

<https://doi.org/10.52944/PORT.2025.62.3.005>

Научная статья



## Концепция целеполагания и планирования образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих

**В. И. Блинов, Е. Ю. Есенина** ✉, **И. С. Сергеев**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС),  
Москва, Российская Федерация,  
✉ esenina-ey@ranepa.ru

### **Аннотация**

**Введение.** Современные социально-экономические и политические условия развития нашей страны определяют курс на технологическое лидерство и суверенитет и, как следствие, – необходимость модернизации подготовки кадров, в том числе государственных гражданских служащих, в системе высшего образования.

**Цель.** Определение комплекса научно-методических основ целеполагания и планирования образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих в вузе.

**Методы.** Использованы методы обобщающего анализа содержания научных источников о подходах к целеполаганию и планированию образовательной деятельности в профессиональном образовании.

**Результаты.** Систематизирована информация о различных подходах к целеполаганию и планированию образовательной деятельности в вузе, представлены ключевые тезисы концепции целеполагания и планирования образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих, необходимые условия ее реализации, потенциальные риски и пути их минимизации.

**Научная новизна.** Раскрыт многоуровневый характер образовательного целеполагания и планирования в процессе подготовки госслужащих, представлена структура компетентностной модели выпускника вуза в сфере государственной гражданской службы, обоснована необходимость проектирования нетворкингово-правотворческой модели образовательного процесса.

**Практическая значимость.** Выделены риски реализации концепции целеполагания и планирования образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих и возможные пути их минимизации.

**Ключевые слова:** педагогическое целеполагание, планирование образовательной деятельности, подготовка госслужащих, компетентностная модель выпускника вуза, нетворкинг

**Финансирование.** Статья подготовлена в рамках государственного задания РАНХиГС.

**Для цитирования:** Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Сергеев И. С. Концепция целеполагания и планирования образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих // Профессиональное образование и рынок труда. 2025. Т. 13. № 3. С. 67–82. <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.62.3.005>

© Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Сергеев И. С., 2025

Статья поступила в редакцию 19 июня 2025 г.; поступила после рецензирования 23 июня 2025 г.; принята к публикации 25 июня 2025 г.

Original article

## The concept of goal-setting and planning of educational activities in the process of training civil servants

Vladimir I. Blinov, Ekaterina Yu. Esenina ✉, Igor S. Sergeev

Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration (RANEPA),  
Moscow, Russian Federation  
✉ esenina-ey@ranepa.ru

### Abstract

**Introduction.** Modern socio-economic and political conditions of our country's development determine the course towards technological leadership and sovereignty. As a result, there is a pressing need to modernise personnel training, including civil servants in the higher education system.

**Aim.** Definition of the scientific and methodological foundations for goal-setting and planning of educational activities in the civil servants training process at the university level.

**Methods.** The methods of generalising analysis of the scientific sources content on approaches to goal-setting and planning of educational activities in professional education were used.

**Results.** Information on various approaches to goal-setting and planning of educational activities at university is systematised, key theses of the concept of goal-setting and planning of educational activities in the civil servants' training process, the necessary conditions for its implementation, and potential risks and ways to minimise them are presented.

**Scientific novelty.** The multi-level nature of educational goal-setting and planning of the civil servants training process is revealed, the structure of the university graduate competency model in the field of state civil service is presented, the need for designing networking and law-making model of the educational process is substantiated.

**Practical significance.** The risks of implementing the goal-setting and planning of educational activities concept of the civil servants training process and possible ways to minimise them are identified.

**Keywords:** pedagogical goal-setting, planning of educational activities, training of civil servants, competency-based model of a university graduate, networking

**Funding.** The article was written on the basis of the RANEPA state assignment research programme.

**For citation:** Blinov, V. I., Esenina, E.Yu., & Sergeev, I. S. (2025). The concept of goal-setting and planning of educational activities in the process of training civil servants. *Vocational Education and Labour Market*, 13(3), 67–82. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.62.3.005>

Received June 19, 2025; revised June 23, 2025; accepted June 25, 2025.

## Введение

Целеполагание – системообразующая функция педагогической деятельности. От выбора и постановки целей определяющим образом зависит выбор содержания, форм, методов и средств образовательного процесса.

Виды педагогических целей многообразны. Среди них можно выделить:

- нормативные государственные цели – наиболее общие цели, зафиксированные в документах стратегического развития, ФГОС, примерных образовательных программах;
- общественные цели – цели различных слоев общества, отражающие их потребности, интересы и запросы по профессиональной подготовке (например, цели конкретного предприятия-работодателя, уточняющего требования к квалификации выпускника и отражающиеся в специализациях подготовки);
- инициативные цели – цели педагогической деятельности, которые ставят сами педагоги и обучающиеся (с учетом типа учебного заведения, профиля специализации и учебного предмета, уровня развития студентов, подготовленности педагогов и других особенностей конкретной ситуации) (Ахметшина, 2024, с. 77).

Цели педагогической деятельности всегда зависят от уровня и темпов развития общества, потребностей и возможностей общества, уровня развития и возможностей педагогической науки и практики.

Проектируя модель педагогической деятельности, ее целеполагания и планирования, оптимальную для подготовки государственных гражданских служащих в системе высшего образования, необходимо прежде всего учитывать специфику госслужащего как целевого образа выпускника вуза. Следует отметить, что базовая модель компетенций государственного гражданского служащего уже создана в части описания профессиональных качеств руководителя органов публичной власти (Шебураков, 2024). Однако эта модель предназначена для оценки уже работающих госслужащих, причем в руководящей должности, то есть не имеет отношения к низовым должностям госслужбы, на которые трудоустраиваются выпускники вуза, освоившие образовательную программу «Государственная и муниципальная служба». В силу этого отмеченная базовая модель компетенций не может быть непосредственно использована как основа для целеполагания педагогической деятельности в процессе подготовки госслужащих в вузе. Необходима разработка новой компетентностной модели с учетом ключевых содержательных особенностей профессионального образа государственного гражданского служащего и его профессиональной деятельности. В этом заключаются *актуальность и научная новизна* данного исследования. *Целью* настоящей статьи является научное обоснование такой модели – концепция целеполагания и планирования образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих. *Практической значимостью* обладают выводы о рисках реализации концепции и предложения по их преодолению.

## Методы

В ходе исследования были использованы методы обобщающего анализа содержания исследований, посвященных вопросам целеполагания и планирования образовательной деятельности в системе профессионального образования.

Аналізу подвергались источники, отражающие различные подходы к формированию образовательных целей, проектированию программ и разработке стратегий педагогического планирования.

## Результаты и обсуждение

### *Теоретические основания: систематизация подходов*

В основе концепции целеполагания и планирования образовательной деятельности лежит ряд методологических подходов: общенаучных (системный, комплексный) и частно-научные (компетентностный, контекстный, личностно-ориентированный, экосистемный, деятельностный).

Основные положения *системного подхода*, значимые для предмета данного исследования, могут быть сформулированы в следующих тезисах:

- окружающая действительность (в том числе социальная, в частности образовательная реальность) состоит из множества явлений, процессов, предметов, которые по своей природе отнюдь не отделенные и изолированные друг от друга объекты, а системные, целостные образования (*системность*);
- элементы системы, связи и отношения между ними внутренне упорядочены. При этом структуру системы «характеризует не набор компонентов, а связи между ними. Именно они придают системе интегративные качества» (Кискин, 2024, с. 214) (*структурность*);
- каждая система является элементом более широкой метасистемы, и наоборот. Социальные системы более высокого уровня ставят перед подсистемами низшего уровня цели и задачи, выделяют ресурсы, устанавливают ограничения (*иерархичность*);
- система определенным образом связана с окружающей ее средой (что определяет открытость или, напротив, относительную замкнутость системы). Информация, поступающая в систему и выходящая из нее, представляет способ связи компонентов системы между собой и компонентов с системой с целым, а системы как целого – со средой.

*Комплексный подход* рассматривается как следствие системного подхода, его проекция непосредственно на плоскость целеполагания. Комплексный подход предполагает учет сложного, многомерного характера образовательных целей. При этом планирование образовательной деятельности должно быть построено таким образом, чтобы каждый ее элемент (включая формы, методы и средства обучения и внеучебной деятельности, сценарии занятий, различные форматы внеаудиторной активности студентов, учебные и производственные практики) был ориентирован на достижение не какой-либо одной относительно узкой цели,

а комплекса целей, обеспечивающих подготовку государственных гражданский служащих.

Основная идея компетентностного подхода – построение такой системы образовательного целеполагания, которая могла бы гибко настраиваться на потребностях сферы труда в профессионалах определенного уровня и профиля квалификации, обладающих определенными профессионально значимыми личными качествами, знаниями, умениями, навыками.

Исследователями ВШГУ РАНХиГС на основе компетентностного подхода сформирована современная базовая модель компетенций государственного гражданского служащего – руководителя органа публичной власти. Разработчики модели отмечают, что в практике работы действующих госслужащих «оценка по компетенциям, несмотря на усилия ... используется не системно, а только на уровне отдельных федеральных ведомств или регионов, при этом в практике кадровой работы зачастую используются модели компетенций, недостаточно обоснованные с научной точки зрения. При этом компетентностный подход еще не исчерпал своего потенциала, так как в современной парадигме управления кадрами именно модель компетенций выполняет связующую роль, обеспечивая комплексное применение всех кадровых технологий на основе единой методологической базы» (Шебураков, 2024, с. 73).

Рассматриваемая базовая модель компетенций госслужащего представлена как трехкомпонентная модель управленческой готовности: «Лидер, Менеджер, Эксперт». Каждая из составляющих модели включает три метакомпетенции, выделенные в результате факторного анализа:

- лидер: «стратегическое лидерство; настойчивость, целеустремленность и силу личности; компетентности межличностного и социального взаимодействия»;
- менеджер: «управленческая компетентность; готовность к командной работе; компетентности самоуправления»;
- эксперт: «экспертно-аналитическая компетентность; масштабность мышления; готовность к саморазвитию» (Синягин, 2017).

Кроме того, в модель включен такой дополнительный компонент, как социальная направленность, которая фиксирует значение особенностей мотивационно-ценностной сферы руководителя – представителя госуправления и в некоторой степени отражает специфику профессионального образа государственного гражданского служащего как «человека служения». В этом проявляется момент единства компетентностного и личностно-ориентированного подходов к целеполаганию образовательной деятельности.

*Компетентностный подход* – одна из составляющих принципа преемственности в проектируемой системе подготовки госслужащих. Вторая составляющая – *контекстный подход* (научная школа А. А. Вербицкого), отражающий современные представления о практико-ориентированном профессиональном (высшем) образовании.

В общем случае под *контекстом* понимается «отраженная в сознании и психике человека система внутренних и внешних условий его жизни, поведения и деятельности, которая влияет на восприятие, понимание и преобразование субъектом конкретной ситуации, придавая смысл

и значение этой ситуации как целому и ее компонентам» (Вербицкий, 2005). При этом отдельно выделяются *внутренний контекст* – индивидуально-психологические особенности, знания и опыт человека, комплекс его компетенций; *внешний контекст* – предметные, социокультурные, пространственно-временные и иные характеристики ситуации, в которых он действует (Вербицкий, 2004, с. 43).

Важнейший элемент профессионального контекста составляют разнообразные личностно-деятельностные контакты студентов с профессионалами, то есть специалистами, работающими в реальной сфере, «носителями профессионального контекста», профессионального опыта и профессиональной культуры. Что касается подготовки государственных гражданских служащих, то пространство их личностно-деятельностных контактов должно быть существенно шире, включая представителей самых различных групп населения, что составляет контекст повседневной деятельности представителя публичной деятельности как социального коммуникатора.

С позиций *личностно-ориентированного подхода* преподаватель и студент рассматриваются как субъекты образовательной деятельности. Прежде всего речь идет о такой организации образовательной деятельности, которая обеспечивала бы личностное принятие студентом заданных извне социально значимых целей и нормативных результатов деятельности, отражающих общественные потребности. Для становления и развития студента как полноценного субъекта образовательной (а затем и профессионально-трудовой) деятельности необходимо максимально широко использовать групповые формы работы и интерактивные технологии обучения, опирающиеся на диалог и взаимодействие всех участников образовательной деятельности (студенты – преподаватель, студенты – студенты, студенты – представители социальных партнеров). Это особенно значимо для государственных гражданских служащих, деятельность которых, как показано ранее, опирается на широкое использование инструментов социального нетворкинга.

В рамках *деятельностного подхода* оба компонента (личностный и деятельностный) органично связаны друг с другом в силу того, что личность выступает субъектом деятельности, которая, в свою очередь, наряду с действием других факторов, например общением, определяет его личностное развитие (Зимняя, 1999). Деятельностный подход в высшем образовании тесно связан с компетентностным, что может быть выражено следующей формулой: «отбор и систематизация учебного материала в содержании вариативной части и видов практик программы подготовки бакалавров (магистров) осуществляются в соответствии с видами и задачами профессиональной деятельности, определенными в образовательном стандарте» (Корчагин, Сафин, 2017, с. 81). Образовательный процесс должен включать в себя многочисленные поисковые, исследовательские, пробные, проектные ситуации, в том числе предполагающие примеривание на себя роли состоявшегося профессионала, решающего те или иные профессиональные задачи социально-коммуникативного, правотворческого или организационно-управленческого характера.

*Экосистемный подход* используется для изучения и совершенствования социальных систем в рамках системного подхода и поэтому может

рассматриваться как один из способов его конкретизации. Под образовательной экосистемой в рамках данного исследования понимается высший уровень развития социального партнерства в системе образования на том или ином уровне, предполагающий высокий уровень интеграции партнеров и формирование единой образовательной среды. Ключевая характеристика образовательной экосистемы – ее открытость, интегрированность в территориальный профессионально-образовательный кластер и в более широко понимаемое местное сообщество. По отношению к подготовке государственных гражданских служащих под «территориальным профессионально-образовательным кластером» должна пониматься система региональных и муниципальных органов публичной власти. Основное пространство профессиональной идентификации будущего специалиста (в том числе госслужащего) находится во внешнем контуре образовательной экосистемы вуза, а не в самом вузе.

Важным аспектом экосистемного подхода в подготовке госслужащих является его развитие применительно к феномену преемственности образования. Очевидно, что на практике преемственность целей и результатов образования на разных его уровнях, а также непрерывность как «бесшовность» образования в точках институционального перехода могут быть полноценно реализованы только в пространстве образовательной экосистемы, на основе взаимодействия организаций общего, дополнительного, среднего профессионального и высшего образования. При этом именно вуз, как наиболее ресурсно обеспеченный тип образовательной организации, может стать (и на практике чаще всего становится) интегратором различных образовательных организаций, а также и более широких экосистем, например в инновационной сфере или в сфере поддержки талантов, а также нацеленных на формирование, укрепление и развитие местных сообществ.

### *Описание концепции*

*Цель* концепции целеполагания и планирования образовательной деятельности (далее – Концепция) – сформировать комплекс научно-методических основ целеполагания и планирования образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих, обеспечивающих соответствие образовательного процесса вуза запросам работодателя как центрального образовательного заказчика в части требований к результатам подготовки государственного гражданского служащего.

*Субъекты и объекты целеполагания и планирования* образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих в рамках данной концепции отражают многоуровневый характер образовательного целеполагания (см. табл.).

Соотношение между двумя верхними уровнями целеполагания может быть представлено как соотношение стратегических целей образования с конкретизирующими их тактическими целями. Стратегические цели отражают актуальные требования социального образовательного заказа в отношении формирования у выпускника вуза – государственного гражданского служащего – определенных универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, личностных качеств. Тактические цели определяются преподавателем (по согласованию

Субъекты и объекты целеполагания и планирования образовательной деятельности  
 в процессе подготовки госслужащих  
 Subjects and objects of goal setting and planning of educational activities in the process  
 of training civil servants

Уровни	Субъекты	Объекты	Документация
<b>целеполагания и планирования</b>			
Стратегический	Учебно-методическое объединение, администрация вуза и его подразделений	Планируемые результаты реализации образовательной программы (в форме компетентностной модели выпускника) Структура образовательной программы (модули, курсы, дисциплины, практики, порядок и продолжительность их освоения) Условия реализации образовательного процесса	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования Образовательная программа (включая фонд оценочных средств) Учебный план Программа воспитания Матрица компетенций и др.
Тактический	Преподаватель	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля, курса, практики): знания, умения, навыки, компетенции, профессионально значимые личные качества Последовательность освоения разделов и тем в рамках дисциплины Содержание занятий и самостоятельной работы студентов Система целей-заданий для каждого занятия, регулирующих учебную деятельность студентов и связанных с освоением и развитием конкретных знаний, умений, навыков Педагогические технологии, методики, формы и методы обучения, средства обучения	Рабочая программа дисциплины (модуля, курса, практики), включая фонд оценочных средств УМК, ЗУМК (в случае, если реализуется авторский курс) Сценарии (планы, конспекты) занятий
Персональный	Студент	Персональные цели обучения, отражающие общие цели освоения образовательной программы Персональные цели обучения, отражающие индивидуальные образовательные потребности студента Структура и содержание персонального профессионально-образовательного маршрута	Личный профессиональный план (личная профессиональная перспектива) Индивидуальный учебный план (при необходимости)

с руководством кафедры, факультета, института) для каждой учебной дисциплины в каждый конкретный момент и в конкретной ситуации, с учетом меняющихся возможностей конкретного вуза, последовательностью освоения дисциплин, особенностями студенческого контингента и т. д.

В свою очередь, собственные цели студента (цели учебной деятельности) являются продуктом личного осмысления и принятия (интериоризации) тактических целей освоения образовательной программы. Интериоризация студентом стратегических целей затруднена, а часто и вовсе невозможна ввиду их несомасштабности учебной деятельности студента и неподготовленности студента к самостоятельному целеполаганию и планированию образовательной деятельности. Это определяет

значимость преподавателя как субъекта целеполагания и планирования образовательной деятельности.

**Структура целеполагания и планирования** образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих может быть представлена как совокупность неразрывно связанных процессов:

1) *целеполагание и планирование содержания*, которое обеспечивает структурное и содержательное обновление образовательной программы, направленное на формирование универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, основанных на интеграции ФГОС и профессиональных стандартов и обеспечивающее возможность учета персональных образовательных потребностей студентов;

2) *целеполагание и планирование процесса*, которое обеспечивает рациональную последовательность освоения заданных образовательных результатов; нелинейное построение образовательного процесса, учитывающее индивидуальные образовательные потребности обучающихся и направленное на новый уровень адаптации выпускника образовательной программы к профессиям государственной гражданской службы; определение полномочий, ответственности и профессиональной компетентности руководителей образовательных программ в рамках жизненного цикла образовательной программы;

3) *целеполагание и планирование ресурсного обеспечения*, которое обеспечивает формирование механизма распределения финансовых потоков управления образовательной программой; оптимальность распределения кадрового, информационно-методического, материально-технического оснащения образовательной программы; развитие ресурсов и механизмов сетевого взаимодействия и академической мобильности, обеспечивающих интеграцию инновационных сетевых и экосистемных ресурсов в сфере государственной гражданской службы, совместных исследований, проектов, разработок.

### *Ключевые тезисы концепции*

1. *Компетентностная модель выпускника*. Целеполагание и планирование образовательной деятельности в сфере подготовки специалиста высшей квалификации для государственной гражданской службы опирается на компетентностную модель выпускника вуза.

2. *Опора на мнение работодателя*. Формирование компетентностной модели выпускника осуществляется на основе опроса представителей работодателя (специалистов федерального и регионального органов исполнительной власти, органов муниципального самоуправления), а также выпускников вуза (молодых специалистов, работающих в сфере государственной гражданской службы на низовых должностях).

3. *Профессионально значимые личностные качества*. Компетентностная модель выпускника должна быть дополнена комплексом профессионально значимых личностных качеств, необходимых специалисту госслужбы, начиная с низовых звеньев. Комплекс профессионально значимых личностных качеств выявляется на основе специальных социально-психологических исследований, проводимых на релевантных выборках госслужащих низового, среднего и высшего звена. Комплекс профессионально значимых личностных качеств выступает целевой

основой для планирования воспитательной, личностно-развивающей деятельности вуза.

4. *Отсроченные результаты образования.* При формировании компетентностной модели выпускника вуза в сфере госслужбы необходимо учитывать возможные перспективы карьерного роста государственного гражданского служащего. Это предполагает формирование у него на этапе высшего образования компетенций, умений и знаний, которые понадобятся выпускнику не только непосредственно после трудоустройства на низовых должностях госслужбы, но и в последующем, на более высоких должностях. Для проектирования таких отсроченных результатов образования необходимо учитывать требования работодателя к работникам на различных этапах их типичной профессиональной карьеры в госслужбе.

5. *Ядро и вариативная часть.* Компетентностная модель выпускника вуза в сфере государственной гражданской службы включает в себя:

- ядро, отражающее инвариантные, наиболее существенные, базовые требования работодателя к универсальным и профессиональным компетенциям выпускника;
- вариативную часть, отражающую профильную специфику работы госслужащего и обеспечивающую его специализацию на завершающем этапе освоения программы бакалавриата, а также на этапе магистратуры.

Под профильной спецификой могут пониматься функциональные, уровневые (федерального, регионального, муниципального уровня), а также региональные особенности специфики деятельности государственного гражданского служащего, не связанные с отраслевой направленностью содержания его профессиональной деятельности.

Освоение ядра образовательной программы в сфере подготовки госслужащих является обязательным независимо от того, в каком регионе и вузе обучается студент.

6. *Уровневая дифференциация компетенций.* Сформированная компетентностная модель выпускника дифференцируется по уровням высшего образования (бакалавриат, магистратура) на основе опроса наиболее квалифицированных представителей профессорско-преподавательского состава, обеспечивая оптимальную логику освоения и наращивания компетенций, развития профессионально значимых личностных качеств.

7. *Актуализация компетентностной модели.* Обеспечивается ежегодный мониторинг актуальности компетентностной модели выпускника в сфере государственной гражданской службы. При необходимости (но не реже, чем один раз в три года) осуществляется очередная корректировка (либо более существенная переработка) модели выпускника путем опроса представителей работодателей и выпускников, и затем на этой основе реализуется новый цикл целеполагания и планирования образовательной деятельности вуза.

8. *Вертикальная интеграция и профориентация.* Необходимо учитывать, что качество подготовки специалистов в сфере госслужбы определяется не только качеством целеполагания (проектирование актуальной и адекватной модели выпускника), но и качеством поступающего

студенческого контингента. Под качеством студенческого контингента понимается наличие у вновь поступивших студентов способностей и склонностей к работе в госслужбе, общий уровень образования и культурного развития, определенность и устойчивость профессионального выбора. В силу этого целеполагание и планирование образовательной деятельности в сфере подготовки госслужащих осуществляется на основе принципа вертикальной интеграции, что предполагает построение профориентационной работы с обучающимися на предыдущих ступенях образования (общее образование, среднее профессиональное образование, а также дополнительное образование детей и подростков). Для каждого уровня образования проектируется собственная модель профориентационно-образовательного результата (знания, умения, компетенции, личностные качества), которые значимы для «государственного человека», отвечают соответствующему уровню возрастного развития обучающихся и выступают основой содержательного планирования профориентационной работы для данной возрастной категории.

9. *Ресурсное обеспечение.* Формирование и последующая актуализация компетентностной модели выпускника, а также профориентационная работа со школьниками и студентами СПО – с одной стороны, чрезвычайно ресурсоемкие, с другой – системообразующие элементы образовательной деятельности вуза, обеспечивающие качество подготовки государственных гражданских служащих. Для реализации этих направлений работы вуз выделяет значительное количество ресурсов, обеспечивая их финансирование, а также научно-методическое, кадровое и организационно-методическое обеспечение по приоритетному, а не по остаточному принципу.

#### *Необходимые условия планирования образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих*

Первым ключевым организационно-дидактическим условием планирования эффективной образовательной деятельности вуза выступает опора на метод *анализа требований работодателя к выпускникам* (далее – АТРВ). В сфере подготовки государственных гражданских служащих использование этого метода приобретает свою специфику.

Использование метода АТРВ предполагает реализацию следующих шагов:

1. Получение предварительной информации о состоянии рынка труда в определенной профессиональной области (в данном случае в сфере государственной гражданской службы). В качестве источников такой информации могут выступать предварительные собеседования с экспертами (представителями кадровых служб, руководителями органов публичной власти, исследователями), а также изучение уже имеющихся исследований в данной области.

2. Постановка целей и задач исследования.

3. Определение инструментов и методов исследования. В качестве базового инструмента используется опрос представителей работодателя в форме анкетирования.

4. Обработка полученной информации и интерпретация данных. Необходимыми условиями эффективности исследования являются:

- наличие рабочей группы по проведению исследования;
- отбор и утверждение списка объектов исследования (федеральных и региональных органов власти, органов муниципального самоуправления) на основе предварительно полученной информации;
- апробация составленных анкет;
- подготовленные интервьюеры для проведения опроса;
- установление контактов с органами власти – объектами исследования в лице уполномоченных для взаимодействия с рабочей группой и проведения исследования работников;
- соблюдение утвержденных процедур исследования;
- сбор информации и ее анализ;
- подготовка отчета с выводами и рекомендациями по корректировке программ обучения.

Вторым ключевым условием планирования образовательной деятельности, отражающим специфику подготовки специалистов в сфере государственной гражданской службы, выступает ее привязка к ключевым контекстам профессиональной деятельности будущего государственного служащего: 1) коммуникативно-нетворкинговому и 2) правотворческому. Таким образом, планирование образовательной деятельности в рамках программы подготовки государственных гражданских служащих приобретает форму проектирования нетворкингово-правотворческой модели образовательного процесса.

Нетворкинговый характер деятельности государственного гражданского служащего определяется демократическим стилем его работы, нацеленностью на диалог с представителями разных социальных слоев и групп. Иначе говоря, квалифицированный госслужащий – это мастер нетворкинга, способный организовать и эффективно реализовать социальный диалог с любыми группами населения и на основе любого содержания, в том числе наиболее проблемного. При этом он способен разрешать противоречия между:

- интересами различных благополучателей, заинтересованных в результатах деятельности госслужащих (государство как система, политические деятели как носители определенных идеологий, различные категории населения);
- различиями в интересах благополучателей (см. выше), с одной стороны, и отсутствием традиций социального партнерства, социального договора, низким уровнем социального доверия в российском обществе – с другой.

В связи с этим можно говорить о нетворкинговой модели организации образовательного процесса при подготовки госслужащих, что предполагает погружение студентов в разнообразие коммуникативных ситуаций.

*Нетворкинговая модель организации образовательного процесса* предполагает максимально широкое использование очных и онлайн коммуникативных ситуаций на разных этапах подготовки государственных служащих, в том числе:

- 1) как *профессиональных проб*, позволяющих выявить профессионально значимые коммуникативные качества обучающихся и диагностировать уровень их развития, а также осуществить элективный или селективный отсев обучающихся, испытывающих проблемы с межличностной

коммуникацией в силу отсутствия необходимых для этого личностных качеств и по этой причине не готовых к работе в системе государственной гражданской службы;

2) как инструментов самодиагностики и развития профессионально значимых личностных качеств и коммуникативных компетенций будущих государственных служащих;

3) как способов погружения в профессиональный контекст, когда студентам предлагается принять участие в круглых столах, дискуссиях и т. п. мероприятиях с участием различных категорий граждан, а затем и самим организовать и провести подобные мероприятия (которые могут рассматриваться как зачетные или как защита проекта).

### Заключение

Подводя итоги, хотелось бы выделить *риски реализации концепции целеполагания и планирования образовательной деятельности* в процессе подготовки госслужащих и пути их минимизации (преодоления).

*Первый риск* – инерция традиционного подхода к подготовке государственных служащих, в рамках которого обеспечивается подготовка будущего госслужащего прежде всего как менеджера и руководителя, без учета специфики его принадлежности к социально-трудовой роли «человека служения» и доминирования функционально-исполнительской деятельности на низовых должностях госслужбы. Риск состоит в том, что через призму указанной инерции требования работодателя к выпускнику могут рассматриваться с определенным игнорированием «необходимого» и опорой на «привычное». Возможный *путь минимизации* – предварительное знакомство профессорско-преподавательского состава вуза с методом АТРВ, в последующем – максимально широкое участие профессорско-преподавательского состава в разработке и экспертном обсуждении компетентностной модели выпускника, составленной на основе метода АТРВ.

*Второй риск* – заимствование западных моделей в подготовке специалистов государственной гражданской службы, отягощенное семантическим несоответствием. В западной традиции и «служба» (служение), и «обслуживание» осмысливаются на основе одного и того же понятия «сервис» (service). Некритичный перенос данного подхода может привести к выхолащиванию духовного смысла госслужбы как профессии служения, серьезно отличающейся от внешне сходных управленческих профессий и опирающихся на иные смысложизненные установки и личностные качества. Предлагаемый *путь минимизации* риска – опора на концепцию образовательной профориентации, в рамках которой обеспечивается строгая дифференциация социально-трудовых ролей на основе определенного набора формальных и содержательных характеристик (Блинов и др., 2023).

*Третий риск* – сфокусированность вуза на решении собственных, частных, задач выживания и узко понимаемого развития (сохранение и расширение бюджетного финансирования, закрытие контрольных цифр приема, выполнение иных целевых показателей), а не на приоритетном решении задач поддержания и повышения качества

образования. Очевидно, что образовательная организация, деятельность которой опирается на комплекс узких прагматических ценностей, неизбежно транслирует эти же ценности на уровень образовательного процесса, способствуя формированию прагматично настроенных специалистов, воспринимающих свою будущую работу в госслужбе преимущественно с точки зрения ее полезности для собственного благополучия и статуса. *Путь минимизации* – внедрение механизмов государственно-общественного управления в работу вуза. Активное вовлечение представителей работодателей и выпускников вуза – специалистов государственной гражданской службы – в оценку качества образовательного процесса.

### Список литературы

1. Ахметшина И. А., Балакирева Н. А., Гулевич Т. Г., Двараковская Т. В., Дружинина Н. Н., Жильцова О. Н., Микитюк И. В., Рубцова Е. Д., Хаустова И. В., Юсупова Х. Г. Педагогика и психология высшей школы: уч. пос. / под общ. ред. И. А. Ахметшиной. Москва, Экон-Информ, 2024. 196 с.
2. Блинов В. И., Родичев Н. Ф., Сергеев И. С. Образовательная профориентация: уч. пос. для вузов. Санкт-Петербург: Лань, 2023. 36 с.
3. Вербицкий А. А. Контекст // Психологический лексикон: Энциклопедический словарь: в 6 т. / ред.-сост. Л. А. Карпенко; под общ. ред. А. В. Петровского. Т. 1. Москва: ПЕР СЭ, 2005. С. 137.
4. Вербицкий А. А. Компетентностный подход и теория контекстного обучения. Москва: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 84 с.
5. Зимняя И. А. Педагогическая психология: Учебник для вузов. Москва: Логос, 1999. 382 с.
6. Кискин Е. В. Роль и значение юридических принципов для правотворческой стратегии // Вестник Костромского государственного университета. 2024. Т. 30, № 2. С. 213–217. <https://doi.org/10.34216/1998-0817-2024-30-2-213-217>
7. Корчагин Е. А., Сафин Р. С. Проектирование гибкого содержания образовательной программы в техническом вузе // Высшее образование в России. 2017. № 5. С. 79–87.
8. Синягин Ю. В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. 2017. Т. 4. № 2. С. 101–108. <https://doi.org/10.18334/lp.4.2.38381>
9. Шебураков И. Б. Базовая модель компетенций руководителей органов публичной власти: обоснование применения // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 1(21). С. 72–88.

### References

- Akhmetshina, I. A., Balakireva, N. A., Gulevic, T. G., Dvarakovskaya, T. V., Druzhinina, N. N., Zhiltsova, O. N., Mikityuk, I. V., Rubtsova, E. D., Khaustova, I. V., & Yusupova, H. G. (2024). *Pedagogy and psychology of higher education*. Ekon-Inform. (In Russ.)
- Blinov, V. I., Rodichev, N. F., & Sergeev, I. S. (2023). *Educational career guidance*. Lan`. (In Russ.)

- Kiskin, E. V. (2024). The role and significance of legal principles for law-making strategy. *Vestnik of Kostroma State University*, 30(2), 213–217. (In Russ.) <https://doi.org/10.34216/1998-0817-2024-30-2-213-217>
- Korchagin, E. A., & Safin, R. S. (2017). Designing flexible content of the educational program at engineering university. *Higher Education in Russia*, 5, 79–87. (In Russ.)
- Sheburakov, I. B. (2024). Basic model of competencies of heads of public authorities: rationale for application. *Personality: Resources and Potential*, 1(21), 72–88. (In Russ.)
- Sinyagin, Yu. V. (2017). Three-component model of managerial readiness. *Living Psychology*, 4(2), 101–108. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/lp.4.2.38381>
- Verbitsky, A. A. (2004). *Competence-based approach and the theory of contextual learning*. Research Center for Problems of the Quality of Specialist Training. (In Russ.)
- Verbitsky, A. A. (2005). Context. In A. V. Petrovsky (Ed.), *Psychological Lexicon: Encyclopedic Dictionary*. (vol. 1, p. 137). PER SE. (In Russ.)
- Zimnyaya, I. A. (1999). *Pedagogical psychology: Textbook for universities*. Logos. (In Russ.)

### Информация об авторах

**Блинов Владимир Игоревич**, д-р пед. наук, профессор, член-корреспондент РАО, руководитель Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8607-9159>, blinov-vi@ranepa.ru

**Есенина Екатерина Юрьевна**, д-р пед. наук, ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9288-367X>, esenina-ey@ranepa.ru

**Сергеев Игорь Станиславович**, д-р пед. наук, ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5767-7213>, sergeev-is@ranepa.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

### Information about the authors

**Vladimir I. Blinov**, Dr. Sci. (Pedagogy), Corresponding Member of RAE, Head of the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8607-9159>, blinov-vi@ranepa.ru

**Ekaterina Yu. Esenina**, Dr. Sci. (Pedagogy), Leading Staff Scientist of the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9288-367X>, esenina-ey@ranepa.ru

**Igor S. Sergeev**, Dr. Sci. (Pedagogy), Leading Staff Scientist of the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5767-7213>, sergeev-is@ranepa.ru

***Conflict of interests:*** the authors declare no conflict of interest.  
All authors have read and approved the final manuscript.