

Потенциал взаимодействия организации дополнительного образования детей со стейкхолдерами для повышения качества образования

Борисанова Наталья Владимировна

заместитель директора по научно-методической работе Муниципального автономного образовательного учреждения дополнительного образования Дом детского творчества «У Белого озера», г. Томск

Выявление интересов, возможностей и требований стейкхолдеров, границ их влияния на содержание и качество образования является актуальной задачей современного управления. Управление качеством образования рассматривается автором как практика управления образовательной средой и взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: дополнительное образование детей, стейкхолдер, взаимодействие, образовательная среда, качество образования.

В «Национальной хартии инновационной культуры» (25) говорится о том, что «устойчивое развитие нынешней цивилизации возможно лишь благодаря постоянным нововведениям(инновациям) в науке, образовании, культуре, экономике, управлении...». Необходимо создание такой атмосферы в обществе, в которой конструктивное отношение к новой идее, нововведению было бы не только потребностью каждого гражданина, но и одной из наиболее значимых общественных ценностей.

В документах «Модель «Российское образование 2020» и «Стратегия развития системы образования РФ» (19) говорится о важности создания открытой для общества системы образования, ориентированной на потребителя образовательных услуг.

В последние десятилетия реформы в сфере образования преимущественно были направлены на сектор общего образования, а сфера дополнительного образования не получала необходимого внимания и поддержки федеральной, региональной, муниципальной власти и общества.

.В СССР интенсивно развивалась сфера внешкольного образования, уникальная для мировой образовательной практики Кружки, студии, ансамбли, клубы, штабы в различных УДОД становились не только местами интересного досуга детей и молодёжи, но и сферой первых профессиональных и социальных проб и развития творческого потенциала. С 90-х годов XX века сфера «внешколки» была преобразована в сферу дополнительного образования детей, многие ценности, традиции, методики развития детских коллективов и творческого развития детей во многом были утрачены, интерес общественности к дополнительному образованию был связан преимущественно с участием творческих коллективов в организации массовых мероприятий и концертных программ.

Причиной «непопулярности» у власти и общественности дополнительного образования мы видим, с одной стороны, в некоем его противопоставлении системе общего образования и восприятию его как дополнительного к основному — второстепенному, необязательному.

С другой стороны, причиной является и определённый застой внутри самой системы (старение кадров, программ, методик, форм образовательной деятельности, износ оборудования и обветшание помещений). Начало введения ФГОС в основном образовании и отсутствие какого-либо стандарта в дополнительном образовании на достаточно продолжительное время также вывело эту сферу за рамки единой государственной образовательной стратегии.

Вместе с тем, в последнее время в образовательном сообществе всё чаще можно услышать о том, что результаты, получаемые воспитанниками в учреждениях дополнительного образования в некоторых сферах превосходят образовательные результаты «школы». В частности, метапредметные и личностные компетенции дети и подростки по-прежнему чаще приобретают не на школьных уроках, а в различных формах совместной деятельности, проектировании, социальных практиках, сетевых программах, активно разворачиваемых в современных учреждениях доп. образования детей.

С 2013 г. начинает определяться стратегическая линия государства, связанная с усилением внимания к дополнительному образованию детей, определению его места в единой непрерывной системе образования. Принятая в 2014 г Концепция развития дополнительного образования определяет его миссию как: *«социокультурную практику развития мотивации подрастающих поколений к познанию, творчеству, труду и спорту»; «системный интегратор открытого вариативного образования, обеспечивающего конкурентоспособность личности, общества и государства»; «превращение жизненного пространства в мотивирующее пространство, определяющее самоактуализацию и самореализацию личности».*

Равноправными субъектами влияния на дополнительное образование в настоящее время становятся государство, общество и личность. Требования каждого из данных субъектов (и различных групп внутри данных субъектов) к дополнительному образованию, его целям, содержанию и результатам значительно различаются: социализация; обучение ремеслу и искусствам; профориентация; воспитание; формирование компетенций, УДД; присмотр, занятость, организация досуга; развитие коммуникативных качеств и специальных способностей.

Попытаемся разобраться, какие люди, организации, группы, сообщества являются функциональными и реальными субъектами влияния на дополнительное образование (стейкхолдерами) и из каких позиций оказывают влияние на деятельность современного учреждения.

Стейкхолдер ([англ. stakeholder](#)) — заинтересованная сторона, причастная сторона)

- Физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно **системы** или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям;
- Физическое лицо, команда, организация или их классы, имеющие интерес в системе;
- Физическое лицо, группа лиц или организация, которые могут влиять на систему или на которых может повлиять система.

Стейкхолдеры **обеспечивают возможности** для системы и **являются источником требований** для системы.

Исследуя формы и результаты взаимодействия с различными субъектами влияния на деятельность нашей образовательной организации — МАОУ ДО ДДТ «У Белого озера»

г. Томска, — мы условно разделили стейкхолдеров на несколько групп, в зависимости от их позиции и «ведущего способа взаимодействия»:

- **клиент**, потребитель услуги. получает (покупает) имеющуюся, сформированную услугу (образовательную, досуговую, концертную программу, творческий номер, кадры, методики и др.);
- **заказчик** (англ. *customer*). Заказывает и получает (покупает) как воспроизводимую (тиражируемую) услугу, продукт, так и выполнение (разработку, создание) новой услуги, продукта (см. выше);
- **партнёр** (фр.: *partenaire* — *участник, напарник, соучастник, компаньон*). Вступает во взаимодействие «по поводу» (например, программы, проекта) несёт ответственность, имеет свои интересы и требования к процессу, результату и продукту, а иногда и свою долю (в т.ч., авторство, репутацию, часть готового продукта, оборудования, оснащения). Партнёры, как правило, взаимодействуют с образовательной организацией, коллективом, творческой группой, педагогом на всех этапах — от зарождения идеи до тиражирования продукта, опыта;
- **спонсор** (лат.: *spondeo* — *ручаюсь, гарантирую*). Оказывает материальную и/или финансовую помощь как учреждению, так и конкретному коллективу, педагогу (реализация программы, проекта, участие в конкурсах, организация поездок, приобретение оборудования, снаряжения и мн.др.)

При этом стейкхолдеры в каждой из обозначенных групп могут быть как постоянными (долгосрочными), так и временными (краткосрочными, разовыми).

Рассмотрим несколько групп ведущих стейкхолдеров учреждения дополнительного образования.

1. Государство, безусловно, является основным постоянным *заказчиком* для сферы дополнительного образования. Органы исполнительной власти являются учредителями организаций (учреждений), формируют муниципальный (региональный, федеральный) заказ, обязательный для исполнения, критерии эффективности деятельности учреждений и сотрудников, распределяют средства. Государственные органы и структуры проводят лицензирование программ и пр. Требования к результатам и организации процесса образования содержатся в базовых документах федерального, регионального и муниципального уровней (3;6;17;19; 21;22;23).

Приоритеты государства в сфере дополнительного образования связаны с:

- формированием деятельности, действий, операций;
- достижением трёх групп результатов: предметных, метапредметных, личностных;
- показателями охвата детей и молодёжи программами ДО;
- участием обучающихся и их достижениями в проектно-исследовательской деятельности;
- работой с одарёнными детьми;
- работой с детьми с ОВЗ.

2. Вторая группа базовых постоянных стейкхолдеров — дети, их родители и семьи. Представители данной группы могут выступать в позициях *клиента, заказчика, партнёра и спонсора*. При этом выбор какой-либо из позиций или совмещение нескольких позиций может быть как осознанным, так и спонтанным. Выбор позиции детей и их родителей по отношению к учреждению и отдельным его структурам в значительной мере определяется стратегией взаимодействия с ними самого учреждения —

его «клиентоориентированности», ориентации на «выполнение заказа» или стратегиями партнёрского взаимодействия, влияния на формирование образовательного запроса различных целевых групп. Яркой иллюстрацией здесь может служить реализация программ дошкольного образования. Прямой заказ родителей зачастую заключается в «курсах по подготовке к поступлению в престижные гимназии». Целенаправленная более чем 7-летняя работа педагогического коллектива Центра дошкольников «Лучики» ДДТ «У Белого озера» по формированию образовательного заказа родителей «сместила» родительские приоритеты в область общего развития ребёнка, его личностного становления и готовности к коммуникации со сверстниками, взрослыми и различными источниками информации о мире.

Согласованное исследование образовательного заказа воспитанников ДДТ и их родителей, ежегодно проводимое в учреждении по адаптированной методике Н. Ю. Конасовой, СПб. ДТДиМ позволило определить следующие области и структуру заказа:

1. Сохранение, укрепление психического и физического здоровья, эмоциональный комфорт (13%)
2. Формирование коммуникативных навыков (11%)
3. Индивидуальное сопровождение ребёнка (9,8%)
4. Личностное развитие, становление (9,1%)
5. Социализация (8,7%)
6. Формирование лидерских компетенций (8,6%)
7. Создание значимого микросоциума (7,9%)
8. Присмотр и занятость (6,6%)
9. Формирование предпринимательских компетенций (5,7%)
10. Формирование общеучебных навыков (5,4%)
11. Приобретение специализированных навыков, подготовка к профессии (4,4%)
12. Формирование общей культуры, расширение кругозора, познание (4,2%)
13. Ликвидация пробелов в знаниях (школа, детский сад) (13,5%)
14. Подготовка к поступлению в ВУЗ (12%)

Эти данные в значительной мере варьируются в зависимости от территориального расположения подразделений учреждения, инфраструктуры, социального статуса родителей и других условий, в числе которых и наличие системной работы педагогического коллектива с запросами детей и родителей. Излишне говорить и о том, что пожелания и требования родителей и детей могут в значительной мере различаться.

Данные исследований по подразделениям и конкретным детским объединениям активно используются в процессе ежегодной корректировки и утверждения образовательных программ — их целей, задач, содержания учебного материала, форм и технологий образовательной деятельности, форматов презентации результатов.

Особую роль изучение разнопланового образовательного заказа воспитанников и их родителей приобретает в условиях разработки разноуровневых общеобразовательных программ. Опыт проведения и анализа данных исследования педагогическим коллективом ДДТ обеспечивает педагогам значительные конкурентные преимущества в образовательном сообществе.

3. Третьей значимой группой стейкхолдеров являются организации и учреждения культуры, науки, бизнеса, производства, образования.

Предметом их заинтересованности во взаимодействии с учреждением дополнительного образования являются:

- организация, проведение концертных, игровых, досуговых программ;
- продукты: концертные номера, изделия;
- организация массовых мероприятий для различных целевых групп;
- совместные социальные проекты, акции;
- сетевые программы, проекты;
- мотивированные абитуриенты;
- организация внеурочной деятельности (кадры, программы);
- качество подготовки выпускников (знания, умения, компетенции, опыт);
- сформированная мотивация к обучению и творчеству;
- трудовые навыки потенциальных сотрудников;
- достижения в проектной, исследовательской деятельности;
- достижения в спорте.

Позиции стейкхолдеров данной группы варьируются от *спонсорской до партнёрской* и в равной мере определяются как миссией каждой из организаций-стейкхолдеров, личностной позицией руководителей и/ или сотрудников, так и стратегией взаимодействия УДО с ними. В результате партнёрского взаимодействия происходит не только обмен ресурсами (материальными, кадровыми, методическими), но и серьёзное содержательное продвижение программ и проектов (как общих, так и в каждой из организаций-партнёров).

Реализация сетевой программы «Формула творчества: инициатива, исследование, проектирование, сотрудничество» позволила разрушить сложившиеся стереотипы корреляции типов позиций с типами организаций. Так, ряд учреждений культуры уже несколько лет выступают не только в позиции содержательных партнёров программы (предоставление специалистов, организация экскурсий и пр.), но и спонсоров, обеспечивая её призовой фонд билетами, абонементом, услугами. А традиционные «спонсоры» — бизнес-организации успешно встраиваются в содержательные форматы (проведение мастер-классов, экспертиза работ обучающихся).

4. Особой группой стейкхолдеров для ДДТ «У Белого озера» являются **ВУЗы** (прежде всего, Н И Томский государственный университет) и организации профессионального образования, организаторы и операторы профессиональных конкурсов и программ повышения квалификации (ТОИПКРО, ОЦДО и др). Изначально позиция данных организаций по отношению к ДДТ вполне укладывалась в форматы заказчика (программ, методических разработок, семинаров) и клиента (использование и наём сотрудников ДДТ в качестве конкурсантов, экспертов, преподавателей, обучающихся). В настоящее время ТГУ и ОЦДО могут служить яркими примерами организации многослойного, комплексного и содержательного партнёрства в проектировании и организации программ ПК, конференций, семинаров, конкурсов для педагогов, сетевых программ и проектов для детей и подростков 4–17 лет.

Все обозначенные выше группы стейкхолдеров могут оказать комплексное влияние на **качество дополнительного образования детей.**

ФЗ «Об образовании» определяет качество образования как «комплексную характеристику образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающую степень их соответствия стандартам (ФГОС) и (или) потребностям физического или юридического

лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы».

В отношении качества дополнительного образования принципиально значима вторая составляющая определения: поскольку деятельность УДО жёстко не регламентируется стандартами ФГОС, согласование потребностей физических и юридических лиц, в чьих интересах осуществляется образовательная деятельность (стейкхолдеров) является базовым действием организации дополнительного образования при разработке внутренней системы оценки качества образования.

При этом, вслед за Л. Г. Логиновой (9,10,11) мы понимаем:

- **качество дополнительного образования детей** как выражение сущности дополнительного образования детей, его видовое отличие, своеобразие, ограниченность от других типов образования;
- **организацию (учреждение) дополнительного образования детей** как социальную организацию, сообщество детей и взрослых, объединённых совместной целенаправленной деятельностью и устойчивым общением в определенной среде жизнедеятельности.

К специфике сферы дополнительного образования относим:

- со-бытийную общность (клубный характер деятельности);
- интегрирующий характер культуры межличностных отношений и практик, определяющих границы управления;
- предопределенность появления, функционирования и развития учреждения, детского объединения, образовательной программы от социального заказа;
- наличие коллизия организационного режима (регламентация - проектность)

Составляющие качества дополнительного образования детей — это качество условий, качество образовательного процесса, качество результатов и качество контроля (внутренней и внешней экспертизы).

5. Ещё одна базовая группа стейкхолдеров — педагоги, управленцы, педагогические коллективы, профессиональное сообщество.

Тем, кто хотя бы раз осуществлял сопровождение педагога при разработке им образовательной программы, хорошо известно, что первоначальные представления педагогов о целях и задачах реализации программ концентрируются вокруг формирования ЗУН определённого предмета или предметной области, развития специальных способностей (музыкальных, театральных, лингвистических, спортивных и пр.) и предметных компетенций.

Только совместная работа «на понимание», проектирование общей цели и миссии образовательной организации помогает педагогам преодолеть «предметные» ограничения, найти общий язык, определить «сверхзадачу» и «лица необщее выраженье» учреждения, место и сферу ответственности каждого на пути к реализации общей цели и миссии. Подобная специально организованная деятельность преобразовывает сотрудника из функциональной единицы в реального стейкхолдера — заинтересованного лица, субъекта влияния.

Одной из базовых задач управления современной образовательной организацией может и должна стать задача формирования сообществ как внутренних, так и внешних

стейкхолдеров (педагогов, родителей, детей, партнёров). Целенаправленная работа с педагогическим коллективом, родителями, воспитанниками, внешними партнёрами на создание и становление «заинтересованных» сообществ позволяет минимизировать риски, связанные с «личностным фактором». Изучение образовательного заказа, интересов, потребностей, требований, критериев оценки качества сообщества, организация переговорных площадок с его представителями, совместных проектных и экспертных форматов значительно эффективнее и продуктивнее, чем индивидуальное анкетирование, собеседование и пр.

В ДДТ «У Белого озера» с 2004 г. апробируются и зарекомендовали себя такие формы взаимодействия (и, одновременно, формирования сообществ стейкхолдеров) как фокус-группы с родителями и воспитанниками, работа лабораторий, творческих, проектных и исследовательских групп педагогов, координационного совета сетевой программы.

Одним из результатов такого способа работы с педагогами является «присвоение» педагогическим коллективом средового подхода к образованию, методики проектирования, моделирования и экспертизы среды, предложенной в работах В. А. Ясвина (26,27) и создание сообщества «средовых педагогов».

Средовой подход, исключая идеологию «воздействия», обеспечивает высокие «степени свободы» как ребёнка, так и педагога в образовательной деятельности. «Средовая педагогика» обладает значительным ресурсом для достижения нового качества образования: ключевыми смыслами и ценностями обучения в среде и средствами развивающей среды являются порождение индивидуальных целей образования и способов их достижения, проявление образовательных инициатив и различных способов их реализации. Вслед за В. А. Ясвиным, мы выделяем три взаимопроникающих компонента образовательной среды: пространственно-предметный, технологический и социальный.

В этом смысле три неразрывных составляющих качества образования — качество условий, процесса и результата — объединяются для нас понятием качества образовательной среды (её типа, параметров, компонентов).

Создание образовательной среды творческого типа (среды свободной активности или активной свободы) в условиях ограничений, связанных с регламентами функционирования учреждения — задача крайне сложная. Непростой задачей для педагогического коллектива является и задача достижения высокого качества и сбалансированности параметров образовательной среды: доминантность, когерентность, интенсивность, мобильность, устойчивость, широта, эмоциональность, обобщённость, степень осознаваемости, социальная активность.

Образовательная среда при этом является и продуктом взаимодействия заинтересованных сообществ и условием их создания и становления. В этом смысле, наличие, развитие и качество взаимодействия сообществ внутренних и внешних стейкхолдеров является одной из качественных характеристик среды.

Достижение желаемого качества образовательной среды — творческой, вариативной, доступной среды избыточных возможностей, сбалансированной по параметрам, невозможно без выстраивания стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.

Определить эти стратегии для повышения качества дополнительного образования детей означает для нашего учреждения определить потенциал и границы влияния разных групп, сообществ (и персоналий) стейкхолдеров на:

- **Условия** (кадры, финансы, помещения, оборудование, программы, методики, технологии, нормативно-правовую базу, оргструктуру);
- **Процессы** (проектирования и реализации разноуровневых программ, моделей, проектов, моделей; содержания и веера форм организации учебного занятия, внедрения технологий и методик деятельностного типа, методик для постепенной передачи контрольно-оценочных механизмов от педагога к обучающимся, перехода от контроля констатирующего к контролю диагностирующему, процессуальному, методик осуществления индивидуального учета результатов обучающихся);
- **Результаты обучающихся** (способности, возможности, компетенции, УДД, конкретные умения, соответствующие способностям и потребностям, приобретаемый опыт(жизненный, общения, само-деятельности, само-определения, позитивной самооценки, понимания себя, эстетического и нравственного переживания, творческого мышления, физического развития, игры, активного отношения к действительности и к себе, учению и пр.) как практика пробы своих способностей и умений, продукты (изделия, творческие номера, проекты и мн.др.).
- **Коллективные результаты** (уровень развития детских коллективов, организационная культура, опыт взаимодействия и сотрудничества, профессиональная культура и профессиональные достижения педагогических сообществ и групп, коллектива в целом, коллективные достижения детских объединений и др)

Практика нашего учреждения свидетельствует о том, что выработка эффективных стратегий взаимодействия — крайне сложный процесс, не укладывающийся в классический маркетинговый алгоритм цикла управления качеством.

Проблемы и задачи взаимодействия организации дополнительного образования со стейкхолдерами обсуждались в апреле 2016 г. в Томске на I областной научно-практической конференции «Взаимодействие учреждения дополнительного образования со стейкхолдерами: смыслы, опыт, ресурсы, стратегии», организованной по инициативе ДДТ «У Белого озера» при участии и поддержке НИ ТГУ, ОЦДО, МАОУ ДО «Планирование карьеры». Одним из форматов работы конференции стал круглый стол с представителями учреждений и организаций культуры, науки, образования, бизнеса, власти *«Развитие человеческого потенциала Томской области в условиях межотраслевого (межведомственного) взаимодействия стейкхолдеров в среде дополнительного образования детей»*. Программный комитет конференции определил цель круглого стола: *обсудить актуальные цели, предмет, задачи и содержательные направления взаимодействия разных групп и категорий стейкхолдеров для решения актуальных социальных и экономических задач региона*. Ведущая круглого стола Л. А. Сорокова, депутат Думы г. Томска, к.п.н., преподаватель НИ ТГУ, зам. директора СОШ № 49 г. Томска, предложила две рамки обсуждения потенциала дополнительного образования детей и «поводов» для взаимодействия: утилитарную, «компетентностно-ориентированную» (ориентация на потребности государства и инновационной экономики) и антропологическую, гуманитарную, ориентированную на потребности человека. Участники круглого стола высказали различные и в некотором смысле полярные суждения о состоянии и потенциале системы дополнительного образования, трендах его развития, смыслах и результатах сотрудничества. Дискуссия отчётливо проявила дефицит подобных форматов общения, отсутствие переговорных площадок с участием заинтересованных сторон и групп влияния. Прежде всего этот дефицит осознаётся в педагогическом сообществе.

Важно отметить, что, когда речь идёт не о формальном выполнении «договора о сотрудничестве», а реальном о согласовании интересов, потребностей и требований разных

субъектов, представляющих организации различной ведомственной принадлежности, различных социальных и культурных страт, сложности возникают практически на каждом из этапов взаимодействия.

Они могут быть связаны с:

- ведомственными барьерами и ограничениями;
- отсутствием нормативно-правовой базы для сотрудничества;
- различными регламентами и циклограммами деятельности;
- различными жизненными циклами организаций;
- недостатком информации (или искаженной информацией) об организации — потенциальном или реальном стейкхолдере;
- разногласиями внутри самих организаций и сообществ;
- сменой руководства и/или миссии организации;
- различными показателями эффективности деятельности организаций;
- разным понятийным аппаратом, профессиональным и официальным языком и мн.др.

Однако в современных социально-образовательных реалиях потенциал организации дополнительного образования детей, значимое для государства и людей его качество могут быть проявлены во всей полноте только во взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами и группами влияния.

Использованные источники информации

1. Галажинский Э.В., Прозументова Г. Н. Использование инновационного потенциала взаимодействия вузов и школ для создания Открытого образовательного пространства региона. Электронный ресурс НОЦ «Институт инноваций в образовании» ТГУ.
2. Герасимчук З. В. Особенности выделения и согласования интересов стейкхолдеров в рамках развития рекреационного потенциала региона [Текст] / З. В. Герасимчук, Ю. Е. Дашук // Молодой ученый. — 2013. — № 9. — С. 163–168.
3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы.
4. Инновационные процессы в педагогической практике и образовании. — Под ред. Г. Н. Прозументовой, ААЭП, Барнаул — Томск, 1997.
5. Классический университет — инновационные школы: стратегические перспективы взаимодействия (опыт гуманитарного исследования) / Под. ред. Г. Н. Прозументовой. Томск: Томский государственный университет, 2008.
6. Концепция развития дополнительного образования детей. Утв. распоряжением правительства РФ № 1726-р от 4.09.2014
7. Крик, М. Форсейтер, «Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами», Выпуск 2, 2005 г.
8. Ларисова И.А., Педагогически комфортная среда как средство формирования творческой самореализации подростков во внеурочной деятельности. // Фундаментальные исследования. — 2011. — № 12 (часть 3). — стр. 493–497.

9. Логинова Л. Г. Качество дополнительного образования детей. Менеджмент. М.: Мегapolis, 2008.
10. Логинова Л. Г. Контроль и самооценка качества в дополнительном образовании детей / Л. Г. Логинова // Методист. — 2009. — № 1. — С. 28–32.
11. Логинова Л. Г. Материалы авторского семинара в Томске -2013. — Электронный ресурс НМС ДДТ «У Белого озера».
12. Мониторинг образовательного заказа родителей Центра дошкольников «Лучики» 2009 — 2010 учебный год. Методический материал О. В. Реннер. — Томск, 2010.
13. Никитина А. Б. Создание открытой художественно-творческой среды в пространстве современного образования. «УГ Москва», № 14 от 6 апреля 2010.
14. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами (перевод с английского) ACCOUNTABILITY, Программа ООН по охране окружающей среды и STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES — Международное проектное бюро «Деловая культура», 2008. Редакция текста на русском языке на www.dkipb.com
15. Переориентация родительской позиции во взаимодействии субъектов образовательного процесса. Методический материал О. В. Реннер. — Томск, 2009.
16. Плигин А. А. «Психология познавательных стратегий школьников в индивидуализации образования» [Электронный ресурс] автореф. дис. докт. психол. наук — Режим доступа — <http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-07/dissertaciya-psihologiya-poznavatelnyh-strategiy-shkolnikov-v-individualizatsii-obrazovaniya>
17. Приказ Минобрнауки России от 29.08.2013 г. N 1008 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»
18. Проект «Разработка форм разноуровневого сопровождения образовательного заказа» (2009–2012 гг.). Центра дошкольников «Лучики» ДДТ «У Белого озера» г. Томска, 2009.
19. Российское образование — 2020: модель образования для инновационной экономики. Волков А. Е., Кузьминов Я. И., Реморенко И. М., Рудник Б. Л., Фрумлин И. Д., Якобсон Л. И. // Вопросы образования, 2008. № 1. С. 32—64
20. Стенографический отчёт о заседании президиумов Государственного совета, Совета по культуре и искусству и Совета по науке, технологиям и образованию от 22.04 2010 г., Московская область, г. Истра.
21. Федеральный Государственный Образовательный Стандарт дошкольного образования [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155. — URL: <http://www.rg.ru/2013/11/25/doshk-standart-dok.html> (дата обращения: 27.08.2014).
22. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 6.10.2009 г. № 373).

23. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 31.12.2014) «Об образовании в Российской Федерации»).
24. Филина Т.В., Абдухасимова С. А. «Изучение потребностей и интересов детей — первооснова определения приоритетов развития ОУ», н-мж. «Доп.образование и воспитание детей» № 7,2008 г.
25. Хартия инновационной культуры // Инновации. 1999. № 9–10. С. 55.
26. Ясвин В. А. Векторная модель школьной среды // Директор школы. 1998. № 6. С. 13–22.
27. Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию / Ясвин Витольд Альбертович; В. А. Ясвин; Моск. гор. психол.-пед. ин-т, Шк. «Новое образование». — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Смысл, 2001. — 366 с.