическую ориентацию образования, в рамках которого ученики применяют полученные знания в создании реальных и функциональных продуктов. Сейчас сеть включает 182 центра, а в 2024 г. планируется открыть 340 центров.

«Центры выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи» на платформе образовательного центра «Сириус» играют важную роль в современном образовании. Сейчас таких центров 66. Эти организации служат мостом между нереализованным потенциалом и всесторонним развитием одаренных детей в регионах. Центры занимаются активным выявлением талантливых и способных учеников при помощи различных диагностических программ, конкурсов и олимпиад. Однако их работа не ограничивается лишь выявлением. Они разрабатывают и внедряют специальные образовательные программы, организуют ме-

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

роприятия, целью которых является стимулирование и поддержка интеллектуального и творческого роста учеников. Одним из ключевых аспектов работы центров является ведение реестра одаренных детей. Этот реестр не просто каталогизирует информацию, но служит динамичным инструментом для мониторинга и анализа прогресса каждого ученика, позволяя реализовать индивидуализированный подход к обучению. Центры оказывают адресную поддержку не только при помощи специализированных образовательных программ, но и используя менторство, карьерное консультирование и другие формы взаимодействия, обеспечивая тем самым комплексное развитие талантов. Они становятся неотъемлемой частью экосистемы, в которой возможности для роста и развития индивида совмещаются со стремлением к высшим стандартам качества и инновации в образовании.

«Дом научной коллаборации» (ДНК) — это центры, создаваемые на базе вузов: они предоставляют школьникам возможность получить опыт работы над научными задачами вместе с настоящими учеными и внести собственный вклад в проводимые исследования. Образовательный процесс в ДНК ориентирован на проектно-исследовательскую динамику, в рамках которой ученики и педагоги совместно работают над проектами, осваивают принципы коллективного сотрудничества, совершенствуют методы форсайт-анализа и стимулируют инновационное мышление. В Российской Федерации существует 30 таких центров в 27 субъектах.

«Новые места в дополнительном образовании» представляют собой амбициозный проект с целью обеспечения условий для создания новых возможностей дополнительного образования детей в различных регионах Российской Федерации. Этот проект осуществляется в рамках федерального проекта «Успех каждого ребенка» и включает получение субсидий для создания новых мест в учебных заведениях разного типа, чтобы реализовать дополнительные программы общего развития по различным направлениям. В 2022 г. создано более 1054 млн новых мест дополнительного образования детей.

Направления включают:

- «Арт-пространство» (Центр художественного образования): искусство и дизайн, музыка, хореография, театр, цирк, литература, кино и фотография и др.;
- «Диалог наук» (Центр естественно-научного образования): астрофизика, медицина, биотехнологии, биоинженерия, агрохимия и др.;
- «Лаборатория инженерии» (Центр инженерного образования): аэрокосмические объекты и транспорт, наземные объекты и транспорт, водные (подводные) объекты и транспорт и др.;
- «Социос» (Центр социогуманитарного образования): право и экономика, языкознание и страноведение, практическая психология, волонтерское движение, самоуправление и лидерство, игровая культура и др.

Новые элементы, которые становятся частью институциональной структуры, совместно создают фундамент для более гибкой, инновационной и реагирующей на современные вызовы системы дополнительного образования. Они поддерживают индивидуальный подход к обучению, содействуют развитию междисциплинарных навыков и подкрепляют стратегические приоритеты национальной образовательной политики. А такие структуры, как РМЦ и МОЦ, позволяют обеспечить необходимую организационно-процессуальную поддержку в реализации новых образовательных практик.

Развитие дополнительного образования детей в России сегодня направлено на формирование у обучающихся компетенций, необходимых для успешной жизни в современном мире, на поддержку одаренности и талантов, на создание равных возможностей для доступа к высококачественному образованию. Эти преобразования служат долгосрочным интересам страны и отражают стремление к созданию образовательной системы, способной реагировать на быстро меняющиеся потребности и вызовы современного общества.



### **2.3. ЭФФЕКТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ В РОССИИ**

Важной особенностью дополнительного образования детей в большинстве зарубежных стран является отсутствие гегемонии государственного сектора, а также открытость и готовность к интеграции с негосударственными организациями. В контексте Российской Федерации ситуация кардинально отличается: по данным Росстата, около 98% образовательных учреждений, реализующих программы дополнительного образования, принадлежат государственному сектору.

Зарубежный опыт в области дополнительного образования раскрывает эффективные и проверенные механизмы сотрудничества со свободными агентами, такими как частные, общественные и негосударственные организации. Это является ключевым аспектом в создании открытой образовательной системы, поскольку открытость для различных субъектов образовательных практик позволяет более чутко и точно реагировать на разнообразие запросов, потребностей и интересов обучающихся.

Тем не менее в отечественной реальности существует метафорический замок, запирающий этот путь развития. С одной стороны, такая ситуация обусловлена исторически сложившейся государственной системой, включающей многочисленные организации, которые фактически монополизировали конкурентное пространство. С другой стороны, проблема укореняется в различных административных препятствиях, с которыми сталкиваются негосударственные организации в процессе лицензирования.

Эти факторы в совокупности образуют сложный контекст, который требует всестороннего анализа и стратегического планирования с учетом как зарубежного опыта, так и уникальных особенностей отечественного образовательного ландшафта. Осознание и преодоление этих препятствий может стать ключом к созданию более гибкой, открытой и чувствительной к потребностям обучающихся системы дополнительного образования.

Проблематика, выявленная в ходе реализации Целевой модели в различных регионах Российской Федерации, обращает внимание на ключевые аспекты современной системы дополнительного образования детей в стране. В этом контексте стоит подчеркнуть, что основными нормативными документами, определяющими развитие данного направления до 2030 г., являются Концепция развития дополнительного образования детей и вышеупомянутая Целевая модель, многие положения которых взаимосвязаны.

Целевая модель была принята и начала внедряться в регионах с 2019 г., хотя фактические процессы ее реализации можно отследить с 2016 г., когда стартовали пилотные программы по внедрению отдельных элементов данной модели в региональные системы дополнительного образования.

Одной из ключевых задач в рамках Целевой модели является обеспечение доступности качественных образовательных услуг. В связи с этим была разработана система персонализированного финансирования дополнительного образования, целью которой является переход от преобладающей модели распределения государственного задания между государственными организациями к модели закрепления за персонализированными сертификатами (ваучерами) определенных сумм государственных средств. Данный механизм предполагает распределение сертификатов между детьми, позволяя им самостоятельно выбирать организацию, в которую они направят сертификат. Так, обучающиеся получают инструмент выбора и возможность посещать занятия не только в государственных, но и в частных организациях, следуя лишь своим интересам.

В ранее определенных контекстах ПФДО становится важным инструментом развития конкурентной среды, поскольку способствует обеспечению доступа негосударственным организациям к государственным ресурсам (при условии привлекательности их услуг для потребителей). Однако следует отметить, что справедливость и эффективность механизма ПФДО до сих пор остаются предметом обсуждения и дискуссии в академических кругах [65, 66].

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

В 2018 г. большинство регионов достигло заметного успеха в процессе внедрения системы персонифицированного финансирования дополнительного образования. Они приняли и осуществили идеи и принципы, заложенные в системе сертификатов, создав структуру управления, которая основывается на уравнивании интересов общества в отношении дополнительного образования и специфических потребностей отдельных детей.

Этот прогресс, в частности, обусловлен пересмотром показателя по охвату персонифицированным финансированием, который был установлен в соглашении регионов с Министерством образования и науки РФ. Данный показатель увеличился с 10 до 25% от общего числа детей в регионе. В 2016–2017 гг. сертификат рассматривался в основном как инструмент оплаты. Однако сейчас его функция расширилась, и он является выразителем изначального намерения, предоставляя обучающимся возможность выбора образовательной организации независимо от формы собственности, типа и подчинения.

Для детей главным является возможность получить образование, и они не задумываются о способе компенсации затрат образовательной организации. Большинство регионов нашло эффективный подход к реализации этой задачи, создав сертификаты, которые выступают одновременно инструментами учета и персонифицированного финансирования. Все дети получают такие сертификаты и имеют возможность их реализовать у любого поставщика услуг. Многие предпочитают вносить свои сертификаты в муниципальные организации по избранным образовательным программам, а некоторые используют их для обучения по сертифицированным программам, в том числе у частных поставщиков.

Изменение показателя охвата ожидаемо привело к положительным результатам, и осознание действий и достижений регионов в 2018 г. в результате было отражено в Целевой модели. Однако в 2019–2020 гг. значительная часть субъектов Российской Федерации, внедряющих ПФДО, вернулась к подходу 2016–2017 гг., разделив сертификаты учета и персонифицированного финансирования. В условиях 2,5-кратного

увеличения показателя охвата такая недооценка идей Целевой модели не могла не привести к серьезным негативным последствиям.

Из страха перед возможным сокращением значительной части средств, предназначенных для решения муниципальных задач, региональные органы власти приняли меры по установлению минимального номинала сертификата для образования, величина которого не позволяла обеспечить качественный образовательный процесс. Предвидя, что в условиях жесткой конкуренции ученики могут выбрать немунципальные организации, учредители таких организаций настоятельно рекомендовали выделить на персонализированное финансирование наиболее популярные и социально значимые программы. Однако затраты на эти программы не коррелировали с установленным номиналом сертификата, их стоимость просто не могла быть покрыта подобным образом.

Все это привело к тому, что из-за невозможности оплатить программы в полном объеме средствами сертификата организации столкнулись с необходимостью сократить учебный план или разделить программы на отдельные модули. Так, в 2019–2020 гг., формально введя систему сертификации, субъекты Российской Федерации инициировали процесс оптимизации программ дополнительного образования, основанный на принципах, противоречащих Целевой модели.

Внедрение ПФДО изначально требует от регионов разработки механизмов, обеспечивающих отслеживание движения финансов по каждому обучающемуся в любой выбранной им организации или у индивидуального предпринимателя в рамках действующего законодательства, включая бюджетную сферу. Несмотря на то что Федеральный закон от 13.07.2020 № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере», который воспринимался как возможный единый механизм финансирования услуг по сертификату, не может быть применен в системе дополнительного образования, около половины регионов России,

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

внедрявших ПФДО в 2016–2020 гг., сумели создать эффективные системы на основе действующего законодательства.

На данный момент узким местом указанных систем является использование механизма предоставления субсидии на иные цели для автономных организаций при выборе их уполномоченными на осуществление расчетов финансовыми операторами, рекомендуемое лишь как временное решение. Однако это отклонение от логики бюджетного процесса может быть эффективно устранено путем предоставления такой организации гранта в виде субсидии или привлечения в качестве уполномоченной организации некоммерческой организации, не являющейся муниципальным учреждением.

Фактически в современных региональных системах дополнительного образования детей в России можно наблюдать формирование условной модели, которую можно охарактеризовать как ПФДО-центризм. В данной модели все организационные и управленческие меры ориентированы на реализацию системы ПФДО при условии поддержания текущей структуры государственных организаций и предоставляемых ими услуг.

Эта ситуация демонстрирует, что кажущийся резким переход государственных организаций к новой методологии финансирования и распределения бюджетных средств воспринимается региональными системами как стрессовый момент. Такой стресс иногда порождает целенаправленные стратегии со стороны управленческих структур, направленные на стабилизацию ситуации в системе. Эти стратегии могут включать занижение номиналов сертификатов, создание дополнительных бюрократических преград, уменьшение реального спроса на сертифицированные программы и так далее.

Таким образом, та система дополнительного образования в России, которая была замкнута на себе и долгое время стремилась к открытости перед новыми участниками при помощи ПФДО, столкнулась с непредвиденными трудностями. Стремление регионов к сохранению текущей системы привело к парадоксу: ПФДО, предназначенное стать

ключом к одному из метафорических замков открытости, само стало дополнительным замком и инструментом закрытости.

Данное явление может быть интерпретировано как выразительный пример того, как инновационные решения, введенные без достаточного анализа и понимания текущей системы, могут привести к неожиданным и даже контрпродуктивным последствиям. Оно подчеркивает значимость комплексного подхода к изменению образовательной политики и необходимость учитывать многочисленные факторы, которые могут влиять на успешность реализации нововведений.

Анализ ситуации с внедрением ПФДО в региональных системах дополнительного образования детей в России выявляет ряд ключевых моментов, которые характеризуют происходящий процесс с точки зрения управленческой стратегии.

**Комплексность и несоответствие целей.** Желание перейти к новой модели финансирования и распределения средств оказалось в некотором противоречии с существующими структурами и потребностями. ПФДО было рассмотрено как инструмент открытости, но его реализация в итоге привела к закрытости.

**Недостаточная проактивность и планирование.** Без должного прогнозирования возможных трудностей и препятствий стратегический подход к внедрению ПФДО стал реактивным, а не проактивным, что снизило эффективность внедрения. Отсутствовал детальный план с четкими этапами, сроками, ответственными лицами и оргформами взаимодействия между ними, что усложнило интеграцию с существующими системами и привело к непредвиденным проблемам.

**Региональная разнородность.** Различия в региональных системах способствовали формированию дополнительных препятствий для стандартизации и внедрения ПФДО.

**Реакция на изменения.** Внедрение ПФДО вызвало стрессовую реакцию и обходные меры, что указывает на необходимость более тонкого и чувствительного подхода к изменению на системном уровне.

#### 2.4. БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ

Ключевым критерием оценки эффективности в сфере дополнительного образования молодых людей в настоящее время является охват этой категории населения. Он служит важным показателем доступности образовательных услуг. Хотя мониторинг данного показателя осуществляется на постоянной основе, оценки могут различаться в зависимости от используемых источников данных. Так, по результатам опроса, который был проведен издательством «МЕЛ» совместно со школой «Летово», было установлено, что 93% детей респондентов вовлечены в дополнительное образование, включая участие в кружках, занятия с репетиторами, онлайн-обучение. Интересным является тот факт, что среди респондентов с высшим образованием наблюдается более высокая тенденция к вовлечению их детей в дополнительные образовательные мероприятия (рис. 2).

В рамках данного исследования мы видим, что 93% опрошенных семей охвачены дополнительным образованием детей, что не может быть репрезентативным. Результаты другого социологического опроса [67], проведенного в 2019 г., показывают более репрезентативную выборку (более 370 000 респондентов из большинства субъектов РФ). В рамках данного опроса демонстрируется охват 64% респондентов дополнительным образованием. Результаты мониторинга экономики образования за 2022 г. указывают на то, что уровень участия детей в дополнительном образовании составляет 80% [68]. При ответе родителей и молодых

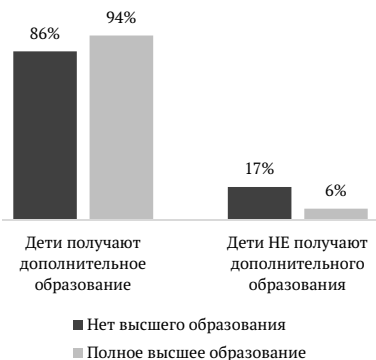


Рис. 2. Связь уровня образования респондента и включенности в дополнительное образование его детей (исследование «МЕЛ» и «Летово», 2022)

людей на вопрос о том, какое дополнительное образование они считают наиболее важным и востребованным для себя (в анкете для обучающихся) или для своих детей (в анкете для родителей), видно, что лидирующую роль занимают программы спортивной и художественной направленностей (рис. 3) [67]. Лидирующие позиции данных направленностей — это традиционная характерная черта отечественного дополнительного образования детей, что также подтверждается другими исследованиями [69, 70].

Анализ вопросов дифференциации содержания дополнительного образования детей выявляет различные аспекты и методы реализации данного процесса. Одним из ярких примеров дифференциации можно считать опрос родителей, встроенный в региональный навигатор дополнительного образования, разработанный ООО «Институт развития персонализированных систем управления». В рамках этого навигатора (<https://directory.pfdo.ru/>) представлены специализированные анкеты, позволяющие родителям выразить интерес к конкретным видам деятельности, которые могли бы быть реализованы в рамках программ дополнительного образования. Такие навигаторы способствуют построению дифференциации содержания, акцентируя внимание на обратной свя-

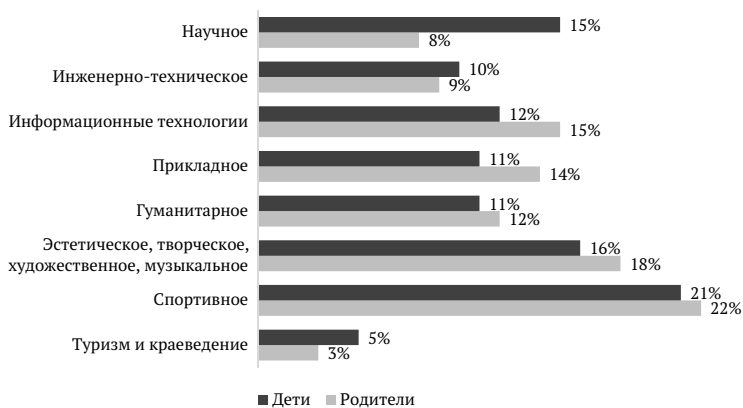


Рис. 3. Предпочтения родителей и детей в содержании программ дополнительного образования



## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

зи от благополучателей. Пример данной дифференциации с фактическим распределением учеников по различным видам деятельности, включенным в программы разной направленности, представлен на рис. 4.

Анализ распределения по видам деятельности выявляет не только наиболее востребованные области дополнительного образования, но и отражает гендерный дисбаланс в рамках определенных видов деятельности. Особое внимание заслуживает популярность декоративно-прикладных направлений, таких как плетение бисера, макраме и др.

Следует также подчеркнуть, что в понимании и интерпретации содержательного наполнения различных направлений могут возникать заблуждения. Например, часто социально-педагогические программы ошибочно ассоциируются исключительно с программами по развитию лидерства, психологии, социологии, мягких навыков. Такой подход может привести к неверному толкованию сути и содержания образовательных программ, а следовательно, к недопониманию их реального потенциала и значимости.

Мониторинг социально-гуманитарной направленности в области дополнительного образования детей был осуществлен Всероссийским центром развития художественного творчества и гуманитарных технологий в период с 20 марта по 30 апреля 2021 г., отображая ситуацию к концу 2020/21 учебного года [71]. В рамках мониторинга были проанализированы данные 23 986 анкет, поданных представителями организаций дополнительного образования детей.

Основной задачей мониторинга стала попытка дифференцировать социально-гуманитарную направленность, определяя специфические программы, которыми данная направленность представлена в различных образовательных организациях (рис. 5). Результаты мониторинга выявили лидирующие тематические группы в данной области, среди которых оказались программы, связанные с безопасностью дорожного движения, развивающие программы, изучение иностранных языков, а также история и краеведение.

Эти данные демонстрируют крайнюю многообразность и сложность социально-гуманитарной направленности в до-



Рис. 4. Пример дифференциации содержания ДО

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

полнительном образовании детей. Она не имеет четко определенных границ своего предмета, что подчеркивает необходимость дальнейшего исследования и анализа этой сложной и многогранной сферы.

Отсутствие четко определенных предметных границ в дополнительном образовании детей может приводить к недопониманию и заблуждению относительно ожидаемых образовательных эффектов от данных программ. Так, направленность, которую мы рассматриваем, в основном обозначает программы воспитательного и досугового характера, лишь иногда приобретая образовательное измерение. Например, подгруппа истории и краеведения могла бы быть более точно определена как туристско-краеведческая направленность.

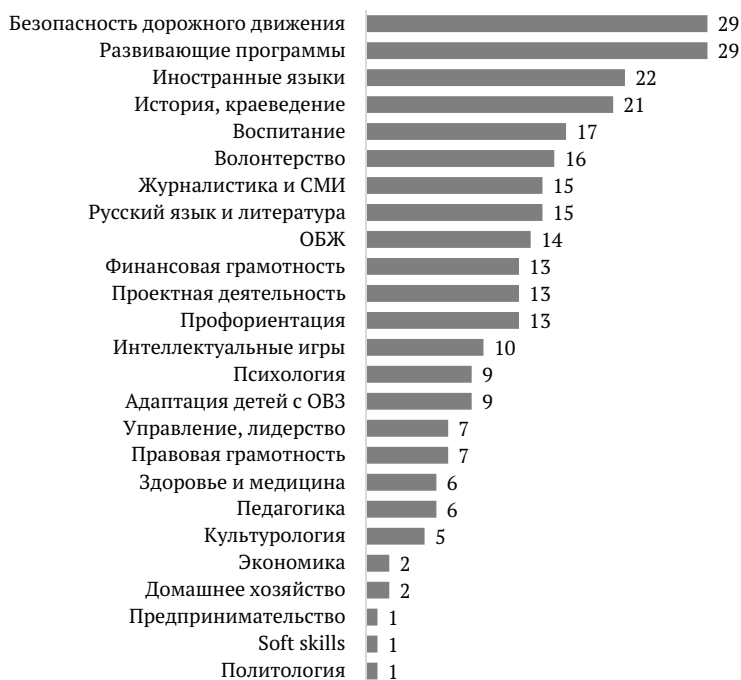


Рис. 5. Доля образовательных организаций, реализующих программы социально-гуманитарной направленности по тематическим группам (%)

Эта проблема усугубляется отсутствием четко прописанной типологии, задающей принципы дифференциации тематических групп. Данное отсутствие становится серьезным препятствием в системе дополнительного образования детей, поскольку сегодня педагоги фактически не ограничены в выборе направления своих программ. Это приводит к ситуациям, когда, например, программы по изучению графического дизайна относят к технической, а не художественной направленности на основании того, что обучающиеся работают с техникой и программным обеспечением.

На рис. 6, представленном в совместном исследовании редакции «МЕЛ» и «Летово», демонстрируется версия дифференциации содержания дополнительного образования, в которой преобладают такие направления, как иностранные языки, спорт, улучшение успеваемости и подготовка к экзаменам. Эта тенденция к дополнительным занятиям, тесно связанным со школьной программой, школьными предметами и экзаменами, также явно прослеживается на предыдущих графиках (см. рис. 3).

Таким образом, дальнейшее исследование и классификация тематических групп, а также создание четких критериев и типологии необходимы для усиления эффективности и целенаправленности системы дополнительного образования детей, так как обеспечивают ее более осознанное и продуманное развитие.



Рис. 6. Сферы дополнительных занятий (исследование «МЕЛ» и «Летово», 2022)

## 2. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

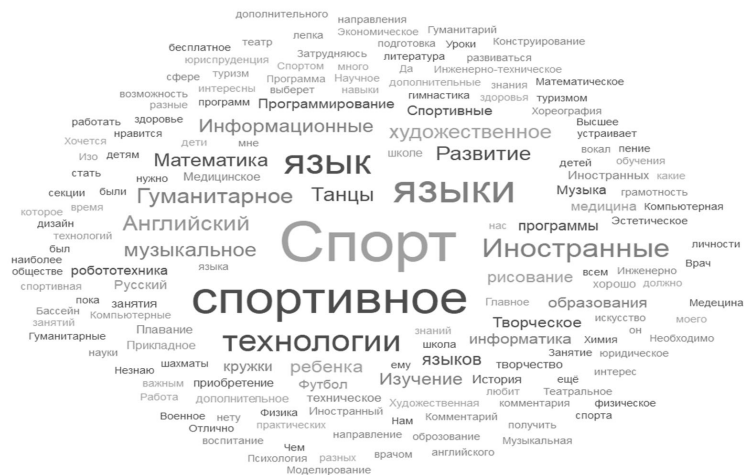


Рис. 7. Свободные ответы родителей на вопрос о предпочитаемых программах ДО для их детей

Если вновь обратить внимание на социологический опрос 2019 г. [67], то в нем в том числе привлекает внимание открытый ответ родителей на вопрос о том, какому содержанию дополнительного образования детей они отдали бы предпочтение. На рис. 7 представлена визуализация частотности упоминания родителями той или иной тематики программы.

В настоящее время в области дополнительного образования явно прослеживается тенденция к воспроизводству определенных паттернов, которые ассоциируют это образование главным образом со сферой досуга или углубленным изучением школьных предметов. Эта ситуация прямо противоречит законодательству в области образования, поскольку по закону содержание дополнительного образования не должно дублировать содержание основной школьной программы. Это выявляет серьезное противоречие между нормативными требованиями и практическим восприятием дополнительного образования его получателями.

Сегодня это противоречие не устранено. В региональных навигаторах продолжают массово появляться программы, соответствующие распространенным родительским стереоти-

пам о дополнительном образовании детей. Однако вероятным решением этой проблемы может стать предоставление программам дополнительного образования новых компетенций, которые также найдут отклик у благополучателей. Например, одним из вариантов может служить развитие профориентационных программ. Несмотря на то что такие программы уже предлагают 13% организаций, их высокая востребованность подтверждается.

Современное образовательное пространство активно фокусируется на вопросах профессиональной ориентации молодежи. В рамках этой проблематики реализуются масштабные проекты, такие как «Техноград», ОГКУ «Молодежный кадровый центр», «Моя карьера», «Билет в будущее», «Проектория», «Навыки будущего», SmartCourse, «Профилум», «Intalent Профорientация» и другие. Однако исследования, проведенные в последние годы, свидетельствуют о том, что вопрос далек от окончательного решения. Например, исследование 2018 г. показало, что около 70% школьников 6–11-х классов демонстрировали неосознанную некомпетентность при выборе профессии [72]. По состоянию на начало 2019 г. более 90% обучающихся не имели четкого представления о будущей профессиональной деятельности [73]. Другие исследования за 2019 г. также подтвердили, что 44,1% старшеклассников не имели устойчивых представлений о своей будущей профессиональной сфере [74].

Таким образом, в целях обогащения и углубления содержания дополнительного образования можно рассмотреть разработку и внедрение программ, нацеленных на решение актуальных проблем молодежи, таких как профессиональная ориентация. Это не только поможет устранить существующее противоречие с законом, но и сделает дополнительное образование более многофункциональным и востребованным инструментом в образовательном процессе.

Согласно данным портала «ПоступиОнлайн» за 2021 г., образовательная сфера в России выявила следующую картину: 19% опрошенных обучающихся старших классов не определились с выбором профессии, а 24% из них не могли установить связь между профессией и конкретной специ-

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

альностью в рамках выбранного направления. Степень неопределенности менялась по мере прохождения учебного курса (в 9-м классе — до 45%, в 10-м классе — до 44%, к концу 11-го класса — 16–17%) [75]. В преддверии подачи документов в профессиональные образовательные организации от 46 до 60% абитуриентов испытывали затруднения с выбором конкретных специальностей. Даже среди тех, кто уже определился с направлением подготовки, 68% не обладали четким пониманием конкретных профилей или программ, которые им предстояло освоить. Касательно принципов выбора вузов исследование выявило ранжированные факторы: 58% не анализировали качество программы по выбранной специальности; 31% опирался на престижность вуза без конкретизации понятия; 24% учитывали мнение родителей; и лишь 23% и 9% абитуриентов руководствовались интересными предметами в учебной программе и отзывами выпускников соответственно. Высокий уровень преподавательского состава стал решающим фактором для всего 6%.

Анализ ФИРО РАНХиГС, направленный на изучение региональных моделей профессиональной ориентации, выявил определенные дефициты в текущей системе [76]. Так, всего 30% респондентов указали на присутствие таких ключевых аспектов профориентации, как дифференцированный подход и личностная ориентированность, в то время как лишь 22% респондентов зафиксировали возможность учета изменений на рынках труда.

Необходимость профессионального выбора для школьников находится в противоречии с неустойчивым и поверхностным характером их оснований для такого выбора. Однако среди молодых людей в возрасте от 14 лет прослеживается ярко выраженная потребность в профориентации и участии в предпрофессиональных программах. По результатам опроса детей в возрасте от 12 до 18 лет наиболее востребованными оказались программы по профориентации (13% от общего числа опрошенных) и предпрофессиональной подготовке (26% от общего числа опрошенных). Отмечается, что предпочтение предпрофессиональной подготовке выра-

жают как дети, так и родители (22% от общего числа опрошенных родителей) [67].

Эти данные акцентируют внимание на некоторых нерешенных вопросах в области профориентации и подчеркивают значимость развития соответствующих программ в контексте дополнительного образования. Система профориентации и предпрофессиональной подготовки нуждается в переосмыслении. В ряде случаев мы можем говорить о том, что смена профессии — это результат неосмысленного выбора. Тогда необходимо принять тот факт, что в момент получения высшего и специального образования продолжается процесс самоопределения, нуждающегося в поддержке. В других случаях справедливо утверждать, что смена профессии — это норма сама по себе. Тогда необходимо выстраивать программы профориентации и поддержки самоопределения, которые имеют транспрофессиональную специфику и не привязывают молодого человека к определенной профессии.

Перед представителями реального экономического сектора постоянно стоит проблема кадрового вопроса. В настоящее время у многих организаций в той или иной форме установлено взаимодействие с учебными заведениями высшего и среднего профессионального образования. Однако связи со школами и учреждениями дополнительного образования в бизнес-сообществе отсутствуют практически полностью.

Некоторые корпоративные структуры, такие как «Росатом» или «Роснано», реализуют подход к образованию, создавая собственные фонды или юридические лица и нанимая операторов для работы с детьми и молодежью. Финансирование таких программ может колебаться от 10 до 50 млн руб. в год и более, часто оно охватывает консолидированные бюджеты.

Во многом взаимодействие с организациями общего и дополнительного образования воспринимается корпорациями, такими как ОАО «РЖД», «Газпром», «Роснефть», «Роскосмос», как социальная работа, хотя могло бы интерпретироваться как деятельность, направленная на формирование кадрового резерва на будущее. Эта концепция сейчас становится все более популярной благодаря IT-сектору, который запускает многочисленные модульные программы предпрофессио-



## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

нальной подготовки для детей от 14 лет, ориентированные на интеграцию выпускников в текущие IT-проекты. Примеры платформ, таких как Skillbox, «Нетология», XYZ, «Яндекс. Практикум», иллюстрируют эффективность и перспективность подобного подхода.

Однако если в IT-секторе подобные практики активно развиваются из-за популярности индустрии, то о других экономических секторах и разрабатываемых в них практиках молодежь слышит гораздо реже. Можно сделать предположение, что корпоративный сектор сосредоточен исключительно на своем профиле и наборе профессий. Программы, предлагаемые корпоративными фондами, часто имеют профориентационную направленность и не претендуют на создание транспрофессиональных инициатив.

Выходом из этой ситуации может стать развитие сети независимых агентов (представителей частного сектора в области образования), которые могут быть поддержаны корпоративными фондами без ограничения их профессиональными профилями для реализации более комплексных программ. В настоящее время можно констатировать, что частный сектор дополнительного образования остается в тени (рис. 8). Государственный сектор продолжает сохранять монополию как по числу действующих организаций (95%), так и по числу реализуемых образовательных программ (99%) [77]. Доля дополнительных образовательных программ, реализуемых законными частными организациями, составляет всего 1%. Аккумулирование корпоративных средств может изменить эту картину, фактически формируя нового заказчика для сети независимых агентов на региональном уровне.



Рис. 8. Соотношение частных и государственных организаций (% , всего)

При этом всего 96% организаций реализуют программы дополнительного образования в регионах. Некоторые субъекты РФ выделяются, демонстрируя несколько большую вовлеченность частного сектора (рис. 9). Лидером здесь можно считать ХМАО, где доля частного сектора, получающего бюджетные средства за счет персональных сертификатов, составляет более 22%. Однако это исключение из правила, в большинстве других регионов доля частного сектора в 2,5–3 раза ниже. Такое положение дел обусловлено несколькими факторами.

Персонифицированное финансирование дополнительного образования вводит дополнительные барьеры для частного сектора в области конкуренции за бюджетные средства вместо облегчения этого процесса. Если раньше для частного сектора было достаточно получения лицензии на осуществление образовательной деятельности, то теперь он обязан проходить экспертизу на соответствие установленным локальными нормативными актами требованиям к образовательным программам. Отсутствие федеральных стандартов или требований, регламентирующих структуру или содержание программ ДОД, приводит к разнообразию требований в разных регионах. Частные агенты воспринимают это как дополнительный и искусственно созданный барьер. Эта ситуация также приводит к тому, что роль эксперта, который должен помогать и консультировать при проверке образовательной программы перед ее размещением на портале-агрегаторе, превращается в роль инспектора, который проверяет и отклоняет.

Кроме претензий к появлению прямых барьеров, частный сектор выражает неудовлетворенность финансовым наполнением персональных сертификатов, номинал которых рассчитывается на основе усредненного уровня цен на услуги ДОД в государственном секторе. Это не учитывает большие расходы частного сектора на аренду, ЖКХ, рекламу и т. д. Мы также видим, что хорошие программы, реализуемые частным сектором, не всегда приобретают статус социально значимых, хотя такой статус может обеспечить стабильное финансирование.

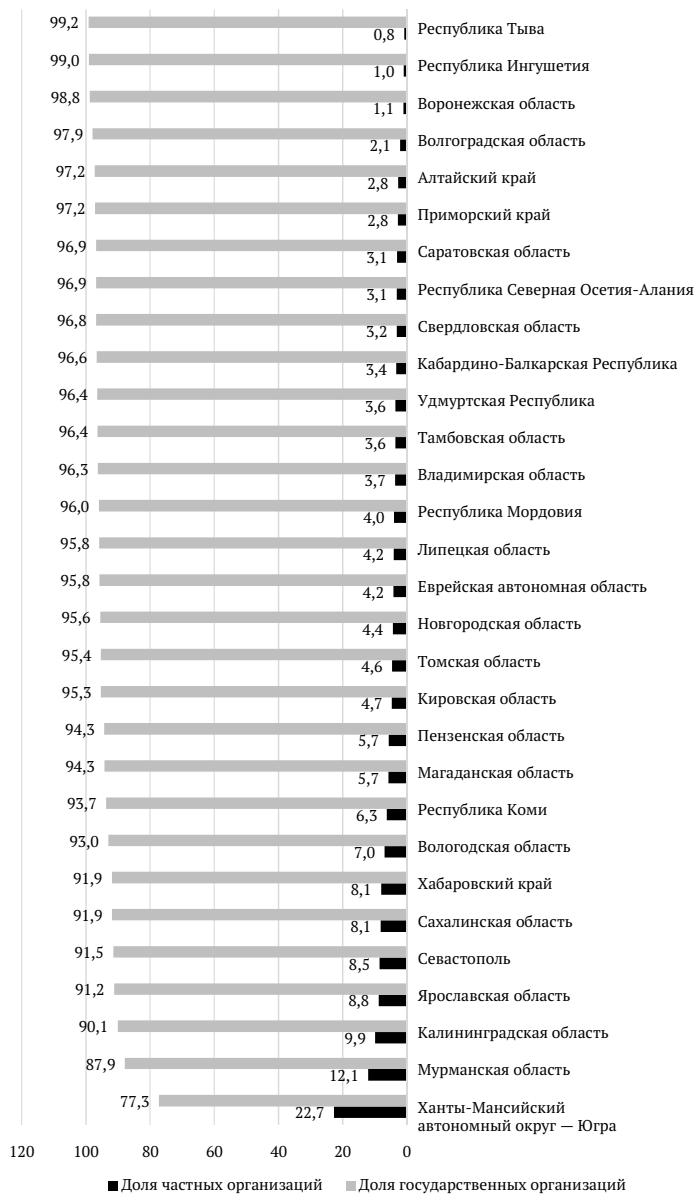


Рис. 9. Соотношение частных и государственных организаций по регионам, %

Основные идеи ПФДО и Целевой модели указывают на то, что ключевые цели модернизационных процессов — это повышение доступности и разнообразия дополнительного образования детей. Однако вышеуказанные проблемы ведут к уменьшению разнообразия содержания и программ в этой сфере.

Сегодня в дополнительном образовании детей доминируют определенные направления, при этом государственная система продолжает воспроизводить традиционный подход. Это ограничивает возможности для знакомства учеников с фундаментальными проблемами различных научных и гуманитарных дисциплин. Отсутствие серьезных и глубоких программ в этих областях создает крайне ограниченное предложение, оставляя значительный потенциал частного сектора нереализованным.

Другой актуальной проблемой, чей потенциал еще не раскрыт полностью, является каникулярный образовательный отдых детей. Существуют три основных типа образовательной деятельности в период каникул: пришкольные детские лагеря, традиционные государственные детские лагеря и коммерческие лагеря.

Коммерческие лагеря, несмотря на свою привлекательность, часто являются недоступными из-за высокой стоимости (средняя цена 14-дневного летнего пребывания начинается от 30 тыс. руб.) и краткосрочного характера. Это не означает, что концепция каникулярного образования не востребована: наоборот, 29% родителей и 26% детей выразили предпочтение летнему образовательному отдыху и образованию в каникулярное время как альтернативному формату дополнительного образования.

Тем не менее текущая конъюнктура программ летнего отдыха выявляет определенные проблемы. В подавляющем большинстве случаев каникулярный отдых сводится к комплексу досугово-развлекательных мероприятий, ориентированных на времяпрепровождение. Образовательный компонент выделяется прежде всего в специализированных лагерях для одаренных детей, где акцент делается на решении олимпиадных и академических задач. Однако существует

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

серьезный дефицит программ, ориентированных на активное вовлечение учеников в новые форматы обучения, включая научный эксперимент и творческий проект.

Прецеденты подобных программ действительно существуют (например, «Нооген», «Школа гуманитарного образования», «Летняя школа русского репортера», летние лаборатории «Умной Москвы», КЛШ и так далее), но, к сожалению, отсутствуют системные меры по их расширению и популяризации. Это оставляет нереализованным значительный резерв в каникулярном образовательном пространстве и требует дальнейших усилий и исследований в этой области.

На основе аналитики, представленной в данном параграфе, мы можем уточнить риски, которые возникают на фоне выделенных болевых точек, и предложить пути их минимизации.

**1. Противоречие между законодательством и практическим восприятием дополнительного образования.** Согласно законодательству, дополнительное образование должно дополнять и расширять знания и умения, полученные в рамках основной образовательной программы. Однако на практике содержание дополнительного образования часто дублирует содержание основной школьной программы, что приводит к неэффективности использования ресурсов и времени обучающихся. Ключевой риск здесь заключается в том, что это может привести к снижению качества образования, его уходу от установленных целей и задач.

Для решения этой проблемы необходимо разработать и предоставить программам дополнительного образования новые компетенции, которые будут отвечать требованиям законодательства и интересам благополучателей образования. Важно, чтобы эти программы были направлены на развитие индивидуальных способностей и интересов обучающихся, а также на подготовку их к жизни в современном обществе.

Одним из путей решения этой проблемы может быть развитие профориентационных программ, которые помогут обучающимся лучше понять свои интересы и способности,

а также ориентироваться в мире профессий. Эти программы должны быть разнообразными и включать различные виды деятельности, чтобы каждый обучающийся смог найти что-то интересное для себя. Кроме того, профориентационные программы должны быть тесно связаны с практикой, чтобы обучающиеся могли применять полученные знания и умения в реальной жизни.

Таким образом, разработка и внедрение новых компетенций для программ дополнительного образования, а также развитие профориентационных программ являются важными шагами на пути к устранению противоречия между законодательством и практическим восприятием дополнительного образования в России. Эти меры сделают дополнительное образование более эффективным и соответствующим потребностям обучающихся, а также помогут их гармоничному развитию и подготовке к жизни в современном обществе.

**2. Тенденция ухода дополнительного образования в институт школы.** Риск связан с тем, что это приводит к росту прецедентов дублирования содержания общего образования в дополнительном и еще большей минимизации роли внешкольных образовательных организаций. Данная тенденция является крайне опасной, поскольку она приводит к снижению качества и эффективности образовательного процесса в целом, а также к упущению возможностей для развития индивидуальных способностей и интересов обучающихся.

Для минимизации этого риска необходимо предпринять ряд мер, направленных на укрепление позиций внешкольных образовательных организаций и повышение их роли в системе дополнительного образования. В первую очередь необходимо разработать и внедрить четкие критерии оценки качества и эффективности дополнительного образования, которые будут учитывать не только содержание программ, но и методы и формы организации образовательного процесса, а также результаты обучения. Эти критерии должны быть доступными и понятными для всех участников образовательного процесса, чтобы они могли самостоятельно оценить качество и эффективность образовательных программ.

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

Кроме того, важно провести анализ существующих программ дополнительного образования с целью выявления и устранения дублирования содержания общего образования. Это позволит создать более структурированную и организованную систему дополнительного образования, в которой каждая программа будет иметь свои четко определенные цели, задачи и ожидаемые результаты.

Также необходимо стимулировать разработку и внедрение новых программ дополнительного образования, которые будут направлены на развитие индивидуальных способностей и интересов обучающихся, а также на подготовку их к жизни в современном обществе. Это может быть достигнуто путем предоставления финансовой поддержки внешкольным образовательным организациям, а также за счет создания благоприятных условий для их работы.

**3. Ограниченный доступ к частному сектору в дополнительном образовании.** Это значительный риск, поскольку частный сектор нередко выступает источником инновационных методов и подходов, способствующих разнообразию и обогащению образовательного процесса. Ограничение разнообразия программ и методов обучения может привести к стагнации и упущению возможностей для развития дополнительного образования в России.

Частный сектор способен предложить новаторские решения, которые могут быть адаптированы под потребности современного общества и экономики. Кроме того, частные организации часто более гибки и оперативны в вопросах внедрения новых технологий и методик обучения, что является несомненным преимуществом в условиях постоянно меняющегося мира.

Для минимизации риска ограничения разнообразия и инновационного потенциала системы дополнительного образования необходимо стимулировать вовлеченность частного сектора в процесс реализации образовательных программ. Это может быть достигнуто путем создания благоприятных условий для работы частных организаций в сфере образования, в том числе при помощи предоставления налоговых льгот, субсидий и грантов. Кроме того, важно обеспечить рав-

ные возможности для всех участников образовательного процесса, независимо от их организационно-правовой формы, — это будет способствовать созданию конкурентной среды и стимулирует развитие инноваций.

**4. Отсутствие четко определенных собственных предметных границ в дополнительном образовании.** Ключевой риск здесь заключается в том, что это приводит к недопониманию и заблуждению относительно ожидаемых образовательных эффектов от программ дополнительного образования. Эта проблема актуальна, поскольку дополнительное образование представляет собой сложную и многогранную сферу, в которой существует множество различных программ и направлений, каждое из которых имеет свою специфику и цели.

Для решения этой проблемы необходимо провести дальнейшие исследования и анализ сферы дополнительного образования с целью выявления и определения четких предметных границ каждой программы и направленности. Это позволит создать более структурированную и организованную систему дополнительного образования, в которой каждая программа будет иметь свои четко определенные цели, задачи и ожидаемые результаты.

Важно отметить, что речь идет не о школьных предметах, а о собственной предметности дополнительного образования, которая может включать в себя различные виды деятельности и области их приложения. Например, для творческой деятельности это могут быть дизайн, вокал, хендмейд и т. д. В свою очередь, каждая такая предметная область может быть детализирована (например, дизайн может быть детализирован, исходя из многообразия специфики этой деятельности: графический дизайн, моушен-дизайн, гейм-дизайн, дизайн интерьеров и т. д.). Каждый из существующих видов деятельности имеет свои особенности и требует индивидуального подхода к определению его предметных границ. В большей степени мы говорим о необходимости систематизации морфологии собственного и специфичного предметного содержания дополнительного образования.

Примерами исследований и анализа образовательных программ и их предметных границ могут быть: изучение



## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

специфики различных видов деятельности в рамках дополнительного образования; анализ целей и задач каждой программы; выявление ожидаемых результатов и эффектов от участия в программе; определение критериев оценки качества и эффективности программы. Эти исследования и анализ помогут создать более четкую и структурированную систему дополнительного образования, которая будет отвечать потребностям и интересам обучающихся, а также тенденциям и специфике той области деятельности, в которую погружаются обучающиеся.

**5. Гендерный дисбаланс в рамках определенных видов деятельности в дополнительном образовании.** Риск проявляется в неравном распределении обучающихся по гендерному признаку в различных направлениях дополнительного образования, что может привести к ограничению возможностей для развития индивидуальных способностей и интересов обучающихся.

Для минимизации гендерного дисбаланса необходимо создать условия для равного доступа обучающихся к различным видам деятельности в рамках дополнительного образования. Это может быть достигнуто путем разработки и внедрения программ, которые будут учитывать гендерные особенности обучающихся и предоставлять им равные возможности для развития их индивидуальных способностей и интересов.

Для устранения гендерного дисбаланса в рамках существующих программ дополнительного образования, в которых этот дисбаланс четко прослеживается, необходимо предпринять ряд конкретных мер. Важно осуществить пересмотр содержания программ с целью выявления и устранения гендерных стереотипов. Также в решении данной проблемы может помочь введение менторских программ, в рамках которых дети могут получить поддержку и наставничество от взрослых, успешно реализовавшихся в той или иной сфере, независимо от их пола. Это поможет детям расширить свои представления о возможностях, которые открываются перед ними, и преодолеть гендерные стереотипы.

Важную роль в решении данных вопросов может сыграть организация тематических мероприятий и встреч, на которых дети смогут познакомиться с представителями различных профессий и увидеть, что успех в любой сфере не зависит от пола. Это могут быть встречи с женщинами-инженерами, мужчинами-художниками и т. д.

Проведение просветительских мероприятий также поможет в устранении рассматриваемой проблемы. Например, тренингов и мастер-классов по гендерной чувствительности для педагогов и родителей, чтобы они могли лучше понимать важность равных возможностей для детей разного пола и поддерживать их интересы и стремления.

\*\*\*

Дополнительное образование детей в России стоит перед рядом сложных проблем, требующих комплексного подхода. В рамках открытого образования решение этих проблем возможно за счет инноваций, дифференциации и персонализации. Реализация этих векторов развития может привести к более гибкой, отзывчивой и эффективной системе дополнительного образования, которая будет отвечать потребностям и интересам детей и подростков в современном обществе.

## 2.5. РЕГИОНАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПАТТЕРНЫ

В ходе проведения глубинной работы с управленческими командами, занимающимися внедрением и реализацией Целевой модели развития региональных систем дополнительного образования детей, мы обратили внимание на интересное явление. Вне зависимости от региона и специфики местного контекста периодически воспроизводятся некоторые управленческие паттерны. Эти паттерны связаны со способом восприятия как самой системы дополнительного образования, так и способов ее развития, а также с методами решения модернизационных задач.

Мы назвали это явление управленческими паттернами и выделили несколько типов таких паттернов, которые ха-

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

рактерны сегодня для процессов модернизации дополнительного образования в регионах и в некотором смысле отражают его специфику. Всего было выделено шесть основных паттернов: «Управление материальной инфраструктурой», «Методическое управление», «Управление конкурентной средой», «Мероприятийный центризм», «Управление индикаторами», «Управление сервисом».

Эти паттерны открывают новый взгляд на управление дополнительным образованием и предоставляют ценный инструмент для анализа и планирования развития системы на региональном уровне. Они могут служить основой для более глубокого понимания динамики и механизмов управления в этой важной области образования.

Паттерн **«Управление материальной инфраструктурой»**. Является одним из ключевых управленческих паттернов, который заслуживает особого внимания. Этот паттерн акцентирует внимание на материально-технической базе и зданиях образовательных организаций как на основной платформе для развития дополнительного образования. Особенно это выражено в тех регионах, в которых относительно недавно были открыты «Кванториумы» и региональные отделения «Сириуса» с современным оборудованием. Эти центры становятся теми управленческими образцами, с которыми проектная команда может сравнить муниципалитеты, сильно уступающие в инфраструктуре.

Основной вектор управленческой интенции в рамках данного паттерна связан с идеей доставки в муниципалитеты современной материально-технической базы. Подобное свойственно тем РМЦ, которые открыты как структурные подразделения на базе ДОД. Это стремление выстроить сетевое взаимодействие со школами и внедрить на их базе программы дополнительного образования. Сильная сторона данного паттерна заключается в том, что он дает возможность для выстраивания продуктивного сетевого взаимодействия. Новые помещения всегда востребованы в дополнительном образовании, в том числе со стороны частного сектора. На базе «Кванториумов» корпоративные партнеры с большой охотой проводят свои мероприятия.

Однако базовый минус заключается в высокой затратности, особенно если предполагать, что развитие всей региональной системы дополнительного образования детей непосредственно зависит от развития материальной инфраструктуры. В данном паттерне уделяется много внимания сетевому взаимодействию. Заметным трендом в последние годы стало стремление дополнительного образования заключать множество соглашений о сетевом взаимодействии с общеобразовательными организациями (школами), что замыкает образование внутри самого себя.

С одной стороны, такой ход позволяет эффективно решать задачу по увеличению охвата. С другой — вредит многообразию дополнительного образования. Это может привести к уменьшению качества образования и ограничению доступа к нему для различных слоев населения.

Данный паттерн открывает множество возможностей для развития дополнительного образования, но также требует баланса и глубокого понимания местных потребностей и специфики. Он подчеркивает важность инфраструктуры, но также напоминает о необходимости сохранения многообразия и доступности образовательных услуг для всех участников системы. Этот паттерн может служить основой для дальнейшего анализа и планирования развития системы дополнительного образования на региональном уровне, но требует осознанного и ответственного подхода.

Паттерн **«Методическое управление»**. Методическое управление является одним из ключевых инструментов развития системы дополнительного образования. В рамках данного паттерна методики, программы повышения квалификации, разнообразные методические семинары и экспертные пулы интерпретируются как основные средства развития. Это свойственно тем РМЦ, которые открыты как структурные подразделения на базе ИРО (институтов развития образования).

Сильная сторона данного паттерна заключается в том, что он способствует повышению технологической стороны реализации образовательной практики. Формируются межмуниципальные педагогические коллективы, между которыми на-

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

лаживается коммуникация. Это создает условия для быстрого и эффективного обмена опытом и знаниями, что, в свою очередь, способствует разработке системы экспертизы и сертификации программ дополнительного образования.

Примером может служить ситуация, когда в рамках методического управления активно собирается банк лучших практик и проводятся конкурсы. Это позволяет новым педагогам быстро освоить те практики, которые подлежат описанию, и способствует росту качества программ, размещаемых на региональном навигаторе.

Однако слабой стороной является консервативность транслируемого в рамках данного паттерна содержания. В предлагаемых методических решениях не так часто можно встретить описание современных методик преподавания. Практически не встречаются описания современных организационно-управленческих методов запуска образовательной программы.

Это может привести к тому, что система дополнительного образования не получит развития из-за того, что не будет соответствовать современным требованиям и потребностям обучающихся. Например, если методическое управление сосредоточено только на традиционных методах преподавания, это может ограничить возможности для внедрения новых технологий и инновационных подходов в образовательный процесс.

Данный паттерн является важным элементом в развитии дополнительного образования, но требует более гибкого и инновационного подхода. Он должен быть частью широкой стратегии, которая учитывает все аспекты образовательного процесса и работает в синергии с другими управленческими паттернами, чтобы достичь наилучших результатов в образовании детей.

Паттерн **«Управление конкурентной средой»**. Представляет собой сложный и многогранный процесс. Рассмотрим его основные аспекты, сильные и слабые стороны, а также потенциальные последствия для образовательной системы.

Этот паттерн встречается в разных организационно-правовых формах РМЦ, но наиболее ярко выражен в тех субъ-

ектах, где представители местных органов исполнительной власти активно включены в процесс внедрения Целевой модели. Он характеризуется околырыночным или непосредственно рыночным видением пространства дополнительного образования детей, при котором приоритет отдается различным проектам и программам по вовлечению частного сектора в государственную систему дополнительного образования.

Сильной стороной данного паттерна является стимулирование появления новых акторов в сфере дополнительного образования. Это способствует ориентации на запросы благополучателей услуг, что может привести к повышению качества образования за счет преодоления феномена внутривидовой конкуренции в отрасли.

Однако в этом подходе есть и слабые стороны. В частности, негативный настрой со стороны консервативного педагогического сообщества может создать препятствия для успешного внедрения новых методов и подходов. Кроме того, невозможность предложить истинно выгодные условия для сильных частных организаций может ограничить их участие и вклад в развитие системы.

Еще одной слабой стороной является ориентация прежде всего на запросы благополучателя, которая может обернуться проблемой. Частные организации, стремясь удовлетворить спрос, могут не до конца понимать нормативные границы дополнительного образования. В результате их программы могут дублировать содержание школьной программы, включая практики репетиторства, что не всегда соответствует целям и задачам дополнительного образования.

Данный паттерн представляет собой важный элемент в развитии дополнительного образования, но требует тщательного анализа и сбалансированности различных интересов и потребностей. Он должен быть реализован с учетом специфики региона, потребностей обучающихся и педагогического сообщества, а также стратегических целей развития системы образования в целом. Это поможет создать устойчивую и эффективную систему, способную отвечать на современные вызовы и требования образовательного процесса.

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

Паттерн *«Управление конкурентной средой»*. Представляет собой интересный и актуальный подход к управлению и организации образовательного процесса. Подробно рассмотрим его основные характеристики, преимущества и недостатки.

Этот паттерн встречается среди разных организационно-правовых форм РМЦ и характеризуется экстенсивным видением разного рода мероприятий как ресурса по решению задачи увеличения охвата детей дополнительным образованием. Он проявляется в создании и презентации обширных дорожных карт и матричных календарных планов, что презентует дополнительное образование как насыщенную событийную среду.

Сильная сторона данного управленческого паттерна заключается в ориентации на массовость и относительный контроль многообразия. Массовость обеспечивает эффективное наращивание охватов за короткие сроки. В рамках данного паттерна часто запускаются региональные и межмуниципальные образовательные программы, каждая из которых обеспечивает охват значительного числа участников. Мероприятия также хорошо подходят под рекламные задачи, что позволяет дополнительному образованию находиться в информационном пространстве региона и вовлекать новую аудиторию.

Однако существуют и слабые стороны этого подхода. Одной из них является относительная бессистемность и крайне фрагментарная включенность педагогических команд в управленческие процессы. Это может привести к недостатку целостности и систематичности в образовательном процессе, а также к потере фокуса на долгосрочных целях и стратегическом развитии.

Данный паттерн представляет собой важный инструмент в управлении дополнительным образованием, но требует тщательного планирования и координации. Он должен быть реализован с учетом специфики региона, потребностей обучающихся и педагогического сообщества, а также стратегических целей развития системы образования в целом. Это поможет создать устойчивую и эффективную систему, способ-

ную отвечать на современные вызовы и требования образовательного процесса, при этом сохраняя гармонию и целостность образовательного процесса.

Паттерн «*Управление индикаторами*». Представляет собой сложный и многогранный подход к сбору, анализу и использованию данных для управления образовательным процессом. Рассмотрим его основные характеристики, преимущества и недостатки, а также добавим некоторые собственные размышления по этой теме.

Внедрение региональных навигаторов и системы АИС позволило собирать больше статистики о детях, программах, проводимых мероприятиях и т. д. Базовая деятельность в рамках данного паттерна — мониторинг и репрезентация его результатов муниципалитетам. Это свойственно тем РМЦ, которые открыты как структурные подразделения на базе ИРО или там, где представители местных органов исполнительной власти активно и субъектно включены в процесс внедрения Целевой модели.

Сильной стороной является высокий потенциал данного паттерна, так как в ближайших перспективах он может выступить платформой для внедрения подходов доказательного управления образовательными системами, основанного на данных. Наличие нового для дополнительного образования знания также играет позитивную роль, так как региональные команды начинают отслеживать реальные показатели охвата, показатели популярности тех или иных кружков и на основе полученных данных принимать решения.

Однако основной минус заключается в том, что данных до сих пор мало и они не агрегируются в удобной форме. Также пока не отработаны какие-либо закономерности на основе собираемых навигатором данных. Управление индикаторами может стать хорошей основой для построения региональных систем оценки качества, но тогда необходимо осваивать дополнительные источники статистических данных, пока находящиеся вне поля зрения управленческих команд.

Дополнительно стоит отметить, что управление индикаторами требует не только технологической подготовки, но



## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

и культурного изменения в подходе к образованию. Это включает в себя переход от количественных показателей к качественным, а также разработку механизмов для интерпретации и использования данных в педагогической практике.

Данный паттерн представляет собой важный шаг в сторону современного, основанного на данных управления образовательным процессом. Он открывает новые возможности для анализа и улучшения качества образования, но требует дальнейшей разработки, интеграции с другими системами и культурного изменения в подходе к образованию.

Паттерн *«Управление сервисом»*. Акцентирует внимание на использовании регионального навигатора как ключевого инструмента для повышения доступности образовательных услуг. Этот подход представляет собой современное и инновационное решение, но также имеет свои ограничения и сложности.

В рамках данного паттерна региональный навигатор дополнительного образования детей позиционируется не просто как информационный портал, а как сервис или даже маркетплейс. Это означает, что он не только предоставляет информацию о доступных программах и курсах, но также облегчает процесс регистрации и участия в них.

Сильная сторона этого подхода заключается в том, что он повышает новый для дополнительного образования тип доступности — информационную. У родителей и детей всегда был запрос на так называемое единое окно, где были бы собраны все программы, и навигатор отвечает на этот запрос, предоставляя удобный и централизованный доступ к образовательным ресурсам.

Тем не менее есть и слабые стороны. На отдаленных территориях с низкой скоростью или полным отсутствием интернета навигатор не производит революционных изменений. В этих регионах необходимы дополнительные меры для обеспечения доступа к образовательным услугам.

Кроме того, навигатор не содержит инструментов продвижения и рекламы образовательных услуг, так как является некоммерческой платформой. В этом смысле он может про-

игрывать уже известным социальным медиа, которые предоставляют своим пользователям подобный инструментарий и обеспечивают более широкий охват аудитории.

Дополнительно стоит отметить, что успешное управление сервисом требует не только технологической поддержки, но и активного взаимодействия с местными образовательными учреждениями, педагогами и родителями. Управление сервисом может включать обучение и поддержку в использовании навигатора, а также сбор обратной связи для постоянного улучшения и адаптации сервиса к потребностям сообщества.

Данный паттерн представляет собой важный шаг в сторону современного и доступного дополнительного образования. Он открывает новые возможности для информирования и вовлечения детей, но требует дальнейшей разработки и адаптации к различным региональным и культурным контекстам.

Управленческие паттерны в дополнительном образовании детей представляют собой сложный и многогранный набор стратегий и подходов, направленных на улучшение качества, доступности и эффективности образовательных услуг. Каждый из рассмотренных паттернов имеет свои уникальные особенности, сильные и слабые стороны и может быть применен в различных контекстах и условиях.

Методическое управление акцентирует внимание на разработке и внедрении качественных методик и программ, в то время как управление конкурентной средой фокусируется на стимулировании конкуренции и вовлечении частного сектора. Мероприятийный центризм и управление индикаторами подчеркивают важность массовости, мониторинга и анализа данных, в то время как управление сервисом стремится обеспечить информационную доступность за счет инновационных технологических решений.

Эти паттерны не являются взаимоисключающими, их можно комбинировать и адаптировать для создания комплексных и гибких управленческих систем. Они отражают разнообразие и сложность современного образовательного ландшафта и предоставляют ценные инструменты для реа-

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

лизации стратегических целей и задач в области дополнительного образования.

Управленческие паттерны в дополнительном образовании не просто отражают различные методы и подходы к управлению, но также выявляют фундаментальные ценности, принципы и цели, которые лежат в основе образовательной системы. Они создают единство теории и практики, стратегии и выполнения, инновации. Осознание и применение этих паттернов требует не только технических навыков и знаний, но и глубокого понимания культуры, истории и социально-экономического контекста региона или страны, способности видеть «большую картину», учитывать множество переменных и факторов и работать в многослойных, многомерных условиях.

Управленческие паттерны также подчеркивают важность этических соображений, социальной ответственности и участия сообщества в процессе образования. Они призывают к тому, чтобы видеть образование не просто средством передачи знаний и навыков, но как живой, динамичный процесс, который формирует личности, обогащает культуру и способствует общественному благополучию.

В этом контексте управленческие паттерны становятся не просто инструментами или методами, но философией, мировоззрением, которое может привести к более глубокому и обогащенному пониманию того, что значит образование в современном мире. Они могут служить маяками, указывающими путь к более справедливому, инклюзивному и инновационному образованию, которое отвечает на вызовы и возможности XXI в.

Таким образом, управленческие паттерны в дополнительном образовании детей — это не просто технические решения, они являются выражением образовательной мудрости, накопленной посредством практики и исследований. Они представляют собой живую ткань, которая соединяет прошлое, настоящее и будущее образования и может служить источником вдохновения и руководства для всех тех, кто стремится сделать образование более открытым, доступным и значимым для каждого молодого человека.

\*\*\*

Дополнительное образование детей является ключевым элементом современного образовательного ландшафта, играя важную роль в формировании гармонично развитой личности и подготовке к жизни в сложном и быстро изменяющемся мире. В этом контексте институциональные механизмы и инструменты, такие как персонифицированное финансирование и вовлечение частного сектора, приобретают особую значимость.

Персонифицированное финансирование представляет собой эффективный и перспективный инструмент, который может способствовать индивидуализации и демократизации образования, учитывая уникальные потребности и интересы каждого обучающегося. Однако в силу разных контекстов и условий его смысл и функция могут искажаться. Вместо того чтобы стать инструментом сотрудничества и партнерства, персонифицированное финансирование может превратиться в инструмент надзора и контроля. Это, как правило, связано с необходимостью быстрого внедрения Целевой модели в регионе и приводит к формализации и бюрократизации процессов. Эта проблема требует осознания и коррекции, чтобы восстановить истинный потенциал и ценность персонифицированного финансирования как средства поддержки индивидуального развития и образовательного сотрудничества.

Частный сектор в дополнительном образовании также заслуживает особого внимания. В данный момент уровень его вовлеченности остается низким, что является упущенной возможностью. Частный сектор должен быть понят не как угроза, а как ресурс развития. Он может привнести инновации, эффективность и гибкость в систему дополнительного образования. Это требует создания конкурентной среды, в которую частный сектор может внести свой вклад, разработать и внедрить наиболее эффективные решения. Делегирование задач, сотрудничество и партнерство с частным сектором могут обогатить образовательный процесс и сделать его более отзывчивым к потребностям и интересам детей и их семей.

## 2. Институциональный контекст дополнительного образования

Институциональный контекст дополнительного образования представляет собой сложную и многогранную область, требующую глубокого понимания, стратегического мышления и гибкого подхода. Персонифицированное финансирование и вовлечение частного сектора являются важными инструментами в этом процессе, но их успешная реализация требует осознания их истинного потенциала и функций, а также более глубокой интеграции в систему ценностей, принципов и целей дополнительного образования. Это задача не только для образовательных менеджеров и политиков, но и для всего образовательного сообщества, включая педагогов, родителей, учеников и частный сектор. Вместе они могут сделать дополнительное образование более открытым, доступным и значимым для каждого молодого человека, способствуя созданию более справедливого, инклюзивного и инновационного образовательного пространства.

### 3. Стратегии открытого дополнительного образования

Для современного образовательного ландшафта дополнительное образование становится все более значимым, особенно в контексте регионального и муниципального развития. Это направление образования не только обогащает учебный процесс, но и способствует формированию у молодых людей навыков и компетенций, необходимых для успешного развития в быстро изменяющемся мире. Стратегическое управление и социальная ориентированность в этой сфере могут служить ключевыми факторами в достижении эффективности. В данной главе особое внимание уделяется необходимости удовлетворения текущих запросов детей и их родителей на образовательные услуги, а также возможности дополнительного образования способствовать развитию человеческого капитала и потенциала региона. Эти аспекты выступают важными составляющими в обеспечении качественного и целостного образования, которое отвечает на вызовы современности и подготавливает новое поколение к активному участию в социально-экономической жизни региона.

Эффективность дополнительного образования детей в региональном и муниципальном контексте является сложным и многогранным вопросом, требующим всестороннего подхода. Максимальная результативность может быть достигнута только при выполнении определенных условий. В первую очередь система должна быть

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

нацелена на удовлетворение текущих запросов обучающихся и их родителей на образовательные услуги. Подобное целеполагание включает в себя не только предоставление качественных учебных программ, но и создание условий для развития индивидуальных талантов и способностей учеников.

Кроме того, дополнительное образование должно активно способствовать развитию человеческого капитала и потенциала региона. Это означает, что образовательная система должна быть тесно связана с социально-экономическими целями и стратегиями региона, обеспечивая подготовку кадров, способных вносить вклад в устойчивое развитие местности.

Важным аспектом является также роль частного сектора и некоммерческих организаций в обеспечении доступа к дополнительному образованию. Их участие может обогатить образовательный процесс, предоставив дополнительные ресурсы и экспертизу, а также создав новые возможности для сотрудничества и инноваций.

Эффективность дополнительного образования требует комплексного подхода, в котором учитываются как образовательные, так и социально-экономические факторы. Только такой подход может обеспечить гармоничное развитие детей и подготовить их к успешному будущему в рамках своего региона и за его пределами.

Стратегическое управление в дополнительном образовании детей является ключевым фактором, обеспечивающим его успешное функционирование и развитие. Оно включает в себя не просто административное управление, но и разработку долгосрочных стратегий, направленных на достижение конкретных образовательных и социальных целей.

Одним из важных аспектов стратегического управления является работа с картиной мира и компетенциями. Это означает, что система должна быть нацелена на формирование у детей не только знаний и навыков, но и ценностей, мировоззрения и социальных компетенций. Это помогает обучающимся лучше понимать свою роль в обществе и активно участвовать в его развитии.

Система управления дополнительным образованием должна также обеспечивать самоопределение и построение

долговременного жизненного проекта на карте региона, страны, мира. Это включает в себя привязку индивидуальных образовательных программ к конкретным ситуациям развития муниципалитета или региона, что делает образование более релевантным и практичным.

Важным элементом является также разработка и реализация этапов развития, включая формирование детско-взрослого сообщества, оформление культурно соответствующего образа себя, реализацию пробных проектов и построение карт собственных перспектив в выбранной сфере. Эти этапы обеспечивают последовательное и гармоничное развитие детей, способствуя их интеграции в социальную и экономическую жизнь региона.

Система управления также должна учитывать роль региона в становлении человеческого капитала. Регион нуждается в человеческом капитале и потенциале как базовом ресурсе развития, и дополнительное образование может решать эту фундаментальную задачу, обеспечивая подготовку кадров, способных вносить вклад в развитие местности.

Стратегическое управление и система управления в дополнительном образовании требуют комплексного и гибкого подхода. Они должны учитывать не только текущие образовательные потребности, но и долгосрочные социально-экономические цели региона. Только такой подход может обеспечить эффективное и устойчивое развитие дополнительного образования, способствуя гармоничному развитию детей и подготовке их к активному участию в жизни общества.

Настоящая глава представлена шестью параграфами.

В параграфе *«Общая характеристика управленческой ситуации в дополнительном образовании»* проводится анализ концепта «стратегическая ловушка», с которым сталкиваются управленцы в сфере дополнительного образования детей. Эта ловушка выражается в диалектическом противоречии между стремлением к увеличению капитализации территории и необходимостью поддержания высокого качества жизни населения. В параграфе аргументируется мысль о том, что дополнительное образование детей может служить стратегическим ресурсом для решения этого противоречия и улучше-



### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ния управленческой эффективности в контексте образовательной политики.

В параграфе *«Субъекты дополнительного образования»* представлен комплексный анализ ролей, функций и проблематик, связанных с четырьмя ключевыми субъектами в сфере дополнительного образования детей: государством, регионом, гражданским обществом и индивидом. В параграфе детализируются взаимодействия и взаимозависимости между этими субъектами, а также их влияние на формирование и реализацию образовательной политики в данной сфере.

В параграфе *«Типы управленческих систем в дополнительном образовании»* осуществляется глубокий анализ четырех различных типов управленческих систем, применяемых на региональном уровне в контексте дополнительного образования детей. Эти системы включают: 1) формальную систему управления, ориентированную на стандартизацию и регулирование; 2) систему управления, фокусирующуюся на удовлетворении потребностей детей; 3) систему управления, центрированную на развитии картины мира и компетенций учеников; 4) систему управления, способствующую самоопределению и формированию долгосрочных жизненных проектов на макро- и микроуровнях.

В параграфе *«Типы организаций дополнительного образования»* предпринимается попытка переосмысления роли и функций различных типов организаций в сфере дополнительного образования детей. Этот анализ проводится в соответствии с современными тенденциями и новыми концептуальными рамками, включая принципы открытого образования. В частности, рассматриваются государственные и муниципальные организации, общеобразовательные школы, организации высшего образования, а также акторы негосударственного и корпоративного секторов. В параграфе выявляются специфические функции и возможности каждого типа организации в контексте обновления содержания и методологии дополнительного образования.

В параграфе *«Механизмы управления дополнительным образованием»* проводится анализ ключевых управленческих подходов и инструментов, которые либо уже сформировались,

либо представляют интерес для будущего развития в сфере дополнительного образования детей. В частности, мы рассмотрим традиционный механизм управления, механизм управления на основе совокупности услуг, механизм управления на основе совокупности программ. Также в параграфе выделяются ключевые векторы для потенциального развития и реформирования интересующей нас сферы, включая институционально-управленческие изменения и программное планирование. В заключительной части представлены рекомендации по созданию эффективной системы управления в контексте открытого дополнительного образования.

В параграфе «**Управленческие сценарии**» представлен анализ пяти стратегических сценариев, служащих дорожными картами для реализации различных моделей и форм управления в сфере дополнительного образования детей. Эти сценарии — «Мотивационный», «Экстенсивный», «Оптимизационный», «Модернизационный» и «Инновационный» — разработаны с учетом конкретных условий и потребностей данной образовательной сферы. В параграфе детализируются все сценарии, выявляются их ключевые характеристики, возможности и ограничения, а также представлены методологические подходы, способствующие их успешной реализации.

### **3.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

Современное управление развитием территорий сталкивается со сложной задачей, которую можно назвать стратегической ловушкой. Эта ловушка заключается в том, что иногда усилия по увеличению капитализации территории (то есть по привлечению инвестиций и развитию бизнеса) могут привести к снижению качества жизни населения. И наоборот, слишком большое внимание к качеству жизни может уменьшить привлекательность территории для крупного и среднего бизнеса. В обоих случаях результатом могут быть стагнация и даже рост социального недовольства.

Решение этой задачи требует тонкого и гибкого подхода, который учитывает особенности каждой территории и теку-

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

щие управленческие цели. Одним из ключевых элементов является умение местных органов власти налаживать продуктивный диалог между различными сторонами. С одной стороны, это крупные и средние бизнес-структуры, которые вкладывают средства в развитие территории. С другой — гражданские организации и малый бизнес, которые работают над улучшением качества жизни.

Идеальной ситуацией можно считать такую, когда эти две группы работают вместе. Например, крупные компании могут заказывать товары у местного малого бизнеса или вкладывать средства в благоустройство территории. Это привлекает квалифицированных специалистов, которые, в свою очередь, нужны крупным компаниям.

В этом контексте дополнительное образование играет двойную роль. С одной стороны, оно является частью комфортной жизненной среды, так как квалифицированные специалисты хотят, чтобы их дети получали хорошее образование. С другой стороны, правильно организованное дополнительное образование может стать источником важных экономических и управленческих решений, способствуя интеграции образования с бизнесом и обществом.

Стратегическая ловушка, о которой идет речь, представляет собой сложную проблему, с которой сталкиваются многие регионы и отрасли. Она заключается в том, что попытки решения проблем в рамках одной конкретной отрасли часто оказываются неэффективными. Это связано с тем, что управленческая рациональность и синхронизация целей недостижимы, если рассматривать лишь часть системы. Такой подход может привести к сбоям в механизмах исполнительной власти, перегрузке руководителей и неэффективному использованию административных структур [78].

Дополнительное образование здесь занимает особое место и касается этой проблемы в двух аспектах:

- **Активное участие в процессах.** Дополнительное образование должно стать активным участником социально-экономических и социально-политических процессов. Это означает, что оно может служить своего рода фаб-

рикой мысли, предлагая эффективные решения для бизнеса и управленческих структур. Данный аспект может включать в себя разработку новых методов обучения, инновационных продуктов или стратегий, которые могут быть применены в реальной экономике и управлении.

- **Сетевые кооперации.** Управленцы дополнительного образования не могут воспринимать его как «вещь в себе» и действовать сугубо своими силами. Они должны строить сетевые кооперации с различными организациями, такими как учреждения профессионального образования, производственные предприятия, учреждения культуры и структуры государственного управления. Эти кооперации могут создать площадки для деятельностных проб обучающихся и обеспечить капитализацию этих разработок, включая их в реальные экономические или управленческие процессы.

Эти два аспекта подчеркивают мысль о том, что дополнительное образование не может существовать в вакууме. Оно должно быть взаимосвязано с широкими социальными, экономическими и политическими процессами. Это требует нового подхода к управлению и стратегическому планированию, который учитывает множество факторов и взаимосвязей.

Успешный выход из стратегической ловушки требует комплексного и холистического подхода. Это не просто вопрос управления отдельной отраслью, но вопрос создания синергии между различными сторонами и уровнями управления. Дополнительное образование может играть ключевую роль в этом процессе, становясь мостом между различными секторами и способствуя инновациям и устойчивому развитию.

Организации дополнительного образования в современных условиях сталкиваются с необходимостью «выхода за пределы своей отрасли». Эта потребность становится особенно актуальной в свете возрастающей конкуренции, с которой они сталкиваются в своих традиционных формах деятельности [79].

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- **Конкуренция с организациями среднего профессионального образования.** Эти организации предлагают ученикам освоение основ профессий, что может быть более привлекательным, чем традиционные кружки и курсы в центрах дополнительного образования (ЦДО). Они способны предложить более практические и применимые навыки, которые могут быть прямо связаны с будущей карьерой.
- **Конкуренция с организациями высшего профессионального образования.** ВУЗы организуют целые дополнительные образовательные программы, с тем чтобы продемонстрировать потенциальным абитуриентам содержание будущих учебных курсов и привлечь их к поступлению. Это может быть особенно привлекательным для старших школьников, которые уже начинают думать о своем высшем образовании.
- **Конкуренция с организациями основного и среднего общего образования.** Школы и другие учебные заведения также включили в программу своей внеучебной деятельности полноценные дополнительные образовательные программы. Они могут предложить не только дополнительные знания по основным школьным предметам, но и практики, основы возможных профессий.

Эти тенденции подчеркивают, что дополнительное образование больше не может оставаться в изоляции. Оно должно адаптироваться к меняющимся потребностям и интересам учеников, а также к новым формам конкуренции. Такой подход может включать в себя разработку новых программ и курсов, которые более тесно связаны с реальным миром и предлагают молодым людям возможности для практического применения их навыков.

Дополнительное образование стоит перед сложным выбором. Оно должно найти способы оставаться релевантным и привлекательным в условиях, когда традиционные формы деятельности становятся менее востребованными. Это может потребовать переосмысления его роли и миссии, а также создания новых партнерств и сотрудничества с другими образовательными и профессиональными организациями.

Современная политика, включая региональную и муниципальную, переживает переход к новому этапу, который можно охарактеризовать как *строительство будущего*. Это отличается от более традиционного подхода, при котором ключевым было наращивание и реализация преимуществ в рамках *настоящего*. Эта идея отражена в работах французского философа и социолога Пьера Бурдьё, который подчеркивал важность открытого и публичного анализа сложившейся ситуации и прогнозирования сценариев дальнейшего общественного развития [80].

В этом контексте дополнительное образование способно быть мощным интеллектуальным ресурсом. Подростково-юношеские «фабрики мысли» могут стать местами, где ученики обсуждают будущее страны и ее регионов на современном языке и в современных историко-культурных контекстах. Подобные инициативы предполагают анализ вызовов и угроз, возможностей и перспектив Российской Федерации и конкретного региона.

- **Создание открытых образовательных пространств.** Важным аспектом является создание образовательных программ и открытых образовательных пространств. Эти пространства станут местами, где ученики могут свободно исследовать и обсуждать различные варианты будущего, а также разрабатывать инновационные идеи и решения
- **Поколенческий принцип в образовательной политике.** Еще более значимым может стать принцип, основанный на поколенческом подходе. Это включает создание условий для становления молодых лидеров, которые смогут реализовать инновационные проекты в различных сферах. Это может привести к выделению и распространению ключевых технологий, способных обеспечить переход деятельности на заведомо более высокий уровень.
- **Роль дополнительного образования в развитии инноваций.** Очевидно, что становление поколенческой идентичности и соответствующей системы компетен-

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ций возможны преимущественно за счет ответов учеников на актуальные вызовы, а также создания потенциально прорывных решений. Это подразумевает принципиально новые возможности для познания и деятельности.

Концепция прорыва в образовании, как показывает педагогический опыт, является привлекательной для детей всех возрастных групп. Однако важно осознать, что разные возрастные категории реагируют на разные типы и модели прорывов:

- **Младший школьный возраст.** Для этой группы прорыв может означать переход на более высокий уровень успеха в деятельности или возрастно-сообразные научные открытия.
- **Подростковый возраст.** В этом возрасте прорыв может быть связан с проектами, которые обеспечивают новый социальный статус, включая научные разработки.
- **Старшеклассники.** Для них прорыв может означать построение полноценных социальных лифтов, включая выигрышные экономические схемы.

Эти прорывы могут быть реализованы в рамках дополнительных образовательных программ, и управленческими задачами здесь является создание условий для пробной разработки и реализации подобных проектов [81].

Однако система управления дополнительным образованием должна адаптироваться к более долгосрочным и прогнозируемым ситуациям, а не только к текущим вызовам. Такая адаптация включает в себя не просто смену типовых программ, но и изменение базовых социально-экономических и социокультурных условий. Вот некоторые ключевые аспекты этого процесса:

- **Экономическая реорганизация территорий.** Это может привести к миграциям, особенно среди молодого поколения, которое должно быть мобильным и способным следовать за рынками занятости.
- **Изменение экономических профилей территорий.** Новые экономические направления требуют специалистов

нового поколения, способных реализовывать современные технологии. Это предъявляет новые требования к системе подготовки кадров.

- **Переход в постиндустриальное измерение.** С появлением новых практик и переходом страны в постиндустриальное измерение многие из молодого поколения мечтают о сочетании гуманитарного и технологического образования.

Система управления в сфере дополнительного образования не может игнорировать перечисленные вызовы хотя бы потому, что в противном случае она окажется невостребованной со стороны обучающихся. Но если она начнет последовательно отвечать на эти вызовы, то примет вид антропополитики, то есть системы действий в режиме жесткого и мягкого управления, которая, во-первых, сделает значимыми, желательными, престижными определенные человеческие характеристики, а во-вторых, обеспечит условия для их становления и культивирования. Антропополитика в обозначенных нами условиях начнет ориентироваться на развитие человеческого потенциала, то есть на формирование интенций, установок, предварительных проектов и обеспечивающих их персональных способностей, которые с наибольшей вероятностью обеспечат максимальный успех в профессиональной деятельности, разработку и реализацию проекта с долговременной и притом высокой капитализацией, создание разработок, принципиально меняющих соответствующую сферу, и т. д.

Безусловно, такая политика в сфере дополнительного образования обеспечит повышение стартовых возможностей и жизненных шансов людей, проживающих на территориях регионов. Точно так же для региона в целом (как для совокупности экономических, социальных, культурных процессов и системы управления ими) политика развития человеческого потенциала даст возможность занять достойное место в соответствующих системах межрегиональных и международных взаимодействий.



### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Оптимальная управленческая система, предполагающая реализацию дополнительных образовательных программ в контексте и на материале направлений и задач развития конкретного региона, вызовы, стоящие перед системами регионального управления, и тем более решение задач антропополитики, направленной на развитие человеческого потенциала, заставляют не только разрабатывать новые локальные нормативные акты и программы развития, но и менять базовую логику принятия управленческих решений. Ситуативное реагирование на вызовы, создающее ситуативные тактические решения, или оперативный анализ ситуации и подбор наиболее соответствующих ему управленческих схем из уже известного перечня должны постепенно уступить место построению стратегий развития.

Это, в свою очередь, требует от разработчиков становления и культивирования соответствующего типа мышления (всеобщего или стратегического). Безусловно, стратегическое мышление непросто формировать и даже сохранять в нынешних условиях работы среднестатистического управленца в сфере образования (неважно, дополнительного или основного), когда его интеллектуальная сфера ежедневно требует именно реагирования на частные ситуации и выполнения рутинных действий. Эта проблема не нова, она существовала в разные исторические периоды, когда управленцы были поглощены текущими задачами, теряя из виду стратегические цели.

Тем не менее разработчикам муниципальных и региональных программ развития дополнительного образования, а также тем управленцам, которые обеспечат воплощение этих программ в жизнь принципиально важно выйти на данный уровень мышления. Сделать это можно за счет самоопределения — уже не ученического, а собственного — в отношении наличной социальной и, главное, социокультурной ситуации. Это предполагает анализ текущих трендов, изучение успешных примеров из истории и применение инновационных методов управления.

Решение подобных задач в рамках системы дополнительного образования детей тоже требует новых базовых управленческих принципов и инструментов. Ключевым должен

стать концепт открытости. В управленческом же контексте данный принцип предполагает заведомый выход деятельности каждого образовательного субъекта (от учреждения до территориально привязанной системы управления) за свои исходные границы.

Эта идея открытости может быть проиллюстрирована примерами из разных стран, где образовательные учреждения активно сотрудничают с промышленностью, искусством и наукой. Построение сетевой системы взаимодействия с иными субъектами, заинтересованными в образовании детей, привлечение специалистов, не имеющих отношения к конкретному учреждению и даже отрасли образования (например, специалистов конкретных производств, успешных изобретателей, предпринимателей, культурных деятелей, ученых), создание единиц производственной деятельности, на базе которых ученики в сопровождении наставников смогут осуществлять свои пробы, и т. д. — все это является частью такого глобального тренда, как интеграция образования с различными аспектами общества.

Можно сказать, что эти принципы и идеи не просто теоретические концепции, они имеют практическую значимость и могут быть применены для улучшения системы дополнительного образования в разных регионах и культурных контекстах. Они могут служить основой для создания более гибкой, отзывчивой и инновационной системы образования, способной адаптироваться к быстро меняющемуся миру.

На уровне конкретного управленчески нормированного содержания образования (то есть фактически на уровне образовательных стандартов) открытость означает создание образовательных пространств (мероприятий, проектов, программ, клубных и проектных площадок и т. д.), обеспечивающих:

- ***Работу с самоопределением учеников в актуальной исторической и культурной ситуации и одновременно в пространстве значимых для них исторических и культурных традиций.*** Включает в себя изучение местных исторических событий, культурных практик

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- и традиций, а также их влияние на современное общество. Например, изучение роли образования в движении за гражданские права в США или влияния Возрождения на европейскую культуру.
- **Освоение культурно-исторических способов мышления и деятельности с обязательным соотношением их с собственными интересами, намерениями, задачами ученика.** Включает в себя изучение философских и литературных традиций, а также их применение в современном контексте. Примером может служить изучение классической греческой философии и ее влияния на современное мышление.
  - **Построение учениками новых образов и представлений о будущем в актуальном для них временном диапазоне, в том числе освоение способов реконструкции возможных последствий современных событий в режиме их прогнозирующей (предсказывающей) аналитики и интерпретации.** Включает анализ текущих тенденций в науке и технологии, экономике и политике, а также прогнозирование их влияния на будущее образования и общества в целом.
  - **Освоение учениками актуальных процессов социокультурного развития муниципалитета, региона или страны с последующим вовлечением в эти процессы в тех позициях, которые бы соответствовали интересам самих учеников и при этом позволяли решать значимые практические задачи** [82]. Включает в себя участие в местных и региональных инициативах, таких как экологические проекты, культурные фестивали или образовательные программы для маргинальных групп.

Выше уже было сказано, что ни одна из задач современного управления, в том числе управления дополнительным образованием, не может быть осуществлена силами одного конкретного ведомства и в целом одного социального и (или) институционального субъекта. Здесь мы прибавим, что зачастую (в частности, в случае сферы дополнительного образования) эти субъекты не нужно привлекать специально, по-

сколько они сами ищут соответствующие проекты, так как рассматривают их в качестве ресурсов для реализации собственных намерений.

Этот подход отражает прогрессивную тенденцию к сотрудничеству и партнерству между различными секторами общества в образовательных инициативах. Он подчеркивает важность интеграции и взаимодействия, а не изоляции и конкуренции в пространстве современного образовательного ландшафта. Именно так формируется понимание того, что образование является коллективным усилием, требующим активного участия всех заинтересованных сторон.

### 3.2. СУБЪЕКТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Дополнительное образование имеет жизненно важное значение для современного образовательного ландшафта, обогащая учебный процесс и расширяя возможности для личного и профессионального роста. Эта сфера образования не является изолированной, она взаимодействует с различными аспектами общества и культуры. В этом контексте особое внимание следует уделить ключевым субъектам, которые формируют и направляют дополнительное образование. На данный момент для сферы дополнительного образования можно выделить четыре ключевых субъекта: **федеральный центр, регион, гражданское общество, человек**.

Эти четыре субъекта взаимодействуют друг с другом в сложной и динамичной системе, которая определяет характер и направление дополнительного образования. Их роли и взаимоотношения могут меняться в зависимости от исторического, культурного и политического контекста, создавая уникальные возможности и вызовы для образовательного процесса. Рассмотрим их более подробно.

**Федеральный центр** играет ключевую роль в формировании и поддержке дополнительного образования. Его интересы широки и многообразны, они охватывают различные аспекты развития человеческого капитала и общественного благосостояния.

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- Заинтересованность в высокоразвитых компетенциях у нового поколения граждан. Федеральный центр стремится к формированию образованного, компетентного и инновационного поколения, способного конкурировать на мировом рынке. Это включает в себя не только традиционные навыки и знания, но и способность к критическому мышлению, творчеству и адаптации к быстро меняющемуся миру.
- Инновационные продукты и добавленная стоимость. Федеральный центр заинтересован в создании и реализации высококлассных, в том числе инновационных, продуктов, создающих добавленную стоимость. Включает в себя разработку новых технологий, методов управления и бизнес-моделей, которые способствуют экономическому росту и социальному развитию.
- Гражданский патриотизм и идентичность. Федеральный центр также стремится к развитию чувства гражданско-патриотизма и деятельностной идентичности относительно своей большой и малой Родины. Включает в себя понимание исторического и культурного наследия, а также активное участие в общественной жизни и принятие ответственности за будущее своей страны.

Для достижения этих целей федеральный центр должен создать комплексные условия, возможно, оформленные в виде целевых государственных программ. Эти условия должны обеспечивать создание обучающимися разных возрастов интеллектуальных продуктов по следующим направлениям:

- Новое поколение управленческой мысли и менеджмента. Развитие новых подходов к управлению и лидерству, которые отражают современные требования и вызовы.
- Новое поколение практик развития человеческих ресурсов. Создание и внедрение инновационных методов обучения, мотивации и развития персонала, которые способствуют удовлетворению потребностей современного рынка труда.
- Новое поколение произведений искусства и культуры. Поддержка и продвижение культурного наследия и сов-

ременного искусства, включая литературу, музыку, изобразительное искусство и театр.

- Новое поколение научных разработок. Стимулирование научно-исследовательской деятельности и инноваций в различных областях науки, от фундаментальных исследований до прикладных разработок.

Эти направления отражают широкий спектр федеральных интересов в сфере дополнительного образования и подчеркивают его ключевую роль в формировании будущего Российской Федерации. Они также связаны с общемировыми трендами и вызовами, такими как глобализация, технологические изменения и социальная мобильность, и требуют согласованного и стратегического подхода на всех уровнях управления.

Безусловно, адаптация представленных выше задач к уровню начальной школы может показаться принципиально невозможной. Однако исторический опыт и современные педагогические методики показывают, что с каждой из них связаны либо сферы интересов и деятельности, актуальные для обучающихся практически любого возраста, либо компетенции, которые могут быть сформированы на уровне оснований или на уровне целостной способности в любом культурном возрасте.

- Выход учеников из естественной последовательности жизни. Включает в себя введение новых форм обучения, таких как проектное обучение или обучение посредством исследования, которые стимулируют учеников думать за пределами традиционных рамок и развивать навыки решения проблем.
- Создание ситуаций, в которых ученики понимают, что принципиально значимые жизненные события можно и нужно целенаправленно конструировать. Включает в себя разработку учебных программ, которые обучают учеников планированию, установлению целей и стратегическому мышлению.
- Осознание и оформление собственной социальной и культурной ситуации. Включает в себя использование

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- специальных наставнических и игротехнических действий, таких как ролевые игры или симуляции, которые помогают ученикам лучше понять свою роль в обществе и культуре.
- Создание управленческих условий, которые бы конструировали опоры для прорывных действий учеников. Включает в себя организацию системы конкурсов, возможность для учеников получить необходимую поддержку при создании собственного учебного стартапа, взаимодействовать и стажироваться у ученых и инженеров.

Таким образом, управление в сфере дополнительного (открытого) образования должно прежде всего обеспечить реализацию современной федеральной политики развития населения (антропополитики). Такое управление предполагает формирование новой патриотической поколенческой идеологии и, как следствие, нового поколения россиян, развивающих практики страны в глобальном масштабе.

Эта задача не нова в истории образования. Она отражает более широкую тенденцию к интеграции образования в общественные и экономические процессы, которая началась в эпоху Просвещения и продолжается до сих пор. Она также связана с растущим признанием того, что образование — это не изолированный процесс, а часть более широкой системы социального и культурного развития, которая включает в себя различные уровни правительства, общественные организации и частных лиц.

В этом контексте роль федерального центра в дополнительном образовании становится особенно важной. Федеральный центр не только определяет стандарты и нормы, но и создает условия, при которых образование может стать катализатором социального и экономического прогресса. Это предполагает не только инвестиции в образовательную инфраструктуру и учебные программы, но и создание условий, при которых образование может стать инструментом индивидуального и коллективного самоопределения и развития.

**Регион** в контексте дополнительного образования представляет собой сложную и многоуровневую структуру, в которой сосредоточены различные аспекты экономического, социального и культурного развития. Этот субъект Российской Федерации играет ключевую роль в формировании человеческого капитала и потенциала, которые являются базовым ресурсом развития. Рассмотрим подробнее некоторые из этих аспектов:

- Формирование кадровых ресурсов и кадрового резерва. Регион, будь то конкретный субъект Российской Федерации или муниципалитет, активно участвует в подготовке специалистов различных направлений. Этот аспект включает в себя создание образовательных программ, нацеленных на подготовку кадров для конкретных отраслей экономики, а также разработку системы ранней профессионализации в области аналитики потребностей, разработки новых технологических решений и управления проектами.
- Накопление критической массы людей, заинтересованных в разработке и реализации прорывных проектов. Регион может стимулировать инновационную активность, создавая платформы для сотрудничества между учеными, предпринимателями и государственными органами. Данный аспект включает в себя создание научно-технологических парков, инновационных центров и инкубаторов стартапов.
- Формирование массовой мотивации к освоению новых технологий и культуры подобного освоения. Регион может играть ключевую роль в продвижении культуры непрерывного образования и обучения на протяжении всей жизни. Это может включать в себя организацию таких образовательных мероприятий, как семинары, воркшопы и онлайн-курсы, которые направлены на развитие навыков в области новых технологий и инноваций.
- Формирование способности определять свое оптимальное место в системе деятельности. Это включает в себя не только профессиональное образование, но и разви-



### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

тие навыков критического мышления, самоопределения и лидерства. Регион может создавать программы, которые помогают ученикам понимать свою роль в обществе и экономике, формулировать свои цели и выбирать инструменты для их достижения.

Исторический контекст этого подхода можно проследить в развитии региональной образовательной политики на примере разных стран и эпох. Например, в период индустриализации многие страны активно вкладывались в профессиональное и техническое образование, чтобы подготовить рабочую силу для новых отраслей промышленности. В современном мире, в котором технологии и инновации играют ключевую роль, регионы все больше фокусируются на развитии навыков, связанных с наукой, технологией, инженерией и математикой (STEM).

Таким образом, регион как субъект дополнительного образования играет многогранную роль в формировании человеческого капитала и потенциала. Он не только обеспечивает подготовку специалистов для конкретных отраслей, но и стимулирует инновационную активность, продвигает культуру непрерывного образования и помогает людям найти свое место в сложной и постоянно меняющейся системе экономической, социально-управленческой и культурной деятельности.

Региональное развитие в контексте дополнительного образования является сложным и многогранным процессом, в котором взаимодействуют различные факторы. Эти факторы определяют возможности и ограничения, с которыми сталкивается система дополнительного образования в конкретном регионе или муниципалитете. Рассмотрим некоторые из этих аспектов более подробно:

- Двойственная природа региональной образовательной политики. С одной стороны, регион стремится к реализации федеральных задач и интеграции в общенациональные образовательные процессы, что предполагает соблюдение установленных федеральным законодательством стандартов и требований. С другой — регион проявляет стремление к реализации собственных спе-

цифических мер, направленных на удовлетворение региональных особенностей и потребностей в сфере дополнительного образования. Эта двойственность может иметь как гармоничную природу связей, так и конфликтную, в случае когда федеральные задачи абсорбируют региональное финансирование, не оставляя возможностей и пространства для управленческой воли с целью реализации собственных специфических мер. Это, в свою очередь, требует тщательного анализа и выработки оптимальных стратегий взаимодействия региона с федеральным центром в контексте обеспечения качественного и доступного дополнительного образования.

- Протяженность территории и транспортная связность. Размер и географическое расположение региона могут существенно влиять на доступность и качество дополнительного образования. Например, в больших и отдаленных регионах может быть сложнее обеспечить равный доступ к образовательным ресурсам, особенно в сельских и дальних районах. Исторически это приводило к созданию мобильных образовательных центров или использованию онлайн-платформ для связи с дальними сообществами.
- Стратегии реиндустриального развития. Региональные стратегии в области промышленности и экономики могут определять специфические потребности в навыках и компетенциях. Например, регион, активно развивающий технологическую отрасль, может акцентировать внимание на STEM-образовании и поддержке инновационных стартапов.
- Культурно-образовательные центры и миграционная мобильность. Наличие или отсутствие крупных университетов, исследовательских институтов и культурных организаций может влиять на образовательный ландшафт региона. Это также связано с миграционной мобильностью, когда обучающиеся могут переезжать в другие регионы в поисках лучших образовательных и карьерных возможностей.

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- Развитие новых отраслей экономики и гуманитарно-технологических кластеров. Регионы, активно инвестирующие в науку, искусство и технологии, могут стимулировать формирование новых отраслей и кластеров, которые, в свою очередь, создают новые возможности для дополнительного образования и профессионального развития.
- Социально-политическое позиционирование. Стратегическая значимость региона на национальном уровне, его экономический потенциал, богатство ресурсами и роль в общенациональной экономике могут определять приоритеты и стратегии в области дополнительного образования.

В историческом контексте можно проследить, как различные регионы и страны адаптировали свои системы дополнительного образования к местным условиям и потребностям. Например, в регионах с богатыми природными ресурсами можно сосредоточиться на подготовке специалистов в области горнодобычи и энергетики, в то время как индустриальные центры фокусируются на инженерных и технологических навыках.

Таким образом, регион или муниципалитет должен тщательно анализировать свои уникальные характеристики и потребности, чтобы сформировать эффективный запрос на мероприятия, проекты и программы дополнительного образования. Это требует глубокого понимания как внутренних динамик, так и внешних факторов, которые могут влиять на социально-экономическое и социокультурное развитие региона.

**Гражданское общество** играет ключевую роль в развитии дополнительного образования, особенно в контексте регионального развития. Эта роль включает в себя множество аспектов, которые заслуживают более подробного рассмотрения:

- Оформление культурного образа территории или региона. Гражданское общество может активно участвовать в формировании и продвижении культурной идентич-

ности региона. Данный аспект предполагает поддержку местного искусства, традиций, языка и наследия. В историческом контексте можно проследить, как различные культурные движения и общественные организации влияли на образовательную политику и практику, например, посредством создания музеев, библиотек и культурных центров.

- Формирование гражданских институтов. Гражданское общество играет важную роль в создании и поддержке демократических институтов и норм. Это может включать в себя образовательные программы по гражданскому образованию, правовым вопросам и участию в гражданском обществе.
- Модернизацию бизнеса и создание конкурентоспособных предприятий. Общественные организации могут содействовать развитию предпринимательства и инноваций при помощи образовательных программ, менторства и поддержки стартапов. Это означает, что должно быть выстроено сотрудничество с местными университетами, исследовательскими центрами и бизнес-сообществом.
- Повышение эффективности социальной инфраструктуры. Гражданское общество может вносить вклад в улучшение качества жизни посредством участия в планировании и управлении социальными услугами, такими как здравоохранение, жилье и образование.
- Создание эффективной системы управления. Общественные организации могут участвовать в управлении на всех уровнях власти, обеспечивая прозрачность, открытость и ответственность, что предполагает их участие в публичных консультациях, мониторинге, оценке государственных программ и политик.
- Координацию действий. Одним из ключевых аспектов работы гражданского общества является способность координировать разнонаправленные действия большого количества людей. Координация предполагает сетевое взаимодействие, программы партнерства и сотрудничество между различными стейкхолдерами, такими

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

как правительство, бизнес, образовательные учреждения и неправительственные организации.

В историческом контексте можно увидеть, как гражданское общество разных стран, принадлежа к различным культурам, влияло на формирование и развитие дополнительного образования. Например, в Европе движение за образование взрослого населения в XIX и XX вв. привело к созданию многочисленных образовательных организаций и программ.

Гражданское общество как субъект развития дополнительного образования играет многофункциональную и критически важную роль. Оно способствует культурному, социальному и экономическому развитию региона, обеспечивая при этом участие и вовлеченность местного населения. Эти аспекты делают работу гражданского общества не только ресурсоемкой, но и жизненно важной для обеспечения высоких темпов социально-экономического развития и улучшения качества жизни жителей региона [83].

Дополнительный интерес гражданского общества в реализации образовательной политики территории или региона, особенно в контексте миграции, является сложным и многогранным вопросом. Рассмотрим некоторые ключевые аспекты этой проблемы, добавив исторический контекст, дополнительные примеры и подробное описание некоторых концепций:

- Культура решения практических задач. Гражданское общество может влиять на формирование культуры решения практических задач в регионе при помощи образовательных программ и инициатив. Включает в себя поддержку местного предпринимательства, развитие навыков решения проблем и критического мышления. Исторически можно проследить, как различные образовательные движения и организации влияли на развитие этих навыков в разных культурах и обществах.
- Культура коммуникации. Гражданское общество может способствовать формированию культуры открытой и эффективной коммуникации. Включает в себя образовательные программы по межкультурной коммуника-

ции, навыкам публичного выступления и медиаграмотности.

- Культура создания и воспроизводства знаков и символов. Гражданское общество может играть роль в сохранении и продвижении культурного наследия и идентичности региона. Включает в себя поддержку местного искусства, музыки, литературы и традиций.
- Политика организованной миграции. В контексте миграции гражданское общество может работать над интеграцией мигрантов в местное общество. Интеграция может включать в себя образовательные программы, нацеленные на адаптацию мигрантов, обучение языку, культурное сопровождение и поддержку в трудоустройстве.
- Сохранение традиций и норм взаимоотношений. Гражданское общество может играть ключевую роль в сохранении и продвижении местных традиций, норм и ценностей. Предполагает образовательные программы, направленные на сохранение исторического наследия, этнической и культурной идентичности.
- Образование для мигрантов. Важным аспектом является создание специализированных образовательных программ для мигрантов, которые обеспечивают их интеграцию в новое общество. Включает в себя языковое образование, культурную адаптацию, профессиональное обучение и наставничество.
- Многопозиционное коммуникативное пространство. Гражданское общество может создавать пространство для диалога и взаимодействия между различными социальными и культурными группами. Это способствует взаимопониманию, толерантности и сотрудничеству в регионе.

В историческом контексте можно увидеть, как гражданское общество разных стран, принадлежа к различным культурам, работало над этими вопросами. Например, в США в XX в. движение за гражданские права сосредоточилось на образовании как средстве борьбы с дискриминацией и сегрегацией.

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Гражданское общество играет критически важную роль в формировании и реализации образовательной политики в регионе, особенно в контексте миграции. Оно работает над сохранением культурного наследия, интеграцией мигрантов, продвижением демократических ценностей и созданием устойчивого и согласованного общества. Эти задачи требуют сложной и многоуровневой работы, и именно гражданское общество способно организовать необходимое многопозиционное коммуникативное пространство для их успешного решения [83].

**Человек** в контексте дополнительного образования представляет собой сложный и многогранный субъект, объединяющий различные роли и интересы. Рассмотрим этот аспект, добавив исторический контекст, дополнительные примеры и подробное описание некоторых концепций:

- Ученик как организующая позиция. В центре дополнительного образования находится ученик, его интересы, потребности и стремления. Это отражает современный подход к образованию, при котором акцент делается на развитии индивидуальности, креативности и критического мышления. Исторически это отличается от традиционных систем образования, когда ученик часто рассматривался как пассивный получатель знаний.
- Роль педагога. Педагог в этом контексте выступает не просто как передатчик знаний, но как посредник, помогающий ученику осмыслить и реализовать свои возможности. Это требует от педагога глубокого понимания психологии, методологии обучения и способности адаптировать подходы к каждому ученику.
- Роль родителя. Родители также являются ключевыми участниками в системе дополнительного образования, активно участвуя в образовательном процессе своих детей. Они могут выстраивать системы действий, обеспечивая качественное образование, и взаимодействовать с педагогами и учебными заведениями.
- Роль семьи. Семья представляет собой фундамент, на котором строится вся система воспитания и образова-

ния ребенка. Важность роли семьи в дополнительном образовании трудно переоценить, так как именно в семье закладываются основные ценности, нормы и установки, которые будут сопровождать человека на протяжении всей его жизни. Семья формирует первоначальный запрос на образование, поддерживает стремления и интересы ребенка, создает условия для его разностороннего развития. Взаимодействие семьи с системой дополнительного образования может иметь различные формы, начиная с выбора образовательных программ и заканчивая активным участием в образовательном процессе.

- Современное детство как целостный феномен. В отличие от предыдущих эпох современное детство воспринимается как период активного развития, творчества и взросления. Это отражает изменение в общественном восприятии детства — теперь молодой человек рассматривается как активный участник своего образования и развития.
- Креативное детство и инфраструктуры человеческого роста. Эти концепции подчеркивают важность создания условий, которые способствуют всестороннему развитию ученика. Такой подход может включать в себя различные образовательные программы, творческие и научные проекты, спортивные и художественные занятия.
- Превращение знаний, умений и компетенций в ресурсы. Современный подход к образованию подразумевает не просто передачу знаний, но их интеграцию в жизненный опыт ученика. Это означает, что знания, умения и навыки должны стать инструментами для реализации интересов и намерений ученика.
- Исторический контекст. В исторической перспективе можно увидеть, как образовательные парадигмы менялись от формального и иерархического подхода к более гибкому и ученик-центрированному. Это отражает социальные и культурные изменения в понимании образования и детства.



### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Человек как субъект управления дополнительным образованием включает в себя сложное взаимодействие между учеником, педагогом и родителем. Это требует глубокого понимания современного детства как целостного феномена и создания системы управленческих условий и опор, которые обеспечивают реализацию этой модели детства в полной мере. Это также отражает современные образовательные тенденции и парадигмы, которые подчеркивают важность активного участия ученика в своем образовании и развитии [84].

Концепция ресурсности в современном образовательном контексте является весьма перспективной и многогранной. Рассмотрим подробнее этот аспект, добавив исторический контекст, дополнительные примеры и подробное описание некоторых концепций:

- Ресурсность как ключевое понятие. Ресурсность в образовательном контексте относится к потенциальной опоре деятельности и может включать в себя материалы, инструменты, знания, умения и даже самого участника действия. Эта концепция отражает современный подход к образованию, при котором акцент делается на активном участии ученика в своем образовании и развитии.
- Компетентность и реализация ресурса. Компетентность здесь означает максимальную степень реализации ресурса в рамках конкретной задачи, что может включать в себя способность ученика применять знания и навыки в различных контекстах, а также способность адаптировать и интегрировать новые знания.
- Социально-институциональный контекст. В управленческом контексте компетентность не является просто индивидуальным качеством. Она взаимодействует с социальными и институциональными структурами, включая образовательные учреждения, культурные нормы и общественные ожидания.
- Процесс трансляции и принятия культуры. Эта концепция подчеркивает, что образование не просто передача информации, но процесс, в котором ученик активно

участвует в формировании своего понимания культуры, норм и моделей деятельности.

Идея ресурсности и компетентности отражает исторический переход от пассивного образования к активному и ученик-центрированному. Это может быть связано с более широкими образовательными и философскими тенденциями, такими как конструктивизм и гуманистическая педагогика. В практическом плане это может включать в себя такие методы, как проектное обучение, при котором ученики активно участвуют в создании и реализации своих проектов, или наставничество, когда педагоги работают в тесном сотрудничестве с учениками, помогая им развивать и реализовывать свои интересы и намерения. Ученик не является просто получателем информации, но активным участником своего образования. Это отражает современное понимание образования как динамического и взаимодействующего процесса.

Понятие ресурсности и компетентности в образовательном контексте представляет собой сложное и многогранное понимание образования. Это также отражает современные образовательные парадигмы, которые предполагают активное участие ученика, взаимодействие с социальными и культурными структурами и переход от пассивного получения знаний к активному и осмысленному участию в образовательном процессе.

Концепция «человек» в контексте образования включает в себя сложный набор идей и практик, которые связаны с переходом от сопричастности идее-образу к собственному управляемому и воссоздаваемому действию.

- Отделение функции от носителя. Эта идея подразумевает, что ученик должен отделить свой актуальный опыт и затем заново обрести его как управляемую и воссоздаваемую функцию. Это может быть связано с процессом обучения критическому мышлению и рефлексии, когда ученик начинает анализировать и оценивать свои знания и умения.

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- Переходные периоды и формы жизни. Эти периоды и формы жизни могут включать в себя различные образовательные и социальные контексты, такие как проектные конкурсы, волонтерские программы или тренинги. Они служат мостом между теорией и практикой, между учебой и реальным миром.
- Компетентность как инструментальная единица. Эта концепция подчеркивает тот факт, что компетентность не является абстрактным качеством, но инструментом, который может быть применен в различных социальных практиках.
- Богатство среды. Это относится к разнообразию и сложности образовательной среды, включая различные предметы, содержания, институциональные формы и методы обучения.
- Вовлечение разных жизненных форм и отношений. Может включать в себя различные подходы к образованию, такие как тренинговое, игровое, локальное и систематическое образование. Это также предполагает междисциплинарные и межкультурные подходы.
- Социальные пробно-испытательно-тренировочные площадки. Эти площадки могут служить экспериментальными зонами, на которых ученики смогут применять и тестировать свои знания и умения в реальных условиях.

Эти идеи можно связать с более широкими историческими и философскими тенденциями в образовании, такими как активное обучение, детское участие и гуманистическая педагогика. В практическом плане это может включать в себя такие методы, как проектное обучение, волонтерские программы, тренинги и деловые игры, которые обогащают образовательный опыт и связывают его с реальным миром.

Эти концепции и идеи отражают сложный и динамичный характер современного образования. Они подчеркивают активное участие ученика, многообразие образовательных подходов и методов, а также взаимодействие образования с более широким социальным и культурным контекстом [84, 85, 86, 87].

Важно подчеркнуть необходимость перехода от конструирования образа действия к его реализации в рыночном, сервисном контексте. Это связано со становлением так называемых сквозных, или пронизывающих, компетенций. В современном образовательном контексте рыночное обустройство может быть связано с переходом от традиционных методов обучения к более гибким и адаптивным подходам. Это предполагает использование онлайн-платформ, кастомизированных учебных планов и образовательных услуг, ориентированных на потребности обучающихся.

Сквозные компетенции представляют собой универсальные навыки и способности, которые применимы в различных контекстах и областях. Они включают в себя критическое мышление, коммуникативные навыки, способность к сотрудничеству и проблемному решению.

Примеры сквозных компетенций:

- Пространственно-аналитическое мышление. Может включать в себя способность анализировать и интерпретировать географические, экономические и политические данные для принятия решений на местном и глобальном уровнях.
- Проектное отношение к собственным перспективам. Может включать в себя способность планировать и управлять своими карьерными и личными целями, используя проектный подход.

Идея сквозных компетенций может быть связана с более широким движением в образовании к навыкам XXI в. и подготовке учеников к быстро меняющемуся миру. Сквозные компетенции могут служить управляющей инстанцией по отношению к специфическим профессиональным навыкам и знаниям. Они помогут интегрировать и применить эти специализированные компетенции в различных контекстах. В образовательных учреждениях могут быть разработаны специальные программы и курсы, направленные на развитие сквозных компетенций, таких как лидерство, этика, межкультурная коммуникация и т. д.

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Эти концепции подчеркивают важность развития универсальных навыков и способностей, которые могут быть применены в различных контекстах и областях жизни. Они также отражают современные тенденции в образовании, направленные на подготовку обучающихся к сложным и многообразным вызовам современного мира [88, 89].

#### 3.3. ТИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИСТЕМ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Основная миссия дополнительного образования, в отличие от основного образования, заключается в обеспечении возможности для учеников конструировать свой будущий жизненный путь в рамках того времени, которое они готовы прогнозировать и планировать. Подобная миссия учитывает предоставление практических знаний, необходимых для успешного продвижения по жизненному пути, от изучения иностранных языков до опыта решения проектных задач. Специфика дополнительного образования, такая как формирование успешных персональных стратегий и подготовка к практической деятельности, тесно связывает его с задачами и программами развития конкретной территории, будь то поселение, муниципалитет или регион. Это включает не только осмысление региона учениками как пространства для их собственной деятельности, но и использование их формирующихся стратегий в качестве ресурса регионального развития.

Вопрос выбора уровня и масштаба управления, особенно в отношении управления регионом или муниципальным образованием, а не дополнительным образованием в масштабах всего государства, стоит в центре внимания. Ответ на этот вопрос связан с максимальной дифференциацией условий и уклада жизни в различных регионах страны, особенно такой обширной и разнообразной по природным условиям, как Российская Федерация. Эта дифференциация включает интересы, потребности и запросы учеников и их родителей даже в рамках одного населенного пункта. Многообразие, характерное для нашей экономики и культуры начиная с XIX в.,

в настоящее время стало особенно заметным и приобрело не только территориальное и социальное, но и социокультурное измерение.

Эти факторы подчеркивают необходимость выделения четырех типов систем, обеспечивающих управление дополнительным образованием на региональном уровне. Первая из них может быть признана неэффективной и отвергнута, в то время как остальные демонстрируют свою результативность и не противоречат друг другу. Однако они оказываются особенно результативными, если четвертая модель становится организующей и интегрирует в себя вторую и третью.

**Формальная система управления.** Эта система управления в дополнительном образовании детей характеризуется ежегодным планированием и реализацией определенного количества мероприятий и учебных курсов по заданным направлениям. Обычно эти направления включают интеллектуальное, спортивное, творческое и (реже) практическое образование с определенной пропорцией между ними. Основная цель здесь заключается в обеспечении формального факта участия обучающихся в образовательных мероприятиях, таких как «обеспечение наполняемости групп» или «обеспечение охвата дополнительным образованием» конкретных категорий несовершеннолетних граждан.

Эта система управления имеет свои корни в более традиционных и иерархических подходах к образованию, при которых количественные показатели часто ставились выше качественных. Она может быть сравнительно легко реализована, поскольку минимально необходимое количество учеников для наполнения групп найти относительно несложно. Некоторые родители могут отдать своего ребенка в любой кружок, потому что иных вариантов нет, или заботятся скорее о формальной занятости во внеучебное время, чем о получении образовательных результатов.

Однако несмотря на ее распространенность, особенно на муниципальном уровне и уровне конкретных организаций дополнительного образования, эта система является неэффективной. Она не только не обеспечивает задачи развития человеческого капитала и человеческого потенциала в реги-

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

оне, но и абсолютно не удовлетворяет реальные запросы большинства обучающихся и их законных представителей к дополнительному образованию.

Исторический контекст этой системы управления может быть прослежен до времен, когда образование воспринималось в основном как средство социального контроля и нормализации, а не как средство индивидуального развития и самореализации. В современном образовательном контексте, который все больше акцентирует внимание на индивидуальных потребностях и интересах учеников, такой подход кажется устаревшим и не отвечает современным требованиям к образовательному процессу.

Таким образом, хотя формальная система управления и продолжает существовать в некоторых контекстах, она является примером того, как количественные показатели могут затмить качественные аспекты образования. Это подчеркивает необходимость более гибких и отзывчивых систем управления, которые смогут в полной мере соответствовать уникальным потребностям и интересам каждого ученика, а также широким социально-экономическим и культурным контекстам региона или муниципалитета.

***Система управления, обеспечивающая удовлетворение потребностей.*** Эта система управления в дополнительном образовании детей фокусируется на оценке запросов учеников и их законных представителей и создании условий для их удовлетворения. Основная управленческая цель здесь заключается в приведении программ дополнительного образования — их содержания, форм и технологий работы — в максимально возможное соответствие с наиболее распространенными запросами.

Эта система управления отражает более современный и гуманистический подход к образованию, который признает уникальность каждого ученика и стремится обеспечить индивидуальное развитие. Она может включать такие инструменты, как конкурсные механизмы и подушевое финансирование дополнительного образования, чтобы удовлетворить как массовые, так и особые запросы сравнительно небольших групп семей.

Достоинства этой системы состоят в ее социальной ориентированности: удовлетворении запроса конкретных семей, подчеркнутой ориентации на их потребности, а также в обеспечении развития актуальных, осознаваемых талантов и способностей конкретных обучающихся. Она отражает более широкий тренд в образовании к инклюзивности и дифференциации, признавая, что образование должно быть гибким и отзывчивым к различным потребностям и интересам.

Однако эта система также имеет свои ограничения. Она фактически исключает возможность стратегического управления — как комплексным развитием потенциала этих учеников, так и конкретными формами работы в сфере дополнительного образования. Это связано с тем, что система ориентируется на совокупность частных потребностей, зачастую формулируемых семьями не рефлексивно и безотносительно к жизненным стратегиям учеников. Например, желание «освоить иностранный язык» может быть выражено без четкого понимания задач его использования или желание «подготовить к всероссийскому конкурсу или олимпиаде» может быть высказано без определения того, какую роль победа в этом мероприятии будет играть в жизненном продвижении ученика.

Исторически этот подход может быть связан с активным движением к демократизации образования и признанием права каждого человека на качественное образование, адаптированное под его уникальные потребности и интересы. Он также отражает влияние идей прогрессивного образования, которые подчеркивают значение активного участия учеников в их образовательном процессе.

Система управления, обеспечивающая удовлетворение потребностей, представляет собой важный шаг в сторону более гуманистического и инклюзивного образования. Она подчеркивает значение индивидуальных потребностей и интересов в образовательном процессе, но также поднимает вопросы о том, как сбалансировать эти индивидуальные потребности с многочисленными стратегическими и социальными целями образования.



### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

***Система управления, обеспечивающая работу с картиной мира и компетенциями.*** Эта система управления представляет собой более сложный и динамичный подход к дополнительному образованию детей. Она не просто ориентируется на сложившиеся запросы семей, но и активно участвует в формировании этих запросов. Основной управленческой целью здесь является создание муниципальной или региональной инфраструктуры, которая бы обеспечивала два ключевых аспекта:

- Реализацию индивидуальных образовательных программ обучающихся. Данный аспект включает в себя путь от освоения норм и превращения их в собственные инструменты до выбора базовой социокультурной темы или сюжета (социокультурного объекта), разработке которых данный ученик был бы готов посвятить значительную часть своей предстоящей жизни.
- Систему деятельностных проб. Этот аспект предполагает профессиональные, коммуникативные, социально-управленческие пробы, а также особые пробы, реализующие ценности, связанные со значимыми решениями и поступками.

Достоинство данной системы состоит в том, что она обеспечивает развитие человеческого потенциала не на уровне удовлетворения частных запросов, а за счет создания системы условий, в которых ученики смогут определить и сформулировать свои базовые цели и выстроить стратегии по их достижению.

Этот подход может быть рассмотрен в контексте более широкого движения в образовании к развитию критического мышления и автономии учеников. Он отражает понимание того, что образование не может быть пассивным процессом передачи знаний, а должно активно вовлекать учеников в формирование своих целей, интересов и компетенций.

Однако этот подход также имеет свои ограничения. Он не предполагает привязки целей и стратегий учеников к ситуации и задачам развития конкретного региона. Это может привести к потере продуктивных работников и авторов пер-

спективных проектов для региона, а также к риску для самих обучающихся, которые могут столкнуться с жестким кризисом в попытке реализовать свои планы в реальных условиях.

Исторически этот подход может быть связан с идеями прогрессивного образования и конструктивизма, которые подчеркивают активную роль ученика в образовательном процессе. Он также может быть рассмотрен в контексте более широкого движения к личностно-ориентированному образованию, которое признает уникальность каждого ученика и стремится обеспечить образование, которое отражает и поддерживает индивидуальные интересы и потребности.

Система управления, обеспечивающая работу с картиной мира и компетенциями, представляет собой сложный и многофункциональный подход к дополнительному образованию. Она подчеркивает значение активного участия учеников в формировании своих образовательных целей и стратегий и предлагает механизмы для поддержки этого процесса. Однако эта система также поднимает вопросы о том, как сбалансировать индивидуальные интересы учеников с более широкими социальными и региональными целями, а также как обеспечить реалистичность и осуществимость этих индивидуальных стратегий в современном мире.

***Система управления, обеспечивающая самоопределение и построение долговременного жизненного проекта на карте региона, страны, мира.*** Эта система управления представляет собой интегративный подход к образованию, который стремится соединить индивидуальные интересы и цели учеников с более широкими социальными и экономическими потребностями их муниципалитета или региона. Она во многом является своеобразной надстройкой над предыдущей системой, описанной выше, и включает следующие аспекты:

- Организацию условий для самоопределения учеников. Ученики, возможно, с использованием внутрисемейной коммуникации, смогут реконструировать ситуацию развития своего поселения, муниципалитета, региона, а также соотнести основные задачи этого развития

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- с собственными интересами, приоритетами и планами. Данный аспект может включать выбор интересных тем и сюжетов, связанных с местным развитием, построение программы пробных действий по разработке данных тематик в режиме учебных проектов или исследований и на этой основе оформление своего самоопределения.
- Сотрудничество с муниципальными или региональными властями. Может включать: формирование запроса и заказа на значимые для экономики, управления, социокультурной сферы модели деятельности и соответствующую подготовку молодых специалистов; знакомство обучающихся с конкретными задачами местного развития; создание условий для полноценного деятельностного знакомства обучающихся с основными аспектами жизни региона, в том числе с проблемами, требующими решения.

Этот подход может быть рассмотрен в контексте более широкого движения к глобальному образованию и образованию для устойчивого развития. Он отражает понимание, что образование должно быть не только индивидуальным процессом самоопределения, но и процессом, который активно связан с более широкими социальными и экономическими целями и потребностями.

Исторически этот подход может быть связан с идеями образования, ориентированного на гражданство и социальную ответственность. Он подчеркивает значение активного участия учеников в своем обществе и стремится обеспечить образование, которое подготавливает их к активной роли в своем муниципалитете, регионе или даже на глобальном уровне.

Данная система может быть признана оптимальной, так как она предполагает полный учет потребностей и запросов обучающихся и их семей, позволяет соотнести приоритеты, цели и планы с конкретными практически значимыми задачами и обеспечивает вхождение ученика в действительные социально-экономические и социально-культурные отношения.

Система управления, обеспечивающая самоопределение и построение долговременного жизненного проекта на карте региона, страны, мира, представляет собой сложный и многофункциональный подход к дополнительному образованию. Она подчеркивает значение интеграции индивидуальных интересов и целей учеников с более широкими социальными и экономическими потребностями и стремится обеспечить образование, которое активно подготавливает учеников к участию в своем обществе и мире в целом.

Мы рассмотрели четыре управленческие системы, каждая из которых отражает разные аспекты и подходы к дополнительному образованию. Эти системы не просто иллюстрируют разнообразие методов и стратегий, но также подчеркивают сложность и многогранность задачи управления в сфере образования.

Системы указывают на необходимость гибкого и чуткого подхода, который может адаптироваться к различным потребностям и контекстам, а также может сочетать индивидуальные интересы и цели учеников с более широкими социальными и экономическими потребностями их общин и регионов. Эти системы также подчеркивают важность стратегического мышления и планирования, которые могут обеспечить долгосрочное и устойчивое развитие человеческого потенциала и социально-экономического благосостояния.

Рассмотрение этих четырех систем управления подчеркивает, что нет единого или простого решения в управлении дополнительным образованием. Эффективное управление требует комплексного, многоуровневого подхода, который учитывает множество переменных и способен адаптироваться к постоянно меняющимся обстоятельствам и потребностям.

### **3.4. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Современный мир дополнительного образования находится в состоянии постоянного развития и трансформации. В соот-

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ветствии с новыми призмами рассмотрения системы дополнительного образования (в контексте обновления содержания и принципов открытого образования) существует неотложная потребность в переосмыслении и переоценке организаций, занимающихся дополнительным образованием детей.

Эта задача становится особенно актуальной в свете глобальных изменений в образовательной парадигме, когда открытость, гибкость и многообразие становятся ключевыми факторами успеха. Организации дополнительного образования должны быть способными адаптироваться к этим изменениям, обеспечивая качественное и всестороннее развитие детей.

В этом параграфе мы рассмотрим три основные формы организованности, которые отражают разнообразие и сложность современного ландшафта открытого дополнительного образования: 1) государственные и муниципальные организации дополнительного образования; 2) негосударственный сектор в дополнительном образовании; 3) сетевые организации, основанные на связи дополнительного образования с другими категориями образования. Эти три типа организаций дополнительного образования представляют собой различные аспекты и подходы к образованию, и их анализ позволит нам глубже понять, как можно лучше соответствовать потребностям и интересам детей в современном образовательном контексте.

**Государственные и муниципальные организации дополнительного образования.** Эти учреждения являются краеугольным камнем системы дополнительного образования во многих странах и регионах. Они могут быть условно разделены на две основные категории:

*А. Универсализированные учреждения.* Эти организации, такие как центры дополнительного образования, межшкольные учебные комбинаты и т. д., предлагают максимально широкий спектр образовательных услуг. Они часто связаны с углубленным изучением школьных предметов или освоением отдельных аспектов профессий. Исторически эти учреждения были созданы для поддержания и расширения основ-

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ного образования, предоставляя дополнительные возможности для изучения и развития.

Базовые организации, обеспечивающие универсальное образование, могут развиваться в двух направлениях:

- Разворачивание на базе организаций описанных ранее образовательных программ, перерастающих в образовательные практики и обеспечивающих вовлечение учеников в формы современной деятельности в различных сферах, профессиональные пробы, профессиональное самоопределение, социально значимые виды деятельности.
- Превращение образовательных организаций в координационные и ресурсные центры для реализации региональных и муниципальных программ. Это направление предполагает сотрудничество с местными властями, бизнесом и общественными организациями.

*Б. Специализированные учреждения.* Эти учреждения, в основном связанные со спортом или художественным творчеством, реже — с инженерной деятельностью (например, «Кванториумы»), фокусируются на конкретных областях интересов и навыков. Они могут включать в себя кружки технического творчества, хоры, танцевальные ансамбли и т. д., а также более современные и ситуативно сложившиеся направления, такие как информационные технологии, робототехника, молодежное предпринимательство, урбанистика и т. д.

Для специализированных организаций дополнительного образования основной задачей преобразования их работы должна стать кооперация с организациями аналогичного профиля в смежных сферах (прежде всего в сфере молодежной политики, в системах управления спортом и культурой) с целью консолидации ресурсов и интеграции опыта конкретных технологических решений. Такая работа предполагает создание партнерских отношений с другими организациями, обмен опытом и ресурсами, а также совместное планирование и реализацию проектов.

Государственные и муниципальные организации дополнительного образования играют ключевую роль в образова-

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

тельной системе, предоставляя разнообразные и гибкие возможности для развития детей. Они отражают исторические традиции и современные тренды, а также способствуют интеграции образования с другими сферами общественной жизни. Эти учреждения продолжают адаптироваться и развиваться, чтобы соответствовать меняющимся потребностям и интересам семей, а также служить стратегическим целям регионального и национального развития.

**Негосударственные организации дополнительного образования.** Негосударственные организации в дополнительном образовании представляют собой важный и разнообразный элемент образовательной системы, который может быть разделен на два основных направления:

*А. Рынок частных образовательных услуг.* Это направление возникло в ответ на дефициты в основном образовании и включает в себя такие услуги, как репетиторство, углубленное изучение иностранных языков и информационных технологий, организация продуктивного и познавательного досуга (праздники, образовательный туризм).

- Репетиторство. Часто используется для поддержания или улучшения академической успеваемости обучающихся по определенным предметам, то есть там, где основное образование может не удовлетворять индивидуальные потребности.
- Углубленное изучение иностранных языков и информационных технологий. Эти услуги могут включать в себя специализированные курсы и программы, которые предлагают более интенсивное и фокусированное обучение.
- Организация продуктивного и познавательного досуга. Может включать в себя образовательный туризм, культурные праздники и другие мероприятия, которые сочетают обучение с развлечениями.

Кроме того, в течение 2010-х гг. дефицит мест в детских садах и одновременно изменения в программах дошкольного образования привели к появлению спроса на детские игровые группы и центры раннего развития. В настоящее время

рынок образовательных услуг не рассматривается как ресурс для государственной системы дополнительного образования. Но при разворачивании образовательных программ нового типа ресурс негосударственного дополнительного образования может стать ключевым для решения программных задач.

Б. *Неформальное образование*. Включает в себя различные молодежные и подростковые движения, неформальные творческие сообщества, сообщества любителей экстремальных видов спорта, волонтерские, миссионерские и просветительские проекты различных религиозных объединений.

- Молодежные и подростковые движения. Эти движения, такие как скаутское движение, коммунарское движение, ролевые игры, историческая реконструкция, предоставляют уникальные возможности для личностного развития и гражданского воспитания.
- Неформальные творческие сообщества. Эти группы могут включать в себя художников, музыкантов, писателей и других творческих людей, которые собираются вместе для совместной работы и обмена идеями.
- Сообщества любителей экстремальных видов спорта. Эти группы могут предлагать уникальные возможности для физического развития и командной работы.
- Волонтерские (социальные) проекты. Эти проекты ориентированы на оказание помощи и поддержку местным сообществам посредством добровольческой работы в различных сферах, таких как здравоохранение, образование и благотворительность.
- Миссионерские проекты различных религиозных объединений. Эти проекты фокусируются на распространении религиозных учений и верований среди различных культур и народов, часто в сочетании с гуманитарной помощью.
- Просветительские проекты различных религиозных объединений. Эти проекты направлены на образование и просвещение в области религиозных учений, этики и морали, часто посредством лекций, семинаров и публикаций.



### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Опыт таких движений и кооперация с ними государственной сферы дополнительного образования могут быть очень полезны при разворачивании системы массовых социально-образовательных проектов, для поддержки рекордных стратегий, а также при решении задач гражданского воспитания в разных организационных формах.

Негосударственные организации в дополнительном образовании представляют собой многообразный и динамичный элемент образовательной системы. Он отражает разнообразные потребности семей и может играть ключевую роль в расширении возможностей, предоставляемых государственным сектором. Эти организации и их опыт могут быть ценными ресурсами для инноваций и развития в области дополнительного образования.

**Сетевые организации<sup>1</sup>.** Для современного образовательного ландшафта дополнительное образование имеет ключевое значение. Прежде всего это связано с интеграцией различных образовательных сфер и направлений. Рассмотрим подробнее некоторые из них:

**А. Общеобразовательная школа.** В контексте новых Федеральных государственных образовательных стандартов общеобразовательная школа стоит перед задачей формирования надпредметных компетенций. Эта задача требует устойчивых связей с дополнительным образованием, которое может предоставить необходимые институциональные и методические ресурсы. Примером могут служить массовые тренинги, социально-образовательные проекты, индивидуальная поддержка рекордных стратегий. Также возможно создание специализированных центров для поддержки семейного образования и экстерната. В современном образовательном пространстве общеобразовательная школа стоит перед сложными задачами формирования надпредметных компетенций и социализации детей. Эти задачи требуют новых подходов и методов, которые могут быть реализованы при помощи устойчивых связей с дополнительным образованием.

<sup>1</sup> Сетевые формы взаимодействия, основанные на связи дополнительного образования с другими категориями образования.

В контексте принципов открытого образования такое взаимодействие может принимать различные формы:

- Сетевые образовательные центры. Эти центры могут объединять ресурсы школ, колледжей, университетов и дополнительных образовательных учреждений для создания интегрированных программ, направленных на развитие критического мышления, креативности и социальной ответственности.
- Проектно-ориентированное обучение. Школы могут сотрудничать с организациями дополнительного образования для разработки и реализации совместных проектов, которые стимулируют молодых людей к самостоятельной работе, исследованиям и взаимодействию с окружающим миром.
- Массовые онлайн-курсы (MOOCs). В рамках открытого образования школы могут предложить доступ к онлайн-курсам и ресурсам, разработанным в сотрудничестве с университетами и специализированными учреждениями дополнительного образования.
- Летние лагеря и школы. Организация совместных летних программ с участием преподавателей из различных образовательных учреждений может обогатить опыт молодых людей и предложить им новые направления для исследования и развития.
- Менторские программы. Сотрудничество с экспертами и профессионалами из различных сфер при помощи менторских программ может обогатить учебный процесс и помочь молодым людям в профессиональном самоопределении.

Эти формы сетевого взаимодействия подчеркивают важность интеграции и сотрудничества между общеобразовательными школами и дополнительным образованием. Они отражают динамичный и гибкий характер современного образования, стремящегося к открытости, инновациям и междисциплинарности.

Б. *Высшее образование*. Интенсивные школы для потенциальных абитуриентов, организованные в 1970–1980-е гг., яв-

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ляются примером взаимодействия высшего и дополнительного образования. Сегодня эта форма сотрудничества развивается при помощи включения ресурсов учреждений высшего образования в программы интенсивных школ и поддержку индивидуальных рекордных стратегий. Взаимодействие высшего образования с дополнительным образованием детей открывает новые горизонты для этих двух сфер, особенно в контексте принципов открытого образования. Это взаимодействие может быть реализовано при помощи различных форм и методов:

- Интенсивные школы для потенциальных абитуриентов. Университеты могут организовывать специализированные программы для старшеклассников, направленные на профессиональное самоопределение и подготовку к выбору будущей карьеры, особенно в научных и технических областях.
- Научно-исследовательские проекты. Студенты и преподаватели высших учебных заведений могут вовлекать детей в научные исследования, предоставляя им возможность работать в лабораториях, участвовать в экспериментах и разрабатывать собственные проекты.
- Онлайн-платформы и курсы. Высшие учебные заведения могут предложить доступ к онлайн-ресурсам и курсам, которые способствуют дистанционному обучению и самостоятельному изучению различных дисциплин.
- Мастер-классы и лекции от профессоров. Организация открытых лекций и мастер-классов от ведущих профессоров и исследователей может стать мостом между академическим сообществом и молодыми людьми.
- Сотрудничество с учреждениями дополнительного образования. Университеты могут активно сотрудничать с центрами дополнительного образования, предоставляя им доступ к своим технологическим базам, библиотекам и исследовательским центрам.
- Стажировки и практики. Предоставление возможностей для стажировок и практик в университетских лаборато-

риях и исследовательских центрах может стать важным шагом в профессиональном развитии старшеклассников.

Эти формы сетевого взаимодействия подчеркивают взаимозависимость и синергию между высшим и дополнительным образованием. Они способствуют созданию интегрированно-го образовательного пространства, где знания и опыт свободно передаются между различными уровнями и сферами образования в соответствии с принципами открытости, доступности и инновационности.

*В. Корпоративное образование.* Крупные корпорации заинтересованы в профессиональном самоопределении и предпрофессиональной подготовке школьников, особенно в современных инженерных профессиях. Примерами могут служить программы, направленные на формирование позитивного имиджа корпорации, поддержку детского творчества и волонтерского движения. Взаимодействие корпоративного сектора с дополнительным образованием детей представляет собой многообещающую область, которая может быть реализована при помощи различных форм и методов, особенно в контексте принципов открытого образования:

- Профессиональное самоопределение и предпрофессиональная подготовка. Крупные корпорации могут организовывать специализированные программы и мастер-классы для старшеклассников, направленные на знакомство с современными инженерными и технологическими профессиями, связанными с деятельностью корпораций.
- Поддержка детского творчества и проектного движения. Корпорации могут финансировать и поддерживать детские творческие проекты, конкурсы и фестивали, стимулируя развитие креативности и инновационного мышления.
- Волонтерские программы и социальная ответственность. Организация волонтерских программ и социально-образовательных проектов в сотрудничестве с местны-

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- ми учебными заведениями может способствовать формированию гражданской позиции и социальной ответственности у молодежи.
- Стажировки и практическое обучение. Предоставление возможностей для стажировок и практического обучения в корпоративных структурах может дать обучающимся ценный опыт и понимание реального бизнес-процесса.
  - Технологические лаборатории и инновационные центры. Корпорации могут открывать доступ к своим технологическим лабораториям и инновационным центрам для школьников, организуя образовательные программы и исследовательские проекты.
  - Сотрудничество с учреждениями дополнительного образования. Корпорации могут вступать в партнерские отношения с центрами дополнительного образования, предоставляя финансовую, технологическую и методическую поддержку.

Эти формы сетевого взаимодействия подчеркивают важность интеграции корпоративного сектора в систему дополнительного образования. Они способствуют созданию мостов между академическим миром и промышленностью, обогащая образовательный процесс реальным опытом и практическими навыками. Такое сотрудничество может быть ключевым фактором в подготовке будущего поколения к вызовам современного мира в соответствии с принципами открытости, гибкости и междисциплинарности.

\*\*\*

Мы рассмотрели три ключевых типа организаций дополнительного образования детей, каждый из которых играет свою уникальную роль в образовательной системе и отражает различные аспекты и принципы открытого образования.

- Государственные и муниципальные организации подчеркивают важность универсального и специализированного образования, обеспечивая стабильную основу для развития различных навыков и компетенций.

- Негосударственный сектор демонстрирует динамичность и гибкость, отвечая изменяющимся потребностям общества и индивида, и вносит вклад в разнообразие образовательных возможностей.
- Сетевые организации, основанные на связи дополнительного образования с другими категориями образования, открывают новые горизонты для интеграции и сотрудничества между различными уровнями и сферами образования, способствуя междисциплинарному и холистическому подходу к образованию.

Эти три типа организаций вместе составляют сложную и многоуровневую структуру, которая отражает разнообразие и богатство современного дополнительного образования. Они предоставляют платформу для инновационного развития, социализации и личностного роста детей в соответствии с современными требованиями и ценностями образовательного процесса. Взаимодействие и интеграция этих типов организаций могут служить основой для создания более открытой, гибкой и отзывчивой системы дополнительного образования, способной адаптироваться к быстро меняющемуся миру и отвечать на его вызовы.

### 3.5. МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ

Механизмы управления дополнительным образованием детей представляют собой сложную и многоаспектную систему, в которой можно выделить различные подходы и стратегии. В данном контексте рассмотрим один из наиболее распространенных и традиционных механизмов управления, основанный на выполнении государственного задания.

**Традиционный механизм управления.** Основные характеристики:

- Автономные учреждения. Этот механизм характеризуется простой совокупностью автономных учреждений регионального и муниципального уровней. Он не пред-

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

полагает сложной координации или интеграции между различными уровнями управления.

- Распределение ресурсов. Управление в этой модели фактически сводится к распределению ресурсов между учреждениями, исходя из произвольных региональных и муниципальных приоритетов. Это может включать финансирование, материально-техническую поддержку, кадровые ресурсы и т. д.
- Реорганизация управленческих структур. Развитие в этой модели часто сводится к реорганизации управленческих структур, что может включать перевод на региональный уровень всех центров управления этой системой.

Потенциальные риски и проблемы:

- Изменение приоритетов финансирования. Перевод управления на региональный уровень может привести как к улучшению, так и к ухудшению положения отдельных учреждений за счет изменения приоритетов финансирования и распределения иных ресурсов.
- Риск нивелирования различий. Существует определенный риск нивелирования различий между учреждениями в муниципалитетах различного статуса, что может привести к потере уникальности и специфики каждого из них.
- Разрушение естественных связей. Этот подход может привести к разрушению естественным образом сложившихся связей между учреждениями в отдельных муниципальных образованиях, что негативно скажется на сотрудничестве и синергии между ними.

Традиционный механизм управления имеет корни в советской системе образования, в которой централизованное планирование и управление играли ключевую роль. Он отражает иерархический подход к управлению, при котором решения принимаются на верхних уровнях и передаются вниз по управленческой лестнице.

Традиционный механизм управления дополнительным образованием детей представляет собой важный элемент

в образовательной системе, но он также несет в себе ряд рисков и ограничений. Его понимание и анализ могут способствовать разработке более гибких, инновационных и отзывчивых механизмов управления, которые могут лучше соответствовать современным потребностям и вызовам в области дополнительного образования.

Другой вид управленческого механизма в дополнительном образовании детей отличается радикальным отличием от традиционного подхода и включает в себя ряд новаторских и прогрессивных элементов. Этот механизм основывается на понимании дополнительного образования не как совокупности учреждений, а как совокупности услуг. Рассмотрим этот механизм более подробно.

***Механизм управления на основе совокупности услуг.*** Основные характеристики:

- Создание рынков образовательных услуг. Этот механизм предполагает создание в регионах рынков образовательных услуг, где естественные рыночные механизмы определяют наиболее приоритетные и пользующиеся спросом типы услуг. Создание рынков учитывает и включает в себя различные виды дополнительного образования, такие как курсы иностранных языков, музыкальные школы, спортивные секции и т. д.
- Определение квоты бюджетного финансирования. Основной государственной политики в этой модели является определение квоты бюджетного финансирования образовательных услуг на одного ученика в год. Это позволяет ученику (семье) распоряжаться соответствующей бюджетной суммой.
- Выдача бюджетного сертификата. Один из возможных способов реализации этого механизма — это выдача бюджетного сертификата, который ученик или семья может использовать для оплаты выбранных образовательных услуг.
- Использование современных электронных технологий. Современные электронные технологии финансовых расчетов посредством пластиковых карт позволяют све-



### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

сти к минимуму транзакционные и административные издержки, делая этот процесс более эффективным и прозрачным.

Потенциальные риски и проблемы:

- Этот механизм может способствовать более гибкому и отзывчивому подходу к дополнительному образованию, при котором ученики и их семьи имеют больше выбора и контроля над образовательным процессом.
- Однако такой подход также может привести к неравенству в доступе к качественным образовательным услугам, особенно в менее обеспеченных регионах или среди менее обеспеченных семей.

Этот механизм отражает более современные и либеральные тенденции в образовательной политике, когда рыночные принципы и индивидуальный выбор играют более важную роль. Он может быть связан с глобальными тенденциями к децентрализации и демократизации образования.

Механизм управления на основе совокупности услуг представляет собой интересный и потенциально перспективный подход к дополнительному образованию детей. Он открывает новые возможности для инноваций, гибкости и индивидуализации образовательного процесса, но также требует тщательного анализа и учета потенциальных рисков и проблем. Этот механизм может служить основой для дальнейшего развития и трансформации системы дополнительного образования в соответствии с современными потребностями и ценностями.

Третий вид управленческого механизма в дополнительном образовании детей представляет собой сложную и многоуровневую структуру, основанную на понимании дополнительного образования как совокупности программ. Этот подход имеет ряд уникальных особенностей и возможностей, которые могут быть использованы для обогащения и диверсификации образовательного процесса.

***Механизм управления на основе совокупности программ.***

Основные характеристики:

- Комплекс образовательных событий. Программа в дополнительном образовании представляет собой ком-

плекс образовательных событий, объединенных единой тематикой и организационной формой. Такие события включают в себя лекции, семинары, практические занятия, экскурсии и т. д.

- Сетевой режим реализации. Программы реализуются в основном в сетевом режиме, что позволяет предлагать ученикам максимально многообразный спектр форм деятельности. Сетевой режим предполагает сотрудничество с различными учебными заведениями, научными организациями, культурными центрами и т. д.
- Модульная организация. Модульная организация программ позволяет реализацию основного содержания в форме краткосрочных интенсивов, что увеличивает доступность программ. Это также может быть дополнено дистанционным (сетевым) сопровождением участников в промежутках между модулями.
- Региональный статус программ. Наличие утвержденной совокупности образовательных программ с региональным статусом позволяет определять приоритеты финансирования и разделить бюджет на различные компоненты.

Потенциальные риски и проблемы:

- Этот механизм позволяет создать более гибкую и адаптивную систему дополнительного образования, которая может отвечать различным потребностям и интересам учеников и их семей.
- Однако такой подход также может быть сложным в управлении и требовать значительных ресурсов для координации и мониторинга различных программ и модулей.

Этот механизм отражает более современные и интегративные подходы к образованию, при которых акцент делается на междисциплинарности, сетевом взаимодействии и индивидуализации образовательного процесса. Он может быть связан с глобальными тенденциями к инновациям и технологическому развитию в образовании.

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Механизм управления на основе совокупности программ представляет собой перспективный и многообещающий подход к дополнительному образованию детей. Он открывает новые возможности для создания более гибкой, разнообразной и отзывчивой системы, которая способна лучше отвечать потребностям современного общества и образовательного процесса. Этот механизм может служить основой для дальнейшего развития и трансформации системы дополнительного образования в соответствии с современными требованиями и ценностями.

Преобразование системы дополнительного образования является сложным и многофазным процессом, который требует тщательного планирования, координации и реализации. В этом контексте две основные стратегии могут быть выделены как ключевые направления для развития и реформирования отрасли дополнительного образования: институционально-управленческие изменения, формирование и реализация программ.

***Институционально-управленческие изменения.*** Эта стратегия фокусируется на системных изменениях в отрасли дополнительного образования, создавая опору для реализации конкретных программ. Она включает в себя:

- Реформирование ведомства. Создание новых управленческих структур, пересмотр нормативно-правовой базы, внедрение современных методов управления.
- Проектные линии. Разработку и реализацию ряда проектных линий, направленных на улучшение качества и доступности дополнительного образования.
- Сотрудничество с различными участниками. Взаимодействие с образовательными учреждениями, правительством, частным сектором и общественными организациями для достижения совместных целей.

***Формирование и реализация программ.*** Эта стратегия фокусируется на разработке нового содержания образования и формировании субъектов, способных реализовать данное

содержание в рамках сетевых отношений. Она включает в себя:

- Создание инновационных программ. Разработку и внедрение новых и инновационных программ, которые отвечают современным потребностям и трендам.
- Сетевое взаимодействие. Построение сетевых отношений с различными участниками для обмена ресурсами, знаниями и опытом.
- Поддержку образовательных субъектов. Обучение и поддержку образовательных субъектов (педагоги, администраторы и другие специалисты) для успешной реализации программ.

Эти стратегии могут быть рассмотрены в контексте более широких исторических и культурных тенденций в образовании. Они отражают переход от более централизованной и иерархической системы к более гибкой и сетевой структуре, которая способна адаптироваться к быстро меняющимся условиям современного мира. Преобразование системы дополнительного образования требует комплексного и многоуровневого подхода, который учитывает различные аспекты и потребности образовательного процесса. Две предложенные стратегии представляют собой основу для создания более эффективной, инновационной и отзывчивой системы, которая может лучше служить интересам учеников, их семей и общества в целом. Этот процесс потребует сотрудничества, координации и постоянного мониторинга, с тем чтобы обеспечить успешную реализацию и достижение желаемых результатов.

Конкретные меры для построения результативной системы управления в рамках открытого дополнительного образования являются многообразными, сложными и требуют совместных усилий различных участников. Рассмотрим каждую из этих мер подробнее, а также добавим исторический и философский контекст.

**Создание сети партнерских отношений.** Создание сети партнерских отношений с различными структурами является

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ключевым элементом современного образовательного ландшафта. Это отражает философию сотрудничества и взаимодействия, которая стала центральной в современном образовании.

- Государственные и муниципальные структуры. Сотрудничество с этими органами может обеспечить стабильное финансирование и поддержку законодательства.
- Коммерческие структуры. Взаимодействие с крупными корпорациями, малым и средним бизнесом может обогатить образовательный процесс практическим опытом и ресурсами.
- Общественные структуры. Сотрудничество с НКО и общественными организациями может привнести в образование гражданские ценности и социальную ответственность.

**Создание ресурсных центров.** Ресурсные центры служат в качестве опорных точек для различных аспектов дополнительного образования:

- Менеджерский центр. Обеспечивает управленческую поддержку, координацию финансирования и партнерства.
- Тьюторский центр. Создает кадровый пул универсальных наставников и организаторов, поддерживая качество образования.
- Проектно-исследовательский центр. Проводит мониторинг и исследования для непрерывного улучшения педагогической практики.
- Совет развития. Формирует стратегические ориентиры и бюджет для развития системы дополнительного образования.

**Создание координационного центра.** Координационный центр является центральным органом, который обеспечивает связь между различными участниками системы дополнительного образования. Его основная задача — это обеспече-

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ние целостности, согласованности и эффективности в реализации программ развития:

- Структура. Координационный центр может включать в себя различные подразделения, такие как отдел планирования, отдел мониторинга и оценки, отдел сотрудничества и партнерства и т. д.
- Роль в сетевом взаимодействии. Центр играет ключевую роль в координации сетевых взаимодействий между различными организациями, включая государственные учреждения, частные компании, образовательные учреждения и общественные организации.
- Примеры действий. Координационный центр может разрабатывать и внедрять стратегические планы, координировать совместные проекты, проводить мониторинг и оценку программ, обеспечивать обмен знаниями и лучшими практиками между участниками.

***Формирование системы методических рекомендаций.*** Система методических рекомендаций представляет собой набор руководящих принципов, стандартов и рекомендаций, предназначенных для организаций дополнительного образования, которые стремятся к автономии и гибкости в управлении:

- Содержание. Эта система может включать в себя рекомендации по управлению, финансированию, педагогической практике, оценке качества, взаимодействию с сообществом и другим ключевым аспектам дополнительного образования.
- Роль в поддержке автономии. Система поддерживает организации в процессе преобразования в автономные, предоставляя им инструменты и ресурсы для самостоятельного принятия решений и адаптации к местным потребностям.
- Примеры применения. Организации могут использовать эти рекомендации для разработки своих учебных планов, стратегий взаимодействия с сообществом, методов оценки и мониторинга, а также для формирования партнерских отношений.

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Эти меры отражают современный подход к управлению дополнительным образованием, который акцентирует внимание на сотрудничестве, инновациях, гибкости и отзывчивости. Они также отражают исторический переход от более закрытой и иерархической системы к более открытой и сетевой модели. Данные меры могут служить основой для создания динамичной и жизнеспособной системы дополнительного образования, которая может адаптироваться к меняющимся потребностям и обстоятельствам, обогащая жизнь учеников и общества в целом.

#### 3.6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СЦЕНАРИИ

В пространстве современного образовательного ландшафта, в котором динамика социальных, экономических и технологических изменений постоянно влияет на потребности и ожидания учеников, педагогов и общества в целом, управление дополнительным образованием становится сложным и многогранным процессом. В этом контексте различные модели преобразования муниципальных или региональных систем дополнительного образования, а также конкретные формы работы приобретают особую значимость.

Но все вышеприведенные модели и формы имеют смысл лишь в рамках конкретных управленческих сценариев. Управленческие сценарии в данном случае представляют собой стратегические планы или дорожные карты, которые определяют, как именно будут реализованы выбранные модели и формы в конкретных условиях.

Если взглянуть на историю образования, можно увидеть, что управленческие сценарии всегда играли ключевую роль в формировании и развитии образовательных систем. От классических учебных заведений Древнего мира до современных глобальных образовательных сетей выбор правильного управленческого сценария определял успешность или неудачу образовательных инициатив.

В контексте принципов открытого образования управленческие сценарии становятся еще более важными. Они обеспечивают гибкость, адаптивность и инновационность, необ-

ходимые для ответа на постоянно меняющиеся потребности обучающихся и общества. Они также способствуют созданию среды, в которой образование становится доступным, инклюзивным и отзывчивым на различные социальные и культурные контексты.

Управленческие сценарии не просто инструменты или методики, они являются жизненно важными стратегическими решениями, которые определяют, как дополнительное образование будет формироваться, функционировать и развиваться в сложном и динамичном мире. В следующих разделах этого параграфа мы подробно рассмотрим различные управленческие сценарии и их применение в дополнительном образовании.

Сценарий *«Мотивационный»*. В современном образовательном пространстве, где требования к навыкам и компетенциям постоянно меняются, мотивация и подготовка педагогических кадров становятся ключевыми факторами успеха. Сценарий *«Мотивационный»* фокусируется на создании стимулов и возможностей для повышения квалификации сотрудников учреждений дополнительного образования, с тем чтобы они могли адаптироваться к изменяющимся потребностям и трендам в образовании.

Региональный центр, представленный органом управления образованием или структурой повышения квалификации работников образования, проводит серию мероприятий по повышению квалификации сотрудников в общем направлении развития современного образования (проектный подход, компетентностный подход).

Мотивационный подход в образовании имеет глубокие корни и отражает долгосрочный тренд к индивидуализации и адаптации образовательных процессов. Он основывается на понимании, что образование должно быть не только передачей знаний, но и стимулированием желания учиться, развиваться и расти.

Данный сценарий может включать в себя различные методы и стратегии, такие как менторство, коучинг, разработка индивидуальных образовательных планов, использование игровых и интерактивных методов обучения и многое дру-



### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

гое. Он также может быть связан с конкретными педагогическими концепциями, такими как проектно-ориентированное обучение или компетентностный подход, которые направлены на развитие специфических навыков и способностей.

Сценарий «Мотивационный» представляет собой динамичный и гибкий подход к управлению дополнительным образованием, который ставит в центр внимания потребности, интересы и мотивации как учеников, так и педагогов. Он подчеркивает важность непрерывного профессионального развития и адаптации к изменяющемуся образовательному ландшафту.

Сценарий «*Экстенсивный*». Представляет собой стратегический подход к управлению дополнительным образованием, который фокусируется на расширении и усилении существующих ресурсов и возможностей. Этот сценарий основывается на принципе инвестирования в наиболее успешные и перспективные муниципальные организации дополнительного образования, определенные по общим критериям, с целью увеличения охвата целевой аудитории, повышения качества и доступности образовательных услуг. В лучшие муниципальные организации дополнительного образования вкладываются дополнительные региональные ресурсы, обеспечивающие реализацию новых образовательных программ.

Экстенсивный подход к развитию образования имеет свои корни в экономической теории и практике управления, в рамках которых экстенсивный рост часто ассоциируется с увеличением объема производства за счет введения в оборот новых ресурсов. В контексте образования это означает увеличение количества и качества образовательных услуг путем вложения дополнительных ресурсов в уже успешные учреждения.

Данный сценарий может включать в себя различные стратегии, такие как создание новых образовательных программ, расширение существующих физических пространств, наем дополнительного персонала, увеличение финансирования для исследований и разработок и т. д. Сценарий может также включать партнерства с промышленностью, высшими учебными заведениями и другими организациями с целью обеспечения более широкого охвата и влияния.

Сценарий «Экстенсивный» представляет собой амбициозный и стратегически ориентированный подход к управлению дополнительным образованием. Он подчеркивает важность инвестирования в успешные и перспективные учреждения для расширения их возможностей и увеличения их влияния. Этот сценарий может служить мощным инструментом достижения целей в области образования, таких как увеличение доступности, улучшение качества и расширение охвата образовательных услуг.

Сценарий «**Оптимизационный**». В контексте управления дополнительным образованием детей этот сценарий представляет собой системный и стратегический подход, направленный на улучшение эффективности и результативности образовательных учреждений. Он акцентирует внимание на определении приоритетных направлений деятельности и перепрофилировании муниципальных организаций дополнительного образования, чтобы лучше соответствовать текущим и будущим потребностям образовательного процесса. Региональный центр определяет приоритетные направления деятельности муниципальных организаций дополнительного образования и определяет их перепрофилирование.

Оптимизация в управлении образованием имеет долгую историю, начиная с попыток рационализации образовательных систем в период промышленной революции. Этот подход был развит в XX в. с внедрением методов научного менеджмента и качественного управления в образовательные учреждения.

Сценарий «Оптимизационный» может включать различные стратегии, такие как: анализ текущих образовательных программ и их соответствие потребностям рынка труда и общества; перепрофилирование учреждений для лучшего соответствия стратегическим целям и приоритетам региона; внедрение новых технологий и методик обучения для повышения качества образования; сотрудничество с промышленностью и другими стейкхолдерами для обеспечения релевантности и прикладной направленности образовательных программ.

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Сценарий «Оптимизационный» представляет собой глубоко продуманный и целенаправленный подход к управлению дополнительным образованием. Он требует тщательного анализа, планирования и выполнения, но может привести к значительным улучшениям в качестве, релевантности и эффективности образовательных услуг.

Сценарий *«Модернизационный»*. Представляет собой стратегический и инновационный подход к управлению дополнительным образованием, который акцентирует внимание на создании современных и гибких структур, способных адаптироваться к меняющимся образовательным потребностям. В этом сценарии региональный центр создает модель, совмещающую сеть муниципальных организаций дополнительного образования и сеть покрывающих региональных образовательных программ. Муниципальные учреждения становятся элементами региональной сети, обеспечивая реализацию программ.

Модернизация в образовании является ключевым элементом социально-экономического развития, начиная с промышленного века. Этот процесс включает в себя обновление и улучшение образовательных систем, с тем чтобы сделать их более релевантными и эффективными. В контексте дополнительного образования это может означать внедрение новых технологий, методов обучения и организационных структур.

Рассматриваемый нами сценарий может включать в себя следующие аспекты:

- Создание сетевых структур. Объединение различных муниципальных учреждений в сеть, с тем чтобы обеспечить более гибкую и координированную реализацию программ.
- Региональные образовательные программы. Разработку и внедрение программ, которые отражают специфические потребности и приоритеты региона.
- Технологическую интеграцию. Внедрение современных технологий для улучшения качества и доступности образовательных услуг.

- Межсекторальное сотрудничество. Сотрудничество с промышленностью, правительством и другими стейкхолдерами для обеспечения релевантности и устойчивости образовательных программ.

Данный сценарий представляет собой комплексный и многофакторный подход к управлению дополнительным образованием. Он требует стратегического планирования, координации и инноваций, но может привести к созданию более гибкой, адаптивной и эффективной образовательной системы.

Сценарий **«Инновационный»**. В контексте управления дополнительным образованием детей представляет собой передовой и амбициозный подход, который стремится к созданию гибкой и открытой системы образования. В этом сценарии региональный центр определяет приоритеты модульных образовательных программ, реализуемых инфраструктурой, не зависящей от системы учреждений дополнительного образования. Муниципальные образовательные организации могут сохранять свою независимость либо включаться в эти программы как исполнители определенных региональных заказов.

Инновационный подход к образованию имеет корни в прогрессивных образовательных движениях, которые начались в XX в. Эти движения подчеркивали значимость критического мышления, творчества и индивидуального подхода к обучению. В современном контексте инновационный подход включает в себя использование новых технологий, методологий и партнерств для создания более динамичного и адаптивного образовательного опыта.

Сценарий «Инновационный» может включать в себя следующие элементы:

- Модульные образовательные программы. Разработку и реализацию гибких и адаптивных программ, которые могут быть настроены в соответствии с потребностями и интересами молодых людей.
- Независимую инфраструктуру. Создание инфраструктуры, которая функционирует независимо от традицион-

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- ных учреждений дополнительного образования, обеспечивая большую гибкость и возможности для инноваций.
- Региональные заказы. Возможность для муниципальных образовательных организаций участвовать в региональных программах в качестве исполнителей, сохраняя при этом свою независимость.
  - Систему открытого образования. Создание открытой и доступной системы образования, которая поддерживает самоопределение и участие всех заинтересованных сторон.

Этот сценарий предлагает радикальный и прогрессивный подход к управлению дополнительным образованием. Он требует стратегического мышления, готовности к изменениям и сильного лидерства. Однако если он реализован правильно, то может привести к созданию более гибкой, отзывчивой и инклюзивной образовательной системы, которая способна лучше отвечать потребностям современного общества.

Следует подчеркнуть важность стратегического подхода к формированию образовательного пространства региона. Это сложный и многогранный процесс, который требует глубокого понимания и интеграции различных элементов образовательной системы. Идея создания единого образовательного пространства имеет корни в просветительских идеалах, рассматривавших образование как средство для поднятия культурного и интеллектуального уровня общества. В современном контексте это стремление принимает более сложные формы, включая интеграцию образовательных учреждений, профессиональных и гражданских сообществ, музейных и библиотечных комплексов, средств массовой информации и интернет-платформ.

- Модернизационный и инновационный сценарии. Эти два сценария представляют собой наиболее передовые и комплексные подходы к созданию единого образовательного пространства. Они включают в себя не только традиционные образовательные структуры, но и активное взаимодействие с профессиональными, культурными и гражданскими организациями.

- Региональное экспертное сообщество. Важность включения различных стейкхолдеров, таких как представители высшего образования, профессиональных корпораций и экспертов в области дополнительного образования, для определения приоритетов и программ.
- Открытые конкурсы и тендеры. Прозрачный и справедливый процесс выбора программ, которые получают региональное финансирование и организационную поддержку, обеспечивая высокий уровень качества и отзывчивости на потребности общества.

Выстроить в регионе по-настоящему единое образовательное пространство является сложной задачей, но она жизненно важна для удовлетворения текущих запросов детей и их родителей, а также для развития человеческого капитала и потенциала региона. Это включает в себя не только образовательные аспекты, но и экономические, культурные и социальные факторы. Реализация этой задачи требует стратегического мышления, межсекторального сотрудничества и сильного лидерства. В итоге это может привести к появлению новых квалифицированных специалистов, результативных бизнес-проектов и более гармоничного и инновационного образовательного пространства, отвечающего на вызовы современного мира.

\*\*\*

Дополнительное образование детей не является изолированным элементом образовательной системы. Оно вписывается в более широкий контекст глобальных целей и стратегий развития общества и государства. Управление в сфере дополнительного образования должно обеспечить реализацию современной государственной политики развития населения, формирование нового поколения граждан, способных развивать практики страны в глобальном масштабе. Это требует интеграции дополнительного образования с другими сферами образования, экономики, культуры и социального развития. Дополнительное образование должно быть частью общей стратегии развития человеческого капитала, которая учитывает не только текущие потребности, но и будущие вызовы

### 3. СТРАТЕГИИ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

и возможности. Один из ключевых аспектов такого подхода заключается в создании образовательных экосистем, которые обеспечивают гармоничное взаимодействие различных элементов образовательной системы. Экосистемы включают в себя школы, колледжи, университеты, некоммерческие организации, частный сектор и правительство. Подобная экосистема способствует обмену знаний и ресурсов, инновациям и адаптации к меняющимся условиям.

Кроме того, глобальный взгляд на дополнительное образование подразумевает активное взаимодействие с международными партнерами и участие в мировых образовательных инициативах. Это может обогатить образовательный процесс новыми идеями и практиками, а также способствовать интеграции регионального образования в мировую образовательную сеть.

Глобальные цели и стратегический взгляд на дополнительное образование являются неотъемлемыми элементами его успешного развития. Они обеспечивают его релевантность, адаптивность и устойчивость в быстро меняющемся мире. Только такой подход может подготовить новое поколение к активному участию в глобальном сообществе, обеспечивая его готовность к будущим вызовам и возможностям.

## 4. Управление содержанием открытого дополнительного образования

Содержание образования является фундаментальным элементом любой образовательной системы, включая дополнительное образование. Содержание образования определяет, что именно ученики должны знать и уметь делать после завершения определенного курса или программы. Управление содержанием дополнительного образования не менее важно, чем само содержание. Это процесс планирования, организации, координации и контроля всех аспектов образовательного содержания. Правильное управление содержанием обеспечивает соблюдение образовательных целей и стандартов, а также соответствие учебных материалов и методов обучения потребностям и интересам детей.

В контексте дополнительного образования управление содержанием становится еще более сложным и многогранным заданием. Дополнительное образование часто охватывает широкий спектр тем и дисциплин (от искусства и музыки до науки и технологии) и может быть направлено на различные возрастные группы и уровни мастерства. Кроме того, дополнительное образование часто стремится не только передать знания, но и развить навыки критического мышления, творчества, социальной ответственности и другие ключевые компетенции.

Таким образом, управление содержанием дополнительного образования требует глубокого



#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

понимания образовательных целей, потребностей учеников, а также трендов и изменений в образовательной среде. Это сложный и динамичный процесс, который играет ключевую роль в обеспечении качества, эффективности и релевантности дополнительного образования в современном мире.

Сегодня в отечественном дополнительном образовании детей выделяют шесть ключевых направленностей, каждая из которых имеет свои особенности и цели.

- Естественнно-научная направленность. Вовлечение детей в научную работу, в практику наблюдения, описания, моделирования и конструирования различных явлений окружающего мира, обеспечение дисциплинарного подхода в части интеграции с различными областями знаний
- Туристско-краеведческая направленность. Вовлечение детей в организацию походно-экспедиционных, экскурсионных, проектно-исследовательских и других профильных форм работы (походы, экспедиции, слеты, выездные школы, профильные смены и др.)
- Техническая направленность. Вовлечение детей в создание искусственно-технических и виртуальных объектов, формирование современных компетенций обучающихся в области технических наук, технологической грамотности и инженерного мышления.
- Социально-гуманитарная направленность. Вовлечение детей в практику глобального, регионального и локального развития общества, развитие культуры межнационального общения, лидерских качеств, финансовой, правовой и медиаграмотности, предпринимательской деятельности, а также игровых форматов и технологий.
- Художественная направленность. Вовлечение детей в различные виды искусств, жанры художественного творчества, в том числе с применением цифровых технологий, с использованием новых музыкальных инструментов, средств коммуникации, художественных материалов, оборудования креативных индустрий (создание школьных театров).

- Физкультурно-спортивная направленность. Вовлечение детей в практики, содержащие элементы олимпийских, неолимпийских и национальных видов спорта, развитие командных, индивидуальных и игровых видов деятельности, способствующих физическому, духовному, интеллектуальному, здоровьесберегающему и патристическому воспитанию детей.

Текущие направленности дополнительного образования представляют собой важный шаг в развитии образовательной системы, но они требуют дальнейшего анализа и критического пересмотра. Необходимо стремиться к более целостному и интегрированному подходу, который учитывает все аспекты развития ученика, обеспечивает гибкость и адаптивность в быстро меняющемся мире. Возможно, стоит пересмотреть текущие направленности, создать новые или даже пересмотреть сам подход к дополнительному образованию в целом. Ранее мы упоминали о том, как в рамках проекта «Новые места» также обсуждается необходимость переосмысления направленностей («Арт-пространство», «Диалог наук», «Лаборатория инженерии», «Социос» и др.). Но это не единственный вариант

Далее, в рамках настоящей главы мы хотели бы осудить содержание дополнительного образования детей с двух точек зрения: новых содержательно-тематических направлений и новых форматов, которые делают реализацию нового содержания возможным.

В параграфе *«Новое содержание дополнительного образования»* освещается актуальная тема расширения и обогащения программ дополнительного образования детей. Рассматривается возможность внедрения новых содержательных направлений, таких как культурная политика, территориальное развитие, создание экранных и визуальных продуктов (включая дизайн), социальное управление, технологии научно-профессионального познания, антропопрактики, а также инженерно-технологическая (в том числе изобретательская) деятельность. Эти направления представляют собой перспективные области для развития и обогащения до-

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

полнительного образования и способствуют гармоничному развитию личности.

В параграфе **«Новые дидактические формы дополнительного образования»** акцентируется внимание на современных методах и формах, которые могут быть применены для реализации инновационного содержания в сфере дополнительного образования детей. Анализируются такие формы, как интенсивная школа, учебный (образовательный) проект, образовательная стажировка, образовательное (учебное) моделирование, педагогическое сопровождение, элективные курсы и социальные тренинги. Эти дидактические формы представляют собой инструменты для более глубокого и многоаспектного подхода к образовательному процессу, способствуя развитию навыков, компетенций и творческого потенциала молодых людей.

Параграф **«Логика реализации нового дополнительного образования»** посвящен анализу универсального методологического подхода, который обеспечивает внедрение как новых форм, так и нового содержания в дополнительное образование. Основываясь на понимании того, что новое содержание требует специфического и инновационного подхода к педагогическому дизайну, авторы подробно рассматривают восемь этапов этого процесса. Главным элементом здесь выступает образовательная задача, рассматриваемая как центральное ядро открытого образования. Этот параграф представляет собой ключевой раздел для понимания структуры и динамики современного дополнительного образования, подчеркивающий важность интегративного и гибкого подхода в образовательном процессе.

В параграфе **«Поддержка профессионального самоопределения как содержательное ядро дополнительного образования»** обращается внимание на переосмысление роли и содержания профориентации в контексте дополнительного образования детей. Акцентируется внимание на предпрофессиональном и околопрофессиональном содержании как на потенциальной платформе для дальнейшего развития данной сферы. В параграфе также затрагивается вопрос нового институционального контура дополнительного образо-

вания, который может быть определен именно посредством профориентационного содержания. Данный раздел подчеркивает важность интеграции профессионального самоопределения в структуру дополнительного образования, в нем предлагаются новые перспективы для развития образовательной системы в целом.

#### 4.1. НОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Рассмотрение оптимальных направлений работы в рамках открытого дополнительного образования является ключевым вопросом для развития человеческого потенциала. Одним из таких направлений является культурная политика, которая включает в себя разнообразные образовательные программы и искусства. Далее мы подробнее рассмотрим этот аспект, добавив исторический контекст, дополнительные примеры и подробное описание некоторых концепций.

**Культурная политика.** Имеет глубокие корни, отражая традиции и ценности общества. Она может быть связана с национальным наследием, историческими и культурными практиками, а также современными тенденциями в искусстве и культуре.

Примеры образовательных программ и инициатив:

- Традиционные искусства. Включают в себя классические формы искусства, такие как живопись, скульптура, музыка и театр.
- Современные и высокотехнологичные искусства. Включают в себя цифровое искусство, мультимедиа, кино и видео, а также современные формы выразительности, такие как перформансы и инсталляции.
- Культурные проекты и инициативы. Включают в себя организацию культурных фестивалей, выставок, мастер-классов и других мероприятий, которые способствуют культурному обмену и обогащению.

Культурная политика в дополнительном образовании играет ключевую роль в развитии креативного мышления, эмоцио-

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

нального интеллекта, культурной осведомленности и социальной ответственности.

Важно также осознавать потенциальные ограничения и проблемы некоторых программ, таких как избыточный акцент на технических навыках без создания значимых творческих продуктов или ограничение в рамках традиционных форм искусства.

Работа с мировой художественной культурой может включать в себя изучение и адаптацию опыта мастеров прошлого, а также создание мостов между различными культурами и временами.

Многие образовательные учреждения и организации, такие как музеи, галереи, культурные центры и театры, могут предлагать программы, направленные на развитие культурной политики.

Культурная политика в дополнительном образовании является многофакторным и динамичным направлением, которое отражает широкий спектр искусств и культурных практик. Она играет важную роль в развитии человеческого потенциала, способствуя креативности, культурному обогащению и социальному взаимодействию. Однако необходимо также критически оценивать и анализировать эффективность и релевантность различных программ и подходов, чтобы обеспечить их соответствие современным потребностям и целям образования.

***Территориальное развитие.*** В контексте дополнительного образования детей является важным направлением, которое включает в себя различные программы и инициативы. Это направление обогащает понимание учеников о конкретных территориях Российской Федерации и предоставляет им возможности для активного участия в развитии этих территорий.

Территориальное развитие в образовании может быть отслежено до исторических практик краеведения и регионального исследования. Это направление отражает глубокую связь между человеком и его окружающей средой и подчеркивает значение местного наследия и культуры.

Примеры образовательных программ и инициатив:

- Краеведение. Изучение природного, социального и культурного капитала территории, включая исторические памятники, природные ресурсы и традиции.
- Туристические маршруты. Разработка и продвижение туристических маршрутов, которые отражают уникальность и привлекательность территории.
- Создание памятных мест. Организация и участие в создании музеев, парков, культурных центров и других памятных мест.
- Региональная аналитика. Анализ и подготовка предложений по решению конкретных задач развития, включая экономические, социальные и экологические аспекты.
- Общественные советы и команды. Участие в местном управлении посредством создания общественных советов и команд, работающих в тесном сотрудничестве с местными властями.

Важно также осознавать и избегать подходов, которые могут быть неэффективными или даже вредными, таких как программы, основанные на получении изолированных знаний без применения, или имитация участия без реального влияния на развитие территории.

Территориальное развитие также может быть связано с современными тенденциями в устойчивом развитии, экологическом образовании и глобальном гражданстве.

Многие школы, университеты и образовательные организации могут предлагать программы и проекты в этом направлении, включая региональные исследования, экологические проекты, культурные фестивали и многое другое.

Территориальное развитие в дополнительном образовании является сложным и многоуровневым направлением, которое включает в себя разнообразные программы и инициативы. Оно способствует развитию человеческого потенциала, укреплению связи с местным наследием и культурой и активизации участия учеников в жизни своих территорий. Оно также подчеркивает важность критического мышления, твор-

чества и сотрудничества в современном образовательном процессе.

**Экранные и визуальные продукты.** Создание экранных и визуальных продуктов, включая дизайн, является важным и перспективным направлением в сфере дополнительного образования детей. Это направление отражает современные тенденции и потребности общества, в котором визуальные средства становятся ключевыми в области коммуникации и выразительности. История визуальных искусств и дизайна насчитывает тысячелетия, начиная от древних рисунков на стенах пещер до современных цифровых технологий. В последние десятилетия (с развитием цифровых технологий и интернета) возникла новая эра визуальной коммуникации, когда экранные и визуальные продукты стали ключевыми элементами культуры и образования.

Примеры образовательных программ и инициатив:

- **Видеопроизводство.** Создание короткометражных фильмов, музыкальных клипов, документальных роликов и других видеоматериалов.
- **Графический дизайн.** Разработка логотипов, плакатов, брошюр и других печатных и цифровых материалов.
- **3D-моделирование и анимация.** Создание трехмерных объектов и анимированных персонажей для игр, фильмов и презентаций.
- **Урбанистика и городское проектирование.** Разработка концепций и проектов для улучшения городской среды и общественных пространств.
- **Искусство и визуальные арт-объекты.** Создание художественных произведений, инсталляций и выставок.

Создание продуктов, которые отвечают потребностям и интересам общества и могут оказывать положительное влияние на культуру и образ жизни. Это направление также связано с современными тенденциями в медиа, рекламе, технологиях и культуре, такими как виртуальная и дополненная реальность, социальные медиа, устойчивый дизайн и т. д.

Многие школы, университеты и образовательные организации могут предлагать программы и проекты в этом на-

правлении, включая курсы по фотографии, веб-дизайну, архитектуре, искусству и т. д.

Создание экранных и визуальных продуктов является многообещающим и динамичным направлением в дополнительном образовании, которое отражает современные потребности и интересы учеников и общества в целом. Оно подчеркивает важность креативности, инноваций, критического мышления и сотрудничества в современном образовательном процессе.

**Социальное управление.** В контексте дополнительного образования детей является сложным и многогранным направлением, которое включает в себя различные аспекты социального взаимодействия, лидерства и управления. Социальное управление как образовательное направление возникло в ответ на растущую потребность в понимании и управлении сложными социальными системами. Оно коренится в традициях социологии, психологии и управленческих наук, а также в практическом опыте общественных движений и организаций.

Примеры образовательных программ и инициатив:

- Освоение законов социума. Программы в этой области могут включать изучение социальных норм, культурных ценностей и общественных ожиданий. Например, ученики могут изучать, как социальные нормы формируют поведение в различных культурах и как это знание может быть использовано для построения мостов между различными сообществами.
- Решение социально-управленческих задач. Может включать в себя разработку и реализацию проектов по улучшению местного сообщества, таких как создание образовательных программ для малообеспеченных семей или организация мероприятий по охране окружающей среды.
- Создание микросоциальных общностей. Молодые люди могут учиться создавать и управлять малыми социальными группами или сетевыми сообществами, например клубами по интересам, где они могут обмениваться знаниями и навыками.



#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- Сетевые сообщества по интересам. Направление может включать в себя создание и управление онлайн-сообществами, в которых ученики могут обмениваться интересами и получать новые знания, например, в области искусства, науки или спорта.

Социальное управление в дополнительном образовании детей не просто теоретическое изучение социальных наук, но активное применение этих знаний в практической деятельности. Оно подчеркивает важность понимания и использования социальных законов и норм для достижения конкретных целей и решения реальных проблем. Это направление также акцентирует внимание на важности рефлексии и критического мышления в процессе обучения, что делает его особенно актуальным в современном образовательном контексте.

**Технологии научно-профессионального познания.** Являются ключевым элементом в дополнительном образовании, направленном на стимулирование научного и профессионального интереса у учеников. Это направление обогащает образовательный процесс, включая в него элементы исследования, анализа и практического применения знаний.

Технологии научно-профессионального познания восходят к традициям научного метода и практического обучения, которые были заложены в эпоху Просвещения. Они развивались в соответствии с ростом научного и технологического прогресса, а также изменением потребностей общества в квалифицированных специалистах.

Примеры образовательных программ и инициатив:

- Пробные научные исследования. Ученики могут проводить эксперименты в химической или физической лаборатории, изучая основы научного метода и применяя его для решения конкретных задач. Например, они могут исследовать свойства различных веществ или изучать законы физики, проводя практические опыты.
- Ранняя профессионализация. Может включать стажировки на предприятиях или участие в профессиональных мастер-классах, где ученики могут познакомиться

с реальным рабочим процессом и постичь основы выбранной профессии.

- Междисциплинарные исследования. Ученики могут работать над сложными проектами, которые требуют знаний из разных научных областей. Например, создание экологически устойчивого города может включать знания по географии, экологии, архитектуре и экономике.
- Археологические экспедиции. Ученики могут участвовать в археологических раскопках, изучая историю и культуру за счет прямого взаимодействия с историческими артефактами.

Технологии научно-профессионального познания в дополнительном образовании детей предоставляют уникальную возможность для погружения в научный и профессиональный мир. Они стимулируют критическое мышление, аналитические навыки и практическую ориентацию, подготавливая учеников к будущей карьере и активному участию в обществе. Это направление также подчеркивает важность интеграции теоретических знаний с практическим опытом, обогащая образовательный процесс и делая его более динамичным и интерактивным.

**Антропопрактики.** Представляют собой сложное и многогранное направление в дополнительном образовании детей, связанное с развитием и формированием базовых человеческих качеств. Это направление включает в себя различные аспекты, такие как физическое развитие, психоэмоциональный настрой, культура мышления и многое другое.

Антропопрактики имеют глубокие корни в истории человечества, связанные с философскими и культурными традициями разных эпох. От древнегреческих философов, стремившихся к совершенству духа и тела, до современных психологических и физических практик антропопрактики всегда были направлены на поиск идеала человеческого существования.

Примеры образовательных программ и инициатив:

- Олимпийские игры. Как упомянуто в тексте, Олимпийские игры являются примером стремления человека

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- к физическому совершенству, равенству с богами. Это не просто соревнование, но и символ культурного наследия, объединяющего людей разных наций.
- Институт благородных девиц. Пример иллюстрирует создание идеала женщины в российском обществе при Екатерине II. Это был не просто образовательный институт, но и место формирования культурных и моральных ценностей.
  - Спортивные программы. Современные спортивные программы, ориентированные на культуру работы с собственным телом, могут включать йогу, плавание, бег и другие дисциплины, которые развивают не только физическую форму, но и внутреннее равновесие.
  - Психологические практикумы. Эти практики могут включать медитацию, майндфулнесс, тренинги построения отношений и другие методы, направленные на улучшение психоэмоционального состояния и социальных навыков.
  - Тренинги развития мышления. Эти программы могут включать логические игры, задачи критического мышления и философские дискуссии, которые стимулируют умственное развитие и аналитические способности.

Антропопрактики в дополнительном образовании детей представляют собой сложный и многоуровневый процесс, направленный на формирование и развитие человеческих качеств. Они включают в себя физические, психологические и умственные аспекты, объединенные общей целью достижения человеческого идеала. Это направление требует глубокого понимания и осознанного подхода, так как оно затрагивает самую суть человеческого существования и культуры. Оно может служить мощным инструментом в руках образователей, стремящихся подготовить учеников к жизни, обогащая их внутренний мир и помогая им найти свой уникальный путь.

***Инженерно-технологическая (в том числе изобретательская) деятельность.*** В контексте дополнительного образования детей является важным и перспективным направ-

лением, которое способствует развитию критического мышления, творчества и практических навыков.

Инженерно-технологическая деятельность имеет глубокие корни в истории человечества. От древних цивилизаций, создававших сложные ирригационные системы, до современных инновационных технологий инженерия всегда была двигателем прогресса. В образовательном контексте это направление начало активно развиваться в XIX в. с появлением технических школ и университетов.

Примеры образовательных программ и инициатив:

- 3D-моделирование. Современные технологии позволяют ученикам создавать сложные 3D-модели, которые могут быть использованы для визуализации и тестирования различных инженерных решений.
- Робототехника. Программы, связанные с робототехникой, обучают детей основам программирования, механики и электроники, позволяя им создавать собственных роботов для решения конкретных задач.
- Экологические проекты. Инженерно-технологическое образование может включать разработку проектов, направленных на улучшение окружающей среды, таких как системы очистки воды или альтернативные источники энергии.
- Инновационные изобретения. Ученики могут работать над созданием новых изобретений или улучшением существующих технологий, что способствует развитию их критического мышления и творческих способностей.
- Профессиональная ориентация. Участие в инженерных проектах может помочь ученикам определить свои профессиональные интересы и выбрать будущую карьеру в области инженерии или технологий.

Инженерно-технологическая деятельность в дополнительном образовании детей не просто обучает техническим навыкам, но и развивает способность к аналитическому мышлению, творчеству и решению реальных проблем. Она включает в себя широкий спектр практик (от 3D-моделирования до экологического проектирования) и может служить мощ-

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ным стимулом для профессионального и личностного роста учеников. Это направление также подчеркивает важность практического применения научных знаний и подчинения технологических решений реальным потребностям общества, делая его неотъемлемой частью современного образовательного процесса.

##### 4.2. НОВЫЕ ДИДАКТИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Переход к новому содержанию образования неизбежно требует пересмотра и возможного изменения существующих учебных форматов. Ведь содержание и форма в образовательном процессе взаимосвязаны и взаимозависимы. Новое содержание, основанное на современных педагогических принципах, технологиях и потребностях общества, может потребовать новых методов и подходов к обучению.

В редких случаях можно выстроить новое содержание, используя старые формы, но это заведомо приведет к ограничениям и несоответствиям. Старые формы могут не подходить для передачи новых знаний и навыков, они могут быть неэффективными или даже противоречивыми по отношению к новым целям и методам обучения. Например, если новое содержание образования акцентирует внимание на критическом мышлении, творчестве и междисциплинарности, традиционные лекционные методы могут оказаться неэффективными.

Следовательно, введение нового содержания образования требует критического анализа и возможного переосмысления существующих учебных форматов. Это предполагает разработку новых методов обучения, использование современных технологий, изменение структуры учебного процесса и даже создание новых типов образовательных учреждений.

В итоге новое содержание образования не просто добавляет или изменяет суть того, *что* изучают, но также изменяет и способ изучения. Это глубокий и сложный процесс, который требует тщательного планирования, анализа и инноваций. Он представляет собой не просто эволюцию, но, возможно, революцию в образовательном процессе, и его успеш-

ная реализация требует глубокого понимания взаимосвязи между содержанием и формой в образовании.

Далее мы рассмотрим семь таких форм.

**Интенсивная школа** представляет собой уникальный образовательный формат, который объединяет в себе интенсивное обучение и практическую работу в сжатые сроки. Рассмотрим это более подробно, добавив исторический контекст, примеры и дополнительные концепции. Концепция интенсивного обучения имеет корни в древних образовательных традициях, тогда ученики полностью погружались в изучение определенных дисциплин под руководством мастеров. В современном мире этот подход был адаптирован для образовательных программ, направленных на быстрое освоение сложных тем. Один из наиболее распространенных примеров интенсивных школ — это языковые курсы, создающие для учеников условия полного погружения в изучение иностранного языка с помощью практики в реальных ситуациях. Интенсивные школы могут организовываться для проведения научных исследований или проектов, предоставляющих ученикам возможность работать над конкретными проблемами в течение нескольких дней или недель.

Особенности:

- Роль ведущего. Ведущий интенсивной школы играет ключевую роль, обеспечивая связь между различными модулями и поддерживая целостность образовательного процесса. Включает методы менторства, групповой работы и интерактивного обучения.
- Гибкий формат. Интенсивная школа может быть организована как в рамках учебного заведения, так и в форме выездного лагеря. Это обеспечивает гибкость в выборе места и формата, а также позволяет адаптировать программу под конкретные потребности и интересы учеников.
- Междисциплинарный подход. Интенсивные школы часто включают в себя междисциплинарный подход, при котором ученики изучают связанные темы из разных областей знаний, что способствует более глубокому пониманию материала.

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Интенсивная школа является мощным инструментом в образовательном процессе, позволяющим ученикам быстро и эффективно освоить сложные темы и применить их на практике. Она объединяет в себе традиционные и инновационные методы обучения, а также предлагает гибкий и адаптивный формат. Важную роль в успехе такого обучения играет ведущий, который является связующим звеном между различными элементами программы и обеспечивает целостность образовательного процесса. Этот формат может быть применен в различных областях и дисциплинах (от языкового обучения до научных исследований) и продолжает демонстрировать свою эффективность в пространстве современного образовательного ландшафта.

**Учебный (образовательный) проект.** Представляет собой сложную и многофазную дидактическую форму, в рамках которой ученики проходят полный цикл работы над исследовательской или преобразовательной задачей. Эта форма образования имеет глубокие корни и активное применение, и ее понимание требует рассмотрения в более широком контексте. Концепция учебного проекта может быть отслезена до начала XX в., когда появился интерес к активным методам обучения. Этот подход был вдохновлен работами таких образовательных философов, как Джон Дьюи, который подчеркивал значение «обучения посредством действия». С тех пор метод проектов стал широко применяться в различных образовательных контекстах — от начальной школы до высшего образования.

Учебный проект может включать в себя различные виды исследований и практик, таких как научные исследования, художественные проекты, технические разработки и многое другое. Примером может служить школьный научный проект, когда, например, ученики исследуют экологические вопросы своего региона, или университетский проект по разработке нового программного обеспечения.

Особенности:

- Роль тьюторов и экспертов. В учебном проекте важную роль играют наставники, тьюторы и эксперты, которые

обеспечивают необходимую поддержку и руководство. Они могут помогать ученикам в понимании сложных концепций, развивать навыки критического мышления и обеспечивать обратную связь для улучшения проекта.

- Социальный аспект. Учебный проект также может включать в себя элементы социального взаимодействия и сотрудничества, такие как волонтерское движение или участие в клубах и сообществах. Это способствует развитию социальных навыков и ответственности, а также позволяет ученикам видеть непосредственный вклад своей работы в общество.

Для современного образовательного ландшафта учебный проект является важным инструментом в развитии навыков XXI в., таких как критическое мышление, командная работа и проблемно-ориентированное обучение. Он предлагает гибкий и адаптивный формат, который может быть настроен на удовлетворение различных потребностей и интересов учеников.

Учебный (образовательный) проект является многофункциональным и адаптивным подходом к обучению, который объединяет теоретические знания и практические навыки в согласованном и целостном образовательном процессе. Он предлагает уникальные возможности для индивидуального и коллективного обучения, а также для взаимодействия с реальным миром посредством культурно значимых продуктов. Эта форма обучения остается актуальной и важной в современном образовательном контексте, обогащая образовательный процесс и способствуя развитию компетенций, необходимых для успешного будущего.

**Образовательная стажировка.** Является важным и многоаспектным элементом современного образовательного процесса, который заслуживает более глубокого анализа и понимания. Корни образовательной стажировки — в давних традициях мастерства и наставничества, когда ученики учились у мастеров в процессе практической работы. В современном образовании это стало формой обучения, которая сочетает теоретические знания с практическим опытом в реальной рабочей среде.



#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Образовательная стажировка может применяться в различных сферах — от сельского хозяйства до теоретической науки. Например, обучающиеся по медицинским программам могут проходить стажировку в больнице, работая непосредственно с пациентами, или ученики аграрных программ могут принимать участие в работе на ферме, изучая сельскохозяйственные практики.

Особенности:

- Роль рефлексии и наставничества. Один из ключевых аспектов образовательной стажировки — это рефлексивное и наставническое сопровождение. Оно позволяет ученикам анализировать и осмысливать свой опыт, получая обратную связь от наставников и экспертов. Этот процесс может включать журналы, дневники, обсуждения и собеседования, которые помогают ученикам углубить свое понимание и применить полученные знания.
- Финальная процедура. Финальное собеседование с руководителем стажировки и другими взрослыми участниками является важным этапом, позволяющим ученикам поделиться своим опытом и получить многопозиционную рефлексию. Это может быть моментом синтеза и интеграции всего опыта стажировки.
- Гибкость и адаптация. Образовательная стажировка может быть адаптирована для различных уровней образования и различных областей знаний. Она может быть краткосрочной или долгосрочной, индивидуальной или групповой, а также включать различные методы оценки и отчетности.

Образовательная стажировка не только обогащает учебный процесс практическим опытом, но и способствует самоопределению учеников. Она позволяет ученикам исследовать свои интересы и амбиции в конкретной области, а также развивать уникальные компетенции, которые могут быть усилены только в рамках реальной деятельности.

Образовательная стажировка является мощным и гибким инструментом в образовательном процессе, который сочетает теоретическое обучение с практическим опытом в реаль-

ном мире. Она обогащает образовательный процесс, предоставляя ученикам возможность применять и тестировать свои знания в реальных условиях под руководством опытных наставников и экспертов. Эта форма обучения остается актуальной и важной для современного образовательного ландшафта, способствуя развитию навыков, самоопределению и интеграции образования с реальным миром.

**Образовательное (учебное) моделирование.** Представляет собой сложный и многофункциональный подход к обучению, который заслуживает детального рассмотрения. Моделирование в образовании имеет долгую историю — от использования физических моделей для объяснения научных принципов до современных цифровых симуляций. Этот метод обучения был адаптирован и развит в различных культурах и образовательных системах, отражая изменения в технологии и педагогической практике.

Образовательное моделирование может принимать множество форм, включая:

- Цифровые тренажеры. Используются для имитации реальных ситуаций и процессов наподобие авиационных симуляторов для обучения пилотов.
- Обучающие компьютерные игры. Могут быть использованы для изучения истории, экономики, науки и многого другого при помощи интерактивного и занимательного формата.
- Сюжетно-ролевые игры живого действия. Позволяют ученикам вжиться в роли исследователей, исторических фигур или других персонажей, с тем чтобы изучить сложные социальные и культурные вопросы.
- Математическое моделирование. Используется для визуализации и анализа сложных научных и инженерных процессов.

Образовательное моделирование может служить различным функциям в образовательном процессе:

- Иллюстративный материал. Как визуальное средство для объяснения сложных концепций и идей.

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- Реконструкция/конструирование действительности. Позволяет ученикам воссоздать и исследовать крупные сегменты действительности в контролируемой среде.
- Апробация самоопределения. Предоставляет ученикам возможность исследовать свои интересы, ценности и карьерные пути посредством практического опыта.

В эпоху цифровизации и глобализации образовательное моделирование становится все более важным инструментом. Оно способствует развитию критического мышления, проблемно-ориентированного обучения и междисциплинарного подхода. При использовании образовательного моделирования важно учитывать этические и педагогические аспекты, такие как честность, прозрачность, доступность и инклюзивность.

Образовательное моделирование является сложным и многообразным методом обучения, который может быть применен в различных контекстах и дисциплинах. Оно предлагает уникальные возможности для погружения, исследования и понимания сложных социальных систем, глобальных процессов и судьбоносных процессов. Этот метод обучения остается актуальным и важным для современного образовательного ландшафта, способствуя развитию навыков, самоопределению и интеграции образования с реальным миром.

***Педагогическое сопровождение.*** Является ключевым элементом современного образовательного процесса и заслуживает более глубокого анализа. Вот некоторые аспекты, которые могут быть рассмотрены для обогащения понимания этого метода. Педагогическое сопровождение характерно для древних образовательных традиций, когда мастера и ученики работали бок о бок. В современном контексте это стало основой для таких методов, как наставничество и коучинг, акцентирующих внимание на индивидуальном развитии и самоопределении ученика.

Педагогическое сопровождение включает в себя различные методы и подходы, такие как:

- Педагог действует как наставник, предоставляя руководство и поддержку, но также позволяя ученику самостоятельно исследовать и развиваться.

- Постоянная и конструктивная обратная связь между педагогом и учеником способствует рефлексии и росту.
- Поощрение ученика к самостоятельной оценке своих достижений и прогресса способствует самосознанию и ответственности.

В педагогическом сопровождении учитель и ученик становятся партнерами в образовательном процессе. Педагог создает условия для обучения, а ученик активно участвует в своем развитии. Этот метод может быть применен в различных образовательных средах — от начальной школы до высшего образования, а также в различных дисциплинах.

Педагогическое сопровождение требует четкого понимания и уважения к индивидуальности, свободе и автономии ученика, включая тем самым вопросы справедливости, равенства и демократии в образовательный процесс.

Как и любой метод, педагогическое сопровождение имеет свои вызовы, такие как необходимость подготовки педагогов, управление динамикой взаимоотношений и поддержание баланса между руководством и автономией.

Педагогическое сопровождение является сложным и многофункциональным методом обучения, опирающимся на взаимодействие, сотрудничество и индивидуальное развитие. Оно отражает современные педагогические идеалы, такие как персонализация, активное обучение и непрерывное развитие. Этот метод может быть применен в различных контекстах и дисциплинах.

**Элективные курсы.** Представляют собой важный аспект современного образования, который заслуживает более подробного рассмотрения. Концепция элективных курсов возникла в ответ на потребность в более гибком и индивидуализированном образовании. Она отражает переход от традиционного жестко структурированного образования к более открытому и ориентированному на обучающихся подходу. Элективные курсы предлагают детям возможность исследовать интересующие их области знаний.

Особенности:

- Предпрофессиональная подготовка. Ученики могут изучать конкретные области, которые могут быть связаны с их будущей карьерой.
- Развитие надпредметных навыков и компетенций. Эти курсы могут способствовать развитию критического мышления, коммуникативных и других универсальных навыков.
- Мотивация и удовлетворенность. Возможность выбора курсов может увеличить мотивацию и удовлетворенность учеников от образовательного процесса.
- Форматы и структура. Элективные курсы могут быть представлены в различных форматах, таких как онлайн-курсы, семинары, мастер-классы и т. д. Они могут быть интегрированы в расписание школы или предлагаться в качестве дополнительных занятий.

Связь с дополнительным образованием обеспечивает доступ к ресурсам и экспертизе, которые могут быть недоступны в обычной школьной среде. Это в том числе способствует сотрудничеству между различными образовательными учреждениями и организациями.

Внедрение элективных курсов также может представлять определенные вызовы, такие как координация с расписанием, обеспечение качества и оценка успеха. Однако эти вызовы могут быть преодолены путем тщательного планирования и сотрудничества. Во многих странах мира элективные курсы становятся все более популярными в качестве средства обогащения учебного плана и подготовки учеников к глобализированному миру.

Элективные курсы представляют собой мощный инструмент для обогащения образовательного опыта учеников, предоставляя им возможность исследовать свои интересы и развивать важные навыки. Они отражают современные тенденции в образовании, такие как индивидуализация, гибкость и междисциплинарность, и могут быть применены в различных образовательных контекстах и системах.

**Социальные тренинги.** Для учеников старших классов являются важным элементом современного образования, который заслуживает более глубокого анализа. Социальные тренинги возникли в середине XX в. в контексте социальной психологии и педагогики. Они были разработаны для подготовки молодежи к переходу во взрослую жизнь, особенно в условиях быстро меняющегося общества. Основной целью социальных тренингов является подготовка учеников к реальным жизненным ситуациям, таким как:

- Принятие решений. Ученики учатся анализировать ситуации и принимать обдуманные решения.
- Межличностные навыки. Развитие навыков общения, эмпатии и сотрудничества.
- Карьерное планирование. Исследование различных профессиональных путей и стратегий для достижения карьерных целей.
- Личностное развитие. Понимание собственных ценностей, интересов и потребностей.

Социальные тренинги могут включать в себя различные методы, такие как ролевые игры, групповые дискуссии, анализ случаев и симуляции. Они могут быть проведены в школе или в специализированных центрах. Тренинги часто включают в себя взаимодействие с профессионалами в различных областях, экскурсии на рабочие места и другие реальные опыты.

Внедрение социальных тренингов может столкнуться с проблемами, такими как нехватка ресурсов, подготовка педагогов и интеграция в учебный план. Однако эти проблемы могут быть преодолены при помощи планирования, сотрудничества и инноваций. Во многих странах мира социальные тренинги становятся все более популярными как средство подготовки молодежи к глобальным вызовам и возможностям.

Примеры могут включать в себя тренинги по финансовой грамотности, карьерному планированию, гражданскому образованию и многим другим темам.

Социальные тренинги являются многофункциональным и гибким инструментом, который может быть адаптирован

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

для различных образовательных целей и контекстов. Они предлагают ученикам возможность активно участвовать в своем образовании, исследовать различные жизненные пути и развивать навыки, необходимые для успешного перехода во взрослую жизнь.

##### 4.3. ЛОГИКА РЕАЛИЗАЦИИ НОВОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В рамках одной дополнительной образовательной программы могут (и даже должны) реализовываться сразу несколько перечисленных форм. Для того чтобы обеспечить максимально возможные образовательные результаты, эти программы стоит разворачивать в следующей логике, которая может быть использована в любом из представленных содержательных направлений.

**Этап 1.** Постановка перед учениками комплексной образовательной задачи, возможно, требующей решения в рамках нескольких модулей образовательной программы, и организация целенаправленной работы по ее решению. Задача может быть связана как с определенной предметной областью или практикой, так и с ситуацией, которая требует межпредметного подхода для ее разрешения (например, проблема недостатка продовольствия в некоторых странах Африки и Азии или вопрос об оптимальной энергосистеме). Решение задачи не должно ограничиваться формальным ответом на поставленный вопрос. Оно должно включать реконструкцию учениками социокультурного объекта, который является значимым для решаемой проблемы (например, порождает ее или создает базовое противоречие), а также самостоятельное формирование программы разработок. Эти разработки могут обеспечить исследование проблемы и создание новых видов деятельности, которые могут устранить или хотя бы снизить данную проблему.

Управленческие задачи на этом этапе включают обеспечение необходимых материально-технических и организационно-управленческих условий для работы над задачей. Это предполагает подготовку подходящего помещения для занятий,

обеспечение доступа к необходимым материалам (включая возможность оперативного приобретения ранее незапланированных материалов) и разработку на ее основе программы исследований и практических действий в конкретной образовательной организации.

**Этап 2.** Формирование детско-взрослого сообщества, центрированного вокруг решения образовательных задач. Это сообщество должно выработать свою культуру отношений, определить базовые общие интересы и накопить познавательный базис. Оно также должно стремиться к оформлению собственных культурных оснований для деятельности, а не только индивидуально-эмоциональных мотивов. Примером может служить создание сообщества, занимающегося экологическими проектами, в котором взаимодействие между участниками основано на общей заботе о природе и стремлении к научному пониманию экосистем.

Управленческие задачи на этом этапе включают обеспечение площадки, где сообщество может регулярно собираться и действовать. Это может быть специализированный класс или лаборатория, оборудованные всем необходимым для работы над проектами. Кроме того, необходимо создать локальные нормативно-правовые основания для самостоятельной организации сообществом своего распорядка деятельности, обустройства и поддержания своих рабочих мест и так далее. Управленческие задачи могут включать разработку правил и процедур, регулирующих использование оборудования и материалов, особенно учитывая, что большинство участников сообщества могут быть несовершеннолетними гражданами. Такое регулирование помогает обеспечить ответственность за материально-техническую базу и способствует формированию у участников навыков самоорганизации и сотрудничества.

**Этап 3.** Оформление собственной культурной сообразности и одновременно образа своей будущей деятельности в культуре, включая его роль как фактора культурного развития. Этот этап не включает специализированных управленческих задач, но акцентируется на педагогической деятельности. Один из ключевых моментов этого этапа — самопоз-



вание и самоопределение ученика в контексте широкой культурной картины. Данный этап предполагает размышления о том, как его интересы и навыки соотносятся с общественными ценностями и культурными традициями. Например, ученик, интересующийся искусством, может исследовать, как его творчество может влиять на культурное наследие своего сообщества или страны.

В некоторых случаях этот этап может потребовать организации образовательных экскурсий, которые позволят ученикам познакомиться с культурным материалом, важным для формирования их самообраза. Это может включать поездки в иные города и даже страны, где ученики могут изучить исторические памятники, музеи, театры и другие культурные учреждения.

Кроме того, этот этап может включать опыт решения экстрамальных задач, таких как туристический поход или стажировка на высокоорганизованном производстве. Такие опыты могут быть весьма полезными для формирования и описания персональных возможностей и ограничений ученика, а также для развития навыков решения проблем и адаптации к непредвиденным обстоятельствам.

**Этап 4.** Оформление первых (заведомо пробных) проектов в выбранных направлениях деятельности, таких как исследовательские, технологические, профессиональные и творческие. Этот этап является критическим для развития навыков учеников в планировании и реализации проектов, а также для обретения уверенности в своих способностях.

Управленческие задачи на этом этапе включают обеспечение необходимых ресурсов для реализации пробной деятельности. Это может включать помощь ученикам в получении необходимых грантовых средств или доступа к специализированному оборудованию. Кроме того, управленец должен обеспечить базовую управленческую поддержку для учеников в процессе их деятельностных проб.

Однако важно подчеркнуть, что управленец не должен выполнять управленческие функции вместо учеников. В данном случае его роль больше похожа на роль наставника. Он может уточнять у обучающихся их замысел, обсуждать шаги

по его реализации и «техническое задание» в рамках обеспечения данного замысла. Например, если ученики решают провести исследовательскую работу, посвященную воздействию определенного вещества на растения, управленец может помочь им получить доступ к лаборатории, найти спонсоров для покупки необходимых материалов и даже связаться с экспертами в данной области для консультаций. Однако сам процесс планирования и реализации проекта остается в руках учеников, что позволяет им развивать критические навыки самостоятельного мышления и проблемного решения.

**Этап 5.** Реализация проектов, направленных на построение учениками карт собственных перспектив в выбранной сфере или сферах. Этот этап является продолжением предыдущего, но с увеличенным фокусом на практическую реализацию и разнообразие опыта.

Управленческие задачи на этом этапе аналогичны предыдущему шагу, но включают в себя дополнительные компоненты. Прежде всего необходимо обеспечить ученикам возможность работать на разных площадках в рамках реализации проекта, для того чтобы они могли получить максимально разнообразный опыт. Такая деятельность может включать работу в лабораториях, на производственных площадках, в художественных студиях и так далее в зависимости от тематики проекта. Кроме того, управленец должен привлекать компетентных экспертов из научной сферы, сферы высшего образования и конкретных практик, связанных с тематикой реализуемых проектов. Это может обогатить проект новыми идеями и предоставить ученикам ценные наставления от профессионалов в области их интересов.

Наконец, управленец должен обеспечить возможность использовать многообразные образовательные ресурсы, значимые для реализации учениками данных проектов. Это предполагает доступ к специализированным библиотекам, онлайн-курсам, платным исследовательским базам данных и другим ресурсам, которые могут обогатить проект и расширить понимание учеников о выбранной сфере. Например, если ученики работают над проектом в области экологии, управленец может организовать экскурсии на местные заво-

ды для изучения промышленных процессов, привлечь экологов для лекций и семинаров, а также предоставить доступ к научным журналам и исследованиям в этой области. Это обогатит проект и поможет ученикам увидеть применение своих знаний и навыков в реальном мире.

**Этап 6.** Реализация проектов, направленных на реконструкцию и конструирование учениками специфических пространств или «миров», в которых они могут максимально реализовать свои интересы и намерения. Этот этап является продолжением предыдущего, но с углубленным фокусом на создание условий для самовыражения и самореализации учеников в выбранной ими сфере.

Управленческие задачи на этом этапе аналогичны предыдущему шагу, но могут включать в себя дополнительные аспекты, связанные с обеспечением необходимых ресурсов и поддержки для создания этих уникальных «миров». Такие задачи могут включать в себя:

- Предоставление материального пространства. Например, если ученики работают над художественным проектом, управленец может обеспечить студию или выставочное пространство для их работы и презентации.
- Технологическую поддержку. В случае технологических или научных проектов управленец может обеспечить доступ к специализированному оборудованию, программному обеспечению или лабораториям.
- Сообщественную интеграцию. Если проект связан с социальными или культурными инициативами, управленец может помочь установить связи с местными сообществами, организациями или экспертами в данной области.
- Финансовую поддержку. Управленец может также помочь в получении грантов, спонсорства или других финансовых ресурсов для поддержки проекта.
- Экспертное мнение и наставничество. Привлечение профессионалов и экспертов в области интересов учеников для консультаций, мастер-классов и обратной связи.

Этот этап подчеркивает важность создания индивидуализированных и поддерживающих сред, в которых ученики могут свободно исследовать, экспериментировать и развивать свои идеи и интересы. Он подчеркивает роль управленца как фасилитатора и поддерживающего партнера, а не директивного руководителя, позволяя ученикам взять на себя ответственность за свои проекты и обучение.

**Этап 7.** Этот этап представляет собой «оборачивание» процесса построения учениками «миров», оптимальных для их будущей жизни и деятельности, в анализ экономической и социокультурной динамики регионов и стран. Эти регионы и страны также рассматриваются как «миры», но уже заведомо реальные и существующие. Цель этого этапа — перенести навыки и понимание, полученные при создании идеальных «миров», на анализ и интерпретацию реального мира. Может включать:

- Анализ экономических тенденций. Ученики могут исследовать экономические показатели, такие как ВВП, инфляция, безработица в разных странах, чтобы понять, как экономические факторы влияют на жизнь людей.
- Изучение социокультурных особенностей. Включает в себя изучение культуры, обычаев, верований и социальных структур в разных регионах и странах.
- Сравнительный анализ. Ученики могут сравнивать и противопоставлять разные «миры», чтобы выявить сходства и различия, а также понять, как они могут применить свои знания и навыки в разных контекстах.

На этом этапе также организуются особые компетентностные интеллектуальные состязания, которые могут включать в себя:

- Материальный аспект. Аренда помещений, привлечение членов жюри, сбор средств для приобретения призов и наград.
- Формирование базового предмета и мотива соревнования. Борьба за эксклюзивную экспертную поддержку, право внеочередного поступления в престижное учре-

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ждение профессионального образования или возможность включения в перспективные практики в качестве стажеров или полноценных участников.

Управленческие задачи на этом этапе сложны и многообразны, требуют координации множества элементов для успешного выполнения. Они включают в себя не только логистическую и финансовую поддержку, но и стратегическое планирование и мотивацию, так как состязания должны быть не только конкурентоспособными, но и образовательными, стимулировать учеников к дальнейшему развитию и росту.

**Этап 8.** Этот этап обозначает переход к реализации проектов, направленных на профессионализацию в конкретных сферах с ориентацией на достижение выдающихся результатов, включая первые шаги к таким достижениям. Как уже упоминалось, на этом этапе начинается индивидуализация подхода к каждому ученику. Каждый новый предметный материал будет задавать свои уникальные требования к структуре образовательных задач, условиям построения «миров», основаниям для самоопределения и характеру продуктивного действия.

Управленческие задачи на этом этапе включают выстраивание кооперации с конкретными организациями и компаниями. Эти организации могут стать партнерами учеников в реализации их проектов и фактически местами получения ценного профессионального опыта (стажировок).

Этот этап также включает в себя выстраивание управления индивидуальным наставническим сопровождением учеников. Это означает не только привлечение квалифицированных наставников, но и организацию их работы, в том числе контроль качества их взаимодействия с учениками. Примерами проектов могут быть: исследовательские проекты, направленные на решение реальных проблем в области экологии, медицины или технологий; творческие проекты в области искусства и дизайна; профессиональные стажировки в ведущих компаниях в области финансов, маркетинга и т. д.

Этот этап является сложным и многогранным, требующим глубокого понимания потребностей и интересов каждого

ученика, а также способности координировать различные ресурсы и партнерства. Он подчеркивает важность индивидуального подхода и наставничества в образовательном процессе, а также подготовки учеников к реальному миру посредством практического опыта и профессионального развития.

Стоит заметить, что подобная последовательность этапов в реализации образовательной программы фактически обеспечивает ее превращение в практику. Вслед за классиками философско-социологической мысли (от Аристотеля до П. Бурдьё) мы понимаем под практикой воспроизводящую многопозиционную систему деятельности, в ходе которой создается (либо воспроизводится) не только непосредственное материальное благо, но и система отношений, связанная с этим благом, а также система ценностей, регулирующая поведение и деятельность конкретных людей, базовые установки и жизненные стратегии.

#### **4.4. ПОДДЕРЖКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО САМООПРЕДЕЛЕНИЯ КАК СОДЕРЖАТЕЛЬНОЕ ЯДРО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В истории отечественного образования до 1980-х гг. была широко распространена и признана концепция трудового воспитания, которая стремилась создать систему привлечения воспитанника к труду для формирования готовности выполнять физическую или умственную работу, а также для демонстрации труда как благородного вида занятия. Популярность такого воспитания была обусловлена прежде всего господствующей в обществе трудовой концепцией деятельности, которая развилась благодаря марксизму и определяла отношение ко всем элементам жизни в соотношении с трудом как благородным занятием, являющимся двигателем индустриализации. Концепция трудового воспитания была призвана обеспечить молодых людей возможностью овладеть практическими приемами, которые были необходимы для встраивания в производство. Таким образом, ведущим педагогическим форматом выступала производственная практи-

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ка, которая позволяла ученикам познакомиться с современным оборудованием, осуществить производственное действие по образцу. Стоит также отметить, что именно в рамках данной концепции появилась позиция наставника — человека с производства, мастера, который выступает в качестве примера и транслирует ценности трудовых отношений. Ключевой учебный результат, на который ориентировалось трудовое воспитание, — это способность обучающегося правильно (идеально) выполнить производственное действие, осознав в процессе пользу труда для общества и семьи. Можно обобщить главные характеристики трудового воспитания следующим образом:

- овладение практическими приемами конкретной профессии;
- освоение позиции подмастерья при осуществлении производственного действия;
- встраивание в производство.

В 1980-е гг. в отечественной педагогике произошел парадигмальный сдвиг и начали обретать популярность гуманистические концепции, которые выводили на передний план самого человека, его переживания, эмоции, психологические изменения, его микрокосм и мышление. Это не могло не повлиять на подходы к выстраиванию педагогических практик по профессиональной ориентации детей. Производство и труд перестали играть роль субстанций, которые должны определять человека. Особое значение получило понятие «самоопределение», постулировавшее мысль о том, что ученик должен самостоятельно определиться, а педагогу важно обеспечить поддержку и сопровождение данного процесса. В отношении труда и деятельности человек перестает быть исполнителем, которого необходимо встроить в существующие производства и трудовые отношения, и превращается для передовых педагогических систем в субъекта, который способен в будущем влиять на существующие деятельности, развивать и менять их. Педагогика конца 80-х и 90-х гг. XX в. задается принципиально важным вопросом: как должны быть выстроены образовательные условия, для того чтобы

ученик перестал осознавать себя исполнителем и почувствовал себя автором? Активно начинают развиваться новые подходы к разработке образовательных программ, опирающиеся на проектный метод обучения и положения развивающего образования, которое избирает для себя образовательным результатом теоретическое и практическое мышление у обучающихся. Это позволяло мыслить креативно, создавать принципиально новые теоретические модели и творческие продукты. Гуманистическая концепция деятельности, которая ставила человека впереди труда, переосмыслила понятие предпрофессиональной пробы. Теперь важнее было осуществить пробу в мышлении, получить опыт профессионального мышления, столкнуться с глобальными проблемами, которые пытается решить та область профессиональной деятельности, которая интересует молодого человека. Ключевой задачей стало создание условий для самостоятельного проектирования будущей профессиональной деятельности посредством профильных проб, позволяющих создать авторский продукт или осуществить авторское действие. Можно обобщить главные характеристики профильных проб в рамках гуманистической концепции деятельности следующим образом:

- получение опыта профессионального практического мышления и решения проблемы посредством организации мыследеятельностной пробы;
- возможность создания авторского материального результата — продукта или проекта;
- возможность самостоятельного преобразования учеником поставленной перед ним проблемы в индивидуальную задачу-задание.

Сегодня крайне редко встречаются программы, которые соответствуют перечисленным характеристикам. Задача новой модели заключается не только в том, чтобы реорганизовать существующие структуры, которые ведут профориентационную работу, но и в том, чтобы задать и популяризовать новую методологию организации профессиональных проб. Немаловажным аспектом этого выступает работа по поиску и поддержке лидеров практик неформального образования,



#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

которые реализуют образовательные программы в соответствии с новой методологией и опираются на актуальные принципы педагогического дизайна в своей образовательной практике. Такая работа уже проводится в рамках деятельности ассоциации лидеров практик неформального образования, которая функционирует при поддержке АСИ (Агентство стратегических инициатив) и издает материалы, облегчающие навигацию по инновационному педагогическому опыту.

Можно утверждать, что педагогические концепции 1980–1990-х гг. не получили должного развития в силу двух базовых причин:

- креативный класс в то время еще не стал социальной группой, определяющей тенденции мирового экономического развития, и поэтому профессиональная действительность и представления о труде сохраняли консервативный вид;
- дополнительное образование детей продолжало стремиться быть массовой практикой, а ведущим педагогическим форматом выступал кружок как место полезного досуга, призванного занять свободное время обучающихся.

Но сегодня на смену монопрофессионализму пришел поли- и транспрофессионализм. С наступлением эпохи цифровой экономики в прошлое ушли производственные цепочки (место в которых и должен был найти ученик раньше) и их заменили производственные каскады, где профессионалы на разных позициях непрерывно общаются и взаимодействуют друг с другом. В массовую дискуссию вошли такие понятия, как “soft skills”, «универсальные грамотности» и «4К-компетенции», которые призывают ориентировать детей на новые парадигмы устройства профессиональной деятельности.

Однако программы дополнительного образования до сих пор выступают местом организации досуга, а немногие профориентационные программы, которые сегодня реализуются, чаще всего выстроены в парадигме трудового воспитания, предлагая молодым людям сделать натуральные пробы

и выбрать себе профессию. Так и не произошло изменений в контексте переосмысления самой педагогической логики и дидактики, что позволило бы в рамках одной программы параллельно освоить несколько разных предметностей, органично переплетая их и делая взаимодополняющими в целях решения открытых и проблемных задач.

Таким образом, новая модель поддержки профессионального самоопределения должна осуществить смысловой и организационный переход от парадигмы профориентации детей к их компетентностной ориентации. Данный переход также постулирует и то, что современному молодому человеку следует в первую очередь не осуществлять выбор профессии, но необходимо самоопределяться в отношении сфер деятельности, способов реализации деятельности и позиций в системах разделения труда.

Несмотря на то что в современном образовательном дискурсе активно применяется понятие «компетенция», в самой системе не институализированы элементы поддержки и поощрения данного типа образовательного результата. Это связано с тем, что отечественная система образования в большей степени ориентирована на традиционные, академические результаты (знания, умения и навыки) и их преемственность между разными уровнями образования. С недавних пор образовательная система стала обеспечивать преемственность результатов социальной инициативы детей (духовно-нравственные ценности, гражданственность, патриотизм), но отсутствуют механизмы верификации и легитимизации компетентностных образовательных результатов, в которых заинтересован реальный сектор экономики. Таким

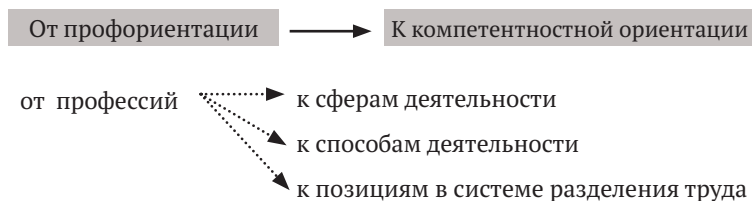


Рис. 10. Переход от профориентации к компетентностной ориентации

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

образом, если молодой человек проявляет интерес к той или иной профессиональной сфере деятельности, то у него отсутствуют институциональные узлы, которые бы позволили продемонстрировать соответствующие образовательные достижения и подвергнуть их легитимной оценке на языке компетентностного подхода. При этом молодой человек должен быть уверен в том, что такие оценки будут приняты в СПО, вузах и при трудоустройстве.

Осуществление обозначенных переходов не представляется возможным без выстраивания тесного сотрудничества образовательной системы с реальным сектором экономики, но оно должно быть построено на деятельностных принципах, то есть быть ориентированным на встраивание молодых людей в работу реального сектора экономики и предоставление им возможности осваивать логику профессионального мышления. Таким образом, модель подразумевает глубокую работу с содержанием образования, которое должно задать новый стандарт организации профессиональных проб учеников при помощи их включения в процессы решения специфических учебных и образовательных задач. В данном контексте важным моментом выступает учет возрастных особенностей детей, которые должны учитываться как реальным сектором экономики, так и системой образования при реализации мер по поддержке профессионального самоопределения молодых людей.

Таким образом, направленность и целостная логика новой модели поддержки профессионального самоопределения детей определяются:

- необходимостью перехода к гуманистической концепции деятельности;
- повышением эффективности поддержки самоопределения за счет организации профильных проб;
- выстраиванием системы поддержки самоопределения, стимулирующей компетентностную ориентацию молодых людей (а не профориентацию) и легитимизирующей компетенцию как тип образовательного достижения;

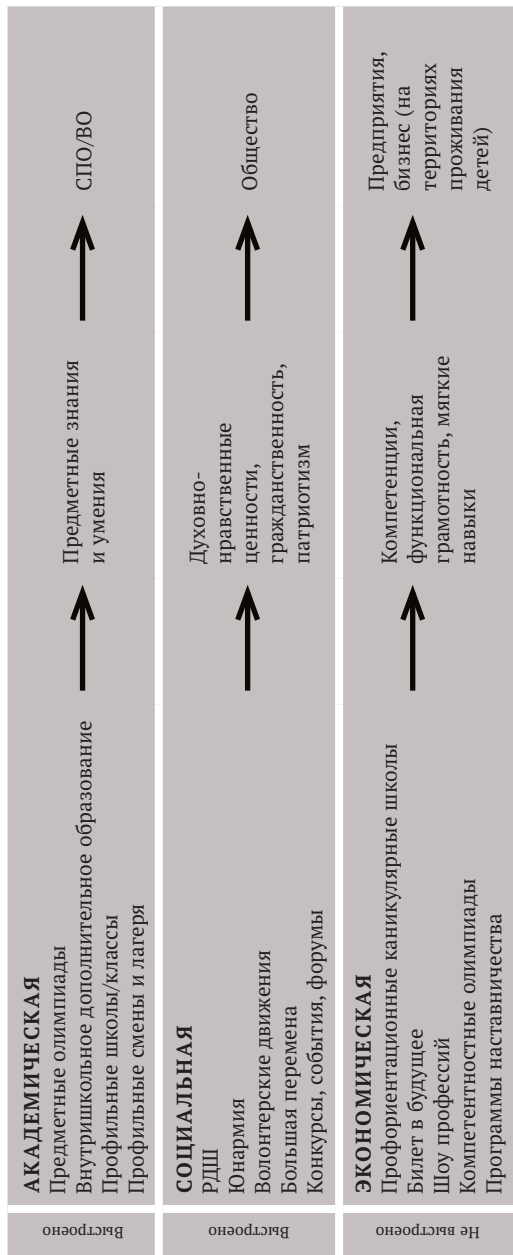


Рис. 11. Три типа систем верификации образовательных достижений в России

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- обеспечением навигации в пространстве сфер, способов деятельности, позиций системы разделения труда (а не в профессиях);
- учетом возрастных особенностей при реализации программ и мер по поддержке профессионального самоопределения.

Сегодня по-прежнему профориентационная работа реализуется в парадигме трудового воспитания и сводится к процедурам выявления склонностей молодых людей, а также к овладению практическими приемами и организации знакомства детей с профессиональной деятельностью посредством демонстрационно-экскурсионной работы. Современная модель профориентации должна базироваться на ином, комплексном подходе, который будет способен обеспечить поддержку профессионального самоопределения детей на всех возможных его стадиях. Но что должна давать такая модель своим благополучателям и из каких элементов она должна состоять?

**1. Содержание образования.** Сегодня нужны не просто программы, которые рассказывают о сферах деятельности, профессиях и позволяют пройти профориентационный тест. Должны появиться такие программы, которые вводят молодых людей в разные индустрии, позволяют сделать профессиональные пробы, включиться в решение значимых производственных проблем и получить опыт профессионального мышления. Новая модель должна установить деятельностный стандарт организации профессиональных проб обучающихся и на примере уже действующих программ продемонстрировать принципы работы по такому стандарту.

**2. Институализированная система верификации пред- профессиональных образовательных результатов.** Одна из актуальных системных проблем для профориентации заключается в том, что молодые люди не имеют возможности получить официальную и котируемую оценку своих пред- профессиональных достижений. Наряду с перечнем РСОШ должна появиться система мероприятий нового формата, которая позволит продемонстрировать рекордные достижения

молодых людей, востребованные реальным сектором экономики. Такая система должна объединять в себе кейс-чемпионаты, компетентностные олимпиады, ранний ассесмент, проектные конкурсы, в которые организационно вовлечены корпорации и бизнес.

**3. Точки деятельностной встречи молодых людей и представителей реального сектора экономики.** Помимо образовательных программ, выстроенных в соответствии с новым содержанием и формирующих у молодых людей необходимые компетенции, на базе существующей инфраструктуры должна появиться сеть предпрофессиональных площадок, включающая в себя стажировки, программы поддержки индивидуальных стратегий молодых людей, мастерские и мастер-классы, проектные сессии.

Таким образом, модель задает деятельностный и проблемно-ориентированный стандарт профессиональных проб учеников, который предполагает обязательное сетевое взаимодействие образовательных организаций с реальным сектором экономики. Данный стандарт должен одновременно<sup>1</sup> исполняться на базе школ (в рамках профильных классов и воспитательной работы) и организаций дополнительного образования (в рамках новых дополнительных программ, каникулярного отдыха, краткосрочных модульных программ). Подобные программы обязательно вовлекают в свою работу инфраструктуру и специалистов из реального сектора экономики. При этом функционирует система деятельностных конкурсов, обеспечивающая верификацию и оценку предпрофессиональных результатов и легитимизированная Министерством просвещения РФ и организациями реального сектора экономики. У молодого человека в процессе прохождения программ, отдельных модулей, стажировок, мастерских и деятельностных конкурсов формируется портфолио, и на всем пути получения им образовательного предпрофес-

<sup>1</sup> Приказ от 30 июля 2020 г. № 845/369 об утверждении порядка зачета организацией, осуществляющей образовательную деятельность, результатов освоения обучающимися учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, дополнительных образовательных программ в других организациях, осуществляющих образовательную деятельность.

#### 4. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

сионального опыта рассчитывается прогностическая модель, которая позволяет потенциальным работодателям увидеть вероятность его работы в той или иной сфере, отрасли, индустрии.

Модель рассчитана не только на то, чтобы дать молодым людям возможность попробовать себя в той или иной сфере деятельности, но и на то, чтобы выстроить институализированную систему выявления, оценки и обеспечения преимущественности предпрофессиональных образовательных результатов в парадигме компетентностного подхода.

\*\*\*

В заключительной части главы «Управление содержанием открытого дополнительного образования» необходимо осмыслить комплексный переход к моделям открытого образования. Этот переход не ограничивается лишь изменением институциональных схем организации сферы, он предполагает формирование нового, более гибкого и адаптивного содержания образования. Это содержание требует активной реализации и институализации новых образовательных форматов, что открывает пути к инновационным методам и подходам в образовательном процессе.

Одним из ключевых аспектов в этом контексте является поддержка профессионального самоопределения, представляющего собой перспективное направление для обновления содержания дополнительного образования детей. Учитывая высокий спрос на это направление среди молодых людей, можно прогнозировать, что оно станет мощным стимулом для дальнейшего развития и интеграции профессионального образования в систему дополнительного образования.

Важно также подчеркнуть, что новые формы и содержание дополнительного образования требуют особого подхода к педагогическому дизайну. Это не просто теоретический постулат, но и практическая необходимость, которая отражает сложность и многоуровневость современного образовательного процесса. Открытое образование предполагает гибкость, адаптивность и способность к быстрой реакции на изменяющиеся образовательные потребности и тренды.

Кроме того, глава акцентирует внимание на значимости профессионального самоопределения как ключевого элемента в структуре современного дополнительного образования. Это не просто академический вопрос, но и социально значимый аспект, который может способствовать успешной интеграции молодежи в профессиональную жизнь и общество в целом.

В заключительной части главы подчеркивается необходимость глубокого и всестороннего анализа современных тенденций и потребностей в образовательной сфере, а также указывается на возможности и вызовы, связанные с внедрением открытых моделей образования, и предлагается комплексный взгляд на будущее образования. Данные выводы могут служить основой для дальнейших исследований и практической реализации новых образовательных стратегий и подходов, а также стимулировать общественный диалог и сотрудничество между различными участниками образовательного процесса.



## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

Ключевым элементом в процессе модернизации дополнительного образования детей в России стало внедрение персонифицированного финансирования дополнительного образования. Этот механизм принял форму региональных навигаторов дополнительного образования, действующих как базовый ресурс, который агрегирует образовательные программы. Данные программы реализуются как частными, так и государственными организациями.

ПФДО было задумано как платформа для расширения доступности дополнительного образования, но его влияние оказалось ограниченным. Уровень вовлеченности частного сектора в единое конкурентное пространство с государственными организациями остается недостаточным. Открытый доступ к бюджетным средствам, к сожалению, не способствовал повышению их привлекательности для частных организаций.

В этом контексте дополнительное образование продолжает характеризоваться внутренней конкуренцией между государственными организациями. Эти организации, несмотря на появление новых организационно-управленческих единиц и финансовых инструментов, продолжают воспроизводить старую управленческую модель.

Такое положение дел свидетельствует о низком уровне открытости системы и подчеркивает необходимость дальнейших усилий по интегра-

ции и модернизации. Оно также указывает на сложность перехода от традиционных методов управления к более гибким и адаптивным подходам, которые могли бы лучше отвечать потребностям и интересам учеников в пространстве современного образовательного ландшафта.

Безусловно, механизм персонифицированного финансирования дополнительного образования открывает новые горизонты и представляет собой перспективное направление для дальнейшего развития системы ДОД. Этот механизм имеет потенциал для увеличения уровня доступности образовательных услуг.

Однако ключевой проблемой в текущей ситуации является фокусировка на ПФДО-центризме в управленческой практике. Такой подход был вызван необходимостью для региональных систем придерживаться сжатых сроков выполнения количественных показателей. В условиях стремления к быстрой модернизации были упущены другие важные факторы, которые могли бы способствовать успешному изменению региональных систем дополнительного образования. К таким факторам относятся наделение региональных модельных центров значимыми полномочиями, создание компетентных межведомственных советов, выстраивание сетевого взаимодействия. Последнее, в частности, предполагает активное вовлечение реального сектора экономики в дополнительное образование региона.

ПФДО является важным шагом вперед, необходим более комплексный и гармонизированный подход к модернизации системы ДОД. Однако этот механизм включает в себя не только финансовые аспекты, но и организационные, управленческие и стратегические элементы, которые вместе могут создать более устойчивую и отзывчивую систему, способную лучше реагировать на потребности современного образовательного пространства.

Целевая модель, заявляя принципы открытого образования, предоставляет регионам инструментарий для реализации этих принципов. Однако проблема, которую мы обсуждаем, заключается в недостаточной популяризации концепции и философии открытого образования в процессе

## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

внедрения Целевой модели. Это касается как педагогического сообщества, так и управленческих кадров.

Тем не менее дальнейшая трансформация системы в направлении ее открытости выглядит наиболее перспективным путем. Негосударственный сектор служит примером того, что практики дополнительного и неформального образования могут быть гораздо богаче и интереснее. Однако на сегодняшний день у субъектов этих практик отсутствует мотивация для интеграции в единое пространство с государственным сектором.

Возможно, необходимо уделить больше внимания не только формальным аспектам внедрения, но и культурным и идеологическим составляющим открытого образования. Это может включать в себя образовательные кампании, семинары и рабочие группы, направленные на распространение идей и ценностей открытого образования среди всех заинтересованных сторон. Такой подход может способствовать более глубокому пониманию и принятию новой модели, а также стимулировать сотрудничество между государственным и негосударственным секторами в области образования.

Сегодняшний этап развития дополнительного образования детей требует нормативного регулирования в вопросе наделения органов местного самоуправления соответствующими полномочиями. Эти полномочия должны включать право на предоставление поддержки ДОО, включая финансовое обеспечение образовательных услуг в частных организациях.

Однако следует подчеркнуть, что установление единых нормативов бюджетного финансирования, даже с использованием персонифицированного финансирования дополнительного образования, не обеспечивает равных условий для различных участников образовательного процесса. Это касается как муниципальных и государственных образовательных организаций, располагающих необходимым имущественным комплексом, так и частных организаций и индивидуальных предпринимателей, которые вынуждены тратить значительные средства на приобретение или аренду необходимого имущества.

Для создания позитивной конкурентной среды и выравнивания условий реализации образовательных программ необходимо выйти за рамки внедрения ПФДО. Требуется разработать и внедрить систему, которая обеспечит равные условия доступа всех организаций, занимающихся образовательной деятельностью, к ресурсам, необходимым для реализации программ ДОД. Подобная система может включать механизмы субсидирования, налоговые льготы или другие стимулирующие меры, направленные на поддержку разнообразия и качества в сфере дополнительного образования.

В отечественной системе образования была создана платформа для реализации принципов открытости. Однако анализ практики показывает, что далеко не все возможности, предусмотренные процессом модернизации, находят свое применение в системе дополнительного образования в полном объеме.

Для успешного перехода к концепции открытого дополнительного образования требуется комплексный подход, включающий организационно-управленческие меры различной направленности. Эти меры должны быть реализованы на разных уровнях управления образовательным процессом, включая региональный и федеральный уровни. Далее мы рассмотрим каждый из этих уровней более подробно, чтобы выявить ключевые аспекты и стратегические направления, которые могут способствовать успешному внедрению и развитию открытого дополнительного образования в современной России.

Предлагаемые в данной главе меры основаны на практическом опыте проектирования и сопровождения реализации региональных проектов открытого дополнительного образования детей, который обобщен в двух текстах, посвященных описанию соответствующих региональных моделей [90, 91]. В качестве второго основания для выделения конкретных мер выступает комплексная работа коллектива авторов по стратегическому планированию и сопровождению внедрения Целевой модели развития региональных систем дополнительного образования детей в период с 2018 по 2022 г. Эта работа была реализована при помощи серии стратегических

## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

сессий, интегрированных с элементами форсайт-анализа. Данные сессии включали в себя проведение структурного и контекстуального анализа региональных проблемных ситуаций и статистических данных, анализ существующей нормативно-правовой базы и разработку новых регулятивных механизмов для усиления эффективности и качества дополнительного образования детей на региональном уровне, разработку дорожных карт, организационных планов и портфелей проектов, предназначенных для реализации в конкретных регионах. В стратегических сессиях принимали участие эксперты в различных областях, что обеспечивало мультидисциплинарный взгляд на проблематику развития региональных систем дополнительного образования. Данные сессии были направлены на обеспечение экспертно-аналитического и методического сопровождения проектных команд, осуществляющих внедрение Целевой модели в своем регионе. Всего в сессиях приняли участие более 3000 человек из 65 субъектов РФ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Алтайский край; Амурская область; Архангельская область; Астраханская область; Белгородская область; Брянская область; Владимирская область; Волгоградская область; Воронежская область; Еврейская автономная область; Ивановская область; Кабардино-Балкарская Республика; Калининградская область; Калужская область; Карачаево-Черкесская Республика; Кемеровская область; Кировская область; Краснодарский край; Красноярский край; Курская область; Ленинградская область; Липецкая область; Магаданская область; Московская область; Ненецкий автономный округ; Нижегородская область; Новосибирская область; Омская область; Оренбургская область; Орловская область; Пензенская область; Пермский край; Республика Адыгея; Республика Алтай; Республика Бурятия; Республика Дагестан; Республика Ингушетия; Республика Калмыкия; Республика Карелия; Республика Коми; Республика Крым; Магаданская область; Республика Марий Эл; Республика Мордовия; Республика Татарстан; Ростовская область; Рязанская область; Самарская область; Сахалинская область; Санкт-Петербург; Свердловская область; Смоленская область; Ставропольский край; Тамбовская область; Тверская область; Тюменская область; Удмуртская Республика; Ульяновская область; Челябинская область; Чеченская Республика; Чукотский автономный округ; Чувашская Республика; Ханты-Мансийский автономный округ – Югра; Ямало-Ненецкий автономный округ; Ярославская область.

## 5.1. РЕГИОНАЛЬНЫЕ МЕРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОТКРЫТОСТИ

Региональные меры можно классифицировать по четырем ключевым направлениям работы: управление и менеджмент, кадровая политика, взаимодействие с общественностью и родителями, а также модернизация образовательных программ. На рис. 12 представлены детализированные характеристики этих направлений, которые мы будем рассматривать более подробно в данном параграфе.

**Менеджмент.** Менеджмент в контексте дополнительного образования детей требует особого внимания и пересмотра существующих подходов. Этот процесс должен быть направлен на создание легитимных механизмов, которые способствуют повышению эффективности сферы на региональном уровне. Рассмотрим ключевые аспекты этого направления.

*Межведомственный совет как экспертный орган.* Как уже упоминалось ранее, межведомственный совет является принципиально значимым органом в контексте всех нововведений, предусмотренных Целевой моделью. Однако его роль не ограничивается лишь координацией между различными ведомствами. Такой совет должен быть понят так же, как экспертный совет, усиленный методическими объединениями педагогов. Конкретные шаги могут включать:

- Разработку и внедрение стандартов и методических рекомендаций.
- Организацию регулярных встреч и семинаров для обмена опытом и знаниями.
- Создание платформы для непрерывного профессионального развития педагогов и управленцев в сфере ДОД.

*Формирование и реализация программы выездных совещаний в муниципальных округах.* Практика показывает, что многие проблемы внедрения инноваций в системе ДОД связаны с непониманием данных инноваций на местах. Поэтому важно, чтобы региональная управленческая команда, осуществляющая внедрение новых механизмов, находилась в интен-

## 5. ШАГИ К ОТКРЫТОСТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

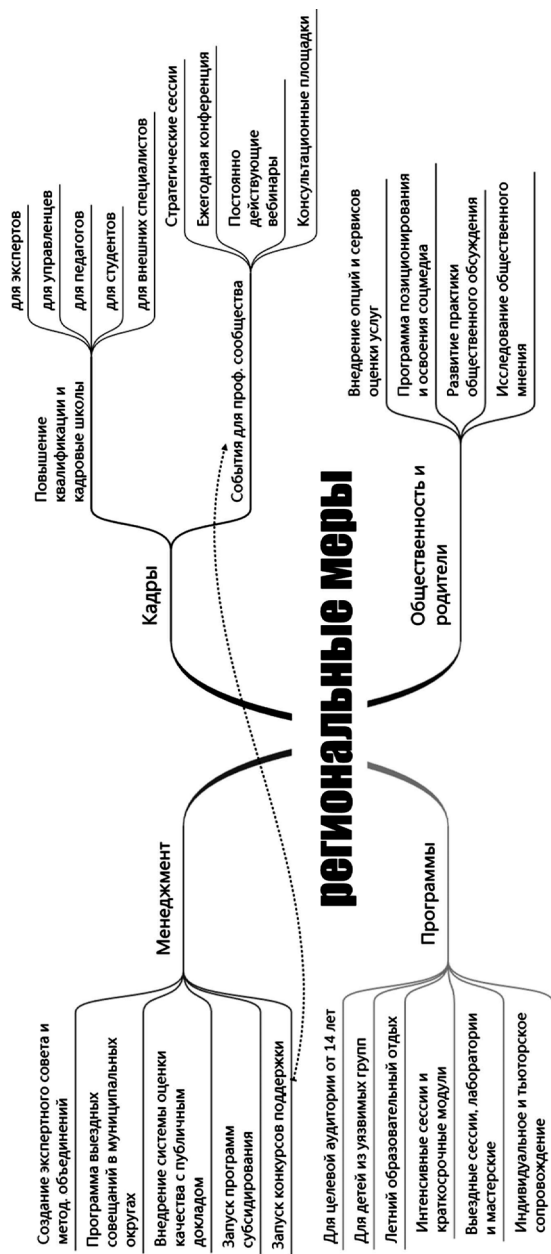


Рис. 12. Региональные организационно-управленческие меры

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОТКРЫТОГО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

сивной коммуникации со специалистами на муниципальном уровне. Конкретные действия могут включать:

- Планирование и проведение регулярных выездных совещаний с местными специалистами.
- Обучение и консультирование муниципальных специалистов по ключевым аспектам нововведений.
- Мониторинг и оценку эффективности внедрения новых подходов на местном уровне с последующей корректировкой стратегии при необходимости.

В совокупности эти меры могут создать основу для успешного перехода к более открытой, гибкой и реагирующей на потребности образовательной системе. Им необходим согласованный и последовательный подход, а также глубокое понимание специфики регионального контекста и потребностей различных участников образовательного процесса.

В современных условиях, когда система дополнительного образования детей переживает период активных изменений и модернизации, особое внимание следует уделить программам поддержки педагогических команд и образовательных организаций. Рассмотрим ключевые аспекты этого направления.

*Запуск программы субсидирования и конкурсов поддержки (в том числе грантовых).* Эти меры имеют многофункциональный характер и касаются не только финансово-экономических аспектов системы. Конкретные шаги могут включать:

- Определение критериев и параметров для субсидирования и грантовой поддержки.
- Создание прозрачных и доступных процедур подачи заявок и отбора.
- Организацию мониторинга и оценки результативности предоставленных субсидий и грантов.

*Конкурсные процедуры для выявления лучших практик.* Такие процедуры позволяют не только выявлять лучшие практики, но и позиционировать образовательные программы



## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

внутри педагогического сообщества. Конкретные шаги могут включать:

- Организацию конкурсов образовательных программ с целью формирования банка лучших образовательных практик.
- Разработку критериев и методик оценки для различных категорий конкурсов, таких как лучшие программы развития муниципальной системы ДОО (для управленцев), лучшая образовательная организация (для руководителей образовательных организаций), лучший образовательный стартап (для представителей негосударственного сектора) и т. д.
- Проведение регулярных мероприятий для обмена опытом и распространения лучших практик среди участников системы ДОО.

*Формирование продуктивной коммуникативной среды.* Если конкурс носит формирующий характер, то он также способствует созданию здоровой и продуктивной коммуникативной среды внутри профессионального сообщества. Конкретные шаги могут включать:

- Организацию семинаров, воркшопов и круглых столов, в рамках которых участники могут обсудить идеи, вызовы и возможности.
- Создание онлайн-платформ и форумов для непрерывного обмена знаниями и опытом.
- Поддержание открытого диалога между различными уровнями управления и исполнения в системе ДОО.

В совокупности эти меры станут мощным инструментом для стимулирования инноваций, распространения лучших практик и укрепления профессионального сообщества в сфере дополнительного образования. Они требуют четкого планирования, координации и взаимодействия между различными уровнями управления и участниками системы, а также глубокого понимания местных и региональных особенностей и потребностей.

Внедрение системы оценки качества дополнительного образования детей в регионе является критически важным эле-

ментом современного менеджмента в этой сфере. Эта мера не только способствует повышению стандартов качества, но и делает систему более прозрачной и открытой. Рассмотрим подробнее ключевые аспекты этого направления.

*Независимая оценка качества.* Некоторые регионы уже реализуют независимую оценку качества, что является примером лучшей практики. Конкретные шаги могут включать:

- Выбор или создание независимого органа для проведения оценки.
- Разработку четких и объективных критериев и показателей оценки.
- Проведение регулярных аудитов и мониторинга качества образовательных услуг.

*Внедрение цифровых решений.* Благодаря цифровым технологиям возможно агрегирование различных данных для более многомерной оценки качества. Конкретные шаги могут включать:

- Интеграцию существующих баз данных и информационных систем.
- Разработку алгоритмов и методик для анализа и интерпретации данных.
- Создание интерактивных дашбордов и отчетов для различных уровней управления и заинтересованных сторон.

*Участие межведомственных и экспертных советов.* Критерии, показатели, индикаторы оценки нуждаются в отдельной дискуссии с участием различных экспертов и стейкхолдеров. Конкретные шаги могут включать:

- Организацию рабочих групп и семинаров для обсуждения и согласования критериев оценки.
- Участие представителей образовательных организаций, методических объединений, родителей и других заинтересованных сторон.
- Разработку и утверждение официальных документов и рекомендаций по оценке качества.

## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

*Публичный доклад.* Результат оценки должен быть представлен в виде публичного доклада, который демонстрирует уровень качества услуг ДОД по различным критериям. Конкретные шаги могут включать:

- Составление доклада на основе собранных и проанализированных данных.
- Визуализацию результатов в доступной и понятной форме.
- Публикацию доклада на официальных веб-сайтах и распространение среди заинтересованных сторон.

Эта комплексная мера требует тщательного планирования, координации и реализации. Она способствует не только повышению качества образовательных услуг, но и укреплению доверия, а также обеспечивает участие всех членов образовательного процесса. Она также подчеркивает важность коллаборации и диалога между различными уровнями управления и заинтересованными сторонами, что является ключевым фактором для создания более открытой и ответственной системы дополнительного образования.

*Работа с кадрами.* В контексте дополнительного образования детей является многоаспектным и многоуровневым процессом. Этот комплекс мер можно разделить на две основные группы: повышение квалификации и организация событий. Рассмотрим каждую из этих групп подробнее.

*Повышение квалификации.* Включает в себя не только полномасштабные программы, но и массовую образовательную деятельность. Вот как это может быть реализовано:

- Полномасштабные программы. Разработка и реализация долгосрочных программ повышения квалификации на базе университетов, институтов и других образовательных организаций.
- Краткосрочные интенсивные сессии. Организация краткосрочных интенсивных сессий, семинаров, мастер-классов для различных групп специалистов.
- Кадровые школы. Создание специализированных кадровых школ для подготовки и переподготовки специалистов в различных областях ДОД.

Конкретные шаги могут включать:

- Определение ключевых компетенций и навыков, необходимых для различных ролей в системе ДОД.
- Разработку и утверждение программ обучения в соответствии с потребностями и требованиями.
- Поиск и привлечение квалифицированных преподавателей и экспертов для проведения обучения.
- Оценку и мониторинг эффективности программ повышения квалификации.

*Организация событий.* События могут включать в себя различные форматы, такие как конференции, воркшопы, выставки, симпозиумы и т. д. Они могут быть направлены на различные целевые аудитории, включая экспертов, управленцев, педагогов, методистов, студентов, внешних специалистов.

Конкретные шаги могут включать:

- Определение целей и тематики события.
- Планирование и координацию логистики, включая место проведения, даты, участников, программу и т. д.
- Привлечение высококвалифицированных спикеров и участников.
- Продвижение и маркетинг события в целевых аудиториях.
- Оценку и анализ результатов события для дальнейшего улучшения и развития.

Продолжая тему работы с кадрами в области дополнительного образования детей, особое внимание следует уделить организации продуктивных событий. Эти события могут быть разнообразными и направлены на развитие профессионального сообщества, координацию действий и обмен опытом. Рассмотрим некоторые ключевые форматы и конкретные шаги для их реализации.

*Грантовые конкурсы.* Могут быть организованы как события, которые дают развивающий эффект для участников. Их цель — это поощрение инновационных идей, поддержка лучших практик, стимулирование сотрудничества и партнерства.

## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

Конкретные шаги:

- Определение критериев и тематики конкурса.
- Анонс и распространение информации среди потенциальных участников.
- Организация жюри из экспертов и специалистов.
- Проведение конкурса и оценка проектов.
- Награждение победителей и поддержка реализации выигравших проектов.

*Стратегические сессии.* Могут быть организованы для обсуждения и согласования векторов региональной политики в области ДОД. Их цель заключается в формировании стратегического видения, координации усилий, определении приоритетов.

Конкретные шаги:

- Выбор ключевых тем и участников.
- Подготовка материалов и документов.
- Проведение сессии с активным участием всех сторон.
- Формирование итогового документа с рекомендациями и планом действий.

*Ежегодные конференции и вебинары.* Ежегодные конференции, вебинары и очные консультационные площадки могут быть организованы для обсуждения региональных проблем ДОД и реализации модернизационных процессов. Их цель — это обмен опытом, обсуждение актуальных проблем, распространение лучших практик.

Конкретные шаги:

- Определение формата, темы и участников.
- Планирование и организация мероприятия.
- Приглашение спикеров и экспертов.
- Проведение мероприятия с активным взаимодействием участников.
- Подведение итогов и планирование дальнейших шагов.

Работа с кадрами при помощи организации продуктивных событий является важным инструментом для развития и укрепления системы ДОД. Эти мероприятия способствуют

созданию сильного и взаимодействующего профессионального сообщества, которое может совместно работать над решением сложных задач и проблем. Они также способствуют распространению знаний, инноваций и лучших практик, что является ключевым фактором для постоянного совершенствования и модернизации системы дополнительного образования.

**Работа с общественностью и родителями.** В контексте дополнительного образования детей работа с общественностью и родителями занимает особое место. Она направлена на укрепление связей между системой образования и сообществом, а также на создание открытости и прозрачности. Рассмотрим ключевые стратегии и конкретные шаги для реализации этого направления.

**Позиционирование в медиа и социальных сетях.** Создание видимости и активного присутствия в медиа, включая социальные сети, является важным шагом для укрепления связей с общественностью и родителями. Главная цель — это повышение осведомленности, распространение информации, создание платформы для диалога и обратной связи.

Конкретные шаги:

- Определение ключевых сообщений и целевых аудиторий.
- Создание и поддержание активных страниц в социальных сетях.
- Регулярная публикация новостей, статей, видео и других материалов.
- Организация онлайн-мероприятий, таких как вебинары, чаты с экспертами.
- Мониторинг и ответы на комментарии, создание взаимодействия с аудиторией.

**Развитие практики общественного обсуждения.** Общественное обсуждение позволяет вовлечь родителей и общественность в процессы принятия решений и внедрения инноваций в системе ДОД. Главная цель — это создание открытости, укрепление доверия, обеспечение участия в принятии решений.

## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

Конкретные шаги:

- Определение ключевых тем и вопросов для обсуждения.
- Организация публичных слушаний, круглых столов, форумов.
- Приглашение экспертов, родителей, представителей образовательных организаций.
- Подготовка и распространение материалов для обсуждения.
- Формирование итоговых документов с учетом мнений участников.
- Отчетность и публикация результатов обсуждения.

Работа с общественностью и родителями в области ДОО требует целенаправленных усилий и стратегического подхода. Она направлена на создание открытой и взаимодействующей системы, где каждый участник чувствует свою причастность и имеет возможность влиять на процессы. Посредством активного вовлечения благополучателей в информационное пространство системы ДОО можно добиться не только большей прозрачности и доверия, но и стимулировать инновационное развитие и улучшение качества образовательных услуг.

В современных условиях, когда технологии занимают все больше места в жизни человека, внедрение электронных сервисов в систему дополнительного образования детей становится неотъемлемой частью стратегии взаимодействия с общественностью и родителями. Рассмотрим ключевые аспекты этого направления и конкретные шаги для его реализации.

*Расширение опций для оценки услуг.* Электронные сервисы могут предоставить благополучателям инструменты для оценки и отзывов о получаемых образовательных услугах. Ключевая цель — это обеспечение прозрачности, получение обратной связи, улучшение качества услуг.

Конкретные шаги:

- Разработка и внедрение онлайн-платформы для оценки и отзывов.
- Предоставление возможности оценки отдельных образовательных программ, педагогов, мероприятий.
- Обучение пользователей работе с платформой.

- Анализ полученных данных и их использование для улучшения услуг.

*Развитие культуры общественной оценки.* Культура общественной оценки требует активного участия и поддержки со стороны образовательных организаций. Цель — формирование ответственного и активного отношения к оценке услуг, создание доверия и взаимопонимания.

Конкретные шаги:

- Проведение просветительских кампаний, посвященных важности и методам оценки.
- Организация встреч, семинаров, вебинаров по обсуждению критериев и методов оценки.
- Вовлечение экспертов, родителей, учеников в процесс формирования критериев оценки.
- Поддержание открытого диалога и обратной связи с участниками процесса.

*Современный сервис — дизайн региональной системы ДОД.* Создание удобного и эффективного интерфейса для взаимодействия с системой ДОД. Цель — улучшение пользовательского опыта, обеспечение доступности и удобства услуг.

Конкретные шаги:

- Анализ потребностей и ожиданий пользователей.
- Разработка и тестирование нового дизайна веб-сайтов, мобильных приложений.
- Внедрение инновационных решений, таких как чат-боты, интерактивные гиды.
- Проведение обучения и консультаций для пользователей.

Внедрение новых электронных сервисов и развитие культуры общественной оценки являются важными шагами на пути к созданию открытой, прозрачной и взаимодействующей системы ДОД. Эти меры способствуют активному вовлечению благополучателей в процесс оценки и улучшения услуг, а также формированию современного и удобного интерфейса для взаимодействия с системой.



## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

При помощи стратегического планирования и осознанного применения этих инструментов можно добиться большей отзывчивости системы к потребностям и ожиданиям общественности и родителей, что, в свою очередь, способствует успешной реализации целей дополнительного образования на всех уровнях.

**Образовательные программы.** Обновление содержания и методов дополнительного образования детей является ключевым направлением для регионального уровня. Это направление требует особого внимания к разработке и реализации образовательных программ, особенно для молодых людей в возрасте от 14 до 18 лет и детей из уязвимых групп. Обновление содержания и методов ДОД на региональном уровне требует комплексного и целенаправленного подхода. Особое внимание должно уделяться разработке и реализации программ, которые отвечают конкретным потребностям и интересам молодых людей и уязвимых групп. При помощи тщательного планирования сотрудничества с различными участниками и постоянного мониторинга можно создать динамичные и эффективные образовательные программы. Такие программы могут обогатить жизнь обучающихся, поддержать их развитие и способствовать созданию более справедливой и включающей системы дополнительного образования. Рассмотрим подробнее этот аспект и определим конкретные шаги для его реализации.

*Образовательные программы для молодых людей (14–18 лет).* Развитие навыков, подготовка к взрослой жизни, стимулирование интереса к образованию и карьере.

Конкретные шаги:

- Определение ключевых компетенций и навыков, необходимых для этой возрастной группы.
- Разработка программ, включая карьерное консультирование, лидерские тренинги, курсы по развитию творчества.
- Организация партнерств с учебными заведениями, предприятиями, НКО для практической реализации программ.
- Оценка и мониторинг эффективности программ.

*Образовательные программы для детей из уязвимых групп.* Эта категория включает детей, находящихся в трудной жизненной ситуации (ТЖС), детей мигрантов, представителей малых этносов, детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Цель — обеспечение доступа к качественному образованию, социализация, поддержка и развитие.

Конкретные шаги:

- Анализ потребностей и особенностей каждой уязвимой группы.
- Разработка индивидуализированных и групповых программ, учитывающих специфические потребности.
- Обеспечение доступа к образовательным ресурсам, включая специализированные учебные материалы, технологии, педагогическую поддержку.
- Сотрудничество с социальными службами, образовательными учреждениями, общественными организациями для комплексной поддержки.
- Оценка и мониторинг прогресса и успеха программ.

Обновление содержания и методов дополнительного образования детей требует учета разнообразных форматов и индивидуального подхода. Рассмотрим два ключевых аспекта этого направления и определим конкретные шаги для их реализации:

*Разнообразие форматов: летние программы, интенсивы, мастерские и др.* Цель — обогащение образовательного опыта, стимулирование интереса и участия, развитие навыков в различных областях.

Конкретные шаги:

- Летние образовательные программы:
- Планирование и организация летних лагерей с акцентом на науку, искусство, спорт и т. д.
- Сотрудничество с экологическими, культурными и научными организациями для обогащения программы.

Интенсивные сессии и краткосрочные модули:

- Разработка курсов по развитию конкретных навыков или знаний, таких как программирование, живопись и т.д.

## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

- Организация выездных сессий для погружения в определенную тему или профессию.

### Лаборатории и мастерские:

- Создание пространств для экспериментов, исследований и практической работы.
- Проведение мастер-классов с профессионалами в различных областях.

### *Индивидуальное, тьюторское и наставническое сопровождение.*

Цель — предоставление персонализированной поддержки, наставничества и руководства для молодых людей.

Конкретные шаги:

Разработка методов индивидуального подхода:

- Определение потребностей и интересов каждого ученика.
- Создание индивидуальных планов обучения и развития.

Тьюторство и наставничество:

- Подбор и обучение тьюторов и наставников, способных работать с различными возрастными группами.
- Организация регулярных встреч и сессий для обсуждения прогресса, целей и проблем.

Разнообразие форматов и индивидуальный подход в образовательных программах ДОД могут привести к более глубокому и значимому образовательному опыту. От летних программ до индивидуального наставничества — эти методы и форматы могут обогатить образовательный процесс и сделать его более отзывчивым к потребностям и интересам молодых людей.

Представленные меры также подчеркивают важность дополнительного образования как сферы, где индивидуальные и инновационные методики могут находить приемлемое применение и развитие. Они могут служить моделью для более широкого образовательного сообщества и способствовать созданию более гибкой, включающей и динамичной системы образования.

## 5.2. ФЕДЕРАЛЬНЫЕ МЕРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОТКРЫТОСТИ

Работа в данной области классифицируется по четырем ключевым направлениям: финансовые механизмы, методическая поддержка, работа с кадрами, а также оценка качества. На рис. 13 приведена сжатая характеристика этих направлений, детальное описание которых будет представлено в следующих разделах.

**Финансовые механизмы.** Меры на федеральном уровне необходимы для укрепления полномочий и правового обеспечения компетенции региональных органов исполнительной власти. У органов местного самоуправления отсутствует право (полномочия) на предоставление поддержки ДОО, в том числе финансовое обеспечение предоставления дополнительного образования детей в частных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам. В настоящее время, в соответствии с федеральными законами от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», к полномочиям (вопросам местного значения) муниципальных районов (городских округов) относится организация предоставления дополнительного образования детей только в муниципальных образовательных организациях. Стандартом развития конкуренции в субъектах Российской Федерации, утвержденным распоряжением Правительства РФ от 17.04.2019 № 768-р, рынок услуг дополнительного образования включен в перечень товарных рынков для развития конкуренции, при этом право на оказание господдержки закреплено только за органами власти субъектов РФ, что не только существенно затрудняет реализацию стандарта на муниципальном уровне, но и работу по достижению основного показателя национального проекта «Образование» — «Доля детей, охваченных дополнительным образованием», учитывающего охват в организациях разных типов вне зависимости от формы собственности.

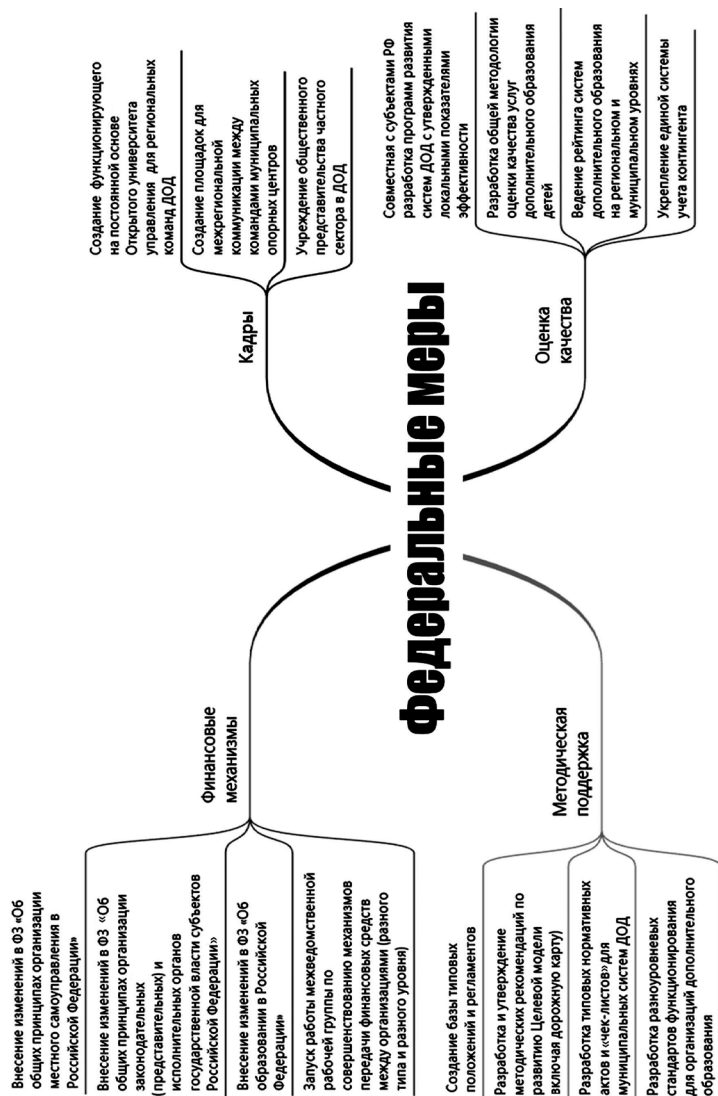


Рис. 13. Федеральные организационно-управленческие меры

Решение данной проблемы может быть осуществлено посредством внесения изменений в ст. 15, 16 Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ст. 9 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в части наделения органов местного самоуправления правом (полномочиями) на предоставление поддержки дополнительному образованию, в том числе финансовое обеспечение предоставления дополнительного образования в частных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам.

На данный момент можно фиксировать неравные условия оказания услуг дополнительного образования для всех исполнителей услуг, независимо от организационно-правовой формы и формы собственности. Установление единых нормативов финансирования для всех организаций, осуществляющих образовательную деятельность, обеспечение равного доступа организаций к бюджетным средствам, в том числе с использованием сертификата, не является достаточным условием обеспечения полностью равных условий для муниципальных и государственных организаций, имеющих в оперативном управлении необходимый для оказания услуг имущественный комплекс, и частных организаций и индивидуальных предпринимателей, которым приходится затрачивать большие средства на приобретение/аренду имущества.

В целях выравнивания условий оказания услуг организациями дополнительного образования, создания позитивной конкурентной среды дополнительно к внедрению сертификата дополнительного образования должна быть выстроена система обеспечения равных условий доступа всех организаций, осуществляющих образовательную деятельность, к имуществу, необходимому для оказания услуг. Создание на уровне муниципальных районов (городских округов) структур по управлению имущественным комплексом, предназначенным для оказания услуг организациями дополнительного образования, с функциями предоставления имущества в аренду лю-

## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

бому исполнителю образовательных услуг (как муниципальному или государственному, так и частному) на равных условиях льготной или безвозмездной аренды.

Реализация предлагаемого решения потребует внесения изменений в федеральное законодательство. В Федеральный закон от 29.12.2012 № 273 «Об образовании в Российской Федерации»:

- дополнение части 1 статьи 9 пунктом следующего содержания: «Создание условий для предоставления дополнительного образования детей организациями, осуществляющими образовательную деятельность, в зданиях, являющихся собственностью муниципального района (городского округа)»;
- дополнение части 1 статьи 8 пунктом следующего содержания: «Обеспечение получения детьми дополнительного образования в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, по сертификатам».

Также потребуется внести соответствующие изменения в федеральные законы от 06.10.2003 № 131 и от 06.10.1999 № 184.

**Методическая поддержка.** Методическая поддержка в контексте модернизации сферы дополнительного образования детей является ключевым элементом для успешного внедрения новых подходов и стандартов.

*Создание базы типовых документов:*

- Анализ текущей ситуации. Изучение существующих регламентов, положений и чек-листов в различных регионах, выявление лучших практик.
- Разработка типовых документов. Создание универсальных шаблонов, которые могут быть адаптированы для регионального и муниципального уровней.
- Консультации с экспертами. Взаимодействие с профессионалами в области ДОД для учета всех нюансов и потребностей.
- Публикация и распространение. Обеспечение доступа к базе документов для всех заинтересованных сторон.

*Разработка методических рекомендаций по внедрению целевой модели:*

- Определение ключевых этапов. Четкое выделение последовательности шагов для внедрения Целевой модели.
- Создание дорожной карты. Планирование конкретных этапов развития новых механизмов с учетом единых образных требований к регионам.
- Поддержка и мониторинг. Постоянное сопровождение региональных управленческих команд, анализ прогресса и корректировка планов при необходимости.

*Разработка стандартов функционирования открытых образовательных организаций:*

- Определение критериев открытости. Установление параметров, по которым можно оценить уровень открытости организации.
- Создание разноуровневых стандартов. Разработка стандартов, ориентированных на зону ближайшего развития образовательных организаций.
- Обучение и поддержка. Проведение семинаров и мастер-классов для образовательных организаций по внедрению стандартов.
- Мониторинг и самооценка. Внедрение системы самооценки, позволяющей организациям самостоятельно определять свой уровень открытости.

В совокупности эти меры создают основу для успешного развития и модернизации сферы ДОД, обеспечивая необходимую методическую поддержку и направленность на открытость и инновации. Они способствуют устранению дефицита в методическом обеспечении и облегчают процесс внедрения новых подходов на всех уровнях управления.

**Работа с кадрами.** Работа с кадрами в контексте модернизации дополнительного образования детей требует комплексного подхода и включает в себя несколько ключевых направлений. Вот более подробное описание указанных мер и конкретные шаги для их реализации.



## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

*Создание Открытого университета управления для региональных команд ДОД:*

- Определение целей и задач. Четкое выделение функций и ролей университета в контексте модернизационных процессов.
- Разработка программы. Создание образовательных модулей, фокусирующихся на проблемах и задачах внедрения Целевой модели.
- Обеспечение коммуникации. Организация регулярных встреч между региональными командами и федеральными субъектами для обмена опытом.
- Мониторинг и оценка. Постоянный анализ эффективности работы университета и корректировка программы при необходимости.

*Создание площадок межрегиональной коммуникации между командами МОЦ:*

- Анализ потребностей. Выявление ключевых тем и вопросов для обсуждения на межрегиональном уровне.
- Организация встреч. Планирование и проведение регулярных сессий для обмена опытом и координации действий.
- Поддержка и сопровождение. Обеспечение постоянного диалога и поддержки между различными регионами.

*Учреждение общественного представительства частного сектора ДОД:*

- Определение роли частного сектора. Анализ возможностей и потребностей негосударственного сектора в контексте ДОД.
- Создание платформы взаимодействия. Учреждение органов или площадок для активного участия частного сектора в процессах принятия решений.
- Разработка инструментов и механизмов влияния. Предоставление частному сектору возможностей для активного влияния на развитие ДОД.

Эти меры в совокупности обеспечивают создание эффективной системы работы с кадрами, способствуя успешному вне-

дрению модернизационных процессов в сфере ДОД. Они учитывают потребности различных уровней управления и включают в себя как государственные, так и негосударственные структуры, создавая комплексный и гармоничный подход к образовательным и коммуникационным процессам.

**Оценка качества.** В результате мы можем выделить основную методологическую проблему, которую необходимо преодолеть системе ДОД в России, — это отсутствие комплексной системы оценки качества, которая работала бы на трех уровнях: позволяла бы оценить достижения учеников в области дополнительного образования; позволяла бы осуществлять оценку и рейтингование муниципальных систем ДОД в рамках отдельно взятых регионов; позволяла бы производить регулярную оценку и рейтингование деятельности всех регионов РФ. Стоит понимать рейтингование как инструмент аналитики, управления, прогнозирования и влияния. Сегодня видится органичным введение подобной методологии для региональных систем ДОД, так как она позволяет прийти к единым содержательным представлениям о новых качественных результатах, которые должны быть достигнуты в процессе внедрения образовательных инноваций.

Отсутствующая единая система учета контингента обучающихся на уровне РФ также является значимой проблемой, которая дезориентирует управленческий процесс на региональном уровне. Единая методология и ее программная реализация (с учетом уже внедренных цифровых решений) позволили бы при расчете показателя охвата учитывать данные по фактической численности детей в возрасте от 5 до 18 лет, проживающих на территории субъекта, аккумулированных в региональных сегментах (или использовать данные миграционных служб, здравоохранения).

**Оценка достижений обучающихся.** Создание стандартизированных критериев и метрик для оценки индивидуального прогресса молодых людей в различных областях дополнительного образования. Внедрение портфолио, отслеживание учебного прогресса с помощью регулярных отчетов, создания системы наград и поощрений.

## 5. Шаги к открытости дополнительного образования

Конкретные шаги:

- Разработка универсальных критериев оценки.
- Обучение управленцев и педагогов новой системе оценки.
- Внедрение системы отслеживания прогресса в учебных заведениях.

*Оценка и рейтингование муниципальных систем ДОД.* Создание объективных и прозрачных критериев для оценки эффективности муниципальных систем ДОД. Рейтингование по качеству программ, уровню удовлетворенности родителей, доступности образовательных услуг.

Конкретные шаги:

- Определение ключевых показателей качества.
- Сбор и анализ данных по муниципалитетам.
- Публикация рейтингов и обратная связь с муниципалитетами.

*Оценка и рейтингование деятельности всех регионов РФ.* Введение единой системы оценки и рейтингования деятельности регионов по качеству ДОД. Сравнение регионов по уровню инноваций, эффективности расходования бюджетных средств, качеству образовательных программ.

Конкретные шаги:

- Создание национальной комиссии по оценке качества ДОД.
- Разработка методологии рейтингования.
- Регулярный мониторинг и анализ результатов.

*Единая система учета контингента обучающихся.* Внедрение единой системы учета, которая обеспечивает точные данные о численности детей в возрасте от 5 до 18 лет. Интеграция с данными миграционных служб, здравоохранения, образовательных учреждений.

Конкретные шаги:

- Создание централизованной базы данных.
- Интеграция с существующими системами учета.
- Обеспечение доступа к данным для региональных органов управления.

*Региональные программы развития ДОД.* Разработка собственных программ развития ДОД в регионах с учетом локальных особенностей и показателей оценки качества (учет особенностей местного населения, культуры, экономики).

Конкретные шаги:

- Анализ потребностей и особенностей региона.
- Разработка программы с учетом местных показателей.
- Мониторинг и корректировка программы в соответствии с изменениями.

Все эти меры могут служить основой для создания комплексной и эффективной системы оценки качества в сфере дополнительного образования детей в России. Они обеспечивают не только стандартизацию и прозрачность, но и гибкость в учете региональных особенностей.

## Заключение

Работа по созданию фундамента для развития открытого дополнительного образования далека от завершения. Одним из основных препятствий является инерция старой, вертикально организованной модели образования. Эта модель, при которой ученик посещал одну и ту же образовательную организацию и лишь в ней получал необходимые знания и опыт, выполняя указания педагога, продолжает влиять на многих участников образовательного процесса, включая родителей, педагогов, методистов, психологов и работников управленческого звена. В старой модели финансирование распределялось централизованно и его требовалось лишь оправдать журналами посещаемости, но не образовательными результатами. Такой подход не способствует стимулированию инноваций в образовании, и его пересмотр является актуальной управленческой задачей, которая во многом связана со сменой парадигмы.

Во многом эта инерция связана с дефицитом конкретных методик, типовых проектов и программ открытого образования, как педагогических, так и управленческих. Разработка и внедрение этих инструментов являются ключевыми для перехода к открытой модели. Создание набора моделей таких программ и рекомендаций по их разработке и реализации, безусловно, представляет собой задачу, требующую решения. Эта

задача стоит как перед научными коллективами, так и перед всеми активно действующими специалистами открытого дополнительного образования.

Несмотря на то что дополнительное образование в России показывает впечатляющие результаты, связанные с запуском крупных проектов, расширением охвата и применением новаторских финансово-экономических механизмов, при детальном анализе системы становятся заметными проблемы, способные оказать долгосрочное негативное воздействие на ее развитие. Усилия по модернизации сферы направлены на создание новой модели дополнительного образования, включающей современные инструменты и подходы. Тем не менее во многих аспектах система продолжает опираться на принципы советского образовательного проекта. Этот проект, безусловно, был революционным и эффективным в свое время, но сегодня многие его элементы потеряли актуальность. Это выражается как в экстенсивном характере модернизации сферы, так и в педагогической практике, которая воспроизводит старое содержание базового пакета советского проекта. Кроме того, у родителей сохраняются стереотипные представления о дополнительном образовании, что также влияет на выбор направления обучения их детей. Призыв к изменениям не означает отказа от ценностей и достижений прошлого. Система дополнительного образования в России по праву считается уникальной. Однако перед нами стоит задача адаптации этой системы к современным реалиям, что, на наш взгляд, связано с построением и институализацией нового понимания дополнительного образования, которое выражается в идее открытости.

Важно также учитывать общий социальный, культурный и экономический контекст, в котором происходят описанные в монографии изменения. Несмотря на то что принципы открытости заявлены в Концепции развития ДОД до 2030 г., построение функциональной модели открытого дополнительного образования до сих пор предполагает стрессовую ситуацию с точки зрения масштаба расширения деятельностных возможностей разных субъектов сферы (от учеников и их родителей до негосударственного и корпоративного сек-

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

торов). В данной монографии мы хотели продемонстрировать сложный, поэтапный и многоаспектный характер перехода к открытому дополнительному образованию, который призван сгладить подобный стресс. Это не просто технологически обусловленная операция, но и фундаментальный вопрос образовательной философии и практики. Он требует совместных усилий всех участников образовательного процесса и обещает открыть новые горизонты для образования в будущем.

## Список литературы

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ. URL: <https://duma.consultant.ru/documents/1646176?items=100> (дата обращения: 01.08.2023).
2. *Bae S.H.* Concepts, models, and research of extended education // IJREE–International Journal for Research on Extended Education. 2019. Vol. 6. № 2. P. 13–14.
3. *Gupta A. et al.* Supplementary Education: A Global Perspective. 2021.
4. *Stecher L.* Extended education–Some considerations on a growing research field // IJREE–International Journal for Research on Extended Education. 2019. Vol. 6. № 2. P. 11–12.
5. *Suter L.R., Györi J.G.* The contribution of research on out-of-school-time on educational theories and practice: A review of European research between 1999 and 2019 // Hungarian Educational Research Journal. 2021. Vol. 11. № 3. P. 311–335.
6. *Жулябина Н.М.* Дополнительное образование детей за рубежом: понимание, политика, регулирование. Сер. «Современная аналитика образования». 2017. № 9. С. 17.
7. *Иванов И.Ю.* Внешкольное образование в зарубежных исследованиях: определения и характеристики // Отечественная и зарубежная педагогика. 2021. Т. 2. № 6. С. 112–124.
8. *Schüpbach M., Stecher L.* The Newly Launched WERA-IRN EXTENDED EDUCATION // IJREE–International Journal for Research on Extended Education. 2017. Vol. 5. № 1. P. 19–20.
9. *Bell P. et al.* Learning science in informal environments: People, places, and pursuits. Washington, DC. 2009.
10. *Mahoney J.L., Larson R.W., Eccles J.S. (ed.)*. Organized activities as contexts of development: Extracurricular activities, after school and community programs. Psychology Press, 2005.
11. *Dyson A., Jones L.* Extended Schools in England: Emerging Rationales // International Journal for Research on Extended Education. 2014. № 2(1). P. 5–19.
12. *Kim Y.C. et al.* Demise of School Curriculum: Post-schooling and the Rise of Trans-boundary Learning // Shadow Education as Worldwide Curriculum Studies. 2019. P. 161–177.



13. *Bae S.H., Cho E., Byun B.K.* Stratification in extended education participation and its implications for education inequality//IJREE–International Journal for Research on Extended Education. 2020. Vol. 7. № 2. P. 11–12.
14. *Ventura A., Gomes C.* Supplementary education in Brazil: Diversity and paradoxes//Out of the shadows: The global intensification of supplementary education. Emerald Group Publishing Limited, 2013. Vol. 22. P. 129–151.
15. *Stecher L., Maschke S.* Out-of-school education: A new chapter in educational research//Extended education. An international perspective. 2013. P. 11–26.
16. *Guill K. et al.* Assessing the instructional quality of private tutoring and its effects on student outcomes: Analyses from the German National Educational Panel Study//British Journal of Educational Psychology. 2020. Vol. 90. № 2. P. 282–300.
17. *Manzon M., Areepattamannil S.* Shadow education s: Mapping the global discourse//Asia Pacific Journal of Education. 2014. Vol. 34. № 4. P. 389–402.
18. *Aurini J. et al.* Out of the shadows: The global intensification of supplementary education. 2013. International Perspectives on Education and Society series. 2016. Vol. 22.
19. *Bray M.* Shadow education: Comparative perspectives on the expansion and implications of private supplementary tutoring//Procedia-social and behavioral sciences. 2013. Vol. 77. P. 412–420.
20. *Pulkkinen L., Berden I.* A new child-centered approach to the organization of extra-curricular activities in Finnish schools//2017 International Forum on After School. International Forum on After School.
21. *Shek D. T. L. et al.* Positive youth development: Theory, research and application. Nova Science Publishers, 2013.
22. *Noam G., Shaw A.* Afterschool, informal science, and the assessment predicament: A game-changing strategy//Cambridge, MA: PEAR-Program in Education, Afterschool, and Resiliency. 2013.
23. *Eccles J.S. et al.* Extracurricular activities and adolescent development//Journal of social issues. 2003. Vol. 59. № 4. P. 865–889.
24. *Поннер К.* Открытое общество и его враги. Т. 2. Время лжепророков. Гегель, Маркс и другие оракулы. М.: Феникс, 1992.
25. *Арендт Х.* Истоки тоталитаризма; пер. с англ. И. В. Борисовой и др.; под ред. М. С. Ковалевой, Д. М. Носова. М.: Центр-Ком, 1996.
26. *Stallman R.* Free software, free society: Selected essays of Richard M. Stallman. Lulu. com, 2002.
27. *Дьюи Д.* Демократия и образование. М., 2007.

28. *Иллич И.* Освобождение от школ. Пропорциональность и современный мир. М., 2006.
29. *Друкер П. Ф.* Посткапиталистическое общество // Новая постиндустриальная волна на Западе. М.: Academia, 1999.
30. *Друкер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке; пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2004.
31. *Downes S.* E-learning 2.0 // ELearn. 2005. Vol. 2005. № 10. P. 1.
32. *Siemens G.* Elearnspace. Connectivism: A learning theory for the digital age // Elearnspace. org. 2004. P. 14–16.
33. *Hessen S.* Über individuelle Kausalität. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der philosophischen Doktorwürde der philosophischen Fakultät der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg i. B.: Freiburg i., 1909.
34. *Гессен С.И.* Основы педагогики. Введение в прикладную философию. М.: Школа-Пресс, 1995. С. 253–276.
35. *Гессен С.И.* Судьба коммунистического идеала образования // Новый град. 1933. № 6. С. 43–59. URL: [http://www.odinblago.ru/noviy\\_grad/6/4/](http://www.odinblago.ru/noviy_grad/6/4/) (дата обращения: 01.08.2023).
36. *Гессен С.И.* Пятилетка и школьная политика советской власти // Новый град. 1931. № 1. С. 67–77. URL: [http://www.odinblago.ru/noviy\\_grad/1/7/](http://www.odinblago.ru/noviy_grad/1/7/) (дата обращения: 01.08.2023).
37. *Давыдов В.В.* Виды обобщения в обучении: логико-психол. проблемы построения учеб. предметов. 2-е изд. Москва: Пед. о-во России, 2000.
38. *Эльконин Д.Б.* К проблеме периодизации психического развития в детском возрасте // Вопросы психологии. 1974. № 4. URL: <https://psychlib.ru/mgppu/EPr-1997/EPR-0661.htm?ysclid=lm1jwjnl3606255780#p66> (дата обращения: 01.08.2023).
39. *Щедровицкий Г.П.* Система педагогических исследований (методологический анализ) // Педагогика и логика. М.: Касталь, 1993.
40. *Алексеев Н.Г.* Формирование осознанного решения учебной задачи // Педагогика и логика. М.: Касталь, 1993. С. 264–289.
41. *Розин В.М.* Логико-семиотический анализ знаковых средств геометрии (к построению учебного предмета) // Педагогика и логика. М.: Касталь, 1993. С. 211–213.
42. *Непомнящая Н.И.* Психолого-педагогический анализ и общая методика конструирования структуры арифметических действий // Педагогика и логика. М.: Касталь, 1993.
43. *Попов А.А., Ермаков С.В.* Дидактика открытого образования. 3-е изд., исп. и доп. М.: НКЦ, 2020.
44. *Попов А.А.* Открытое образование: философия и технологии. 4-е изд. М.: Ленанд, 2017.

45. UNESCO. Reimagining our futures together: A new social contract for education. UN, 2022.
46. *Aurini J., Davies S.* Supplementary education in a changing organizational field: The Canadian case// Out of the shadows: The global intensification of supplementary education. 2013. P. 155–170.
47. *Šťastný V.* Soukromé doučování a vzdělávací politiky v Evropě// Pedagogická orientace. 2014. Vol. 24. № 3. P. 353–374.
48. *Šťastný V.* Private supplementary tutoring in the Czech Republic// European Education. 2016. Vol. 48. № 1. P. 1–22.
49. *Ventura A., Gomes C.* Supplementary education in Brazil: Diversity and paradoxes// Out of the shadows: The global intensification of supplementary education. 2013. Vol. 22. P. 129–151.
50. *Bray M., Lykins C.* Shadow education: Private supplementary tutoring and its implications for policy makers in Asia. Asian Development Bank. 2012. № 9.
51. *Shen Y. et al.* The Overhauling Educational Market and Reformation of Supplementary School Market in China// 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED2022). Atlantis Press, 2022. P. 1996–2008.
52. *Holtappels H.G. et al.* Ganztagsschule in Deutschland. Ergebnisse der Ausgangserhebung der “Studie zur Entwicklung von Ganztagsschulen” (StEG). 2007.
53. *Koinzer T.* Supplementary education in Germany: History and present developments// Out of the shadows: The global intensification of supplementary education. 2013. P. 209–220.
54. National Afterschool Association. URL: <https://naaweb.org/> (дата обращения: 01.08.2023).
55. *Mori I.* Supplementary education in the United States: Policy context, characteristics, and challenges// Out of the shadows: The global intensification of supplementary education. 2014. Vol. 22. P. 191–207.
56. *Misko J. et al.* The recognition of non-formal and informal learning in Australia: Country background report. 2007.
57. *Simoncini K., Caltabiono N.* Young school-aged children’s behaviour and their participation in extracurricular activities// Australasian Journal of Early Childhood. 2012. Vol. 37. № 3. P. 35–42.
58. *Blomfield C.J., Barber B.L.* Brief report: Performing on the stage, the field, or both? Australian adolescent extracurricular activity participation and self-concept// Journal of Adolescence. 2009. Vol. 32. № 3. P. 733–739.
59. *Dierkes J.* The insecurity industry: Supplementary education in Japan// Out of the shadows: The global intensification of supplementary education. 2013. P. 3–21.

60. *Иванов И.Ю. и др.* Коллективное и сознательное: институциональный взгляд на советское внешкольное образование // Образовательная политика. 2021. № 2(86). С. 76–87.
61. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (в ред. от 22.01.2019) // Собрание законодательства РФ. 2018. № 1 (Часть II). Ст. 375.
62. Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 года / Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.04.2022 № 678-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/3flgkklAJ2ENBbCFVEkA3cTOsiypicBo.pdf> (дата обращения: 01.08.2023).
63. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16)). URL: <http://government.ru/info/35566/> (дата обращения: 01.08.2023).
64. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 03.09.2019 № 467 «Об утверждении Целевой модели развития региональных систем дополнительного образования детей». URL: <https://minjust.consultant.ru/documents/44798> (дата обращения: 01.08.2023).
65. *Абанкина И.В. и др.* Анализ нормативного подушевого финансирования общего образования в субъектах Российской Федерации. М., 2016.
66. *Абанкина И.В. и др.* Справедливость нормативного подушевого финансирования образования в России. М., 2017.
67. *Попов А.А. и др.* Доступность дополнительного образования в России: оценка благополучателей и региональная ситуация // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2020. № 6 (212). С. 67–83.
68. *Косарецкий С.Г. и др.* Участие школьников в дополнительном образовании: информационный бюллетень. М.: НИУ ВШЭ, 2022.
69. *Косарецкий С.Г. и др.* Дополнительное образование детей в России: единое и многообразное. 2019. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39166864> (дата обращения: 01.08.2023).
70. Мониторинг экономики образования. № 13 (30). URL: [https://www.hse.ru/data/2022/06/22/1847493930/ib\\_13\(30\)\\_2022.pdf](https://www.hse.ru/data/2022/06/22/1847493930/ib_13(30)_2022.pdf) (дата обращения: 01.08.2023).
71. Мониторинг социально-гуманитарной направленности. 2021. URL: <http://vcht.center/monitoring/socgum2021/> (дата обращения: 01.08.2023).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

72. Концепция реализации проекта «Билет в будущее». 2019. URL: <https://vestnik.edu.ru/uploads/files/487d6bc9ea5e4319ee8b111818321e0e.pdf> (дата обращения: 01.08.2023).
73. Стартовое исследование в рамках федерального проекта «Билет в будущее». 2019. URL: <https://tass.ru/obschestvo/6454660> (дата обращения: 01.08.2023).
74. *Свадьбина Т.В., Ретивина В.В.* Профессиональный выбор школьников (по материалам социологического исследования) // АНИ: педагогика и психология. 2019. № 2 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnyy-vybor-shkolnikov-po-materialam-sotsiologicheskogo-issledovaniya> (дата обращения: 01.08.2023).
75. Готовы ли старшеклассники к выбору профессионального образования. 2021. URL: <https://clck.ru/bkjuA> (дата обращения: 01.08.2023).
76. Мониторинговое исследование сформированности региональных моделей профессиональной ориентации и качества профориентационной работы. 2019. URL: <https://vestniknews.ru/intervyu-i-stati/4484-4064html> (дата обращения: 01.08.2023).
77. Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2021623194. Российская Федерация. Соотношение частных и государственных организаций дополнительного образования детей, представленных на некоммерческих региональных навигаторах дополнительного образования: № 2021623046: заявл. 13.12.2021: опубл. 24.12.2021 / А. А. Попов, П. П. Глухов; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации». EDN ХМТОFI.
78. *Богданов А. А.* Тектология (Всеобщая организационная наука). В 2 кн. Кн. 1. М.: Экономика, 1989.
79. *Плюснин Ю. М.* Социальная структура провинциального общества. М.: Common Place; Фонд социальных исследований «Хамовники», 2022.
80. *Бурдые П.* Практический смысл; пер. с франц. А. Т. Бикбова и др.; под общ. ред. Н. А. Шматко. СПб.: Алетейя, 2001.
81. *Килпатрик У.* Метод проектов. М., 1928.
82. Универсальные компетентности и новая грамотность: от лозунгов к реальности: монография. Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2020.
83. *Флорида Р.* Креативный класс. Люди, которые создают будущее. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

84. *Фофанов В. П.* Социальная деятельность как система. Новосибирск: Наука, 1981.
85. Философско-психологические проблемы развития образования: монография / под ред. В. В. Давыдова. М.: ИНТОР, 1994.
86. *Маркс К.* Экономико-философские рукописи 1844 г. // К. Маркс, Ф. Энгельс. Из ранних произведений. М., 1956.
87. *Фуко М.* Слова и вещи. Археология гуманитарных наук. СПб.: А-сэд, 1994.
88. *Попов А. А.* Модель регионального развития дополнительного образования детей России. URL: <http://opencu.ru/page/model-do> (дата обращения: 01.08.2023).
89. Образовательная программа: география человеческих перспектив. URL: <http://opencu.ru/uploads/files/programma.pdf> (дата обращения: 01.08.2023).
90. Открытая модель дополнительного образования региона. Версия 2.0./науч. ред. А. А. Попов. М.: Национальный книжный центр, 2018. URL: [http://opencu.ru/uploads/2open-model-of-additional-education-in-the-region\\_2019.pdf](http://opencu.ru/uploads/2open-model-of-additional-education-in-the-region_2019.pdf) (дата обращения: 01.08.2023).
91. Открытая модель дополнительного образования региона / науч. ред. А. А. Попов, И. Д. Проскуровская. Красноярск, 2004. URL: <http://opencu.ru/uploads/fil.-i-ped.-samoopredelenija-vyp.-6.-otkrytaja-model-do-regi.pdf> (дата обращения: 01.08.2023).
92. *Щедровицкий Г. П.* Педагогика и логика. М., 1968.
93. *Щедровицкий П. Г.* Критика педагогического разума. Работы 1985–2004 годов. М., 2021.
94. *Эльконин Б. Д.* Психология развития. М., 2001.
95. *Эльконин Б. Д.* Психология развития с позиции культурно-исторической концепции. М., 2022.



Научное издание

Заказное издание

Александр Анатольевич Попов  
Павел Павлович Глухов  
Михаил Сергеевич Аверков

**Управление развитием  
открытого дополнительного образования**

Выпускающий редактор *Е. В. Попова*  
Редактор *М. А. Карнович*  
Оригинал-макет *О. З. Элоева*  
Верстка *Е. В. Немешаевой*  
Дизайн обложки *Н. А. Кильдишевой*

Подписано в печать 12.03.2024. Формат 60×90/16  
Гарнитура PT Serif Pro. Усл. печ. л. 17,0  
Тираж 110 экз. Заказ № 1890

Издательский дом «Дело» РАНХиГС  
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82  
Коммерческий центр — тел. (495) 433-25-10, (495) 433-25-02  
*delo@ranepa.ru*  
*www.ranepa.ru*

Интернет-магазин  
*www.delo.ranepa.ru*

Отпечатано в типографии РАНХиГС  
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82