

НАУЧНЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ

Научная статья
УДК 373.1.02
DOI: 10.54884/1815-7041-2025-85-4-260-278

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ПОСТРОЕНИЯ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО КОМАНДНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТА

Герашенко С. А.

*Государственный университет просвещения, Москва, Российская Федерация
sa.gerashchenko@eduprosvet.ru*

*Статья поступила в редакцию 20.11.2025
Одобрена после рецензирования 01.12.2025
Принята к публикации 12.12.2025*

Аннотация. Проблема интерпретации и применения дорожной карты как инструмента управления образовательной системой складывалась на протяжении последних 20–30 лет развития отечественной сферы образования. Очередной виток изменений в системе образования обострил необходимость применения дорожной карты как действенного средства решения возникающих вопросов и проблем. Целью статьи стал анализ метода дорожного картирования как командного инструмента управления образовательной системой на примере общеобразовательной организации. Рассмотрение подходов по интерпретации и применению дорожной карты в управлении образовательной системой, а также смоделированные этапы её проектирования и реализации могут способствовать повышению роли данного инструмента в практической деятельности как общеобразовательных организаций, так и муниципальных и региональных образовательных систем.

Ключевые слова: дорожная карта, управленческая команда, метод дорожного картирования, структура дорожной карты, проблематизация и целеполагание деятельности, анализ и прогнозирование в общеобразовательной организации.

Финансирование: статья подготовлена в рамках научно-исследовательского проекта «Современная образовательная организация: от управленческой команды к школьному коллективу» – победителя конкурса грантов ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения» (Пр-1189 от 30.06.2025).

Для цитирования: Герашенко С. А. Стратегические ориентиры построения дорожной карты как фундаментального командного управленческого инструмента // Человек и образование. 2025. № 4 (85). С.260–278. <https://doi.org/10.54884/1815-7041-2025-85-4-260-278>

Original article

STRATEGIC GUIDELINES FOR DEVELOPING A ROADMAP AS A FUNDAMENTAL TEAM MANAGEMENT TOOL

S. Gerashchenko

Federal State University of Education, Moscow, Russian Federation
sa.gerashchenko@eduprosvet.ru

The article was submitted on 20.11.2025

Approved after review on 01.12.2025

Accepted for publication on 12.12.2025

Abstract. The problem of interpretation and correct application of the road map as a management tool in the educational system has been developing over the past 20-30 years within the domestic education sector. The latest wave of changes in the education system has intensified the need for using road mapping as an effective means to address emerging issues and challenges. The aim of this article is to analyze the method of road mapping as a team management tool for the educational system, using a general education school as a case study. The examination of different approaches to interpreting and applying roadmaps in educational system management, along with the modeled stages of their design and implementation, can enhance the role of this tool in the practical activities of both general education schools and municipal or regional educational systems.

Keywords: roadmap, management team, road mapping method, roadmap structure, problem-solving and goal-setting, analysis and forecasting in school.

Financing: this article was prepared as part of the research project "The Modern Educational Institution: From a Management Team to a School Community" – winner of a grant competition held by State University of Education (Grant Agreement No. Pr-1189, dated June 30, 2025).

For citation: Gerashchenko, S. A. (2025) Strategic guidelines for developing a roadmap as a fundamental team management tool. *Man and Education*, no. 4 (85), pp. 260–278 (In Russ.). <https://doi.org/10.54884/1815-7041-2025-85-4-260-278>

Введение

Сегодня в условиях структурных и содержательных изменений в системе образования (в частности – общего образования) актуализировалась роль дорожной карты как инструмента управления образовательной системой на различных уровнях: институциональном, муниципальном, региональном, федеральном. Это стало следствием повышения значимости управления результативностью, отмеченного в ряде документов федерального уровня [1].

На данный момент дорожная карта обсуждается в научном сообществе, как: 1) наглядное представление пошагового сценария развития определённого объек-

та – отдельного продукта, проекта, компании, отдельного человека (А. Павлов); 2) документ, в котором наглядно отображается стратегический план проекта: его главные цели и задачи, сроки исполнения, ответственные, основные этапы (Д. Коротеньких, И. Михайлова) [2; 3].

Данные подходы позволяют сформулировать собственное определение дорожной карты, отличное от распространённой в различных источниках версии «дорожная карта = план мероприятий» [4]. План мероприятий является инструментом тактического управления, позволяющим предпринимать краткосрочные меры в ответ на существующий вызов, а под до-

рожной картой будем понимать стратегический план развития образовательной системы, направленный на решение конкретной проблемы или достижение конкретного результата в условиях чёткого целеполагания и ограниченности времени. Безусловно, последняя характеристика данного определения будет связана с масштабами, характером и потенциалом решения конкретной проблемы в конкретной образовательной системе и будет кардинальным образом отличаться для той или иной образовательной системы, осуществляющей организованную и целенаправленную подготовку обучающихся к самостоятельной жизни в современном обществе на федеральном, региональном, муниципальном или институциональном (образовательная организация) уровне [5].

Направления деятельности в рамках дорожного картирования

Дорожное картирование как один из методов работы в образовательной среде и основу информационной поддержки процесса управления можно отнести к таким направлениям деятельности как управление реализацией функции и управление достижением результата, а также проектное управление.

Первое направление связано, например, с реализацией трудовых функций в соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»¹ и квалификационными характеристиками должностей работников образования², а

также функционированием единой системы управления качеством образования (в основу заложены аккредитационный и мотивирующий мониторинги, индекс качества общего образования, проект «Школа Минпросвещения России» и др.) [6, с. 143].

В рамках управления реализацией функции используются следующие взаимосвязанные операции, непосредственно относящиеся к данному нами определению дорожной карты:

- наблюдение и мониторинг деятельности исполнителей (изучение процесса реализации и предварительный анализ достигнутых промежуточных результатов / значений);
- учёт и контроль промежуточных результатов / значений (соотнесение процесса реализации с определённой целью на основе использования метода обратной связи, своевременное выявление отклонений от заданных значений и их оперативное устранение);
- регулирование действий исполнителей (деятельность по переводу их усилий в необходимое для достижения результата направление);
- корректировка решения (выявления допущенных ошибок и просчётов, внесение в реализуемое решение соответствующих правок и изменений).

Управление достижением результата включает в себя контроль за достижением стратегических целей. Такой подход помогает определить потенциальный вклад каждого из исполнителей реализуемого решения в достижение намеченного результата.

Формируя дорожные карты в формате исполнения конкретной трудовой функции / конкретного трудового действия (например, трудовое действие «Формирование и поддержка организа-

¹ Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» [Электронный ресурс] // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202109020036> (дата обращения: 26.05.2025).

² Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификацион-

ного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Информационно-правовое обеспечение «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/199499/> (дата обращения: 26.05.2025).

ционной культуры общеобразовательной организации» трудовой функции «Администрирование деятельности общеобразовательной организации») необходимо чётко разделять принятие управленческих решений и реализацию управленческих проектов. Первые связаны как с отправной точкой в определении существующей проблемы, стартом формирования и исполнения дорожной карты, так и с анализом промежуточных результатов, регулированием действий исполнителей, корректировкой решений, т.е. принимаются абсолютно на каждом этапе управления реализацией функции и достижением результата. Управленческие проекты связаны с выходом образовательной системы на более высокий уровень решения проблем, управленческое решение здесь будет направлено на развитие в условиях стабильного функционирования.

Одним из проявлений дифференциации управленческого решения и управленческого проекта стала реализация проекта «Школа Минпросвещения России», стартовавшая в образовательных организациях страны в 2022 г. Самодиагностика по критериям и показателям в рамках магистральных направлений «Знание», «Воспитание», «Профорентация», «Творчество», «Здоровье» и ключевых условий «Учитель. Школьная команда», «Образовательная среда», «Школьный климат» позволила:

а) принять управленческие решения по приведению деятельности школ в соответствие с действующим законодательством (например, критический показатель «Реализация и соблюдение требований локального акта, регламентирующего внутреннюю систему оценки качества образования» отвечает требованиям пункта 13 части 3 статьи 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации») [7];

б) принять документы стратегического развития школы по дальнейшему развитию в формате отдельных направлений – разработать управленческие проекты (например, показатель «Наличие общес-

кольной программы здоровьесбережения и её полноценная реализация» [7] в полной мере отвечает национальной цели «Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи», утверждённой Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»).

К примеру, данная дифференциация позволила обеспечить стабильное функционирование образовательных организаций Саратовской области (в июне 2023 г. на базовом и среднем уровнях проекта находились 25,9% школ региона, в июне 2024 г. – уже 46%) и определить новые векторы в их развитии (в июне 2023 г. на высоком уровне находились 2,3% школ, в июне 2024 г. – 38%) [8, с. 6].

Второе направление относится к формированию и развитию в системе образования управленческих команд, выходящих за границы операционных задач и планирующих работу над конкретным результатом или продуктом, выполняющих задачи максимально эффективно [6]. В основу такой команды должны быть заложены такие факторы, как конструктивное отношение, позитивное представление о людях, внутренняя (корпоративная) культура организации, ответственное управление и поддержка, интерес к деятельности всех участников и каждого в отдельности, распределение функционала и ответственности, структурированный поток информации и открытая коммуникация. Содержательные характеристики этих и иных факторов подробно описаны в ряде отечественных и зарубежных источников и сводятся к тому, что успех управленческой команды зависит от таких категорий, как мотивация, активность, ответственность, направленность на достижение цели, командные ценности [9; 10; 11].

Общий портрет управленческой команды общеобразовательной организации различается в зависимости от региональной специфики и финансирования систе-

мы образования, а также подходов к тому, кого по занимаемой должности традиционно включают в число управленческих кадров. К примеру, в московской системе образования в последнее десятилетие получила распространение следующая модель управленческой команды:

- руководитель образовательной организации (директор);
- заместитель директора по управлению ресурсами (первый заместитель);
- заместитель директора по оценке качества образования;
- заместитель директора по содержанию образования и конвергенции;
- заместитель директора по воспитанию, социализации и безопасности обучающихся [12; 13].

Отчасти данный подход воспроизводит пять функциональных областей управления образовательной организацией, среди которых выделяют управление кадрами и их развитием, управление ресурсами, управление процессами, управление результатами и управление информацией как одно из сложнейших направлений деятельности [14]. В ряде субъектов Российской Федерации распространена традиционная модель управления школой, получившая распространение в советское время:

- руководитель образовательной организации (директор);
- заместитель директора по учебной (учебно-воспитательной) работе;
- заместитель директора по научно-методической работе (встречается крайне редко);
- заместитель директора по воспитательной работе;
- заместитель директора по административно-хозяйственной работе (в ряде случаев подменяется деятельностью заведующего хозяйством).

Фактически границы управленческой команды образовательной организации искусственно расширяются её руководителями. К «управленцам» причисляются представители социально-психологической службы (педагог-психолог, социальный педагог, учитель-логопед, учитель-дефектолог, тьютор),

методической службы (методист, старший методист), а также появившиеся в 2022 г. советники директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями. Это искусственное расширение связано с выполнением данными педагогическими работниками несвойственных (или делегированных) им функций по организации, учёту и контролю в различных направлениях функционирования школы, а также количественным составом «чистой» управленческой команды. В малокомплектных школах команду чаще всего представляет «дуэт» из руководителя и его единственного заместителя. Фактически действующая управленческая команда с её количественными и качественными характеристиками является одним из условий успешной реализации управленческих проектов и дорожных карт.

В отличие от проекта, важным в процессах внедрения и реализации дорожной карты в системе образования является осмысление и понимание дорожной карты как инструмента краткосрочной или долгосрочной стратегии. Данный инструмент включает анализ ситуации в образовательной системе, описание выявленной проблемы, целеполагание, используемые ресурсы, развёрнутый план мероприятий (образовательных действий, событий) с промежуточными результатами и принимаемыми управленческими решениями, образ желаемого результата с его качественными и количественными характеристиками. Данные характеристики также делают дорожную карту инструментом реализации управленческого цикла, заявленного в рамках муниципальных и региональных управленческих механизмов в системе образования. Именно наличие целеполагания и результативности коренным образом отличает дорожную карту от часто её подменяющего плана мероприятий (плана работы), являющегося инструментом тактики [6].

Применение метода дорожной карты при разработке и реализации паспортов федеральных проектов в сфере образования (к примеру, завершив-

шегося в 2024 г. национального проекта «Образование») позволяет выработать каскадную модель «федеральный уровень – региональный уровень – муниципальный уровень – уровень образовательной организации», что визуально может быть представлено в виде потока, последовательно проходящего фазы анализа требований, проектирования, реализации, тестирования, интеграции и поддержки для каждого из уровней.

Основные элементы структуры дорожной карты

Структура дорожной карты позволяет выделить три особенности её применения, свидетельствующие о реализации управленческого цикла или процесса управления, непосредственно в образовательной системе:

- 1) наличие прогноза развития на перспективу с разбивкой по этапам и фиксацией основных управленческих действий или решений по приближению к образу желаемого результата;
- 2) формулировка чёткого эффекта от реализации с обоснованием оптимально допустимых альтернатив развития системы;
- 3) инструментальный характер, позволяющий немедленно реагировать на изменения и вносить коррективы в сценарии развития системы [6, с. 143-144].

В рамках проектирования дорожных карт зачастую ошибки возникают на первом выделяемом нами этапе – этапе проблематизации. Постановка проблем не всегда зависит от объективных условий; они формулируются как видимые, ощущаемые вопросы («верхушка айсберга») без должной проработки и погружения в причинно-следственную и сутевую часть. Именно поэтому предлагается разделить этап проблематизации на две составляющие: анализ и прогнозирование (см. рис. 1).

Само определение проблемы может происходить по пути выделения обстоятельств, в которых сейчас находится образовательная организация («есть»), и тех потребностей, которые необходимо

удовлетворить («хочу»). В то же время необходимо понимать, является ли определяемая проблема расхождением между желаемым и действительным (проблема функционирования) или проблемой развития (потенциальная возможность). В 2025 г. в Институте реализации государственной политики и профессионального развития работников образования Государственного университета просвещения в качестве форматов проведения итоговой аттестации по программам повышения квалификации для управленческих кадров (управленческих команд) были использованы как отдельные элементы дорожного картирования, так и дорожная карта по повышению качества общего образования в целом³. Первым элементом в представленных материалах являлось определение проблемы. Приведём некоторые примеры проблем из работ слушателей:

- 1) низкий уровень обученности выпускников 9 класса по математике, обществознанию, географии, химии; недостаточная результативность работы учителей математики, обществознания, географии и химии; недостаточная работа педагогического коллектива со слабоуспевающими обучающимися;
- 2) слабые учебные возможности; низкий уровень предшествующей подготовки обучающихся; недостаточный интерес к отдельным предметам; пропуск уроков по неуважительным причинам;
- 3) снижение средних баллов по результатам государственной итоговой аттестации (далее – ГИА) и всероссийских проверочных работ (далее – ВПР) по учебному предмету «Русский язык».

В первом и втором примерах явно приведены факторы, которые влияют на воз-

³ Здесь и далее будут приведены примеры из работ слушателей ДПП ПК «Современная школа суверенной системы образования: образ стратегии и тактики управления» (2025 год, 36 часов) и ДПП ПК «Управленческие подходы к обеспечению качества математического и естественно-научного образования» (2025 год, 24 часа) федерального государственного автономного образовательного учреждения «Государственный университет просвещения».

I. Проблематизация

АНАЛИЗ	«Есть»	«Хочу»
	<i>Обстоятельства, в т. ч. препятствия, возможности и ресурсы, в которых находится система сейчас</i>	<i>Осознание потребностей системы, требования, которые неизвестно, как удовлетворить в силу обстоятельств</i>
	1) _____ 2) _____ 3) _____ ...	1) _____ 2) _____ 3) _____ ...
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>Проблема функционирования</p> <p><i>Расхождение между желаемым и действительным</i></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Проблема развития</p> <p><i>Потенциальная возможность</i></p> </div> </div>		
Определение проблемы	_____ _____ _____ _____	

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ	На что повлияет решение определенной проблемы?	
	КАЧЕСТВЕННО: <i>функционирование, устойчивость, развитие системы</i>	КОЛИЧЕСТВЕННО: <i>увеличение, уменьшение, оптимизация, сокращение и др.</i>
	Насколько актуальна определенная проблема для системы?	
◆ <i>Срочность и ограниченность во времени</i>	◆ <i>Уровень воздействия на систему</i>	
_____	_____	
◆ <i>Мотивы и способности работников</i>	◆ <i>Возможность саморазрешения или решения в рамках других процессов</i>	
_____	_____	

Рис. 1 / Fig. 1.

Этап проблематизации в дорожном картировании / The problematization stage in road mapping

Источник: данные автора.

никновение или эскалацию той или иной проблемы, т.е. описаны реальные условия воспитания и обучения, качество организации образовательной деятельности и др. Помимо этого, в описании содержатся прилагательные, лишь относительно характеризующие состояние образовательной системы: низкий, недостаточная, слабые (критерии относительности не приводятся). В третьем примере проблема выражена наиболее ярко, т.к. является результатом проведенного на уровне общеобразовательной организации анализа.

Данная формулировка отражает реальную ситуацию с позиции того, что «есть» как отправной точки для работы. Кроме того, отмечено «снижение» результатов, что означает сравнение ситуации с предыдущими периодами. Если перестроить данные примеры с точки зрения выделения причины, повлиявших на появление проблемы, то получится следующая конструкция: «...снижение средних баллов по результатам ГИА и ВПР по учебному предмету «Русский язык» произошло потому, что

в общеобразовательной организации наблюдается:

- а) низкий уровень обученности выпускников 9 класса;
- б) недостаточная результативность работы учителей;
- в) недостаточная работа педагогического коллектива со слабоуспевающими обучающимися;
- г) недостаточный интерес к отдельным предметам;
- д) пропуск уроков по неуважительным причинам».

Так, в первом и втором случаях приведены причины, повлиявшие на возникновение проблемы, но не сформулирована сама проблема. Несколько сложнее определить категорию выявленной проблемы: является ли она проблемой функционирования общеобразовательной организации или проблемой развития, дающей новые потенциальные возможности для роста? Ответом на этот вопрос будут являться причинно-следственные связи: из-за чего проблема возникла / обострилась, что станет следствием её решения, т.е. на что оно прогнозно повлияет с позиции качественных (функционирование, устойчивость, развитие) и количественных (увеличение, уменьшение, оптимизация, сокращение) характеристик.

Помимо ответа на приведённый выше вопрос, прогнозирование должно отвечать и на вопрос актуальности проблемы для образовательной системы (в нашем случае – общеобразовательной организации). Актуальность будет заключаться не только в срочности и ограниченности выявленной проблемы во времени, но и в уровне воздействия на систему, возможности саморазрешения или решение в рамках других процессов, мотивах и способностях работников, включённых в процесс решения.

Прогнозирование изменения описанной в примерах ситуации содержит следующую информацию:

- повышение уровня предметной и методической компетентности педагогических работников (диагностика профессиональных компетенций, анализ её результатов, обучение на программах

повышения квалификации, участие в семинарах, мастер-классах и других методических мероприятиях по обмену опытом);

- преодоление низкой вовлеченности родителей (законных представителей) в дела школы (создание единого информационного пространства с целью повышения интереса и степени информированности о жизни общеобразовательной организации, анкетирование для выявления наиболее актуальных вопросов программы всеобща, вовлечение в проведение внутриклассных и общешкольных мероприятий, участие в программах родительского контроля, совместная работа с родителями по профессиональному самоопределению обучающихся).

Важным вопросом, который остаётся не снятым в прогнозе, является измеримость прогнозных значений: в чем выражается «повышение», как оценить предметную и методическую компетентность, что означает «низкая вовлеченность» родителей, т.е. что является стартовой (искомой) позицией, а что – позицией желаемой.

После *анализа текущей ситуации* (см. рис. 2), который можно провести как с помощью широко известных (PESTEL, SWOT), так и с помощью вновь появляющихся методов (к примеру, управленческая разведка), важным этапом становится разработка структуры и этапов дорожной карты [15]. Этот процесс включает определение последовательности действий, необходимых для *достижения поставленной цели*.

Методика SMART, широко используемая в управлении проектами, активно применяется и для постановки цели в дорожных картах. Предполагающий конкретизацию, ключевые количественные показатели, факторы, доказывающие достижимость, значимость и временной потенциал достижения цели, SMART-подход заложил основу для развития отечественных методов, среди которых можно выделить КЕДР [16]. Данный подход также даёт пояснения к используемым в аббревиатуре сокращениям, где «К» – это конкретика (не используйте обобщённые характеристи-

I. Проблематизация

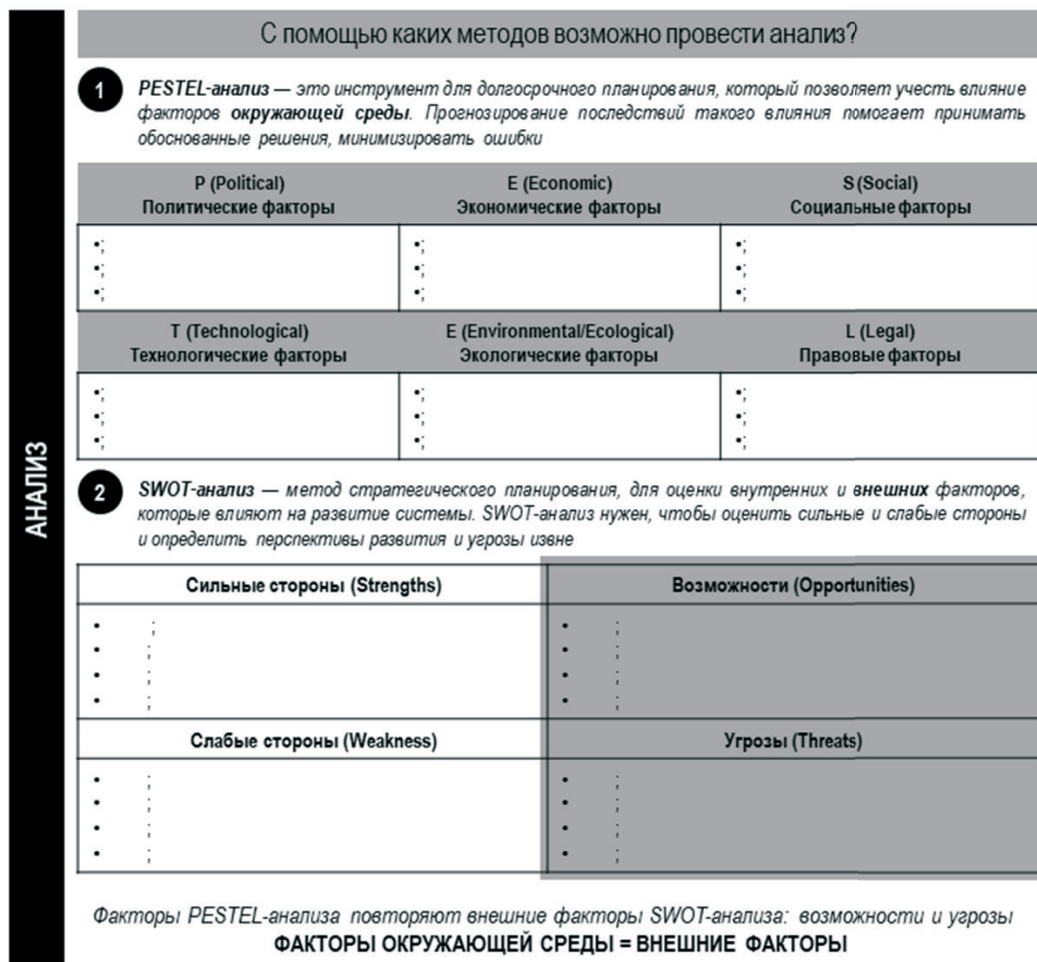


Рис. 2 / Fig. 2.

Методы анализа в дорожном картировании / Analysis methods in road mapping

Источник: данные автора.

ки «больше», «раньше», «совершеннее»), «Е» – единица измерения (к примеру, как измерить, стал ли патриотом обучающийся), «Д» – означает дату, срок реализации цели, «Р» – реалистичность, что предполагает анализ и оценку стартовых позиций и имеющихся в распоряжении ресурсов.

В приводимых примерах дорожных карт, разработанных общеобразовательными организациями, цель работы определяется как «повышение качества образования, в том числе образовательных результатов обучающихся школы,

по результатам ГИА (русский язык)». Соответствует ли подобная цель требованиям подходов SMART и КЕДР заметно невооружённым глазом, а соответственно и эффективность её достижения – под серьёзным вопросом, т.к. не виден конечный результат.

Если цель – это образ желаемого результата, который чаще всего выражается через отглагольное существительное (формирование, развитие, совершенствование и др.), то *задачи*, выраженные через глаголы, представляют собой конкретные шаги,

способствующие её достижению. В отличие от многочисленных планов, графиков и расписаний, реализация задач в дорожной карте должна завершаться констатацией промежуточного результата: для чего было совершено то или иное действие, на каком этапе пути стоит наша управленческая команда в данный момент времени, в какой корректировке нуждаются наши дальнейшие шаги (см. рис. 3).

В соответствии с указанной выше целью реализации дорожной карты, её задачи были определены следующим образом:

- «совершенствовать внутришкольную систему управления качеством образованием на основе разработанной «дорожной карты»»;
- создать условия для повышения мотивации к обучению, саморазвитию, самостоятельности учащихся через активное и эффективное участие обучающихся в уроке, а также в школьных, муниципальных, региональных олимпиадах, конкурсах, проектах;

II. Целеполагание

ОБРАЗ ЖЕЛАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА	Связь с потребностями системы в рамках блока проблематизации	Формулировка цели	[Конкретизация]
	Измеримость цели	[Ключевые количественные показатели]	
	Достижимость цели	[Факторы, доказывающие достижимость]	
	Значимость цели	[Аргументы значимости*]	
	Ограниченность цели по времени	[Временной потенциал достижения]	
<p>*Утверждение или группа утверждений, приводимые в доказательство другого утверждения по следующей схеме:</p> <p style="text-align: center;">Аргумент = Тезис + Факт</p>			
↓	Формулировка конечного результата		= выход на цель
ШАГИ ПО ПРИБЛИЖЕНИЮ К РЕЗУЛЬТАТУ	Формулировка действий, которые нужно выполнить для достижения цели*		= выход на задачи
	Шаг 1		[Промежуточный результат]
	Шаг 2		[Промежуточный результат]
	Шаг 3		[Промежуточный результат]
	Шаг 4		[Промежуточный результат]
	Шаг ...		[Промежуточный результат]
			Для чего было выполнено действие?
*Выражаются через слова-действия – глаголы (сделать, выполнить, проанализировать и др.)			

Рис. 3 / Fig. 3

Этап целеполагания в дорожном картировании / The goal-setting stage in road mapping

Источник: данные автора.

- успешное выполнение обучающимися внешних мониторингов (в том числе ВПР) в 2025 г.;
- успешное прохождение государственной итоговой аттестации (100% выпускников получили аттестаты)».

Что означают эти задачи в заданном контексте – понять не сложно. Все усилия общеобразовательной организации будут направлены на работу с показателями ВПР и ГИА, что позволит ей выйти из числа школ с низкими (или необъективными) (ШНОР) образовательными результатами. Задачи не отвечают на другой важный вопрос: каким образом (каким путём) это будет достигнуто. Вероятно, совершенствовать внутришкольную систему управления качеством образования – это актуализировать показатели внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО), а также отказаться от формального подхода к анализу результатов оценочных процедур и мониторинговых исследований, изменить критерии сравнения результатов по учебным периодам (четвертям, триместрам, учебным годам), где важным будет оценка качественного прироста знаний и компетенций непосредственного обучающегося, а не динамика по учебному предмету или у конкретного педагогического работника. Как будут созданы условия для успешного выполнения обучающимися внешних мониторингов и ГИА – осталось за полями данной дорожной карты. Дальнейшей конкретизации выполнено не было.

Комплексный подход к планированию и реализации дорожных карт в общеобразовательных организациях учитывает множество факторов, способствующих достижению поставленных целей. Одним из таких факторов является *обеспеченность ресурсами* (рис. 4), т.е. всем тем, что непосредственно участвует / используется в образовательной деятельности: содержание образования, квалифицированные кадры, финансы и др. В частности, финансовые аспекты имеют важное значение в реализации проектов в образовательной сфере. Реализация дорожной карты требует финансовых вливаний, связанных с оснаще-

нием общеобразовательной организации и материально-технической базой, оплатой труда вовлечённых работников. Это требует определить соответствующий бюджет и разработать план финансирования.

Также практическая реализация дорожной карты требует применения современных инструментов и информационных технологий, которые упрощают процесс внедрения и мониторинга. В рамках национального проекта «Образование» была создана и запущена федеральная государственная информационная система «Моя школа», позволяющая обеспечить доступ к верифицированному образовательному контенту, текстам художественной литературы и аудиокнигам, автоматизировать проверку домашних заданий и промежуточной аттестации, использовать облачное хранилище, отображать данные электронного журнала и дневника, предоставлять доступ к цифровым помощникам. Ресурс позволяет школам планировать и отслеживать внедрение инновационных образовательных решений, обеспечивая прозрачность и эффективность процесса. С другой стороны, использование цифровых платформ и аналитических систем способствует более точному анализу текущего состояния общеобразовательной организации и прогнозированию возможных результатов.

В рамках примеров дорожных карт нами было предложено условное деление ресурсов по пяти группам: организационно-управленческие, информационные, кадровые, финансово-экономические и содержательно-методические. В группу организационно-управленческих ресурсов управленческие команды включили перечни должностей работников, а также коллегиальные органы управления (педагогический совет, наблюдательный совет и др.), привлекаемые к реализации дорожной карты. При этом не включёнными остались используемые модели управления (к примеру, модель «Лидеры образования» проекта «Школа Минпросвещения России»).

Информационные ресурсы были замкнуты границами единиц хранения библиотечного фонда, количеством ком-

III. Обеспеченность ресурсами

Ресурсы образовательной системы — это всё то, что непосредственно участвует в образовательной деятельности

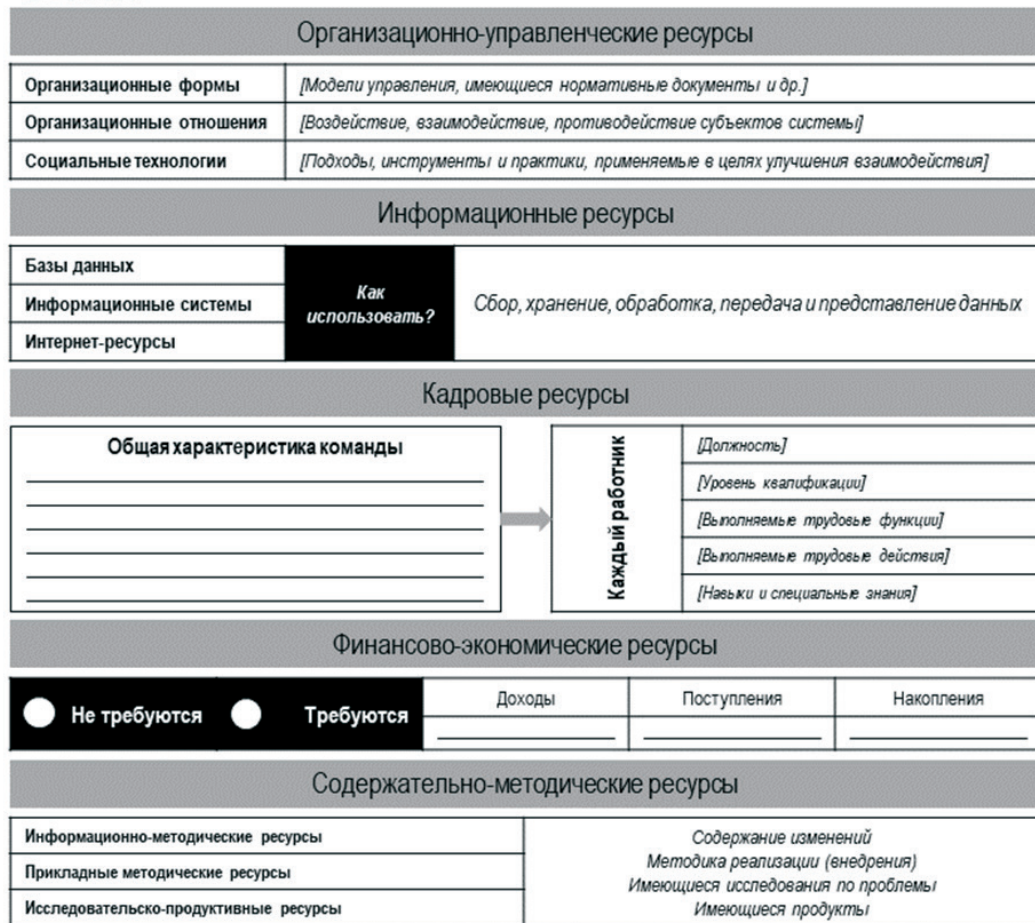


Рис. 4 / Fig. 4

Оценка обеспеченности ресурсами в дорожном картировании / Assessment of resource availability in road mapping

Источник: данные автора.

пьютерной техники и интерактивного оборудования, кадровые – кратким статистическим сводом педагогических работников в разрезе квалификационной категории и имеющихся наград (без учёта конкретной мотивации для реализации дорожной карты – заинтересованности каждого в достижении результата). Финансирование предполагалось обеспечить за счёт средств регионального и местного бюджетов, а также привлечённых внебюджетных источников.

Важнейшая группа ресурсов – содержательно-методические – были прописаны в соответствии с действующими в школе основными образовательными программами общего образования (рабочие программы учебных предметов, курсов внеурочной деятельности, рабочая программа воспитания, учебные планы по уровням общего образования). Так, не было дано конкретизации по актуализации данных ресурсов в условиях обозначенной проблемы, связанной с низким уровнем качества образова-

ния, что можно было представить следующим образом:

- определение линий преемственности между рабочими программами учебного предмета «Русский язык» на уровнях начального общего, основного общего, среднего общего образования;
- внесение изменений в учебные планы начального общего и основного общего образования в части увеличения часов изучения учебного предмета «Русский язык» до 5 (6), в учебный план среднего общего образования – в части включения учебного курса «Ключевые проблемы русской словесности»;
- разработка и внедрение курса внеурочной деятельности «Как это по-русски» для обучающихся 2-4-х, 5-9-х классов (по уровням) и др.

При разработке дорожных карт нередко акцентируется внимание на выработке и внедрении «корпоративной идеологии», стратегическом и тактическом планировании, критериях эффективного плана и должностных приоритетах. К примеру, в рамках реализации федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование» был предложен структурированный подход, охватывающий такие этапы, как диагностика, планирование, реализация и оценка. Этот этап можно обозначить как выработку *алгоритма действий* и представить либо в виде широко распространённого плана мероприятий, либо в виде адаптированного цикла действий по пяти функциональным областям управления (рис. 5).

Опасность классического табличного представления плана мероприятий по реализации дорожной карты заключается в формальном подходе как к самому обозначению мероприятий (как меры в ответ на выявленную проблему, угрозу), так и к ожидаемым от них результатам по принципу заполнению графы словом «исполнено». Без должной проработки ожидаемых результатов проведение того или иного мероприятия становится бессмысленным, не отвечает на ключевой управленческий вопрос «зачем» и не даёт основы для при-

ятия конкретного управленческого решения по итогам серии мероприятий в рамках определённой направленности.

В рассматриваемых нами примерах дорожных карт управленческих команд чаще всего ожидаемый результат сформулирован следующим образом:

версия 1: переход школы в эффективный режим работы, повышение качества преподавания предметов, адресная помощь, повышение качества образования и успеваемости обучающихся (абстрактная формулировка, не имеющая конкретики);

версия 2: справка-анализ, анализ ВПР учителей-предметников, утверждение плана мероприятий по выходу школы из статуса ШНОР (формальный подход, имеющий целью разработку нового документа).

Адаптированный цикл действий по пяти функциональным областям управления имеет непосредственную отсылку к т.н. управленческому циклу, использованному Федеральным институтом оценки качества образования в рамках оценки управленческих механизмов регионального и муниципального уровней в 2022 г. Структурно управленческий цикл представлял собой организацию деятельности управленческой команды муниципального и / или регионального уровня по разработке трёх групп документов:

- концептуальные документы (учитывающие цели, показатели, методы сборы и обработки информации);
- процессуальные документы (мониторинг показателей, анализ его результатов, разработанные по результатам адресные рекомендации);
- управленческие документы (анализ эффективности принятых мер, управленческие решения, конкретные меры и мероприятия) [17].

Главным отличием адаптированного цикла действий от управленческого цикла является деление воздействия в ходе реализации дорожной карты на внутренний (действия команды) и внешний (действия извне) контуры, а также выстраивание функциональных областей управления в логике: от управления процессами, что

IV. Алгоритм действий

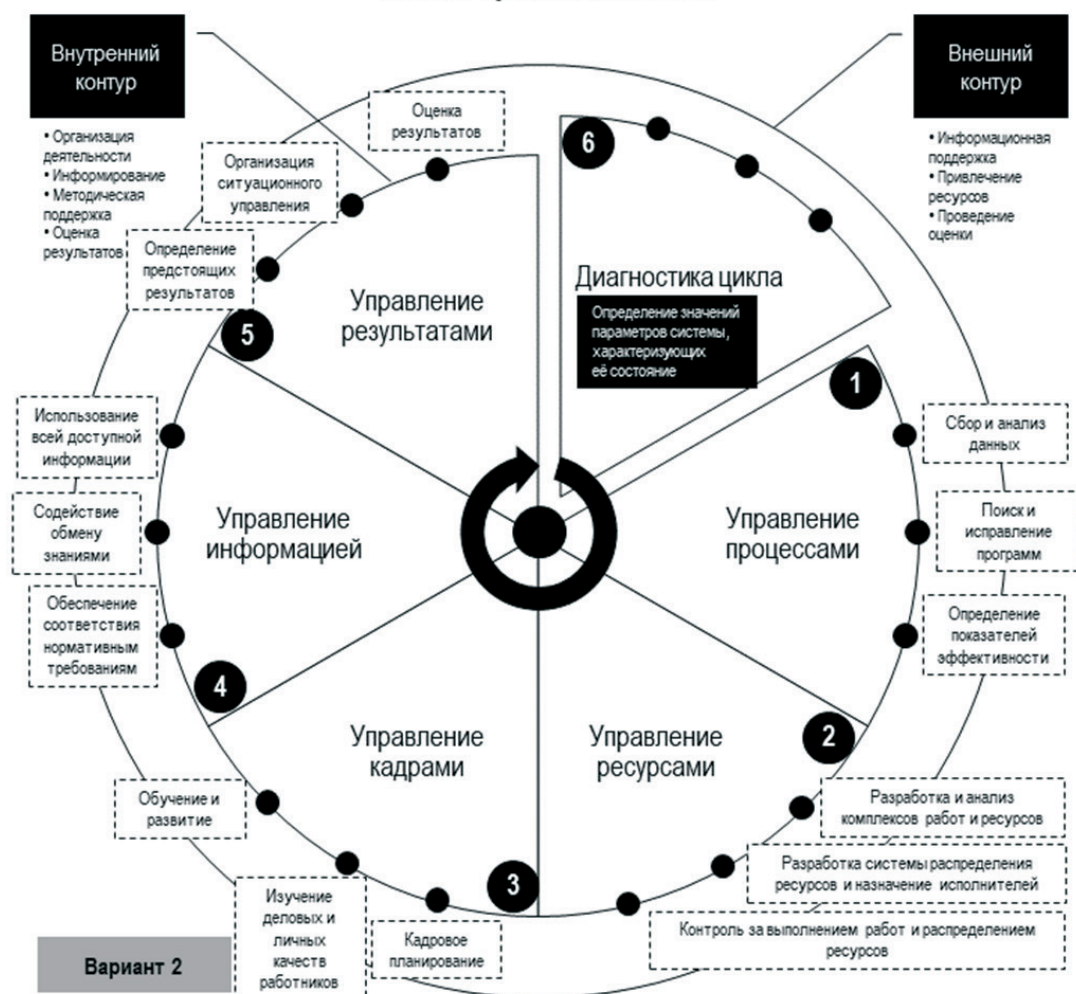


Рис. 5 / Fig. 5

Алгоритм действий в дорожном картировании / Algorithm for road mapping

Источник: данные автора.

связано с большими данными, до управления результатами, что позволяет определить предстоящие результаты и организовать ситуационное управление в случае необходимости. Кроме того, данный цикл позволяет обострить те позиции, которые план мероприятий «спускает на тормозах», т.е. позволяет «закрывать» формальным образом: изучение деловых и личных качеств работников, содействие обмену знаниями, контроль за выполнением работ и распределением ресурсов, принятие управленческих решений и др.

Ещё одним важным этапом, отличающим реализацию дорожной карты от реализации иных документов стратегического планирования, является оценка рисков (рис. 6). При этом важно осознавать и то, как идентифицировать риск, и то, как его классифицировать с позиции оценки влияния на запланированные процессы. Внутренние и внешние риски могут положительно или отрицательно воздействовать на деятельность управленческой команды школы с различной силой. Какие-то из рисков можно оставить «за бортом» при

принятии решений, т.к. они могут быть нивелированы в рамках параллельно идущих процессов. Зачастую риски воспринимаются как уже зафиксированные факторы, что делает из них причины, а не прогнозируемые в будущем изменения. Пример подобных рисков приведён в анализируемых дорожных картах:

- отсутствие обновления коллектива, отсутствия молодых учителей – специалистов по предметам;
- отсутствие полноценной ставки заместителя директора по учебной работе (0,5 ставки совмещает учитель с нагрузкой более 20 часов);
- перегруженность администрации отчётами;
- высокий уровень учебной нагрузки у учителей;
- отсутствие ставки учителя-логопеда в штатном расписании;
- отсутствие помощи обучающимся от родителей (законных представителей) в силу того, что они не являются активными участниками жизни своих детей из-за загруженности на работе и в домашнем хозяйстве.

Основные риски реализации дорожных карт связаны со смыслом известной русской пословицы, берущей начало в стихах Л.Н. Толстого и интерпретированной выдающимся военачальником Б.М. Шапошниковым в книге «Мозг армии»: «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги, а по ним – ходить». Заявленные цели и действия не оценены с позиции подверженности реально возникающих препятствий.

Заключение

Анализ примеров дорожных карт, разработанных слушателями дополнительных профессиональных программ повышения квалификации в Государственном университете просвещения, позволяют сделать вывод о фрагментарном представлении управленческих кадров сферы образования о предназначении и характере дорожной карты как инструмента управления образовательной системой. Основной

причиной этого представляется неверная трактовка наименования принятых на различном уровне документов, имеющих статус нормативных (муниципальных) правовых актов. Содержание данных документов чаще всего представляет собой простой план мероприятий, в заголовке которого используется маркировка «дорожная карта» (часто используются оба наименования через запятую).

Указанные особенности этапов деятельности управленческой команды и их содержания позволяют определить тип дорожной карты в системе образования как организационный. Данный тип включает разработку стратегии и плана развития организационной структуры на любой период её развития или существования, а также означает вовлеченность в реализацию управленческой команды и наиболее активных работников внутри системы, привлечение внешних партнёров, участвующих в осуществлении функций системы.

Для успешного использования такого командного инструмента управления, как дорожная карта, необходимо учитывать следующие условия:

1) дорожная карта не может быть спроектирована без анализа текущего состояния в общеобразовательной организации и выделения реальных, а не надуманных проблем. Проведение диагностики или самодиагностики существующих условий и процессов в школе необходимо для выявления сильных сторон, на которые можно опираться, и слабых сторон, которые необходимо укреплять. Анализ помогает определить приоритетные направления для улучшения и корректировки деятельности, перевода общеобразовательной организации из режима «проблемы настоящего» в режим «положение в будущем»;

2) дорожная карта не может быть реализована без полноценной рабочей группы – в нашем случае, управленческой команды. Сформированная команда из числа управленческих кадров и педагогических работников школы, представителей родительской общественности необходима для

V. Риски реализации

АЛГОРИТМ ВЫЯВЛЕНИЯ РИСКОВ

Идентификация и анализ рисков

<p style="text-align: center; margin: 0;">Характеристика риска</p> <p>а) _____</p> <p>б) _____</p> <p>... _____</p>	<p style="text-align: center; margin: 0;">Способность риска повлиять на состояние системы</p> <p>а) _____</p> <p>б) _____</p> <p>... _____</p>
---	--

Классификация рисков

Группы рисков	...по сфере возникновения	Политические / Производственные / Отраслевые / Инновационные
	...по характеру последствий	Чистые / Динамические
	...по связи с основной деятельностью	Организационные / Юридические / Технические
	...по характеру учета	Внутренние / Внешние
	...по времени возникновения	Ретроспективные / Текущие / Перспективные

Оценка значения и уровня рисков

<p style="margin: 0;">Количественная</p> <p style="margin: 0;">Шкалирование (баллы)</p>	<p style="margin: 0;">Качественная</p> <p style="margin: 0;">Уровни (слабый, средний, высокий, сильный)</p>
---	---

Представление результатов оценки рисков

Отчет, сравнивающий идеальный образ желаемого результата, с фактическим достижением на основе оценки рисков

Вероятность наступления	Очень высокая						
	Высокая						
	Умеренная						
	Низкая						
	Очень низкая						
		Низкое	Среднее	Высокое	Низкое	Среднее	Высокое

Внешние риски

Внутренние риски

ВЛИЯНИЕ РИСКА

Рис. 6 / Fig. 6

Риски реализации в дорожном картировании / Implementation risks in road mapping

Источник: данные автора.

осуществления координации и контроля деятельности по реализации дорожной карты;

3) дорожную карту можно реализовать, когда все привлечённые специалисты понимают и разделяют её цели и задачи, а также способны работать в команде (коллективе как общности, имеющей сформированные ценности). При возможности, становится важным обучение педагогических работников и управленческих кадров на тренингах, семинарах, программах повышения квалификации по вопросам фор-

мы или актуальных направлений разработки дорожных карт в сфере образования;

4) процесс реализации дорожной карты должен системно сопровождаться процедурами мониторинга и оценки промежуточных результатов. Этому способствует разработка системы оценки эффективности проведённых мероприятий или выполненных мер, которая включает регулярные отчёты о прогрессе (регрессе) и анализ полученных данных для коррекции дальнейших действий;

5) реализация дорожной карты невозможна без гибкой коммуникации как с заинтересованными сторонами, так и с социальными партнёрами (внешний контур). Установление канала связи и вовлечение в обсуждение важнейших вопросов помогает наладить эффективную обратную связь, сказывающуюся на коррекции действий и направлений дальнейшего пути;

б) дорожная карта, как и любой документ стратегического планирования, нуждается в постоянной корректировке и обновлении. Регулярный пересмотр и, при необходимости, обновление на основе анализа полученных результатов и обратной связи позволяет документу оставаться актуальным, адаптивным к меняющимся условиям и своевременным.

Таким образом, дорожная карта в системе образования представляет собой стратегический документ с пошаговым планом действий, направленным на достижение конкретных образовательных целей. Она призвана помочь в поиске пути решения межотраслевых и междисциплинарных

проблем, дать возможность визуально отразить различные грани решаемой проблемы, учесть и отразить полный цикл действий управленческой команды по функциональным областям управления. Дорожная карта упорядочивает и структурирует процессы, что становится важным в условиях современных глобальных вызовов и изменений в сфере образования.

Метод дорожного картирования важен при решении задач различного уровня, при принятии управленческих решений, являясь надстройкой в процессе планирования и прогнозирования и находя дальнейшее многоцелевое применение. Эффективное управление общеобразовательной организацией играет ключевую роль в формировании качества воспитания и обучения, поэтому важно уверенно и грамотно применять успешные подходы и стратегии, направленные не просто на решение каких-либо локальных вопросов, но и на комплексный подход к анализу и прогнозированию в сфере образования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Рекомендации по комплексу мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда, разработанные Министерством экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] // Платформа повышения производительности. URL: <https://производительность.рф/documents/60/Рекомендации.pdf> (дата обращения: 19.09.2025).
2. Павлов А.Ю. Дорожная карта: основные понятия и особенности построения для высокотехнологичных предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. Том 6. № 12А. С. 130–142 (с. 131).
3. Коротеньких Д., Михайлова И. Маршрут построен: что такое дорожная карта проекта и зачем она нужна [Электронный ресурс] // Блок Яндекс.Практикум. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-dorozhnaya-karta-proekta/> (дата обращения: 19.09.2025).
4. Мальцева С.В. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 517 с.
5. Правила функционирования системы добровольной сертификации образовательных проектов и систем ФГБНУ «ФИПИ» (утверждены приказом директора ФГБНУ «ФИПИ» от 22 января 2020 г. № 15-П, с изменениями от 30.12.2021 № 199-П, от 12.04.2022 № 63-П, от 19.04.2023 № 92-П) [Электронный ресурс] // Официальный сайт ФГБНУ «ФИПИ». URL: https://doc.fipi.ru/sds/Pravila_funkcionirovaniya_SDS_FIPI.pdf (дата обращения: 19.09.2025).
6. Герашенко С.А. Дорожное картирование как инструмент управления современной образовательной Системой / Россия в полицентричном мировом порядке: вызовы и новые парадигмы развития: Материалы X Всероссийского конгресса РАПН с международным участием. Москва, МГИМО МИД России, Финуниверситет, 5–7 декабря 2024 г.; под ред. О.В. Гаган-Голутвиной, М.М. Мчедловой, Л.Н. Тимофеевой. М.: Аспект Пресс, 2024. С. 143–144.
7. Перечень критериев и показателей самодиагностики проекта «Школа Минпросвещения России». [Электронный ресурс] // Проект «Школа Минпросвещения России». URL: <https://smp.edu.ru/criteriaandindicators> (дата обращения: 19.09.2025).

8. Анализ самодиагностики общеобразовательных организаций в рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России / сост. Е.В. Губанова, С.П. Хильманович, Н.А. Диева. Саратов: ГАУ ДПО «СОИРО», 2024. 28 с.
9. Колозина Т.А. Особенности мотивационной работы в командной составляющей организации // Молодой учёный. 2023. № 6 (453). С. 94–97.
10. Лазарева М.В., Губанова Е.В. Управленческая команда образовательной организации: подходы к формированию и развитию // Человек и образование. 2020. Выпуск 4 (65). С. 147–151.
11. Управление командой / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2024. 220 с.
12. Богуславский М.В., Кармаев А.А., Ким С.В. Московская модель создания образовательных комплексов: достижения и риски // Проблемы современного образования. 2021. № 3. С. 94–104.
13. Чистякова В.А. Практики развития современных руководителей образовательных организаций Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 49–53.
14. Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: Учебное пособие. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. 363 с.
15. Лазарева М.В. Управленческая разведка как инструмент проектного управления образовательной организацией // Учёные записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2021. № 2 (74). С. 11–17.
16. Бахарев А. Система постановки целей: КЕДР вместо SMART [Электронный ресурс] // МИФ: Манн, Иванов, Фарбер. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2019/08/26/sistema-postanovki-celej-kedr-vmesto-smart/?ysclid=mgymfl1u1y7374875023> (дата обращения: 19.09.2025).
17. Методические рекомендации по развитию механизмов управления качеством образования ФГБНУ «ФИОКО» [Электронный ресурс] // Федеральный институт оценки качества образования. URL: <https://fioco.ru/Media/Default/Documents/Методические%20рекомендации%20РУМ-2022.pdf> (дата обращения: 19.09.2025).

REFERENCES

1. *Recommendations on a set of non-financial incentives for the implementation of advanced managerial, organizational, and technological solutions to improve labor productivity*. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Productivity Improvement Platform. Available at: <https://производительность.рф/documents/60/Рекомендации.pdf> (Accessed: 19 September 2025). (In Russ.)
2. Pavlov, A. Yu. (2016) Roadmap: Basic concepts and features of construction for high-tech enterprises. *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*, 6(12A), 130–142. (In Russ.)
3. Korotenkikh, D. and Mikhailova, I. The Route is Planned: What a Project Roadmap is and Why You Need It. *Yandex.Practicum Blog*. Available at: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-dorozhnaya-karta-proekta/> (Accessed: 19 September 2025). (In Russ.)
4. Maltseva, S.V. (2024). *Innovation Management: A Textbook for Universities*. Moscow: Yurait Publishing House. (In Russ.)
5. Rules for the Functioning of the Voluntary Certification System for Educational Programs and Systems of the Federal State Budgetary Scientific Institution "FIPI". *Official Website of FSBSI "FIPI"*. Available at: https://doc.fipi.ru/sds/Pravila_funkcionirovaniya_SDS_FIPI.pdf (Accessed: 19 September 2025). (In Russ.)
6. Gerashchenko, S. A. (2024) Road mapping as a tool for managing a modern educational system. *Gaman-Golutvina, O. V. , Mchedlova, M. M. and Timofeeva, L. N. (eds.), Russia in a polycentric world order: Challenges and new paradigms of development. Proceedings of the X All-Russian Congress of the RAPN with international participation*, 143–144. Aspect Press. (In Russ.)
7. List of Criteria and Indicators for Self-Assessment of the "School of the Ministry of Education of Russia". *Project "School of the Ministry of Education of Russia"*. Available at: <https://smp.edu.ru/criteriaandindicators> (Accessed: 19 September 2025). (In Russ.)
8. Gubanov, E. V., Khilmanovich, S. P. and Dieva, N. A. (2024). *Analysis of self-diagnostics of general education institutions within the framework of the "School of th Ministry of Education of Russia" project*. Saratov: GAU DPO "SOIRO". (In Russ.)
9. Kolozina, T. A. (2023) Features of motivational work in the team component of an organization. *Young Scientist*, no. 6(453), 94–97. (In Russ.)
10. Lazareva, M. V. and Gubanov, E. V. (2020) Management team of an educational organization: Approaches to formation and development. *Man and Education*, no. 4(65), 147–151. (In Russ.)
11. *Team Management*. (2024). (Trans. from English). Alpina Publisher. (In Russ.)

12. Boguslavsky, M. V., Karmaev, A. A. and Kim, S. V. (2021) The Moscow model of creating educational complexes: Achievements and risks. *Problems of Modern Education*, no. (3), 94–104. (In Russ).
13. Chistyakova, V. A. (2023) Development practices for modern leaders of educational organizations in Moscow. *Bulletin of the University of the Moscow Government*, no. (4), 49–53. (In Russ).
14. Udalov, F. E., Alyokhina, O. F. and Gaponova, O. S. (2013) *Fundamentals of Management: A Textbook*. Nizhny Novgorod State University. (In Russ.)
15. Lazareva, M. V. (2021) Management intelligence as a tool for project management of an educational organization. *Scientific Notes of the St. Petersburg University of Technologies of Management and Economics*, no. 2 (74), 11-17. (In Russ).
16. Bakharev, A. (2019) Goal-Setting System: KEDR instead of SMART. *Mann, Ivanov, and Ferber Business Blog*. Available at: <http://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2019/08/26/sistema-postanovki-celej-kedr-vmes-to-smart/> (Accessed: 19 September 2025). (In Russ.)
17. Federal Institute for Education Quality Assessment (FIOKO). (2022) *Methodological Recommendations for Developing Education Quality Management Mechanisms*. Available at: <https://fioco.ru/Media/Default/Documents/Методические%20рекомендации%20РУМ-2022.pdf> (Accessed: 19 September 2025). (In Russ.)

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Геращенко Сергей Андреевич – начальник управления профессионального развития педагогических работников, Государственный университет просвещения, Москва
e-mail: sa.gerashchenko@eduprosvet.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Sergey Andreyevich Gerashchenko – Head of the Professional Development of Teaching Staff Department, Federal State University of Education, Moscow
e-mail: sa.gerashchenko@eduprosvet.ru