



Известия Балтийской государственной академии
рыбопромышленного флота. 2026. № 1(75). С. 274–283
Научная статья
УДК 35(075):37.016:378.147
Doi:10.46845/2071-5331-2026-1-75-274-283

Рефлексивно-деятельностный подход как методологическая основа подготовки будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению

Светлана Сергеевна Усёнок

Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Калининград, Россия
usenoksvetlana@rambler.ru

Аннотация. Исследуется рефлексивно-деятельностный подход как методологическая основа подготовки будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению. Приводятся аргументы в пользу применения рефлексивно-деятельностного подхода, подчеркивающие его преимущества перед классическими методами обучения. Анализируются ключевые элементы профессионального становления будущих специалистов, включая мотивационно-ценностный, когнитивный, деятельностный и рефлексивный компоненты. Обосновываются перспективы интеграции инновационных педагогических технологий, наставничества и командно-рефлексивной работы в образовательный процесс. Основным вывод заключается в том, что реализация рефлексивно-деятельностного подхода обеспечивает эффективное формирование профессиональных компетенций, необходимых для успешной карьеры в сфере государственного и муниципального управления. Предлагается комплекс мероприятий по модернизации образовательной системы, нацеленных на повышение качества подготовки специалистов, способных адаптироваться к новым условиям и успешно взаимодействовать с обществом.

Ключевые слова: рефлексивно-деятельностный подход, профессиональная компетентность, государственное и муниципальное управление, педагогические инструменты, интерактивные образовательные технологии, наставничество, формирование навыков

Для цитирования: Усёнок, С. С. Рефлексивно-деятельностный подход как методологическая основа подготовки будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению // Известия Балтийской государственной академии рыбопромышленного флота. – 2026. – № 1(75). – С. 274–283.

Профессиональная компетентность государственных и муниципальных служащих определяет качество государственной и муниципальной власти, степень ее легитимности и эффективности. Профессиональная компетентность специалиста в современных условиях представляет собой сложную систему универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, а также личных качеств обучающихся [37].

В связи с тем, что Высшая школа России проходит период модернизации, одной из задач становится приближение подготовки будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению (ГМУ) к запросам времени. Также встает вопрос поиска действенных методов формирования профессиональной компетентности будущих специалистов по ГМУ в образовательной среде вуза.

Важность подготовки компетентных специалистов по ГМУ обусловлена тем, что система управления – это сложный механизм, который включает в себя экономику, здравоохранение, образование, социальную сферу и другие области общественной деятельности. Подготовка компетентных специалистов, способных конкурировать на рынке труда и быть востребованными и полезными обществу, требует пересмотра традиционных форм обучения и перевода его на иные технологии, обеспечивающие искомый уровень подготовки будущих специалистов.

В условиях быстро меняющегося мира и возрастающих требований к качеству управления государственными структурами особую актуальность приобретают инновационные подходы к образованию. Одним из таких подходов становится рефлексивно-деятельностный подход, который рассматривается как эффективный инструмент подготовки будущих специалистов к работе в сложных и динамичных условиях [29; 31; 39].

Рефлексивно-деятельностный подход представляет собой синтез подходов, основанных на комбинировании рефлексии и активного участия обучающихся в образовательном процессе [29]. Этот подход подразумевает активное участие обучающихся в выполнении реальных практических заданий, целью которых является развитие критического мышления и аналитических навыков.

Рефлексивно-деятельностный подход является педагогическим подходом, направленным на формирование способности обучающихся самостоятельно анализировать, оценивать и инновационно строить свою деятельность, четко понимая её цели, задачи, используемые средства и последствия. Благодаря такому подходу обучающиеся получают возможность продуктивно осмысливать свою учебную и будущую профессиональную деятельность. Это, в свою очередь, способствует развитию их критического мышления, чувства ответственности и самостоятельности.

Рефлексивно-деятельностный подход возник на стыке традиций отечественной психологии и педагогики, что отразилось, в частности, в работах Выготского Л. С. и его концепции зоны ближайшего развития (ЗБР), которая подчеркивает роль социального взаимодействия в когнитивном развитии. Выготский Л. С. ввел этот термин в своих работах 1930-х годов, определяя ЗБР как разрыв между актуальным уровнем развития и потенциальным [10].

Рубинштейн С. Л. развивает в своих трудах идею единства сознания и деятельности, доказывающую, что полноценное познание возможно только в процессе активной деятельности субъекта [36]. Теория содержательного обобщения В. В. Давыдова обосновывает необходимость формирования теоретических понятий в ходе специально организованного образовательного процесса [14]. Идеи системно-деятельностного подхода и инженерии знаний Щедровицкого Г. П. демонстрируют ценность критического осмысления собственной деятельности и ее направленности [45].

Указанные концепции стали основой для разработки инструментов, направленных на совершенствование навыков критического восприятия, умение ставить цели, выбирать наиболее рациональный путь для достижения результатов и объективно оценивать результативность своей деятельности.

Современная система государственного и муниципального управления сочетает в себе традиционализм и инноватику, тем самым обеспечивая устойчивое развитие страны. Традиционализм обеспечивает устойчивость и легитимность власти в условиях глобальных вызовов, таких как цифровизация и кризис доверия к институтам. Идеи традиционализма XX века помогают анализировать соотношение традиций и инноваций, подчеркивая роль культурной идентичности в политической консолидации. Традиционализм выступает фактором политической и социальной стабильности, предотвращая фрагментацию в нестабильных условиях [13].

Инновации, включая цифровые технологии и проектные подходы, внедряются в государственное и муниципальное управление для повышения его эффективности. Стратегия инновационного развития РФ акцентирует внедрение инноваций в систему управления для конкурентоспособности и устойчивого роста. На уровне регионального и местного самоуправления инновации улучшают взаимодействие с гражданами, бизнесом и некоммерческими организациями, способствуя социально-экономическому развитию [32].

Таким образом, специалисты по государственному и муниципальному управлению должны обладать навыками оперативного реагирования на вызовы внешней среды, принятия обоснованных решений и эффективного взаимодействия с различными группами населения. По нашему мнению, применение рефлексивно-деятельностного подхода способствует целенаправленному формированию у обучающихся комплекса необходимых компетенций, позволяющих эффективно решать профессиональные задачи, подстраиваться под условия внешней среды и регулярно повышать свои знания и навыки.

Наличие у управленцев этих качеств становится особенно важным в условиях глобализации и конкуренции. Следовательно, внедрение рефлексивно-деятельностного подхода в образовательный процесс вуза может помочь будущим специалистам по государственному и муниципальному управлению достигнуть высокого уровня профессионализма [17; 40].

Применение рефлексивно-деятельностного подхода обеспечивает результативность в процессе профессионального становления будущих специалистов, формируя компетенции, необходимые для современной управленческой практики. Этот подход интегрирует рефлексию и активную деятельность, способствуя гибкому реагированию на новые реалии. Это особенно актуально для государственного управления, где требуется баланс традиций и инноваций [26].



Созданный на постулате «субъектная позиция – деятельность – рефлексия» [17], рефлексивно-деятельностный подход может применяться в любой профессиональной среде, которая характеризуется критической оценкой деятельности ее субъектов. В педагогике это актуализация дидактических материалов и мотивация обучающихся, а в государственном и муниципальном управлении – изучение воздействия принимаемых решений на объекты управления, прогнозирование их долгосрочных эффектов и обеспечение участия граждан в формировании политики [23].

Локк Дж., в XVII в. впервые употребивший понятие «рефлексия», своими представлениями о ней способствовал дальнейшим исследованиям педагогики и психологии в этом направлении. В труде «Опыт о человеческом разумении» он определяет рефлексию как наблюдение ума за своей собственной деятельностью: восприятие, мышление, сомнение, вера, воля. Это «поворот сознания на себя», дающий идеи о внутренних процессах, таких как удовольствие, страдание, память [26].

В современных зарубежных исследованиях концепция рефлексивной практики Дональда А. Шона применяется, как правило, для обоснования аргументов, объединяющих эмпирические данные в теорию практико-ориентированной рефлексии. Классической работой Шона стала "The Reflective Practitioner" («Рефлектирующий практик»), где рефлексия в действии, в отличие от теоретической, определяется как «рефлексия, ориентированная на практику» [48]. Зепеда К. Д. в своих исследованиях по профессиональному развитию педагогов и метапознанию подчеркивает роль рефлексивного подхода в обучении как инструмента саморегуляции и повышения эффективности обучения. Ключевые идеи Зепеды К. Д. заключаются в анализе влияния метапознавательных инструкций (включая рефлексию) на результаты обучения, представляя рефлексию в логике саморегулируемого изучения (self-regulated learning). Она выделяет рефлексию как ключевой компонент для анализа опыта, коррекции действий и развития осознанности в образовательном процессе [49]. Камал Джон отмечает, что глубокая рефлексия является фундаментом обучения, как это подчеркивал Дж. Дьюи. Выделяя преимущества рефлексивного подхода в образовательном процессе, автор утверждает, что регулярная практика саморефлексии способствует более глубокому присутствию с учениками в каждом мгновении, формирует атмосферу открытости и уязвимости, одновременно совершенствуя практику без риска перегрузки [47].

Рефлексивно-деятельностный подход строится на последовательных этапах деятельности: ориентировке, выполнении действия, контроле и рефлексии, где рефлексия завершает цикл, позволяя осмыслить трудности и скорректировать подход. Этот подход, базирующийся на идеях российских (Выготский Л. С., Зарецкий В. К., Кон И. С., Холодная М. А., Бизяева А. А., Кулюткин Ю. Н., Семенов И. Н., Домбровская М. А.) и зарубежных авторов (Локк Дж., Шон Д., Зепеда К. Д., Камал Дж.), подчеркивает рефлексию как ключ к осознанности, критичному мышлению, переносу опыта и мотивации в обучении, где игнорирование этапов (анализа собственной деятельности, выявления пробелов и поиска альтернатив) тормозит критическое мышление и мотивацию, оставляя обучающегося на уровне механического воспроизведения. Зарецкий В. К. отмечает, что без этих этапов субъектная позиция не формируется, а трудности в обучении усугубляются [17]. Рефлексивно-деятельностный подход также способствует комплексному развитию личности, которая формируется в направлении от осознания целей и анализа ошибок до саморегуляции и метапознания. Применение рефлексивно-деятельностного подхода в образовательном процессе повышает мотивацию, ответственность и инициативность обучающихся.

Выготский Л. С. не использовал термин «рефлексия» в современном психологическом смысле, но его концепция переживания (переживание как единица личности) и зоны ближайшего развития (ЗБР) подчеркивает внутреннее отражение опыта для личностного роста. Концепцию переживания он определял, как «перенесение переживания с внешнего мира на самого себя» – это основа рефлексивного процесса, где внешние события осмысляются субъективно, способствуя развитию самосознания и высших психических функций [10]. Кон И. С. утверждает, что рефлексия важна не только для преподавателя, но и для обучающихся, поскольку она помогает развивать самостоятельность, ответственность и творческое мышление [21]. Зарецкий В. К. признает, что рефлексивно-эмпатический стиль обучения является наиболее эффективным т. к. он предполагает развитие навыков саморегуляции и самоанализа, и, безусловно, повышает развитие личностного потенциала [16].

Рефлексивно-деятельностный подход необходим образовательной сфере, так как он позволяет систематизировать опыт, превращая обучение в осознанную деятельность для получения долгосрочных статичных результатов.

Исследователи в области применения рефлексивно-деятельностного подхода, такие как Гальперин П. Я., Зарецкий В. К., Алексеев Н. Г., Провоторова Н. В., Шустова И. Ю., отмечают, что применение рассматриваемого подхода в образовательном процессе позволяет формировать у будущих специалистов такие профессионально-значимые качества, как [11; 17; 2; 31; 44]:

- критическое мышление;
- умение оценивать последствия принимаемых решений;
- способность к эффективной коммуникации с другими участниками управленческого процесса;
- гибкость и адаптируемость к изменяющимся условиям.

Абрамова Л. П. и Варбенкова Т. М. в статье [1] пишут о том, что образовательный процесс, который основывается на применении рефлексивно-деятельностного подхода, ориентируется на формирование комплекса таких личностных и профессиональных качеств, как:

- ответственность, исполнительность и добросовестность;
- коммуникабельность и командообразование;
- стрессоустойчивость и критическое мышление;
- умение глубоко анализировать устоявшиеся профессиональные клише и модели поведения;
- умение творчески подходить к реализации полученных знаний и навыков для принятия оптимальных управленческих решений;
- умение прогнозировать возможные последствия принимаемых решений;
- умение быстро реагировать на возможные угрозы и новые возможности.

Именно эти качества, так необходимые современному государственному служащему, обеспечивают устойчивое развитие специалистов по государственному и муниципальному управлению и повышают доверие населения к органам власти.

Традиционная система профессионально-методической подготовки будущих специалистов по ГМУ базируется на активном процессе трансляции знаний и опыта от преподавателя к студентам с учетом специфики будущей профессии, требований рынка труда и современных тенденций в управлении. Этот во многом репродуктивный подход подразумевает формирование у студентов комплекса компетенций, предусмотренных действующим федеральным государственным образовательным стандартом (ФГОС) и учебным планом. Однако он не ориентирован на формирование так называемых мягких навыков, необходимых для эффективной работы в условиях непрерывно меняющейся среды.

В связи с этим приобретает особую актуальность формирование у будущих специалистов по ГМУ способности к самостоятельному освоению новых знаний и навыков путем развития критического мышления, творческого начала и рефлексии на приобретаемый опыт. Таким образом, профессионально-методическая подготовка должна быть направлена на создание условий для формирования высококвалифицированных и конкурентоспособных специалистов, которые будут готовы саморазвиваться в процессе решения сложных задач в сфере государственного и муниципального управления.

В статье Провоторовой Н. В. [31] отмечено, что рефлексивно-деятельностный подход направлен на формирование и развитие основных компонентов профессиональной готовности будущих специалистов к инновационной деятельности. Он включает такие важные компоненты, как мотивационно-ценностный, когнитивный, деятельностный и рефлексивный.

По нашему мнению, рефлексивно-деятельностный подход становится ключевым инструментом для качественной подготовки специалистов в области управления, экономики, права и социальных наук, который способствует глубокому осмыслению и практическому применению знаний. Эффективность этого подхода была неоднократно продемонстрирована в исследованиях российских ученых.

В работах Василенко Н. В., Герасимовой О. Н., Якимович Ю. А. очень доступно описаны методики организации образовательного процесса с применением элементов рефлексивной деятельности [8; 12; 46]. Исследования Игнатьевой Г. А., Чупиной В. А., С.Ю. Степанова наглядно показывают эффективность применения рефлексивно-деятельностного подхода при подготовке управленческих кадров, демонстрируя существенный рост уровня профессиональных компетенций выпускников вузов [20; 43; 38].

Таким образом, анализ источников свидетельствует, что рефлексивно-деятельностный подход обладает существенными преимуществами перед традиционными методами обучения,



так как он способствует более осмысленному подходу к процессу обучения и повышению мотивации студентов к профессиональному развитию. Применяя рефлексивно-деятельностный подход для обучения будущих специалистов по ГМУ, можно добиться развития компетенции, отвечающей современным требованиям профессии государственных и муниципальных служащих, формирования устойчивых механизмов саморегуляции и самостоятельного обучения, стимулирования инициативности и ответственности будущих профессионалов [6; 17; 25].

Достоинства реализации рефлексивного подхода к профессиональной деятельности и, соответственно, его применение в образовательном процессе рассматриваются в исследованиях многих авторов. Так, Бизяева А. А., Кулюткин Ю. Н. и Семёнов И. Н. обращают внимание на то, что игнорирование рефлексивных процессов может привести к дефициту критического мышления, нежеланию преподавателей проводить анализ собственного опыта по формированию концепции оптимизации образовательного процесса [7; 24; 34]. Домбровская М. А. выдвигает предположение, что рефлексивный подход в аспекте воспитательной работы со студентами вузов позволит им социализироваться через самоактуализацию [15]. Крылова Н. П. подчеркивает, что рефлексивно-инновационный подход необходим для подготовки современных управленческих кадров, поскольку рефлексия обеспечивает анализ ошибок и самооценку, а инновация – творческое мышление и адаптивность, формируя комплекс проективных и коммуникативных умений [23].

Игнорирование ключевых аспектов при применении рефлексивно-деятельностного подхода в образовательном процессе приводит к ряду негативных последствий, таких как:

1. Превалирование бессознательного поведения в случае, если преподаватель или обучающийся недостаточно сильно погружается в осознание своей деятельности, целей и мотивов действий, что значительно снижает качество рефлексии. Осознанность необходима для понимания сути проблем, выбора эффективных решений и корректировки собственных подходов [18];

2. Игнорируя важность анализа и оценки своего опыта, участники образовательного процесса остаются поверхностными наблюдателями происходящего. Это ограничивает способность видеть недостатки, выявлять причины неудач и формировать объективное мнение о собственной работе [17];

3. Недостаток регулярного самоанализа усложняет применение приобретенных знаний и умений в новых контекстах. Полученные навыки сохраняют фрагментарный характер и теряют эффективность в новых обстоятельствах без тщательного осмысления и упорядочивания [18];

4. Когда рефлексия превращается в формальность без осознанного активного участия участников образовательного процесса, у них пропадает интерес и стремление к самосовершенствованию. Фрагментарная самокоррекция провоцирует утомление и падение мотивации [18].

Гипотезой нашего исследования является предположение, что целенаправленное внедрение рефлексивно-деятельностного подхода в образовательный процесс может существенным образом повысить уровень подготовленности будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению, обеспечивая глубокую интеграцию теории и практики, способность грамотно ориентироваться в реальных ситуациях профессиональной деятельности и успешно решать возникающие проблемы.

По нашему мнению, перспективность интеграции рефлексивно-деятельностного подхода в процесс подготовки будущих специалистов по ГМУ обуславливается следующими факторами:

- формирование навыков проведения самооценки и осознания собственного поведения в различных сценариях развития;
- стремление к совершенствованию в вопросах саморефлексии и самоконтроля, которые являются неотъемлемой частью успешной профессиональной деятельности;
- невысокая степень акцентирования проблем саморазвития в традиционных образовательных системах.

Применение рефлексивно-деятельностного подхода возможно не только при подготовке педагогических кадров, но и для обучения будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению в связи с тем, что этот подход обладает определенной универсальностью. У будущих государственных и муниципальных служащих обучение с применением рефлексивно-деятельностного подхода призвано развивать управленческие компетенции, необходимые для осуществления профессиональной деятельности в составе сложных систем, в которых необходимо соблюдать баланс традиций, инноваций и ответственности за принимаемые решения [31].

Бесспорен факт, что будущие специалисты по ГМУ нуждаются в навыках быстрого и эффективного принятия антикризисных мер, в том числе в стрессовых ситуациях. Таким образом, актуальность реализации рефлексивно-деятельностного подхода в образовательном процессе по направлению «Государственное и муниципальное управление» заключается в его интегрированном характере (курс обучения включает экономику, социальную сферу, цифровизацию) и обеспечении развития ключевых и мета-компетенций через систематическую рефлексию реальных практических ситуаций [5].

Традиционные методы обучения фокусируются, в первую очередь, на формировании «жестких» знаний, уделяя меньше внимания «мягким» навыкам, таким как критическое мышление, адаптивность и пр., в то время как рефлексивно-деятельностный подход акцентирует активные практики анализа затруднений и внутреннего аудита решений [4].

На основе сравнительного анализа публикаций, посвященных применению рефлексивно-деятельностного подхода в образовательном процессе, мы составили таблицу 1, отражающую особенности его применения для разных направлений подготовки.

Таблица 1

Особенности применения рефлексивно-деятельностного подхода в образовательном процессе по направлениям «Педагогика» и «Государственное и муниципальное управление» *)

Аспект	Педагогика	Государственное и муниципальное управление
Деятельность	Анализ учебных трудностей	Кейсы муниципального развития
Рефлексия	Осознание ошибок, мотивация	Прогноз последствий проводимых политик
Результат	Личностный рост обучающихся	Легитимность и эффективность власти
Риски игнорирования	Демотивация, формализм	Фрагментация опыта, неадаптируемость

*) По материалам публикаций Зарецкого В. К. [17], Беховой А. А. [6], Алексеева Н. Г. [2], Осиповой Т. П. [29], Провоторовой Н. В. [31], Василенко Н. В. [8], Короха А. А. [22].

Как мы видим, применение рефлексивно-деятельностного подхода в процессе подготовки специалистов по государственному и муниципальному управлению увеличивает шансы выпускников на успешное трудоустройство и дальнейший карьерный рост, стимулируя их стремление к личностному и профессиональному развитию. Процесс обучения, построенный на применении рефлексивно-деятельностного подхода, позволит будущим специалистам-управленцам выходить из стен вуза рефлексивными лидерами, способными принимать взвешенные решения. Такой подход должен обеспечить не только приобретение знаний, но и развитие навыков антикризисного мышления и самоконтроля.

Исходя из всего вышесказанного, нами были выявлены следующие ключевые противоречия исследуемой проблемной ситуации, отражающие расхождения между теорией и практикой применения рефлексивно-деятельностного подхода в подготовке будущих специалистов по ГМУ:

- между высоким уровнем теоретической проработки рефлексивно-деятельностного подхода в педагогической психологии [17; 31] и его недостаточной интеграцией в образовательный стандарт и учебный план подготовки специалистов по ГМУ, где преобладают репродуктивные практики, приводящие к дефициту саморегуляции и критического мышления у выпускников;
- между требованиями современной государственной службы к «мягким» навыкам (адаптивность, прогнозирование рисков, ответственность за решения) и ограниченностью традиционного обучения, которое формирует предметные знания без рефлексивного анализа опыта, снижая легитимность и эффективность будущих управленцев.

Указанные противоречия свидетельствуют о перспективности внедрения рефлексивно-деятельностного подхода в образовательный процесс подготовки специалистов по ГМУ для лучшего понимания ими своей будущей профессиональной деятельности.

Основным положительным результатом внедрения рефлексивно-деятельностного подхода в процесс обучения будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению должно стать формирование субъектной позиции выпускников, способной обеспечивать баланс традиций и инноваций в публичном администрировании. Рефлексивно-деятельностный подход развивает комплекс востребованных работодателем профессиональных качеств:



критическое мышление для анализа ошибок, прогнозирование последствий принимаемых решений, саморегуляция и ответственность, что повышает легитимность власти и эффективность управления в условиях цифровизации и кризисов.

Одна из важнейших целей внедрения рефлексивно-деятельностного подхода в образовательный процесс заключается в разработке педагогического инструментария для формирования профессиональной компетентности будущих специалистов по ГМУ, включая упомянутые выше «мягкие» навыки.

Для достижения искомого результата – формирования профессиональной компетентности будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению на основе рефлексивно-деятельностного подхода – необходимо решить ряд задач, важнейшими из которых следует признать:

- анализ теоретических основ рефлексивно-деятельностного подхода и его применения в системе высшего образования для адаптации к особенностям образовательного процесса подготовки специалистов по ГМУ;
- определение структуры и содержания профессиональной компетентности специалистов по государственному и муниципальному управлению;
- определение ключевых компонентов и критериев оценивания сформированности профессиональной компетентности;
- разработка методических рекомендаций по внедрению рефлексивно-деятельностного подхода в образовательный процесс;
- создание педагогического инструментария для формирования профессиональной компетентности будущих специалистов по ГМУ.

Можно выделить ряд перспективных направлений, которые будут способствовать эффективному внедрению рефлексивно-деятельностного подхода в образовательный процесс подготовки будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению. Рассмотрим подробнее некоторые из них:

1. Интеграция рефлексивно-деятельностного подхода с интерактивными образовательными технологиями, подразумевающая рефлексию (анализ ошибок, прогнозирование рисков, самоаудит) как обязательный этап после реализации кейсов, деловых игр и других проактивных действий, что превращает образовательный процесс в полноценный цикл «деятельность-рефлексия-коррекция». Такая связь обеспечивает осмысленный переход от традиционной учебной практики к реальной профессиональной субъектности, развивая критическое мышление и ответственность будущих специалистов по ГМУ. Вышеуказанные инструменты обеспечивают непосредственное включение обучающихся в активный образовательный процесс, развивая у них навык осмысленного анализа своей будущей профессиональной деятельности. Примеры возможной интеграции представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Примеры возможной интеграции рефлексивно-деятельностного подхода
с интерактивными технологиями**

Интерактивная технология	Содержание интеграции	Результат
Кейсы	Разбор ситуации – рефлексия последствий решений для муниципального развития	Критическое мышление, прогнозирование рисков
Деловые игры	Моделирование задач – анализ собственной роли и ошибок в команде	Коммуникация, саморегуляция
Проектная деятельность	Реальные проекты – внутренний аудит эффективности и адаптации	Ответственность, адаптивность

2. Организация и развитие наставничества. Система наставничества может стать эффективным инструментом передачи опыта действующих управленцев будущим специалистам по ГМУ при реализации образовательного процесса в вузе. Создание условий для вовлечения в образовательный процесс в качестве наставников действующих руководителей и ведущих сотрудников органов государственного и муниципального управления поможет студентам быстрее входить в профессию и интенсивнее приобретать умения и навыки, необходимые для будущей профессиональной деятельности, через практику рефлексивной оценки собственного труда и действий наставника.

3. Реализация рефлексивно-деятельностного подхода к изучению и реализации реальных управленческих сценариев. Перспективность этого направления заключается в повышении мотивации обучающихся, навыков прогнозирования последствий принятых управленческих решений и адаптивность к изменяющимся условиям, при этом минимизируются риски фрагментации опыта и формализма в управлении. В частности, Корох А. А. в статье [22] выделил последовательные этапы реализации этого направления:

– 1 этап. Ориентировка предполагает анализ сценария с постановкой целей и выявлением исходных данных, включая нормативную базу и статистику региона;

– 2 этап. Выполнение заключается в групповом моделировании решений с применением таких инструментов, как прогнозирование и SWOT-анализ;

– 3 этап. Контроль и рефлексия позволяют оценивать результаты деятельности, осмысливать ошибки (например, расхождение прогнозов с реальностью) и разрабатывать альтернативные пути для переноса опыта, что способствует формированию субъектной позиции в профессиональной деятельности.

4. Командно-рефлексивная работа может стать эффективным инструментом развития активного самосознания у студентов при реализации образовательного процесса в вузе при подготовке будущих специалистов по ГМУ. Создание условий для командного взаимодействия поможет обучающимся плавно переходить от внешнего регулирования к внутренней самоорганизации, осознавая свои сильные стороны (например, стратегическое мышление) и слабые стороны (эмоциональная устойчивость в конфликтах), что способствует повышению готовности к реальной службе. В итоге выпускники будут лучше адаптироваться к иерархиям власти, эффективно мотивировать команды и рефлексировать над решениями в условиях неопределенности через практику самооценки. Это направление способствует интенсивному приобретению профессиональных умений, необходимых для будущей деятельности, через рефлексивную оценку собственного опыта и взаимодействий в команде.

5. Непрерывная обратная связь между обучающимися, преподавателями и специалистами-практиками из органов государственной и муниципальной власти для систематической оценки результатов может стать эффективным инструментом своевременного выявления слабых сторон образовательной программы при реализации образовательного процесса в вузе. Создание условий для такой оценки результатов обучения даст возможность своевременного внесения необходимых корректировок, повышая качество подготовки обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление», и актуализации содержания образовательной программы к современным профессиональным требованиям через практику анализа и совершенствования текущей деятельности.

Рассмотренные выше перспективные направления создадут прочную основу для эффективного внедрения рефлексивно-деятельностного подхода в образовательный процесс подготовки будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению.

Каждое направление дополняет другие, образуя замкнутый цикл «деятельность – рефлексия – коррекция» от моделирования кейсов и деловых игр с последующим самоаудитом, до передачи опыта наставниками и командной самооценки, обеспечивая своевременную адаптацию программ под реальные профессиональные вызовы.

Проведённое авторами исследование подтверждает гипотезу о целесообразности и эффективности внедрения рефлексивно-деятельностного подхода в образовательный процесс подготовки будущих специалистов по государственному и муниципальному управлению. Выявленные противоречия между теоретической разработанностью подхода и его недостаточной практической реализацией могут быть преодолены через интеграцию интерактивных технологий, наставничества, рефлексивного анализа реальных сценариев, командной работы и непрерывной обратной связи. Внедрение перечисленных направлений призвано повысить мотивацию и субъектную позицию обучающихся, снизить риски формального подхода и фрагментации опыта, подготовить выпускников к результативной профессиональной деятельности.

Таким образом, внедрение рефлексивно-деятельностного подхода в образовательный процесс подготовки будущих государственных и муниципальных служащих должно быть направлено на формирование нового поколения руководителей и исполнителей, способных обеспечить стабильное и прогрессивное развитие государства и общества в целом.



Список источников

1. Абрамова, Л. П., Варбенкова, Т. М. Этика государственной службы в условиях общественных трансформаций // Управленческое консультирование. – 2010. – № 2. – С. 43–57.
2. Алексеев, Н. Г. Проектный подход к формированию рефлексивного мышления в образовании и управлении // Рефлексивно-организационные проблемы формирования мышления и личности в управлении и образовании / под ред. И. Н. Семёнова, Т. Г. Болдиной. – Москва : ИРПТиГО, 2003. – С. 50–64.
3. Алексеев, Н. Г. Философские основания рефлексивного подхода // Рефлексивный подход к психологическому обеспечению образования / под ред. А. В. Карпова, И. Н. Семёнова, В. К. Солондаева. – Москва ; Ярославль : ИРПТиГО, 2004. – С. 11–17.
4. Антонова, А. Н. Построение урока на принципах рефлексивно-деятельностного подхода // Консультативная психология и психотерапия. – 2013. – № 21. – № 2. – С. 199–211.
5. Беспалова, Н. А. Актуальные вопросы развития профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих РФ в современных условиях // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Т. 4. – № 2. – С. 67–76.
6. Бехоева, А. А. Проектирование программы развития профессионально-педагогической рефлексии будущих учителей на основе рефлексивно-деятельностного подхода // Национальный психологический журнал. – 2017. – № 1 (25). – С. 56–63.
7. Бизяева, А. А. Рефлексивные процессы в сознании и деятельности учителя: дис. ... канд. психол. наук. – Санкт-Петербург, 1993. – 186 с.
8. Василенко, Н. В. Теоретические модели современных систем образования // Вестник РГПУ им. А. И. Герцена. – 2011. – № 11 (71). – С. 244–252.
9. Васильева, Е. В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 4. – С. 120–144.
10. Выготский, Л. С. Педология школьного возраста. Лекции по психологии развития: Л. С. Выготский. – Москва : Канон+, 2022. – 320 с.
11. Гальперин, П. Я. Диагностика состояния мотивации познавательной деятельности студентов. – Минск: Издательство БГУ, 1989. – 20 с.
12. Герасимова, О. Н. Рефлексивно-деятельностный подход в процессе профессиональной подготовки менеджеров: модели и технологии // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. – № 5 (127). – С. 95–103.
13. Гончарова, И. В., Чувардин, Г. С., Черепов, В. М. Идеи традиционализма XX в. и их значение для анализа государственного управления // Управление. – 2025. – Т. 13. – № 3. – С. 141–151.
14. Давыдов, В. В. Виды обобщения в обучении: логико-психологические проблемы построения учебных предметов. – Москва : Педагогическое общество России, 2000. – 480 с.
15. Домбровская, М. А. Применение рефлексивного подхода в воспитательной работе и социализации учащихся в вузе // Бизнес и дизайн ревю. – 2017. – Т. 1. – № 4 (8). – С. 14.
16. Зарецкий, В. К., Агеева, А. А. Проблема эффективности родительской помощи детям в ситуациях учебных трудностей с позиций рефлексивно-деятельностного подхода и когнитивно-бихевиоральной терапии // Консультативная психология и психотерапия. – 2021. – Т. 29. – № 3 (113). – С. 159–179.
17. Зарецкий, В. К. Становление и сущность рефлексивно-деятельностного подхода в оказании консультативной психологической помощи // Консультативная психология и психотерапия. – 2013. – № 21. – № 2. – С. 8–37.
18. Зарецкий, В. К., Судакова, Л. В. Помощь в преодолении учебных трудностей средствами рефлексивно-деятельностного подхода в условиях дистанционного обучения: случай Мити // Консультативная психология и психотерапия. – 2020. – № 28. – № 2. – С. 120–136.
19. Иванова, И. В. Рефлексивные педагогические технологии в формировании готовности подростков к саморазвитию в дополнительном образовании // Вестник Калужского университета. – Серия 1. Психологические науки. Педагогические науки. – 2020. – Т. 3. – № 1 (6). – С. 90–96.
20. Игнатьева, Г. А., Гришина, А. В., Самерханова, Э. К., Тулупова, О. В. Рефлексивно-персонализированная модель формирования педагогической позиции наставника по развитию // Вестник Мининского университета. – 2022. – Т. 10. – № 4. – С. 12.
21. Кон, И. С. Открытие «Я». – Москва : Политиздат, 1978. – 367 с.
22. Корох, А. А. Рефлексивное управление: концепции, подходы и область применения // Научные записки НСАЭМ. – 2009. – № 2. – С. 522–531.
23. Крылова, Н. П. Рефлексия и инновация как необходимые составляющие процесса подготовки современных управленческих кадров // Успехи современного естествознания. – 2014. – № 9–2. – С. 153–154.
24. Кулюткин, Ю. Н., Муштавинская, И. В. Образовательные технологии и педагогическая рефлексия. – Санкт-Петербург : СПбГУПМ, 2003. – 48 с.
25. Лепский, В. Е. Рефлексивность в управлении социальными системами (философско-методологический анализ) // Философия науки и техники. – 2021. – Т. 26. – № 2. – С. 127–147.

26. Локк, Дж. Сочинения: в 3 т. – Т. 1 / под ред. И. С. Нарского. – Москва : Мысль, 1985. – 623 с.
27. Надточева, Е. С. Рефлексивно-деятельностный подход как основа организации процесса профессионально-методической подготовки будущего учителя второго иностранного языка // Педагогическое образование в России. – 2012. – № 1. – С. 111–114.
28. Осипова, С. И., Гафурова, Н. В., Чурекова, Т. М. Рефлексивный подход в методологии педагогических исследований // Современные наукоемкие технологии. – 2024. – № 10. – С. 195–199.
29. Осипова, Т. П. Рефлексивно-деятельностный подход в процессе профессиональной подготовки студентов // Ярославский педагогический вестник. – 2012. – Т. 2. – № 1. – С. 163–166.
30. Пономаренко, Б., Никульченко, М. Компетентностный подход к профессиональному образованию государственных служащих // Государственная служба. – 2015. – № 3 (95). – С. 81–84.
31. Провоторова, Н. В., Синякова, М. Г. Методологические подходы к подготовке специалистов в сфере государственного и муниципального управления к инновационной деятельности // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). – 2024. – № 2 (18). – С. 34–46.
32. Продиблох, Н. Е., Болокова, М. А. Инновации в государственном и муниципальном управлении как необходимое условие социально-экономического развития страны // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2023. – № 1. – С. 141–148.
33. Пятунина, В. М. Наставничество в социальном воспитании молодежи как предмет научной рефлексии // Педагогика и психология современного образования: теория и практика : материалы научно-практической конференции, Ярославль, 20–21 апреля 2023 г. – Ярославль : Ярославский гос. педагогический университет им. К. Д. Ушинского, 2023. – С. 312–318.
34. Рефлексивно-организационные аспекты формирования мышления личности в образовании и управлении / И. Н. Семёнов, Г. И. Давыдова, Т. Г. Болдина и др. – Москва : ИРПТиГО, 2003. – 245 с.
35. Рефлексивный подход в психологическом обеспечении образования / ред. А. В. Карпов, И. Н. Семёнов. – Москва ; Ярославль : Ремдер, 2004. – 240 с.
36. Рубинштейн, С. Л. Проблемы общей психологии. – Москва : Наука, 1973. – 424 с.
37. Рудинский, И. Д., Давыдова, Н. А., Петров, С. В. Компетенция. Компетентность. Компетентностный подход / под ред. И. Д. Рудинского. – Москва : Горячая линия – Телеком, 2018. – 240 с.
38. Степанов, С. Ю. Рефлексивно-инновационный подход к подготовке управленческих кадров // Вопросы психологии. – 1995. – № 1. – С. 60–68.
39. Тарханова, И. Ю., Зайцева М. А., Пятунина В. М. Дистанционное обучение в вузе: новые дидактические решения // Ярославский педагогический вестник. – 2020. – № 5 (116). – С. 53–60.
40. Тропинова, Е. А. Рефлексивное управление в контексте цифровизации: концептуализация и практическое использование // Южно-российский журнал социальных наук. – 2021. – Т. 22. – № 3. – С. 6–18.
41. Холодная, М. А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 334 с.
42. Цифровые платформы и экосистемы в государственном управлении / Е. В. Васильева, А. А. Громова, Е. П. Зараменских [и др.]. – Москва : Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2024. – 204 с.
43. Чупина, В. А. Рефлексивные методики в последипломном образовании управленческих кадров // Образование и наука. – 2011. – № 9 (88). – С. 100–108.
44. Шустова, И. Ю. Рефлексии в инновационной деятельности современного педагога // Профессионально-педагогическая деятельность в современных условиях: традиционные и инновационные векторы (памяти Н. Н. Никитиной) : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ульяновск, 04 мая 2023 г. – Ульяновск : Ульяновский государственный педагогический университет им. И. Н. Ульянова, 2023. – С. 93–97.
45. Щедровицкий, Г. П. Об исходных принципах анализа проблемы обучения и развития в рамках теории деятельности // Избранные труды. – Москва : Шк. культ. пол., 1995. – С. 199.
46. Якимович, Ю. А. Взаимосвязь педагогических технологий и эффективности образовательного процесса (на примере военного училища): дис. ... канд. пед. наук. – Санкт-Петербург, 2005. – 180 с.
47. Kamal, J. Making Time for Reflective Practice // Edutopia. – 2020. – August. – URL: <https://www.edutopia.org/article/making-time-reflective-practice> (дата обращения: 06.01.2026).
48. Schoen, D. A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. – New York : Basic Books, 1983. – 374 p.
49. Zepeda, C. D. et al. Direct Instruction of Metacognition Benefits Adolescent Science Learning, Transfer, and Motivation: An In Vivo Study // Journal of Educational Psychology. – 2015. – Vol. 107. – № 4. – Pp. 954–970.

Информация об авторе

С. С. Усёнок – аспирант.

Статья поступила в редакцию 19.01.2026; одобрена после рецензирования 20.02.2026; принята к публикации 27.02.2026.