

## **Мотивационно-деятельностные программы подготовки и профессионального развития специалистов по управлению, поддержке развития и трансформации**

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-12-85-106

**Рабинович Павел Давидович** – канд. тех. наук, доцент, старший научный сотрудник Школы антропологии будущего, профессор кафедры управления проектами и программами Института государственной службы и управления<sup>1</sup>; директор проектов Академии потенциала человека<sup>2</sup>, ORCID: 0000-0002-2287-7239, Researcher ID: N-7024-2015, pavel@rabinovitch.ru

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

*Адрес:* 119571, г. Москва, пр-кт Вернадского, д. 82

<sup>2</sup> Корпоративный Университет Сбербанка (Сберуниверситет), Московская обл., Аносино, Россия

*Адрес:* 143591, Московская обл., Аносино, Университетская ул., д. 1

**Заведенский Кирилл Евгеньевич** – заведующий лабораторией проектного и цифрового развития образования Школы антропологии будущего, ORCID: 0000-0001-7379-4639, kirillzav@gmail.com  
Российская академия народного хозяйства при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

*Адрес:* 119571, г. Москва, пр-кт Вернадского, д. 82

**Апенько Светлана Николаевна** – д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, ORCID: 0000-0002-7618-3961, Researcher ID: D-1661-015, apenkosn@yandex.ru

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск, Россия

*Адрес:* 644077, г. Омск, пр-кт Мира, д. 55-А

**Кремнева Лидия Владимировна** – независимый эксперт, сооснователь и руководитель «Школы навигаторов», ORCID: 0000-0003-4886-9023, lika.chekalova@gmail.com

*Аннотация. Перед передовыми компаниями стоят актуальные задачи обеспечения стратегической устойчивости и инновационного развития в условиях неопределённости и нарастающей сложности. Наблюдается переход от клиентоцентричности к человекоцентричности и от управления человеческими ресурсами к развитию потенциала человека и команд. В этой связи особую актуальность приобретает подготовка и профессиональное развитие специалистов по управлению, обладающих компетенциями в области проектирования и ре-*

ализации проектов и программ развития/трансформации организаций. Статья посвящена одному из ключевых механизмов развития потенциала человека и команд – мотивационно-деятельностным программам: их сущности, цели и задачам, принципам организации, архитектуре, целевым результатам, подходам к мониторингу развития и оценки достижений. В основе разработки данных программ лежит обладающая новизной авторская методология развития потенциала человека. Архитектура программ включает три фазы: проектирования и реализации развития/трансформации (анализ ситуации, проблематизация, стратегирование, разработка проектного решения, организационное проектирование, прототипирование и пилотирование, демонстрация результатов и оценка достижений, рефлексия, подготовка к внедрению); профессионального развития (развитие компетенций, ликвидация дефицитов и т. д.), а также поддержки и сопровождения (трекинг, взаимообучение и поддержка, клубы и сообщества и пр.). Показан опыт реализации мотивационно-деятельностных программ в высших учебных заведениях на примере магистратуры, но авторы имеют значительный опыт реализации и в рамках программ дополнительного профессионального образования. Апробация программ показала эффективность деятельностного подхода к подготовке и развитию специалистов по управлению. Материалы статьи могут быть полезны разработчикам образовательных программ, стремящихся наполнить их модулями практической деятельности обучающихся в контексте актуальных векторов развития экономики и стратегического роста организаций, регионов.

**Ключевые слова:** человекоцентричность, потенциал человека, агентность, субъектность, продуктивное действие, созидательное инициативное действие, образовательная модель, инновационная деятельность, развитие потенциала человека, мотивационно-деятельностные программы, деятельностный подход

**Для цитирования:** Рабинович П.Д., Заведенский К.Е., Кремнева А.В., Апенько С.Н. Мотивационно-деятельностные программы подготовки и профессионального развития специалистов по управлению, поддержке развития и трансформации // Высшее образование в России. 2025. Т. 34. № 12. С. 85–106. DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-12-85-106

## **Motivational and Activity-Based Programs for Training and Professional Development of Specialists in Management, Development and Transformation Support**

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-12-85-106

**Pavel D. Rabinovitch** – Cand.Sci. (Engineering), Docent, Senior Researcher at the School of Anthropology of the Future, Professor at the Department of Project and Program Management at the Institute of Public Administration and Management<sup>1</sup>; Project Director at the Academy of Human Potential<sup>2</sup>, ORCID: 0000-0002-2287-7239, Researcher ID: N-7024-2015, pavel@rabinovitch.ru

<sup>1</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

*Address:* 82 Vernadsky ave., Moscow, 119571, Russian Federation

<sup>2</sup> Sberbank Corporate University (Sberuniversitet), Moscow Region, Anosino, Russian Federation

*Address:* 1 Universitetskaya str., Moscow region, Anosino, 143591, Russian Federation

**Kirill E. Zavedenskiy** – Head of the Laboratory for Project-Based and Digital Education Development at the School of Anthropology of the Future, ORCID: 0000-0001-7379-4639, kirillzav3@gmail.com

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

*Address:* 82 Vernadsky ave., Moscow, 119571, Russian Federation

**Svetlana N. Apenko** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Management and Marketing, ORCID: 0000-0002-7618-3961, Researcher ID: D-1661-015, apenkosn@yandex.ru

Dostoevsky Omsk State University, Omsk, Russian Federation

*Address:* 55-A Mira ave., Omsk, 644077, Russian Federation.

**Lidiya V. Kremneva** – independent expert, co-founder and CEO of “Navigator’s School”; ORCID 0000-0003-4886-9023; Moscow, Russia. E-mail: lika.chekalova@gmail.com

**Abstract.** Advanced companies face urgent challenges to ensure strategic sustainability and innovative development in an environment of uncertainty and increasing complexity. There is a transition from client-centricity to human-centricity and from human resource management to human and team potential development. In this regard, the training and professional development of management specialists with competencies in the design and implementation of projects and programs for the development/transformation of organizations is of particular relevance. The article is devoted to one of the key mechanisms for developing the potential of a person and teams – motivational and activity programs: their essence, goals and objectives, principles of organization, architecture, target results, approaches to monitoring development and evaluating achievements. The development of these programs is based on the author’s innovative methodology of human potential development. The architecture of the software includes three tracks: design and implementation of development / transformation (situation analysis, problematization, strategizing, design development, organizational design, prototyping and piloting, demonstration of results and evaluation of achievements, reflection, preparation for implementation); professional development (competence development, elimination of deficiencies, etc.), as well as support and support services (tracking, mutual learning and support, clubs and communities, etc.). The experience of implementing motivation and activity programs in higher education institutions is shown using the example of master’s degree and additional professional education programs. The testing of the programs has shown the effectiveness of an activity-based approach to the training and development of management specialists. The materials of the article may be useful to developers of educational programs seeking to fill them with modules of practical activity of students in the context of current vectors of economic development and strategic growth of organizations and regions.

**Keywords:** human-centeredness, human potential, agency, subjectivity, productive action, creative initiative action, educational model, innovative activity, human potential development, , motivation and activity programs, activity approach

**Cite as:** Rabinovich, P.D., Zavedenskiy, K.E., Kremneva, L.V., Apenko, S.N. (2025). Motivational and Activity-Based Programs for Training and Professional Development of Specialists in Management, Development and Transformation Support.. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 34, no. 12, pp. 85-106, doi: 10.31992/0869-3617-2025-34-12-85-106 (In Russ., abstract in Eng.).

## Введение

Современные исследования высшего образования фиксируют нарастающий разрыв между традиционными образовательными моделями и потребностями организаций в специалистах, способных действовать в условиях неопределенности и нарастающей сложности. В академической печати активно обсуждается кризис классической модели подготовки управленцев, построенной на передаче знаний и развитии компетенций вне контекста реальной деятельности [1–3]. Особую остроту приобретает дискуссия о переосмыслинении антропологических оснований образования: переходе от концепции «человеческого капитала» к концепции «потенциала человека» [4–6], от клиентоцентричности к человекоцентричности [7–9].

Важным направлением научной дискуссии становится проблематика деятельностного подхода в образовании. Несмотря на признанную теоретическую значимость работ А.С. Выготского, Г.П. Щедровицкого, Б.Д. Эльконина, Ю. Энгестрёма [2; 3; 10–14,], существует дефицит исследований, демонстрирующих практическую реализацию деятельностного подхода в программах подготовки и профессионального развития специалистов по управлению. Актуальным остается вопрос о том, как трансформировать образовательные программы таким образом, чтобы обучающиеся не просто осваивали готовые образцы действия, но развивали способность к продуктивному действию, самоопределению и созданию нового в условиях отсутствия готовых решений.

Отдельную линию научной дискуссии составляет проблема оценки результатов образования. Исследователи отмечают доминирование контрольно-оценочных процедур над развивающими, фокус на измерении усвоенных знаний вместо отслеживания развития способностей к самостоятельному мышлению и действию [4; 15]. При этом вопросы разработки инструментов субъектного (развивающего) мониторинга и оценивания остаются недостаточно проработанными.

Настоящая статья вносит вклад в научную дискуссию о трансформации высшего образования, предлагая архитектуру и практику реализации мотивационно-деятельностных программ – инновационного формата подготовки и профессионального развития специалистов по управлению. Научная новизна исследования состоит в следующем.

Во-первых, предложена целостная методология организации мотивационно-деятельностных программ, основанная на авторской концепции развития потенциала человека [4], интегрирующей идеи культурно-исторической психологии (А.С. Выготский), теории продуктивного действия (Б.Д. Эльконин), антропологического и культурно-деятельностного подхода (А.Г. Асмолов), системного подхода и теории деятельности (Г.П. Щедровицкий, Ю. Энгестрём).

Во-вторых, разработана архитектура мотивационно-деятельностных программ, включающая три взаимосвязанных трека: проектирования и реализации развития/трансформации, профессионального развития, а также поддержки и сопровождения. Ключевой особенностью является реализация принципа «подлинность действий, полномочий и ответственности», означающего обязательное участие в разработке и пилотировании реальных проектов развития/трансформации организаций исходного коллектива авторов (участники программы).

В-третьих, предложены принципы и инструменты субъектного (развивающего) мониторинга и оценивания, альтернативные традиционным контрольно-оценочным процедурам и нацеленные на поддержку профессионального развития через рефлексию, самооценку и обратную связь «360°».

В-четвёртых, представлен опыт практической реализации мотивационно-деятельностных программ в магистратуре и дополнительном профессиональном образовании, демонстрирующий возможность достижения одновременно образовательных, продуктовых (продуктивных) и социально-результативных результатов.

Обозначенные пункты новизны обладают теоретической, методологической и практической значимостью. Методологический вклад заключается в обосновании новых принципов архитектуры мотивационно-деятельностных программ, данные принципы базируются на выработанных теоретических постулатах потенциала человека, на новой трактовке как его содержания, так и развития. Практической ценностью предложенных разработок является их максимальное включение в реальную деятельность организаций, региональных и федеральных органов управления, университетов (в т. ч. корпоративных). Так, основу мотивационно-деятельностных программ составляет разработка и реализация значимого для участника и обязательно связанного с его деятельностью проекта и исследования; запрос экспертов знаний, привлечение партнёров, срез их интересов и запросов и ориентация на них при проектировании или исследовании. Кроме того, предлагаемая структура образовательных магистерских программ и программ дополнительного профессионального образования базируется на исследовательском и проектном треках, которые учитывают повестку развития различных заинтересованных сторон, аккумулируют содержание дисциплин, знания и опыт областей деятельности, а их итогом выступает обязательное пилотирование и/или внедрение результатов проектирования/исследования.

Комплексность полученных пунктов новизны заключается в том, что они взаимопроникают и обогащают друг друга. Так, архитектура мотивационно-деятельностных программ, структура и принципы реализации магистерских программ и программ дополнительного профессионального образования строятся на смысловых опорах разработанной методологии, а именно – развитии потенциала человека, антроповороте, человекоцентричности и пр. В совокупности обозначенные новые знания и разработки приводят методологию и практику развития потенциала человека с учётом актуальных

запросов неопределенной и сложной экономической и социальной среды. Конечным их эффектом выступает прогресс человека – изменение его компетентности в областях деятельности как способности сообразно действовать в реальных профессиональных и/или жизненных ситуациях.

Таким образом, статья восполняет существующий пробел в научном знании о практических механизмах реализации деятельностного подхода в высшем образовании и предлагаёт конкретную образовательную модель, отвечающую вызовам подготовки специалистов, способных к инновационному развитию и трансформации организаций в условиях неопределенности и нарастающей сложности.

### Метод исследования и использованные данные

Методом исследования стал поисковый подход, базирующийся, во-первых, на анализе научных исследований по вопросам трактовки понятия «потенциал человека», подходов к развитию потенциала человека; во-вторых, на сборе, анализе и обобщении лучших практик в области подготовки специалистов по управлению. Изучался опыт реализации программ подготовки управленцев таких организаций, как МШУ Сколково, факультет проектного управления РАНХиГС, Школа передовых исследований ТюмГУ, Институт опережающих исследований «Школа Х» ДГТУ, Высшая IT-школа (HITs) ТГУ, Высшая школа журналистики (HS) ТГУ, Институт менеджмента инноваций ВШБ НИУ ВШЭ и др. Метод анализа кейсов включал: постановку цели анализа – выявление лучших практик в деятельностном подходе к организации обучения и развития; сбор и систематизацию информации – изучение документов и материалов образовательных организаций, публикаций, официальных сайтов, статистики по объектам анализа; описание кейсов изучаемых организаций по вопросам концепции и подходов к организации образовательных программ, проведение анализа эффективности

действий организаций, определение сильных и слабых сторон практик, выявление передового опыта и его обобщение.

Целью и соответствующим ей результатом исследования стала разработка архитектуры мотивационно-деятельностных программ подготовки и профессионального развития управленцев, а также демонстрация практического опыта их реализации в рамках магистерской программы и программ дополнительного профессионального образования. Отметим, что данная цель и полученные по ней результаты являются частью масштабного исследования, идеей которого выступает формирование новой методологии развития потенциала человека согласно политике человекоцентричности организаций.

Общую рамку антропологических оснований подготовки и профессионального развития специалистов по управлению за даёт концепт «Антропологический поворот» [7], рассматривающий переосмысление процессов подготовки и развития через следующие оптики:

- ценностная оптика – переход от культуры полезности к культуре достоинства [8];
- эволюционная оптика – переход от адаптации к преадаптации [16];
- оптика деятельности – переход от занятия места в существующих процессах к их созданию и включению в развитие деятельности и себя [17];
- антропологическая оптика – переход от человеческого капитала к потенциалу человека [6];
- социокультурная оптика – переход от обучения и подготовки к образованию и развитию потенциала [6; 18; 19].

Для осмысливания содержательного наполнения этих оптик следует обратиться к трактовкам понятий потенциала человека и его развития. В ключевых понятиях культурно-исторического подхода Л.С. Выготского прослеживается логика развития потенциала человека через сотрудничество, с одной стороны, в зоне актуального развития как совокупности знаний, умений и психических но-

вообразований, развитых к данному конкретному периоду. И, с другой стороны, в зоне ближайшего развития, как разницы между уровнем актуального развития человека и уровнем его потенциального развития. Если первое диагностируется с помощью задач, которые человек решает самостоятельно, то второе – с помощью задач, которые человек решает в сотрудничестве со значимым другим [10]. В контексте идей потенциала человека важна идея Л.С. Выготского о том, что сотрудничество – это не условие, а источник развития личности человека, т. е. то, что даёт фундамент для реализации потенциала.

Подход К. Роджерса обозначается либо как «клиентоцентричный», либо как «человекоцентричный», однако сам К. Роджерс разделяет эти два понятия лишь контекстуально, при этом принципы и ценности его подхода остаются одинаковыми в обоих контекстах: конгруэнтность, безоценочное принятие, вера в потенциал и уникальность человека [9]. В своих работах Роджерс отстаивает логику того, что невозможно строить работу с человеком без доверия к нему в целом, без доверия к его способностям к развитию.

Очень важна в контексте развития представлений о потенциале человека концепция личностного потенциала Д.А. Леонтьева [20], в которой личностный потенциал понимается как потенциал произвольной, т. е. заранее не детерминированной (в рамках биологических и социокультурных программ поведения) саморегуляции человека.

Отдельно стоит упомянуть работы психолога А.Дакворт, которая также рассматривает потенциал человека через призму стратегического мышления и твёрдости характера, как необходимых составляющих для активного взаимодействия с внешней средой [21; 22], а также А.А. Попова, понимающего потенциал человека как характеристику, обуславливающую готовность субъекта (отдельного человека, сообщества, коллектива) самостоятельно ставить цели и формировать стратегии, в контекстах и в масштабах деятельности, заведомо выходящих за пределы

актуального времени жизни конкретного, «частного» человека [1].

В логике того, что самостоятельность является ещё одним условием для развития потенциала человека, значима концепция продуктивного действия Б.Д. Эльконина [11–14]. Продуктивное действие определённым образом противопоставляется «поведению» человека, т.е. привычным усвоенным способам действия (социальным, контекстуальным). Данная концепция подчёркивает субъектность, возможность авторства человека в предпринимаемых им действиях. Обязательным условием продуктивного действия является изначальное его осознанное продумывание («преобразование способа действия»), т.е. осознанное проектирование, наделение действия определённым личностным смыслом, новым, по отношению к прошлому, имеющемуся опыту. При совершении продуктивного действия происходит создание принципиально новой ситуации, в которой взаимодействуют изначальный замысел и реальный фактический материал, доступный к познанию человека. Таким образом, продуктивное действие предполагает взаимную коррекцию внешней по отношению к человеку ситуации и собственного спроектированного замысла действия. Продуктивное действие завершается созданием продукта, который используется внешней системой и актом публикации, т.е. представлением к обсуждению обнаруженного способа действия в сообществе.

Развитие потенциала человека – это совокупность различных авторских, продуктивных действий, которые реализуются человеком. В связи с чем важно обращать внимание не только на развитие собственного восприятия субъектности и агентности, но и на субъектность в действии, т.е. на развитие способности продуктивно действовать, не только чувствовать авторство, но и воплощать его.

В предлагаемом исследовании под потенциалом человека понимаются возможности субъекта в со-действии со значимым другим открывать перспективы саморазвития и

самореализации в контекстах усложнения ценностно-смыслового поля и неопределённости [4]. При этом перспективы не являются предзаданными, потенциал – это своего рода мощность множества разнообразных норм, форм и оснований деятельности, которая расстёт вместе с человеком.

Таким образом, потенциал человека включает в себя готовность субъекта: самостоятельно ставить цели и формировать стратегии, включаться в реализацию проектов в рамках принципиальных тенденций развития конкретной сферы деятельности, иметь установку на самостоятельное (единолично или в составе команды) создание проектов, позволяющих превращать сложившиеся технологические, социально-экономические и культурные возможности в ресурсы для общего преобразования ситуации.

Приведённые научные основания стали методологической базой для разработки архитектуры и практик мотивационно-деятельностных программ.

**Мотивационно-деятельностные программы  
для подготовки и профессионального  
развития специалистов по управлению,  
поддержке развития и трансформации  
Общие сведения о мотивационно-дея-  
тельностных программах**

Фокусировка на мотивации человека и команд предполагает её развитие от «мотивации потребностей» ( побуждение к деятельности для удовлетворения дефицитов/потребностей/нужды) через «мотивацию достижений» ( побуждение к деятельности для демонстрации результатов, выше критериев внешней оценки) к «мотивации развития» ( побуждение к постановке сверхзадач, интеллектуальной инициативе и стремлению к открытию нового) [20; 21].

Фокусировка на деятельностной основе [2; 3] позволяет сформулировать уникальность программ через «магическое трио»: создаваемый на программе проект развития или трансформации; итоги пилотной реализации проекта (*MVP (Minimum Viable*

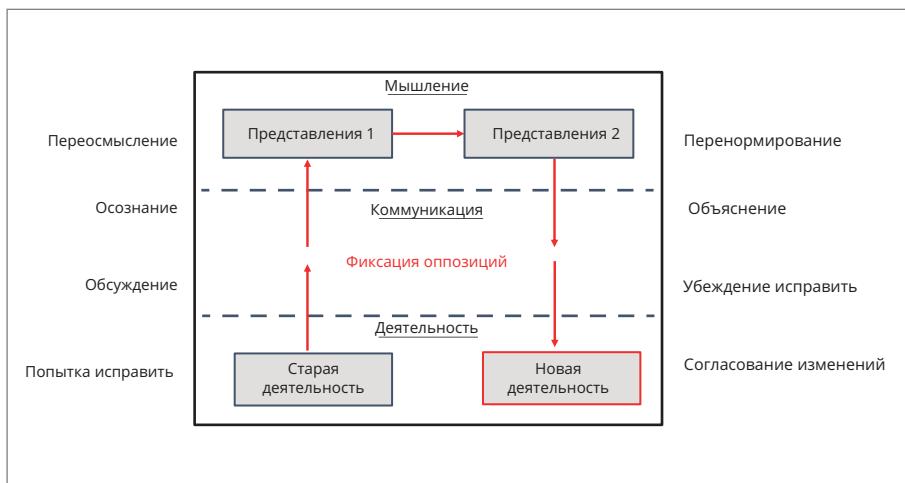


Рис. 1. Схема переструктурирования проблемной ситуации

Fig. 1. The scheme of restructuring the problem situation

*Product)* продукта) и занятая в результате деятельностного самоопределения и квалификационно освоенная участниками программы функциональная позиция (необходимая для реализации проекта).

Целью мотивационно-деятельностных программ является совершенствование существующих и получение новых знаний и компетенций, обеспечивающих возможности участникам в со-действии со значимыми другими выходить на новый уровень самоопределения, развития и/или трансформации деятельности.

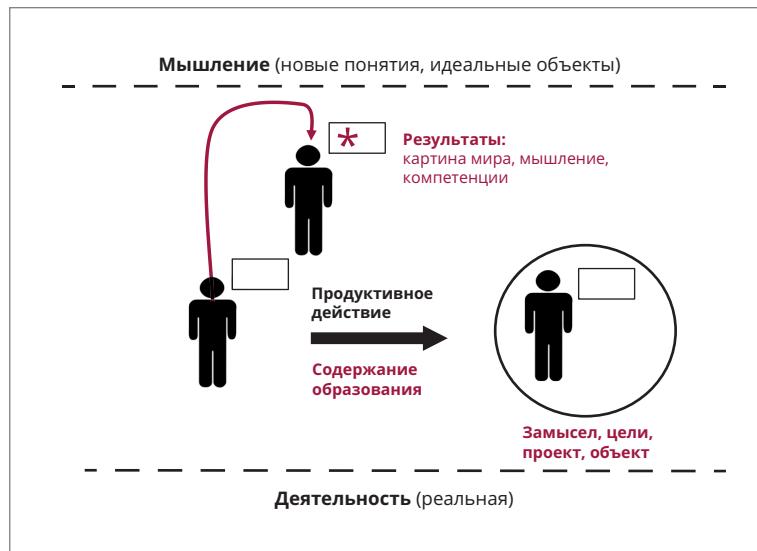
Основными задачами мотивационно-деятельностных программ являются:

- определить готовность и мотивировать участников к личностному и профессиональному развитию/трансформации;
- сформировать необходимые знания и компетенции по разработке, организационному проектированию и реализации инициатив/проектов изменений;
- познакомить участников с разнообразными образовательными и культурными практиками развития потенциала человека;
- создать организационные и социальные условия и обеспечить полномочия для реализации разработанных инициатив/проектов изменений;

- расширить сообщество развития потенциала человека для дальнейшего со-действия, поддержки и сопровождения развития участников.

В ходе мотивационно-деятельностных программ участники в со-действии со значимыми другими разрабатывают и реализуют значимую инициативу, проект или программу с привлечением, в том числе, клиентов, партнёров, экспертов и необходимых ресурсов. Проекты строятся «из будущего», предполагают качественный переход и преобразование (*disrupt*) текущих систем и процессов или (как осознаваемую редукцию амбиций) улучшение (*change*) текущего положения дел. Ключевое условие качества проектирования и реализации инициативы – деятельностное самоопределение и целеполагание участников и выполнение принципа «подлинность действий, полномочий и ответственности». Реализация инициативы, проекта или программы должна приносить благо для социума и/или для организации, регионов, клиентов, партёров и т. д.

Важно отметить, что успешное участие в мотивационно-деятельностных программах (особенно в контекстах инноваций и трансформаций) требует от участников смены базовых представлений (Рис. 1). Это означает



*Rис. 2. Опорный процесс мотивационно-деятельностных программ*  
*Fig. 2. The basic process of motivation and activity programs*

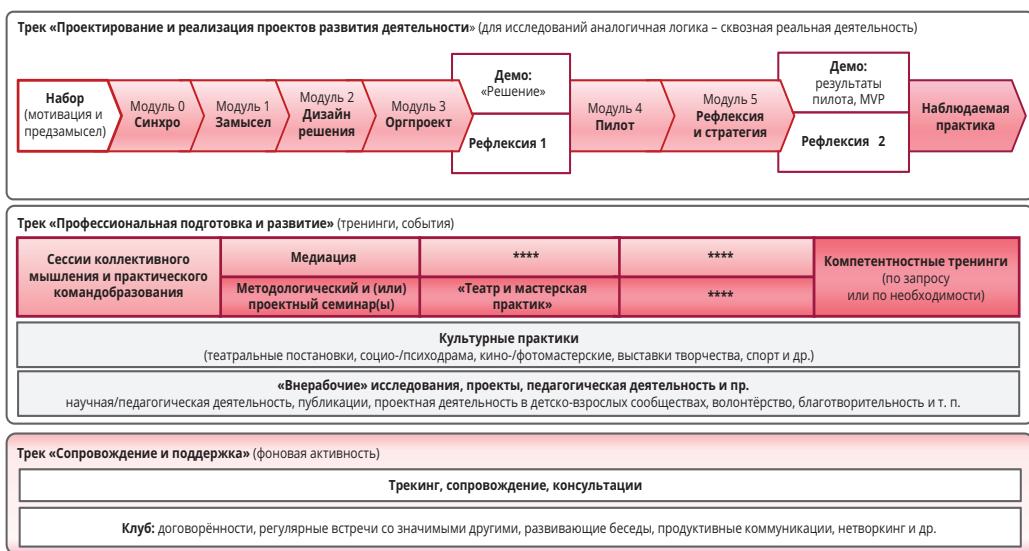
рефлексивный анализ неявных представлений, моделей, норм, определяющих текущую структуру действий и поведения участников и являющихся источником проблемной ситуации; поиск новых культурных оснований для построения действия; конструирование и принятие новых норм и схем действий.

По ходу разработки и реализации инициатив, проектов и программ (которые обязательно делаются собственными усилиями и предполагают личную и/или коллективную включённость) участники сталкиваются с недостаточностью собственных компетенций и знаний для решения самостоятельно поставленных задач. Соответственно, они осуществляют преодоление осознанных разрывов, конструируют новые способы и механизмы действия в проблемной ситуации, осуществляют в деятельности самоопределение и целеполагание, реально реализуют замысел (проект). Как следствие, они открывают и присваивают себе новые возможности, универсальные и прикладные (профессиональные) компетенции.

Опорный процесс мотивационно-деятельностных программ («образование») представлен на *рисунке 2* как связь процессов мышления, целеполагания, самоопределения, самоорганизации, коммуникации-понимания, продуктивного действия и рефлексии.

Целеполагание включает проектирование целевого образа будущего (деятельности, организации, региона как «искусственной» ситуации); анализ контекстов, трендов и текущей ситуации в деятельности (организации, регионе); прогнозирование «естественного» («если ничего не делать специально») изменения ситуации; собственной позиции человека в целевом образе, а также и контурного понимания средств реализации и плана действий.

Самоопределение – это соотнесение человека в текущей ситуации с «естественным» и целевым образом формируемым будущим, в результате чего (на основе ценностей, мотивов, а также целеполагания) человек принимает решение о собственной деятельности позиции и приступает к непосредственным действиям (либо о смене позиций и/или прекращении действий). Под самоорганизацией понимается процесс работы человека над собой – перестройки/пересборки своих представлений об объектах, знаниях, средствах мышления и деятельности, позициях, целях, стратегиях и т. д. Коммуникация-понимание (межкультурная) – это мыслительно-дея-



*Rис. 3. Архитектура мотивационно-деятельностных программ*  
*Fig. 3. Architecture of motivation and activity programs*

тельностный процесс накопления согласия, гармонизации разных норм, взглядов, позиций в ходе актов речи и письма. Продуктивное действие – это коллективно, позиционно сложно организованная деятельность по созданию продукта [11]. Для продуктивной деятельности необходимо уметь коммуницировать и взаимодействовать с другими, самоорганизоваться (в т. ч. ситуационно) и сформировать набор средств мышления и действий, необходимый для достижения целевого образа будущего. Рефлексия предполагает анализ со стороны себя и своей ситуации по отношению к собственному замыслу.

#### *Архитектура мотивационно-деятельностных программ*

Мотивационно-деятельностные программы реализуются по трём трекам (Рис. 3): «Проектирование и реализация проектов развития деятельности» (трансформационный); «Профессиональная подготовка и развитие» (устранение дефицитов и оснащение средствами деятельности); «Сопровождение и поддержка».

Особенностью мотивационно-деятельностных программ является разработка и реализация (как минимум, пилотирование,

MVP) значимого для участника и связанного с его деятельностью или жизнью проекта/инициативы/изменения деятельности одновременно с развитием универсальных и прикладных компетенций, а также самоопределение участников программ в пространстве функциональных позиций для реализации проекта/инициативы/изменения деятельности (проект + компетенции + позиция). Происходит сочетание образовательных форматов и событий, которые позволяют участникам существенно расширять собственную картину мира, получать разные углы зрения, развиваться как личностно, так и профессионально. Используется экспертное знание из реальных индустрий (приглашённые «звезды», профессорско-преподавательский состав, приёмка ВКР и пр.). Система поддержки и сопровождения обеспечивает навигацию участников, мониторинг успехов и неудач, развивающие и поддерживающие встречи, оперативное консультирование и решение вопросов, нетворкинг.

Трек проектной работы в мотивационно-деятельностных программах является основным средством достижения её целей и организуется в соответствии со схемой на рисунке 4.

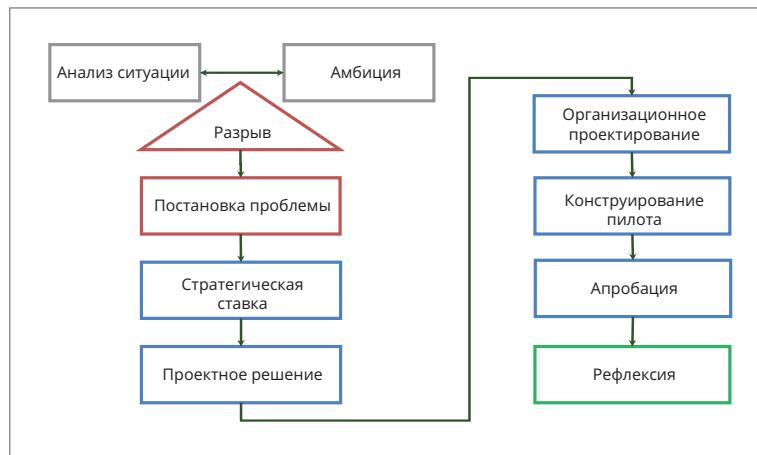


Рис. 4. Общая логика организации проектной работы  
Fig. 4. The general logic of the organization of project work

Содержание трека «Проектирование» предлагается организовать следующим образом:

а) модуль 0 «Синхро» – мотивационный анализ участников; анализ исходного замысла/предзамысла; первичная тематизация и выбор направлений проектирования, а также образование команд/протокоманд проектирования и реализации замысла;

б) модуль 1 «Замысел» – анализ ситуации в контексте выделенной тематики проектирования; выделение ключевых глобальных, локальных и корпоративных контекстов и тенденций; определение границ объекта проектирования развития/трансформации; формулирование амбиции (стратегической ставки), а также принятие решения о дальнейших направлениях и предметах работы;

в) модуль 2 «Дизайн решения» – анализ разрывов (амбиция – ситуация), проблематизация; проработка концептуальных оснований реализации амбиции; целеполагание (коллективное и индивидуальное), а также разработка ключевых элементов проектного решения;

г) модуль 3 «Организационный проект» – разработка базовых процессов реализации проектного решения; организационно-позиционная структура проект-

ного решения; разработка ключевых механизмов реализации проектного решения, а также моделирование позиционных взаимодействий проектного решения;

д) модуль 4 «Пилот» – постановка гипотез, определение границ пилота (определение образа MVP); проектирование элементов решения для пилотирования (реализации MVP); планирование пилотирования (включая мониторинг и контроль качества), а также пилотирование проектного решения (реализация MVP);

е) модуль 5 «Рефлексия и стратегия» – проспективная рефлексия (групповая и индивидуальная), рефлексия «пути» (траектории), а также групповое и индивидуальное стратегирование (на следующий период).

Проектная работа реализуется в нескольких пространствах (Рис. 5). В пространстве смыслов, ценностей и объектов размещаются, анализируются и конструируются элементы объекта на разных уровнях: идеи, теории, принципы, понятия, кейсы и элементы практик и др. В пространстве организации деятельности фиксируются позиции, инструменты и механизмы действий. В пространстве организационных решений и планов анализируются ресурсы, происходит планирование и реализация решений.



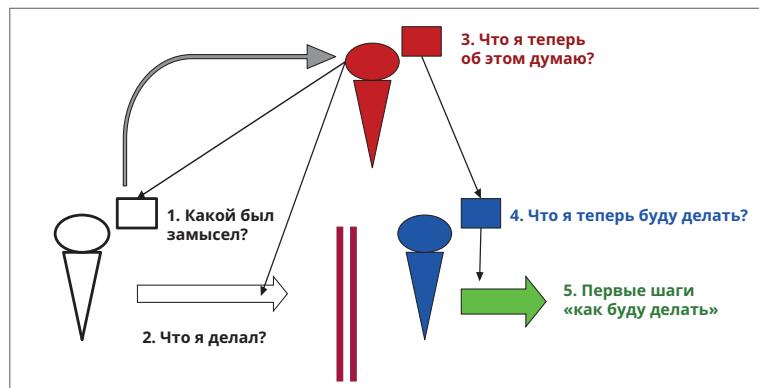
Рис. 5. Общая логика проектирования  
Fig. 5. General design logic

Важно, что за счёт своей вариативности мотивационно-деятельностные программы позволяют создавать и реализовывать инициативы (проекты) различного типа и уровня сложности в зависимости от самоопределения и уровня готовности участников: практическая задача, проектная задача (*run*), проект развития (*change*), проект трансформации (*disrupt*), предпринимательский проект (*disrupt 2.0*), проект социокультурных изменений (*disrupt 3.0*).

Ключевыми принципами организации работы на проектном треке (трек трансформации) являются: проектирование «из будущего» (а не «продолженное настоящее») с использованием разнообразных практик работы с будущим (в т. ч.: социальное воображение, лаборатория будущего, практики долгосрочной ориентации и др.); формирование среды для изменения базовых представлений; продуктивные коммуникации (обмен смыслами с конструктивной критикой и предложениями). Главным принципом мотивационно-деятельностных программ является «подлинность действий, полномочий и ответственности».

Трек «Профессиональная подготовка и развитие» формируется на основе запросов (дефицитов) участников и/или тематических особенностей программы. Ключевые

ным содержанием трека могут выступать практика «Медиация» (как инструмент конструктивного сотрудничества, и как со-действие в принятии жизненно важных решений); практика «Концептуирование» (тренинги по идеализации, построению понятий, схематизации смыслов); практика «Развитие социального благополучия» (тренинги позитивной психологии, проактивного совладания, по развитию долгосрочного планирования и целеполагания, самоэффективности); практика «Методологический семинар» (тренинги «история идей», «критика и поиск границ моделей деятельности», «проблематизация»); практика «Театр и мастерская практик» (мастер-классы «От феномена к практике», «Что такое практика» и др., практикумы по поиску, систематизации, развитию и представлению практик); практика «Ярмарка проблем» (хакатон проблемных ситуаций, выставка достижений «выученных уроков» (отрефлексированных ошибок), рефлексивные мастерские и др.); практика «Компетентностные тренинги» (по видам профессиональной деятельности («прокачка» навыков), по рефлексии, конструктивному мышлению, анализу ситуаций, целеполаганию, самоопределению, проблематизации, самоорганизации и др.).



*Rис. 6. Пример рефлексивной практики*  
*Fig. 6. An example of reflexive practice*

Трек «Сопровождение и поддержка» включает в себя две группы активностей: трекинг (мониторинг движения групп и участников по программе; поддержание темпа реализации, проработка *pivot* в проектах; рефлексивные встречи, встраивание результатов в собственную траекторию; медиация; проектирование следующих шагов) и «Клуб» (самоорганизация, порождение повестки обсуждений самими участниками клуба; обсуждение фронтов науки, техники, общества с приглашёнными значимыми другими; анализ лучших практик и формирование норм; выстраивание сетевого сообщества потенциальных команд и участников новых проектов).

Важнейшим элементом мотивационно-деятельностных программ является регулярная рефлексия (Рис. 6), условием которой является наличие замысла действия. Рефлексия осуществляется после остановки действия путём перевода взгляда на структуру самого действия и анализа его элементов: замысел действия (включая цели, образ результата и др.), средства действия (включая инструменты и рекомендации), актуально достигнутый результат действия, условия реализации действия и др.

По результатам рефлексии формируются реальные знания о собственном действии (включая сдвиг в ключевых понятиях и представлениях), осуществляется перевод взгляда вперёд, что символизируется вопросом

«Что я теперь об этом думаю?» и следующие за этим вопросом выводы: «Что я теперь буду делать?» и «Первые шаги «как буду делать»».

#### **Целевые результаты мотивационно-деятельностных программ**

Принципиальным отличием и условием мотивационно-деятельностных программ является одновременное достижение образовательных, продуктовых (продуктивных) и социально-репутационных результатов.

Целевыми образовательными результатами мотивационно-деятельностных программ являются:

- ключевые метакомпетентности: развитие деятельности вместе с собой, структурность и критериальность полученных результатов (дельт), субъектность, продуктивность, ответственное моделирование реальной ситуации, коллективность деятельности и рефлексивность;
- способность осуществлять прогнозное мыслительное экспериментирование (работа с будущим, анализ ситуации, проблематизация);
- способность осуществлять коллективные поисковые действия в ситуации неопределённости и сложности (целеполагание, моделирование/конструирование объекта, продуктивное действие, организация и управление в со-действии (лидерство), коммуникации в со-действии (медиация, переговоры);

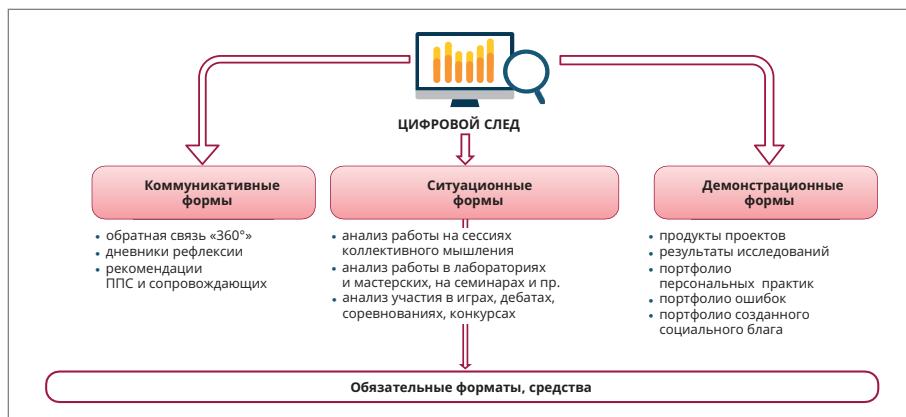


Рис. 7. Схема мониторинга развития и оценки достижений  
Fig. 7. Development monitoring and achievement assessment scheme

- способность создавать благо / вклад / добавленную ценность (мотивационный анализ, анализ ценностных и историко-культурных контекстов, организация знаниевых систем, управление долгосрочными рисками и эффектами);
- способность приращения способов мышления и деятельности, в т. ч. отказа от устаревших их форм (самоопределение, мотивация развития, рефлексия и капитализация, субъективное благополучие);
- компетенции диалога, медиации, накопления согласия;
- образовательный запрос, согласно [24].

Целевыми продуктами (продуктивными) результатами мотивационно-деятельностных программ могут являться:

- результаты реализации/пилотирования проектов, MVP изменений, стартапы и пр.;
- новые образовательные и/или культурные практики;
- проведённые образовательные и развивающие события (их результаты и эффекты);
- социальные программы и проекты;
- банк и карта практик/инициатив и т. д.;
- система управления организации, регионала или муниципалитета (или проект изменений) и др.

Целевыми социально-репутационными результатами мотивационно-деятельностных программ могут являться:

- «круг общения», социальные и профессиональные связи;
- портфолио достижений, проб и ошибок;
- сознательная (профессиональная/карьерная и/или личностная) позиция;
- сеть продуктивных партнёров;
- деятельное сообщество выпускников;
- амбассадоры программы, команды «тренеров» для со-ведения, масштабирования и тиражирования программ.

#### Подходы к мониторингу развития потенциала человека и оценке достижений

Принципиально важно, что проектирование подходов к мониторингу развития потенциала человека и оценке достижений профессионального развития осуществляется с учётом того, что все процедуры контроля качества образовательного процесса, итоговых аттестаций и иные формальные (официальные) оценочные процедуры выполняются в безусловном порядке.

Общая логика мониторинга развития и оценка достижений профессионального развития представлена на *рисунке 7* и включает сочетание коммуникационных, ситуационных и демонстрационных форматов результатов участия в мотивационно-деятельностных программах (в т. ч. на основе обработки цифровых следов).

Мониторинг развития и оценка достижений профессионального развития осуществляется

вляются на основе следующих принципов субъектного (развивающего) мониторинга и оценивания:

- оценивается не личность человека, а его деятельность в мотивационно-деятельностной программе и её результаты;
- оценивание строится на уважении к человеку, в эмоционально и физически безопасной среде, создающей доверительные отношения между участниками оценочных процедур;
- оценивание нацелено не на контроль, а на поддержку профессионального развития человека, способствует развитию его внутренней мотивации, не подменяя её построением внешних стимулов;
- процедуры оценивания прозрачны и предсказуемы, а результаты открыты для человека;
- оценивание не концентрируется на выявлении и подсвечивании ошибок человека, а фиксирует его достижения, поддерживает культуру ошибок и строится на рефлексии;
- отсутствует монополия на оценивание – субъектами оценочных процедур становятся все участники деятельности, и, прежде всего, сам человек;
- приветствуется стремление человека к наращиванию собственного «могу-щества», в т. ч. углублению понимания материала и совершенствования в той или иной деятельности, повторному получению обратной связи или измерению образовательных результатов;
- мониторинг развития и оценка достижений – это непрерывный процесс в рамках мотивационно-деятельностной программы;
- основным предметом мониторинга является прогресс человека – изменение его компетентности в выбранных областях деятельности (процессах, позициях) как способности сообразно действовать в реальных профессиональных и/или жизненных ситуациях;
- сопоставление динамики результатов осуществляется по отношению к собственными предыдущим результатами человека в контексте его собственных целей на участие в программе;

• договорной характер (определяется в результате диалога участника и значимых других и/или группы участников между собой) целевых образовательных, продуктовых и социально-репутационных результатов мотивационно-деятельностных программ, которых планирует достичь участник программы на основе спроектированного им целевого образа будущего (область деятельности и его позиция в ней);

• оценивание «360°» (самооценка, обратная связь группы, обратная связь значимых других, руководителей программы и т. д.), компоненты которого обязательно обсуждаются по ходу программы и/или её завершению (завершению отдельных этапов/модулей);

• рефлексивный характер суждений о ясности и соответствии задач на развитие, эффективности выбранных стратегий достижения целей, динамике прогресса развиваемых компетенций и т. п. в результате совместного анализа высказываний, поведения, деятельности участников программ.

К формам активного мониторинга, обеспечивающего мотивационную и поддерживающую среду для развития, относятся: рефлексивно-коммуникативные формы для этапа целеполагания и стратегирования, частично для этапа развития компетенций; рефлексивно-ситуационные формы для этапа развития компетенций; рефлексивно-перформативные формы (анализ продуктовых и итоговых образовательных результатов) для этапа подтверждения достижений (присвоения компетенций).

*Реализация мотивационно-деятельностных программ на примере формата «Магистратура+» в области подготовки и профессионального развития специалистов по управлению*

Практика авторов по анализу, оценке эффективности и разработки и запуска новых магистерских программ фиксирует трудность академических коллективов в поиске ответов на следующие ключевые вопросы:

- как программа учитывает фронтон индустрии (как минимум, индустриальные стандарты)?

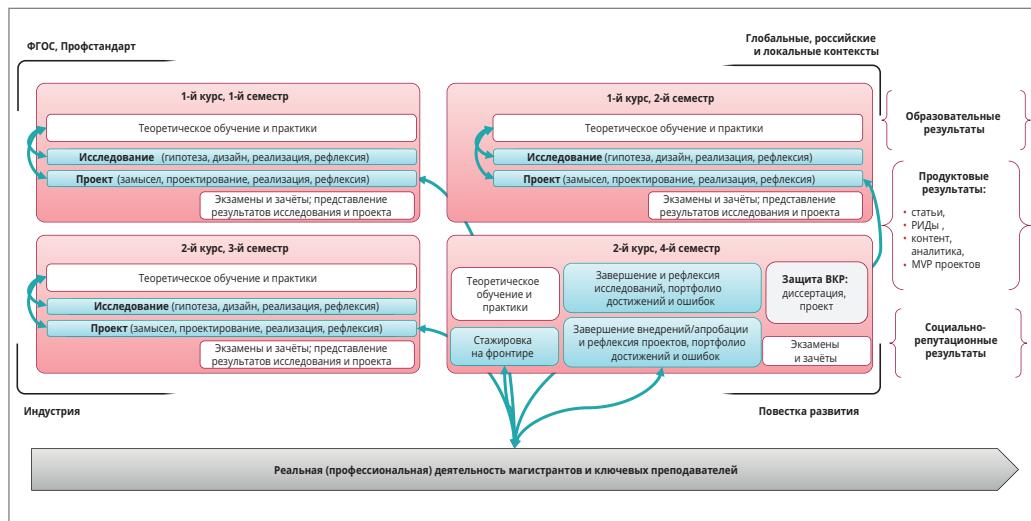


Рис. 8. Вариант архитектуры магистерских программ  
Fig. 8. Architecture variant of master's degree programs

- актуально ли содержание дисциплин (заний) и кто (что) гарантирует эту актуальность?
- есть ли логическая связь (наследование) между содержанием дисциплин (заний) разных семестров (между дисциплинами)?
- что именно проверяется на промежуточной и итоговой аттестациях?
- каково содержание учебной, производственной и преддипломной практик?
- каково содержание научно-исследовательской деятельности студентов?
- уделяется ли время реализации проектов (если да, то каких)?
- какова логическая связь между изучаемыми дисциплинами и содержанием научно-исследовательской работы и/или выполнимыми проектами?
- какова тематика, проблематика, научная новизна и практическая значимость выпускных квалификационных работ?
- как используются результаты выпускных квалификационных работ в реальности?
- по какому принципу назначаются научные руководители выпускной квалификационной работы и какую ответственность они несут за её содержание?

- как весь образовательный процесс магистерской программы связан с реальной деятельностью магистрантов и преподавателей?

Описанные ниже подходы к реализации магистратских программ «Магистратура+» нацелены на снятие описанных выше неопределённостей. Из схемы на *рисунке 8* видно, что «несущей конструкцией» программ выступают исследовательский и проектный треки. Они аккумулируют содержание дисциплин программы, знания и опыт индустрий (областей деятельности), учитывают повестку развития (организации, региона, вуза и т. д.). Это достигается за счёт: определения объектов проектирования/исследования на основе анализа реальных ситуаций, определения реальной актуальности и проблематики; учёта вызовов и возможностей региона, индустрии, организации; формулирования требования к реальным результатам при непосредственной ориентации на «первых» (фронт) и позиционирования заявлений относительно них, а также с обязательным пилотированием и/или внедрением результатов проектирования/исследований.

Особенностью подхода является тесная связь теоретической подготовки и деятельности магистранта по следующим направлениям:

- интеграция смысловых опор (развитие потенциала человека, антроповорот, человекоцентричность и пр.) в различные дисциплины;
- дисциплины для проектов и исследований – экспертное знание (вместе с профессорско-преподавательским составом), а также материал для проблематизации, порождения инициатив и гипотез;
- проекты и исследования для дисциплин – обновление содержания, актуальные запросы, вызовы, аналитика;
- профессиональная деятельность магистрантов и их инициативы – источник инициатив на проекты и исследования.

Представляется целесообразным предложить следующие рекомендации к реализации архитектуры магистерских программ (рекомендации созданы на основе личного участия авторов в реализации магистерских программ, а также на основе экспертного опыта преподавателей магистратуры).

Набор на магистерскую программу необходимо проводить на основе представления претендентом видения замысла собственного развития (за время программы), идей на проект или исследование, а также информации об опыте профессиональной деятельности и стоящих задачах развития.

За время реализации программы (для каждого набора) магистранты и профессорско-преподавательский состав должны спланировать и продемонстрировать достижение собственных «приращений» в знаниях, средствах мышления и деятельности, продуктах и т. п. (важно не столько содержание изменений, сколько факт их наличия и соответствующая рефлексия).

Лекции в традиционном исполнении малопродуктивны. Знания, подаваемые на них, целесообразно перевести в режим самостоятельного изучения, например, по типу «перевёрнутый класс». При этом крайне важно для всех потоков (наборов) программы делать регулярные «встречи со звёздами» – потоковые (межгрупповые) встречи с ведущими экспертами, открытые для всех желающих. Это, с одной стороны, обеспечит связь программы с

реальным фронтиром, с другой стороны, позволит максимально эффективно и продуктивно использовать бюджет времени программы в пользу реальной деятельности, в-третьих, будет способствовать передовому позиционированию программы магистратуры и продвижению бренда вуза. Реализовывать «перевёрнутый класс» необходимо в пространстве колективного мышления: дистанционно – путём «выкладки мыслей» магистрантов и значимых других на специализированные среды (например, *Holst* или т. п.); очно – путём обсуждений, проектирования, разбора кейсов и пр.

Проектный трек магистерской программы предлагается реализовывать согласно схеме, представленной на *рисунке 9*.

Принципиально важно обеспечить соблюдение принципа «подлинность действий» и выполнение реальных проектов и исследований. Реальность проектов и исследований понимается как заинтересованность и возможность магистрантов реализовать проект/исследование в интересах и в контекстах развития своей профессиональной деятельности и/или запуска новых процессов, видов деятельности, выпуска новых продуктов (в т. ч. стартапы). Для этого в программе магистратуры предусматривается соответствующий тренд сопровождения (трекинг, наставничество, в т. ч. межгрупповое, и т. д.), стажировки на фронтире, межгрупповые коллaborации, групповой ассесмент, формирование микрогрупп (магистранты и значимые другие), а также привлечение партнёров и экспертов для оценки и участия в реализации проектов/исследований.

Требования реальности предъявляются как к магистрантам, так и к профессорско-преподавательскому составу. Педагог, участвующий в реализации магистратуры, должен или иметь достаточную квалификацию, реальный и релевантный практический опыт для курирования проектной/исследовательской деятельности магистранта, или понимать, какие профильные эксперты (значимые другие) необходимы, где их искать, и иметь возможность их пригласить к участию в программе. Важно, что сам педагог должен быть включён

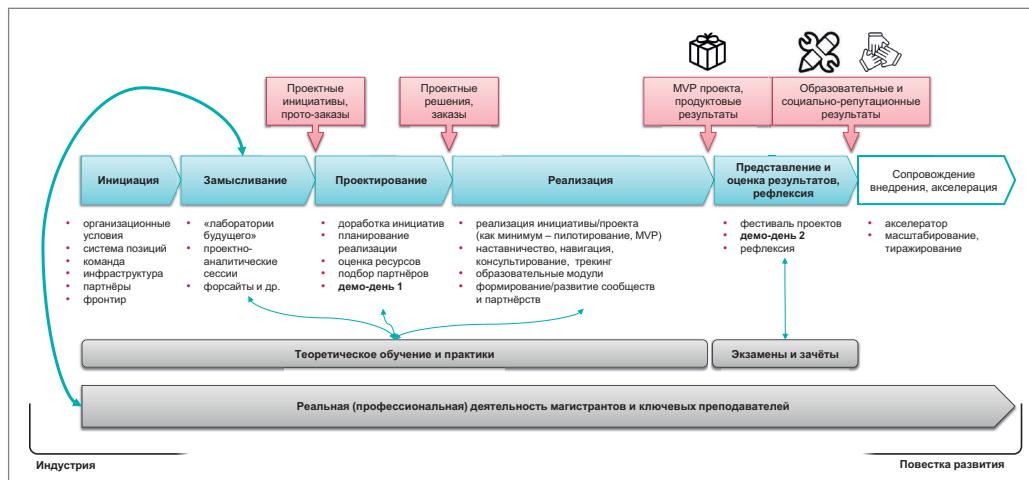


Рис. 9. Схема реализации проектного трека магистерской программы  
Fig. 9. Scheme of implementation of the project track of the master's degree program

в проектирование и иметь собственные профессиональные (не образовательные) цели.

Целевые образовательные, продуктные и социально-репутационные результаты магистерских программ могут выглядеть следующим образом.

1. Целевые образовательные результаты: присвоенный исследовательский и/или проектный протокол; навыки переговоров и медиации, работы с будущим; долгосрочная ориентация; стратегии (жизненная, карьерная, образовательная и т. п.); образовательный запрос на дальнейшие этапы; научный задел для продолжения исследований; педагогические практики и пр.

2. Целевые продуктовые результаты: результаты реализации/пилотирования проектов, MVP изменений, стартапы и пр.; новые образовательные и/или культурные практики; проведённые образовательные и развивающие события (их результаты и эффекты); социальные программы и проекты; банк и карта практик/инициатив и т. д.; система управления организаций, регионала или муниципалитета (или проект изменений); статьи по результатам исследований, РИДы; методические рекомендации, контент, аналитика и др.

3. Целевые социально-репутационные результаты: «круг общения», социальные

и профессиональные связи; CV (резюме), портфолио достижений, проб и ошибок; со знательная (профессиональная/карьерная и/или личностная) позиция; сеть производственных партнёрств; деятельное сообщество выпускников; амбассадоры программы, команды «тренеров» для со-ведения, масштабирования и тиражирования программ.

### Заключение

Резюмируя вышеизложенное, необходимо подчеркнуть важность акцента на развитии потенциала человека, его универсальных и прикладных компетенций (особенно «техник себя», «мягких навыков»), предпринимательского мышления и работы с неопределенностью для подготовки и профессионального развития специалистов по управлению, поддержке развития и трансформации. Такой смысловой акцент требует перехода от традиционных подходов подготовки (тренинги, «прокачка», обучение и пр.) к гибким, человекоцентричным моделям на основе концепта потенциал человека, интегрирующим творчество, социальную ответственность и непрерывное развитие.

Внедрение предложенной архитектуры и практики реализации мотивационно-дея-

тельностных программ требует организационной готовности к трансформации систем управления. При этом открывает возможности для капитализации потенциала человека как ключевой ценности развития организаций, регионов и страны.

Разработанная архитектура мотивационно-деятельностных программ включает необходимые взаимосвязанные компоненты: антропологические основания (понятие потенциала человека, ключевые принципы его развития); описание архитектуры программ (цель, задачи, принципы, уникальность, целевые результаты, трековая структура); механизмы реализации (работа с будущим, продуктивное действие, мониторинг развития и оценки достижений, рефлексия, капитализация опыта).

В статье представлены практики реализации для высшего образования на примере магистратуры в университете, подразумевающей смещение фокуса с теоретической подготовки на проектно-исследовательскую деятельность, интегрированную с реальными вызовами организаций и регионов. Её ключевое преимущество – синтез образования, исследований и реальных преобразований, что соответствует контекстам неопределенности и сложности мира.

Значительным потенциалом обладает применение данного подхода при проектировании и реализации программ дополнительного образования (профессионального развития и профессиональной переподготовки). Данный уровень образования позволяет более гибко адаптировать модульную структуру мотивационно-деятельностных программ и прорабатывать механизмы дальнейшего партнёрства и совместного использования результатов программы с заказчиком. На сегодняшний день экспериментальные образцы таких программ разрабатываются авторами в интересах организаций банковского сектора, технологических компаний и университетов. Одним из примеров является программа «ПОРГ: Поддержка развития и трансформации университетов и

регионов» [7]. Рефлексия данного опыта и оформление его в устойчивый набор принципов и инструментов представляет предмет дальнейшей работы авторского коллектива.

Таким образом, проведённое исследование демонстрирует, что развитие потенциала человека является ключевым базисом для преодоления современных вызовов программам подготовки и профессионального развития специалистов в области управления для обеспечения стратегической устойчивости и инновационного развития организаций. Предложенная модель и практика обеспечивают переход от традиционного обучения к деятельностным форматам, где специалисты не только приобретают знания, но и реализуют реальные проекты, развивая свои компетенции и социальные связи. Это создаёт условия для формирования нового поколения управленцев, которые будут востребованы в быстро меняющемся мире, способны эффективно действовать в условиях неопределённости и сложности, а также вносить вклад в развитие организаций и регионов.

### Литература

1. Попов А.А., Проскуровская И.Д. Педагогическая антропология в контексте идеи самоопределения // Вопросы образования. 2007. № 3. С. 186–198. EDN: IJRLQD.
2. Щедровицкий Г.П. Исходные представления и категориальные средства теории деятельности // Избранные труды. 1995. С. 233. EDN: JLEFZA.
3. Энгестрем Ю. От команд к узлам. Теоретико-деятельностные исследования сотрудничества и обучения в процессе труда / под науч. ред. А. Смирнова. М.: ВШЭ, 2024. 352 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-2683-5
4. Рабинович П.Д., Заведенский К.Е., Лопатина Е.А., Емелин Г.Д., Долганов Д.Н. Модель потенциала человека и практики его развития // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 12. С. 50–79. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-12-50-79
5. Асмолов А.Г. Институт потенциала человека: сканирование горизонтов // Образовательная политика. 2023. № 2 (94). С. 5–7. EDN: GEBGSA.

6. Асмолов А.Г., Гусельцева М.С. Генерирование возможностей: от человеческого капитала к человеческому потенциалу // Образовательная политика. 2019. № 4 (80). С. 6–16. EDN: SMNCJA.
7. Асмолов А.Г., Рабинович П.Д., Заведенский К.Е. Антропологический поворот: культурные практики со-действия развитию сложности Человека // Интеграция образования. 2023. Т. 27. № 4. С. 591–610. DOI: 10.15507/1991-9468.113.027.202304.591-610
8. Асмолов А. Г. Непройденный путь: от культуры полезности к культуре достоинства // Культурно-историческая психология и конструирование миров. 1996. С. 600–687. EDN: CYNEBU.
9. Rogers C. Client-Centered? Person-Centered? // Person-Centered Review. 1987. Vol. 2. No. 1. P. 11–13. ISBN: 978-0-275-92821-6.
10. Выготский Л.С. Развитие житейских и научных понятий в школьном возрасте // Умственное развитие детей в процессе обучения. М.: Учпедгиз, 1935.
11. Эльконин Б.Д. Продуктивное действие // Культурно-историческая психология. 2019. Т. 15. № 1. С. 116–122. DOI: 10.17759/chp.2019150112
12. Эльконин Б.Д. Современность теории и практики учебной деятельности: ключевые вопросы и перспективы // Психологическая наука и образование. 2020. Т. 25. № 4. С. 28–39. DOI: 10.17759/pse.2020250403
13. Эльконин Б.Д. Соотношение Мотива и Способа в актах развития действия // Культурно-историческая психология. 2024. Т. 20. № 1. С. 10–15. DOI: 10.17759/chp.2024200103
14. Эльконин Б.Д., Семенова В.Н. Условия инициации пробного действия // Культурно-историческая психология. 2018. Т. 14. № 3. С. 93–100. DOI: 10.17759/chp.2018140310
15. Рабинович П.Д., Кушнир М.Э., Заведенский К.Е., Кремнева Л.В., Царльков И.С. Российские и международные практики работы с образовательными запросами // Интеграция образования. 2021. Т. 25. № 4. С. 629–645. DOI: 10.15507/1991-9468.105.025.202104.629-645
16. Асмолов А.Г., Шехтер Е.Д., Чернофоризов А.М. Парадокс сосуществования адаптации и преадаптации в историко-эволюционном процессе // Вопросы психологии. 2021. Т. 67. № 4. С. 3–20. EDN: VQJMDP.
17. Асмолов А.Г. Оптика просвещения: социокультурные перспективы. М.: Просвещение, 2012. 447 с. EDN: XALDOG.
18. Асмолов А.Г., Рабинович П.Д., Заведенский К.Е. Антропологический поворот: культурные практики со-действия развитию сложности Человека // Интеграция образования. 2023. Т. 27. № 4. С. 591–610. DOI: 10.15507/1991-9468.113.027.202304.591-610
19. Рабинович П.Д., Заведенский К.Е., Лопатина Е.А., Коваль Е.Г. Модель самоопределения человека с опорой на целевой образ будущего // Образовательная политика. 2024. № 4 (100). С. 42–54. DOI: 10.15507/1991-9468.113.027.202304.591-610
20. Леонтьев Д.А. Личностный потенциал как потенциал саморегуляции // Учёные записки кафедры общей психологии МГУ им. М.В. Ломоносова. Вып. 2 / под ред. Б.С. Братуся, Е.Е. Соколовой. М.: Смысл, 2006. С. 85–105. ISBN: 5-89357-209-2.
21. Леонтьев Д.А. Введение: личностный потенциал как объект изучения // Личностный потенциал: структура и диагностика / под ред. Д.А. Леонтьева. М.: Смысл, 2011. С. 5–11. ISBN: 978-5-89357-285-8.
22. Дакворт А. Упорство. Как развить в себе главное качество успешных людей. М.: Бомбара, 2022. 304 с. ISBN: 978-5-04-162764-5.
23. Асмолов А.Г., Шехтер Е.Д., Чернофоризов А.М. Преадаптация к неопределенности как стратегия навигации развивающихся систем: маршруты эволюции // Вопросы психологии. 2017. № 4. С. 3–26. EDN: YMQFAE.
24. Литвиненко Т.В. Мотивация развития профессионально важных качеств личности педагога в процессе самообразования // Мир науки, культуры, образования. 2009. № 5. С. 271–273. EDN: KZVWSD.

**Благодарности.** Исследование реализовано в Школе антропологии будущего Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Авторы выражают огромную благодарность за содействие в ходе исследований и работы над статьёй А.Г. Асмолову, Б.М. Островскому, А.А. Попову, Г.Д. Емелину, Е.Г. Коваль. Отдельные слова благодарности редакции журнала и анонимным рецензентам.

Статья поступила в редакцию 15.10.2025

Принята к публикации 17.11.2025

## References

1. Popov, A. A., Proskurovskaya, I. D. (2007). Pedagogical Anthropology in the Context of the Idea of Self-Determination. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. No. 3, pp. 186-198. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9947044> (accessed 05.10.2025). (In Russ., abstract in Eng.).
2. Shchedrovitsky, G.P. (1995). [Initial Representations and Categorical Means of the Theory of Activity]. *Izbrannye trudy* [Selected works]. P. 233. ISBN: 5-88969-001-9. (In Russ.).
3. Engestrem, Yu. (2024). *Ot komand k uzlam. Teoretiko-deyatel'nostnye issledovaniya sotrudnichestva i obucheniya v protsesse truda* [From Commands to Nodes. Theoretical and Activity Studies of Cooperation and Learning in the Labor Process]. Scientific editorship of A. Smirnov. Moscow: HSE. 352 p., doi: 10.17323/978-5-7598-2683-5 (In Russ.).
4. Rabinovich, P.D., Zavodensky, K.E., Lopatina, E.A., Emelin, G.D., Dolganov D.N. (2024). A Model of Human Potential and Practice of Its Development. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher education in Russia*. Vol. 33, no. 12, pp. 50-79, doi: 10.31992/0869-3617-2021-30-12-50-79 (In Russ., abstract in Eng.).
5. Asmolov, A.G. (2023). [Institute of Human Potential: Scanning Horizons]. *Obrazovatel'naya politika = Educational Policy*. No. 2 (94), pp. 5-7. Available at: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_54477842\\_69070413.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_54477842_69070413.pdf) (accessed 05.10.2025). (In Russ.).
6. Asmolov, A.G., Guseltseva, M.S. (2019). [Generating Opportunities: From Human Capital to Human Potential]. *Obrazovatel'naya politika = Educational Policy*. No. 4 (80), pp. 6-16. Available at: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_43085555\\_38207070.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_43085555_38207070.pdf) (accessed 05.10.2025). (In Russ.).
7. Asmolov, A.G., Rabinovich, P.D., Zavodensky, K.E. (2023). The Anthropological Turn: Cultural Practices of Co-Action to the Development of Human Complexity. *Integraciya obrazovaniya = Integration of Education*. Vol. 27, no. 4, pp. 591-610, doi: 10.15507/1991-9468.113.027.202304.591-610 (In Russ., abstract in Eng.).
8. Asmolov, A.G. (1996). [The Untrodden Path: From a Culture of Usefulness to a Culture of Dignity]. In: *Kul'turno-istoricheskaya psichologiya i konstruirovaniye mirou* [Cultural and Historical Psychology and the Construction of Worlds]. Pp. 600-687. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44829016> (accessed 05.10.2025). (In Russ.).
9. Rogers, C. (1987). Client-Centered? Person-Centered? In: *Person-Centered Review*. 1987. Vol. 2, no. 1, pp. 11-13. ISBN: 978-0-275-92821-6.
10. Vygotsky, L.S. (1935). [The Development of Everyday and Scientific Concepts at School Age]. In: *Umstvennoe razvitiye detei v protsesse obucheniya* [Mental Development of Children in the Learning Process]. Moscow: Uchpedgiz. (In Russ.).
11. Elkonin, B.D. (2019). Productive Action. *Kul'turno-istoricheskaya psichologiya = Cultural and Historical Psychology*. Vol. 15, no. 1, pp. 116-122, doi: 10.17759/chp.2019150112 (In Russ., abstract in Eng.).
12. Elkonin, B.D. (2020). Modern Era of the Theory and Practice of Learning Activity: Key Issues and Perspectives. *Psichologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological Science and Education*. Vol. 25, no. 4. pp. 28-39, doi: 10.17759/pse.2020250403 (In Russ., abstract in Eng.).
13. Elkonin, B.D. (2024). Correlation of Motive and Method in Acts of Action Development. *Kul'turno-istoricheskaya psichologiya = Cultural and Historical Psychology*. Vol. 20, no. 1, pp. 10-15, doi: 10.17759/chp.2024200103 (In Russ., abstract in Eng.).
14. Elkonin, B.D., Semenova, V.N. (2018). *Trial Action: Conditions for Initiation*. *Kul'turno-istoricheskaya psichologiya = Cultural and Historical Psychology*. Vol. 14, no. 3, pp. 93-100, doi: 10.17759/chp.2018140310 (In Russ., abstract in Eng.).
15. Rabinovich, P.D., Kushnir, M.E., Zavodenski, K.E., Kremneva, L.V., Tsar'kov, I.S. (2021). Russian and International Experience of Working with Personality Developing Inquiry. *Integraciya obrazovaniya = Integration of Education*. Vol. 25, no. 4. pp. 629-645, doi: 10.15507/1991-9468.105.025.202104.629-645 (In Russ., abstract in Eng.).
16. Asmolov, A.G., Shekhter, E.D., Chernorizov, A.M. (2021). The Paradox of the Adaptation and Preadaptation Coexistence in the Historical and Evolutionary Process. *Voprosy psichologii = Questions of Psychology*. Vol. 67, no. 4, pp. 3-20. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47835729> (accessed 05.10.2025). (In Russ., abstract in Eng.).
17. Asmolov, A.G. (2012). *Optika prosveshcheniya: sotsiokul'turnye perspektivy* [Optics of Enlightenment: Sociocultural Perspectives]. Moscow: Prosveshchenie, 447 p. Available at: <https://elibrary.ru/item>.

- asp?id=44859682 (accessed 05.10.2025). (In Russ.).
18. Asmolov, A.G., Rabinovich, P.D., Zavodensky, K.E. (2023). The Anthropological Turn: Cultural Practices of the Development of Human Complexity. *Integraciya obrazovaniya = Integration of Education*. Vol. 27, no. 4. pp. 591-610, doi: 10.15507/1991-9468.113.027.202304.591-610 (In Russ., abstract in Eng.).
19. Rabinovich, P.D., Zavedensky, K.E., Lopatina, E.A., Koval, E.G. (2024). [A Model of Human Self-Determination Based on a Target Image of the Future]. *Obrazovatel'naya politika = Educational Policy*. No. 4 (100), pp. 42-54, doi: 10.15507/1991-9468.113.027.202304.591-610 (In Russ.).
20. Leontiev, D.A. (2006). [Personal Potential as a Potential for Self-Regulation]. In: *Uchenye zapiski kafedry obshchey psichologii MGU im. M.V. Lomonosova. Vyp. 2*. [Scientific Notes of the Department of General Psychology of Lomonosov Moscow State University. Issue 2]. Ed. by B.S. Bratusya, E.E. Sokolova. Moscow: Smysl. Pp. 85-105. ISBN: 5-89357-209-2. (In Russ.).
21. Leontiev, D.A. (2011). [Introduction: Personal Potential as an Object of Study]. In: *Lichnostnyi potentsial: struktura i diagnostika* [Personal Potential: Structure and Diagnosis]. Ed. by D.A. Leontiev. Moscow: Smysl. Pp. 5-11. ISBN: 978-5-89357-285-8. (In Russ.).
22. Duckworth, A. (2016). Grit: The Power of Passion and Perseverance. NY: Scribner. 352 p. ISBN: 978-1501111105. (Russian Translation: Moscow: Bombora, 2022. 304 p. ISBN: 978-5-04-162764-5).
23. Asmolov, A.G., Shekhter, E.D., Chernorizov, A.M. (2017). Preadaptation to Uncertainty as a Strategy of Developing Systems Navigation: The Ways of Evolution. *Voprosy psichologii = Questions of Psychology*. No. 4, pp. 3-26. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32324593> (accessed 05.10.2025). (In Russ., abstract in Eng.).
24. Litvinenko, T.V. (2009). Motivation of Development of Professionally Important Qualities of the Teacher in the Course of Sel-Education. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya = The World of Science, Culture, and Education*. No. 5, pp. 271-273. Available at: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_13062260\\_19090859.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_13062260_19090859.pdf) (accessed 05.10.2025). (In Russ., abstract in Eng.).

**Acknowledgement.** The research was created at the School of Anthropology of the Future of the Presidential Academy of National Economy and Public Administration.. The authors express their sincere gratitude for the cooperation during the research and work on the article: A.G. Asmolov, B.M. Ostrovsky, A.A. Popov, G.D. Emelin, E.G. Koval. Special thanks go to the journal's editorial team and anonymous reviewers.

*The paper was submitted 15.10.2025*

*Accepted for publication 17.11.202*