

УДК 168.522 : 372.87 (Гуманитарные науки. Культурология / Преподавание отдельных учебных предметов (искусства))

РЕЗИЛЬЕНТНОСТЬ ДЕТСКОЙ ШКОЛЫ ИСКУССТВ: МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОСТИ И РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

© 2026 С.С. Орищенко¹, М.А. Мякишева²

*Орищенко Светлана Серафимовна, доктор культурологии,
кандидат педагогических наук, профессор кафедры культурологии,
музеологии и искусствоведения*

E-mail: orichtchenko63_6@mail.ru

Мякишева Мария Александровна, заместитель директора

E-mail: myakisheva1001@mail.ru

¹Самарский государственный институт культуры

²МБУ ДО г.о. Самара "ДШИ им. А.Я. Басс"

Самара, Россия

Статья поступила в редакцию 04.03.2026

Статья посвящена изменениям и технологическим трансформациям социальной сферы, при которых особую актуальность приобретает проблема резильентности образовательных организаций – их способности сохранять функциональность, адаптироваться и устойчиво развиваться в условиях внешних вызовов. В работе анализируется специфика детской школы искусств (ДШИ) как гибридной образовательной модели, объединяющей эстетическое воспитание, предпрофессиональную подготовку и культурно-просветительскую деятельность. Особое внимание уделяется комплексному подходу к формированию резильентности: подчёркивается необходимость баланса между сохранением традиционных ценностей художественного образования и внедрением инновационных методик, а также роль ДШИ как культурных центров, формирующих творческую среду региона. Выявлены ключевые риски резильентности ДШИ (дефицит кадров и финансирования, консерватизм программ, бюрократизация, низкая цифровая зрелость и др.), систематизированы факторы резильентности (кадровый потенциал, образовательная среда, управленческая гибкость, партнерства, социальный запрос и пр.), предложены индикаторы оценки резильентности, обобщены механизмы повышения резильентности на примере успешных практик. На основе анализа сформулированы практические рекомендации для управленческих команд ДШИ. Результаты исследования могут быть использованы для диагностики текущего состояния ДШИ, формирования антикризисных стратегий и повышения качества художественного образования в нестабильных условиях.

Ключевые слова: резильентность, детская школа искусств, трансформации педагогических технологий, мультидисциплинарность, идентичность, опыт, риски, тренинг, управленческая гибкость, устойчивость организации, развитие в условиях неопределённости, механизмы адаптации, художественное образование, кадровый потенциал, цифровизация образования, социальное партнёрство

DOI: 10.37313/2413-9645-2026-28-107-94-101

EDN: KBFFTW

Введение. Обратимся к понятию резильентности в образовании. Концепция резильентности (от англ. *resilience* – упругость, гибкость) пришла в педагогику из психологии и экологии. В работах А. Мастен резильентность определяется как «способность к позитивному развитию в условиях стресса» [А. Мастен А., с. 228]. В образовании этот термин стал использоваться для описания устойчивости школ в неблагополучных районах, способности вузов адаптироваться к цифровой трансформации. Резильентность в педагогическом контексте понимается как способность образовательной системы противостоять деструктивным воздействиям, восстанавливаться после кризисов, трансформироваться с сохранением ключевых функций. Для ДШИ резильентность имеет особую значимость ввиду мультидисциплинарности (музыка, живопись, хореография, театр, кино и др.), сочетания обучения и творческой деятельности, зависимости от кадрового потенциала (педагоги-практики).

История вопроса. Условия неопределённости влияют на становление, функционирование и развитие детских школ искусств. Они могут проявляться при разных социально обусловленных обстоятельствах. Механизмы формирования резильентности ДШИ активно исследуются в науке. Достаточно упомянуть примеры успешных практик (ДМШ им. Гнесиных, ДШИ г. Казани, ДШИ г. Сочи, ДШИ им. А.Я. Басс г. Самара)¹.

Риски и барьеры резильентности можно выявить при анализе проблем ДШИ. Отчёт (по данным мониторинга 2023–2024 гг.)² позволил выявить следующие дефициты:

- дефицит кадров – отток специалистов в крупные города, нехватка педагогов по узким специальностям;
- ограниченность бюджета – нехватка средств на ремонт, инструменты, технику, лицензионное ПО;
- консерватизм программ – сопротивление внедрению цифровых технологий, инерция методик;
- низкая информированность – слабое продвижение услуг школы, отсутствие маркетинговой стратегии;
- регуляторные барьеры – жёсткие требования к отчётности, бюрократизация.
- психологические барьеры – страх педагогов перед инновациями, сопротивление изменениям.

Следовательно, необходимо проявлять гибкость в управлении ДШИ, чтобы сохранить структуру дополнительного образования, столь важную в воспитании творческой личности.

Среди отечественных научных работ можно выделить труды В.А. Ясвина, Е.А. Александровой, А.В. Титова. Три группы факторов резильентности ДШИ, исследованные ими, помогают выбрать методы исследования данного вопроса.

Методы исследования. Для комплексного изучения устойчивости ДШИ применяется анализ нормативно-правовых документов (ФГОС ДО, региональные программы развития культуры и образования), позволяющий выявить институциональные требования к ДШИ и их влияние на резильентность. Метод системного анализа позволяет рассматривать ДШИ как открытую социокультурную систему с взаимосвязанными компонентами (преподаватели, обучающиеся, инфраструктура, партнёры). Сравнительно-исторический метод поможет изучить эволюцию образовательных моделей ДШИ за несколько лет для выявления наиболее устойчивых и эффективных практик.

Результаты исследования. Рассмотрим три уровня резильентности образовательной организации: операционный – способность поддерживать ежедневные процессы; тактический – адаптация программ и методик под текущие условия; стратегический – долгосрочное развитие с учётом прогнозов.

Исследуя специфику детской школы искусств как образовательной системы, мы приходим к выводу, что ДШИ представляет собой гибридную модель, объединяющую общее эстетическое образование, предпрофессиональную подготовку, культурно-просветительскую деятельность.

Среди ключевых особенностей детской школы искусств следует выделить персонализацию обучения (индивидуальный подход к каждому обучающемуся), синтез теории и практики (сочетание академических знаний и творческих проектов); социальный капитал (взаимодействие с местными сообществами, музеями, театрами). С точки зрения системной теории, ДШИ функционирует как открытая система, обменивающаяся ресурсами с внешней средой, самореферентная, способная к самоорганизации система, аутопойетическая система, поддерживающая собственную идентичность и воспроизводство собственных структур. Факторы резильентности ДШИ мы определяем на основе анализа исследований В.А. Ясвина и Е.А. Александровой. Можно выделить три группы факторов резильентности ДШИ: внутренние факторы, внешние факторы и контекстуальные факторы. Остановимся на них подробнее.

К внутренним факторам ученые относят:

¹ Опыт развития ДШИ г. Казани: сборник практик / Под ред. Л. И. Сабировой. – Казань: ИРО, 2022. – 112 с.; Опыт инновационных практик ДШИ г. Сочи: методические рекомендации / Сост. Е.В. Колесникова. – Сочи: МЦКО, 2023. – 84 с.; Отчёт о деятельности ДМШ им. Гнесиных за 2022/2023 учебный год. – М., 2023. – 48 с.; Отчет о результатах самообследования МБУ ДО г.о. Самара «ДШИ им. А.Я. Басс» за 2024 год – URL: <https://raduga-samara.ru/svedenia#!/tab/812539891-3> (дата обращения: 17.02.2025).

² Отчет о результатах самообследования МБУ ДО г.о. Самара «ДШИ им. А.Я. Басс» за 2024 год – URL: <https://raduga-samara.ru/svedenia#!/tab/812539891-3> (дата обращения: 17.02.2025).

- кадровый потенциал (квалификация педагогов, их готовность к инновациям, эмоциональная устойчивость);
- образовательную среду (материально-техническое обеспечение, доступность инструментов и материалов, психологический климат);
- управленческую гибкость (способность руководства к оперативным решениям, наличие антикризисных планов);
- корпоративную культуру (ценности сотрудничества, взаимная поддержка, инновационная открытость).

Внешними факторами, детерминирующими резильентность ДШИ являются следующие:

- поддержка муниципалитета: финансирование, грантовые программы, нормативно-правовая база;
- партнёрства: сотрудничество с вузами, культурными институциями, бизнес-сообществом;
- социальный запрос: востребованность художественного образования в регионе, демографические тенденции;
- медиа-среда: освещение деятельности ДШИ в СМИ, цифровые каналы коммуникации.

К контекстуальным факторам относятся:

- численность детей в районе, миграционные процессы;
- культурная политика: приоритеты регионального министерства культуры, национальные проекты;
- технологические изменения: внедрение цифровых инструментов в творчество, онлайн-форматы;
- экономическая конъюнктура: уровень доходов населения, стоимость образовательных услуг.

На примере успешных практик ДМШ им. Гнесиных, ДШИ г. Казани, ДШИ г. Сочи, ДШИ им. А.Я. Басс г. Самара выделены ключевые механизмы формирования резильентности ДШИ:

- стратегическое планирование (разработка «гибких» учебных планов с модульной структурой и вариативными траекториями, создание резервных фондов для кризисных ситуаций (финансовых, кадровых), сценарное прогнозирование (3–5 сценариев развития с антикризисными мерами);
- развитие человеческого капитала (программы повышения квалификации с фокусом на цифровые компетенции и психолого-педагогические навыки, наставничество для молодых педагогов, система менторства, профилактика профессионального выгорания (тренинги, психологическая поддержка);
- диверсификация ресурсов (привлечение внебюджетных средств (мастер-классы, концерты, выставки, платные дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы), использование открытых образовательных ресурсов (онлайн-курсы, виртуальные музеи, цифровые нотные библиотеки), грантовая деятельность (федеральные и региональные проекты);
- сетевое взаимодействие (межшкольные проекты (совместные оркестры, хореографические постановки) партнёрство с НКО для реализации социальных программ (инклюзивное образование, работа с детьми из неблагополучных семей), интеграция в региональные культурные кластеры (фестивали, биеннале, научно-практические конференции, художественные выставки);
- цифровизация процессов (внедрение онлайн-платформ для дистанционного обучения, использование VR/AR-технологий в преподавании истории искусств, цифровых портфолио обучающихся и педагогов, электронной системы отчетности).

Показатели резильентности ДШИ. Для оценки резильентности детской школы искусств целесообразно предложить следующие индикаторы:

1. Образовательные результаты:

- доля выпускников, продолживших обучение в профильных вузах; количество победителей конкурсов (региональных, всероссийских, международных);
 - динамика участия в олимпиадах, выставках и фестивалях.
2. Социальная устойчивость:
 - сохранность контингента (коэффициент отсева $\leq 5\%$ в год);
 - удовлетворённость родителей (опросы, $\geq 85\%$ положительных оценок), инклюзивность (доля детей с ОВЗ в общем контингенте).
 3. Финансовая стабильность:
 - соотношение бюджетного и внебюджетного финансирования (1:0,3 и выше);
 - эффективность грантовых заявок (доля одобренных $\geq 40\%$);
 - стоимость одного человеко-часа).
 4. Инновационный потенциал:
 - число внедрённых педагогических инноваций (в год);
 - участие в экспериментальных площадках (федеральных/региональных);
 - публикации педагогов в профессиональных изданиях).
 5. Цифровая зрелость:
 - доля онлайн-занятий в общем объёме ($\geq 15\%$);
 - использование цифровых инструментов в преподавании ($\geq 70\%$ педагогов);
 - наличие электронного документооборота.

Следует отметить, что в условиях неопределённости резильентность ДШИ может подвергаться воздействию ряда рисков, которые угрожают их функционированию, развитию и способности адаптироваться к изменениям. Эти риски связаны с различными аспектами деятельности учреждений – от финансирования и кадрового обеспечения до управленческих, технологических и социально-демографических вызовов. Рассмотрим основные из них более подробно.

Во многих регионах ДШИ финансируются по остаточному принципу, что приводит к ухудшению материально-технического состояния учреждений. Ограниченность бюджетов местного уровня не позволяет обеспечить реализацию программ на современном уровне, а доходы от платных услуг, пожертвований и спонсорской помощи часто недостаточны для обеспечения высокого качества обучения и развития инфраструктуры. Недостаточная прозрачность и контроль за расходованием бюджетных и внебюджетных средств могут привести к неэффективному использованию ресурсов. Средняя заработная плата в ДШИ часто ниже, чем в других отраслях, что затрудняет привлечение и удержание квалифицированных кадров. У части педагогов может отсутствовать мотивация к повышению квалификации, а также к освоению новых технологий и методик. Низкая заработная плата молодых специалистов способствуют оттоку кадров. Изношенность музыкальных инструментов, отсутствие средств на капитальный и текущий ремонт учебных зданий, приобретение оборудования и учебных пособий – распространённые проблемы. Не все школы оборудованы необходимыми техническими средствами (звукоусилительная аппаратура, видеопроекторные системы, компьютеры и т. д.). Разграничение полномочий между органами федеральной, региональной власти и местного самоуправления приводит к дисбалансу в развитии системы ДШИ. Стереотипизация профессионального поведения, высокая устойчивость к нововведениям за счёт ориентации на ранее оправдавшие себя способы деятельности. Нарушение взаимодействия с общеобразовательными, культурно-досуговыми учреждениями, учреждениями культуры ограничивает возможности для поиска одарённых детей, реализации творческих мероприятий и популяризации творческого образования. Ослабленные творческие и методические связи между ДШИ, средними и высшими учебными заведениями затрудняют подготовку будущих профессионалов. Трансформируются запросы общества, изменяется уровень интереса к дополнительному образованию из-за загруженности современных школьников, влияния сверстников, отсутствия мотивации, что усложняет организацию образовательного процесса и требует его вариативности. При отсутствии взаимосвязи между образовательным процессом и проведением культурно-просветительских, концертно-выставочных мероприятий существует риск «размытия» образа ДШИ – школа искусств может восприниматься как культурно-досуговое учреждение, а не как учреждение художественного образования. Несвоевременное внедрение цифровых технологий (онлайн-обучение, дистанционные форматы) может снизить конкурентоспособность ДШИ. Кроме всего прочего существуют риски,

связанные с защитой данных, кибербезопасностью и т. п. Нельзя не сказать также и об изменении демографической ситуации, приводящей к снижению количества обучающихся.

Итак, риски резильентности ДШИ не существуют изолированно, они взаимосвязаны социокультурными особенностями развития общества и способны усиливать друг друга при определённых обстоятельствах, а отсутствие гибких механизмов управления снижает способность ДШИ адаптироваться к изменениям. Анализ факторов, показателей и рисков резильентности позволяет говорить о том, что в долгосрочной перспективе ДШИ с высокой резильентностью становятся не просто образовательными учреждениями, а культурными центрами, формирующими творческую среду региона и воспитывающими новое поколение творцов.

Выводы. Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие итоги. Резильентность ДШИ – это комплексный феномен, требующий:

- системного подхода к управлению, интегрирующего стратегическое планирование, оперативную адаптацию и мониторинг рисков;
- целенаправленных инвестиций в человеческий капитал – как в профессиональное развитие педагогов, так и в психологическую устойчивость, психологическую готовность коллектива «обеспечивающую настрой на активное выполнение деятельности» [Локоткова М.А., с. 191];
- активного взаимодействия с социокультурным окружением через сетевое партнёрство, вовлечение родителей и локального сообщества.

Резильентность ДШИ не сводится к устойчивости в кризисе – это способность к устойчивому развитию за счёт гибкой трансформации ресурсов и процессов. Важнейшим внутренним ресурсом резильентности выступает педагогический коллектив, чья готовность к инновациям и эмоциональная устойчивость определяют адаптационный потенциал организации. Внешние партнёрства создают «буфер безопасности», позволяя компенсировать дефицит бюджетных средств и расширять образовательные возможности. Цифровизация как инструмент повышения резильентности, обеспечивает доступ к ресурсам, гибкость форматов и сохранение наследия. Оценка резильентности требует мультикритериального подхода, объединяющего образовательные, социальные, финансовые и технологические индикаторы. Подводя некоторые итоги, можно дать практические рекомендации для управленческих команд ДШИ:

- разработать антикризисный план со сценариями реагирования на ключевые риски (кадровые, финансовые, технологические);
- внедрить системы мониторинга резильентности (образовательные результаты, социальная устойчивость, финансовая стабильность, инновационный потенциал, цифровая зрелость);
- создать межшкольные сетевые объединения для совместного использования ресурсов (инструментов, площадок, экспертных знаний);
- освоить грантовые механизмы;
- развить цифровую инфраструктуру (внедрение платформ для гибридного и on-line обучения, создание электронного документооборота, внедрение VR/AR-инструментов);
- усилить социальную миссию через программы для детей с ОВЗ, мероприятия для социально незащищённых групп населения;
- проводить регулярные тренинги для педагогов по цифровым компетенциям, методам профилактики выгорания, техникам фасилитации изменений.

Таким образом, резильентность детской школы искусств представляет собой динамический процесс, в котором сочетаются традиции и инновации, локальное и глобальное, человеческое и технологическое. Её формирование требует не только управленческих навыков, но и видения ДШИ как живого организма, способного расти, учиться и вдохновлять даже в условиях неопределённости.

Источники:

1. Аналитический обзор состояния системы ДШИ в РФ (2023–2024 гг.) / Под общ. ред. О.Н. Смолина. – М.: ГНИИ «Нацразвитие», 2024. – 156 с.

6. Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 31.03.2022 № 678-п) – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403709682/#1000> (дата обращения: 17.02.2026).
3. Мониторинг деятельности ДШИ РФ: аналитический доклад. – М.: Министерство культуры РФ, 2023. – 96 с.
4. Паспорт национального проекта «Культура» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16) – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319207/ (дата обращения: 17.02.2026).
5. Опыт инновационных практик ДШИ г. Сочи: методические рекомендации / Сост. Е.В. Колесникова. – Сочи: МЦКО, 2023. – 84 с.
6. Отчёт о деятельности ДМШ им. Гнесиных за 2022/2023 учебный год. – М., 2023. – 48 с.
7. Отчет о результатах самообследования МБУ ДО г.о. Самара «ДШИ им. А.Я. Басс» за 2024 год – URL: <https://raduga-samara.ru/svedenia#/tab/812539891-3> (дата обращения: 17.02.2025).
8. Опыт развития ДШИ г. Казани: сборник практик / Под ред. Л. И. Сабировой. – Казань: ИРО, 2022. – 112 с.
9. Приказ Минкультуры России от 02.06.2021 N 754 Об утверждении Порядка осуществления образовательной деятельности образовательными организациями дополнительного образования детей со специальными наименованиями «детская школа искусств», «детская музыкальная школа», «детская хоровая школа», «детская художественная школа», «детская хореографическая школа», «детская театральная школа», «детская цирковая школа», «детская школа художественных ремесел» – URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minkultury-rossii-ot-02062021-n-754-ob-utverzhenii/> (дата обращения: 17.02.2026).
10. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последними изменениями и дополнениями) – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 17.02.2026).

Литература:

1. Александрова, Е. А. Педагогическая резильентность: концептуализация и операционализация понятия // Педагогика. – 2020. – № 5. – С. 45–54.
2. Локоткова, М.А. Психологическая готовность педагогов к творческой работе как условие эффективности развития творческого потенциала учащихся в учреждении дополнительного образования / М.А. Локоткова. – Развитие креативности в условиях адаптивной образовательной среды: Материалы Международной научно-практической конференции. – М., ФГНУ ИТИП РАО. – 350 с. – С. 186–192.
3. Луман, Н. Социальные системы. Очерк общей теории / Пер. с нем. И. Д. Газиева. – СПб.: Наука, 2005. – 648 с.
4. Роботова, А. С. Модели резильентных образовательных организаций: типология и критерии эффективности // Вестник Герценовского университета. – 2023. – № 3. – С. 45–58.
5. Титова, А. В. Факторы резильентности детских школ искусств в условиях цифровой трансформации // Искусство и образование. – 2024. – № 1. – С. 23–35.
6. Ясвин, В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию / В. А. Ясвин. – М.: Смысл. – 2015. – 365 с.
7. Masten, A. S. Ordinary magic: Resilience processes in development // American Psychologist. – 2001. – Vol. 56, No. 3. – P. 227–238.

**RESILIENCE OF A CHILDREN'S ART SCHOOL:
MECHANISMS OF STABILITY AND DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

© 2026 S.S. Orishchenko¹, M.A. Myakisheva²

*Svetlana S. Orishchenko, Doctor of Cultural Studies, Candidate of Pedagogical Sciences,
Professor of the Department of Cultural Studies, Museology and Art History*

E-mail: orichtchenko63_6@mail.ru

Maria A. Myakisheva, associate director

E-mail: myakisheva1001@mail.ru

¹Samara State Institute of Culture

²MBU DO of the City of Samara «DSHI named after A.Ya. Bass»
Samara, Russia

The article is devoted to changes and technological transformations in the social sphere, where the problem of resilience of educational organizations – their ability to maintain functionality, adapt, and develop sustainably in the face of external challenges – becomes particularly relevant. The paper analyzes the specifics of the School of Music and Art as a hybrid

educational model that combines aesthetic education, pre-professional training, and cultural and educational activities. Special attention is paid to a comprehensive approach to building resilience, emphasizing the need for a balance between preserving traditional values of art education and introducing innovative methods, as well as the role of the School of Music and Art as cultural centers that shape the creative environment of the region. The paper identifies key risks of DSHI resilience (lack of personnel and funding, conservatism of programs, bureaucratization, low digital maturity, etc.), systematizes resilience factors (human resources, educational environment, managerial flexibility, partnerships, social demand, etc.), proposes indicators for assessing resilience, and summarizes mechanisms for increasing resilience based on successful practices. Based on the analysis, practical recommendations are formulated for DSHI management teams. The research results can be used to diagnose the current state of DSHI, develop anti-crisis strategies, and improve the quality of art education in unstable conditions.

Keywords: resilience, children's art school, transformation of pedagogical technologies, multidisciplinary, identity, experience, risks, training, managerial flexibility, organizational sustainability, development in conditions of uncertainty, adaptation mechanisms, art education, human resources, digitalization of education, and social partnership

DOI: 10.37313/2413-9645-2026-28-107-94-101

EDN: KBFFTW

Sources:

1. Analiticheskii obzor sostoyaniya sistemy DSHI v RF (2023–2024) (Analytical review of the state of the Children's Art Schools system in the Russian Federation (2023–2024)) // O. N. Smolin (ed.). – M.: GNII Natsrazvitiye. – 2024. – 156 s.
2. Kontseptsiya razvitiya dopolnitel'nogo obrazovaniya detei do 2030 goda (Concept of the development of additional education for children until 2030): utverzhdena rasporyazheniem Pravitel'stva RF ot 31.03.2022 № 678-r. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403709682/#1000> (data obrashcheniya: 17.02.2026).
3. Monitoring deyatel'nosti DSHI RF: analiticheskii doklad (Monitoring of the activities of Children's Art Schools in the Russian Federation: analytical report). – M.: Ministerstvo kul'tury RF. – 2023. – 96 s.
4. Paspport Natsional'nogo proekta «Kul'tura» (Passport of the National Project “Culture”): utverzhden prezidiumom Soveta pri Prezidente RF po strategicheskomu razvitiyu i natsional'nym proektam, protokol ot 24.12.2018 № 16 // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319207/ (data obrashcheniya: 17.02.2026).
5. Opyt innovatsionnykh praktik DSHI g. Sochi: metodicheskie rekomendatsii (Experience of innovative practices of Children's Art Schools in Sochi: methodological recommendations) // E. V. Kolesnikova (comp.). – Sochi: MTsKO. – 2023. – 84 s.
6. Otchet o deyatel'nosti DMSH im. Gnesinykh za 2022/2023 uchebnyi god (Report on the activities of the Gnesins Children's Music School for the 2022/2023 academic year). – M., 2023. – 48 s.
7. Otchet o rezul'tatakh samoobsledovaniya MBU DO g. o. Samara DSHI im. A. Ya. Bass za 2024 god (Report on the results of self-assessment of the Municipal Budgetary Institution of Additional Education of the City District of Samara, Children's Art School named after A. Ya. Bass, for 2024). – URL: <https://raduga-samara.ru/svedeniya#!/tab/812539891-3> (data obrashcheniya: 17.02.2025).
8. Opyt razvitiya DSHI g. Kazani: sbornik praktik (Experience in the development of Children's Art Schools in Kazan: collection of practices) // L. I. Sabirova (ed.). – Kazan: IRO. – 2022. – 112 s.
9. Prikaz Minkul'tury Rossii ot 02.06.2021 № 754 «Ob utverzhdenii Poryadka osushchestvleniya obrazovatel'noi deyatel'nosti obrazovatel'nymi organizatsiyami dopolnitel'nogo obrazovaniya detei so spetsial'nymi naimenovaniyami...» (Order of the Ministry of Culture of Russia dated 02.06.2021 No. 754 “On approval of the Procedure for carrying out educational activities by educational organizations of additional education for children with special names...”). – URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minkul'tury-rossii-ot-02062021-n-754-ob-utverzhdenii/> (data obrashcheniya: 17.02.2026).
10. Federal'nyi zakon ot 29.12.2012 № 273-FZ «Ob obrazovanii v Rossiiskoi Federatsii» (Federal Law dated 29.12.2012 No. 273-FZ “On Education in the Russian Federation”) (s poslednimi izmeneniyami i dopolneniyami). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (data obrashcheniya: 17.02.2026).

References:

1. Aleksandrova, E. A. Pedagogicheskaya rezilyentnost: konceptualizatsiya i operacionalizatsiya ponyatiya (Pedagogical resilience: conceptualization and operationalization of the concept) // E. A. Aleksandrova. – Pedagogika. – 2020. – № 5. – S. 45–54.
2. Lokotkova, M. A. Psikhologicheskaya gotovnost' pedagogov k tvorcheskoy rabote kak uslovie effektivnosti razvitiya tvorcheskogo potentsiala uchashchikhsya v uchrezhdenii dopolnitel'nogo obrazovaniya (Psychological readiness of teachers for creative work as a condition for the effectiveness of developing students' creative potential in an institution of additional education) // M. A. Lokotkova. – Razvitie kreativnosti v usloviyakh adaptivnoy obrazovatel'noy sredy: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. – M.: FGNU ITIP RAO. – 350 s. – S. 186–192.

3. Luhmann, N. Social'nye sistemy. Ocherk obschey teorii (Social systems. An essay on general theory) / Per. s nem. I. D. Gazieva. – SPb.: Nauka. – 2005. – 648 s.
4. Robotova, A. S. Modeli rezilyentnykh obrazovatel'nykh organizatsiy: tipologii i kriterii effektivnosti (Models of resilient educational organizations: typologies and effectiveness criteria) // Vestnik Gertsenovskogo universiteta. – 2023. – № 3. – S. 45–58.
5. Titova, A. V. Faktory rezilyentnosti detskikh shkol iskusstv v usloviyakh tsifrovoy transformatsii (Factors of resilience of children's art schools in the context of digital transformation) // Iskusstvo i obrazovanie. – 2024. – № 1. – S. 23–35.
6. Yacvin, V. A. Obrazovatel'naya sreda: ot modelirovaniya k proektirovaniyu (Educational environment: from modeling to design) / V. A. Yacvin. – M.: Smysl. – 2015. – 365 s.
7. Masten, A. S. Ordinary magic: Resilience processes in development // American Psychologist. – 2001. – Vol. 56. – № 3. – S. 227–238.