

## ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ / PEDAGOGICAL PSYCHOLOGY


УДК 159.9:572.1/4

doi: 10.15507/1991-9468.113.027.202304.591-610



Оригинальная статья

### Антропологический поворот: культурные практики со-действия развитию сложности Человека

*А. Г. Асмолов, П. Д. Рабинович , К. Е. Заведенский**Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация** [pavel@rabinovitch.ru](mailto:pavel@rabinovitch.ru)*

#### Аннотация

**Введение.** В статье предлагается подход к преодолению системных разрывов через рефрейминг и ре-актуализацию области социогуманитарных практик работы с Человеком. Необходимо «сложить» среду интеграции наук и культурных практик развития Человека, конструирования образов коллективно желаемого вероятностного и потребного будущего в ситуациях вызовов сложности, неопределенности и разнообразия. В качестве такой среды и одновременно программы исследований и разработок выступает «Антропологический поворот». Цель статьи – представить ключевые положения программы «Антропологический поворот», обзор оснований, базовых идей и конкретных практических моделей деятельности и системы отношений, необходимых для реализации программы.

**Материалы и методы.** В работе использовались методы поискового исследования, «исследования действием» (action research), теоретического исследования (идеализация, моделирование, схематизация, конструирование определений и рабочих понятий, историко-культурный и историко-генетический анализ), а также метод эмпирического (количественного) анализа ситуаций и кейсов внедрения (рефлексивный анализ).

**Результаты исследования.** Предложены и описаны практико-организационные модели, реализующие на практике идеи программы «Антропологический поворот»: историко-эволюционная методология проектирования университетов будущего; социокультурное развитие территорий и технологическое предпринимательство в детско-взрослых сообществах; поиск, развитие и тиражирование гуманитарных практик; семья как институт развития субъектности и идентичности Человека.

**Обсуждение и заключение.** Описанные подходы и реализованные проекты позволили сконструировать экосистему образовательных решений. С одной стороны, они обеспечивают поддержку развития профессионально-образовательного пространства и инновационной деятельности субъектов Российской Федерации, создание и распространение перспективных образовательных практик, подготовки профессионалов высокого уровня для социальной сферы, бизнеса, государственного и муниципального управления; с другой – содействуют формированию динамичной и одновременно устойчивой системы реализации непрерывного профессионального развития кадров. Программа «Антропологический поворот» позволила объединить усилия ведущих экспертов из междисциплинарных областей познания человека – психологии, нейробиологии, эволюционной биологии, социологии, поведенческой экономики, лингвистики и др.

**Ключевые слова:** антропологический поворот, проект «Ректорий», проектная деятельность, акселератор образовательных практик, родительский университет, развитие и трансформация, сложность, человек, преадаптация, субъектность

© Асмолов А. Г., Рабинович П. Д., Заведенский К. Е., 2023

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.



*Финансирование:* статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) с учетом результатов реализации в 2021–2022 гг. Школой антропологии будущего РАНХиГС и привлеченными экспертами проектов в рамках специальной части гранта программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (охват: 10 регионов, более 1 000 школьников, 400 взрослых, 300 носителей образовательных практик).

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

*Для цитирования:* 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. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.113.027.202304.591-610>

Original article

## The Anthropological Turn: Cultural Practices for the Development of Human Complexity

A. G. Asmolov, P. D. Rabinovich<sup>✉</sup>, K. E. Zavedensky

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation,  
<sup>✉</sup> [pavel@rabinovitch.ru](mailto:pavel@rabinovitch.ru)

*Abstract*

**Introduction.** In the worldwide situation of collision accompanied with systemic crises, it is proposed to raise a reflexive question – how institutions and knowledge-systems can be arranged to support complexity, diversity, and subjectivity of Human action. Authors propose an approach to overcoming systemic gaps through reframing and re-actualization of the field of socio-humanitarian practices. It is necessary to “build up” the environment of integration of sciences and cultural practices of human development. The article presents the key provisions of the “Anthropological Turn” approach, provides an overview of the foundations and basic ideas, as well as specific practical models of activity.

**Materials and Methods.** The “Anthropological Turn” sets a fundamentally different framework and actually highlights the objects and mechanisms of interpretation of the results for future humanitarian research. “Anthropological Turn” research program overcomes the naturalistic approach in the study of humanitarian processes.

**Results.** Authors propose and describe four basic practical and organizational models. These models are acting as the activity infrastructure for the implementation of the ideas of the Anthropological Turn: the historical and evolutionary methodology for designing universities of the future; productive activities for the socio-cultural development of territories and technological entrepreneurship in children’s and adult communities; search, development and replication of humanitarian (cultural, educational, etc.) practices; the family as an institution for the development of subjectivity and human identity.

**Discussion and Conclusion.** The described approaches and implemented projects made an ecosystem of educational solutions. On the one hand, they provide support for the development of the professional and educational space and innovative activities of the subjects of Russia, the creation and dissemination of promising educational practices, training of high-level professionals for the social sphere, business; and, on the other hand, it contributes to the formation of a dynamic system for the implementation of continuous professional development of personnel.

*Keywords:* anthropological turn, project “Rectory”, project activity, accelerator of educational practices, parent university, development and transformation, complexity, person, pre-adaptation, subjectivity

*Funding:* The article was prepared within the framework of research work at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), taking into account the results of implementation in 2021–2022. School of Anthropology of the Future of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration and involved experts of the projects within the special part of the grant of the strategic academic leadership program “Priority-2030” (coverage: 10 regions, more than 1,000 schoolchildren, 400 adults, 300 carriers of educational practices).

*Conflict of interests:* The authors declare no conflict of interest.

### Введение

В 2019 г. Международный союз геологических наук (IUGS) официально признал эпоху антропоцена и внес границы данной эпохи в стратиграфическую шкалу<sup>1</sup>. Это событие означает, что мировое интеллектуальное сообщество договорилось о признании человека не просто участником природных экосистем, но де-факто – «движущей геологической силой» планетарного масштаба. Событие «антропоцена» можно рассматривать как через оптику экономических и климатических представлений, так и через оптику общественных отношений, т. е. использовать исторический период перехода в новую эпоху как опору изменения структуры знаний о человеке и окружающих эти знания исследовательских и социокультурных практик.

Современное общество обнаруживает в своих процессах серию разрывов, свидетельствующих о полисистемном кризисе<sup>2</sup> [1; 2], в частности:

– в отношении к миру «техне» – скорость возникновения и совершенствования технологических разработок кратно возрастает, а способность человека осуществлять практическое действие и управлять развитием технологий (удерживать это развитие в осмысленных социогуманитарных горизонтах) значительно отстает. Одновременно это приводит к мировому кризису социогуманитарного знания, которое замкнуто на своих исследованиях, нарративах, концепциях, но не вносит вклад в изменение реальных человеческих практик;

– в отношении к миру «природы» – экологические технологии и концепции снижения истощения ресурсов и борьбы с климатическими изменениями сталкиваются с необходимостью коренного изменения повседневного поведения людей, а значит, их картины мира и смысловых установок. Наблюдается дефицит инструментов таких

изменений и институтов, позволяющих изучать и оценивать их эффекты;

– в отношении к миру «общественного» – прослеживается кризис привычных систем и форм управления, которые стремятся упростить объект управления и свести его до алгоритмов и процедур. Углубляется кризис доверия, вызванный чрезмерной вторичностью (культура «перепостов», безличных текстов и др.) и отчужденностью человека от результатов собственной деятельности (виртуализация, имитация, симулякры). Тем самым в зоне риска оказывается сама социокультурная среда поддержки сложности и разнообразия;

– в отношении к миру «человека» – сталкиваются две проблемные тенденции: с одной стороны, кратное возрастание требуемой от человека ответственности во всех сферах деятельности (контрреакцией становится нарастание распределенной безответственности и стремление к обезличиванию); с другой – втягивание человека в системы, программирующие его поведение для собственных целей (стремление к комфорту, приобретение определенных товаров, воздействие на стиль жизни и др.), а значит, снижающие шанс субъектного действия и обретения ответственности.

Также авторы проанализировали полисистемный кризис, его причины и возникающие продуктивные практики. Результатом стало различие естественных общественных тенденций и программ, искусственное конструирующих те или иные реальности в интересах групп стейкхолдеров [3].

В ситуации столкновения с системными разрывами, в моменте бифуркации, предлагается задать рефлексивный вопрос – как может быть устроена система знаний и соответствующих институций для поддержки и порождения сложности, разнообразия и субъектности действия Человека.

<sup>1</sup> IUGS – International Union of Geological Sciences: официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iugs.org>.

<sup>2</sup> Нестик Т. А., Журавлев А. Л. Психология глобальных рисков : монография. М. : Институт психологии РАН, 2018. 402 с. EDN: YNOGIH



Пытаясь адресовать этот вопрос к сферам становления Человека (making of human being: образование и культура), обнаруживается дополнительный набор разрывов и вызовов:

– необходимость проработки проблем полимотивации и поливозможностей Человека для реального перехода к непрерывному образованию (Lifelong Learning);

– отсутствие возможности построить культурные практики вариативного образования без углубления понимания Человека;

– невозможность реализовать массовый запрос на персонализацию в условиях дефицита культурных практик порождения и содействия развитию субъектности;

– дефицит в реальных действиях и изменениях при наличии стратегических ставок компаний и государств на развитие потенциала Человека;

– кризис дисциплинарности в научном знании, разрозненность научных, практических и технологических разработок о Человеке;

– запрос на профильные исследования и антропо-педагогическую интеграцию;

– вызовы гармонизации существующих коллективов, развивающих HiHume-технологии и Digital Humanities.

Мы выдвигаем гипотезу о том, что преодоление этих разрывов возможно через пересборку самой области социогуманитарных практик работы с Человеком. В качестве направляющих такой пересборки предлагается рассмотреть следующие фазовые переходы и оптики анализа:

– ценностная оптика – переход от культуры утилитарности и унификации к культуре достоинства (Человек как цель, а не как средство);

– социокультурная оптика – переход от технологических модернизаций к трансформации образа жизни (например, «переход от инструментальных к социальным инновациям»; Б. Малиновский – технологии под смыслы);

– антропологическая оптика – переход от человеческого капитала к человеческому потенциалу (конструирование возможностей);

– эволюционная оптика – переход от адаптации к преадаптации (избыточность,

«полезность бесполезного», способность действовать в ранее непроявленных ситуациях).

Следует подчеркнуть, что фазовые переходы не снимают позитивные достижения предшествующей оптики. Наоборот, они вводят данные, результаты, находки, полученные, например в рамках технологической модернизации, в контекст ценностной реформации образа жизни; придают им новый инструментальный смысл.

С учетом указанных изменений есть возможность продуктивно исследовать и конструировать культурные практики поддержки разнообразия, нацеленные на возвращение изменяющегося Человека в изменяющемся мире. Необходимо преодолеть разрыв между фундаментальными научными исследованиями и культурными практиками расширения возможностей развития Человека, конструирования образов коллективного вероятностного и потребного будущего в ситуациях вызовов сложности, неопределенности и разнообразия на основе историко-эволюционного анализа сложных систем. Ансамбль существования социогуманитарных практик должен быть осмыслен не как «пространство» или «платформа», а как экосистема отношений, событий, проектов, исследований и сообществ.

При этом «Антропологический поворот» не помещает Человека в центр мира по аналогии с Птолемеевой метафорой «Солнца и Солнечной системы», но определяет его как неотъемлемый элемент в Коперниканской метафоре «Грибницы». Выделим ключевые принципы построения такой экосистемы:

– эволюционная логика преадаптивности как работа со сложностью;

– совместная жизнь и деятельность Человека в живых и социотехнических системах;

– методология как конструирование моделей мышления;

– диалог культур как способ включения Человека в культуру без потери его субъектности;

– самоконструирование и самоорганизация как основа «самостояния» личности;

– технологии под смыслы.

Большое значение в «Антропологическом повороте» имеет исследование роли образов коллективного и индивидуального будущего в построении сценариев развития различных социальных институтов, больших и малых социальных групп, а также механизмов преадаптации как средства преодоления «эффектов колеи» и «ловушек разума» (стереотипы, парадигмы, шаблоны поведения), проявляющихся в ригидных установках при решении стратегических и тактических задач.

Содержанием деятельности в экосистеме выступают четыре ключевых направления.

1. Программа исследований и разработок; исследовательские практики:

- исследовательская повестка – производство новых знаний;
- формирование новых научно-исследовательских коллективов;
- «фабрика мысли» антропологии (thinktank, трендотчинг – трендмейкинг);
- стратегическая аналитика, включение в глобальные интеллектуальные сети.

2. Содействие развитию антропологического образования:

- содействие трансформацией (команды, органы, регламенты);
- социальный и культурный каркас для антропологического поворота;
- введение и воспроизводство новых позиций в сфере образования, направленных на сопровождение персонального образования и экосистем.

3. Система антропо-практик и развития личностного потенциала:

- разработка новых форматов поддержки развития практик, технологии проектирования и обеспечения воспроизводства практик;
- создание среды диалога антропологических традиций;
- рефлексия опыта и постановка задач.

4. Складывание социокультурной среды воплощения «ЧелТех»:

- популяризация и смыслопорождение как способ втягивания потенциальных участников;

- профильные сообщества практиков;
- развитие новых партнерств и коопераций;

- проблемная повестка гуманитарных и антропологических вопросов как источник новых проектов.

В настоящей статье рассматриваются реализованные Школой антропологии будущего ИОН РАНХиГС (в рамках специальной части гранта программы «Приоритет-2030») организационно-проектные направления, конструирования описанной экосистемы. Способ соотнесения предлагаемых деятельностных единиц программы с «модельными» направлениями представлен в таблице.

### Обзор литературы

Смысловыми опорами для развития представлений о Человеке и Человеческом действии в условиях вызовов сложности, неопределенности и разнообразия в контексте «Антропологического поворота» являются следующие авторы, подходы и концепции:

1. И. Пригожин: теория неравновесных самоорганизующихся систем, философия нестабильности [4].

2. А. Сен: развитие как свобода, человеческий потенциал, *sarabilty approach*<sup>3</sup>.

3. Н. Бернштейн: принципы эволюции целеустремленных сложных систем, задача рождает орган, координация как преодоление избыточных степеней свободы, инвариантность цели при вариативности средств ее достижения, от рефлекторных моделей к моделям построения образа «Потребного Будущего», рефлекторное кольцо обратной связи, жизнь как преодоление равновесия<sup>4</sup>.

4. Л. Выготский: развитие как расширение возможностей человека в потоке деятельности, принципы анализа, выявления и оперирования с зоной ближайшего развития личности человека, принцип единства аффекта и интеллекта [5].

5. Г. Олпорт: личность как открытая система, развитие как самореализация личности<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Сен А. Возможность общественного выбора // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков : в 5 т. Кн. 2 ; отв. ред. Г. Г. Фетисов. М., 2005.

<sup>4</sup> Бернштейн Н. А. Биомеханика и физиология движений : избранные психологические труды. 3-е изд., стер. М. : Московский психолого-социальный ин-т ; Воронеж : МОДЭК, 2008. 687 с.

<sup>5</sup> Олпорт Г. Становление личности. Избранные труды ; под общ. ред. Д. А. Леонтьева. М. : Смысл, 2002. 461 с.



Т а б л и ц а. Структура программы «Антропологический поворот»  
T a b l e. Structure of the program “Anthropological Turn”

Задача, направление / Task, direction	Организационно-проектная единица / Organizational and project unit
Программа исследований и разработок / Research and development program	Историко-эволюционная методология проектирования университетов будущего (проект «Ректорий») / Historical and evolutionary methodology of designing universities of the future (project “Rectory”)
Содействие развитию антропологического образования / Promoting the development of anthropological education	
Система антропо-практик и развития личностного потенциала / The system of anthropological practices and personal potential development	Поиск, развитие и тиражирование гуманитарных практик (проект «Акселератор передовых образовательных практик») / Search, development and replication of humanitarian practices (Accelerator of Advanced Educational Practices project)
Конструирование социокультурной среды воплощения «ЧелТех» / Designing the socio-cultural environment of the “Human-Tech” realization	Социокультурное развитие территорий и технологическое предпринимательство в детско-взрослых сообществах (проект «Организация и сопровождение проектной деятельности в детско-взрослых сообществах “ПоДеЗнай: понимай, действуй, знай”») / Socio-cultural development of territories and technological entrepreneurship in child-adult communities (project “Organization and support of project activities in child-adult communities “Know-it-all: understand, act, know””) Семья как институт развития субъектности и идентичности Человека (проект «Родительский Университет») / The family as an institution for the development of subjectivity and Human identity (project “Parent University”)

Источник: составлено авторами.  
Source: Compiled by the authors.

6. Д. Канеман: принятие решений в ситуациях неопределенности, критика рациональных схем анализа поведения<sup>6</sup>.

Одной из ключевых исследовательских методологий антроповорота является исследование действием (action research). Данная методология существенно выделяется среди распространенных процедур прямого и непосредственного выявления лидерства, например, рейтингов, опросов, интервьюирования, которые в основном концентрируются на актуальном лидерстве («вчерашний и сегодняшний» успехи)<sup>7</sup> [6]. По мнению Т. К. Эриксона, «основная цель антропологических исследований – анализировать и систематизировать общность и различность между разными способами быть человеком»<sup>8</sup>.

Важной опорой является подход конструирования будущего и работы с «воображаемыми сообществами». Отметим научные школы и исследования Б. Андерсона, В. Мейерхольда, Б. Брехта, Е. Гротовского и др. Здесь особенно важен акцент на коллективно-индивидуальный образ желаемого будущего и формирование субъектной позиции по отношению к будущему: П. Лукша [7], Л. Кремнева (Л. Чекалова) [8], Т. Нестик<sup>9</sup> и др.

Понятие «продуктивное действие» в подходе и логике культурно-исторической и деятельностной психологии образует мост антропологического поворота от моделирования к практической организации деятельности: А. Н. Подьяков [9], А. С. Обухов [10], В. В. Рубцов [11],

<sup>6</sup> Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро (пер. с англ.). М. : Изд. АСТ, 2018. 653 с.

<sup>7</sup> Торберт Б. Исследование действием : лидерство на острие настоящего / Билл Торберт при участии Алана Готье [и др.] ; перевод с англ. 2-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. 301 с.; Левин К. Динамическая психология. Избранные труды / под ред. Д. А. Леонтьева, Е. Ю. Патяевой. М. : Смысл, 2001. 572 с.

<sup>8</sup> Эриксен Т. Х. Что такое антропология? : учеб. пособ. ; под науч. ред. Ж. В. Корминой. М. : ИД ВШЭ, 2014. 238 с.

<sup>9</sup> Нестик Т. А. Социальный оптимизм в условиях кризиса: от защитных механизмов к постановке совместных целей // Проектирование будущего. Проблемы цифровой реальности : труды 6-й Междунар. конф. (2–3 февраля 2023 г., Москва). М. : ИПМ им. М. В. Келдыша. 2023. С. 140–145. <https://doi.org/10.20948/future-2023-8>

М. В. Тендрякова [12], Б. Д. Эльконин<sup>10</sup> и др.

Социокультурный вектор антропологического поворота состоит в создании и поддержке новой социальности как связей между различными сообществами, клубами, кружками и другими формами, способствующими свободному действию и самоопределению Человека. В данном случае такие институты противопоставляются производственным формам деятельности и социологическим фреймам взаимодействия (в логике теорий взаимодействия социальных агентов), где Человек понимается и существует через функцию, роль, механизм, т. е. процесс самоопределения, субъектного действия остается за рамками. Подходы и практики создания сообществ как опоры для новых процессов в образовании, а также задачи создания образовательных сред развития благополучия и личностного потенциала рассматриваются в работах А. Попова и П. Глухова [13], Г. В. Солдатовой [14].

Гуманитарно-технологический смысл Антропологии в соответствии с идеями К. Леви-Стросса заключается в выработке системы знаний, которая утверждала бы ценность оптимального разнообразия. Само же оптимальное разнообразие – важное условие развития человечества. По мнению К. Леви-Стросса, если различия между социальными группами и общностями исчезают (например, искусственным путем), то эволюция производит их в других формах<sup>11</sup>.

В настоящее время ученые рассматривают возможность и следствие антропологизации как качественную трансформацию существующих практик [15–17]. Во многих работах обнаруживается парадокс: с одной стороны, антропологизация как некоторый общий процесс происходит вне желаний и целей человечества – ее черты обнаруживаются в отдельных участках реальности, проблемном залоге (кризис образования, кризис старой социальности, кризис систем управления и др.); с другой – наблюдается резкий дефицит моделей, объясняющих

эти невидимые процессы и позволяющие занимать позицию организации и практического действия по отношению к ним. Поэтому в работах в основном обсуждается концептуальное ядро идей антропологизации и ансамбль системных эффектов, но не предлагается прикладных моделей (что является целью настоящей работы).

### Материалы и методы

«Антропологический поворот» задает принципиально иную рамку для организации исследований, включая серию объектов исследований, методов и механизмов интерпретации результатов. В настоящей статье осуществляется «сборка» новых объектов исследования и опробование исследования действием новых предметов и объектов. Являясь естественно-искусственной программой, антропологический поворот преодолевает натуралистический подход в исследовании гуманитарных процессов и требует первично создать объект и в процессе создания исследовать его. Таким образом, базовый метод исследования – исследование действием. Далее опробованные объекты предполагаются для постановки задач на серию исследований и исследовательских программ.

Авторы демонстрируют результаты конструирования моделей, представляющих в нормах, процедурах, механизмах деятельностную проекцию ценностей и идей, составляющих концептуальное ядро программы «Антропологический поворот». Ценностно-методологическое содержание программы через логический анализ и выведение (материализацию) преобразовывалось в структуру более низких уровней идеализации: предметы воздействия, принципы организации деятельности, базовые механизмы.

Базовые исследовательские гипотезы:

1) категория будущего, способы его конструирования и предвосхищения как коммуникативная среда обеспечения перехода к антропологическому повороту существующих организаций;

<sup>10</sup> Деятельностный подход в образовании : коллективная монография / Е. А. Бугрименко [и др.]. Т. 3. М. : Некоммерческое партнерство содействия научной и творческой интеллигенции в интеграции мировой культуры «Авторский Клуб», 2020. 232 с. EDN: [ABPPDH](#).

<sup>11</sup> Леви-Стросс К. Узнавать других. Антропология и проблемы современности. М. : Текст, 2016. 157 с.



2) переход от человекознания к человековедению (среда исследования человека в процессе продуктивного действия);

3) механизмы работы с человеком как с «миром человека», институт семьи как институт поддержки сложности и разнообразия человека;

4) социокультурная практика как базовая единица организации деятельности в пространстве антропологического порога.

### Результаты исследования

*Историко-эволюционная методология проектирования университетов будущего.* Одним из ключевых институтов, задающих исследовательские и антропологические практики, является университет. Проектирование программ развития и трансформации университетов предлагается осуществить не через движение к некоторому заранее заданному образу («Исследовательский Университет», «Предпринимательский Университет», «Социальный Университет» и др.), а через включение университетских коллективов в новое пространство смыслов, коммуникаций и продуктивных действий, где предназначение и модель университета выкристаллизуется самим сообществом университета.

Основу и уникальность такого подхода задает ставка на конструирование пространства встреч Других с Другими в целях идентификации с людьми и организациями, с которыми хочется создавать будущее («Значимые Другие»), порождение социального воображения и совмещение в действии разных подходов конструирования реальностей.

Проект «Ректорий» направлен на поддержку лидерства (в том числе скрытого, потенциального) в контексте самоорганизации сложных систем<sup>12</sup>. «С одной стороны, не было ни одного места, где бы принимались важные решения, но с другой, решения принимались повсюду»<sup>13</sup>. Потенциальное

лидерство соприкасается с методологией сканирования горизонтов<sup>14</sup>. Одним из значимых свойств сетевого лидерства является стратегия замысливания и реализации событий. Поэтому участники, претендующие на лидерство в современном высшем образовании, должны осмыслить собственную деятельность с точки зрения понятия и технологии работы с событийностью (в частности, образовательных событий), конструирования пространств воображения, в том числе через принцип «театрализации обыденного» (например, «Университет ненужных вещей» Борхеса, «Академия дураков» С. Полунина и др.), а также принцип «полезности ненужного», который лежал в основе первого Advanced Study в Принстонском университете (1939 г.).

«Ректорий» (совместный проект с АНО ДПО СберУниверситет) разработан в целях создания разнофокусной среды поддержки команд развития и трансформации университетов через образовательные программы, смысловой консалтинг, социогуманитарные исследования, продуктивные коммуникации. Его миссия – мотивирование и интеграция в сообщества различных мастеров мира бизнеса, науки, культуры, которым важна перспектива развития университетов с опорой на разные школы создания воображаемых сообществ, развития коллективного и личного потенциала в контексте конструирования коллективно-желаемого образа будущего университетов.

Ректорий опирается на практики одновременного создания миров и действительностей мышления, проектов и программ реальных преобразований организаций, индивидуальных и коллективных самоопределившихся субъектов через организацию деятельностных событий и игр.

В проекте сделана попытка перейти от адаптивной стратегии поведения университетских команд к их преадаптивной стратегии, нацеленной на поиск зоны ближайшего развития университетов. Вопрос

<sup>12</sup> Ректорий : офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: <http://rectory.ru>.

<sup>13</sup> Брафман О., Бекстрем Р. А. «Морская звезда и паук. Неудержимая сила организаций без лидеров». BestBusinessBooks, 2012. 217 с.

<sup>14</sup> Асмолов Г. Информационные технологии и гражданское общество: зачем нужно сканирование горизонтов // Сканирование горизонтов: роль информационных технологий в будущем гражданского общества. М. : Когито-центр, 2020. С. 6–25.



о лидерстве в системе высшего образования – это вопрос о культурно-исторических моделях успеха, которые отыскиваются в разных социально-исторических ситуациях и разными поколениями.

Практическими результатами реализации проекта в 2021–2022 гг. стали более 30 очных и онлайн-встреч с носителями цифровых, управленческих и культурологических практик, а также следующие программы:

– исследование и развитие антропологического образования «АнтроПоворот» – подготовка новых педагогических и управленческих кадров с опорой на антропологию и развитие личностного потенциала<sup>15</sup>;

– профессиональная переподготовка «Поддержка развития и трансформации образовательных организаций» (324 академических часа) – подготовка университетских команд одновременно с разработкой и пилотированием ими проектов развития, а также освоением ключевых компетентностных позиций: стратег, руководитель проектной работы, модератор, трекер, управляющий проектами, продуктами и процессами, архитектор образовательных событий<sup>16</sup>;

– повышение квалификации «Сопровождение коллективно-индивидуальных образовательных маршрутов» (288 академических часов) – подготовка навигаторов для персонализации в образовании;

– профессиональная переподготовка «Управление карьерными и образовательными стратегиями в университетах» (324 академических часа) – создание в университетах системы управления карьерными и образовательными стратегиями выпускников.

*Социокультурное развитие территорий и технологическое предпринимательство в детско-взрослых сообществах.* Проектная деятельность школьников и инструменты ее организации за последние десять лет шагнули от экспериментальной

стадии к стадии использования в массовой практике. Поэтому сегодня ключевым становится вопрос – зачем нужна проектная деятельность, в контексте какого большего процесса она организуется и реализуется? С точки зрения авторов, проектная деятельность (организованная определенным образом) может стать практикой построения картины мира, становления личности, развития образовательной субъектности, деятельностных проб и приобретения начальных уровней компетенций развития (целеполагания, самоопределения, продуктивного действия и рефлексии).

К сожалению, в большинстве случаев не уделяется внимание тому, что проектная деятельность должна быть с продуктивными и образовательно-воспитательными результатами (безусловно, с учетом возраста). Проектная деятельность – это профессиональная область деятельности со своими накопленными методологиями, методиками, практиками и понятиями. Проектная деятельность не встроена в структуру основного общеобразовательного процесса наряду с предметным обучением, проектный цикл редуцирован, часто наблюдается подмена понятий (например, проблема рассматривается как затруднение, потребность, боль и др.), а также практически отсутствуют подходы к объективной и формирующей оценке результатов деятельности. Развивающий эффект проектной деятельности возможен, если ее содержание лежит за школьной программой, заставляет участников выйти за рамки обыденности совершать продуктивные действия и получать реальные результаты (продуктовые и образовательно-воспитательные). Школьникам необходимо погружение в разные социокультурные и профессиональные сферы через общение с экспертами, поиск решений, столкновение с неопределенностью, получение быстрых результатов, рефлексии проб и ошибок.

Зону ближайшего развития детей и подростков определяет их совместная

<sup>15</sup> Антропологический поворот: программа исследований и развития антропологического образования от человекознания к человековедению [Электронный ресурс]. URL: <https://rectory.ru/antropovorot> (дата обращения: 20.03.2023).

<sup>16</sup> Программа дополнительного профессионального образования (профессиональной переподготовки) [Электронный ресурс]. URL: <https://rectory.ru/port> (дата обращения: 20.03.2023).



деятельность с взрослыми и продвину-тыми сверстниками, ведущими видами которой на различных этапах жизненного пути являются игра, общение, исследовательская и проектная деятельность. Наряду с зоной ближайшего развития выделяется зона вариативного развития, определяющая неожиданные пути, инновационные коды развития познания детей и подростков. В современной социальной ситуации развития социализацию и персонализацию детей и подростков все более определяют горизонтальные коммуникации между детскими и подростковыми субкультурами, а не только вертикальные взаимоотношения с миром взрослых (особенно роль горизонтальных коммуникаций возрастает в условиях цифровой социализации).

Разработанные в культурно-исторической психологии и социальной антропологии идеи стали каркасом для поиска методологических и методических оснований, способствующих раскрытию инновационного потенциала детско-возрастных сообществ в социально-культурной деятельности различных регионов. В основу проекта «ПоДеЗнай» (Понимай, Действуй, Знай!) лег комплекс стратегических ориентиров классических работ по культурно-исторической психологии и социальной антропологии (Л. С. Выготский, Д. Б. Эльконин, М. И. Лисина, М. Мид, Р. Бенедикт, Р. Харре, Ф. Ариес, У. Бронфенбреннер, И. С. Кон и др.).

Основополагающими выступают идеи о социальной и культурной опосредованности развития человека (Л. С. Выготский) и деятельностный, субъектно-деятельностный подход, задающий тезис о том, что «субъект в своих деяниях, в актах своей творческой самодеятельности не только

обнаруживается и проявляется; он в них создается и определяется»<sup>17</sup> (С. Л. Рубинштейн). Также проект базируется на философии и моделях преадаптации, в том числе понятой как антропологическое свойство в контексте вариативности в образовании [18], стратегии принятия решений в неопределенности [19], анализа мотивов деятельности и жизненных устремлений [20], устойчивости целенаправленности поведения<sup>18</sup>, взаимосвязи познавательных и регуляторных процессов<sup>19</sup>, взаимосвязи познания и реальности<sup>20</sup>.

На выбор методологических ориентиров данной работы особо повлияли исследование организационно-деятельностных игр, процессов самоопределения в них<sup>21</sup> и складывания общественного договора и «конвенциональностей» в играх<sup>22</sup>, а также концептуальный подход к исследовательской деятельности А. Н. Поддьякова [21] и результаты предшествующих исследований Школы [22].

Вышеуказанные положения внесены в вариативную модель организации и сопровождения проектной деятельности в детско-взрослом сообществе «ПоДеЗнай!», нацеленную на преадаптацию школьников к инновационной деятельности, включение их в реальную деятельность (например, развитие территорий), создание возможностей развития потенциала человека независимо от места жительства и социально-экономического статуса семьи<sup>23</sup>. Ключевым принципом модели является последовательность «замысел – проект – продуктовый и образовательно-воспитательный результаты – рефлексия – внедрение». Создаются условия для самореализации детей и взрослых, развития мотивации к познанию и творчеству, овладения компетенциями целеполагания,

<sup>17</sup> Рубинштейн С. Л. Принцип творческой самодеятельности // Ученые записки Высшей школы Одессы. 1922. Т. 2. С. 148–154 // Вопросы психологии. 1986. № 4. С. 101–107.

<sup>18</sup> Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего. М.: Смысл, 2004. 607 с.

<sup>19</sup> Брунер Дж. Психология познания. За пределами непосредственной информации / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1977. 412 с.

<sup>20</sup> Найссер У. Познание и реальность. Смысл и принципы когнитивной психологии. М.: Прогресс, 1981. 230 с.

<sup>21</sup> На досках. Публичные лекции по философии Г. П. Щедровицкого. М.: Изд-во Шк.Культ.Полит., 2004. 196 с.

<sup>22</sup> Островский Б. М. Доклад на конференции 40 лет ОДИ [Электронный ресурс]. URL: <https://youtu.be/F6pjF9hQEyU>

<sup>23</sup> Методика «ПоДеЗнай»: разработана РАНХиГС в рамках программы «Приоритет-2030» [Электронный ресурс]. URL: <http://podeznay.ru> (дата обращения: 20.03.2023).

самоорганизации, коммуникаций, продуктивного действия и рефлексии, а также реализации требований ФГОС к метапредметным и личностным результатам образовательной деятельности.

Тематические фокусы порождаемых проектов могут быть любыми: социальное и технологическое предпринимательство, социокультурное развитие территорий, современная инженерия, цифровое сельское хозяйство и др. Реализация проектов осуществляется на основе отечественных и международных стандартов и практик проектирования и проектного управления.

Мероприятия по организации и сопровождению проектной деятельности представлены годовым циклом: инициация – замысливание – проектирование – реализация проектов – представление, оценка и рефлексия результатов – сопровождение внедрения/акселерация. Годовой цикл соотносится с календарным или учебным периодом, реализуется с опорой на организационно-финансовые и материально-технические ресурсы систем общего и дополнительного образования субъектов России, интегрируется со значимыми федеральными, региональными, муниципальными проектами и программами в области проектной деятельности, молодежной политикой, программами инициативного бюджетирования. Проектную деятельность в детско-взрослых сообществах сопровождают выделенные позиции наставников (удержание проектного цикла, доведение до продуктового результата) и навигаторов (психолого-педагогическое сопровождение, работа с образовательными запросами, помощь в достижении образовательных результатов). Данные позиции могут занимать как действующие учителя школ, преподаватели колледжей и вузов, так и студенты и внешние эксперты после соответствующей подготовки.

В состав методики включена система инструментов для практической реализации проектной деятельности:

– материалы для организации и сопровождения проектной деятельности в рамках общего и дополнительного образования (свод знаний на основе отечественных и международных стандартов и практик

проектирования и проектного управления; годовые циклы проектной деятельности; сценарии мероприятий и событий; рекомендации по видам обеспечения, привлечению партнеров/экспертов и работе с ними, по интеграции со значимыми федеральными и региональными программами и проектами, а также система представления и оценки продуктовых и образовательных результатов деятельности);

– программы профессионального развития педагогических и управленческих позиций для организации и сопровождения проектной деятельности (кураторы, наставники/мастера, навигаторы/спутники, методисты и др.), включая учебно-методические и организационные материалы (6 программ – от 16 до 144 академических часов);

– цифровые инструменты для реализации проектной деятельности (управление проектами, организация коммуникаций, хранения и совместной работы с документами, визуализация информации и поддержки работы в малых группах).

В 2021–2022 гг. более 400 школьниками из шести субъектов России подготовлено 200 проектных инициатив и реализовано около 50 проектов, более 400 взрослых прошли обучение по разработанным программам.

*Семья как институт развития субъектности и идентичности Человека.* Рассматривая экосистему, создаваемую для достижения социальных изменений, на первый план выходят интересы сообщества. С точки зрения возвращения субъектности важнейшими союзниками становятся Родитель и Семья. Время односторонней коммуникации, рекламных объявлений в целях продвижения бренда и улучшения имиджа заканчивается, наступает эпоха двусторонней коммуникации – полилога участников процесса образования, где равный голос имеют родители, педагоги, директора школы, дети. Выстраивание продуктивной коммуникации, направленной на преодоление распада времен, повышение доверия, готовности к высокой скорости изменений, снижение тревожности становится одной из сложных и ключевых задач, без



решения которой дальнейшее развитие кажется маловозможным.

В современной «социальной ситуации развития» (Л. С. Выготский), особенно в условиях цифровой социализации, разрыв поколений между взрослыми и детьми, называемый нередко цифровым разрывом, все более углубляется. В этих условиях начинает четко осознаваться тот факт, что родительство – это особая антропологическая профессия. Она требует овладения широким спектром различного рода компетентностей: социальных, коммуникативных, цифровых и др. Поэтому ключевой вектор поддержки семей направлен на то, чтобы родители стали «Значимыми Другими» для своих детей (см. работы Дж. Г. Мида).

Нередко родителям в общении с учителями приходится слышать: «вы сами не понимаете своего ребенка», «вы некомпетентны в вопросах образования и воспитания собственных детей». В наиболее общем виде компетентность понимается как «задействованное в деятельности знание». Здесь важна расширенная трактовка деятельности и действия, так как понятия «мотивация», «ответственность», «цель», «смыслы» также становятся слагаемыми компетентности. Такое понимание формируется с опорой на идею культурно-исторической психологии (Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев, Д. Б. Эльконин, В. В. Давыдов, В. П. Зинченко и др.). В культурно-деятельностной психологии подчеркивается, что действие – это процесс достижения образа осознаваемой цели, за которым обнаруживаются мотивы человека.

Акт действия, признаваемый эффективным, обязательно содержит в себе образ желаемого результата действия и репертуар возможных средств его достижения. Возможность использовать те или иные средства, определять структуру результата и обеспечивать логичность протраиваемых между результатом – средством связей зависит от корпуса способностей человека. При этом коммуникация с собственным ребенком дополнительно к способностям во многом

определяется антропологическими характеристиками человека: его готовностью держать слово и нести ответственность.

Поэтому в профессиональных действиях родителя как представителя антропологической профессии на первый план выходят именно социальные и коммуникационные компетентности. Родитель должен становиться мастером коммуникации: оперировать различными схемами взаимодействия (кооперация, партнерство, со-творчество, коллаборация, создание команд и др.).

Коллективные и социальные действия создают определенный класс отношений между участниками: родителями, детьми, учителями, управлением школы. Действия становятся культурными орудиями (Л. С. Выготский), опосредованно которым возникают, укрепляются и изменяются типы отношений самих участников действия. Социальная ткань и содержание действия становится «чашкой Петри» для выращивания более сложных культурно-социальных единиц: общих целей, ценностей, правил, норм и др. Антропологический эффект социального действия состоит в том, что рождает и закрепляет способности, компетентности продуктивного взаимодействия людей друг с другом.

Все эти тезисы полностью релевантны для процесса становления компетентности родительства в семье, на которую возложена миссия имманентного (а иногда и явного) формирования ценностно-смысловых установок и картины мира детей. Каждый раз, когда родитель попадает в ситуацию необходимости построения совместного с ребенком социального действия (в том числе в ситуации конфликта, где такая необходимость задана не как возможность, а как проблема), он проходит тест на социальную компетентность.

Для реализации данных положений был разработан и запущен проект «Родительский университет “Вселенная родительства”» как центр развития социальной компетентности родителей<sup>24</sup>, нацеленный на развитие института родительства как

<sup>24</sup> Вселенная Родительства : программа развития и психолого-педагогическая поддержка семей в условиях сложности, разнообразия и неопределенности [Электронный ресурс]. URL: <http://parentunivers.ru>.

ключевой среды становления личности, формирования семейных и образовательных стратегий в контексте социокультурных вызовов (в том числе цифровой трансформации).

Данный проект отражает один из ключевых моментов антропологического поворота в современном образовании. В ситуации интенсивного развития домашнего и семейного образования, повышения роли детской и подростковой субкультуры в формировании картины мира учеников одной из драматических проблем воспитания подрастающих поколений становится разрыв связи между поколениями, в том числе поиск кодов понимания между родителями, учителями и детьми.

«Родительский университет “Вселенная родительства”» ищет ответы на острые вопросы: как достичь заинтересованности родителей своими детьми; как сделать так, чтобы родители обладали не только авторитетом власти, но и властью авторитета, т. е. стали теми людьми, которые в изменившемся мире определяют «зону ближайшего развития детства» [5].

Мир семьи – это жизненный театр, где каждый из актеров и участников не замкнут на одной роли. Сложнейший процесс воспитания человека не ограничивается формальными ролями матери, отца, бабушки, дедушки. Родители разрываются между ролями, которые предписываются им в связи с ожиданиями других систем: учителей, администрации школы, общественных институтов, государства.

В поисках средств для ответа на такой спектр ожиданий в рамках проекта «Родительский университет “Вселенная родительства”» разработаны программы и практики сотрудничества с детьми и овладения мастерством режиссуры совместных действий в семье. Проект реализуется по следующим ключевым направлениям: разработка семейных стратегий, образовательных проектов и практик (работа семей с собственным образом будущего; профессиональная переподготовка родителей в учителей и управляющих образовательными организациями; проектирование образовательно-воспитательных программ и др.); практическая психология поддержки

семей (сопровождение семей специалистами и экспертами; поддержка принятия решений и преодоления трудных жизненных ситуаций); продуктивные коммуникации и сообщества (организация коммуникации семей, семьи и школы; создание сообщества практиков). В 2022 г. проведено 47 мероприятий в шести форматах, сформировано сообщество родителей-практиков (800+ чел.), разработана «Смыслотека для родителей».

*Поиск, развитие и тиражирование гуманитарных (культурных, образовательных и др.) практик.* Результаты предварительных исследований выявили необходимость изменения баланса от чистой трансляции норм и знаний к созданию среды их порождения и деятельностного становления Человека. Возникает потребность в способности организаторов образования оперировать над нормами, быть способными реконструировать и развивать их, подбирать, анализировать, подстраивать под конкретную уникальную ситуацию, а также создавать новые практики, не отказываясь от задач базовых знаний и умений. Все это принципиально меняет требования к содержанию и формам организации образования, возникает потребность в новых образовательных практиках.

Образовательный ландшафт России и других стран располагает большим количеством интересных авторских образовательных практик, методических подходов, инструментов, методик и педагогических технологий, которые показывают интересные результаты. При этом типовой моделью поведения является попытка «лобового» внедрения выявленной интересной практики в собственные образовательные организации без привязки к локальным особенностям и ситуации. Подобные примеры можно обнаружить практически в любой образовательной организации.

Ключевая проблематика заключается в отсутствии понимания того, что даже самая эффективная практика без восстановления и осознания ее культурных оснований, социальных условий реализации, структуры и средств реализации будет лишь дополнительной нагрузкой для педагогических и управленческих работников образовательных организаций.



Проект «Акселератор образовательных практик» задуман как деятельностная модель выявления, развития и внедрения передовых социогуманитарных (образовательных) практик на уровнях от методологического до операционального<sup>25</sup>. Он предлагает механизмы формирования квалифицированного запроса на образовательную практику, с одной стороны, и формализации и развития практик ее носителями, с другой. Возможность системной работы с передовыми образовательными практиками от поиска до локализации составляет актуальность проекта: выявление, картирование и системный анализ; консультации образовательных организаций по поиску необходимых практик; развитие практик и подготовка их к тиражированию; формирование профессионального сообщества носителей практик.

Ключевой вектор «Акселератора образовательных практик» наиболее емко может быть передан формулой: от инновационной идеи к действию. Как отмечает Л. Грэхэм, одним из барьеров на пути роста конкурентоспособности в России является разрыв в следующей цепи: рождение идеи – воплощение идеи в технологии – коммерциализация идеи – внедрение технологий в массовую практику<sup>26</sup>.

Первостепенная задача данного проекта состоит не только в поиске лидеров трансформации в сфере образования и науки, но и в создании мотивации на поиск, поддержку и внедрение подобных практик в различных образовательных и научных организациях. Именно мотивация, направленная на воплощение новых идей в технологии подготовки высококвалифицированных кадров и модернизацию системы образования, является мейнстримом Акселератора как драйвера прогрессивных трансформаций образования, науки и бизнеса.

В этом контексте ценен известный опыт отечественной науки и образования, кристаллизующийся в таких формах как, например, «капичники» П. Капицы и «Павловские среды» И. П. Павлова, в которых создавалось мотивирующее пространство

развития интеллектуальных практик. Эти пространства, по точному выражению Ю. М. Лотмана, – классика семиотической теории культуры, становились «лабораториями жизни», мотивирующая среда которых и являлась действительным и действенным акселератором образовательных и научных практик.

В «Акселераторе образовательных практик» сочетаются разные методологические подходы к пониманию практик образования, а также рефлексирование разнообразия обозначений инновационных практик и технологий в различных культурно-исторических контекстах и направлениях исследований:

– социальные практики (например, структуралистский конструктивизм П. Бурдьё, теория структуризации Э. Гидденса, этнометодология Г. Гарфинкеля, теория интерпретации культур К. Гирца и др.);

– антропопрактики (например, исследования О. Генисарецкого, П. Щедровицкого, Т. Ковалевой, А. Попова и др.);

– «Технологии себя» (М. Фуко), психотехники (Л. С. Выготский, Г. Мюнстерберг)

– социальные и инструментальные инновации в культурной антропологии (Б. Малиновский).

Здесь особое внимание уделяется разработанной в культурной антропологии классификации инноваций, подразделяющей инновации на инструментальные и социальные инновационные практики. Инструментальные практики, как правило рождающиеся в творческих мастерских педагогов-новаторов, нацелены на конструирование дидактических технологий, повышающих успешность и продуктивность в той или иной образовательной области (математике, физике, филологии и др.). Яркими примерами образовательных практик являются метод «опорных конспектов» в авторской системе педагога-новатора В. Ф. Шаталова, методика опережающего обучения С. Н. Лысенковой и др. Такие инструментальные образовательные практики оптимизируют традиционную дидактическую систему образования, оснащая педагогов теми или

<sup>25</sup> Проект «Акселератор образовательных практик» [Электронный ресурс]. URL: <http://edpraktiki.ru>.

<sup>26</sup> Грэхэм Л. Р. Очерки истории российской и советской науки. М. : Янус-К, 1998. 310 с.

иными методическими инструментами. Вместе с тем такие инструментальные инновации не трансформируют существующую систему общего образования.

Иное происхождение и ареал действия имеют образовательные практики, становящиеся социальными инновациями. Они создаются на стыке мировоззренческих концепций с инновационными образовательными технологиями. К ним, например, могут быть отнесены вальдорфская педагогика в системе антропософии Р. Штайнера, педагогические технологии М. Монтессори и «школа жизни» великого гуманиста Я. Корчака. Особое внимание следует обратить на такие социальные инновации как «Дидактическая система педагогики развития» Л. В. Занкова, «Система развивающего обучения» Д. Б. Эльконина и В. В. Давыдова, «Деятельностная теория обучения» П. Я. Гальперина и Н. Ф. Талызиной. Все эти социальные инновации в системе образования опираются на культурно-историческую психологию Л. С. Выготского, А. Н. Леонтьева и А. Р. Лурии. Их внедрение наталкивается на противодействие со стороны канонической системы образования, восходящей к «Великой дидактике» Я. А. Коменского.

Приведенный перечень образовательных практик различного генезиса рельефно передает принципиальное различие инструментальных инноваций, оптимизирующих существующую систему образования, и социальных инноваций, определяющих антропологический поворот к системе персонализированного, вариативного, развивающего образования<sup>27</sup>.

Для понимания природы тех или иных образовательных практик и уточнения радиуса их действия может быть учтены современные исследования в области психологии творчества, в том числе концепция надситуативной активности В. А. Петровского и цикл исследований интеллектуальной инициативы, проведенных под руководством Д. Б. Богоявленской<sup>28</sup>.

Предложенное в проекте описание образовательных практик их эволюционного смысла для конструирования системы персонализированного вариативного развивающего образования, на наш взгляд, способствует рефлексии ценностно-смысловых оснований «Антропологического поворота» в современной социальной ситуации. В 2022 г. проанкетировано и систематизировано 300+ образовательных практик, осуществлено знакомство с 400+ лидерами и носителями практик. Для удобства работы с базой данных образовательных практик и их визуализации разработаны соответствующие информационные сервисы. Важным результатом проекта стало проведение первого деятельностного Форума антропологии трансформации и развития «ФрАнТиР-2022», где в режиме онлайн в течение трех дней 224 участника, 11 экспертов, 60 потенциальных заказчиков представляли и обсуждали 20+ практик.

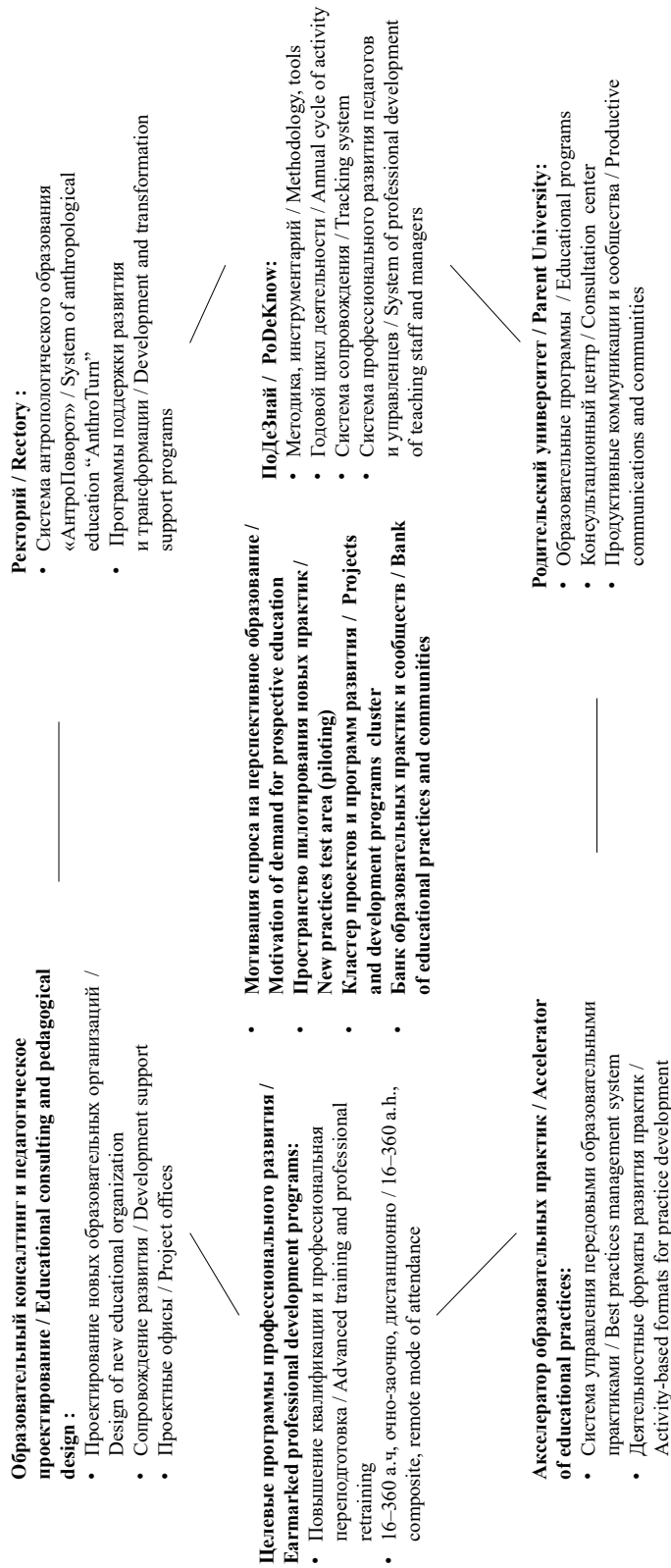
#### Обсуждение и заключение

Представленная в статье сумма принципов, идей и решений образует первый контур подхода «Антропологический поворот». Реализация проектов привела к складыванию экосистемы образовательных решений. Эти решения несут и поддерживают сразу два процесса: 1) инициация и сопровождение развития регионов и зон инновационной деятельности в образовании в субъектах России в форме создания новых практик, изменения и пересборки существующих, масштабирования и распространения, 2) комплексный процесс развития человеческого потенциала людей, способных нести на себе такие практики: профессионалов высокого уровня для социальной сферы, бизнеса, государственного и муниципального управления.

Образовательная экосистема содействует формированию динамичной и устойчивой системы реализации непрерывного профессионального развития кадров (рисунок).

<sup>27</sup> Асмолов А. Г. Оптика просвещения: социокультурные перспективы. М. : Просвещение, 2012. 447 с.

<sup>28</sup> Богоявленская Д. Б. Методологические основы построения типологии творчества // От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете : сборник материалов юбилейной конференции : в 5 т. Т. 1. М. : Когито-Центр, 2015. С. 264–267. EDN: UXXKBH



Р и с у н о к. Экосистема образовательных решений Школы антропологии будущего ИОН РАНХиГС

Источник: составлено авторами.  
Source: Compiled by the authors.



Описанные программы и проекты способствовали образованию интеллектуального сообщества, координатором которой стала Школа антропологии будущего Института общественных наук РАНХиГС. Школа объединила усилия ведущих экспертов из междисциплинарных областей познания человека – психологии, нейрокогнитивных наук, эволюционной биологии, социологии, поведенческой экономики, лингвистики и др. Благодаря этому выполнены поисковые и прикладные исследования с высокой научной новизной и практической значимостью. Ключевыми темами Школы являлись «Антропология будущего в условиях современных эволюционных вызовов», «Сложность как символ познания человека в открытых системах», «Вероятностное прогнозирование в эволюции поведения человека», «Позитивные практики цифровой социализации», «Антропология современности как трансдисциплинарная наука об изменениях человека, природы и общества», «Культурные практики запоминания и забывания», «Образовательная среда преадаптации школьников к инновационной деятельности», «Вариативная модель проектного обучения», «Организационно-методические средства межпредметного обучения», «Формирование, развитие и реализация образовательного запроса в персонализированном образовании» и др.

В рамках издательской программы Школы выпущены значимые научно-исследовательские работы<sup>29</sup>.

Методология и методики Школы антропологии будущего используются при проведении стратегических и проектно-аналитических сессий, образовательных программ, разработке концепций и стратегий развития образовательных организаций, проведении форумов, фестивалей и конференций, реализации проектов по развитию образования.

Следующим шагом в развитии представленных в статье идей и направлений станет расширение системы ценностно-ориентированных видов деятельности как оснований трансформации различных сообществ и порождение новых интеллектуальных сетей.

Материалы статьи могут быть полезны организаторам системных изменений в сфере образования и социальной политики (руководителям организаций развития, руководителям и представителям региональных и муниципальных органов исполнительной власти, в частности, органов управления образования) и лидерам образовательных практик, формирующим будущее образования (основателям стартапов в edtech, директорам государственных и частных школ, разработчикам новых образовательных решений и программ).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Bardi U. The Seneca Effect. Why Growth is Slow but Collapse is Rapid. Cham : Springer, 2017. 210 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57207-9>
2. Brammer S., Branicki L., Linnenluecke M. COVID-19, Societalization and the Future of Business in Society // *Academy of Management Perspectives*. 2020. Vol. 34, no. 4. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>
3. Стратегирование образования: экосистемный переход / Л. В. Кремнева [и др.] // *Интеграция образования*. 2020. Т. 24, № 4. С. 656–677. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.101.024.202004.656-677>

<sup>29</sup> Тендрякова М. В. Многообразие типичного. Очерки по культурно-исторической психологии народов / науч. ред. А. Г. Асмолов. М.: Языки славянских культур, 2020. 400 с.; Тендрякова М. В. Антропология детства: прошлое о современности; Институт этнологии и антропологии РАН, Школа «Антропология будущего» ИОН РАНХиГС, Российский государственный гуманитарный университет. СПб. : Образовательные проекты, 2022. 224 с. EDN: PXSXGM; Гусельцева М. С. Антропология современности: человек и мир в потоке трансформаций : монография. В 3 ч. Ч. 1. М. : Акрополь, 2021. 464 с.; Тендряков В. Ф. Покушение на школьные миражи. Уроки достоинства. Художественные и публицистические произведения : в 2 кн. Кн. 1 / под ред. А. Г. Асмолова, А. С. Русакова, М. В. Тендряковой. СПб. : Образовательные проекты, 2020. 352 с.; Пастернак Н. А., Асмолов А. Г. Психология образования : учебник и практикум для вузов ; под ред. А. Г. Асмолова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2023. 213 с.; Красота рукотворная на уроках математики / Б. С. Перли [и др.] ; под ред. П. Д. Рабиновича. М. : Просвещение, 2021.



4. Морачевский А. Г., Фирсова Е. Г. Академик Илья Романович Пригожин (к 100-летию со дня рождения) // Научно-технические ведомости СПбПУ. Естественные и инженерные науки. 2017. Т. 23, № 2. С. 237–241. URL: [https://engtech.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2017/2/22\\_morachevskiy.pdf](https://engtech.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2017/2/22_morachevskiy.pdf) (дата обращения: 06.07.2023).
5. Асмолов А. Г., Кудрявцев В. Т. Лев Выготский: зона вариативного развития // Образовательная политика. 2016. № 3 (73). С. 2–5. URL: [https://edpolicy.ranepa.ru/anons\\_03\\_2016](https://edpolicy.ranepa.ru/anons_03_2016) (дата обращения: 06.07.2023).
6. Гусельцева М. С. Основные принципы трансдисциплинарного подхода к изучению социального, личностного и когнитивного развития детей и подростков в современном технологическом обществе // Вестник РГГУ. Сер.: Психология. Педагогика. Образование. 2019. № 4. С. 33–53. <https://doi.org/10.28995/2073-6398-2019-4-33-53>
7. Лукша П. О. Дорога в будущее: как работать с растущей неопределенностью // Социодиггер. 2021. Т. 2, вып. 9. С. 147–151. URL: [https://sociodigger.ru/fileadmin/user\\_upload/2021\\_09\\_gorizonty\\_budushego/2021\\_09.pdf](https://sociodigger.ru/fileadmin/user_upload/2021_09_gorizonty_budushego/2021_09.pdf) (дата обращения: 06.07.2023).
8. Преадаптация школьников к инновационной деятельности и образовательные практики работы с будущим / П. Д. Рабинович [и др.] // Образование и наука. 2021. Т. 23, № 2. С. 39–70. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-2-39-70>
9. Подьяков А. Н. Создание проблем и задач как инициативное усложнение мира школьный автобус // Образовательная политика. 2022. № 2 (90). С. 35–40. URL: <https://edpolicy.ranepa.ru/sozdanie-problem-i-zadach-kak-iniciativnoe-uslozhenie-mira> (дата обращения: 06.07.2023).
10. Обухов А. С. Исследовать и проектировать: почему это стало новой грамотностью для современного человека? // Народное образование Якутии. 2022. № 1 (122). С. 14–20. URL: <https://sci.e.nlrs.ru/open/88178> (дата обращения: 06.07.2023).
11. Рубцов В. В., Улановская И. М. Развитие социальных компетенций у младших школьников в школах с разными способами организации учебных взаимодействий // Культурно-историческая психология. 2021. Т. 17, № 2. С. 50–58. <https://doi.org/10.17759/chp.2021170205>
12. Тендрякова М. В. Посвящение и просвещение как стратегии социализации: социально-антропологический ракурс // Новые психологические исследования. 2022. Т. 2, № 2. С. 32–51. [https://doi.org/10.51217/npsyresearch\\_2022\\_02\\_02\\_02](https://doi.org/10.51217/npsyresearch_2022_02_02_02)
13. Глухов П. П., Попов А. А., Аверков М. С. Контуры нового антропологического проекта образования // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2021. № 60. С. 45–54. <https://doi.org/10.17223/1998863X/60/5>
14. Солдатова Г. В., Зиновьев Н. А., Купреев М. В. Конфликтогенный потенциал образовательной среды // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2023. № 7 (221). С. 431–434. URL: <http://www.lesgaft-notes.spb.ru/files/7-221-2023/104.pdf> (дата обращения: 06.07.2023).
15. Поселягин Н. Антропологический поворот в российских гуманитарных науках // Новое литературное обозрение. 2012. № 1. Номер статьи 113. URL: [https://www.nlobooks.ru/magazines/novoe-literaturnoe\\_obozrenie/113\\_nlo\\_1\\_2012/article/18492](https://www.nlobooks.ru/magazines/novoe-literaturnoe_obozrenie/113_nlo_1_2012/article/18492) (дата обращения: 06.07.2023).
16. Смирнов С. А. Антропологический поворот: его смысл и уроки // Философия и культура. 2017. № 2. С. 23–35. <https://doi.org/10.7256/2454-0757.2017.2.22058>
17. Соколовский С. В. Будущее антропологии: кросс-, интер-, мульти-, транс-, а- или пост-дисциплинарность? // Сибирские исторические исследования. 2016. № 4. С. 12–29. <https://doi.org/10.17223/2312461X/14/2>
18. Асмолов А. Г., Шехтер Е. Д., Черноризов А. М. Парадокс сосуществования адаптации и преадаптации в историко-эволюционном процессе // Вопросы психологии. 2021. Т. 67, № 4. С. 3–20. EDN: VQJMDP
19. Жилина И. Ю. 2004. 03. 002. Даниэль Канеман и Вернон Л. Смит: экономика тоже является наукой о человеке. Daniel Kahneman et Vernon L. Smith: l'economie est aussi une Science de l'homme // problemes Econ. - P., 2003. - n 2790. - P. 1-7 // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2: Экономика. 2004. № 3. С. 10–14. URL: <https://elck.ru/36JJkk> (дата обращения: 06.07.2023).
20. Deci E. L., Ryan R. M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior // Psychological Inquiry. 2000. Vol. 11, issue 4. P. 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
21. Подьяков А. Н. Междисциплинарная позиция исследователя и системный инсайт: возможности и ограничения // Исследователь / Researcher. 2022. № 3–4 (39–40). С. 20–24. EDN: MFIGLI
22. Преадаптация школьников к инновационной деятельности и образовательные практики работы с будущим / П. Д. Рабинович [и др.] // Образование и наука. 2021. Т. 23, № 2. С. 39–70. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-2-39-70>

Поступила в редакцию 10.07.2023; поступила после рецензирования 25.09.2023; принята к публикации 02.10.2023.

Об авторах:

**Асмолов Александр Григорьевич**, доктор психологических наук, профессор, академик Российской академии образования, директор Школы антропологии будущего Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Российская Федерация, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 82), **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2319-398X>**, **Scopus ID: 6602069835**, **Researcher ID: I-2053-2012**, [agas@mail.ru](mailto:agas@mail.ru)

**Рабинович Павел Давидович**, кандидат технических наук, доцент, заместитель директора Школы антропологии будущего Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Российская Федерация, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 82), **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2287-7239>**, **Scopus ID: 57188748346**, **Researcher ID: N-7024-2015**, [pavel@rabinovitch.ru](mailto:pavel@rabinovitch.ru)

**Заведенский Кирилл Евгеньевич**, заведующий лабораторией проектного и цифрового развития образования Школы антропологии будущего Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Российская Федерация, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 82), **ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7379-4639>**, **Scopus ID: 57197808231**, [kirillzav3@gmail.com](mailto:kirillzav3@gmail.com)

Заявленный вклад авторов:

А. Г. Асмолов – научное руководство; критический анализ; доработка текста.

П. Д. Рабинович – сбор материалов; подготовка и доработка начального варианта статьи.

К. Е. Заведенский – подбор литературы; разработка начального варианта базовых положений текста.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

#### REFERENCES

1. Bardi U. The Seneca Effect. Why Growth is Slow but Collapse is Rapid. Cham: Springer; 2017. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57207-9>
2. Brammer S., Branicki L., Linnenluecke M. COVID-19, Societalization and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*. 2020;34(4). <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>
3. Kremneva L.V., Zavedenskiy K.E., Rabinovich P.D., Apenko S.N. Strategizing Education: Ecosystem Transition. *Integration of Education*. 2020;24(4):656–677. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.15507/1991-9468.101.024.202004.656-677>
4. Morachevskiy A.G., Firsova E.G. Academician Ilya Romanovich Prigogine (on the Occasion of the 100<sup>th</sup> Birth Anniversary). *St. Petersburg Polytechnic University Journal of Engineering Sciences and Technology*. 2017;23(2):237–241. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: [https://engtech.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2017/2/22\\_morachevskiy.pdf](https://engtech.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2017/2/22_morachevskiy.pdf) (accessed 06.07.2023).
5. Asmolov A.G., Kudryavtsev V.T. [Lev Vygotsky: Zone of Variant Development]. *Obrazovatel'naya politika*. 2016;(3):2–5. (In Russ.) Available at: [https://edpolicy.ranepa.ru/anons\\_03\\_2016](https://edpolicy.ranepa.ru/anons_03_2016) (accessed 06.07.2023).
6. Guseltseva M.S. Basic Principles of a Transdisciplinary Approach to the Study of Social, Personal and Cognitive Development of Children and Adolescents in Modern Technological Society. *RSUH/RGGU Bulletin. "Psychology. Pedagogics. Education" Series*. 2019;(4):33–53. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.28995/2073-6398-2019-4-33-53>
7. Luksha P.O. [The Road to the Future: How to Deal with Growing Uncertainty]. *Sotsiodigger*. 2021;2(9):147–151. (In Russ.) Available at: [https://sociodigger.ru/fileadmin/user\\_upload/2021\\_09\\_gorizonty\\_buduschego/2021\\_09.pdf](https://sociodigger.ru/fileadmin/user_upload/2021_09_gorizonty_buduschego/2021_09.pdf) (accessed 06.07.2023).
8. Rabinovich P.D., Kremneva L.V., Zavedenskiy K.E., Shekhter E.D., Apenko S.N. Preadaptation of Students to Innovation Activity and Formation of Practices of Futures Scenario Building. *The Education and Science Journal*. 2021;23(2):39–70. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-2-39-70>
9. Poddiakov A.N. Posing Problems and Tasks as Initiative Complication of the World. *Obrazovatel'naya politika*. 2022;(2):35–40. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://edpolicy.ranepa.ru/sozdanie-problem-i-zadach-kak-iniciativnoe-uslozhenie-mira> (accessed 06.07.2023).
10. Obukhov A.S. Research and Design: Why Has This Become the New Literacy for Modern Man? *Narodnoe obrazovanie Yakutii*. 2022;(1):14–20. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://sci.e.nlrs.ru/open/88178> (accessed 06.07.2023).
11. Rubtsov V.V., Ulanovskaya I.M. Development of Social Competencies of Primary School Children in Schools with Different Ways of Organizing Educational Interactions. *Cultural-Historical Psychology*. 2021;17(2):50–58. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17759/chp.2021170205>



12. Tendryakova M.V. Consecration and Education as Socialization Strategies: Socio-Anthropological Perspective. *New Psychological Research*. 2022;2(2):32–51. (In Russ., abstract in Eng.) [https://doi.org/10.51217/npsyresearch\\_2022\\_02\\_02\\_02](https://doi.org/10.51217/npsyresearch_2022_02_02_02)
13. Glukhov P.P., Popov A.A., Averkov M.S. Outlines of a New Anthropological Education Project. *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*. 2021;(60):45–54. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17223/1998863X/60/5>
14. Soldatova G.V., Zinoviev N.A., Kupreev M.V. Conflictogenic Potential of the Educational Environment. *Uchenye zapiski universiteta im. P. F. Lesgafta*. 2023;(7):431–434. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <http://www.lesgaft-notes.spb.ru/files/7-221-2023/104.pdf> (accessed 06.07.2023).
15. Poselyagin N. [Anthropological Turn in Russian Humanities]. *Novoe literaturnoe obozrenie*. 2012;(1):113. (In Russ.) Available at: [https://www.nlobooks.ru/magazines/novoe\\_literaturnoe\\_obozrenie/113\\_nlo\\_1\\_2012/article/18492](https://www.nlobooks.ru/magazines/novoe_literaturnoe_obozrenie/113_nlo_1_2012/article/18492) (accessed 06.07.2023).
16. Smirnov S.A. Anthropological Turn: Its Meaning and Lessons. *Philosophy and Culture*. 2017;(2):23–35. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.7256/2454-0757.2017.2.22058>
17. Sokolovskiy S.V. The Future of Anthropology: Cross-, Inter-, Multi-, A-, or Tradisciplinary? *Siberian Historical Research*. 2016;(4):12–29. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17223/2312461X/14/2>
18. Asmolov A.G., Shekhter E.D., Chernorizov A.M. The Paradox of the Adaptation and Preadaptation Co-existence of in the Historical and Evolutionary Process. *Voprosy psikhologii*. 2021;67(4):3–20. (In Russ., abstract in Eng.) EDN: VQJMDP
19. Zhilina I. Yu. [review ]2004. 03. 002. Daniel Kahneman and Vernon L. Smith: Economics Is Also a Science of Man. Daniel Kahneman et Vernon L. Smith: l'economie est aussi une Science de l'homme. *Problemes Econ*. 2003; 2790:1-7. *Social and Humanities: Domestic and Foreign Literature. Ser. 2: Economics*. 2004;(3):10–14. (In Russ.) Available at: <https://clck.ru/36JJkk> (accessed 06.07.2023).
20. Deci E.L., Ryan R.M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 2000;11(4):227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
21. Poddiakov A. Interdisciplinary Perspective of the Researcher and Insight: Opportunities and Limitations. *Researcher*. 2022;(3–4):20–24. (In Russ., abstract in Eng.) EDN: MFIGLI
22. Rabinovich P.D., Kremneva L.V., Zavedenskiy K.E., Shekhter E.D., Apenko S.N. Preadaptation of Students to Innovation Activity and Formation of Practices of Futures Scenario Building. *The Education and Science Journal*. 2021;23(2):39–70. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-2-39-70>

Submitted 10.07.2023; revised 25.09.2023; accepted 02.10.2023.

*About the authors:*

**Alexander G. Asmolov**, Dr.Sci. (Psychol.), Professor, Academician of the Russian Academy of Education, Director of the School of Future Anthropology, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82 Vernadskiy Avenue, Moscow 119571, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2319-398X>, **Scopus ID:** 6602069835, **Researcher ID:** I-2053-2012, [agas@mail.ru](mailto:agas@mail.ru)

**Pavel D. Rabinovich**, Cand.Sci. (Eng.), Associate Professor, Deputy Director of the School of Future Anthropology, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82 Vernadskiy Avenue, Moscow 119571, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2287-7239>, **Scopus ID:** 57188748346, **Researcher ID:** N-7024-2015, [pavel@rabinovitch.ru](mailto:pavel@rabinovitch.ru)

**Kirill E. Zavedenskiy**, Chief of the Laboratory of Project and Digital Education Development of the School of Future Anthropology, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82 Vernadskiy Avenue, Moscow 119571, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7379-4639>, **Scopus ID:** 57197808231, [kirillzav3@gmail.com](mailto:kirillzav3@gmail.com)

*Authors' contribution:*

A. G. Asmolov – scientific management; critical analysis; revision of the text.

P. D. Rabinovich – gathering of information; workout of initial article text; revision of the initial version of the text.

K. E. Zavedenskiy – gathering of information; workout of initial article text.

*All authors have read and approved the final manuscript.*