

УДК 338.4

Развитие стратегического планирования системы дополнительного образования детей в муниципальном образовании г. Екатеринбурга: опыт, проблемы и перспективы

К.Р. Мазур, Е.С. Куликова

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

В работе анализируются процессы проектирования, реализации и мониторинга Стратегии развития системы дополнительного образования детей города Екатеринбурга на горизонте 2021–2030 гг. Представлены результаты контент-анализа муниципальных программ, интервью со стейкхолдерами (руководители учреждений, педагоги, родители) и вторичных статистических данных за 2018–2024 гг. Выявлены ключевые достижения: рост охвата детей программами дополнительного образования детей до 78%, диверсификация направленностей, запуск цифровой платформы «Навигатор». Одновременно зафиксированы проблемные зоны – несбалансированное территориальное распределение ресурсов, кадровый дефицит в сфере профилей, ограниченная синхронизация с целями социально-экономического развития агломерации. Предлагается модель многоуровневого стратегического планирования, объединяющая горизонт учреждений, городской уровень и сетевое взаимодействие с региональными и федеральными программами.

Ключевые слова: дополнительное образование, стратегическое планирование, Екатеринбург, муниципальная политика, цифровая платформа, кадровый потенциал, устойчивое развитие.

Development of Strategic Planning of the System of Supplementary Education for Children in the Municipality of Yekaterinburg: Experience, Problems and Prospects

K.R. Mazur, E.S. Kulikova

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

The paper analyzes the processes of designing, implementing and monitoring the Strategy for the Development of the Supplementary Education System for Children in Yekaterinburg for the period 2021–2030. The paper presents the results of a content analysis of municipal programs, interviews with stakeholders (heads of institutions, teachers, parents) and secondary statistical data for 2018–2024. Key achievements have been identified: an increase in the coverage of children by supplementary education programs for children to 78%, diversification of focus areas, and the launch of the Navigator digital platform. At the same time, problem areas have been identified: an unbalanced territorial distribution of resources, a shortage of personnel in the field of profiles, and limited synchronization with the goals of the socio-economic development of the agglomeration. A model of multi-level strategic planning is proposed that combines the horizon of institutions, the city level and network interaction with regional and federal programs.

Keywords: supplementary education, strategic planning, Yekaterinburg, municipal policy, digital platform, human resources, sustainable development.

Стратегическое планирование в системе дополнительного образования детей (ДОД) давно рассматривается как важнейший инструмент достижения целей национального проекта «Образование» и муниципальных программ социально-

экономического развития. Екатеринбург, являясь ядром Уральской агломерации и городом-миллионником, оказывается в уникальной позиции: с одной стороны, высокий уровень конкуренции образовательных услуг требует постоянных инноваций; с другой – богатая культурно-научная среда создает возможности для формирования передовых практик ДОД, особенно в областях инженерного творчества, ИТ-предпринимательства и художественных индустрий.

Вопросы стратегического управления в ДОД приобретают особую актуальность на фоне демографических колебаний, повышения требований со стороны семей к качеству и персонализации программ, а также цифровой трансформации образовательной сферы. Перед муниципалитетом стоит задача не просто поддерживать сетку учреждений ДОД, но и выстроить эффективную экосистему, способную гибко реагировать на запросы рынка труда и при этом сохранять миссию социального равенства доступа. Стратегия требует комплексной логики «сверху-вниз» и «снизу-вверх»: целевые индикаторы должны исходить из общегородского развития, а механизмы достижения – опираться на инициативность педагогических коллективов и потребности обучающихся.

Научный интерес к теме усиливается необходимостью переосмыслить классические модели долгосрочных планов. Быстрое старение технологий, непредсказуемость финансовых потоков и изменение поведения пользователей делают жесткие пятилетние планы малоэффективными. В международной повестке закрепляется концепт *adaptive planning*, предполагающий цикличную корректировку стратегических целей через инструмент сценарного прогнозирования, а также интеграцию *agile*-логики в администрирование образовательных проектов. Екатеринбург уже опробовал элементы таких подходов при разработке Стратегии-2030 в 2021 г., однако системная оценка результатов адаптивности пока отсутствует. Развитие стратегического планирования ДОД изучается в контексте территориальной конкуренции, цифровизации и кадрового обеспечения. Отмечается, что переход к программно-целевой модели повышает гибкость системы, однако без качественной аналитики рискует остаться декларативным [4]. Исследования локального художественного образования Екатеринбурга подчеркивают значимость сетевого взаимодействия учреждений и гибкой специальной подготовки педагогов для устойчивости стратегии [1]. Оценка рынка образовательных услуг Уральского федерального округа показывает, что муниципальные стратегии должны учитывать баланс коммерческого и социального сегментов, иначе возникает риск смещения приоритетов в пользу платных услуг [3]. Конкурентное давление, по мнению авторов, требует от учреждений разработки уникальных образовательных продуктов и брендов [2]. В качестве ответа на вызовы цифровой среды предлагается формирование единого муниципального информационного пространства, обеспечивающего непрерывный обмен данными между администрацией, школами и семьями [4]. Исследователи мотивационного мониторинга подчеркивают, что систематическая оценка вовлеченности обучающихся и педагогов повышает точность стратегических решений, одновременно выявляя зоны кадрового дефицита [5]. Опыт Санкт-Петербурга демонстрирует, что внедрение программ развития как инструмента стратегического управления учреждением ДОД обеспечивает выравнивание целей организации с приоритетами города [9]. Авторы, анализирующие поддержку педагогов на муниципальном уровне, подчеркивают, что стратегические ориентиры должны сопровождаться мерами наставничества и ресурсного обеспечения, а не сводиться к административным указаниям [6]. Наряду с этим, акцентируется роль территориального бренда: стратегия ДОД может способствовать консолидации местного сообщества и

формированию положительного имиджа города [8]. Исследования устойчивости муниципальной системы художественного образования Екатеринбурга показывают, что наибольший эффект достигается при комбинировании долгосрочных целей и коротких проектных циклов, позволяющих оперативно реагировать на изменения спроса [7].

За последние десять лет система ДОД Екатеринбурга преобразовалась из разношерстного набора кружков в многослойную экосистему, объединяющую 148 муниципальных учреждений, 63 частные школы, более 400 городских и региональных партнеров. К 2020 г. была сформулирована миссия – «каждому ребенку – персональную образовательную траекторию», а в 2021 г. утверждена Стратегия-2030, основанная на трех приоритетах: доступность, качество, инновации. Формирование дорожной карты сопровождалось общественными слушаниями, экспертными сессиями и пилотами. Тем не менее накопленный опыт выявил ряд узких мест: инфраструктурные перекосы между районами, «кадровый провал» в STEM-сфере, фрагментарность цифровых сервисов и ограниченная корреляция с приоритетами городской экономики.

В 2022–2024 гг. муниципалитет перешел к этапу адаптивной корректировки стратегии. Для оценки промежуточных результатов была разработана методика, учитывающая шесть групп показателей: охват, вариативность, кадровый потенциал, цифровизация, партнерство и социальное воздействие. Данные аккумулируются в городской платформе «Навигатор», что позволяет отслеживать динамику в разрезе учреждений и районов. Сопоставление целевых и фактических значений показало, что ряд индикаторов превышает план на 15–20%, тогда как другие существенно отстают, что требует перераспределения ресурсов. Именно эта разнонаправленная динамика стала основанием для углубленного анализа сильных и слабых сторон, представленного в таблице.

Таблица

Опыт, проблемы и перспективы развития стратегического планирования системы ДОД
Екатеринбурга (2021–2024)

Группа показателей	Достижения (2021-2024)	Проблемы	Перспективы/планируемые решения
Охват и доступность	Увеличение охвата детей программами ДОД с 72% до 78%	Сохраняется диспаритет: 85% в центре против 64% на окраинах	Развитие мобильных «ed-bus» лабораторий; гранты на репликацию успешных практик в дефицитных районах
Вариативность программ	Количество направлений выросло с 11 до 17; внедрены курсы VR-дизайна, робототехники, урбанистики	Нехватка профильных педагогов для глубокой проработки ИИ-треков	Партнерство с ИТ-компаниями, сетевая модель «преподаватель-практик»
Кадровый потенциал	Создан Муниципальный центр наставничества; доля педагогов с квалификацией «преподаватель-наставник» достигла 28%	Высокая текучесть специалистов в возрастной группе 25–35 лет	Система долгосрочных контрактов, жилищные субсидии, проект «Педагог-резиденция»
Цифровая инфраструктура	Запуск единой платформы «Навигатор», интеграция с ГИС «Образование»	Неполная автоматизация аналитики КРІ; недостаточная интеграция с родительскими сервисами	Введение модуля «умный дашборд», API для внешних разработчиков

Анализ показал, что сильнейшей стороной стратегии является расширение охвата и вариативности программ: общегородской темп роста превышает среднероссийский показатель, что подчеркивает конкурентоспособность муниципалитета. Ключевым драйвером стала цифровая платформа, обеспечившая прозрачность данных и удобство выбора для семей. Вместе с тем сохранение территориального разрыва в доступности сигнализирует о необходимости гибридных форматов мобильных лабораторий и субсидирования кружков в отдаленных районах. Кадровый блок остается критической зоной: несмотря на успехи наставнического центра, молодые специалисты предпочитают частный сектор и федеральные проекты. Решение требует не только финансовых стимулов, но и карьерных траекторий внутри системы ДОД, включая исследовательские и стартап-ориентированные роли. Недооценка роли вузов в партнерствах ограничивает потенциал разработки передовых программ, особенно в области искусственного интеллекта и композитных технологий. Социальное воздействие демонстрирует положительную динамику, однако фокус на подростках группы риска пока недостаточен. Расширение кураторских центров и внедрение программ развития мягких навыков позволит построить стратегию ДОД в профилактику асоциального поведения и повысить вклад в устойчивое развитие городской среды.

Проведенное исследование подтвердило, что стратегическое планирование в муниципальной системе дополнительного образования Екатеринбурга стало мощным рычагом повышения охвата, качества и инновационности программ для детей. Принцип «гибридного управления», сочетающий жесткие целевые ориентиры и гибкую проектную реализацию, доказал свою эффективность в условиях высокой динамики внешней среды. Запуск цифровой платформы «Навигатор» обеспечил прозрачность процессов и оперативную аналитику, а сетевые партнерства расширили контентную базу и ресурсную поддержку.

Однако дисбаланс территориального доступа, кадровые вызовы в STEM-сфере и ограниченное участие вузов обозначают необходимость следующего витка адаптации стратегии. Рекомендуется усилить программы привлечения и удержания молодых педагогов через расширенный социальный пакет и возможность вертикальной и горизонтальной карьеры; развивать мобильные формы ДОД для отдаленных районов; институционализировать участие высшей школы и промышленных партнеров через консорциумную модель. Кроме того, целесообразно внедрить метод SROI как обязательный элемент оценки вклада проектов ДОД в стратегические цели города, что позволит повысить точность распределения инвестиций. В перспективе стратегия должна стать частью единого мегаполисного плана развития человеческого капитала, связывая ДОД с формальными школами, колледжами, креативными кластерами и рынком труда.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Стратегическое планирование в сфере дополнительного художественного образования детей (на примере Екатеринбурга) / А.М. Боталов, Н.В. Боталова, Н.И. Визирякина, Е.В. Соколова // Муниципалитет: экономика и управление. – 2022. – № 1 (38). – С. 77–86.
2. Ваниватова А.С. Направления и механизмы развития учреждения дополнительного образования детей в условиях повышения конкуренции / А.С. Ваниватова, А.В. Павлов // Про-ДОД. – 2024. – № 2 (50). – С. 119–127.
3. Гончарова М.Н. Оценка развития рынка образовательных услуг регионов Уральского федерального округа / М.Н. Гончарова, В.О. Дрей, А.Я. Шатрова // Российская экономика в условиях структурной трансформации: сборник материалов

Всероссийской научно-практической конференции, Новокузнецк, 02 июня 2023 года / Под общей редакцией Д.Н. Ганченко, О.А. Цвиркун. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Актуальность.РФ», 2023. – С. 21–25.

4. Караева Ф.Е. Формирование цифрового пространства экономической системы / Ф.Е. Караева, О.А. Рыкалина // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 12 (170). – С. 347–353.

5. Кувшинкова И.А. Мотивационный мониторинг в системе регионального дополнительного образования детей / И.А. Кувшинкова, Е.В. Решетникова // Современное образование: наука и практика. – 2024. – № 1 (22). – С. 26–30.

6. Резинкина Л.В. Стратегические ориентиры поддержки и сопровождения педагогов в муниципальной территории / Л.В. Резинкина, А.Е. Марон // Образование: Ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. – 2021. – № 1. – С. 4–6.

7. Соколова Е.В. Муниципальная система художественного образования детей Екатеринбурга: принципы устойчивости и развития / Е.В. Соколова, Н.В. Боталова // Управление культурой. – 2022. – № 3 (3). – С. 32–40.

8. Суркис Н.В. Стратегия развития муниципальной системы образования как инструмент решения задач в сфере образования, консолидации местных сообществ и оформления бренда территории / Н.В. Суркис // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. – 2023. – № 1 (50). – С. 24–30.

9. Программа развития в системе стратегического управления учреждением дополнительного образования (на примере ГБУ ДО ДЮТЦ «Васильевский остров» Санкт-Петербурга) / И.Н. Чурилина, Н.М. Чуклина, О.Р. Исакова, О.Г. Полякова // Управление образованием: теория и практика. – 2022. – № 4 (50). – С. 230–238.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Мазур Константин Романович, магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия.

Куликова Елена Сергеевна, доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия.

e-mail: e.s.kulikova@inbox.ru