

М.А. Гаете Сепулведа, О.Я. Дымарская



# ОБУЧЕНИЕ СЛУЖЕНИЕМ И СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА

Внедрение практики и работа  
с социальными партнёрами



**М.А. Гаете Сепулведа, О.Я. Дымарская**

# **ОБУЧЕНИЕ СЛУЖЕНИЕМ И СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА**

**Внедрение практики и работа с  
социальными партнерами**

**Методическое руководство для преподавателей**

Москва  
Грифон

2025

УДК [37.017.4+378.147](075)

ББК 66.7+74.48я73

Г 13

*Все права защищены. Воспроизведение всего издания или любой его части любыми средствами и в какой-либо форме, в том числе в сети Интернет, запрещается без письменного разрешения владельца авторских прав.*

**Гаеце Сепулведа М.А.**

Г 13 Обучение служением и социальная миссия университета. Внедрение практики и работа с социальными партнерами: метод. руководство для преподавателей / М.А. Гаеце Сепулведа, О.Я. Дымарская. – 2-е изд., расшир. и уточн. – М.: Грифон, 2025. – 288 с.

ISBN 978-5-98862-920-7

Книга содержит методические рекомендации по внедрению практики обучения служением в учебную деятельность вуза. Само это направление появилось в нашей стране сравнительно недавно, однако за короткий срок прошло путь от пилотных экспериментов до институционального признания. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге стал одним из пионеров внедрения новой методологии в российском образовательном пространстве.

Методология обучения служением (Service Learning) как педагогическая практика восходит к концепции образования, разработанной Джоном Дьюи (1859–1952) – философом и педагогом. В отечественной педагогике Антон Семёнович Макаренко развивает созвучную «обучению служением» советскую концепцию «народной педагогики», актуализирующую развитие личности через взаимодействие со сверстниками в «общем деле», что предусматривает воспитание и обучение через труд для получения общественной пользы. Обучение служением в вузе основано на извлечении уроков из опыта общественно-полезной работы. Сочетание этих аспектов – традиционного обучения и активного вклада в жизнь общества – способствует более полноценному развитию студента и воспитанию ответственного гражданина, предлагая участникам в ходе обучения работать над реальными потребностями окружающего их социума.

Методическое пособие предназначено для преподавателей и методистов университетов, а также специалистов социально ориентированных компаний, НКО и других заинтересованных читателей.

Ключевые слова: обучение служением, третья миссия университета, модель стейкхолдеров, социальная ответственность, стратегическое планирование, взаимодействие с обществом, оценка эффективности.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Предисловие .....</b>                                                                                                               | <b>9</b>  |
| <b>Вступительное слово от авторов .....</b>                                                                                            | <b>14</b> |
| <b>РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ<br/>К ОБУЧЕНИЮ СЛУЖЕНИЕМ .....</b>                                                         | <b>17</b> |
| <b>Глава 1. Введение в обучение служением .....</b>                                                                                    | <b>18</b> |
| 1.1. Обучение служением: базовые положения .....                                                                                       | 18        |
| 1.2. Общая характеристика обучения служением .....                                                                                     | 24        |
| 1.3. Основные структурные элементы и критерии качества проектов<br>обучения служением: концептуально-практическое обоснование<br>..... | 29        |
| 1.4. Обучение служением и устойчивое развитие: институциональные<br>ориентиры и глобальный<br>контекст .....                           | 37        |
| <b>Глава 2. Мировой опыт исследований и институционализации<br/>обучения служением .....</b>                                           | <b>45</b> |
| 2.1. Исторические этапы развития обучения служением .....                                                                              | 45        |
| 2.2. Современные тенденции исследований<br>и мировая практика обучения служением .....                                                 | 48        |
| 2.3. Международные ассоциации, продвигающие<br>обучение служением .....                                                                | 49        |
| 2.4. Международные конференции, посвящённые<br>обучению служением .....                                                                | 51        |
| 2.5. Международные журналы по обучению<br>служением .....                                                                              | 54        |

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Глава 3. Обучение служением как инструмент реализации</b> |           |
| <b>третьей миссии университета</b>                           |           |
| <b>пятого поколения (5GU) .....</b>                          | <b>55</b> |
| 3.1. Что такое «третья миссия университета» .....            | 55        |



|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2. Университет 5.0 (5GU) как драйвер устойчивого развития: связь третьей миссии, ESG и обучения служением ..... | 56 |
| 3.3. Трансформация университетской стратегии через реализацию третьей миссии .....                                | 58 |
| 3.4. Процесс интеграции обучения служением в реализацию третьей миссии университетов .....                        | 63 |
| 3.5. Потенциальные выгоды от внедрения обучения служением .....                                                   | 68 |
| 3.6. Анализ преимуществ и недостатков обучения служением .....                                                    | 69 |

## **РАЗДЕЛ 2. СТЕЙКХОЛДЕРЫ – КЛЮЧЕВЫЕ УЧАСТНИКИ ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ .....71**

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Глава 4. Роль стейкхолдеров в современном образовательном пространстве обучения служением .....</b> | <b>72</b> |
| 4.1. Кто такие стейкхолдеры проектов ОС .....                                                          | 72        |
| 4.2. Определение и классификация стейкхолдеров в проектах ОС .....                                     | 73        |
| 4.3. Роль стейкхолдеров в обучении служением .....                                                     | 76        |
| 4.4. Управление взаимодействием стейкхолдеров в обучении служением .....                               | 78        |

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Глава 5. Внутренние стейкхолдеры: роль студентов и преподавателей в ОС .....</b> | <b>81</b> |
| 5.1. Трансформационная роль преподавателей и студентов в обучении служением .....   | 81        |
| 5.2. Студенческое сообщество как драйвер социальных преобразований .....            | 83        |
| 5.3. Роль преподавателя в обучении служением: методологический аспект .....         | 90        |
| 5.4. От инициативы к системе: как администрация внедряет обучение служением .....   | 94        |

---

|                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Глава 6. Внешние стейкхолдеры – партнёрские организации .....</b>                                            | <b>102</b> |
| 6.1. Потенциал социального партнёрства<br>при реализации обучения служением .....                               | 102        |
| 6.2. Взаимосвязь обучения служением и социального<br>предпринимательства .....                                  | 104        |
| 6.3. Обучение служением в сотрудничестве<br>с некоммерческими организациями .....                               | 109        |
| 6.4. Обучение служением в сотрудничестве<br>с государственными органами .....                                   | 112        |
| <b>Глава 7. Взаимоотношения между образовательными<br/>организациями и социальными партнёрами .....</b>         | <b>120</b> |
| 7.1. Критерии построения устойчивых<br>социальных партнёрств .....                                              | 120        |
| 7.2. Социальная задача в образовательном процессе .....                                                         | 122        |
| 7.3. Структура и содержание социальной задачи:<br>методические рекомендации .....                               | 124        |
| 7.4. Формулирование социальной задачи: рекомендации для<br>социального партнёра .....                           | 126        |
| 7.5. Основы результативного сотрудничества<br>в рамках обучения служением .....                                 | 129        |
| <b>РАЗДЕЛ 3. ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ<br/>С СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ КАК ФАКТОР<br/>УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ .....</b> | <b>131</b> |
| <b>Глава 8. Образовательные цели обучения служением .....</b>                                                   | <b>132</b> |
| 8.1. Обучение служением как инновационная<br>педагогическая парадигма .....                                     | 132        |
| 8.2. Формирование способности к познанию .....                                                                  | 133        |
| 8.3. Развитие проектных и профессиональных                                                                      |            |

|                  |                                                                                          |            |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6                | <i>Содержание</i>                                                                        |            |
|                  | навыков .....                                                                            | 135        |
| 8.4.             | Личностное развитие и самореализация .....                                               | 137        |
| 8.5.             | Формирование коммуникативной и социокультурной<br>компетентности .....                   | 138        |
| 8.6.             | Формирование предпринимательского мышления<br>и проектного подхода к решению задач ..... | 140        |
| <b>Глава 9.</b>  | <b>Результаты и эффекты обучения служением .....</b>                                     | <b>142</b> |
| 9.1.             | Цепочка социального воздействия .....                                                    | 142        |
| 9.2.             | Используемые понятия и их содержание .....                                               | 143        |
| 9.3.             | Категории результатов и эффектов обучения<br>служением .....                             | 146        |
| 9.4.             | Уровни воздействия: экологическая модель .....                                           | 148        |
| 9.5.             | Проявления и оценка социального воздействия .....                                        | 150        |
| 9.6.             | Рекомендации по улучшению социальных<br>результатов и эффектов .....                     | 154        |
| <b>Глава 10.</b> | <b>Обучение служением с опорой<br/>на фактические данные .....</b>                       | <b>157</b> |
| 10.1.            | Введение в доказательный подход<br>к обучению служением .....                            | 157        |
| 10.2.            | Методы исследования и их доказательный<br>потенциал .....                                | 161        |
| 10.3.            | Опыт исследований обучения служением .....                                               | 162        |
| 10.4.            | Актуальные направления исследования обучения<br>служением .....                          | 164        |
| <b>РАЗДЕЛ 4.</b> | <b>МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ЦЕЛЕВЫЕ ОСНОВЫ<br/>ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ .....</b>                    | <b>171</b> |
| <b>Глава 11.</b> | <b>Педагогические основы обучения служением:<br/>ключевые принципы и подходы .....</b>   | <b>172</b> |
| 11.1.            | Базовые требования к реализации проектов                                                 |            |

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| обучения служением .....                                                                  | 173 |
| 11.2. Методика организации эффективной проектной<br>работы в обучении служением .....     | 177 |
| 11.3. Обучение служением через проектную деятельность:<br>практические рекомендации ..... | 181 |

*Содержание*      **7**

## **Глава 12. Семь этапов разработки социального проекта**

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| по методологии обучения служением .....                                                | 187 |
| I. Подготовительный период .....                                                       | 187 |
| II. Период реализации как фаза активного воплощения<br>модели обучения служением ..... | 199 |
| III. Период рефлексии .....                                                            | 210 |

## **Глава 13. Методика оценки проектов обучения служением .....**

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 13.1. Подходы к оценке выполнения проектов<br>обучения служением .....                      | 222 |
| 13.2. Оценка без искажений: принципы бережного<br>анализа проектов обучения служением ..... | 223 |
| 13.3. Размышляя об успехе: культура оценки<br>в обучении служением .....                    | 224 |
| 13.4. Оценка по параметрам технологии обучения<br>служением: 12 элементов в действии .....  | 226 |
| 13.5. Элементы технологии обучения служением,<br>включённые в оценку.....                   | 228 |
| 13.6. Результаты оценки и их использование .....                                            | 230 |

## **Эпилог. Социальное воздействие и ответственность**

|                  |     |
|------------------|-----|
| за будущее ..... | 237 |
|------------------|-----|

## **Приложения .....**

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Приложение 1. Форма описания социальной задачи .....                                           | 241 |
| Приложение 2. Инструкция для социального партнёра:<br>таблица описания социальной задачи ..... | 242 |

|                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Приложение 3. Таблица распределения ролей в проекте обучения служением .....          | 243        |
| Приложение 4. Чек-лист оценки проекта обучения служением .....                        | 244        |
| Приложение 5. Шаблон описания студенческого проекта обучения служением .....          | 245        |
| Приложение 6. Шаблон видеоплана проекта .....                                         | 246        |
| Приложение 7. Шаблон опросника для рефлексии .....                                    | 247        |
| Приложение 8. Шаблон визуальной рефлексии .....                                       | 248        |
| Приложение 9. Шаблон визуального отчёта о проекте обучения служением .....            | 249        |
| Приложение 10. Инструкция создания «мишени» .....                                     | 250        |
| Приложение 11. Этапы работы над проектами служения .....                              | 251        |
| Приложение 12. Интерактивная форма для оценки итогов проекта обучения служением ..... | 252        |
| Приложение 13. Элементы технологии обучения служением: инструкция по реализации ..... | 254        |
| <b>Библиография .....</b>                                                             | <b>273</b> |
| <b>Об авторах .....</b>                                                               | <b>286</b> |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Николай Семёнович Лесков, которого другой великий писатель Максим Горький, «своим трудом объединявший различные культуры мира, Восток и Запад, Россию и весь мир», назвал «самобытнейшим писателем русским, чуждым всяких влияний со стороны», проповедовал в своём литературном наследии духовно-нравственные ценности «русского генетического кода» и свидетельствовал, что **«жизнь, пройденная без служения широким интересам и задачам общества, не имеет оправдания»**.

Служение Родине, государству, обществу, профессии, людям актуально и сегодня в современном ТАСИ-мире, впитавшем последствия трагической эпидемии COVID-19, в условиях многополярного мироустройства, когда усиливаются турбулентность, случайность, хаотичность, враждебность и – как ответная реакция – формируется общественный запрос на духовно-нравственные ценности, человекоцентричность. Согласно результатам исследований ВЦИОМ, «для людей более важным становится особый тип социальных отношений, основанных на доверительных связях, общих ценностях и традициях»<sup>1</sup>.

На это направлен Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», а именно: на повышение качества образования и подготовку специалистов, обладающих необходимыми знаниями и умениями для успешного участия в жизни общества в развитии духовно-нравственной ценности «СЛУЖЕНИЕ».

Содержание представленной книги для вдумчивого читателя является «золотым ключиком», открывающим дверь, за которой располагается непростой, но интересный и созидательный путь социального служения длиною в жизнь, «дорожная карта» которого

---

<sup>1</sup> Возвращение морали. Твёрдые моральные принципы в эпоху перемен оказываются более востребованными, чем во времена относительной стабильности//Аналитический центр ВЦИОМ представляет результаты мониторингового исследования о морали и

нравственности в российском обществе [Электронный ресурс]. <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/vozvrashchenie-morali> (дата обращения 09.07.2025).

закладывается в «университетские годы», а уж кто вступил на путь социального служения – не сворачивает с него никогда.

Университеты уже более ста лет назад стали «форпостами» развития социального служения в рамках методологии «обучение служением» (Service Learning (SL)). Обучение служением определяется учёными как экспериментальный образовательный метод или метод обучения через опыт<sup>1</sup>, являющийся разновидностью метода проекта, продвигаемого педагогами Дж. Дьюи, У. Килпатриком. *«Воспитание и обучение всегда проходят через действие, направленное на социальную пользу»,* – говорил Дж. Дьюи, родоначальник зарубежной практики «Обучение служением».

В России в этот же временной период развивал концепцию «социального творчества»<sup>2</sup> как русский аналог обучения служением признанный в мировом сообществе гурю отечественной педагогики А.С. Макаренко, формулирующий: «Каждый человек должен осознавать свою роль и вклад в общее дело... Личность человека может развиваться только в общении, во взаимодействии со сверстниками, в совместном решении социально значимых задач».

Мой путь в этом направлении начался задолго до момента появления в российском дискурсе высшей школы понятия «Обучение служением», проходил через проектный подход и более 25-летний опыт практической и педагогической деятельности социального проектирования.

Справедливости ради отмечу, что «золотой ключ» мне подарила мой учитель и моя подруга Магдалена Гаеде Сепулведа. Начало этой истории уходит в 2021 год, когда другая моя подруга и партнёр из некоммерческого сектора – исполнительный директор АНО «АССИ» Оксана Анистратенко – предложила партнёрство по реализации проекта ФПГ «Развитие интеллектуального волонтерства в вузах социальной направленности», в основе которого была заложена методика обучения служением. Вооружившись напутствием «делай что должно, и будь что будет», я

---

<sup>1</sup> Sliwka A., Petry C., Kalb P. Durch Verantwortung lernen – Service Learning: Etwas für andere tun. – Weinheim: Beltz, 2004. – 240 с.

<sup>2</sup> Макаренко А.С. Педагогическая поэма. – М.: АСТ, 2024. – 736 с.

приняла партнёрство в проекте. Мероприятия привели меня в программу Магдалены Гаете Сепулведа в проектноучебной лаборатории управления репутацией в образовании НИУ

*Предисловие*

ВШЭ в г. Санкт-Петербурге, в рамках которой принимали участие представители и Московского кампуса ВШЭ, и региональных вузов. В ходе программы мы делились своими практиками апробации принципов, этапов, технологий и инструментов обучения служением. Это был опыт как апробации новой методики в российской практике, так и её синхронизации, а фактически – первых шагов в формировании сообщества обучения служением, который был инициирован именно Магдаленой Гаете Сепулведа.

Участие в дискуссиях на площадке проектно-учебной лаборатории управления репутацией в образовании НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге сформировало благодатную почву для рождения региональной модели обучения служением в Республике Татарстан, и в Комплексном плане действий Правительства Татарстана на 2024 год вводится «Развитие межсекторного социального партнёрства в поддержке участия студентов вузов РТ в социально значимых проектах некоммерческого сектора, социально ответственного бизнеса, государственных структур, реализуемых по технологии «Обучение служением»<sup>1</sup>. Имманентными особенностями региональной модели обучения служением здесь являются межсекторное социальное партнёрство и межвузовская акселерация, направленные на формирование гражданского самосознания: организация этапа «общественного признания» результатов студенческих проектов вузов в форме проведения зимних и летних «Мастерских «Обучение служением» на площадке Общественной палаты РТ, в которых Магдалена в качестве мастера неоднократно принимала участие. Продвинутость региональной практики «Обучение служением» в РТ верифицируется в ежегодных победах во всероссийском конкурсе на лучшую социальную

---

<sup>1</sup> Постановление КМ РТ № 1309 от 16.10.2023 «Комплексного плана действий Правительства Республики Татарстан по реализации Послания Раиса Республики Татарстан Государственному совету Республики Татарстан на 2024 год» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://pravo.tatarstan.ru/npa\\_kabmin/post/?npa\\_id=1268371](https://pravo.tatarstan.ru/npa_kabmin/post/?npa_id=1268371) (дата обращения 13.05.2025).

практику среди образовательных организаций высшего образования (2023, 2024 гг.).

В достигнутых региональных результатах по развитию обучения служением присутствует незримый вклад – участие Магдалены Гаете Сепулведа как моего учителя и наставника, а посему данная мне возможность предварить этот труд предисловием является шансом

*Предисловие*

высказать ей благодарность за вклад во внедрение и развитие «чистоты методики» обучения служением в педагогическом сообществе высшей школы Российской Федерации.

Представленный труд – это результат профессиональной коллаборации двух авторов – Магдалены Гаете Сепулведа и Ольги Дымарской, второе уточнённое издание, которое расширяет рамки научного осмысления обучения служением, основанного на конвергенции зарубежного опыта и отечественной практики.

Данная книга – удачная попытка через научное обоснование, аналитическую и методическую рамки обучения служением представить предложения по выстраиванию новых связей между вузами, государством и региональными властями, социально ориентированным бизнесом, некоммерческим сектором и лидерами локальных сообществ. Такая методологическая призма позволит увидеть не только отдельные направления и механизмы взаимодействий стейкхолдеров в рамках обучения служением в реализации социальной (третьей) миссии вузов, но и оценить новые ракурсы межсекторного социального партнёрства как направления государственной политики, испытывающего существенное влияние общественности.

Содержание являет собой платиновый стандарт обучения служением, инкрустированный идеями, идентифицируемыми с тремя крупными и самыми дорогими в ювелирном искусстве «красными алмазами».

Первая идея – красный алмаз представленного платинового стандарта обучения служением М. Гаете Сепулведа – заключается в введении динамизма в междисциплинарную диверсификацию методологического обоснования обучения служением (от теории стейкхолдеров, концепции третьей миссией университета пятого поколения, триады: устойчивое развитие, ЦУР, ESG до педагогических основ и институционализации в

формах самоорганизации – ассоциаций) с выделением этапов ретроспективного становления, институционализации и обозначением перспектив исследовательского предметного поля рассматриваемой темы.

Второй красный алмаз представлен комплексностью подхода к реализации обучения служением (описание стейкхолдеров, среди которых самостоятельное место отводится социальному предпринимательству, и рекомендаций по построению технологий взаи-

*Предисловие*

модействия; проектной деятельности с социальным воздействием как фактора устойчивого развития; этапов реализации), что вносит ясность в контент особенностей, «чистоты» методики, работает на потенциал дифференциации реальных проектов от социально ориентированных проектов с мимикрией под обучение служением.

Третий красный алмаз – приведение методических рекомендаций к конкретным управленческим решениям, составленных в виде шаблонов документов, что свидетельствует, наряду с фундаментальной значимостью данного труда, о потенциале практического использования и масштабирования представленного опыта авторов в университетских практиках в России.

Думается, что данный «платиновый стандарт» обучения служением, инкрустированный тремя красными алмазами М. Гаеде Сепулведа, вдумчивым читателям откроет новый мир с дорогой в практику проектного подхода, радостями командной работы и эмпирическим тестированием лидерства, самопознанием в свершении добрых дел. Как известно, дорогу осилит идущий...

Увлекательного пути, развития профессиональных компетенций, радости от добрых дел и свершений на благо процветания России.

*С благодарностью к у учителям и последователям, преданностью  
к обучению служением,*

*Кулькова Варвара Юрьевна, д.э.н., эксперт ОП РТ,  
профессор кафедры ЭОП, руководитель центра развития  
общественных проектов «Обучение служением» КГЭУ*

## ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ОТ АВТОРОВ

Методология обучения служением в России появилась сравнительно недавно, однако за короткий срок прошла путь от первых пилотных экспериментов до этапа институционального признания. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге стал одним из пионеров и важным катализатором процессов внедрения и развития методологии обучения служением в российском образовательном пространстве. Благодаря системной исследовательской, образовательной и просветительской деятельности, инициированной одним из авторов настоящего пособия, удалось запустить содержательный диалог между университетами, академическим сообществом, представителями гражданского общества и студенческой аудиторией о возможностях и перспективах интеграции методологии обучения служением в структуру высшего образования.

Уже в 2019 году Лаборатория экономики образования НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге представляла методологию обучения служением на различных академических площадках. В 2021 году новой площадкой для дальнейшего развития этого направления стала Лаборатория управления репутацией в образовании (РепЛаб), в рамках которой подготовлено и издано методическое пособие для волонтеров – учебный справочник, ориентированный на студенческую аудиторию. Именно здесь разработана концептуальная рамка, позволяющая преподавателям российских университетов выстраивать курсы и проекты, интегрирующие академические цели с запросами и потребностями местных сообществ. Эта рамка легла в основу первого в России методического пособия по обучению служением (Гаете, 2022), предназначенного для преподавателей высшего образования и объединяющего международный опыт с учётом российской специфики.

За последние годы методология обучения служением начала активно развиваться в различных образовательных контекстах – от высшего образования до инициатив в среднем профессиональном образовании и школьной среде. В стране стали формироваться локальные исследовательские и практико-ориентированные направления. В этой связи можно говорить о становлении академической

«петербургской школы» обучения служением, основоположницей которой стала Магдалена Гаете Сепулведа.

Авторы выражают искреннюю признательность тем, кто внёс значительный вклад в институционализацию и масштабирование методологии обучения служением в России: Артёму Павловичу Метелеву – российскому общественному деятелю, председателю Комитета Государственной Думы по молодёжной политике и председателю Совета Ассоциации волонтерских центров; Дмитрию Игоревичу Земцову – проректору Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; Любове Сергеевне Кириенко – советнику Управления развития карьеры и взаимодействия с выпускниками и Анфисе Сергеевне Шминке – директору Дирекции по развитию социальных проектов и взаимодействию с некоммерческими организациями того же вуза, которая была участницей первого тренинга по методологии обучения служением, организованного Лабораторией управления репутацией в образовании. Особая благодарность Анфисе за настойчивость, инициативность и последовательность.

Отдельное признание выражается Андрею Николаевичу Зленко, федеральному эксперту в сфере социальной деятельности из Санкт-Петербурга, за вклад в развитие методологии обучения служением в российских регионах и поддержку на начальном этапе (2021 год). Также благодарим Варвару Юрьевну Кулькову, профессора и руководителя Центра развития общественных проектов «Обучение служением» Казанского государственного энергетического университета, Юрия Владимировича Благова и Юлию Николаевну Арай – исследователей и преподавателей Санкт-Петербургского государственного университета, внёсших значительный вклад в развитие методологии обучения служением через исследования в области социального предпринимательства и социальной ответственности.

Данная работа выполнена на базе Лаборатории управления репутацией в образовании Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» Санкт-Петербурга. Авторы выражают благодарность Анне Юрьевне Тышецкой, директору Санкт-Петербургского филиала, и Александру Николаевичу Сорокину, декану Санкт-Петербургской школы

---

социальных наук, за доверие, поддержку и последовательное содействие реализации ини-

16 *Вступительное слово от авторов*

---

циатив, связанных с развитием социальной миссии университета и методологии обучения служением в университете и за его пределами.

Мы надеемся, что представленные в данном пособии материалы окажутся полезными преподавателям, академическим кураторам, администраторам и всем, кто заинтересован в развитии содержательных и социально значимых форм образования. Желаем читателям вдохновения, эффективных межсекторных партнёрств и новых практик, способствующих устойчивым изменениям в университетской среде и в местных сообществах.

# РАЗДЕЛ 1

## ВВЕДЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ СЛУЖЕНИЕМ

### ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ОБУЧЕНИЕ СЛУЖЕНИЕМ

#### 1.1. Обучение служением: базовые положения

##### *1.1.1. Что такое обучение служением*

Обучение служением (ОС) – это уникальная практика, которая объединяет теоретическое образование и реальную деятельность на благо общества в определённый обучающий процесс. Она способствует развитию обучающихся, помогает им найти свою уникальность и построить траекторию вхождения в профессию. Однако важно отметить, что обучение служением не ограничивается формированием плеяды компетентных специалистов, способных решать профессиональные задачи в будущем. Оно позволяет студенту прямо здесь и сейчас осознать ответственность за свою жизнь и то, что происходит вокруг. ОС является не только способом получения знаний и освоения профессии, но и инструментом для развития личности, гражданственности, а также созидательной деятельностью на благо общества.

Через обучение служением студенты имеют возможность применять свои знания и навыки на практике и решать актуальные социальные проблемы. Через участие в социальных проектах, стажировках и других практико-ориентированных образовательных форматах они получают ценный опыт и создают положительные изменения в окружающей социальной среде.

ОС также способствует развитию лидерских качеств у студентов. Они учатся принимать решения, работать в команде, эффективно взаимодействовать и управлять проектами. В результате студенты выходят на профессиональный рынок труда, обладая не только академическими

знаниями, но и практическими навыками, социальной ответственностью и лидерским потенциалом. Обучение служением создаёт прочные связи между вузом и обществом, способствуя взаимодействию и сотрудничеству. Это позволяет студентам видеть конкретную пользу от своего образования и стимулирует их активное участие в общественной жизни.

Обучение служением в широком смысле характеризуется нами как практика, то есть определённым образом организованная деятельность в предметном поле, распространяющаяся на обозначенный круг людей. В то же время это понятие классифицируется авторами по-разному – как педагогический подход, технология, методология или методика. Дополнительное затруднение вызвано особенностями перевода с английского и других языков на русский и возникшими вследствие этого семантическими особенностями. В этом издании реализуется представление о том, что обучение служением – не только система взглядов и действий, как методология ОС предполагает конкретную теоретическую и прикладную основу для образовательной деятельности, организация которой подчиняется совокупности специальных методов, приёмов и процедур, достигающих заданных целей. Применение этой методологии в работе отдельной образовательной организации позволяет идентифицировать ОС как методику, а в его основу положена система правил, алгоритмов и рекомендаций, используемых для достижения поставленных целей.

В словосочетании «обучение служением» важны оба слова – и «служение», и «обучение». Обучение служением в вузе основано на извлечении уроков из опыта общественно-полезной работы. Подразумевается, что в реальной жизни студенты могут достичь не менее значимых результатов для образовательного процесса, чем в аудитории. Сочетание этих аспектов – традиционного обучения и активного вклада в жизнь общества – способствует более полноценному развитию студента и воспитанию ответственного гражданина.

Методика ОС может быть внедрена в рамках предметного обучения: в этом случае студенты применяют полученные знания и навыки на практике, выполняя задания, связанные с решением реальных проблем и потребностей общества. Студенты могут участвовать в различных проектах и инициативах, направленных на улучшение жизни сообщества, сотрудничая с некоммерческими и общественными организациями,

социальными предприятиями и предпринимателями, нацеленными на решение общественно значимых проблем. Благодаря этому обучение служением не только расширяет знания и навыки студентов, но и развивает их социальную ответственность, эмпатию и лидерские качества. Оно позволяет студентам применять свои знания на практике, а также осознавать свою роль и возможности участия в социальной жизни. В результате образовательный процесс становится более глубоким, практико-ориентированным и ценным для студентов и общества.

### **1.1.2. Методологические истоки обучения служением: от идей Джона Дьюи до развития в контексте российского образования**

Методология *обучения служением* как педагогическая практика имеет глубокие философские и теоретические корни, уходящие к концепции образования, разработанной Джоном Дьюи (1859–1952) – американским философом, педагогом и представителем прагматической традиции в философии. Прагматизм как философское направление утверждает, что истина и значимость идей определяются их практическими последствиями и эффективностью в реальном опыте. В контексте педагогики Дж. Дьюи рассматривал процесс образования как активную, конструктивную и непрерывную реконструкцию опыта, в ходе которой индивид не просто усваивает знания, но и интегрирует их в систему социально значимых действий.

Согласно Дж. Дьюи, обучение и воспитание неразрывно связаны с деятельностью и основаны на взаимодействии индивида с окружающим миром. Знания, по его мнению, не являются самодостаточными или завершёнными сущностями, передаваемыми от учителя к ученику; напротив, они формируются и проверяются в процессе практического взаимодействия. Если знание не проверено опытом, оно остаётся лишь гипотезой или абстрактной догадкой. Таким образом, обучение должно быть деятельностным, контекстуальным и социально релевантным – именно эта парадигма составляет методологическую основу современных моделей обучения служением.

Идеи Дж. Дьюи нашли отклик и в российской педагогической практике, в частности, через внедрение *метода проектов* в советскую школу в 1928 году. Инициатива внедрения данного подхода была частично связана с позицией В.И. Ленина, который видел в практико-ориентированном образовании инструмент социалистического воспитания молодёжи, направленный на формирование трудовой дисциплины и раннее профессиональное самоопределение. Однако уже в начале 1930-х годов метод проектов был подвергнут критике и вытеснен жёстко централизованной системой обучения, основанной на единых учебных планах, стандартизированных программах и идеологически выверенном содержании.

Идеи Дж. Дьюи были объявлены вредными и «буржуазными». Лишь с началом перестроечного периода и особенно после 1991 года, с распадом Советского Союза и переходом к новой образовательной парадигме, ориентированной на гуманизацию, индивидуализацию и открытость образования, идеи учёного получили вторую жизнь в российском академическом и педагогическом дискурсе. Возросший интерес к философии прагматизма и к образовательным моделям, акцентирующим опыт, активное участие и социальную значимость знаний, стал частью более широкой тенденции переосмысления роли образования в обществе, стремящегося к демократии, плюрализму и гражданскому участию.

Именно в этот период начинается постепенное возвращение проектно-ориентированных подходов, педагогики сотрудничества, проблемного обучения и других форм активной, субъектной педагогики. Исследователи и преподаватели стали обращаться к трудам Дж. Дьюи как к источнику не только педагогической инновации, но и ценностного основания, на котором может быть выстроена новая модель взаимоотношений между университетом, студентом и обществом. Возобновившееся внимание к социальному измерению образования заложило основу для институционального признания практик, к этому времени широко внедряющихся в международной практике и направленных на формирование у студентов не только академических знаний, но и гражданской ответственности, эмпатии, солидарности и готовности к коллективным действиям.

С 2000-х годов в российском образовании начал проявляться интерес к зарубежным моделям взаимодействия университетов с обществом, включая методологию *Service Learning*. Этот интерес во многом был обусловлен влиянием глобальных тенденций в сфере высшего образования, акцентирующих значимость «третьей миссии» университетов, социальной ответственности и вовлечённости в устойчивое развитие регионов.

В этот период обучение служением стало рассматриваться как перспективный и концептуально обоснованный ответ на вызовы времени – растущую фрагментацию социума, кризис доверия к институтам, необходимость подготовки специалистов, способных действовать в условиях неопределённости и активно участвовать в жизни общества. На фоне идей устойчивого развития, социальной ответственности и

университетской автономии методология обучения служением приобрела особую значимость как механизм интеграции академического знания и практики социальной трансформации.

Однако на протяжении длительного времени этот интерес оставался фрагментарным, эпизодическим и не приводил к системным преобразованиям. Только в середине 2010-х годов в отдельных сегментах академического сообщества стали формироваться предпосылки для более осмысленного внедрения и адаптации обучения служением в российских университетах.

Эти предпосылки во многом были связаны с расширением международного академического сотрудничества, активным участием российских вузов в глобальных образовательных и исследовательских инициативах, а также с ростом значения международных рейтингов и индикаторов, фиксирующих социальную и гражданскую вовлечённость университетов. Тем не менее, влияние этих факторов оставалось весьма ограниченным. Обучение служением не получило широкого институционального распространения, а предпринимаемые инициативы чаще всего оставались на уровне пилотных проектов, локальных экспериментов и индивидуальных академических интересов. Массовое признание и системная интеграция данной методологии в образовательную политику университетов на этом этапе не произошли, что сделало вклад отдельных исследователей и практиков особенно значимым в продвижении и адаптации подхода в российских условиях.

На этом фоне Высшая школа экономики в Санкт-Петербурге стала важным катализатором процесса институционализации обучения служением в России. Благодаря системной исследовательской, образовательной и просветительской деятельности Питерской школы удалось инициировать содержательный диалог между университетами, академическими экспертами, представителями местных сообществ и студенческой аудиторией относительно возможностей и перспектив внедрения методологии обучения служением в структуру высшего образования. Применение этого подхода в пилотных проектах позволило не только апробировать методологию на практике, но и продемонстрировать её педагогическую, социальную и культурную релевантность в российском контексте.

На ранних этапах, в 2019 году, Лаборатория экономики образования активно представляла модель обучения служением на различных академических площадках, включая многочисленные конференции и тренинги, посвящённые вопросам интеграции социальной практики и академического знания. В том же году началась системная работа со студентами, предполагающая интеграцию обучения служением в учебные курсы и исследовательские проекты.

В 2021 году уже новая структура – Лаборатория управления репутацией в образовании (РепЛаб) – подготовила и опубликовала *Методическое пособие по работе волонтеров*, учебный справочник, адресованный студенческой аудитории. В нём методология обучения служением была соотнесена с 17 целями в области устойчивого развития. Это издание стало первой в России попыткой адаптировать глобальные цели устойчивого развития к студенческим инициативам в формате проектного социального взаимодействия.

В мае 2022 года РепЛаб провела первый обучающий курс для преподавателей Высшей школы экономики, посвящённый внедрению и методологическим основам обучения служением. Результатом этого курса и последующих обсуждений стало решение о подготовке первого в России методического пособия (Гаете, 2022) по обучению служением, адресованного именно университетским преподавателям. Разработка данного пособия опиралась как на международный опыт (включая латиноамериканский), так и на собственные практические наработки автора.

Важным источником концептуального вдохновения и адаптации стал иберо-американский опыт, в частности – разработанная в Университете Наварры модель обучения служением и проект «Тантака». Она отличается высокой степенью институционализации, междисциплинарным подходом и акцентом на формирование ценностно ориентированных компетенций у студентов. В её основу положены интеграция обучения служением в официальные образовательные программы, тесная связь с целями устойчивого развития и активная роль преподавателей как фасилитаторов и наставников в процессе социально значимой учебной деятельности.

В 2023 году были предприняты значимые шаги для институционализации обучения служением в России, когда по поручению Президента Российской Федерации этот подход начал масштабно

внедряться в работу российских вузов<sup>1</sup>. В рамках этой модели обучение служением рассматривается не как факультативная или внешняя по отношению к учебному плану активность, а как органичная часть академического процесса, способная обогащать образовательный опыт студентов через их участие в решении конкретных проблем общества.

Именно латиноамериканская и испанская модель с её вниманием к этическому основанию педагогического взаимодействия, устойчивым партнёрствам с внешними организациями, а также инструментам оценки социального воздействия послужила важным ориентиром при адаптации методологии обучения служением к российским условиям. Магдалена Гаете Сепулведа, опираясь на этот опыт, разработала концептуальную рамку, позволяющую преподавателям российских университетов формировать курсы и проекты, соотносящиеся как с академическими результатами, так и с целями устойчивого развития, адаптированными к потребностям местных сообществ. Эта рамка стала основой для первого в России методического пособия по обучению служением, ориентированного на преподавателей высшей школы и объединяющего международные практики с учётом российских реалий.

Таким образом, возвращение к идеям Дж. Дьюи в XXI веке происходит не как прямое заимствование западных моделей, а как глубокое переосмысление педагогической традиции, в которой образование понимается как пространство социальной ответственности, критического мышления и формирования активной гражданской позиции обучающихся в разных странах мира. Обучение служением становится в этом контексте не просто инструментом, а философией взаимодействия между знанием и действием, мостом между университетом и обществом, индивидуальным развитием и коллективным благом.

---

<sup>1</sup> Перечень поручений по итогам заседания Госсовета от 29 января 2023 г. Пр-173ГС, п. 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/70421> (дата обращения 10.07.2025).

## 1.2. Общая характеристика обучения служением

### 1.2.1. Что включает в себя обучение служением

«Учиться, оказывая общественные услуги» представляет собой учебную и образовательную методологию, которая подчёркивает важность сочетания академической деятельности и общественного служения, в проектной деятельности студентов под научным руководством преподавателей. Этот подход способствует совместному росту студентов и общества в целом и включает в себя следующие ключевые аспекты.

Учебные программы (syllabus) предметов, основанные на этой методологии, не только обеспечивают студентам качественное образование, но и поощряют их активное участие в социальных и общественных инициативах. Это способствует развитию гражданской ответственности и созидательного отношения к обществу.

Студенты, участвующие в таких программах, приобретают практические навыки и компетенции, которые могут быть востребованы в будущей профессиональной деятельности. Они учатся решать реальные проблемы и взаимодействовать с разнообразными социальными и культурными группами, социальными партнёрами как некоммерческими организациями, социальными предпринимателями и другими.

Основная цель этой методологии – принести пользу обществу. Студенты вовлекаются в проекты, которые направлены на решение конкретных социальных, экологических или экономических проблем. Это может быть волонёрская работа, проведение исследований или разработка программ и решений для социальных организаций и общественных учреждений.

«Учиться, оказывая общественные услуги», способствует развитию личных качеств студентов: лидерства, эмпатии и способности к сотрудничеству. Эти навыки могут быть важными как для профессиональной карьеры, научной деятельности, так и для личной жизни.

Для успешной реализации методологии важна поддержка университетов и колледжей. Образовательные учреждения могут предоставлять студентам ресурсы, наставничество и возможности для участия в проектах социального значения.

### **1.2.2. Что такое служение (service)**

В международном контексте термин «service» используется в различных значениях, таких как обслуживание, служба, служение, услуга, помощь, подача, добровольчество, добровольный выбор. Однако в русскоязычной практике чаще всего применяется понятие «служение». Этот термин отражает отношение к профессиональной и общественной деятельности, которое базируется на стремлении максимально реализовать её ценностный потенциал. Служение как подход к работе обусловлено чувством долга и социальной ответственности, подразумевая не просто выполнение обязанностей, но и глубокое внимание к моральным аспектам деятельности.

### **1.2.3. Служение – это человечно**

Социальное служение важно не только как инструмент развития общества, но и как средство морального и личностного роста участников. Оно нацелено на решение социальных проблем и улучшение качества жизни населения, способствует формированию сильного гражданского общества, основанного на моральных началах и сплочённости. Служение можно описать как глубоко укоренившуюся человеческую черту, основанную на самоотдаче и искреннем желании помогать. Это проявление находит отклик в самых разных аспектах человеческой деятельности и мотивировано различными факторами.

Нравственные основания часто служат источником вдохновения для служения благодаря ценностям и общим принципам, призывающим к альтруизму и благотворительности. Убеждения, формирующиеся на их основе, мотивируют людей активно действовать в интересах общества и стремиться к улучшению мира вокруг себя.

В свою очередь гражданские обязанности, проистекающие из прав и свобод человека, предписывают каждому члену общества помогать другим и активно участвовать в общественной жизни. Осознание этих обязанностей мотивирует людей принимать участие в социальных проектах и инициативах, способствуя развитию общественного блага.

Социальное служение опирается на те виды деятельности, которые являются основой гражданского общества. Они основаны на моральных принципах и вовлекают людей в здоровые социальные практики ради

решения социальных проблем, поддержки нуждающихся и создания наилучших условий для всех членов общества.

Социальная ответственность и профессиональный долг могут стать причиной, по которой некоторые люди воспринимают служение как способ реализации своего социального положения или профессиональных обязанностей. Занимая определённые должности, они ощущают ответственность перед обществом и стремятся внести свой вклад в его развитие. Ресурсы и возможности позволяют тем, кто обладает ресурсами, способностями или талантами, использовать их для помощи другим. Таким образом, служение становится не только способом помощи нуждающимся, но и путём для реализации собственного потенциала. Именно поэтому важно, чтобы студенты вовлекались в деятельность по решению общественно значимых задач. Накопленный опыт, знание принципов, методический арсенал и эмоциональное участие позволят им в будущем интегрировать служение в свою профессиональную и повседневную жизнь, став её неотъемлемой частью.

#### **1.2.4. Что не является обучением служением**

##### **Волонтерство**

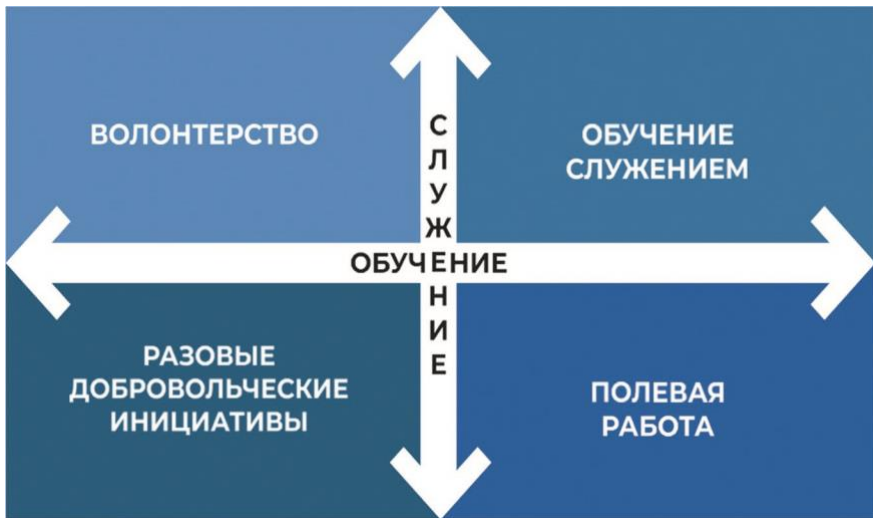
Волонтерство – практика по вовлечению молодёжи в общественно значимую деятельность. Ключевое отличие от обучения служением: недостаток образовательного компонента, связи волонтерских проектов с образовательными программами университета. Волонтерские проекты не являются продолжением образовательной программы вуза, не основываются на знаниях и навыках студентов. Как правило, волонтерские проекты предполагают выполнение простых действий, не требующих квалификации. Волонтерская деятельность может дополнять проекты обучения служением, но не подменять их.

##### **Полевая работа**

Полевая работа – стажировка, практика на рабочем месте, исследовательские или учебные проекты. Ключевое отличие от обучения служением: низкий уровень общественной работы, ориентация на приобретение и закрепление профессиональных знаний и навыков, недостаточная включённость в реальные социальные процессы во всём их многообразии.

### Разовые добровольческие инициативы

Разовые добровольческие инициативы представляют собой единичные акты участия студентов в действиях, направленных на благо общества. Основное отличие таких инициатив от обучения служением заключается в отсутствии систематизированного образовательного компонента, что часто приводит к менее значимому социальному воздействию, с одной стороны, и оторванности от образовательного процесса, с другой. В то время как обучение служением интегрирует образовательные цели с практической деятельностью, создавая устойчивое влияние на развитие учащихся и общество, разовые акции ограничиваются кратковременным вкладом без долгосрочной перспективы обучения и социальных изменений.



*Рис. 1. ОС в координатах практико-ориентированных форматов работы*

Обучение служением представляет собой универсальный подход, который может быть внедрён в любую образовательную организацию и применяться как в рамках учебного процесса, так и во внеучебной деятельности (рис. 1). Эта методика позволяет интегрировать образовательные и социальные цели, обогащая академическую программу и различные формы внеурочной активности. Таким образом, обучение служением способствует формированию комплексного образовательного

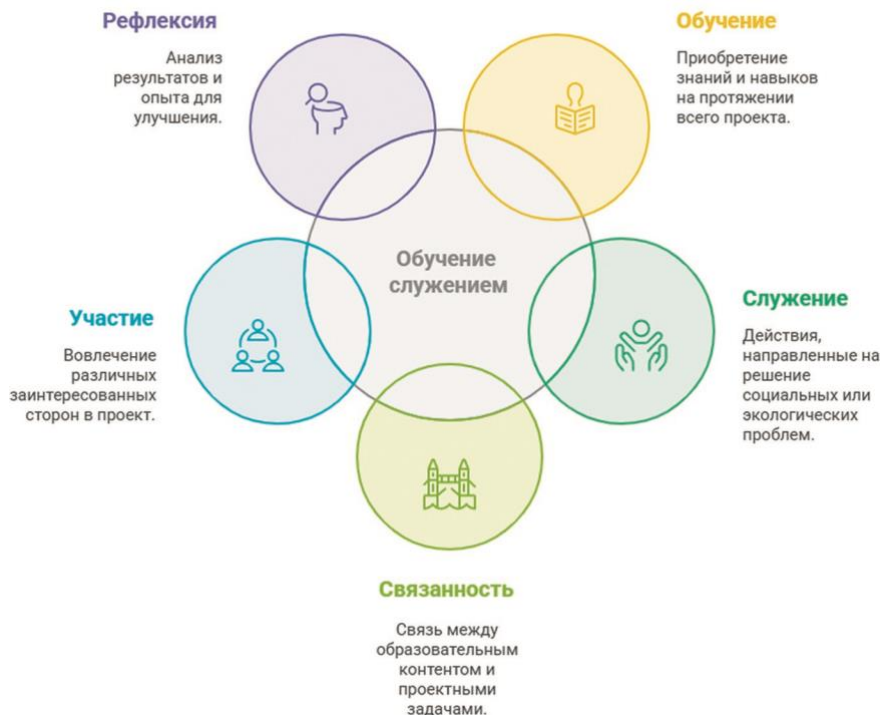
опыта, который направлен на развитие ключевых компетенций и социальной ответственности учащихся.

### 1.3. Основные структурные элементы и критерии качества проектов обучения служением:

концептуально-практическое обоснование

#### ***1.3.1. Основные структурные элементы обучения служением***

Методология обучения служением (англ. Service Learning) представляет собой целостную образовательную стратегию, сочетающую теоретическое обучение с практической деятельностью, направленной на удовлетворение актуальных потребностей общества (рис. 2). Одной из ключевых особенностей данного подхода является его структурная организованность и наличие чётко определённых элементов, обеспечивающих достижение как образовательных, так и социальных целей.

**Структура обучения служением**

**Рис. 2.** Структурные элементы проектов обучения служением

Эффективная реализация проектов обучения служением требует системного подхода к планированию, выполнению и оценке, что предполагает выстраивание логики деятельности на основе пяти взаимосвязанных компонентов: обучения, служения, связанности, участия и рефлексии.

Прежде всего, фундаментальным элементом выступает **обучение**.

В контексте данной методологии оно трактуется как процесс усвоения студентами конкретных знаний, навыков и компетенций, необходимых для осмысленного и продуктивного участия в проектной или волонтерской деятельности. Формирование знаний происходит на разных этапах: до начала реализации проекта – путём академической подготовки и теоретического осмысления социальной проблемы; в процессе проектной деятельности – через практический опыт и решение конкретных задач;

после завершения проекта – в результате анализа полученного опыта, оценки достигнутых результатов и осознания приобретённых умений. Таким образом, обучение встраивается в цикл непрерывного развития и обогащается за счёт рефлексивного осмысления практики.

Второй неотъемлемый элемент – это **служение**, под которым понимается действие, направленное на решение конкретной социальной или экологической проблемы либо на удовлетворение определённой потребности целевой группы. Это может быть оказание поддержки уязвимым группам населения, участие в экологических инициативах, содействие в решении задач местных сообществ или разработка образовательных программ для определённых категорий граждан. Служение не может рассматриваться как факультативная или формальная составляющая. Напротив, оно является ключевым каналом приложения полученных знаний и способом выхода за пределы традиционной учебной аудитории. Принципиальным является то, что служение должно отвечать на реальную потребность конкретной социальной группы, быть осознанным, этически обоснованным и соотнесённым с образовательными целями. Вовлечение студентов в социально ориентированные практики позволяет им не только осваивать содержание через действие, но и развивать навыки эмпатии, ответственности и солидарности.

Следующим важным компонентом является **связанность** (или содержательная интеграция), то есть наличие содержательной и методологической связи между академическим контентом и видами деятельности, реализуемыми в рамках социального проекта. Связанность предполагает наличие устойчивой логической связи между академическим содержанием изучаемой дисциплины и содержанием проектной деятельности. Эта связь обеспечивает дидактическую целесообразность и академическую легитимность проектов обучения служением, позволяя студентам применять полученные теоретические знания на практике, а также критически осмысливать их в контексте реальных социальных процессов. Благодаря этому формируется глубинное понимание учебного материала, выходящее за рамки абстрактного заучивания и включающее элементы анализа, интерпретации и применения знаний в междисциплинарной и трансформативной перспективе. Связанность, таким образом, укрепляет интегративный потенциал высшего образования,

обеспечивая его открытость по отношению к внешнему миру и общественным вызовам.

Кроме того, наличие содержательной связи между дисциплинарным обучением и социальной практикой способствует развитию системного мышления у студентов, поскольку они учатся видеть связи между теоретическими концепциями, институциональными рамками и конкретными жизненными ситуациями. Это особенно важно в подготовке специалистов, ориентированных на комплексное решение проблем в условиях неопределённости и социальной сложности. В контексте межкафедрального или межпрограммного взаимодействия компонент связанности позволяет формировать общие рамки понимания и кооперации, а также стимулирует развитие междисциплинарных образовательных траекторий.

Данный элемент предполагает интеграцию проектной и учебной деятельности таким образом, чтобы практическая активность не носила абстрактного или изолированного характера, а была логически связана с целями конкретной дисциплины или образовательной программы. Именно благодаря этой связке обучение служением приобретает статус обоснованного педагогического инструмента, а не просто волонтерской инициативы.

Четвёртым элементом является **участие**, под которым подразумевается степень и формы включённости различных категорий стейкхолдеров в проектную деятельность. К числу таких участников могут относиться не только студенты и преподаватели, но и представители целевых сообществ, партнёрские организации, специалисты в области обучения служением, а также представители органов власти или бизнеса. Активное участие заинтересованных сторон на всех этапах проекта – от концептуализации до оценки – позволяет обеспечить релевантность и устойчивость результатов, а также способствует формированию подлинно партнёрского подхода в университетском образовании. Этот элемент охватывает как внутреннюю, так и внешнюю сферу взаимодействия, предполагая активное вовлечение всех категорий стейкхолдеров в разработку, реализацию и оценку проекта. Вовлечение студентов – не просто исполнение заранее заданного плана, а соучастие в формулировании целей, выборе стратегии, планировании действий и оценке достижений. Такой подход развивает у студентов субъектную позицию, навыки проектного мышления и коллективного

принятия решений, а также стимулирует мотивацию к обучению через практику.

Со стороны университетского сообщества важную роль играют преподаватели и методисты, выступающие как фасилитаторы, менторы и научные кураторы. Их задача заключается в обеспечении баланса между академическими требованиями и социальной направленностью проекта, а также в создании условий для самостоятельной и осмысленной деятельности студентов. Внешние партнёры (некоммерческие организации, органы местного самоуправления, профессиональные сообщества) обеспечивают реалистичность и релевантность проектной работы, служат источником эмпирических данных, контекста и обратной связи, тем самым способствуя институционализации модели тройной, а в более широком смысле – пятикратной спирали (Quintuple Helix) взаимодействия (Carayannis & Morawska-Jancelewicz, 2022; Carayannis & Morawska, 2023).

Особое внимание в рамках обучения служением уделяется такому компоненту, как **рефлексия**. Она представляет собой целенаправленный и структурированный процесс анализа полученного опыта – как индивидуального, так и коллективного. Рефлексия позволяет студентам не только оценить успешность собственных действий и степень достижения поставленных целей, но и осознать изменения, произошедшие в их мировоззрении, отношении к социальной ответственности, профессиональной идентичности и личностном развитии. Процесс рефлексии в контексте обучения служением становится не только индивидуальным осмыслением происходящего, это систематическая и педагогически организованная работа, ключевая задача которой – превратить практический опыт в источник знания, самопознания и внутренней трансформации.

Рефлексия может принимать различные формы: от письменных эссе, журналов наблюдений и коллективных обсуждений до мультимедийных презентаций, карт смыслов и портфолио. Важно, чтобы формы и методы рефлексивной работы соответствовали целям конкретного проекта, уровню подготовки студентов и содержанию полученного опыта. Эффективная рефлексия способствует развитию у студентов критического мышления, способности к самоанализу, эмпатии и этической чувствительности – компетенций, особенно актуальных в условиях современного общества,

характеризующегося сложностью, неоднозначностью и ценностным плюрализмом.

Организация рефлексивного компонента требует со стороны преподавателя особого внимания к созданию доверительной атмосферы, открытого диалога и уважительного отношения к различиям в восприятии и интерпретации опыта. Рефлексия становится не только инструментом педагогической диагностики, но и важным элементом дидактической культуры, основанной на признании субъективного измерения обучения и индивидуальных траекторий развития обучающихся.

Таким образом, рефлексия в обучении служением выполняет не вспомогательную, а центральную функцию, соединяя в себе обучающий, оценочный и ценностно-воспитательный потенциал. Она завершает и одновременно обновляет цикл проектной деятельности, задавая направление для последующих этапов обучения, профессионального роста и гражданского становления студентов.

### ***1.3.2. Критерии качества в проектах обучения служением.***

#### ***Двойная перспектива оценки***

Эффективная реализация методологии обучения служением требует не только проработанной педагогической модели, но и чётких ориентиров для оценки достигнутых результатов. В этой связи особое значение приобретает система **критериев качества**, разрабатываемая с учётом как образовательных, так и социальных целей проекта. Критерии качества выполняют двойную функцию: они служат инструментом внутренней педагогической рефлексии и одновременно обеспечивают внешнюю верификацию социальной значимости проектной деятельности.

Разработка критериев качества предполагает их дифференциацию в зависимости от этапов проектного цикла – начиная с планирования, включая реализацию, мониторинг и завершающую оценку. На каждом из этих этапов критерии должны быть релевантны поставленным задачам и соответствовать уровню вовлечённости студентов, степени сложности проекта, а также специфике социального контекста. Такой поэтапный подход позволяет гибко адаптировать систему оценки к особенностям конкретной образовательной программы, дисциплины или целевой аудитории (рис. 3).

С одной стороны, **качество проекта должно оцениваться по параметрам образовательного результата**. Речь идёт о формировании и развитии ключевых компетенций, в том числе когнитивных, коммуникативных, социальных, гражданских и этических. Важно учитывать не только наличие предметных знаний, но и уровень осознанности, мотивации, способности к самостоятельному принятию решений, критическому мышлению и рефлексии. Эффективный проект обучения служением способствует развитию у студентов целостной профессиональной и гражданской идентичности, готовности к социальной ответственности и солидарности.

С другой стороны, не менее весомым является то, что обобщённо определяется как **социально значимые результаты**, достигаемые по завершении проекта. Они могут включать в себя улучшение условий жизни целевой группы, продвижение принципов устойчивого развития, повышение доступности социальных услуг, укрепление партнёрств между университетом и внешними организациями, а также общее позитивное воздействие на сообщество. Эти результаты должны быть измеримы, устойчивы и признаны и внутри университета, и за его пределами. Важно, чтобы критерии их измерения были соотнесены с реальными потребностями сообщества и основывались на принципах справедливости, инклюзивности и этической ответственности.



**Рис. 3.** Критерии качества для проектов обучения служением

Кроме того, социально значимые результаты должны рассматриваться не как побочные эффекты образовательной деятельности, а как самостоятельная ценность и стратегическая цель проектов обучения служением. Это означает необходимость перехода от краткосрочных,

формальных мероприятий к системной и устойчивой работе, направленной на достижение подлинного воздействия на социум. Такой подход требует разработки индикаторов, позволяющих фиксировать не только количественные изменения, но и качественные сдвиги: например, усиление социальной сплочённости, повышение уровня доверия между университетом и сообществом, рост гражданской активности и расширение возможностей для уязвимых групп населения.

Эффективное измерение социального воздействия предполагает использование стандартных инструментов (опросов, интервью, фокус-групп) и более сложных методологических решений, таких как кейс-анализ, картирование ресурсов, методы оценки на основе теории изменений (Theory of Change) и участие сообщества в процессе оценки. Принципиально важно включать представителей целевой группы и местного сообщества в процесс интерпретации результатов, что позволяет избежать формального подхода и создать подлинно диалогическую и *партисипативную* модель оценки.

Признание социального воздействия как одного из ключевых критериев качества требует также институциональной поддержки со стороны университета. Это включает в себя создание системы мониторинга и отчётности, включение социального вклада в систему оценки образовательных программ, разработку механизмов поощрения студенческих и преподавательских инициатив в сфере общественно полезной деятельности. Важно, чтобы оценка социальной эффективности не воспринималась как внешнее требование, а стала частью академической культуры университета, ориентированной на устойчивое развитие и гражданскую миссию.

Таким образом, социально значимые результаты – наряду с образовательными – формируют двойную опору качества проектов обучения служением. Их взаимосвязь и взаимное усиление создают условия для подлинно *трансформативного* образования, в рамках которого университет становится не только производителем знаний, но и активным актором общественных изменений.

#### 1.4. Обучение служением и устойчивое развитие:

## институциональные ориентиры и глобальный контекст

### **1.4.1. Цели устойчивого развития как концептуальная рамка**

Методология *обучения служением* представляет собой интегративный образовательный метод или подход, сочетающий академическое обучение с практическим участием студентов в решении конкретных социальных задач. Этот подход находит всё более широкое распространение в университетах по всему миру как эффективное средство воспитания гражданской ответственности, формирования трансверсальных компетенций и укрепления связей между университетом и обществом. В этом контексте важным ориентиром для проектной деятельности, реализуемой в рамках обучения служением, являются **цели устойчивого развития (ЦУР)** (англ. Sustainable Development Goals).

Цели устойчивого развития были утверждены всеми государствами – членами Организации Объединённых Наций в 2015 году и закреплены в резолюции Генеральной Ассамблеи ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*). Этот универсальный программный документ, принятый на глобальном уровне (United Nations, 2015), содержит пятнадцатилетний план действий, включающий 17 комплексных и взаимосвязанных целей, охватывающих социальные, экономические и экологические аспекты развития. Целью реализации данного документа является обеспечение устойчивого развития планеты, сохранение её природного и культурного потенциала для будущих поколений, а также повышение качества жизни населения во всём мире.

Следует подчеркнуть, что ЦУРы не имеют обязательной юридической силы, однако обладают высокой моральной и политической значимостью и рассматриваются как глобальный ориентир и «всеобщий призыв к действиям по искоренению нищеты, обеспечению защиты нашей планеты, повышению качества жизни и улучшению перспектив для всех людей во всём мире». Именно в этом качестве ЦУР приобретают особую значимость в сфере высшего образования и, в частности, в рамках методологии обучения служением.

### **1.4.2. Обоснование включения ЦУР в практику обучения служением**

Интеграция ЦУР в практику обучения служением открывает широкие возможности для формирования осознанного гражданского участия студентов и повышения социальной значимости университетских инициатив. Обращение к повестке ЦУР позволяет выстраивать студенческие проекты на основе анализа реальных проблем, обозначенных международным сообществом в качестве приоритетных. Это, в свою очередь, даёт обучающимся возможность включиться в решение актуальных вызовов своего времени, осознать значимость собственного вклада и обрести опыт коллективной ответственности.

Дополнительным преимуществом является универсальность и признание ЦУР различными секторами – от государственных институтов до неправительственных организаций и бизнес-сообщества. Такая всеобщая признанность способствует построению партнёрских форматов работы, в рамках которых университеты могут объединять усилия с другими социальными акторами. Студенческие проекты, опирающиеся на цели устойчивого развития, становятся частью более широкой стратегии устойчивого развития общества, приобретая не только локальное, но и глобальное значение. Это расширяет образовательное пространство, способствует интернационализации университетской деятельности, развитию у студентов кругозора, навыков междисциплинарной и межкультурной кооперации.

С институциональной точки зрения ориентация университетов на ЦУР усиливает их активность в области третьей функции (или миссии) – взаимодействия с обществом (HSE, 2021). В условиях глобальной конкуренции и усиливающегося запроса на социальную ответственность образовательные организации всё чаще рассматриваются как значимые агенты устойчивого развития. Включение повестки устойчивости в деятельность университета способствует укреплению его общественной легитимности, расширяет сеть заинтересованных сторон и повышает репутационный капитал. Стейкхолдеры, включая студентов, преподавателей, местные сообщества, органы власти и бизнес, воспринимают такие университеты как прогрессивные, открытые и надёжные партнёрские структуры, отвечающие запросам времени.

При этом ориентация на ЦУР способствует институционализации практик, направленных на решение конкретных задач в локальном контексте. Программы, вдохновлённые целями устойчивого развития, позволяют университетам не просто осуществлять разовые инициативы, но встраивать обучение служением в постоянную образовательную и социальную деятельность. Это укрепляет внутреннюю согласованность университетской политики и способствует формированию устойчивых отношений с местными сообществами, отвечая на их реальные потребности и способствуя устойчивой трансформации среды.

Таким образом, связь между обучением служением и целями устойчивого развития носит не случайный, а структурный характер. Она отражает современное стремление университетов интегрировать глобальные ориентиры в образовательную практику, способствуя формированию нового поколения граждан, способных действовать ответственно, коллективно и дальновидно в условиях быстро меняющегося мира.

### ***1.4.3. Национальные цели России до 2036 года в практике обучения служением***

В 2024 году Президент Российской Федерации утвердил указ, определяющий национальные цели развития страны на период до 2030 года (с перспективой до 2036 года). Данный нормативно-правовой акт, опубликованный на официальном интернет-портале Президента Российской Федерации, заменяет ранее действовавший указ о национальных целях, утверждённый в 2020 году.

Новый документ сформулирован в контексте обеспечения устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, укрепления государственного, культурно-ценностного и экономического суверенитета, увеличения численности населения и повышения уровня жизни граждан. В его содержании определены базовые принципы, опирающиеся на традиционные российские духовно-нравственные ценности, патриотизм, приоритет личности, социальную справедливость и равенство возможностей, а также на обеспечение национальной и общественной безопасности, открытость внешнему миру и развитие экономики, основанной на честной конкуренции, предпринимательстве и частной инициативе, высокой эффективности и технологичности.

1

Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия граждан, поддержка семьи



2

Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности

3

Формирование комфортной и безопасной среды для жизни



4

Обеспечение экологического благополучия

5

Создание устойчивой и динамичной экономики



6

Достижение технологического лидерства

7

Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы



**Рис. 4. Национальные цели России**

В соответствии с указом определены национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, схематично отражённые на рис. 4.

Для достижения поставленных целей сформирован пакет национальных проектов, направленных на обеспечение технологического лидерства, а также комплекс инициатив, охватывающих ключевые направления социально-экономического и инфраструктурного развития страны. В их число входят проекты «Продолжительная и активная жизнь», «Семья», «Молодёжь и дети», «Кадры», «Инфраструктура для жизни», «Эффективная транспортная система», «Экологическое благополучие», «Эффективная и конкурентная экономика», «Туризм и гостеприимство», «Международная кооперация и экспорт», а также «Экономика данных и цифровая трансформация государства» и другие<sup>1</sup>.

Включение методологии обучения служением в процесс реализации национальных целей и проектов может обеспечить синергию между образовательной системой и приоритетами социально-экономического развития. Данный подход позволяет интегрировать академическое обучение с решением конкретных задач, стоящих перед страной, вовлекая студентов в деятельность, имеющую первостепенное общественное значение. Таким образом, обучение служением становится не только педагогическим инструментом формирования профессиональных компетенций, но и механизмом достижения стратегических показателей, закреплённых в национальных целях.

**1. Вклад в социально-демографические цели.** Реализация студенческих проектов в медицинской и социальной сферах может включать профилактику заболеваний, поддержку пожилых граждан и семей с детьми, а также продвижение ценностей здорового образа жизни. Программы психологической помощи, работа с родителями и детьми, инициативы в области патриотического воспитания органично интегрируются в образовательные траектории. Участие в практикоориентированных проектах способствует подготовке кадров для приоритетных отраслей, развитию навыков междисциплинарного взаимодействия и лидерских компетенций.

---

<sup>1</sup> <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/>

**2. Вклад в экономические и инфраструктурные цели.** Студенческие инициативы в области маркетинга, предпринимательства, инженерии и урбанистики способны стимулировать создание новых продуктов и услуг, развитие малого бизнеса, социальной сферы и туристической индустрии. Архитектурные, строительные и транспортные проекты, выполняемые студентами, могут включать разработку концепций и прототипов для совершенствования городской среды, транспортной логистики и развития инфраструктуры.

**3. Вклад в технологические и экологические цели.** Проекты в сфере информационных технологий позволяют создавать цифровые сервисы для органов государственной и муниципальной власти, автоматизировать общественно значимые процессы, а также анализировать большие данные. Эколого-ориентированные инициативы студентов направлены на повышение уровня экологической культуры населения, разработку и внедрение «зелёных» технологий, а также реализацию мероприятий по улучшению состояния окружающей среды.

С учётом выделенных блоков развития представляются две таблицы с цветовой кодировкой по трём направлениям – социальному, экономическому и технологическому. Такой формат позволяет наглядно отразить взаимосвязь национальных целей и проектов, реализуемых в формате обучения служением, с приоритетными направлениями социально-экономического развития.

**Таблица 1**

*Национальные цели и примеры проектов обучения служением с цветовой кодировкой по трём блокам:*

- ⑩ *Социальный блок – демография, семья, образование, здоровье, кадры.*  
     *Экономический блок – экономика, инфраструктура, транспорт, туризм, международная кооперация.*
- ⑩ *Технологический и экологический блок – технологии, цифровизация, экология.*

| Национальная цель                                                         | Примеры проектов обучения служением                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сохранение населения, укрепление здоровья и благополучия, поддержка семьи | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Студенческие программы профилактики заболеваний (скрининг, лекции о ЗОЖ)</li> <li>– Психологическая поддержка семей</li> <li>– Курсы подготовки молодых родителей</li> </ul> |

|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реализация потенциала каждого человека, развитие талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наставничество студентов для школьников</li> <li>– Культурно-просветительские экспедиции</li> <li>– Волонтерские акции в памятных местах</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Таблица 1 (окончание)**

| <b>Национальная цель</b>                                                                          | <b>Примеры проектов обучения служением</b>                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Комфортная и безопасная среда для жизни                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проекты по благоустройству территорий и созданию безбарьерной среды</li> <li>– Анализ и улучшение городской инфраструктуры</li> </ul> |
| Экологическое благополучие                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Акции по очистке территории и переработке отходов</li> <li>– Экопросветительские онлайн-курсы</li> </ul>                              |
| Устойчивая и динамичная экономика                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Консультации малого бизнеса студентами</li> <li>– Оптимизация бизнес-процессов социальных предприятий</li> </ul>                      |
| Технологическое лидерство                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Студенческие стартапы в робототехнике и ИИ</li> <li>– Внедрение аддитивных технологий</li> </ul>                                      |
| Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка сервисов для госуслуг</li> <li>– Аналитика больших данных для социальных процессов</li> </ul>                              |

**Таблица 2***Национальные проекты и примеры проектов обучения служением*

| <b>Национальный проект</b>       | <b>Примеры проектов обучения служением</b>                                                                                                      |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продолжительная и активная жизнь | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Программы активного долголетия</li> <li>– Обучение цифровым навыкам пожилых</li> </ul>                 |
| Семья                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Юридические клиники по семейному праву</li> <li>– Курсы по финансовой грамотности для семей</li> </ul> |

|                          |                                                                                                                                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Молодёжь и дети          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Творческие мастерские для детей</li> <li>– Летние образовательные лагеря</li> </ul>                                   |
| Кадры                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Межвузовские команды для решения задач предприятий</li> <li>– Симуляторы и тренажёры для подготовки кадров</li> </ul> |
| Инфраструктура для жизни | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Архитектурные проекты по благоустройству районов</li> <li>– Разработка безбарьерной городской среды</li> </ul>        |

Таблица 2 (окончание)

| Национальный проект                                   | Примеры проектов обучения служением                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Эффективная транспортная система                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ транспортных потоков</li> <li>– «Умная» навигация для пассажиров</li> </ul>                           |
| Экологическое благополучие                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Экоакции и проекты переработки отходов</li> <li>– Разработка экологических технологий</li> </ul>             |
| Эффективная и конкурентная экономика                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Консалтинг для социального бизнеса</li> <li>– Маркетинговые стратегии для МСП</li> </ul>                     |
| Туризм и гостеприимство                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание туристических маршрутов</li> <li>– Разработка музейных аудиогидов</li> </ul>                        |
| Международная кооперация и экспорт                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Продвижение региональных брендов за рубеж</li> <li>– Организация международных молодёжных форумов</li> </ul> |
| Экономика данных и цифровая трансформация государства | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка цифровых сервисов для органов власти</li> <li>– Проекты анализа больших данных</li> </ul>         |

## **ГЛАВА 2. МИРОВОЙ ОПЫТ ИССЛЕДОВАНИЙ И ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ**

### **2.1. Исторические этапы развития обучения служением**

#### ***2.1.1. Предпосылки и зарождение (1890–1979 гг.)***

Возникновение и развитие обучения служением тесно связано с традициями прагматической педагогики и социальной работы, сформировавшимися в Северной Америке в конце XIX – начале XX века. Одними из ключевых фигур, заложивших теоретические и практические основы этого подхода, по праву считаются Джон Дьюи, Джейн Аддамс и Майлз Хортон. Дж. Дьюи в своих трудах последовательно подчёркивал, что образование должно быть неотрывно связано с жизнью общества и служить средством подготовки активных и ответственных граждан. Дж. Аддамс, известная как одна из первых американских социальных реформаторов, реализовала эти идеи на практике, организовав в Чикаго Халл-Хаус (англ. Hull House) студенческое общежитие и одновременно центр социальной помощи для жителей бедных районов города. Эта инициатива стала наглядным примером того, как можно сочетать обучение и непосредственное участие студентов в улучшении качества жизни сообщества. В свою очередь М. Хортон, основавший Научно-образовательный центр «Хайлендер» (англ. Highlander Research and Education Center), внёс неоценимый вклад в развитие методов обучения, ориентированных на активное гражданское участие и социальную справедливость. В совокупности эти проекты заложили прочный фундамент для последующего институционального оформления обучения служением как педагогической практики, интегрирующей академическое знание и социальную активность.

#### ***2.1.2. Этап институционализации (1980–1999 гг.)***

Ключевым моментом этапа институционализации обучения служением стало формулирование его теоретических и методологических основ, что позволило придать данной практике

чёткую академическую и организационную рамку. В 1979 году Р. Сигмон опубликовал в журнале *Synergist* статью, в которой изложил фундаментальные принципы обучения служением, актуальные и по сей день. Согласно этим принципам, получатели помощи должны иметь возможность контролировать процесс и активно участвовать в нём, что способствует укреплению их автономии и способности к самоорганизации. Такой подход исключает патернализм и делает социальное взаимодействие подлинно взаимным и уважающим достоинство всех сторон.

Кроме того, Р. Сигмон подчёркивал, что те, кто участвуют в оказании помощи, не просто выполняют формальные задания, но и учатся на практике, придавая новый смысл и глубину академическим знаниям. Таким образом, обучение служением выступает не как дополнительный элемент учебного процесса, а как его неотъемлемая часть, органично связывающая теорию и практику через реальное участие в жизни сообщества.

Параллельно с формулированием концептуальных основ происходило активное институциональное оформление обучения служением как движения. В этот период начали создаваться национальные ассоциации и сетевые объединения университетов и колледжей, внедряющих практики обучения служением. Такие организации не только способствовали обмену опытом и распространению лучших практик, но и становились площадками для совместного выстраивания стандартов качества реализации ОС.

Значительным достижением стало проведение первых научных конференций, посвящённых изучению эффектов и методологии обучения служением. Эти мероприятия сыграли важную роль в консолидации научного сообщества вокруг проблемы интеграции служения в образовательные программы и в развитии академической дискуссии о социальной миссии вузов.

Одновременно началась регулярная публикация специализированных академических журналов, которые освещали как теоретические аспекты, так и практические кейсы внедрения ОС в разных странах. Всё это способствовало закреплению обучения служением в образовательной политике ряда государств и стало

---

Глава 2. Мировой опыт исследований и институционализации обучения служением 49

прочной основой для последующего этапа – интернационализации этой педагогической практики.

### **2.1.3. Этап интернационализации (2000 г. – настоящее время)**

С наступлением нового тысячелетия обучение служением вышло за рамки национальных образовательных систем и постепенно превратилось в глобальное педагогическое движение, признаваемое во многих странах как действенный инструмент интеграции университетов в жизнь общества. Расширение географии применения ОС стало возможным благодаря накопленному опыту институционализации и разработанным стандартам, которые начали адаптироваться к различным образовательным, культурным и социальным контекстам.

Одним из ключевых индикаторов интернационализации обучения служением стало формирование широких региональных и международных сетей. Такие объединения, как Talloires Network, Campus Compact и региональные альянсы университетов Азии и Латинской Америки, сыграли важную роль в распространении методологии ОС за пределами Северной Америки и Европы. Эти сети создают условия для обмена передовыми практиками, организации совместных исследовательских проектов и укрепления партнёрских отношений между университетами и гражданским обществом разных стран.

Важным направлением стало регулярное проведение международных конгрессов, симпозиумов и форумов, посвящённых обучению служением. Примером служат конференции Talloires Network Leaders Conference, первая Азиатско-Тихоокеанская региональная конференция по ОС и тематические семинары в странах Латинской Америки и Африки. Эти мероприятия стали точками консолидации мирового сообщества практиков и исследователей ОС, способствуя формированию единого профессионального поля и выработке рекомендаций по развитию этого направления.

Значительный вклад в интернационализацию внесло также развитие академической публикационной базы. За последние два десятилетия появилось несколько международных журналов, освещающих теоретические и практические аспекты обучения служением в

различных социокультурных условиях. Особенно заметен рост публикаций в странах Латинской Америки, где обучение служением активно интегрируется в университетские программы и рассматривается как инструмент формирования социальной ответственности студенчества.

Таким образом, этап интернационализации характеризуется не только количественным ростом проектов и публикаций, но и качественным изменением содержания ОС. **В фокусе современного подхода находится культурная чувствительность, учёт локальных особенностей сообществ и усиление роли университетов как центров социальных инноваций.** Эти тенденции позволяют рассматривать обучение служением как универсальный механизм укрепления социальной миссии университетов на глобальном уровне и как важный вклад в устойчивое развитие общества.

## 2.2. Современные тенденции исследований и мировая практика обучения служением

Современные исследования обучения служением охватывают широкий спектр тем, отражающих его многоаспектный характер как педагогической технологии и социальной практики. Особое внимание уделяется вопросам эффективности ОС как образовательного инструмента: анализируется влияние участия студентов в проектах служения на их академическую успеваемость, развитие когнитивных и метапредметных навыков, а также формирование у них устойчивой гражданской позиции. Важно, что всё большее число эмпирических исследований подтверждает положительное воздействие ОС на мотивацию к обучению и укрепление связи между теорией и практикой.

В мировой практике обучение служением утвердилось как эффективный инструмент интеграции учебного процесса и социальной миссии университета. Сегодня оно рассматривается не просто как дополнительная педагогическая методика, но как стратегический элемент университетской политики устойчивого развития и фактор укрепления доверия между академическим сообществом и гражданским обществом. Учитывая современные тенденции, ОС

продолжает развиваться, расширяя своё влияние как в научно-образовательной сфере, так и в практическом решении глобальных и локальных социальных вызовов.

Одним из ключевых направлений современной исследовательской повестки является изучение вклада обучения служением в развитие так называемых **«гражданских компетенций»** – способности к критическому мышлению, эмпатии, пониманию принципов социальной справедливости и активному участию в жизни сообщества. Эти компетенции рассматриваются как важнейшие качества выпускников XXI века, позволяющие им быть конкурентоспособными на глобальном рынке труда и одновременно сохранять ценностную ориентированность на общественное благо.

Наряду с оценкой личностных и академических эффектов всё большее внимание уделяется устойчивости и качеству **партнёрских отношений между университетами и внешними социальными организациями**. Исследователи анализируют, какие механизмы взаимодействия способствуют долгосрочной совместной работе и предотвращают использование партнёров исключительно как базы для практики студентов. В мировой практике подчёркивается важность этики сотрудничества, прозрачности распределения ролей и учёта интересов всех участников проекта.

Значимое место в современных исследованиях занимает изучение **трансформации роли преподавателя** в условиях внедрения ОС. От педагогов требуется не только методическая компетентность, но и умение быть фасилитаторами взаимодействия между студентами и внешними стейкхолдерами, а также способность организовать рефлексивный компонент обучения. Исследователи обсуждают новые модели повышения квалификации преподавателей и необходимость институциональной поддержки их деятельности в области организации ОС.

### 2.3. Международные ассоциации, продвигающие

## обучение служением

С наступлением нового тысячелетия обучение служением вступило в этап активной интернационализации, который характеризуется созданием устойчивых международных и региональных сетей, объединяющих университеты, исследовательские центры и неправительственные организации. Эти сети играют ключевую роль в продвижении методологии ОС, развитии академического сообщества и формировании глобальной повестки в области гражданского образования.

Международные и региональные ассоциации играют роль катализаторов развития обучения служением на глобальном уровне. Они формируют общие стандарты, поддерживают профессиональное сообщество практиков и исследователей и способствуют тому, что ОС всё больше признаётся как стратегический элемент устойчивого развития и социальной миссии университетов по всему миру.

Одной из крупнейших и наиболее известных сетей является **Talloires Network** – глобальная ассоциация университетов, которые продвигают принципы гражданской ответственности и обучение служением как часть своей институциональной миссии. Сеть объединяет сотни вузов из более чем 70 стран, способствуя обмену опытом, совместным исследованиям и разработке рекомендаций для образовательной политики.

В Северной Америке важную роль продолжает играть организация **Campus Compact**, которая ещё в 1980-х годах стала платформой для распространения практик обучения служением и гражданского участия студентов. Сегодня эта сеть охватывает более тысячи колледжей и университетов, предоставляя методические ресурсы и программы профессионального развития для преподавателей.

В Латинской Америке значительное влияние имеет **CLAYSS** (испан. **Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario**) – Латиноамериканский центр обучения и солидарного служения, который координирует проекты, разрабатывает модели оценки и проводит крупные региональные конференции. CLAYSS активно сотрудничает с университетами и школами, адаптируя ОС к социально-экономическим реалиям региона.

В азиатско-тихоокеанском регионе создаются и развиваются региональные платформы и конгрессы, такие как Азиатско-Тихоокеанская региональная конференция по обучению служением (англ. **Asia-Pacific Regional Conference on Service-Learning**), способствующие распространению опыта и укреплению сотрудничества между странами региона. Такие мероприятия становятся точками обмена инновационными практиками и исследованиями, учитывающими культурное многообразие и специфику локальных сообществ (таблица 3).

**Таблица 3**

*Хронология создания международных и региональных сетей*

| Год  | Ассоциация                                                                              | Краткое описание                                                                                |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2002 | Латиноамериканский центр обучения и солидарности (CLAYSS)                               | Координирует проекты и методики ОС в Латинской Америке, организует конференции и обучение       |
| 2004 | Азиатская сеть ОС (SLAN)                                                                | Объединяет университеты Азии для обмена опытом и развития региональных проектов ОС              |
| 2005 | Иbero-американская <sup>1</sup> сеть ОС (REDIBAS)                                       | Объединяет университеты Латинской Америки для совместных инициатив и распространения практик ОС |
| 2005 | Сеть Таллуаров (TN)                                                                     | Глобальная сеть университетов, продвигających гражданскую ответственность и обмен практиками    |
| 2006 | Международная ассоциация по исследованиям в области ОС и вовлечения сообществ (IARSLCE) | Продвигает исследования и публикации по ОС, организует ежегодные научные конференции            |
| 2008 | Альянс арабских университетов Маана                                                     | Объединяет арабские университеты для развития гражданской активности и обучения служением       |
| 2014 | Ассоциация международных школ Африки AISA, Рабочая группа по обучению служением (SLWG)  | Поддерживает школы Африки во внедрении ОС, проводит тренинги и разрабатывает рекомендации       |

<sup>1</sup> Иbero-американские страны включают в себя испаноязычные и португалоязычные государства на разных континентах.

|      |                                                         |                                                                                               |
|------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2019 | Европейская ассоциация ОС в высшем образовании (EASLHE) | Продвигает развитие ОС в университетах Европы, поддерживает научное сообщество и обмен опытом |
|------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2.4. Международные конференции, посвящённые обучению служением

Одним из важнейших направлений деятельности международных и региональных ассоциаций обучения служением является регулярная организация конгрессов, семинаров и конференций. Эти мероприятия служат не только площадкой для презентации новых исследовательских данных и обмена передовыми практиками, но и выполняют стратегическую функцию – способствуют формированию и укреплению международных сетей университетов, исследовательских центров и гражданских организаций, вовлечённых в развитие обучения служением.

Исторически одним из первых значимых мероприятий считается 1-й Международный семинар по теме «Образование и общественная работа», проведённый в 1997 году при участии CLAYSS<sup>1</sup>. В начале XXI века традиция регулярных встреч получила новое развитие. Так, в 2001 году состоялась 1-я ежегодная международная конференция по исследованиям в области обучения служением в Беркли, Калифорния<sup>2</sup>, положившая начало серии научных встреч, на которых формировалась исследовательская база ОС.

Существенным вкладом в интернационализацию стало проведение 1-й Таллуарской конференции в 2005 году<sup>3</sup>, организованной в Европейском университете Тафтса (Франция). На этой встрече была принята знаменитая Таллуарская декларация<sup>4</sup> о гражданской роли и социальной ответственности высшего образования, ставшая важной рамочной основой для университетов по всему миру.

В 2007 году обучение служением получило новый импульс в Азии – прошла 1-я Азиатско-Тихоокеанская региональная конференция по

<sup>1</sup> <https://www.clayss.org/en>.

<sup>2</sup> <https://www.iarslce.org/history>.

<sup>3</sup> <https://talloiresnetwork.tufts.edu>.

<sup>4</sup> <https://talloiresnetwork.tufts.edu/wp-content/uploads/TalloiresDeclaration2005.pdf>.

---

Глава 2. Мировой опыт исследований и институционализации обучения служением 55

обучению служением<sup>1</sup>, а также 1-я Международная конференция по обучению служением в педагогическом образовании<sup>2</sup>,<sup>3</sup>. Эти мероприятия способствовали укреплению региональных альянсов и адаптации подхода к местным особенностям.

С тех пор масштаб и частота мероприятий заметно выросли. Например, в 2009 году состоялся Саммит AISA по обслуживанию глобальных проблем<sup>4</sup>, а в 2018 году – Первый Европейский конгресс по профессиональному обучению служением в высшем образовании<sup>5</sup>. В 2021 году прошли сразу несколько значимых встреч: 20-я ежегодная международная конференция по исследованиям в области ОС<sup>6</sup>, 5-я глобальная конференция сети Talloires<sup>7</sup> и IV Международное собрание по ОС в университетах.

В 2023 году состоялись 6-я конференция исследователей по обучению служением, организованная CLAYSS<sup>8</sup>, а также 6-я Европейская конференция по обучению служением в высшем образовании<sup>9</sup>. Эти события демонстрируют, что практика ОС продолжает развиваться динамично, укрепляя международное сотрудничество и расширяя горизонты исследовательской повестки.

В 2024 году ключевыми международными событиями стали 7-я Европейская конференция по обучению служением в высшем образовании на Балеарских островах, 9-й Международный симпозиум по обучению служением в Университете Индианаполиса, а также Азиатско-Тихоокеанская конференция IARSLCE X Международная конференция по обучению служением (ICSL) в Гонконге,

---

<sup>1</sup> <https://m.christuniversity.in/center/C/CSL/the-9th-asia-pacific-regional-conference-on-service-learning>.

<sup>2</sup> <https://educationprogram.duke.edu/ICSLTE/conferences>.

<sup>3</sup> <https://eventos.uam.es/20800>.

<sup>4</sup> <http://servicelearning.thu.edu.tw>.

<sup>5</sup> <http://www.researchslce.org/conferences>.

<sup>6</sup> <https://www.iarslce.org>.

<sup>7</sup> <https://talloiresnetwork.tufts.edu/what-we-do/global-conferences/tnlc2021-boston>.

<sup>8</sup> [www.clayss.org/en/vi-service-learning-researchers-symposium-in-buenos-aires](http://www.clayss.org/en/vi-service-learning-researchers-symposium-in-buenos-aires).

<sup>9</sup> <https://research-portal.uu.nl/en/activities/6th-european-conference-on-service-learning-in-higher-education>.

ознаменовавшая первую конференцию APC и пятую ICSL<sup>1</sup>. В Африке Танганзийский университет в Найроби организовал 3-ю Африканскую конференцию по обучению служением, сосредоточенную на вопросах климатической справедливости, мира и достоинства личности<sup>2</sup>.

В 2025 году календарь мероприятий по обучению служением включает 28-ю Международную конференцию по солидарному обучению служением в Буэнос-Айресе, а также VII Симпозиум исследователей обучения служением, организованные CLAYSS и Ибероамериканской сетью<sup>3</sup>. В Африке состоится 4-я Африканская конференция по обучению служением в Танганзийском университете, посвящённая анализу взаимодействия университетов и сообществ и перспективам его развития<sup>4</sup>. Кроме того, в Дурбане (Южная Африка) пройдёт 25-я юбилейная конференция IARSLCE, посвящённая четверти века развития обучения служением и вовлечения в жизнь сообществ<sup>5</sup>.

## 2.5. Международные журналы по обучению служением

Появление в последние два десятилетия специализированных международных журналов, посвящённых обучению служением и гражданскому участию, стало важным этапом институционализации и глобализации этого педагогического подхода. Эти издания выполняют роль платформы для распространения научных исследований, обмена опытом и обсуждения лучших практик внедрения ОС в разных социально-культурных контекстах (таблица 4).

**Таблица 4** Журналы по обучению служением, издаваемые в разных регионах мира

| Год  | Название издания                                                                       |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 2005 | Австралазийский <sup>3</sup> журнал Journal of University Community Engagement (AJUCE) |

<sup>1</sup> [https://easychair.org/cfp/2024\\_IARSLCE-APC\\_X\\_ICSL](https://easychair.org/cfp/2024_IARSLCE-APC_X_ICSL).

<sup>2</sup> <https://tangaza.ac.ke/events/3rd-annual-africa-conference-on-service-learning>.

<sup>3</sup> <https://www.clayss.org/en/calendar-24-02>.

<sup>4</sup> <https://servicelearning.tangaza.ac.ke/category/service-learning-events>.

<sup>5</sup> <https://www.iarslce.org/2025conference>.

<sup>6</sup> Австралазия – регион, включающий Австралию, Новую Зеландию и некоторые острова в Тихом океане.

|      |                                                                                                                                              |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2006 | Международный журнал International Journal for Service Learning in Engineering: Humanitarian Engineering and Social Entrepreneurship (IJSLE) |
| 2008 | Gateways: International Journal of Community Research and Engagement (IJCRE)                                                                 |
| 2011 | Международный журнал International Undergraduate Journal for Service Learning, Leadership, and Social Change (IUJSL)                         |
| 2013 | Международный журнал International Journal of Research on Service – Learning and Community Engagement (IJRSLCE)                              |
| 2015 | Иbero-американский журнал Revista Iberoamericana de Aprendizaje – Servicio (RIDAS)                                                           |

## ГЛАВА 3. ОБУЧЕНИЕ СЛУЖЕНИЕМ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ТРЕТЬЕЙ МИССИИ УНИВЕРСИТЕТА ПЯТОГО ПОКОЛЕНИЯ (5GU)

### 3.1. Что такое «третья миссия университета»

В условиях ускоряющихся глобальных изменений и усиления конкурентной борьбы за таланты и ресурсы университеты, являясь одной из наиболее устойчивых и институционально укоренённых структур системы высшего образования, сталкиваются с необходимостью фундаментальной трансформации. С одной стороны, они вынуждены конкурировать на региональном и международном уровнях, с другой – адаптироваться к возрастающим требованиям со стороны общества, бизнеса и государства, демонстрируя социальную значимость своей деятельности. Это усиливает актуальность так называемой **третьей миссии университетов**, в рамках которой вузы стремятся выйти за рамки преподавания и исследований, активно вовлекаясь в решение социально-экономических и культурных задач (Agasisti et al., 2019; Bekele et al., 2023; Córdoba-Marentes, 2024; Cornelissen, 2011; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Gaete-Sepulveda, 2021; Wissema, 2009).

Современные вызовы, стоящие перед системой высшего образования, требуют от университетов не только академического превосходства, но и активного участия в решении общественно значимых проблем. В этом контексте обучение служением выступает действенным инструментом интеграции образовательной, социальной и исследовательской функций университета. Как педагогическая методология оно способствует формированию у студентов целостного мировоззрения, основанного на взаимосвязи академических знаний и гражданской ответственности. Как институциональная практика, обучение служением становится одновременным выражением и механизмом реализации третьей миссии университета – **социальной вовлечённости и участия в устойчивом развитии регионов**.

Прежде чем рассмотреть взаимосвязь между этими компонентами, необходимо кратко пояснить сущность третьей миссии университета, а также подходы к её интеграции и применяемую методологию.

### 3.2. Университет 5.0 (5GU) как драйвер устойчивого развития: связь третьей миссии, ESG и обучения служением

Концепция Университета Пятого Поколения (5GU) представляет собой парадигмальный сдвиг в понимании и реализации роли университетов в современном обществе. Эта модель сформировалась в ответ на глобальные вызовы, которые особенно обострились в период пандемии, и делает акцент на *человекоцентричности* и совместном создании ценности вместе со стейкхолдерами. Университеты больше не ограничиваются исключительно преподаванием и исследовательской деятельностью: 5GU воплощает трансформационную модель, в основе которой лежат инновации, устойчивое развитие, технологический прогресс, глубокая социальная вовлечённость и *ко-креация* с ключевыми заинтересованными сторонами. Такая эволюция отвечает как глобальным, так и локальным вызовам, требуя от университетов гибкости, ответственности и проактивной позиции в деле формирования более устойчивого, гуманного и инклюзивного будущего.

Ключевой особенностью 5GU является твёрдая приверженность реализации **третьей миссии**, которая расширяет традиционные академические функции, органично интегрируя университет в социально-экономическую ткань общества. Эта миссия подчёркивает ответственность университета за создание общественной ценности, выходящей за рамки академических результатов, и его роль в качестве катализатора развития сообществ, формирования политики и повышения устойчивости регионов. Реализация третьей миссии включает трансфер знаний, совместные исследования с социальными партнёрами и просветительские проекты, направленные на решение актуальных общественных задач.

Для системной реализации этого видения интеграция принципов **ESG** (англ. **Environmental, Social, Governance**) – экология, социальная ответственность и управление – обеспечивает университету чёткую и действенную структуру, позволяющую согласовать ценности и практики

с мировыми стандартами ответственного и устойчивого функционирования. В рамках **экологического измерения (Е)** 5GU стремится к сокращению углеродного следа, внедрению «зелёных» кампусов и инвестициям в научные исследования и образовательные программы, направленные на борьбу с изменением климата и развитие возобновляемой энергетики. Установление научно обоснованных целей устойчивого развития демонстрирует лидерство университета в вопросах экологической ответственности и превращает его в живую лабораторию устойчивых решений, полезных как студентам, так и местному сообществу.

**Социальное измерение (S)** напрямую связано с третьей миссией, и именно здесь ключевую роль играет методология обучения служением. Обучение служением как структурированный образовательный подход сочетает значимую социальную практику с академическим обучением и рефлексией, обогащая образовательный опыт студентов и одновременно решая конкретные социальные проблемы. В рамках 5GU обучение служением выступает важным механизмом реализации третьей миссии: студенты под руководством преподавателей и в сотрудничестве с социальными партнёрами применяют академические знания для совместного поиска решений насущных проблем местного сообщества. Такой подход формирует гражданскую ответственность, межкультурную компетентность и социальные инновации, гарантируя, что выпускники обладают не только профессиональными знаниями, но и высокой социальной чувствительностью.

Не менее важным является **управленческое измерение (G)**, которое служит основой надёжности и устойчивости комплексного подхода 5GU. Прозрачные, этичные и основанные на данных модели управления обеспечивают широкую инклюзивность процесса принятия решений и соответствие ожиданиям всех заинтересованных сторон. Вовлечение стейкхолдеров как важнейший элемент эффективного управления создаёт каналы для участия представителей сообществ, индустрии, выпускников и студентов в формировании институциональных приоритетов и оценке результатов. Институционализация качественного управления укрепляет доверие, повышает репутацию университета и утверждает его статус ответственного и стратегически мыслящего образовательного института.

В этой целостной модели обучение служением становится связующим звеном между принципами ESG и повседневной образовательной и просветительской практикой университета. Оно превращает учебную аудиторию в платформу для гражданского участия и делает устойчивость и социальное воздействие не абстрактными декларациями, а реальным опытом студентов. Через обучение служением 5GU раскрывает преобразующую силу высшего образования, формируя выпускников, готовых к лидерству, инновациям и соблюдению этических стандартов в самых разных сферах.

Таким образом, сопряжение **5GU, третьей миссии, осей ESG и обучения служением** представляет собой комплексную и практически реализуемую стратегию для современных университетов, стремящихся к успеху в быстро меняющемся глобальном контексте. Этот интегрированный подход не только укрепляет репутацию и доверие стейкхолдеров, но и гарантирует, что высшее образование остаётся опорой устойчивого развития, социальной справедливости и инновационного прогресса для будущих поколений.

### 3.3. Трансформация университетской стратегии

через реализацию третьей миссии

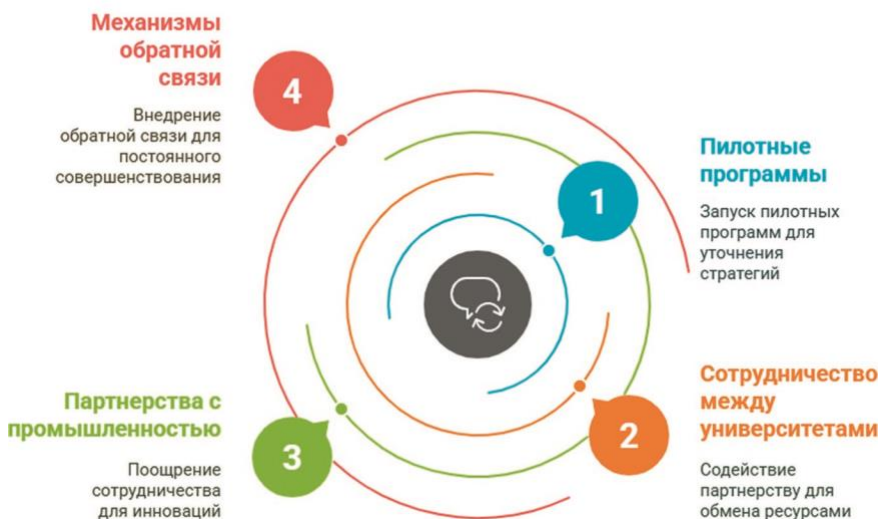
#### ***3.3.1. Интеграция третьей миссии в деятельность университета***

Трансформация университетской стратегии в направлении активной реализации третьей миссии требует не только политической воли и ресурсов, но и институциональной гибкости, способности к эксперименту и механизмов постоянного саморефлексивного анализа. Только в этих условиях университет может выступать не только хранилищем знаний, но и активным участником социального преобразования.

Социально ориентированные организации, в свою очередь, получают доступ к интеллектуальным, кадровым и инновационным ресурсам университетов. Взаимодействие со студентами и преподавателями позволяет таким организациям укреплять свою устойчивость, повышать эффективность реализации социальных

проектов и выстраивать долгосрочные кооперации, основанные на взаимном доверии и совместной ответственности. Такие партнёрства способствуют развитию локального социального капитала и трансформации университетов в открытые, гражданско-ориентированные институты, способные не только передавать знания, но и быть движущей силой позитивных изменений в обществе. Таким образом, даже при наличии отдельных структурных и методологических вызовов, обучение служением демонстрирует высокий потенциал как в сфере трансформации образовательного процесса, так и в укреплении социальной миссии университетов.

### **Стратегии для расширения третьей миссии университета**



**Рис. 5.** *Этапы реализации стратегии для расширения третьей миссии университета*

Для устойчивой реализации стратегии в отношении третьей миссии необходима чётко структурированная методология, охватывающая четыре ключевых этапа. Первый этап – запуск пилотных программ. На начальном этапе рекомендуется реализовать небольшие проекты в отдельных факультетах или подразделениях, чтобы протестировать стратегические подходы, выявить риски и адаптировать

методологические рамки. Эти программы становятся пространством для эксперимента и позволяют сформировать локальные практики, которые впоследствии могут быть масштабированы (рис. 5).

Второй этап – поощрение университетского сотрудничества. Горизонтальные связи между различными академическими подразделениями способствуют обмену ресурсами, совместному проектированию курсов, участию в инициативных проектах и накоплению опыта в области реализации третьей миссии. Это также формирует коллективную идентичность университета как социально ответственного актора.

Третий этап – формирование партнёрств с промышленностью и социальными акторами. Университеты должны активно развивать устойчивые связи с бизнесом, некоммерческими организациями, органами местной власти и гражданским обществом. Такие партнёрства становятся катализаторами для внедрения инноваций, обмена знаниями и развития социального предпринимательства, что усиливает влияние вуза как института регионального развития.

Четвёртый этап – внедрение механизмов обратной связи. Неотъемлемой частью стратегии является создание надёжных систем мониторинга и оценки. Это позволяет собирать эмпирические данные о результативности программ третьей миссии, обеспечивать обратную связь от партнёров, преподавателей и студентов, а также оперативно адаптировать стратегии на основе полученного опыта.

### ***3.3.2. Методология эффективного выполнения третьей миссии университетами***

В условиях современных социально-экономических вызовов университеты перестают быть исключительно центрами образования и науки, превращаясь в активных участников общественного развития. Третья миссия университета, подразумевающая его социальную ответственность и вклад в устойчивое развитие территорий, требует системного подхода к реализации. Эта методология предлагает целостный подход к реализации третьей миссии университета, сочетающий стратегическое видение с практическими механизмами внедрения. Её последовательное применение способствует

трансформации университета в активного агента социальных изменений, усиливая его вклад в устойчивое развитие общества. Суть методологии – в обеспечении последовательного выполнения третьей миссии через стратегическое планирование, проектирование социально значимых программ, вовлечение академического сообщества, выстраивание коммуникационных стратегий, оценку эффективности и формирование соответствующей системы управления.

### **Оценка и стратегическое планирование**

Начальным этапом методологии выступает комплексная диагностика текущего состояния взаимодействия университета с обществом. Это предполагает проведение инвентаризации существующих проектов и инициатив в области социального партнёрства, анализа их результативности и соответствия потребностям региона. Особое значение приобретает определение стратегических приоритетов на основе актуальных направлений регионального и национального развития, что позволяет увязать деятельность университета с решением значимых общественных задач. Важным инструментом на данном этапе становится SWOT-анализ, выявляющий внутренние возможности университета и внешние условия для реализации третьей миссии. Результатом этого этапа должна стать разработка стратегического плана, интегрирующего задачи социального взаимодействия в общую систему целей университета.

### **Разработка и реализация программ**

Следующим шагом является создание и запуск специализированных программ, направленных на решение конкретных социальных, экономических и экологических проблем. Такие программы могут включать образовательные инициативы для различных групп населения, прикладные исследования в партнёрстве с промышленными предприятиями и органами власти, а также социальные проекты, ориентированные на поддержку локальных сообществ. Ключевое значение приобретает междисциплинарный характер разрабатываемых программ, позволяющий объединить компетенции различных подразделений университета для комплексного решения поставленных задач.

### **Вовлечение студентов, преподавателей и сотрудников**

Успешная реализация третьей миссии невозможна без активного участия всех членов университетского сообщества. Для этого необходимо внедрение механизмов интеграции социальной ответственности в учебный процесс через включение в образовательные программы элементов обучения служением и проектной деятельности, основанной на реальных кейсах. Параллельно следует стимулировать научные исследования, имеющие выраженную социальную направленность, через систему грантовой поддержки и поддержку соответствующих публикаций. Дополнительным фактором вовлечённости может стать развитие волонтерских и карьерных инициатив, предоставляющих студентам и сотрудникам возможности для практического применения своих знаний.

### **Коммуникация и взаимное действие с обществом**

Эффективная реализация третьей миссии требует выстраивания прозрачной системы коммуникации как внутри университета, так и с внешними стейкхолдерами. Это предполагает создание открытых каналов информирования о деятельности университета в социальной сфере, включая специализированные разделы на официальных ресурсах и регулярные публичные отчёты. Не менее важным является организация постоянного диалога с местными сообществами через проведение форумов, общественных обсуждений и совместных проектов. Активное взаимодействие с медиа позволяет повысить узнаваемость университета как социально ответственного института.

### **Мониторинг, оценка и отчётность**

Для обеспечения устойчивости и развития социальных инициатив университета необходимо внедрение системы мониторинга и оценки их эффективности. Это требует разработки набора ключевых показателей, отражающих как количественные параметры (охват аудитории, объём привлечённых ресурсов), так и качественные изменения (влияние на социальную среду). Регулярная оценка результатов должна проводиться с использованием разнообразных методов – от статистического анализа до углублённого анализа кейсов. Публикация полученных данных в открытом доступе способствует повышению прозрачности и подотчётности университета перед обществом.

## Лидерство и управление

Реализация третьей миссии в долгосрочной перспективе возможна только при условии её институционализации в системе управления университетом (рис. 6). Это предполагает активную роль руководства в продвижении ценностей социальной ответственности и их закреплении в стратегических документах. Организационное обеспечение может включать создание специализированных структурных подразделений, ответственных за взаимодействие с обществом. Гибкость управленческих моделей позволяет оперативно адаптироваться к изменяющимся социальным запросам и условиям.



*Рис. 6. Методология реализации третьей миссии университетов*

### 3.4. Процесс интеграции обучения служением в реализацию третьей миссии университетов

#### 3.4.1. Цикл внедрения обучения служением

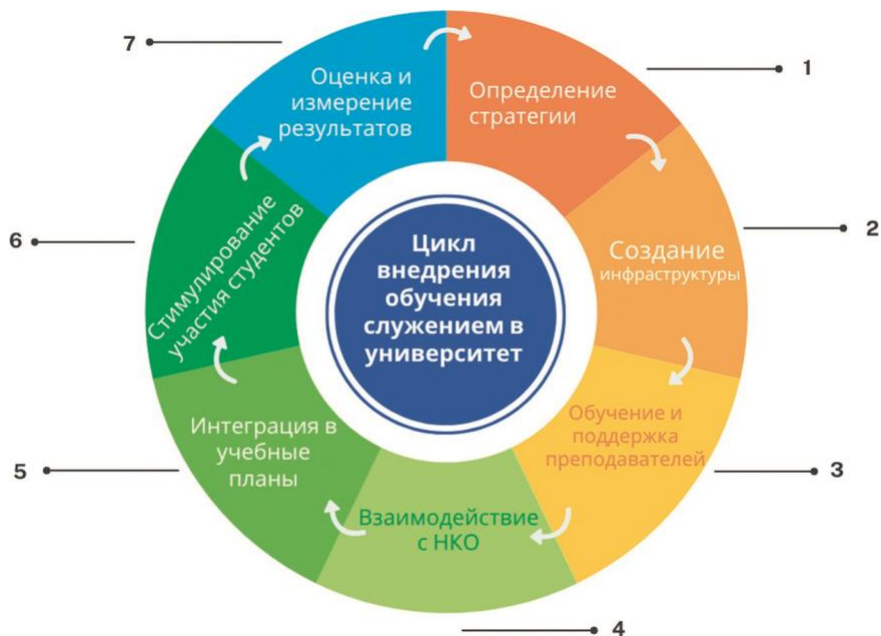
Интеграция обучения служением в деятельность университета представляет собой многокомпонентный и поэтапный процесс, направленный на устойчивое включение социальной миссии в академическую и управленческую структуру вуза. В условиях актуализации третьей миссии университетов внедрение обучения служением требует стратегического подхода, системной поддержки со

стороны администрации, разработки нормативной базы и формирования партнёрств с внешними стейкхолдерами.

Одновременно обучение служением выполняет важнейшую ценностную функцию, направленную на формирование активной **гражданской позиции студентов**. Участвуя в социально ориентированных проектах, обучающиеся развивают эмпатию, солидарность, чувство социальной справедливости и понимание важности коллективных действий. В этих условиях происходит развитие так называемых «компетенций XXI века» – критического мышления, способности к командной работе, навыков разрешения сложных ситуаций и эффективной коммуникации, а также умения выстраивать социально ответственные стратегии поведения.

Следует подчеркнуть, что обучение служением вносит значимый вклад в развитие практико-ориентированного образования, подчёркивая необходимость соединения теоретического и эмпирического знаний. Проекты, основанные на служении обществу, становятся полигоном, где студенты проверяют применимость академических моделей к конкретным жизненным ситуациям, получая при этом непосредственную обратную связь от реальных сообществ. Это способствует не только методическим инновациям, но и институциональному развитию интегрированных форм обучения, в которых приоритет отдаётся не столько объёму усвоенной информации, сколько качеству практического опыта и его социальному эффекту.

В последние годы, несмотря на сохраняющуюся фрагментарность внедрения, наблюдается рост интереса к обучению служением в системе высшего образования России. Этот процесс сопровождается положительными результатами как для студентов, так и для университетов, для их внешних партнёров – социальных предприятий, некоммерческих организаций и местных сообществ.



**Рис. 7.** Цикл внедрения обучения служением в университете (Gaete, 2022)

Для университетов обучение служением представляет собой стратегический инструмент, способствующий укреплению связей с внешними стейкхолдерами и расширению форматов реализации третьей миссии (рис. 7). Оно позволяет встраивать социальные инновации в образовательный процесс, активизировать преподавательский и студенческий потенциал, а также создавать условия для институционального партнёрства с гражданским обществом. Внедрение этой методологии нередко сопровождается разработкой новых форм проектного обучения, трансформацией учебных курсов, развитием форматов оценки образовательных и социальных результатов, основанных на принципах участия и партисипативной педагогики.

### **3.4.2. Этапы внедрения обучения служением**

Далее представляется более глубокий анализ методологических основ, изложенных в работе Gaete и др. (2023), в рамках которой

процесс внедрения обучения служением структурирован в виде семи ключевых этапов.

### **Формирование стратегии внедрения**

На первом этапе крайне важно определить стратегическое видение развития обучения служением в контексте третьей миссии университета. Стратегия должна учитывать институциональные особенности (тип университета, его миссию и приоритеты), интересы и цели управленческой команды, ресурсы (кадровые, организационные и финансовые), а также образовательные и гражданские потребности студентов. Необходимо чётко обозначить ожидаемые результаты внедрения, определить целевые группы, форму реализации и сроки достижения целей. Важно также предусмотреть механизмы координации с другими направлениями деятельности университета – такими как практика, волонтерство, стажировки и научно-исследовательская работа.

### **Создание организационной и нормативной инфраструктуры**

Для устойчивого внедрения ОС требуется формирование соответствующей организационной структуры. Это может включать создание отдельного подразделения (например, центра обучения служением, проектного офиса) или координационного комитета, который будет курировать разработку, реализацию и мониторинг программ ОС. Кроме того, необходимо разработать и утвердить нормативные документы: положение об обучении служением, стандарты проектной деятельности, критерии включения курсов в учебный план, а также механизмы оценки и признания результатов. Инфраструктура должна предусматривать цифровые инструменты для управления проектами, взаимодействия с партнёрами и документирования результатов.

### **Подготовка и сопровождение преподавателей**

Успешное внедрение ОС невозможно без активного участия и профессионального развития профессорско-преподавательского состава. Университету следует организовать систематическое обучение преподавателей: семинары, тренинги, стажировки и консультации с внешними и внутренними экспертами. Тематика подготовки может

включать: педагогические основы обучения служением, методику интеграции практико-ориентированных проектов в образовательный процесс, стратегии взаимодействия с социальными партнёрами, управление междисциплинарными проектами, этические аспекты, а также методы фасилитации студенческой рефлексии. Поддержка преподавателей должна включать создание профессионального сообщества и регулярный обмен лучшими практиками.

### **Установление и развитие партнёрских отношений с внешними стейкхолдерами**

Эффективное обучение служением невозможно без тесного взаимодействия с внешними партнёрами – некоммерческими организациями (НКО), социальными предприятиями, органами государственной власти, муниципалитетами, инициативными гражданскими группами и корпоративным сектором. На этом этапе университет должен выстроить устойчивую партнёрскую сеть, заключить соглашения о сотрудничестве, определить формы взаимодействия (стажировки, волонтерство, совместные проекты), а также создать механизмы координации и обратной связи. Партнёры должны не только предоставлять возможности для практической деятельности студентов, но и участвовать в совместном проектировании и оценке образовательных инициатив.

### **Интеграция обучения служением в образовательные программы**

Программы и курсы обучения служением должны быть органично включены в образовательный процесс, с чёткой увязкой между теоретическим содержанием и практической деятельностью. Это предполагает разработку учебных дисциплин, модулей или проектов, в которых элементы служения выступают частью академических заданий и оцениваются в рамках учебного плана. Особое внимание должно быть уделено формированию навыков критической рефлексии, социального анализа, командной работы и гражданской ответственности. Важно также адаптировать методики оценки учебных результатов с учётом специфики ОС, в том числе через портфолио, дневники рефлексии и коллективные отчёты.

### **Мотивация и признание вклада студентов**

Для того чтобы вовлечь студентов в программы ОС, необходимы чёткие стимулы и формы признания их участия. К таким механизмам могут относиться: включение результатов проектов в академическую успеваемость, вручение сертификатов и дипломов, присуждение стипендий и грантов, организация конкурсов на лучшие проекты, а также публичное признание на уровне факультета или университета. Дополнительно следует продумать информационную кампанию и каналы коммуникации, через которые студенты смогут узнавать о возможностях участия и значении ОС для их профессионального и личностного развития.

### **Мониторинг, оценка и развитие инициативы**

Завершающим, но не менее важным этапом является создание системы мониторинга и оценки программ обучения служением. Важно разработать показатели, позволяющие измерить влияние ОС на академические результаты студентов, их гражданскую активность, удовлетворённость обучением, а также социальный эффект проектов. Эти данные должны собираться систематически и использоваться для принятия управленческих решений, адаптации стратегии и распространения успешных практик. Рекомендуется также проводить регулярные исследования, фокус-группы и опросы среди участников, преподавателей и партнёров. Оценка может носить как количественный, так и качественный характер, быть ориентирована на долгосрочное измерение трансформационного эффекта.

## **3.5. Потенциальные выгоды от внедрения обучения**

### **служением**

Обучение служением является педагогической практикой, которая привлекает внимание своими многочисленными преимуществами. Структурированное представление факторов позволяет подчеркнуть многоуровневые выгоды таких программ для всех участников образовательного процесса, а также для общества в целом.

Эта методика способствует не только академическому и профессиональному развитию учащихся, но и укрепляет их социальные навыки, формируя более ответственное и вовлечённое общество. Она

стимулирует активное участие **студентов** в жизни сообщества, способствует развитию их социальной ответственности как граждан и профессионалов, а также повышает их мотивацию к обучению. Они получают возможность развивать универсальные и специализированные компетенции, обогащать свою профессиональную ориентацию и укреплять связь с университетом, что усиливает их чувство принадлежности.

Для студентов участие в проектах обучения служением даёт возможность интеграции академических знаний с практическим опытом, что, в свою очередь, способствует формированию профессиональных и трансверсальных компетенций, таких как критическое мышление, ответственность, навыки командной работы и социальная чувствительность. Кроме того, студенты осваивают модели устойчивого развития и приобретают опыт взаимодействия с реальными социальными проблемами, что усиливает их мотивацию к обучению и способствует формированию устойчивой гражданской позиции.

С педагогической точки зрения, внедрение обучения служением существенно повышает качество образовательного процесса. Во-первых, данная методология усиливает мотивацию студентов к изучению профильных дисциплин, поскольку делает учебный контент более значимым, контекстуализированным и практически применимым. Во-вторых, она создаёт возможности для междисциплинарной интеграции, что способствует формированию у обучающихся системного мышления и расширяет их академические горизонты. Проектная работа в рамках обучения служением требует от студентов не только применения знаний в условиях реальной социальной среды, но и умения видеть проблему в её многослойной взаимосвязи с различными научными и практическими контекстами.

Для **преподавателей** обучение служением облегчает сотрудничество с социальными организациями в учебном процессе, что способствует обогащению исследовательской деятельности. Эта методика также позволяет связывать учебный процесс с другими миссиями университета, особенно с социальной ответственностью, стимулирует создание междисциплинарных учебных групп и улучшает подготовку и оценку по компетенциям, что укрепляет роль преподавателя как наставника и фасилитатора обучения.

На уровне **университета** обучение служением помогает развивать третью миссию университета, включающую обязательства перед людьми, наукой, сообществом и ценностями. Это содействует интегрированному взгляду на миссии университета, стимулирует процессы повышения качества и улучшения учебной деятельности, создаёт условия для всестороннего образования студентов как граждан и укрепляет роль университета как института, способствующего социальному и экономическому благополучию региона.

**Общество** также извлекает выгоды из практики обучения служением, поскольку это предоставляет поддержку малоимущим группам и организациям, способствует тесному сотрудничеству между студентами, гражданами и профессионалами с высокой социальной ответственностью, стимулирует устойчивое социоэкономическое развитие и помогает достигать цели устойчивого развития.

### 3.6. Анализ преимуществ и недостатков обучения служением

Обучение служением как образовательная методика сочетает академическое обучение с социально значимой деятельностью, что формирует комплексный образовательный опыт (рис. 8).

**К основным преимуществам** данного подхода относится развитие у студентов не только профессиональных навыков, но и социальных компетенций, таких как эмпатия, лидерство и командная работа. ОС способствует формированию гражданской ответственности, укрепляя связь между университетом и обществом. Кроме того, стимулирует сотрудничество между преподавателями различных дисциплин, что обогащает учебный процесс междисциплинарными подходами.



**Рис. 8.** Плюсы и минусы обучения служением

Важным аспектом является также интеграция образовательной, исследовательской и социальной миссий университета, что повышает его вклад в устойчивое развитие. Наконец, ОС предоставляет реальную помощь локальным сообществам, особенно уязвимым группам населения, что усиливает социальную направленность высшего образования.

Однако внедрение ОС сопряжено с **рядом вызовов**. Прежде всего, это значительные ресурсные затраты, включая финансовые, временные и организационные, необходимые для координации проектов. Другой проблемой является сложность оценки эффективности ОС, поскольку его результаты часто носят качественный и долгосрочный характер, что затрудняет их измерение стандартными методами. Кроме того, интеграция ОС в учебные планы может создавать сложности с расписанием, требуя гибкости как от студентов, так и от преподавателей.

Таким образом, несмотря на очевидные образовательные и социальные преимущества, успешная реализация ОС требует тщательного планирования, адаптации учебных процессов и разработки адекватных механизмов оценки.

## **РАЗДЕЛ 2**

# **СТЕЙКХОЛДЕРЫ – КЛЮЧЕВЫЕ УЧАСТНИКИ ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ**

## **ГЛАВА 4. РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СОВРЕМЕННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ**

### **ПРОСТРАНСТВЕ ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ**

В данной главе представлен комплексный анализ роли стейкхолдеров в системе обучения служением, включая их классификацию и современные стратегии управления вовлечённостью. Особое внимание уделяется инновационным формам партнёрства, возникающим в условиях цифровизации образования и глобальных социальных вызовов, что позволяет по-новому осмыслить перспективы развития данной образовательной парадигмы. Эта глава подчёркивает важность мультистейкхолдерного подхода в ОС и предлагает практические рекомендации для эффективного сотрудничества.

#### **4.1. Кто такие стейкхолдеры проектов ОС**

Ключевым фактором успешной реализации проектов обучения служением выступает эффективное взаимодействие со стейкхолдерами – заинтересованными сторонами, оказывающими прямое или косвенное влияние на процесс и результаты образовательных инициатив. Это становится особо актуальным в контексте глобального тренда на усиление социальной ответственности университетов (Гаеде, 2021; UNESCO, 2023), когда они всё чаще позиционируют себя как «гражданские», а ориентация на взаимодействие с местными сообществами становится значимым элементом их деятельности.

Современные исследования свидетельствуют о значительной эволюции в понимании роли стейкхолдеров: от восприятия их как пассивных

получателей образовательных услуг до признания их статуса полноправных соавторов образовательного процесса. Эта трансформация отражает общую тенденцию в современной педагогике к демократизации образовательного пространства и утверждению принципов соучаствующего обучения.

Есть три фундаментальных аспекта эффективного взаимодействия со стейкхолдерами. Первый аспект – многоуровневость вовлечения, предполагающая учёт интересов как отдельных представителей сообществ, так и институциональных партнёров. Второй аспект – динамичность отношений, требующая постоянной адаптации к изменяющимся потребностям всех участников образовательного процесса. Третий аспект – рефлексивность, подразумевающая систематический анализ и корректировку форм взаимодействия.

В условиях стремительной цифровой трансформации образования (UNESCO, 2023) появляются принципиально новые форматы взаимодействия со стейкхолдерами. Среди них особого внимания заслуживают программы, позволяющие преодолевать географические барьеры, онлайн-сообщества практики, создающие пространство для профессионального обмена, и цифровые платформы для совместной проектной работы, обеспечивающие новые возможности коллаборации.

## 4.2. Определение и классификация стейкхолдеров

### в проектах ОС

В современной парадигме обучения служением стейкхолдеры играют принципиально важную роль, выступая не просто пассивными участниками, а активными сотворцами образовательного процесса. Как отмечает Б. Якоби (Jacoby, 2015), именно многостороннее взаимодействие между различными группами стейкхолдеров превращает ОС из простого сочетания учёбы и волонтерства в полноценную педагогическую стратегию.

Понятие «стейкхолдеры» (от англ. stakeholder – «заинтересованная сторона») в современной научной литературе трактуется как индивиды, группы или организации, которые либо подвергаются воздействию деятельности проекта, либо оказывают влияние на его реализацию (Freeman, 1984). Эта концепция, зародившаяся в сфере корпоративного

управления, в последние десятилетия получила широкое распространение в образовательной сфере, особенно в контексте проектов обучения служением.

Понимание роли стейкхолдеров в образовательных проектах прошло через несколько этапов. Есть модели активного участия, при которых стейкхолдеры становятся полноценными участниками образовательного процесса. Этот подход имеет значение в проектах обучения служением, где успех инициативы зависит от уровня взаимодействия всех заинтересованных сторон.

В контексте образовательных проектов стейкхолдеры могут быть классифицированы по нескольким критериям. По степени вовлечённости выделяют первичных (непосредственно участвующих в проекте) и вторичных (косвенно затронутых) стейкхолдеров. По характеру участия различают **внутренних** (студенты, преподаватели, администрация учебного заведения) и **внешних** (местные сообщества, партнёрские организации, государственные структуры) участников (Jacoby, 2022).

Особенностью современного подхода к работе со стейкхолдерами в образовании является признание их многоуровневого влияния на образовательный процесс. Как отмечают исследователи (Warren & Brower, 2023), эффективное взаимодействие со стейкхолдерами требует учёта не только их текущих потребностей, но и долгосрочных образовательных и социальных эффектов, что особенно актуально для проектов обучения служением, направленных на решение конкретных социальных проблем.

Современные цифровые технологии значительно расширили возможности взаимодействия со стейкхолдерами, позволяя преодолевать географические и временные барьеры, что открывает новые перспективы для развития проектов обучения служением в глобальном масштабе (UNESCO, 2023).

В контексте ОС стейкхолдеры могут быть сис тематизированы в несколько ключевых категорий, каждая из которых играет уникальную роль в реализации образовательных инициатив (McDonald et al., 2020). Эта классификация отражает сложную экосистему взаимодействий, характерную для современных сервисно-ориентированных образовательных проектов.

Внутренние стейкхолдеры образуют институциональное ядро образовательного процесса. Студенты, как основные участники (Euler, 2018), через сервисную деятельность не только приобретают профессиональные компетенции, но и развивают социальную ответственность, критическое мышление и способность к рефлексивной практике (рис. 9). Преподаватели и администрация вузов выполняют роль архитекторов образовательного процесса, разрабатывая учебные программы, адаптируя педагогические подходы к конкретным социальным контекстам и создавая систему оценки результатов.

## Обзор стейкхолдеров в обучении служением



**Рис. 9.** Обзор стейкхолдеров в рамках проектов обучения служением

Учебные заведения как институциональные субъекты (Gelmon et al., 2018) обеспечивают организационную и инфраструктурную поддержку, формируя нормативную базу и выделяя необходимые ресурсы для успешной реализации проектов.

Внешние стейкхолдеры расширяют границы образовательного пространства, связывая академическую среду с социальной реальностью. Партнёрские организации, включая НКО, государственные учреждения и бизнес-структуры (Sandy & Holland, 2022), выступают в качестве важнейших посредников, предоставляя не только площадки для практической реализации проектов, но и экспертные знания, необходимые для адекватного понимания социальных проблем. Локальные сообщества, будучи непосредственными бенефициарами социальных инициатив, играют ключевую роль в формировании

содержания ОС, обеспечивая обратную связь и задавая вектор развития проектов на основе реальных потребностей. Государственные и международные организации (UNESCO, 2023) создают нормативно-правовую и финансовую основу для развития обучения служением, формируя политику в области гражданского образования и содействуя масштабированию успешных практик.

Такая многоуровневая система стейкхолдеров отражает комплексный характер современного обучения служением, где образовательный процесс перестаёт быть замкнутой системой, превращаясь в открытую платформу для социального взаимодействия и совместного достижения результата. Взаимодействие между этими группами носит динамический характер, требуя постоянной адаптации и поиска баланса интересов всех участников образовательного процесса.

### 4.3. Роль стейкхолдеров в обучении служением

В современной модели ОС стейкхолдеры образуют сложную экосистему взаимосвязанных акторов, где успех образовательного процесса определяется качеством и глубиной их взаимодействия. Это требует переосмысления традиционных образовательных практик и разработки новых моделей партнёрства, отвечающих вызовам современности.

Современные исследования (Warren & Brower, 2023) подчёркивают, что эффективное взаимодействие стейкхолдеров в ОС требует развития культуры диалога, создания механизмов взаимной подотчётности и разработки гибких моделей сотрудничества. Особое значение приобретают цифровые платформы, позволяющие преодолевать пространственные и временные барьеры в организации совместной работы (Dávila & Mora, 2021).

#### **4.3.1. Внутренние стейкхолдеры**

**Вклад студентов** как ключевых участников процесса выходит далеко за рамки формального выполнения учебных требований. Исследования Дж. Эйлер (Euler, 2018) демонстрируют, что через реализацию общественных услуг студенты не только развивают профессиональные

компетенции, но и формируют социальную ответственность, критическое мышление и способность к рефлексивной практике. Особенно важно, что в процессе ОС студенты выступают в двойной роли – и как обучающиеся, и как активные преобразователи социальной реальности (Митчелл, 2021).

**Преподаватели** в системе ОС переходят от традиционной роли трансляторов знаний к функциям фасилитаторов и медиаторов. Их задача заключается в создании «мостов» между академическим знанием и практической деятельностью, а также в обеспечении содержательной рефлексии полученного опыта. При этом преподаватели сами становятся участниками процесса социального обучения.

**Университет** как институциональный стейкхолдер обеспечивает нормативную и ресурсную поддержку ОС, трансформируясь из «башни из слоновой кости» в открытую социальную систему (Gelmon et al., 2018), активно взаимодействующую с местными сообществами.

#### ***4.3.2. Внешние стейкхолдеры***

Эффективное взаимодействие стейкхолдеров в ОС требует развития культуры диалога, создания механизмов взаимной подотчётности и разработки гибких моделей сотрудничества. Особое значение приобретают цифровые платформы, позволяющие преодолевать пространственные и временные барьеры в организации совместной работы. Таким образом, в современной модели ОС стейкхолдеры образуют сложную экосистему взаимосвязанных акторов, где успех образовательного процесса определяется качеством и глубиной их взаимодействия. Это требует переосмысления традиционных образовательных практик и разработки новых моделей партнёрства, отвечающих вызовам современности.

**Государственные и межкультурные организации** формируют политический и финансовый контекст для развития ОС. Как отмечается в докладе ЮНЕСКО (2023), поддержка на макроуровне позволяет масштабировать успешные практики и интегрировать ОС в национальные образовательные системы.

**Локальные сообщества** в современной трактовке ОС перестают быть пассивными «получателями помощи», становясь равноправными

партнёрами. Исследования Т. Митчелла и Д. Донахью показывают, что учёт реальных потребностей сообществ и их активное вовлечение в планирование проектов значительно повышает эффективность ОС (Mitchell & Donahue, 2017).

**Партнёрские организации** (НКО, государственные учреждения, бизнес) вносят уникальный вклад, предоставляя не только площадки для практики, но и экспертные знания. Истинное партнёрство предполагает взаимное обучение, когда академические и общественные организации обмениваются знаниями и ресурсами.

#### 4.4. Управление взаимодействием стейкхолдеров в обучении служением

Эффективное сотрудничество между стейкхолдерами в проектах обучения служением требует комплексной системы координации, учитывающей современные тенденции в образовательной и социальной сферах. Как отмечают Дж. Макдональд и коллеги (McDonald et al., 2020), принцип прозрачности подразумевает не только регулярную отчётность, но и создание механизмов совместного планирования, где все участники получают равный доступ к информации и возможность влиять на принимаемые решения. Это особенно значимо для ОС, где образовательные учреждения традиционно занимают доминирующие позиции (García-Romero & Martínez-Lozano, 2023).

Гибкость управления взаимодействием должна охватывать не только меняющиеся запросы сообществ, но и трансформацию образовательных моделей в условиях цифровой реальности. Работа Петровой (2021), посвящённая российским университетам, демонстрирует, что адаптивные системы управления позволяют эффективнее реагировать на вызовы последних лет.

Особую важность приобретает оценка результатов с применением комбинированных методов исследования (Yorio & Ye, 2022). Современные научные труды, такие как изыскания М. Сантоса (Santos, 2023) в бразильских вузах, показывают результативность сочетания количественных и качественных методик для измерения

образовательных достижений и социального эффекта. Российские исследователи (Иванов и др., 2022) также акцентируют необходимость разработки комплексных критериев эффективности для отечественной практики.

Стейкхолдеры в ОС эволюционировали из сторонних наблюдателей в ключевых участников преобразований, что диктует необходимость новых форматов их вовлечения. Цифровизация образования, согласно данным ЮНЕСКО (UNESCO, 2022), создаёт условия для развития онлайн-платформ взаимодействия, тогда как глобальные проблемы (экологические изменения, миграционные процессы) определяют новые векторы для обучения служением (Martínez-Bueno & Traver-Martí, 2021). Эти тенденции открывают перспективные направления для дальнейшего изучения механизмов координации стейкхолдеров в ОС.

Эффективное сотрудничество между стейкхолдерами в обучении служением требует реализации нескольких ключевых принципов, подтверждённых современными исследованиями (рис. 10).



*Рис. 10. Ключевые принципы эффективного сотрудничества со стейкхолдерами*

Принцип **прозрачности** предполагает систематическое предоставление отчётов и организацию совместных сессий планирования. Такой формат взаимодействия позволяет создать атмосферу доверия между участниками образовательного процесса и обеспечить равный доступ к информации для всех заинтересованных сторон.

Не менее важным является принцип **гибкости**, который требует постоянной корректировки образовательных программ с учётом динамично меняющихся потребностей местных сообществ. Эта адаптивность особенно важна в условиях быстро изменяющейся социальной среды и цифровой трансформации образования.

Особое значение имеет комплексная **оценка** воздействия, предполагающая сочетание количественных и качественных методов исследования. Такой синтез методологий позволяет получить всестороннее представление как об образовательных результатах, так и о социальном эффекте реализуемых проектов.

## ГЛАВА 5. ВНУТРЕННИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ: РОЛЬ СТУДЕНТОВ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ В ОС

В рамках концепции Университета 5.0, предполагающей интеграцию образования, науки и социальной миссии (Carayannis & Morawska-Jancelewicz, 2022), обучение служением становится ключевым механизмом реализации третьей миссии вуза – его социальной ответственности перед обществом (Trencher et al., 2020). Современный университет в контексте ОС трансформируется из изолированной институции в открытую экосистему, активно взаимодействующую с местными сообществами (Gelmon et al., 2018). Однако центральными акторами этой трансформации остаются внутренние стейкхолдеры – **студенты и преподаватели**, чья роль выходит далеко за рамки традиционного образовательного процесса.

### 5.1. Трансформационная роль преподавателей и студентов в обучении служением

В контексте современной парадигмы высшего образования обучение служением выступает мощным катализатором преобразования традиционной образовательной модели. Данный подход создаёт уникальное пространство для формирования «гражданских профессионалов» – специалистов нового типа, сочетающих профессиональные компетенции с социальной ответственностью.

Современные студенческие команды в рамках ОС реализуют комплексные социальные проекты, выстраивая партнёрские отношения с некоммерческим сектором, социальными учреждениями и органами власти.

Особую значимость приобретает способность инициатив ОС трансформироваться в различные перспективные форматы. Прежде всего, они выступают инкубаторами социальных инноваций, на базе которых, по данным исследований (Yorio & Ye, 2012), 58 % студенческих проектов эволюционируют в устойчивые социальные предприятия. Во-вторых, они служат основой для коммерциализации идей, причём,

согласно отчёту ЮНЕСКО (UNESCO, 2021), каждый пятый стартап в социальной сфере зарождается именно в рамках университетских программ обучения служением. Наконец, эти проекты становятся полноценными научно-исследовательскими платформами, что подтверждается исследованием С. Джелман и соавторов (Gelmon, 2018), согласно которому 37 % магистерских работ в области социальных наук основываются на материалах, полученных в ходе реализации проектов обучения служением.

Методология вовлечения студентов в обучение служением охватывает весь цикл проектной деятельности – от выявления актуальных социальных проблем до итоговой оценки достигнутых результатов.



**Рис. 11.** Цикл участия студентов в ОС

Столь глубокая и всесторонняя включённость студентов в проектную работу способствует формированию ключевых компетенций, востребованных в современном мире. Методология ОС позволяет им развивать не только специальные компетенции, но и критическое мышление, эмпатию и гражданскую ответственность – качества, особенно востребованные в условиях глобальных вызовов XXI века (UNESCO, 2021). В процессе работы над социальными проектами у студентов развивается критическое мышление благодаря необходимости анализировать сложные социальные проблемы и искать нестандартные решения. Не менее важным аспектом является

формирование эмоционального интеллекта, происходящее в ходе непосредственного взаимодействия с благополучателями и осознания реальных последствий принимаемых решений. Кроме того, участие в проектах обучения служением способствует развитию системного видения, поскольку требует постоянного соотнесения теоретических знаний с практической деятельностью и понимания комплексного характера социальных процессов. Такой многоуровневый образовательный опыт позволяет студентам не только приобрести профессиональные навыки, но и сформировать целостное мировоззрение, сочетающее академические знания с социальной ответственностью.

Таким образом, внутренние стейкхолдеры – студенты и преподаватели – становятся движущей силой перехода от традиционной образовательной модели к университетам нового типа, где академическое знание служит инструментом социальных преобразований (рис. 11).

## 5.2. Студенческое сообщество как драйвер

### социальных преобразований

#### ***5.2.1. Студенты как субъекты социальных преобразований: двойственная роль в обучении служением***

Современные студенты представляют собой новое поколение профессионалов, для которых карьерные траектории больше не ограничиваются узкоспециальными компетенциями. Они формируют своё профессиональное становление через призму ценностных ориентаций. Исследования показывают, что так называемые зумеры (родившиеся после 1995 года) демонстрируют беспрецедентный уровень социальной вовлечённости и стремления к практической реализации знаний (Mitchell et.al., 2012; Schank, & Halberstadt, 2022). В рамках ОС эта особенность находит выражение в активном участии студентов в решении актуальных социальных проблем – от экологических инициатив до поддержки уязвимых групп населения.

Положительное влияние обучения служением на студентов подробно зафиксировано в ряде эмпирических исследований, реализуемых с начала 2000-х годов. Среди положительных эффектов данного подхода выделяют улучшение академической успеваемости, развитие когнитивных способностей, формирование эмпатии, гражданское обучение, углубление самопознания, а также осознание профессиональных интересов и более чёткое карьерное ориентирование (Astin et al., 2000; Celio et al., 2011; Conway et al., 2009; Lau & Snell, 2022; Salam et al., 2019; Warren, 2012). В дополнение к этому новые исследования демонстрируют, что обучение служением способствует достижению значимых позитивных изменений в сообществах, с которыми взаимодействуют студенты и университеты (Snell & Lau, 2022).

Актуальные исследования (Naval, 2018) подчёркивают, что участие студентов в проектах обучения служением выходит далеко за рамки формального выполнения учебных требований, приобретая характер глубокой личностно-профессиональной трансформации. Как свидетельствуют данные (Eyler, 2018; Naval, 2020), посредством такой деятельности обучающиеся не только развивают профессиональные компетенции, но и формируют социальную ответственность, критическое мышление и способность к рефлексивной практике. Особую значимость приобретает двойственная позиция студентов, которые одновременно являются и учениками, и учителями в процессе социальных изменений (Naval et al, 2020), выступая как активные преобразователи социальной реальности. Ключевая педагогическая задача заключается в развитии у студентов автономности и ответственности через постепенную передачу им инициативы в проектной деятельности. Даже при наличии у преподавателя серьёзного опыта в проектном менеджменте его основная функция сводится к фасилитации самостоятельной работы студентов.

### **5.2.2. Вклад обучения служением в подготовку компетентного выпускника**

В современном контексте высшего образования обучение служением приобретает особую значимость как инновационная методология, способная преодолеть разрыв между теоретической

подготовкой и требованиями профессиональной практики (Verea et al., 2018; Santos Rego, 2020). Участие студентов в проектах обучения служением позволяет интегрировать академический контент с реальными социальными потребностями, что, в свою очередь, способствует формированию у обучающихся профиля компетенций, который высоко ценится работодателями (Ugarte et al., 2021).

Одним из ключевых аспектов влияния обучения служением является развитие так называемых **компетенций внутренней личной эффективности**, к числу которых относятся личностная целостность, самоконтроль, способность к самоанализу и устойчивость к стрессу. Работодатели подчёркивают, что студенты, прошедшие через проекты обучения служением, демонстрируют более высокий уровень зрелости и ответственности, что особенно важно для формирования долгосрочной приверженности целям организации (Cardona & García-Lombardía, 2005; Yuan et al., 2018).

Вторым значимым результатом является развитие **интерперсональных компетенций**, таких как коммуникативные навыки, способность к командной работе и лидерский потенциал (Cheong et al., 2016). По мнению работодателей, участие студентов в коллективных инициативах и прямое взаимодействие с различными сообществами позволяет им осваивать навыки управления конфликтами, аргументированного диалога и эффективного сотрудничества, что отражается на их способности быстро интегрироваться в корпоративную культуру (Ugarte et al., 2021).

Кроме того, обучение служением способствует развитию **компетенций внешней личной эффективности**, включая инициативность, оптимизм и способность адаптироваться к изменяющимся условиям (Van Der Westhuizen et al., 2012; Cardona & García-Lombardía, 2005). Эти качества работодатели связывают с готовностью выпускников не только следовать существующим рабочим стандартам, но и активно участвовать в инновационной деятельности организации, способствуя её развитию и трансформации.

Наконец, следует отметить влияние обучения служением на формирование у студентов **бизнес-компетенций**, таких как видение организации, ориентация на клиента и способность к установлению деловых связей (англ. *networking*). Работодатели особо подчёркивают,

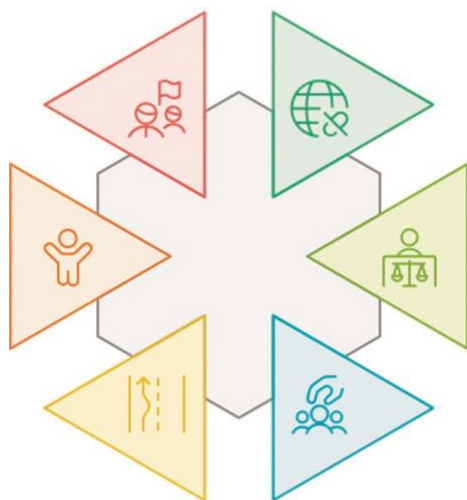
что способность видеть деятельность компании в стратегическом ключе и понимать её миссию и ценности формируется у студентов в ходе выполнения социально значимых проектов, что напрямую связано с их будущей эффективностью в профессиональной среде (Cheong et al., 2016; Ugarte et al., 2021).

Одновременно с этим сами студенты получают значительные **образовательные и личностные выгоды**. В первую очередь, участие в проектах обучения служением способствует углублению понимания существующих социальных проблем и механизмов их преодоления. Студенты развивают более высокий уровень личной и социальной ответственности, что выражается в готовности принимать обоснованные решения, учитывая интересы других людей и сообщества в целом. Взаимодействие с различными социальными группами формирует у студентов позитивное отношение к взрослым и расширяет их социальный круг.

Помимо этого, участие в социально ориентированных проектах способствует формированию более чёткого представления о возможных **карьерных траекториях и накоплению практического опыта**, востребованного в профессиональной деятельности. Отмечается также положительное влияние на уровень самооценки студентов, их уверенность в собственных силах и компетенциях. В долгосрочной перспективе обучение служением подготавливает студентов к активному и осмысленному участию в жизни и развитии своего сообщества, формируя у них устойчивую гражданскую позицию и готовность к социальному лидерству (рис. 12).

В рамках реализации проектов обучения служением студенты вносят значимый вклад в развитие местных сообществ и решение актуальных социальных задач. Их деятельность направлена на осуществление конкретной помощи и предоставление благ людям, находящимся в уязвимом положении, а также на улучшение состояния окружающей среды. Кроме того, участие студентов способствует повышению качества работы некоммерческих организаций и государственных учреждений за счёт дополнительной рабочей силы, свежих идей и внедрения современных методов взаимодействия с бенефициарами. В результате происходит расширение спектра социальных услуг, оказываемых

населению как через организации третьего сектора, так и через государственные структуры.



#### ▶ Понимание социальных проблем

Углублённое осознание существующих социальных проблем и их решений

#### ▶ Личная и социальная ответственность

Развитие ответственности и готовности принимать обоснованные решения

#### ▶ Взаимодействие с сообществом

Позитивное взаимодействие с различными социальными группами

#### ▶ Карьерные траектории

Исследование возможных карьерных путей и приобретение практического опыта

#### ▶ Самооценка и уверенность

Повышение самооценки и уверенности в собственных силах

#### ▶ Гражданская позиция

Подготовка к активному и осмысленному участию в жизни сообщества

Рис. 12. Преимущества обучения служением для студентов

### 5.2.3. Студент в проектах обучения служением: российская практика

Инновационным форматом внедрения ОС стали образовательные экспедиции. Такие выездные проекты позволяют студентам погрузиться

в решение актуальных проблем регионов, сочетая исследовательскую и проектную деятельность. Пионером этого направления в России стал Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ) с проектом «Открываем Россию заново», запущенным в 2017 году. Экспедиции проходили в различных субъектах Российской Федерации и включали в себя как аналитическую работу с местными сообществами, так и реализацию конкретных социальных инициатив. Итоги проекта получили институциональное признание и были зафиксированы в книгах отчётах «Открываем Россию заново», подготовленные университетом.

В период с 2017 по 2025 год данная практика получила дальнейшее развитие в рамках работы Лаборатории управления репутацией в образовании НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге, интегрировавшись в исследовательские и образовательные проекты, реализуемые с участием студентов и преподавателей во всех четырёх кампусах НИУ ВШЭ. Таким образом, образовательные проекты и экспедиции стали важным инструментом интеграции обучения служением в академическую и внеучебную деятельность университета, формируя у студентов опыт гражданского участия, кросс-дисциплинарного взаимодействия и профессиональной ориентации.

С 2023 года практика обучения служением в системе российского высшего образования получила заметный импульс к развитию, что обусловлено повышенным вниманием университетов к реализации их социальной миссии, интеграции принципов устойчивого развития и необходимостью гибко реагировать на новые вызовы, в том числе вызванные пандемией COVID-19. В этот период стали более отчётливо прослеживаться институциональные и методические подходы к вовлечению студентов в социально ориентированные проекты, интегрированные в образовательный процесс.

В современных условиях российский студент, вовлечённый в проекты обучения служением, выполняет комплексную роль, совмещая функции активного участника проектной деятельности, инициатора локальных изменений и носителя социальной ответственности, формируемой в процессе образовательного взаимодействия. Важной характеристикой данного подхода является акцент на развитии у обучающихся компетенций междисциплинарного взаимодействия, критического

мышления, а также готовности к самостоятельной постановке и решению прикладных задач, имеющих общественную значимость.

Начиная с 2023 года, наблюдается значительное расширение тематики и форматов проектов обучения служением. Традиционные волонтерские инициативы и социально-благотворительные программы дополняются проектами, ориентированными на экологическую устойчивость, цифровое просвещение и медиаграмотность, развитие местных сообществ и поддержку инклюзивных практик в образовательной среде. Особое внимание уделяется развитию студенческих проектов, направленных на социальную адаптацию уязвимых групп населения и создание благоприятных условий для их интеграции в активную общественную жизнь.

Отдельного упоминания заслуживает процесс институционализации обучения служением в российских университетах. Многие образовательные организации разрабатывают локальные нормативные документы, регламентирующие принципы проектирования, реализации и оценки подобных инициатив. Наблюдается тенденция к интеграции проектов обучения служением в основные и элективные учебные курсы, что обеспечивает их системное и устойчивое развитие в рамках образовательной политики вуза.

Значимой особенностью является переход от модели «студент как исполнитель» к модели «студент как соавтор и партнёр». Такая трансформация педагогической парадигмы способствует формированию у обучающихся высокой степени ответственности за результаты своей деятельности, развитию навыков коллективного управления проектами и принятию решений в условиях неопределённости. Студенты получают возможность не только участвовать в реализации поставленных задач, но и инициировать собственные идеи, адаптировать проектные подходы к меняющимся социальным условиям и критически оценивать достигнутые результаты.

В российской системе высшего образования обучение служением реализуется через различные формы учебной деятельности, интегрирующие академическую подготовку с решением актуальных социальных проблем. Такой синтез способствует формированию у студентов профессиональных компетенций и социальной ответственности.

Курсовой проект в рамках ОС представляет собой особый вид учебной работы, сочетающий исследовательскую составляющую с практико-ориентированной деятельностью. В отличие от традиционных курсовых работ, проекты ОС характеризуются чётко выраженной социальной направленностью и ориентацией на конкретные изменения. Тематика таких проектов формируется совместно с социальными партнёрами, при этом преподаватель обеспечивает соответствие выбранной темы целям изучаемой дисциплины.

Координацией практик в рамках ОС обычно занимаются специальные структурные подразделения вузов – волонёрские центры или проектные офисы. Как показывает опыт НИУ ВШЭ, такая централизованная система управления позволяет эффективно согласовывать интересы всех участников процесса.

Таким образом, российская практика реализации ОС демонстрирует разнообразие форм интеграции академического обучения с социальной практикой, что соответствует современным тенденциям развития высшего образования (Arbués et al, 2018).

### 5.3. Роль преподавателя в обучении служением: методологический аспект

#### ***5.3.1. Трансформация роли преподавателя в контексте ОС***

В современной образовательной парадигме обучение служением предполагает фундаментальное переосмысление роли преподавателя. Традиционная модель, в которой преподаватель выступает исключительно как передатчик знаний, уступает место более многогранной и гибкой позиции наставника, фасилитатора, координатора и партнёра в реализации социально значимых образовательных проектов.

Обучение служением зарекомендовало себя не только как эффективная методология для формирования гражданской и профессиональной зрелости студентов, но и как важный инструмент трансформации преподавательской деятельности в университетах. Включение этого подхода в учебный процесс способствует переосмыслению роли преподавателя, превращая его в проводника

активного взаимодействия студентов с реальными социальными контекстами.

Во-первых, обучение служением побуждает преподавателей разрабатывать и применять новые педагогические стратегии, которые стимулируют участие студентов и интеграцию академических знаний с практическими задачами общества. Этот подход позволяет обогащать учебные программы живыми примерами и ситуациями из реальной жизни, что способствует более глубокому освоению материала и развитию критического мышления.

Во-вторых, практика обучения служением укрепляет чувство гражданской ответственности у преподавателей, мотивируя их к более активному личному и профессиональному участию в решении актуальных проблем местных сообществ. Преподаватель, вовлечённый в такие проекты, не только передаёт студентам академические знания, но и формирует у них ценности солидарности, участия и социальной вовлечённости.

Наконец, участие в обучении служением способствует профессиональному росту самого преподавателя. Работа с социальными партнёрами, разработка междисциплинарных проектов и реализация практико-ориентированных заданий расширяют методический инструментарий и повышают педагогическую гибкость. Одновременно это способствует укреплению связей между коллегами из разных подразделений, обмену успешными практиками и развитию коллективных исследовательских инициатив. Вместе с тем для широкого распространения методологии требуется поддержка со стороны университета: гибкое планирование учебных программ, уменьшение административных барьеров и создание систем повышения квалификации преподавателей, осваивающих новые роли в образовательном процессе (рис. 13).

В целом, обучение служением оказывает многоаспектное влияние на преподавателей университетов: оно способствует обновлению методик обучения, укреплению их гражданской позиции, расширяет профессиональные компетенции и активизирует диалог между университетом и обществом. При наличии институциональной поддержки ОС становится устойчивым механизмом укрепления социальной миссии университета и развития преподавательской

культуры, ориентированной на социальную справедливость и активное гражданство (Cress & Donahue, 2011).



**Рис. 13.** Многогранная роль преподавателя в обучении служением

Таким образом, в обучении служением преподаватель выступает в нескольких взаимодополняющих ролях. Как методист он разрабатывает образовательные траектории, интегрирующие академическое содержание с социальной практикой. В качестве менеджера он координирует проектную деятельность, обеспечивая её соответствие как образовательным целям, так и потребностям общества. Важна и его медиаторская функция, направленная на организацию продуктивного взаимодействия между всеми участниками образовательного процесса. Кроме того, преподаватель выполняет исследовательскую функцию, анализируя эффективность образовательных практик и их влияние на развитие студентов и социальной среды. Успешная реализация столь многогранной роли требует соответствующей институциональной

поддержки. Важнейшее значение имеет создание специализированных методических центров, которые могли бы оказывать преподавателям консультационную и организационную помощь.

Не менее существенно развитие системы непрерывного профессионального образования, позволяющей преподавателям осваивать новые компетенции, необходимые для работы в парадигме обучения служением. Особое внимание следует уделять формированию устойчивых партнёрских сетей с организациями социальной сферы, что создаёт основу для долгосрочного и содержательного сотрудничества.

### ***5.3.2. Различия в профиле преподавателей, использующих и не использующих ОС***

Исследования разных лет выявили значительные различия между преподавателями, применяющими методики ОС в своей образовательной практике, и теми, кто придерживается традиционных подходов (Naval et. al, 2019; Hammond, 1994). Эти различия проявляются в трёх ключевых аспектах преподавательской деятельности.

Во-первых, наблюдаются заметные различия в используемых педагогических стратегиях. Преподаватели, применяющие ОС, склонны использовать более интерактивные и практико-ориентированные методики, отдавая предпочтение активному обучению перед простой передачей знаний. Их практика характеризуется созданием образовательных ситуаций, которые связывают академическое содержание с реальными социальными проблемами, способствуя у студентов как приобретению профессиональных компетенций, так и развитию гражданской ответственности.

Во-вторых, существует значительная разница в понимании социальной роли университета. Преподаватели, использующие ОС, демонстрируют более глубокую убеждённость в ответственности высших учебных заведений перед местным сообществом. Они рассматривают университет не только как генератора и транслятора знаний, но и как активного участника социальных преобразований и поиска решений общественных проблем.

Наконец, отмечаются различия в готовности к педагогическим инновациям. Преподаватели, применяющие ОС, проявляют большую

открытость к подходам, ориентированным на проявление субъектной роли студентов, проявляя особый интерес к методикам, развивающим самостоятельность, командную работу и практическое применение знаний. Эта инновационная направленность проявляется как в их готовности экспериментировать с новыми педагогическими стратегиями, так и в способности адаптировать свои методы к конкретным условиям обучения.

## 5.4. От инициативы к системе: как администрация внедряет обучение служением

### ***5.4.1. Обучение служением и стратегическая поддержка университетов***

Эффективная интеграция обучения служением в деятельность университета невозможна без активного участия административных структур. Взаимодействие между педагогами, студентами и администрацией играет ключевую роль в институционализации ОС как устойчивой образовательной и социальной практики. Администрация университета не только создаёт **нормативно-организационные рамки**, но и **обеспечивает стратегическую поддержку**, необходимую для включения ОС в учебные планы, межфакультетские проекты и систему оценки образовательных результатов.

С одной стороны, административные органы способствуют **формированию партнёрств** с внешними социальными организациями, координируют финансирование, логистику и правовое сопровождение проектов. С другой стороны, они играют важную роль в **признании и поощрении вклада преподавателей и студентов**, участвующих в обучении служением, через институциональные механизмы мотивации и карьерного развития.

Кроме того, администрация участвует в **мониторинге и оценке** программ ОС, обеспечивая соответствие проектов стратегическим целям университета, таким как социальная ответственность, устойчивое развитие и третья миссия. Создание **внутриуниверситетских структур поддержки** – офисов ОС, координаторов, межфакультетских комитетов

– повышает качество реализации и способствует тиражированию успешных практик (рис. 14).

Далее рассмотрим механизмы, благодаря которым административные структуры университетов трансформируют отдельные инициативы в устойчивую систему ОС, встроенную в академическую и управленческую ткань университета.



**Рис. 14.** Деятельность университетов по стратегической поддержке обучения служением

#### **5.4.2. Этапы институционализации: от пилотных проектов к системной интеграции**

Внедрение обучения служением в университетскую среду – это поэтапный процесс, требующий не только инициатив «снизу», но и стратегической поддержки «сверху». Как показывает международная

практика, успешная институционализация ОС обычно проходит через четыре ключевых стадии, каждая из которых отражает определённый уровень зрелости и административной вовлечённости.

На **инициативном** этапе обучение служением реализуется преимущественно в форме разрозненных инициатив. Преподаватели и студенты, вдохновлённые идеей соединения академического знания с социальной практикой, самостоятельно организуют проекты, сотрудничая с местными НКО, школами или муниципалитетами. Эти проекты носят экспериментальный характер и редко получают официальную поддержку со стороны администрации.

На стадии **формализации** университет начинает осознавать потенциал ОС как инструмента развития социальной миссии и внедряет первые элементы координации. Администрация разрабатывает регламенты, методические рекомендации, а также формирует временные рабочие группы или назначает координаторов. Одновременно появляются критерии оценки качества и эффективности проектов обучения служением.

**Интеграция** знаменует собой более глубокий уровень признания ОС. На этом этапе практика включается в учебные планы, становится частью обязательных дисциплин или междисциплинарных модулей. ОС начинает рассматриваться как средство реализации третьей миссии университета и включается в стратегические документы, а показатели эффективности проектов начинают учитываться в оценке работы преподавателей и подразделений.

Наивысшей стадией является **институционализация**, при которой обучение служением закрепляется в управленческой системе университета. Создаются постоянные структуры (например, Центры обучения служением), утверждаются бюджеты, налаживается устойчивое партнёрство с внешними организациями. ОС становится неотъемлемой частью университетской идентичности и интегрируется в механизмы стратегического управления, аккредитации и международного позиционирования.

**Таблица 5***Стадии институционализации обучения служением*

| Этап | Характеристики |
|------|----------------|
|------|----------------|

|                     |                                                                                            |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Инициативный        | Разрозненные проекты, реализуемые преподавателями и студентами добровольно                 |
| Формализация        | Появление регламентов, координационных структур и критериев оценки                         |
| Интеграция          | Включение ОС в учебные планы и стратегические документы университета                       |
| Институционализация | Закрепление ОС в управленческой системе, стабильное финансирование, устойчивые партнёрства |

Каждый из этих этапов требует не только административной воли, но и создания механизмов координации, мониторинга, сопровождения и признания вклада участников. Переход от одного уровня к другому предполагает изменение как организационной культуры, так и управленческих практик (таблица 5).

#### ***5.4.3. Роль администрации: от поддержки до лидерства***

Администрация университета играет решающую роль в превращении обучения служением из разрозненной инициативы в устойчивую и институционализированную практику. Этот переход невозможен без стратегического участия управленческих структур, которые задают рамки, формируют политику и обеспечивают необходимые ресурсы для развития ОС.

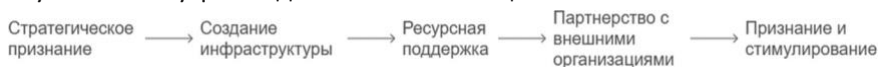
Один из ключевых шагов – **стратегическое признание обучения служением**. Это выражается во включении ОС в миссию и стратегию развития университета, в официальных документах, касающихся третьей миссии, устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности (например, в отчётах, ориентированных на ESG и ЦУР). Такое признание делает ОС приоритетом на уровне институционального планирования и способствует его восприятию как неотъемлемой части университетской идентичности.

Немаловажным направлением является **создание инфраструктуры для поддержки ОС**. Это может включать организацию специализированных офисов или центров обучения служением, а также назначение координаторов или межфакультетских рабочих групп. Такие структуры не только координируют проекты, но и обеспечивают методологическую поддержку, мониторинг и связь между преподавателями, студентами и внешними партнёрами.

Для устойчивости инициатив критично важна **ресурсная поддержка** со стороны администрации. Речь идёт о предоставлении грантов, выделении академических часов преподавателям, вовлечённым в ОС, а также об обеспечении логистических и ИТ-ресурсов. Наличие стабильного финансирования позволяет планировать проекты долгосрочно и повышает их качество.

Кроме того, университет может играть активную роль в **развитии партнёрств с внешними организациями**. Администрация может содействовать заключению соглашений о сотрудничестве с некоммерческими организациями, образовательными учреждениями, органами власти и бизнесом, тем самым расширяя спектр возможных социальных практик для студентов и преподавателей.

Наконец, для укрепления мотивации необходимо внедрение механизмов **признания и стимулирования**. Это может включать премии, карьерные бонусы, публичное признание вклада, а также учёт участия в ОС при аттестации преподавателей или формировании портфолио студентов. Такие меры создают культуру поощрения социальной активности и способствуют широкому принятию обучения служением внутри академического сообщества.



**Рис. 15.** Роль администрации в развитии ОС

Роль администрации выходит за рамки поддержки: она становится лидером трансформации, задающим стратегическое направление, создающим условия и вдохновляющим университетскую среду на реализацию социальной миссии через обучение служением (рис. 15).

#### **5.4.4. Институциональные модели внедрения обучения служением**

Мировая практика показывает, что университеты используют различные организационные модели для внедрения обучения служением в зависимости от своего размера, культуры управления, распределения ресурсов и степени зрелости третьей миссии. Эти модели различаются по уровню координации, распределению

ответственности и степени административного участия. Условно можно выделить три основные институциональные модели: централизованную, децентрализованную и гибридную.

**Централизованная модель** характеризуется тем, что все процессы, связанные с обучением служением, курируются специализированным университетским центром или офисом. Такой центр отвечает за стратегическое развитие ОС, координацию проектов между факультетами, организацию методической поддержки, развитие партнёрств с внешними организациями и обеспечение системы мониторинга. Примером такой модели может служить Университет Наварры (Испания), где Центр «Тантака» выступает единым координатором инициатив по обучению служением. Централизованный подход обеспечивает высокую степень согласованности действий и способствует формированию единых стандартов качества.

В рамках **децентрализованной модели** ответственность за интеграцию обучения служением передаётся непосредственно на уровень факультетов или отдельных академических программ. При этом центральная администрация оказывает поддержку через специализированные системы как «Ярмарка проектов», временные рабочие группы или координационные советы, которые помогают в распространении практик и обмене опытом. Такая модель позволяет гибко адаптировать ОС к специфике каждой дисциплины и способствует инновационности на уровне преподавательских инициатив. Примером служит НИУ ВШЭ, где различные факультеты и студенческие проекты разрабатывают собственные форматы ОС при поддержке исследовательских лабораторий и школ.

**Гибридная модель** сочетает элементы двух предыдущих. В ней централизованная структура отвечает за стратегию, стандарты и общее развитие обучения служением, в то время как факультеты обладают автономией в выборе форматов реализации. Такая модель позволяет объединить плюсы координированного подхода с преимуществами локальной инициативы. Гибридный подход часто используется в университетах, где ОС встроено в систему аккредитации или является частью национальной образовательной политики. Примером может служить мексиканский университет UPAEP, где функционирует и

центральный координационный офис, и активно развиваются факультетские и студенческие проекты.

Таким образом, выбор институциональной модели (рис. 16) зависит от множества факторов: культуры управления, наличия ресурсов, педагогических традиций и стратегических целей университета.



*Рис. 16. Организационные модели для внедрения обучения служением*

Все три модели при правильной реализации могут способствовать эффективному внедрению обучения служением как устойчивой образовательной практики.

#### **5.4.5. Проблемы и вызовы внедрения обучения служением**

Несмотря на растущий интерес к обучению служением как к инновационной педагогической практике, его внедрение в университетах сталкивается с рядом системных и культурных барьеров. Эти трудности требуют осознанного и стратегического подхода со стороны как преподавателей, так и административного руководства.

Одной из основных проблем является **недостаток понимания и признания ОС как академически значимой практики**. В условиях, когда приоритет отдаётся научной продуктивности и публикационной активности, обучение служением может восприниматься как дополнительная, неформальная деятельность, не имеющая прямого отношения к академической успеваемости или карьерному росту преподавателей. Это снижает мотивацию к участию и мешает включению ОС в официальные образовательные траектории.

Дополнительным барьером выступает **сопротивление со стороны части профессорско-преподавательского состава**, особенно в тех случаях, когда обучение служением воспринимается как угроза увеличения рабочей нагрузки или как идеологическая инициатива, не соответствующая академическим стандартам. Преодоление этого

сопротивления требует методологической поддержки и институционального признания ценности ОС.

Ещё одной проблемой является **отсутствие чётких метрик и инструментов оценки эффективности ОС**. Без измеримых показателей, отражающих образовательные и социальные результаты, трудно обосновать важность этих проектов для университета и убедить руководство в необходимости их поддержки. Стандартизация критериев и включение ОС в систему внутреннего и внешнего мониторинга качества образования – важный шаг на пути к его институционализации.

Наконец, **фрагментарность партнёрств и слабая вовлечённость внешних стейкхолдеров** нередко ограничивают потенциал ОС. Без устойчивых, взаимовыгодных и долгосрочных связей с внешним сообществом – будь то НКО, местные органы власти или бизнес – проекты обучения служением рискуют остаться точечными инициативами без широкого общественного воздействия.

В этой ситуации **администрация университета должна играть двойную роль**: с одной стороны, как *медиатор* способствовать формированию общей культуры ОС и диалога между академическим и социальным секторами, с другой – как *архитектор* выстраивать устойчивые управленческие и ресурсные механизмы поддержки. Только в таком сочетании возможно преодоление барьеров и превращение обучения служением в полноценную и ценную часть университетской жизни.

## ГЛАВА 6. ВНЕШНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ – ПАРТНЁРСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### 6.1. Потенциал социального партнёрства при реализации обучения служением

В условиях меняющейся социальной и образовательной повестки особую актуальность приобретает развитие устойчивых форм взаимодействия между университетами и внешними акторами – так называемыми социальными партнёрами. К ним относятся некоммерческие организации, фонды, представители социального предпринимательства, органы государственной и муниципальной власти, учреждения бюджетной сферы (школы, библиотеки, социальные центры, медицинские учреждения и др.), а также бизнес-структуры, реализующие программы корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

Социальный партнёр – это актор, включённый в совместное решение социально значимых задач посредством участия студентов в реальных проектах, имеющих общественную важность. Такое взаимодействие не ограничивается внешним сотрудничеством, но становится элементом образовательного процесса, встраиваясь в учебные дисциплины и программы. Интеграция практической деятельности с учебным планом позволяет формировать у студентов не только профессиональные компетенции, но и гражданскую позицию, основанную на понимании общественных вызовов.

Партнёрские организации (НКО, государственные учреждения, бизнес) вносят уникальный вклад, предоставляя не только площадки для практики, но и экспертные знания. Как отмечают М. Санди и Б. Холланд (Sandy & Holland, 2022), истинное партнёрство предполагает взаимное обучение, когда академические и общественные организации обмениваются знаниями и ресурсами (рис. 17).

Так, например, студенты образовательной программы «Менеджмент» или «Бизнес-администрирование», обладая навыками в области стратегического планирования и управления проектами, могут

разрабатывать проекты для социального партнёра в направлениях бизнес-консалтинга или оптимизации бизнес-процессов.



**Рис. 17.** Принципы социального партнёрства в рамках обучения служением

Участие в таких проектах оценивается не по количеству затраченного времени, а по достижению заранее установленных результатов, зафиксированных при формулировке социальной задачи и согласованных с образовательными результатами. Конечным продуктом может стать, например, бизнес-план или стратегия развития для конкретной организации или социального предприятия.

Студенты образовательной программы «Маркетинг», владеющие инструментами анализа рынка и разработки маркетинговых стратегий, могут разрабатывать проекты для социального партнёра, связанные с исследованием целевой аудитории или продвижением социально значимых продуктов и услуг. Участие в подобных проектах оценивается не по количеству затраченного времени, а по достижению конкретных результатов, заранее определённых при постановке задачи и согласованных с образовательными целями. Конечным продуктом может стать, например, маркетинговый план или кампания по повышению осведомлённости о социальной проблеме.

Студенты программы «Финансы» могут применять свои знания в области финансового анализа и бюджетирования для поддержки социального партнёра в подготовке финансовых моделей или планировании устойчивого финансирования проектов. Результативность

оценивается исходя из достижения заранее согласованных показателей, а не по затраченному времени. Конечным продуктом может стать, например, подробный финансовый план или предложение по привлечению инвестиций для социального предприятия или НКО.

Студенты образовательной программы «Юриспруденция», обладая знаниями в области права и правоприменительной практики, могут разрабатывать проекты для социального партнёра в таких направлениях, как правовое консультирование граждан, разработка правовых рекомендаций или подготовка нормативных предложений. Участие в подобных проектах оценивается не по количеству затраченного времени, а по достижению заранее установленных результатов, которые фиксируются при формулировке социальной задачи и соотносятся с образовательными результатами программы. Конечным продуктом может стать, например, пакет правовых заключений, проект локального нормативного акта или информационные материалы для повышения правовой грамотности целевой аудитории.

Студенты образовательной программы «Политология», владеющие навыками анализа политических процессов и публичной политики, могут разрабатывать проекты для социального партнёра в направлениях исследования общественного мнения, мониторинга политических решений или подготовки рекомендаций для органов местного самоуправления. Участие в таких проектах оценивается не по количеству затраченного времени, а по степени достижения заранее установленных результатов, которые определяются при формулировке социальной задачи и соотносятся с образовательными целями курса. Конечным продуктом может стать, например, аналитический отчёт по итогам социологического опроса или специальный документ (policy brief) с предложениями по улучшению муниципальной политики или аналитическая записка для общественной организации.

## 6.2. Взаимосвязь обучения служением и социального

## предпринимательства

Социальное предпринимательство представляет собой инновационную парадигму решения разнообразных социальных проблем посредством устойчивых стратегий, ориентированных на рыночные принципы. Применяя предпринимательские принципы к сложным общественным вызовам, социальные предприниматели стремятся создавать долгосрочный эффект, выходящий за рамки традиционных моделей некоммерческой или исключительно коммерческой деятельности. В настоящем разделе рассматривается, каким образом обучение служением – педагогический подход, интегрирующий структурированное взаимодействие с сообществом и целенаправленную академическую рефлексию, – выступает катализатором формирования компетенций, установок и практического опыта, необходимых для успешного социального предпринимательства.

### ***6.2.1. Социальное предпринимательство как проектная основа обучения служением***

Социальные предприниматели отличаются приверженностью инновациям, устойчивости и измеримому социальному эффекту. В отличие от классических некоммерческих организаций, которые в основном зависят от благотворительных пожертвований, социальные предприятия разрабатывают финансово жизнеспособные модели, обеспечивающие долгосрочную стабильность деятельности при одновременном решении актуальных социальных и экологических проблем. Вместе с тем они сталкиваются с рядом серьёзных трудностей, включая необходимость обеспечения устойчивого финансирования, масштабирования локальных решений и преодоления системных барьеров, таких как нормативные ограничения или укоренившееся социально-экономическое неравенство. В отличие от благотворительных инициатив, сосредоточенных на разовом удовлетворении потребностей, социальное предпринимательство акцентирует внимание на расширении возможностей и институциональных преобразованиях посредством рыночных механизмов.

Симбиоз обучения служением и социального предпринимательства проявляется в преобразующем потенциале обучения на основе опыта, который способствует формированию ключевых компетенций для реализации социальных инноваций. Обучение служением погружает студентов в реальные социальные контексты, предоставляя им возможность непосредственного взаимодействия со сложными социальными проблемами и системными неравенствами. Такой опыт зачастую стимулирует предпринимательское мышление, побуждая студентов трансформировать теоретические знания в практические, устойчивые решения. Например, сотрудничество студентов с приютом для бездомных в рамках проекта обучения служением может вдохновить их на создание социального предприятия, ориентированного на устранение барьеров к трудоустройству путём организации программ профессионального обучения и предоставления микрозаймов, выходя за рамки традиционной благотворительной деятельности, такой как сбор пожертвований.

Грамотно организованное обучение служением позволяет студентам развивать навыки комплексного решения проблем, лидерства в совместной деятельности и мобилизации ресурсов – навыки, которые являются ключевыми для успешного социального предпринимательства. Рефлексивный компонент обучения служением способствует критическому анализу коренных причин социальных проблем, формируя у студентов понимание необходимости перехода от краткосрочной благотворительности к долгосрочным системным преобразованиям. Данный педагогический подход способствует развитию установки на расширение возможностей, мотивируя студентов разрабатывать инициативы, направленные на укрепление устойчивости сообществ, а не на поддержание зависимости.

Несмотря на высокую результативность, интеграция обучения служением и социального предпринимательства сопряжена с определёнными вызовами. Временные рамки академического семестра зачастую не совпадают с продолжительностью, необходимой для полноценной разработки и масштабирования жизнеспособных социальных предприятий. Кроме того, совмещение строгих академических стандартов с достижением значимых для сообщества результатов требует тщательной педагогической проработки и

институциональной поддержки. Тем не менее, университеты располагают значительными возможностями для формирования среды, способствующей развитию социального инновационного предпринимательства, что позволяет преодолеть разрыв между теоретическим обучением и реальным социальным воздействием. Стратегическое партнёрство с представителями бизнеса и некоммерческого сектора может дополнительно повысить масштабируемость и устойчивость студенческих социальных предприятий, предоставляя наставничество, финансовые ресурсы и доступ к профессиональным сетям.

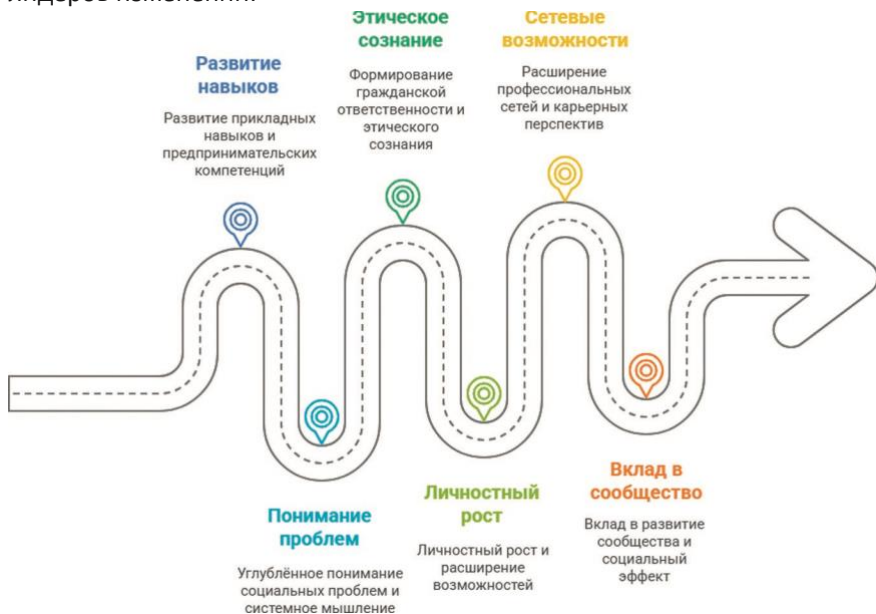
В заключение следует отметить, что синергия обучения служением и социального предпринимательства формирует эффективную образовательную модель, направленную на подготовку будущих лидеров изменений. Опираясь на сочетание теоретических знаний и практического опыта, данный подход вооружает студентов инструментами для разработки инновационных и устойчивых решений наиболее острых социальных проблем современности.

### ***6.2.2. Позитивные результаты участия студентов в проектах обучения служением совместно с социальными предпринимателями (с примерами из практики)***

Современные подходы к развитию социальной ответственности университетов всё чаще опираются на практики обучения служением, особенно в сочетании с социальным предпринимательством. Такой формат образовательной деятельности открывает широкие возможности для формирования у студентов профессиональных и гражданских компетенций, личностного роста и укрепления взаимосвязей между университетом и местными сообществами. Участие студентов в проектах, реализуемых совместно с социальными предпринимателями, позволяет соединить академическую подготовку с решением реальных социальных задач предпринимательской направленности, создавая тем самым условия для комплексного развития обучающихся и генерации позитивных изменений в обществе.

Участие студентов в проектах обучения служением совместно с социальными предпринимателями формирует многогранный комплекс положительных результатов, значимых как для самих студентов, так и для сообществ и партнёрских организаций. Эти результаты подтверждают ценность подобного подхода как одного из наиболее эффективных инструментов реализации социальной миссии университета и подготовки нового поколения граждан, готовых инициировать и поддерживать устойчивые социальные преобразования (рис. 18).

Во-первых, участие в подобных проектах способствует развитию у студентов **прикладных профессиональных навыков и предпринимательских компетенций**. В процессе выполнения реальных задач студенты осваивают управление проектами, планирование бюджета, разработку маркетинговых стратегий и методы оценки социального воздействия. Работа под руководством опытных социальных предпринимателей формирует у студентов способность мыслить инновационно и уверенность в собственных силах как будущих лидеров изменений.



**Рис. 18.** Достижение целостного развития через ОС с опорой на социальное предпринимательство

Во-вторых, непосредственное взаимодействие с социальными предпринимателями углубляет понимание студентами природы и коренных **причин социально значимых проблем**. Это позволяет им перейти от поверхностного восприятия социальных вызовов к системному анализу и поиску устойчивых путей их решения. Студенты учатся определять ключевые точки воздействия и разрабатывать проекты, направленные на долгосрочные структурные преобразования, что отличает такие инициативы от традиционной благотворительной помощи.

В-третьих, практика обучения служением в сотрудничестве с социальными предпринимателями способствует формированию у студентов высокой степени **гражданской ответственности и этической рефлексии**. Студенты начинают осознавать свою роль не только как будущих специалистов в определённой области знаний, но и как активных граждан, способных вносить значимый вклад в развитие справедливого и устойчивого общества.

В-четвёртых, участие в таких проектах способствует **личностному росту студентов**. В процессе работы над реальными социальными задачами они развивают уверенность в себе, устойчивость к стрессовым ситуациям и гибкость мышления. Взаимодействие с различными сообществами и заинтересованными сторонами способствует развитию эмпатии и межкультурной компетентности, что особенно важно в условиях сложноорганизованного мира.

В-пятых, проекты обучения служением с участием социальных предпринимателей способствуют **расширению профессиональных контактов студентов и открывают новые карьерные возможности**. В ходе реализации проектов студенты устанавливают связи с представителями социального бизнеса, некоммерческого сектора, органами местного самоуправления и потенциальными инвесторами. Эти связи могут способствовать последующему трудоустройству, прохождению стажировок или даже запуску собственных социальных стартапов.

Наконец, студенческие проекты нередко приносят ощутимую **пользу для сообществ**, с которыми они взаимодействуют. Итогами становятся создание новых или усовершенствование существующих социальных услуг, пилотирование инновационных продуктов или повышение организационного потенциала локальных социальных предприятий. Для студентов этот опыт – доказательство практической значимости полученных знаний и дополнительный стимул к дальнейшему профессиональному развитию.

### 6.3. Обучение служением в сотрудничестве с некоммерческими организациями

Одной из наиболее эффективных форм реализации обучения служением является сотрудничество с некоммерческими организациями. НКО традиционно играют важную роль в решении различных социальных проблем, выступая проводниками интересов граждан и обеспечивая доступ населения к важнейшим социальным услугам. Университеты, в свою очередь, обладают научным и кадровым потенциалом, способным усиливать влияние гражданских инициатив и вносить вклад в повышение их устойчивости.

Интеграция обучения служением с деятельностью НКО позволяет создать уникальную образовательную среду, где теоретические знания студентов напрямую применяются для решения конкретных проблем сообщества. Такая форма взаимодействия способствует выстраиванию долгосрочных партнёрских отношений между университетами и сектором гражданского общества, что особенно важно в контексте формирования социального капитала и повышения доверия к институтам образования.

Кроме того, практика сотрудничества с НКО даёт студентам возможность не только овладеть профессиональными компетенциями, но и развить важные ценностные установки, такие как гражданская ответственность, эмпатия и приверженность принципам социальной справедливости. Эти качества становятся всё более востребованными в современном мире, где растёт спрос на специалистов, способных

работать в мультидисциплинарных командах и эффективно взаимодействовать с различными стейкхолдерами.

Таким образом, развитие практик обучения служением в партнёрстве с НКО является значимым направлением модернизации высшего образования, способствующим достижению целей устойчивого развития и формированию активного гражданского общества.

### **6.3.1. Сущность и принципы взаимодействия**

Сотрудничество университета с некоммерческими организациями в рамках обучения служением строится на ряде ключевых принципов, которые обеспечивают его эффективность и устойчивость. Прежде всего, такая форма взаимодействия предполагает **принцип взаимной выгоды**, согласно которому каждая из сторон – университет, студенты и НКО – получает конкретные, измеримые результаты и ценности. Для университета это возможность усилить социальную миссию, повысить общественное доверие и укрепить партнёрскую сеть; для НКО – привлечение новых человеческих и интеллектуальных ресурсов; для студентов – получение уникального опыта решения реальных проблем общества.

Вторым важным принципом является **открытый и постоянный диалог** между всеми участниками. Взаимодействие не ограничивается формальными договорами или разовыми мероприятиями. Напротив, выстраивается система регулярной коммуникации, обмена мнениями, совместной постановки задач и обсуждения хода реализации проектов. Такой подход способствует выстраиванию долгосрочного доверительного партнёрства и гибкому реагированию на изменяющиеся потребности сообществ.

Особое внимание уделяется **совместному проектированию образовательного процесса**, что означает активное участие представителей НКО не только в роли получателей помощи или мест прохождения практики, но и в роли полноправных участников образовательного процесса. Они могут участвовать в разработке учебных кейсов, приглашаться к проведению мастер-классов и совместных семинаров, консультировать студентов и преподавателей по вопросам специфики целевых аудиторий.

Важно отметить, что взаимодействие с НКО в рамках обучения служением предполагает **ориентацию на реальные потребности сообщества**, что требует от всех сторон гибкости, уважения к особенностям локального контекста и готовности к поиску компромиссов. В этом контексте значимым становится и принцип **рефлексии**, когда студенты совместно с наставниками и представителями НКО анализируют результаты своей деятельности, оценивают личный и профессиональный рост, а также выявляют направления для дальнейшего улучшения проектов.

### ***6.3.2. Ключевые преимущества для студентов***

Участие студентов в проектах обучения служению в сотрудничестве с некоммерческими организациями открывает широкий спектр возможностей для их профессионального, личностного и гражданского развития. Этот формат взаимодействия позволяет студентам не просто быть пассивными получателями знаний, но и активно применять их на практике, решая реальные задачи и взаимодействуя с разнообразными социальными группами.

Прежде всего, подобные проекты способствуют формированию практических профессиональных навыков, которые особенно востребованы в социальной сфере. Студенты приобретают опыт планирования и реализации конкретных мероприятий, учатся работать в мультидисциплинарных командах, разрабатывать информационные материалы, вести переговоры с партнёрами и органами власти, что повышает их конкурентоспособность на рынке труда.

Важным аспектом является развитие гражданской позиции и умение работать с уязвимыми группами населения, такими как люди с ограниченными возможностями здоровья, малообеспеченные семьи, пожилые граждане или молодёжь из группы социального риска. Благодаря живому опыту взаимодействия и помощи, студенты лучше осознают специфику потребностей разных категорий населения, формируют эмпатию и чувствительность к социальным проблемам.

Кроме того, участие в работе с НКО позволяет студентам глубже понять принципы функционирования некоммерческого сектора и особенности гражданских инициатив. Они на практике знакомятся с вопросами организационного управления, фандрайзинга, правового

регулирования и коммуникации с донорами и волонтерами. Это знание нередко становится для них мотивацией к участию в гражданских движениях или созданию собственных общественных проектов в будущем.

Отдельного внимания заслуживает то, что студенты развивают умения по управлению социальными проектами – от идеи до реализации и оценки результатов. Они учатся разрабатывать проектные заявки, планировать бюджет, подбирать ресурсы и партнёров, готовить отчётность и презентации для стейкхолдеров. Эти навыки востребованы не только в некоммерческом секторе, но и в социально ориентированном бизнесе, государственном управлении и корпоративной социальной ответственности.

## 6.4. Обучение служением в сотрудничестве с государственными органами

Обучение служением, реализуемое в партнёрстве с государственными органами, представляет собой не только эффективный инструмент повышения качества образования, но и действенный механизм реализации социальной миссии университетов как активных субъектов устойчивого развития общества. Такая форма сотрудничества способствует укреплению взаимосвязей между системой высшего образования и государственной политикой в социальной сфере, придавая образовательному процессу дополнительную общественную значимость и практическую направленность.

### **6.4.1. Особенности социального партнёрства с государственными органами**

Государственные структуры при этом могут выступать в различных ролях: как заказчики и партнёры в разработке и реализации социальных проектов, как инициаторы и кураторы образовательных программ, а также как эксперты, обеспечивающие содержательное и нормативное сопровождение практик обучения служением. Взаимодействие с профильными министерствами, органами исполнительной власти

российских регионов, муниципальными администрациями, учреждениями здравоохранения, социальной защиты и образования позволяет вузам оперативно и адресно реагировать на социальные вызовы, сопряжённые с государственными приоритетами.

Значимым фактором масштабирования и устойчивости таких практик выступает наличие институциональных ресурсов и регулирующих механизмов, находящихся в распоряжении государственных партнёров. Это, в свою очередь, способствует институционализации ОС и интеграции социально ориентированных инициатив в структуру университетского образования на системном уровне.

С позиции обучающихся участие в проектах, реализуемых при поддержке государства, способствует формированию гражданской идентичности, пониманию принципов функционирования публичной сферы, а также развитию компетенций в области государственного и муниципального управления, прав человека и устойчивого развития. Такое вовлечение усиливает осознание личной и профессиональной ответственности за участие в общественно значимых процессах и формирует мотивацию к социальному действию.

Для обеспечения эффективности и воспроизводимости взаимодействия между университетами и государственными структурами необходимы чётко выстроенные институциональные механизмы координации. Среди них особую роль играют: межведомственные соглашения о сотрудничестве, создание совместных координационных и экспертных советов, формирование платформ для обмена опытом, мониторинга результатов и совместного проектирования. Важным условием выступает также согласование образовательных целей, обеспечивающее баланс интересов всех вовлечённых стейкхолдеров – студентов, преподавателей, управленцев и представителей государственных институтов.

Практики обучения служением демонстрируют высокую степень адаптивности и межсекторной интеграции, охватывая всё более широкий спектр приоритетных направлений социальной политики. Современные примеры реализации ОС в российских университетах свидетельствуют о его способности эффективно функционировать в таких стратегически важных сферах, как здравоохранение (включая профилактику и просвещение), социальная инклюзия и работа с

уязвимыми группами населения, охрана окружающей среды, устойчивое развитие территорий, профилактика девиантного и противоправного поведения среди молодёжи, цифровизация социальной сферы и содействие межкультурному и межэтническому взаимодействию. Благодаря своей гибкости обучение служением оказывается релевантным инструментом для решения комплексных социальных задач, с которыми сталкиваются как органы государственной власти, так и гражданское общество.

Университеты, в этом контексте, становятся не только образовательными учреждениями, но и **институциональными платформами прикладной подготовки кадров для нужд регионального развития**, формируя «полевые» компетенции у студентов через их вовлечение в решение конкретных задач на местах. Такие задачи, как правило, формулируются в логике государственных программ и приоритетов социально-экономической трансформации территорий, будь то цели национальных проектов, региональных стратегий развития или отраслевых программ (в образовании, здравоохранении, экологии, цифровой трансформации и др.). Это позволяет рассматривать обучение служением как форму социального партнёрства между университетом и государством, в рамках которой осуществляется не только подготовка специалистов, но и их включение в процессы социокультурного, инфраструктурного и институционального обновления на региональном уровне.

Таким образом, обучение служением перестаёт быть исключительно образовательной технологией и приобретает черты **стратегического механизма сопряжения университетской миссии с государственными целями** в сфере устойчивого развития, социального инвестирования и гражданского участия. Университеты, включающие ОС в свои академические практики, становятся площадками для формирования у студентов системного взгляда на общественные процессы, навыков межсекторного взаимодействия и готовности к социальной ответственности в своей профессиональной деятельности.

Тематика проектов, реализуемых в рамках обучения служением в российских вузах, охватывает широкий спектр социально значимых направлений, отражающих приоритеты государственной социальной политики. В числе ключевых областей – инклюзия и городская среда, где

студенты участвуют в инициативах по обеспечению доступности инфраструктуры для людей с ограниченными возможностями; профилактика девиантного поведения в молодёжной среде, включающая работу в образовательных и социальных учреждениях с группами риска; здоровый образ жизни и профилактика заболеваний, особенно в отдалённых и социально уязвимых территориях; экология и климат, где студенческие команды проводят мониторинг окружающей среды и участвуют в природоохранных кампаниях. Не менее значимыми являются проекты, направленные на межкультурный диалог и укрепление социальной сплочённости в поликультурных регионах; социальную реабилитацию людей, находящихся в трудной жизненной ситуации или освободившихся из мест лишения свободы; развитие волонтерства в сфере поддержки пожилых людей, включая сопровождение, помощь и просвещение; а также повышение цифровой грамотности, особенно среди пожилого населения и сельских жителей. Эти направления не только способствуют решению конкретных социальных задач, но и формируют у студентов компетенции, необходимые для эффективной профессиональной и гражданской активности.

#### ***6.4.2. Нормативно-правовая база в России как основа для интеграции обучения служением в партнёрстве с государством***

Эффективное развитие практик обучения служением в партнёрстве с государственными структурами требует институциональной опоры на разветвлённую нормативно-правовую базу, регулирующую не только сферу высшего образования, но и деятельность органов государственной власти в таких приоритетных направлениях, как социальная политика, образование, молодёжная политика и устойчивое развитие.

##### **Федеральные законы и стратегические документы**

На уровне базового законодательства фундаментом служит Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», в котором закрепляется приоритет формирования у обучающихся социальной ответственности, гражданственности и

мотивации к участию в жизни общества (статьи 2, 9, 13). Хотя само понятие «обучение служением» не употребляется, его концепция соответствует провозглашённым в законе принципам практико-ориентированного, социально значимого и воспитывающего образования.

Дополняют нормативную рамку следующие документы:

- **Стратегия развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года**, утверждённая распоряжением Правительства РФ, ориентирует образовательные организации на вовлечение студентов в социальную практику и добровольчество как часть воспитательной работы.
- **Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 240 «О Стратегии государственной молодёжной политики до 2025 года»**, подчёркивает необходимость развития форм участия молодёжи в решении социальных задач, включая проектную и волонтёрскую деятельность.
- Национальные проекты «Образование», «Демография» и «Молодёжь и дети», в рамках которых приоритет отдаётся развитию механизмов социальной активности молодёжи, поддержки студенческих инициатив и интеграции волонтёрства в образовательные траектории.
- **Федеральный закон № 189-ФЗ от 13.07.2020 «О государственном (муниципальном) социальном заказе»**, создаёт правовую основу для включения студентов в реализацию государственных и муниципальных программ через некоммерческие организации.

#### **Специальные президентские поручения и приказы 2023–2024 гг.**

Ключевым шагом в институционализации обучения служением стало **Поручение Президента Российской Федерации от 29 января 2023 года № Пр-173ГС**, согласно которому Минобрнауки, Росмолодёжи и Ассоциации волонтёрских центров было поручено разработать и внедрить модуль «Обучение служением» в программы высшего образования. Оно сформировало нормативную базу и дало старт масштабной программе поддержки социально ориентированного обучения в вузах по всей стране (таблица 6). В результате:

- С сентября 2023 года курс начал пилотное внедрение в более чем 135 вузах страны.
- С сентября 2024 года модуль стал обязательным для всех образовательных организаций, подведомственных Минобрнауки России.

Это поручение является первым официальным актом федерального уровня, **напрямую упоминающим обучение служением как форму образовательной практики.**

Дальнейшее закрепление приоритетного характера ОС произошло в рамках **Указа Президента РФ от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации до 2036 года»**, в котором в разделе 16 указывается необходимость «создания условий для реализации потенциала каждого человека, включая воспитание патриотичной и социально ответственной личности». Обучение служением рассматривается как один из механизмов достижения этой цели, а сам модуль интегрирован в нацпроект «Молодёжь и дети».

**Региональные акты и соглашения**

На субфедеральном уровне закрепление ОС происходит через:

- **Соглашения о сотрудничестве между университетами и органами исполнительной власти субъектов РФ**, включая совместную разработку программ, реализацию социальных проектов, поддержку студенческих инициатив.
- **Региональные программы воспитательной работы и развития до-бровольчества**, в которые обучение служением интегрируется как инструмент развития активного гражданского участия среди молодёжи.

*Таблица 6*

*Нормативно-правовые акты, регулирующие внедрение обучения служением в России*

| № | Документ | Год | Основные положения в контексте обучения служением | Уровень |
|---|----------|-----|---------------------------------------------------|---------|
|   |          |     |                                                   |         |

|   |                                                                                         |        |                                                                                                                                   |               |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1 | Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ                      | 2012   | Статья 13: образование должно обеспечивать формирование социальной ответственности, гражданственности, практико-ориентированность | Федеральный   |
| 2 | Стратегия развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года                       | 2015   | Поддержка студенческого добровольчества, участие в социальной практике как часть воспитания                                       | Федеральный   |
| 3 | Указ Президента РФ № 240 «О Стратегии государственной молодёжной политики до 2025 года» | 2017   | Поддержка молодёжной социальной активности, развитие институтов гражданского участия                                              | Президентский |
| 4 | Федеральный закон № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе»        | 2020   | Возможность участия студентов и вузов в реализации социального заказа через НКО                                                   | Федеральный   |
| 5 | Национальный проект «Образование»                                                       | с 2018 | Развитие добровольчества, проектной деятельности, связанной с обучением                                                           | Федеральный   |
| 6 | Поручение Президента РФ № Пр-173ГС                                                      | 2023   | Прямое указание на необходимость внедрения курса «Обучение служением» в вузы                                                      | Президентский |
| 7 | Указ Президента РФ № 309 «О национальных целях до 2036 года»                            | 2024   | Цель 16: развитие личности через патриотизм, ответственность, служение обществу                                                   | Президентский |

Таблица 6 (окончание)

| № | Документ | Год | Основные положения в контексте обучения служением | Уровень |
|---|----------|-----|---------------------------------------------------|---------|
|---|----------|-----|---------------------------------------------------|---------|

|   |                                                    |        |                                                                                             |              |
|---|----------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 8 | Региональные соглашения вузов с органами власти    | с 2021 | Совместная реализация социальных проектов, интеграция студентов в практики госуправления    | Региональный |
| 9 | Программа «Молодёжь и дети» (в рамках нацпроектов) | 2024   | Институционализация обучения служением как элемента воспитательной и проектной деятельности | Федеральный  |

Таким образом, с 2023 года в России сформирована согласованная нормативно-правовая основа, легализующая и поощряющая обучение служением как важный элемент образовательной политики, социального проектирования и молодёжного развития. Включение ОС в официальные поручения Президента России, федеральные проекты и образовательные программы подтверждает переход от экспериментальных практик к масштабному институциональному внедрению в тесной связи с государственными органами как на федеральном, так и на региональном уровнях.

## ГЛАВА 7. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И СОЦИАЛЬНЫМИ ПАРТНЁРАМИ

Взаимоотношения между образовательными организациями и социальными партнёрами играют важную роль в успешной реализации социальных проектов в рамках обучения служением. Одним из ключевых факторов эффективности такого взаимодействия является формирование устойчивого партнёрства, основанного на взаимном уважении, доверии и ориентации на долгосрочное сотрудничество ради достижения общих целей.

### 7.1. Критерии построения устойчивых социальных партнёрств

Прежде всего, сотрудничество должно основываться на **единстве ценностей и стратегических ориентиров**. Социальный партнёр и образовательная организация разделяют общее стремление к развитию проектов обучения служением и формированию гражданской ответственности у студентов. Важно добиться согласованного понимания приоритетов, задач и ожидаемых результатов, чтобы взаимодействие имело устойчивый и целенаправленный характер.

Критически важно также **чётко определить роли и зоны ответственности** каждой из сторон. Университет обеспечивает организацию проектной деятельности, участие студентов, сопровождение со стороны преподавателей и экспертизу академического сообщества. В свою очередь, социальный партнёр предоставляет доступ к практическим кейсам, вовлекает в контекст реальных социальных проблем и делится профессиональными знаниями в профильной сфере.

Для обеспечения стабильности партнёрства особое значение приобретает **регулярная, открытая и конструктивная коммуникация**. Важно согласовать каналы обмена информацией, определить ответственных лиц с обеих сторон, установить механизм обратной связи и чёткие процедуры согласования решений. Это позволит своевременно

отслеживать прогресс, обсуждать возникающие трудности и находить сбалансированные решения.



**Рис. 19.** Элементы прочного партнёрства в рамках обучения служению

Эффективное партнёрство предполагает **совместное планирование, реализацию и оценку** проектов обучения служением. Университет и партнёрская организация могут совместно определять цели и задачи проекта, разрабатывать критерии успеха, а также методы мониторинга и итоговой оценки. Регулярный анализ хода проекта позволяет оперативно вносить изменения и повышать его результативность и устойчивость.

Особое внимание следует уделить **ресурсному обеспечению** проектов. Социальные партнёры могут предоставлять доступ к инфраструктуре, необходимым материалам, а также к экспертному сопровождению. Такой вклад повышает прикладную значимость проектной деятельности и расширяет возможности студентов (рис. 19).

Для упорядочивания взаимодействия рекомендуется оформлять **официальные договорённости**. Это может быть соглашение о социальном партнёрстве или письмо о намерениях, в котором фиксируются цели сотрудничества, сфера участия и распределение ролей. В дополнение совместно с преподавателем формируется техническое задание, основанное на запросе со стороны социального партнёра, с описанием конкретной социальной задачи. Этот документ также желательно согласовать и утвердить обеими сторонами до начала реализации проекта.

Таким образом, прочная институциональная и содержательная база партнёрства между университетом и социальными организациями способствует не только качественной реализации социально ориентированных проектов, но и укрепляет роль университета как активного участника устойчивого развития общества.

## 7.2. Социальная задача в образовательном процессе

Взаимодействие между образовательными организациями и социальными партнёрами, как правило, начинается с появления запроса на совместную деятельность. Источником такого запроса может выступать сама образовательная организация, заинтересованная в расширении проектной деятельности, поиске практико-ориентированных кейсов для студентов, а также в формировании актуальной профессиональной среды обучения. Университеты, особенно те, кто активно реализует третью миссию, стремятся интегрировать обучение с решением реальных

общественно значимых задач, делая образовательный процесс более прикладным и социально ответственным.

С другой стороны, инициатором взаимодействия может стать внешний партнёр – некоммерческая организация, социальное предприятие, муниципальная структура или иное учреждение, нуждающееся в квалифицированной поддержке со стороны студентов. В таком случае речь идёт уже не просто о профессиональной практике, а о формулировке и решении конкретной социальной задачи – проблемы, имеющей общественную значимость и поддающейся решению средствами междисциплинарной студенческой проектной деятельности.

Социальная задача в данном контексте представляет собой инструмент преодоления социальных вызовов, оформленный в виде конкретного задания, требующего совместных усилий и ресурсов образовательной организации и социального партнёра. Она становится рамочной конструкцией, которая определяет новые формы социальных отношений, основанных на принципах взаимной выгоды, сопричастности и совместной ответственности. Такая задача не только даёт студентам возможность применить теоретические знания на практике, но и усиливает институциональную значимость университета в сообществе, подчёркивая его роль как активного участника общественного развития.

Тематика и направления социальных задач могут охватывать практически весь спектр деятельности современного общества. Это может быть работа в области информационных технологий (создание платформ или приложений для социальных нужд), инженерные и технические разработки (например, протезы, средства доступной среды), маркетинг и PR (разработка коммуникационных стратегий), дизайн и визуальные коммуникации, медицина и социальная помощь, социология, управление проектами, правовое сопровождение, экология и развитие территорий.

Так, студенты-дизайнеры могут быть привлечены к созданию визуальной идентичности и бренд-стратегии для общественной организации, нуждающейся в повышении узнаваемости и доверия. Студенты в области биотехнологий – разработать доступные пищевые продукты или материалы для людей с ограниченными возможностями. Инженеры и специалисты по робототехнике – сконструировать реабилитационные устройства, доступные и адаптированные к условиям конкретного региона. Таким образом, социальные задачи становятся не

просто формой обучения, а в полной мере инструментом социального соучастия, расширяющим горизонты университетской миссии и способствующим решению реальных проблем общества.

Для эффективной интеграции социальной задачи в образовательный процесс и обеспечения продуктивного взаимодействия между университетом и социальным партнёром рекомендуется придерживаться определённой структуры формулировки задачи.

### 7.3. Структура и содержание социальной задачи:

#### методические рекомендации

Эффективная формализация социальной задачи является необходимым условием для продуктивного взаимодействия между образовательной организацией и социальным партнёром. Ниже приведены основные компоненты, которые должна включать каждая социальная задача, оформленная для реализации в рамках проектной деятельности студентов.

**Название социальной задачи** должно быть чётко сформулированным, кратким и содержательным. Оно должно ясно отражать суть поставленной проблемы и быть ориентировано на привлечение внимания как со стороны образовательной организации, так и со стороны потенциальных участников проекта. Удачное название сразу задаёт направление проектной деятельности и помогает сформировать представление о её значимости (рис. 20).

**Описание социальной проблемы и её связь с деятельностью социального партнёра** предполагает развёрнутое изложение сути проблемы, требующей решения, с акцентом на её актуальность в современном социальном контексте. Важно чётко обозначить, каким образом данная проблема соотносится с миссией, целями и текущей деятельностью организации-партнёра. Это позволяет обосновать выбор задачи и подтвердить её значимость для обеих сторон – и для партнёра, и для университета.

**Описание целевой аудитории благополучателей** необходимо для того, чтобы определить, кто именно получит выгоду от реализации проекта.



Рис. 20. Структура социальной задачи должна включать все компоненты (пример таблицы Приложении 1)

Это могут быть конкретные группы населения, такие как молодёжь, пожилые люди, люди с ограниченными возможностями, мигранты или жители определённых территорий. Чёткое понимание благополучателей помогает точнее формулировать цели и выбирать методы реализации.

**Ожидаемые результаты выполнения задачи** должны быть **конкретными** и **измеримыми**. Это могут быть, например, разработка коммуникационной стратегии, создание цифрового продукта, проведение прикладного исследования, подготовка рекомендаций или улучшение локальной инфраструктуры. Важно обозначить, как именно результаты будут использоваться партнёром и какое влияние окажут на целевую аудиторию.

**Предполагаемые сроки реализации проекта** фиксируют временные рамки от начала до завершения задачи. Эти сроки должны быть реалистичными, соотнесёнными с академическим календарём и возможностями студентов. Желательно также предусмотреть этапы промежуточного контроля, чтобы отслеживать динамику и корректировать ход выполнения при необходимости.

География проекта определяет **пространственные рамки** его реализации. Это может быть локальный, муниципальный, региональный, национальный или даже транснациональный уровень. Географический масштаб влияет как на объём задач, так и на особенности взаимодействия с сообществами и институциями.

**Формат участия студентов** описывает, каким образом студенты будут вовлечены в решение задачи. Это может быть индивидуальная или командная работа, включающая такие виды деятельности, как анализ, проектирование, тестирование или внедрение. Также необходимо указать формы взаимодействия с партнёром – очные встречи, дистанционные консультации, полевые исследования и т. д., а также принципы оценки работы студентов и механизм обратной связи.

#### 7.4. Формулирование социальной задачи: рекомендации для социального партнёра

При подготовке описания социальной задачи крайне важно, чтобы социальный партнёр предоставил структурированную, конкретную и

реалистичную информацию, отражающую актуальные потребности сообщества и возможности совместной работы со студентами.

Университетский координатор проекта или преподаватель должен помочь партнёру сформулировать запрос таким образом, чтобы он был понятен как с содержательной, так и с педагогической точки зрения (см. инструкции в Приложении 2).

Прежде всего, **цель социальной задачи** должна быть актуальной, конкретной, измеримой, достижимой и ограниченной во времени. Это означает, что задача должна быть чётко определена, ясно сформулирована и поддаваться практической реализации в условиях академического семестра. Чёткое определение цели не только облегчает её восприятие студентами, но и закладывает основу для объективной оценки результатов.

Важно понимать, что **социальная задача** должна быть реализуема в рамках проектного подхода, с учётом реальных ресурсов и организационных возможностей партнёра. Следует избегать подмены социальной задачи внутренними проблемами организации: задача должна отражать социальную проблему, которую можно решить совместно со студентами. При этом текст задачи должен быть написан простым и понятным языком, с опорой на факты, подтверждающие существование проблемы. Рекомендуется избегать обобщённых формулировок и масштабных целей, которые невозможно реализовать в ограниченные сроки. Наоборот, акцент должен быть сделан на локальной проблеме, чётко очерченной и решаемой в течение одного учебного цикла.

Формулировка задачи должна быть тематически связана с профилем деятельности партнёра. Это повысит значимость проекта и позволит студентам применить профессиональные навыки в реальных условиях. Такая связка усиливает образовательный эффект и делает взаимодействие более осмысленным как для обучающихся, так и для самой организации.

Ключевым элементом описания задачи является точное определение **целевой аудитории благополучателей**. Социальному партнёру важно ясно указать, кому будет адресована помощь, какие группы населения охватываются проектом и какие потребности необходимо учитывать. Это понимание позволяет студентам создавать продукты и услуги, максимально соответствующие потребностям, ожиданиям и предпочтениям целевой аудитории. Чем конкретнее будет описана целевая

группа, тем выше вероятность того, что проект даст ощутимый результат (рис. 21).



**Рис. 21.** Методические ориентиры для социального партнёра при подготовке социальной задачи (пример таблицы в Приложении 2)

Каждая социальная задача должна предполагать достижение **конкретного социально значимого результата**. Это может быть, к примеру, новая методика работы, визуальная коммуникационная кампания, платформа обратной связи с гражданами или иной продукт, имеющий реальное применение.

Особое внимание следует уделить описанию **необходимого опыта и компетенций студенческой команды**. Это поможет преподавателю подобрать подходящих участников проекта. Партнёр может, например, указать, что для успешной реализации задачи потребуются команда с навыками проведения опросов, владения методами интервьюирования, разработки визуального контента, юридического анализа и т. д.

Формулируемая задача должна быть **юридически и этически корректной**, не нарушать права и интересы потенциальных благополучателей, соответствовать действующему законодательству и этическим стандартам.

Соблюдение этих принципов существенно облегчает образовательной организации **экспертизу социальной задачи**, повышает эффективность установочных встреч и обеспечивает качественную подготовку к реализации проекта. Чем более детально и конкретно будет представлена информация на этапе инициации, тем быстрее и продуктивнее начнётся совместная работа по решению социальной задачи (Гаеде и др., 2023).

## 7.5. Основы результативного сотрудничества в рамках обучения служением

Для установления прочных и эффективных партнёрских отношений в рамках проектов обучения служением необходимо учитывать ряд ключевых факторов. В первую очередь, важно выделить время на то, чтобы партнёры могли лучше узнать друг друга, определить свои ожидания, потребности и приоритеты. Без взаимопонимания и ясного представления об интересах сторон невозможно выстроить устойчивое сотрудничество.

Эффективной стратегией является начало взаимодействия с реализации небольших проектов. Это позволяет сформировать положительный опыт совместной деятельности, выстроить доверие, а также оценить реальные возможности и стиль работы друг друга. Переход к более масштабным инициативам возможен только после того, как между партнёрами установится рабочая синергия и взаимное уважение. Успешный опыт сотрудничества на старте формирует базу для будущих более сложных задач.

Немаловажным условием является письменное закрепление всех обязательств сторон. Это касается прежде всего организационных и экономических вопросов, а также чёткого распределения ролей и зон ответственности. Такие договорённости помогают избежать недопонимания и формализуют обязательства каждого участника проекта. В процессе реализации необходима регулярная коммуникация, позволяющая координировать действия, решать возникающие вопросы и

предотвращать возможные конфликты, особенно в условиях непредвиденных обстоятельств.

После завершения проекта важно зафиксировать его результаты. Для этого рекомендуется использовать визуальные средства – инфографику, фотографии, презентации. Это не только делает достижения наглядными, но и повышает уровень прозрачности и подотчётности. Следующим шагом становится совместное оценивание как академических, так и социальных результатов проекта. Такой подход позволяет выявить сильные стороны и зоны роста, а также обогатить учебный процесс и социальную практику участников.

Наконец, укреплению партнёрства способствует продвижение партнёров и их вклада во внешней среде – через университетские и общественные каналы коммуникации. Это повышает престиж всех вовлечённых сторон и формирует имидж ответственных и активных участников социальных процессов. При этом важно подчеркнуть, что участие студентов в проектах обучения служением осуществляется в рамках их учебной деятельности, и они не получают за это материального вознаграждения. Основной акцент делается на формировании гражданской позиции и профессиональных компетенций через опыт реального взаимодействия с сообществом.

# **РАЗДЕЛ 3 ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ С СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

## **ГЛАВА 8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ**

В условиях ускоряющихся глобальных изменений и усиливающихся социальных противоречий университеты вынуждены искать новые подходы к реализации своей миссии, выходящей далеко за рамки традиционной триады «образование – наука – кадры». В этом контексте обучение служением зарекомендовало себя как одна из наиболее результативных и востребованных методик, позволяющих соединить процесс получения знаний с практической общественной деятельностью (Eyler & Giles, 1999).

### **8.1. Обучение служением как инновационная педагогическая парадигма**

Обучение служением – это не просто дополнительный компонент учебного процесса, а особая педагогическая технология, способная превратить обучение в живой, осмысленный и социально значимый опыт (Jacoby, 2015). Она объединяет академические знания с активным социальным участием, стимулируя студентов к применению теоретических концепций на практике, решению реальных проблем местных сообществ и формированию ответственной гражданской позиции (Celio et al., 2011). Как инновационная образовательная практика, обучение служением способствует комплексному развитию студентов, интегрируя в единый процесс формирование знаний, практических навыков, личностных качеств и социальных установок (Butin, 2010). Эта методология позволяет воспитать ответственную, активную и социально ориентированную личность, способную эффективно взаимодействовать с окружающим миром и вносить вклад в устойчивое развитие общества (Ash & Clayton, 2009).

Обучение служением представляет собой синтетическую педагогическую стратегию, интегрирующую традиционное преподавание и активную социальную практику студентов, что способствует углублённому усвоению учебного материала через его непосредственное применение в реальных условиях (Kuh, 2008). При этом особое внимание уделяется формированию у студентов ценностных ориентаций, гражданской ответственности и устойчивой мотивации к социальному участию (Astin et al., 2000).

Этот подход гармонично дополняет концепцию третьей миссии университета, подразумевающую его роль не только в области образования и науки, но и в развитии общества, местных сообществ и регионов в целом (GUNi, 2017). С помощью реализации проектов обучения служением университеты становятся центрами социального притяжения и инновационных решений локальных проблем, формируя условия для сотрудничества между академической средой, государственными структурами, бизнесом и гражданским обществом (McIlrath & Mac Labhairinn, 2007).

Практика обучения служением оказывает многостороннее воздействие на формирование профессиональных компетенций студентов. В отличие от традиционных методов обучения, она развивает не только когнитивные способности, но и проектные, коммуникативные и управленческие навыки (Deeley, 2016). Работа с реальными социальными кейсами учит студентов гибкости мышления, ответственности и готовности к межличностному взаимодействию (Warren, 2012). Одновременно с этим формируется способность к саморефлексии и анализу собственной деятельности, что крайне важно для личностного и профессионального становления будущих специалистов (Ash & Clayton, 2009).

Обучение служением выступает эффективным инструментом интеграции академических знаний и социальной ответственности, способствуя развитию у студентов широкого спектра компетенций, необходимых для успешной реализации их социальной и профессиональной миссии (Eyler, 2002). Далее будут подробно рассмотрены основные образовательные цели, достижение которых становится возможным благодаря этой педагогической технологии, а также показано, каким образом обучение служением способствует формированию активной гражданской позиции и профессиональной

готовности к решению актуальных вызовов современного общества. 8.2.

## Формирование способности к познанию

Первый уровень образовательных целей обучения служением направлен на всестороннее развитие когнитивных способностей, критического мышления и аналитической гибкости студентов (Eyler &

Giles, 1999). Этот уровень предполагает не просто воспроизведение учебной информации, а её осознанное освоение через глубокое понимание сложных социальных процессов и явлений (Ash & Clayton, 2009).

Как отмечают исследователи (Bringle и Hatcher, 1995), в рамках реализации проектов студенты погружаются в реальные условия функционирования сообщества или социальной группы, что требует от них способности анализировать ситуацию с учётом многообразия факторов. Согласно исследованиям Б. Якоби (Jacoby, 2015), они учатся распознавать взаимосвязи между экономическими условиями, политическими решениями и культурными традициями, которые определяют специфику и динамику социальных проблем. Подчёркивается (Celio et al., 2011), что такой междисциплинарный взгляд помогает сформировать целостную картину происходящего и отказаться от упрощённых интерпретаций.

Также особое значение уделяется развитию умений работать с различными источниками информации (Kuh, 2008). Студенты осваивают методы поиска и отбора данных (Warren, 2012), критическую оценку информации (Taría, 2006), интерпретацию различных источников (Furco, 1996).

Как показано в других работах (Ash & Clayton 2009), неотъемлемой частью развития когнитивного уровня является формирование критического мышления, включающего:

- формулирование исследовательских вопросов;
- разработку гипотез;
- проверку теорий на практике.

Немаловажной оказывается такая особенность обучения служением, как сочетание теоретического понимания с эмпатическим погружением в социальную реальность (Furco, 1996). Прямой контакт с местными жителями даёт студентам уникальную возможность понять проблему изнутри (Taría, 2006), что способствует развитию межкультурной чувствительности (Jacoby, 2015).

Таким образом, формирование способности к познанию в рамках обучения служением выходит далеко за рамки традиционного академического освоения материала. Это активный и интерактивный процесс, который развивает у студентов аналитическую гибкость,

умение работать с неоднозначной и противоречивой информацией, способность к комплексной оценке социального контекста и формирует базу для дальнейшего осмысленного профессионального и гражданского участия в жизни общества.

### 8.3. Развитие проектных и профессиональных навыков

Второй уровень образовательных целей обучения служением непосредственно связан с практическим применением знаний и развитием у студентов широкого спектра профессиональных и организационных навыков, что подтверждается исследованиями в области экспериментального образования (Eyler, 2002). Другие исследования в области педагогики (Martín & Rubio, 2007; Puig et al., 2007) демонстрируют, что второй уровень образовательных целей обучения служением формирует у студентов комплекс профессиональных компетенций через практико-ориентированную деятельность. В рамках реализации социальных проектов происходит качественный переход от пассивного усвоения академических теорий к их активной трансформации в инструменты решения актуальных социальных проблем (Bringle и Hatcher, 2011). Этот процесс представляет собой сложный синтез теоретического знания и практического опыта, где каждое концептуальное положение проверяется через призму реального социального взаимодействия (Jacoby, 2015). Исследователи фиксируют, что данный процесс представляет собой диалектическое единство теоретического знания и его практической реализации в социальном контексте (Batlle и Bosch, 2013).

Методологический анализ позволяет утверждать, что проектная деятельность в рамках обучения служением способствует развитию профессионального мышления через погружение в реальные социальные условия (Tapia, 2006). Аргентинские учёные (CLAYSS, 2015) выделяют три ключевых аспекта этого процесса: формирование способности к стратегическому планированию, развитие навыков управления ресурсами и овладение методами оценки результатов. При этом каждый из этих аспектов имеет выраженную профессиональную спецификацию в зависимости от направления подготовки студентов (Martínez, 2008).

Важнейшим аспектом данного уровня образовательных целей является формирование проектного мышления, которое развивается через погружение студентов в условия реальных ограничений и требований социального проектирования (Kuh, 2008). В процессе работы над проектами обучающиеся осваивают полный цикл проектной деятельности: от формулирования концепции и постановки измеримых целей до разработки поэтапного плана реализации и системы мониторинга результатов. Такой подход позволяет развить не только технические навыки планирования, но и критически важную для современного специалиста способность адаптировать стратегии к изменяющимся внешним условиям и оперативно реагировать на непредвиденные обстоятельства (Celio et.al., 2011).

Профессиональное становление студентов в рамках обучения служением происходит через освоение конкретных инструментальных компетенций, непосредственно связанных с их будущей профессиональной деятельностью (Ash and Clayton, 2009). Для студентов социальных и гуманитарных специальностей это может включать освоение методов полевого исследования, техник проведения интервью и фокус-групп, принципов разработки анкет и обработки эмпирических данных. Подобный опыт не только обогащает профессиональный инструментарий студентов, но и формирует глубокое понимание социального контекста будущей профессиональной деятельности (Taría, 2006).

Особую ценность представляет интеграция личностных особенностей и индивидуальных талантов студентов в процесс социального проектирования (Astin, etc., 2000). В отличие от традиционных форм обучения, где личностные характеристики учащихся часто остаются невостребованными, обучение служением создает условия для осознанного применения и развития уникальных способностей каждого участника. Как подчёркивает Дж. Эйлер (2002), такой подход не только повышает эффективность образовательного процесса, но и способствует формированию профессиональной идентичности, помогая студентам осознать потенциальную социальную значимость их будущей профессиональной деятельности.

Принципиально важным аспектом развития профессиональных навыков через обучение служением является формирование

способности к междисциплинарному синтезу (Furco, 1996). В процессе работы над социальными проектами студенты учатся интегрировать знания из различных предметных областей, находить нестандартные решения на стыке дисциплин и адаптировать теоретические концепции к требованиям конкретной практической ситуации. Этот опыт становится фундаментом для развития профессиональной гибкости – качества, особенно востребованного в условиях современного быстро меняющегося рынка труда (Warren, 2012).

Эмпирические исследования, проведённые в испанских университетах (Puig et al., 2007), показывают, что участие в социальных проектах развивает у студентов целый спектр значимых и востребованных навыков.

Во-первых, освоить профессиональный инструментарий через его применение в реальных ситуациях. Это касается не только технических навыков, но и развития профессиональной рефлексии (Martín & Rubio, 2007).

Во-вторых, сформировать междисциплинарный подход к решению задач. Обучение служением создаёт уникальные условия для интеграции знаний из разных предметных областей (Batlle & Bosch, 2013).

В-третьих, развить профессиональную идентичность через осознание социальной значимости будущей деятельности. Аргентинские работы (Taría, 2008) демонстрируют, что этот аспект особенно важен для формирования мотивации и профессионального самоопределения.

#### **8.4. Личностное развитие и самореализация**

Обучение служением выступает мощным инструментом формирования зрелой, ответственной и этически ориентированной личности. Ключевым аспектом гражданского образования является воспитание личности, способной к самоуправлению, самоанализу и ориентированной на общее благо (Naval et al., 2002). Через участие в социально ориентированных проектах студенты сталкиваются с реальными социальными проблемами, что требует не только профессиональных знаний, но и моральной ответственности, способности к эмпатии и креативному разрешению конфликтов.

Опыт взаимодействия с уязвимыми группами населения позволяет студентам глубже осознать сложность социальной реальности, а также собственную способность влиять на неё. В ходе практической деятельности обучающиеся развивают рефлексивные навыки: они учатся анализировать свои действия, распознавать сильные и слабые стороны, критически оценивать эффективность собственных решений. Именно осознанное действие и способность к рефлексии являются основой внутренней свободы и зрелости субъекта (Naval, 2007).

Участие в обучении служением способствует формированию установки на непрерывное саморазвитие. Студенты сталкиваются с необходимостью преодолевать трудности, искать компромиссы, адаптироваться к изменениям. Это позволяет им развивать такие качества, как настойчивость, психологическая устойчивость, гибкость мышления и способность брать на себя ответственность – характеристики, критически важные как для профессионального, так и для гражданского становления личности. Это можно трактовать как развитие «антропологической зрелости» (Naval, 2007) – способности действовать как субъект в мире, а не объект обстоятельств.

Важным следствием участия в проектах служения становится укрепление внутренней мотивации. Когда обучающиеся наблюдают конкретные положительные изменения, происходящие благодаря их инициативам, они начинают воспринимать свою деятельность не как формальное задание, а как акт социального смысла. Такое переживание способствует формированию «ценностной мотивации», основанной на стремлении к личностной целостности и служению другим (Naval, Print & Thomson, 2004).

В результате обучение служением не только способствует профессиональной подготовке, но и выполняет глубокую формирующую функцию, способствуя становлению личности, ориентированной на ценности, ответственность и активное участие в жизни общества. Этот подход укореняется в гуманистической педагогике, признающей значимость образования как процесса становления человека в полноте его морального, социального и интеллектуального потенциала.

## 8.5. Формирование коммуникативной и социокультурной компетентности

Эффективная реализация проектов обучения служением невозможна без интенсивного и осмысленного взаимодействия студентов как внутри учебной группы, так и с внешними социальными партнёрами, включая представителей местных сообществ, органов власти, некоммерческих организаций и других заинтересованных сторон. Этот процесс является важнейшим фактором формирования у студентов устойчивых коммуникативных навыков и способности к конструктивному социальному взаимодействию.

Работая в гетерогенных командах, студенты учатся взаимодействовать с людьми, обладающими разным профессиональным и жизненным опытом, различным культурным и социальным бэкграундом. Это требует развитой эмпатии, умения слушать и слышать собеседника, а также способности к гибкому изменению собственных стратегий поведения в зависимости от складывающихся обстоятельств. Освоение таких умений критически важно в современном мире, где умение вести продуктивный диалог и достигать взаимопонимания становится важнейшим профессиональным и гражданским качеством.

Совместная работа над проектами формирует у студентов привычку высказывать свои мысли чётко и аргументированно, обосновывать и защищать собственные позиции, при этом уважая мнение других участников дискуссии. Постепенно развивается способность к ведению конструктивного диалога, что подразумевает не только уверенное выражение собственных идей, но и умение учитывать разнообразие взглядов, находить точки соприкосновения и договариваться о совместных действиях.

Кроме того, работа в команде способствует выработке лидерских качеств и ответственности за конечный результат общего дела. Студенты осваивают принципы эффективного делегирования задач, оказывают поддержку коллегам, проявляют готовность к компромиссам и к поиску взаимоприемлемых решений в условиях возникновения противоречий и конфликтов. Этот опыт учит их согласовывать интересы разных участников проекта и выстраивать устойчивые отношения доверия и

взаимной поддержки, что становится залогом успешной реализации коллективных инициатив.

Особого внимания заслуживает воспитание чувства принадлежности к сообществу и формирование просоциальных установок. Участие в решении реальных проблем местного масштаба позволяет студентам по-новому осознать свою роль в обществе и почувствовать себя неотъемлемой частью социального организма. В процессе такой деятельности у них формируются ценности сотрудничества, взаимопомощи, солидарности и социальной справедливости. Эти качества становятся важной составляющей гражданской зрелости и сохраняют свою значимость задолго после окончания университета, оказывая влияние на профессиональное поведение выпускников и их участие в жизни общества.

Таким образом, формирование коммуникативной и социокультурной компетентности в рамках обучения служением способствует не только повышению профессиональной подготовленности студентов, но и укреплению их гражданской ответственности, что соответствует стратегическим целям современного высшего образования и задачам устойчивого социального развития.

## 8.6. Формирование предпринимательского мышления и проектного подхода к решению задач

Формирование предпринимательского мышления и освоение проектного подхода к решению комплексных задач следует рассматривать как одно из наиболее значимых и прикладных достижений обучения служением. В процессе реализации конкретных инициатив студенты проходят все ключевые этапы жизненного цикла проекта – от выявления и формулировки проблемы до оценки эффективности предпринятых действий и анализа достигнутых результатов. Этот опыт воспитывает в них способность мыслить проактивно, действовать инициативно и проявлять готовность нести личную ответственность за генерацию идей и их практическое воплощение.

Освоение инструментов современного проектного менеджмента позволяет студентам эффективно выстраивать логическую последовательность шагов, необходимых для достижения поставленных целей. Они учатся разрабатывать подробные дорожные карты реализации проектов, оптимально распределять имеющиеся ресурсы, грамотно управлять временными и финансовыми рамками, а также своевременно идентифицировать и минимизировать возможные риски. Важной особенностью этого процесса является органичное сочетание аналитической работы и практических действий, что способствует развитию у студентов способности оперативно переходить от теоретического замысла к его реализации в конкретных социально значимых инициативах.

Креативность и гибкость мышления, вырабатываемые в ходе проектной деятельности, становятся фундаментальными качествами выпускников, способных эффективно функционировать в условиях динамично меняющейся социальной и экономической среды. Постоянный поиск нестандартных решений, готовность быстро адаптироваться к новым условиям и умение анализировать инновационные подходы делают студентов конкурентоспособными специалистами, востребованными как в традиционных профессиональных сферах, так и в сфере социального предпринимательства. Более того, приобретённые навыки позволяют им самостоятельно инициировать и развивать собственные проекты, направленные на решение актуальных проблем общества и содействие устойчивому развитию территорий.

Завершающим элементом формирования предпринимательского мышления в контексте обучения служением выступает развитая способность к рефлексии. Студенты приобретают привычку регулярно анализировать собственные действия, выявлять сильные и слабые стороны реализованных инициатив, извлекать ценные уроки из как успешных, так и неудачных практик. Такой подход формирует у них готовность к непрерывному профессиональному и личностному росту, способствует формированию культуры самокоррекции и постоянного совершенствования, что особенно важно для профессионалов, ориентированных на долгосрочный успех и социальную значимость своей деятельности.

Таким образом, обучение служением создаёт прочную основу для формирования у студентов предпринимательской инициативы, развивает их способность к самостоятельному планированию и реализации проектов и воспитывает ответственное отношение к результатам своего труда. Все эти качества и навыки напрямую соответствуют современным требованиям к выпускникам вузов и обеспечивают их успешную интеграцию в профессиональное сообщество и активное участие в развитии гражданского общества.

## ГЛАВА 9. РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ

### 9.1. Цепочка социального воздействия

Реализацию проекта обучения служением можно продемонстрировать в виде трёхфазной модели «вход – процесс – выход» (input – process – output), или модели IPO (рис. 22).



*Рис. 22. Трёхфазная модель обучения служением с примерами*

Когда мы обсуждаем внедрение обучения служением, чаще всего обращаем внимание на компоненты входа (всё то, что необходимо для реализации проекта, и прежде всего речь идёт о ресурсах – финансовых, материальных, организационных, информационных, человеческих) и процесса (проектные мероприятия, взаимодействия с партнёрами, преподавательское сопровождение). Компоненты, связанные с этапом выхода, завершающего проект, требуют дополнительного внимания, так как именно они обеспечивают целостность, системность и, собственно, осуществление деятельности как проектной.

Обучение служением благодаря уникальности применяемого подхода даёт множество разнообразных результатов, причём не только образовательных, но и социальных. Вторые мы разберём в этой главе.

Реализация проекта обучения служением подразумевает, что он должен оказывать *социальное воздействие*, влияющее на разные уровни и элементы социальной реальности, с которыми проект так или иначе взаимосвязан. Что именно представляет собой социальное воздействие, нуждается в детальном рассмотрении (рис. 23).



**Рис. 23.** Характеристики «выхода»: цепочка социального воздействия  
(разработано авторами с использованием материалов  
АНО «Эволюция и филантропия»<sup>1</sup>)

Как мы видим, социальное воздействие включает в себя ряд взаимосвязанных понятий, нуждающихся в прояснении. С терминологией важно разобраться ещё и потому, что используемые понятия часто соотносятся с английскими аналогами, и при переводе возникают некоторые нюансы, которые следует иметь в виду.

## 9.2. Используемые понятия и их содержание

Под **социальным воздействием** (англ. social impact) мы понимаем целенаправленную активность (в нашем случае – проект обучения служением) по изменению выбранного фрагмента социальной реальности посредством устранения или уменьшения определённой социальной проблемы. Социальное воздействие может рассматриваться как совокупная характеристика, которая отражает комплексное влияние осуществляемого проекта и выражается в ожидаемо положительных социальных изменениях, которые можно оценить.

Нужно понимать, что социальное воздействие – понятие широкое и применяется к любой деятельности, ориентированной на улучшение социальной жизни. Она может касаться бюджетных организаций, социально ориентированных предприятий в разных отраслях экономики, НКО, фонов и других агентов. В любом случае, вне

<sup>1</sup> Подходы к оценке социальных результатов для социального предпринимательства. [Электронный ресурс] URL: [https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2017/01/Подходы\\_оценка\\_СП\\_20160705.pdf](https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2017/01/Подходы_оценка_СП_20160705.pdf).

зависимости от того, кем была инициирована и реализована деятельность, важно, что она была направлена на решение социальных проблем и улучшение жизнедеятельности общества.

Внимание к значимости социального воздействия связывают с именем социального предпринимателя Б. Дрейтона, который в начале 1970 годов реализовал крупные коммерческие проекты, ориентированные на социальную значимость и удовлетворение актуальных общественных потребностей.

Направления социального воздействия, как правило, могут быть соотнесены с ЦУР, среди которых борьба с нищетой, обеспечение здорового образа жизни, распространение качественного образования, снижение неравенства внутри стран и между ними, противодействие изменению климата и экологическим вызовам и другие.

Характеристики «выхода» при переводе на русский язык часто обобщаются до результатов за неимением соответствующих альтернатив (как было использовано выше), однако такая замена не является корректной в полной мере. Прежде всего, выделяется **фактический результат** проекта (англ. output) – это продукт или услуга, произведённые в результате предпринятой совокупности действий. Речь идёт о том осязаемом результате, на который непосредственно направлялись усилия. Фактический результат определяется на этапе постановки целей проекта и должен быть внятно формулирован. Например, будет проведено мероприятие или конкретные люди получили требуемую им помощь.

Если фактический результат всегда преднамеренный, то **социальный результат** (англ. outcome) может получиться вследствие осуществлённых действий как ожидаемо, так и случайно. В случае с проектами обучения служению важно, чтобы социальный результат был запланированным, конкретным и социально значимым. Социальный результат создаётся благодаря проделанной работе, но имеет нематериальное выражение. Это то, что было получено в дополнение к материальной составляющей осуществлённой деятельности и повлияло на получателей произведённого продукта или услуги. Иными словами, социальный результат представляет собой добавленную общественную ценность, которую продукт или услуга приносит той группе, на которую направлен.

Так мы получаем следующее понятие, взаимоувязывающее разные виды результатов проекта. Это **социальная эффективность** (англ. efficiency). В общем случае эффективность – это относительная величина, понимаемая как соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами <sup>1</sup>. Соответственно, под социальной эффективностью мы понимаем соотношение фактических и социальных результатов проекта. Тем самым мы проявляем, насколько предпринятые действия привели к решению или снижению остроты конкретной социальной проблемы, а не просто были реализованы. То, насколько реализация запланированной деятельности привела к достижению запланированных результатов, называется результативностью (англ. effectiveness)<sup>2</sup>.

Чем менее осязаемыми и материальными являются результаты деятельности, тем более сложный они имеют характер, отражаясь в тех изменениях реальности, на которые были направлены усилия по решению социальной проблемы. На этом уровне их обозначают понятием **социальный эффект**. Социальный эффект – самый высокий уровень обобщения результата, характеризующий совокупно произведённое социальное воздействие. В этом смысле социальный эффект (англ. social impact) можно рассматривать как любое выраженное следствие осуществленной деятельности, проявляемое в социуме.

В то же время при выделении и характеристике социального воздействия и социального эффекта можно проявить различия, значимые и полезные для практики. При таком подходе социальное воздействие представляется продленным во времени и реализуется в том числе и на фазе процесса, в ходе проведения мероприятий или взаимодействия с аудиторией проекта и партнёрами. Тогда социальный эффект – это кумулятивная величина, отражающая совокупность всех социальных воздействий, предпринятых в ходе проекта, и результатов, полученных в итоге. Следовательно, любой эффект, полученный вследствие осуществлённой деятельности, имеет социальный характер.

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р ISO 9000:2015, п. 3.7.10. <sup>2</sup>

ГОСТ Р ISO 9000:2015, п. 3.7.11.

Очевидно, положительный эффект может присутствовать не всегда. Иногда социальный эффект не наблюдается: осуществлённые действия не привели к видимым изменениям, не уменьшили проблему, не отразились на качестве жизни. В наиболее сложном варианте социальный эффект может быть и отрицательным, когда поставленная проблема не решена, а ситуация только усугубилась (например, вмешательство привело к конфликту).

Если соотносить выделенные категории с временной шкалой, то можно наблюдать немедленные и долгосрочные изменения. Первые дают о себе знать через непосредственные результаты и реакции на осуществляемые воздействия, тогда как вторые проявляются в виде социальных эффектов, которые зачастую имеют отложенный характер и могут отражаться не только на непосредственных участниках проекта, но и на социуме в целом.

### 9.3. Категории результатов и эффектов

#### обучения служением

Результаты и эффекты, которых достигают благодаря обучению служением, можно разделить на четыре укрупнённые категории (Waterman, 1997).

(а) Повышение эффективности обучения и улучшение усвоения учебных материалов посредством действия.

Фундаментальным положением, лежащим в основе практики обучения служением, а также других форм обучения на основе опыта, является то, что обучающиеся будут лучше понимать и ценить учебный материал, если они смогут применять его на практике таким образом, чтобы это изменило их учебную деятельность, собственную жизнь и/или жизни других людей.

Традиционно в содержании большинства вузовский дисциплин присутствует абстрактность, а учебный материал не выходит за рамки аудиторных занятий и учебных материалов, когда значимость изучаемого для реальной профессиональной практики не проявлена и остаётся для студентов непроясненной. Благодаря интеграции академических знаний с деятельностью по оказанию помощи обществу,

актуальность и практическая ценность содержания занятий становятся более очевидными. Не менее важно, что применение знаний посредством практической реализации формирует их более чёткое и в то же время более сложное представление. То, что приобретается в результате действия, запоминается лучше и ярче, чем то, что запоминается благодаря прочтению текста или присутствию на лекции.

(б) Содействие личностному развитию.

Несомненно, обучение служением может выступать эффективным способом развития широкого спектра личностных качеств, характер которых будет в целом сходен для всех вовлечённых в получение подобного опыта, но в то же время его особенности напрямую зависят от специфики проектов, в которых участвуют студенты. Немаловажным является и то, что даже участники одних и тех же проектов могут иметь разную степень вовлечённости, демонстрировать свой особый характер участие, получать разные впечатления, что приводит в итоге к различным результатам в сфере личностного развития.

Установки и ценности, которые транслируются студентам, участвующим в проектах по обучению слежению, как правило, зависят от характера самого проекта. Ожидается, что студенты, участвующие в проектах по очистке окружающей среды, станут более рефлексивными в отношении проблем, связанных с загрязнением окружающей среды, мусором и гражданским участием в решение общезначимых проблем, в то время как студенты, участвующие в проектах в домах престарелых, станут более рефлексивными в отношении пожилых людей и других категорий, нуждающихся в особом внимании и помощи. Но эти группы студентов могут столкнуться с факторами более высокого уровня обобщения. Например, они могут задаться вопросами об информированности и вовлечённости широких слоёв населения о проблемах, с которыми они столкнулись в рамках проекта, заинтересоваться различными способами, перспективами и ограничениями в решении этих проблем. Следует отметить, что с точки зрения образования цель состоит не в формировании определённого отношения или ценностного содержания, а в содействии осознанному отношению к проблеме и развитию собственных взглядов и ценностей.

(в) Содействие развитию гражданской ответственности и других ценностей гражданственности.

Вовлечение обучающихся в деятельность, направленную на служение обществу, рассматривается как способ продемонстрировать, как индивидуальные и коллективные действия могут влиять на качество гражданской жизни. Проекты в рамках обучения служением направлены на решение конкретных социальных проблем, и участие в их реализации даёт непосредственный опыт личного вклада в конкретные социальные изменения, способствующий формированию активной гражданской позиции. Тем самым у будущих профессионалов развивается чувство приверженности и ответственность за своё сообщество и страну в целом. Считается, что такой опыт повышает вероятность того, что молодёжь будет вовлекаться в общественно значимые работы не только на этапе получения образования, но и на протяжении своей взрослой жизни.

Служение обществу также рассматривается как способ содействия идентификации с общественными институтами, представляющими секторы гражданского общества – государственный (государственные и муниципальные организации), коммерческий (частные компании) и некоммерческий (общественные организации и объединения), а также формально непроявленный «четвёртый сектор», отождествляемый с социальным предпринимательством. Это способствует пониманию студентами гражданского общественного устройства, взаимовлияния социальных институций, а также возможностей взаимодействия с ними.

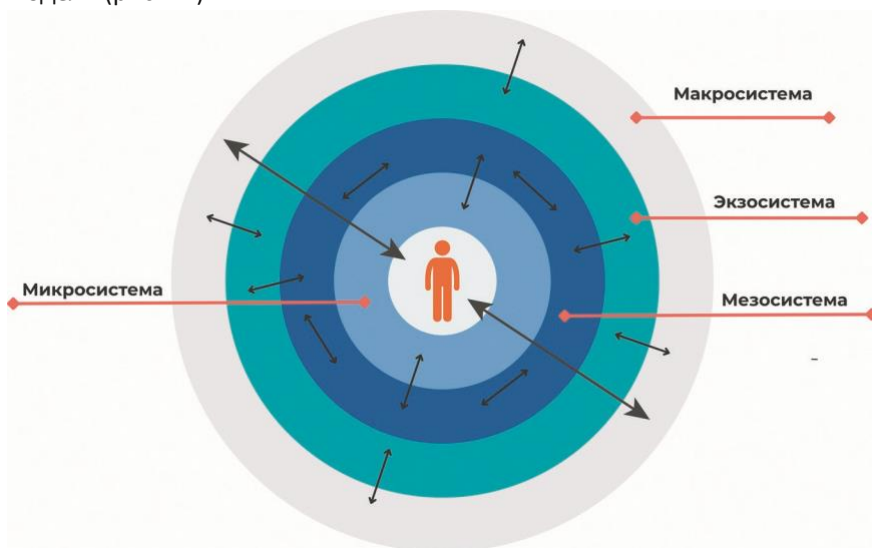
(г) Выгоды для сообществ и общества в целом.

Неотъемлемой частью обучения служением как образовательной методологии является то, что студенты оказывают реальную помощь социальным группам и сообществам, на которые направлена их проектная деятельность. Социальное воздействие на общество, оказываемое такой активностью, само по себе не является образовательным результатом. Однако положительные практические результаты и усилия обучающихся, направленные на решение социальных проблем, вносят весомый вклад не только в достижение широкого круга образовательных целей, но и в укрепление третьей

миссии университета, которая становится в современном обществе не менее значимой, чем первые две.

#### 9.4. Уровни воздействия: экологическая модель

Как мы видим, благодаря целенаправленной деятельности обучение служением может затрагивать разные уровни социального континуума – от отдельных индивидов до социума в целом. Уровни, на которые может быть оказано воздействие, представим в виде экологической модели (рис. 24).



**Рис. 24.** Экологическая модель социального воздействия обучения служением

Логику подобной модели предложил психолог Ури Бронфенбреннер для описания «экологии» воздействия на человека разных уровней социума и их взаимодействия в ходе развития между собой (Bronfenbrenner, 1989; Tudge et. al. 2022). Её можно распространить и на социальное воздействие.

На уровне *микросистемы* мы имеем дело с семьёй, друзьями, образовательными организациями, медицинскими учреждениями, а также группами «равных» и столкнувшихся со сходной жизненной проблемой, с которыми непосредственно и на регулярной основе

взаимодействует индивид. На уровне *мезосистемы* эти элементы взаимодействуют между собой, оказывая разнообразное взаимное влияние, которое отражается на индивиде. Далее идёт *экзосистема*, которая включает соседей и местные сообщества, различные сервисные службы, общественные организации, СМИ, государственные органы и прочих агентов, которые также могут влиять на диагностированную проблему и вовлекаться в её решение. Наконец, *макросистема*, состоящая из законодательных и культурных ограничений, выражающихся в идеологии, установках, культурных и поведенческих паттернах.

Таким образом, посредством обучения служением мы воздействуем не только на конкретного человека, но на всю совокупность выделенных иерархических подсистем. При этом все «экологические» уровни, окружающие субъект нашего воздействия, также взаимодействуют между собой и влияют на нашу деятельность. Кроме того, нужно отметить возможность пронизывающего воздействия, когда осуществляемая деятельность совокупно влияет на социум в целом – от отдельного индивида до изменений на макроуровне. На эту логику можно опираться при планировании результатов и эффектов обучения служением – от реализации отдельного проекта до внедрения обучения служением как методологии в практику образовательных организаций по стране.

## 9.5. Проявления и оценка социального воздействия

Реализуя проект обучения служением, команда осуществляет некий набор действий, которые приводят к созданию фактического результата – продукта или услуги. Например, это интернет-проект, помогающий детям, попавшим в трудную жизненную ситуацию, или концепция музея сельского поселения, помогающего сберечь его историю и традиции. В результате того, что сделано, целевая аудитория проекта получает новые возможности – для наших примеров это может быть изменение отношения к тому или иному вопросу (потребностям детей или местным особенностям жизни). Это фиксируется как **социальный результат**.

Но на этом цепочка воздействия не прерывается. Важно, как проект повлияет на отношение и поведение людей в дальнейшем. Станут ли он

по-другому относиться к детям из определённой категории или помогут в создании музея. В том, как проект продолжит влиять на жизнь целевой аудитории, и проявится **социальный эффект**. Он может проявиться не сразу, дав о себе знать позже при стечении благоприятных обстоятельств, и уже не в связи с непосредственным вмешательством команды, его инициировавшей.

Воздействие проекта может распространяться на другие уровни экологической модели, вовлекая новых участников в решение проблемы и расширяя её масштаб. Создание музея может изменить облик населённого пункта, повысить к нему интерес, послужить толчком развитию туризма и инфраструктуры и так далее. Другое отношение к детям и нужная им помощь из разовой практики становятся нормой и новым социальным паттерном. Всё это подразумевает **расширение влияния проекта**, привлечение СМИ, широкого обсуждения проблемы.

Но эффект от обучения служения значим не только на уровне проектов и отдельных инициатив. Обучение служением как общая идея, интегрированная в образовательную практику, сама по себе влияет на все уровни экосистемы, демонстрируя значимость социальной роли любой профессиональной деятельности как таковой. Развитие и распространение методологии, вовлечение в проекты студентов, преподавателей, социальных партнёров, других участников в разных сферах существенно отражается на общей ситуации и меняет среду, в которой осуществляет проектная деятельность и находится целевая аудитория, делает её более открытой и восприимчивой к изменениям.

Различать социальные результаты и эффекты поможет их сопоставление, приведённое в таблице 7.

**Таблица 7** Сравнение социальных результатов и эффектов

| Критерий сравнения                                     | Социальный результат | Социальный эффект            |
|--------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|
| Степень конкретности (чёткость, однозначное понимание) | Конкретный, ясный    | Чаще абстрактный             |
| Вид проявления                                         | Чаще материальный    | Нематериальный               |
| Характер проявления                                    | Одномоментный        | Может проявляться постепенно |
| Скорость проявления                                    | Виден сразу          | Чаще отложенный              |

|                                                 |                                      |                            |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Срочность влияния                               | Ограничено во времени                | Может быть долгосрочным    |
| Масштаб влияния                                 | Локальный                            | Более масштабный           |
| Возможности оценки, измерения и прогнозирования | Понятные, изначально запланированные | Часто вызывают затруднение |
| Методы оценки                                   | Чаще количественные                  | Чаще качественные          |

Как видно из таблицы, отдельный важный аспект – это возможность **измерения и оценки** осуществляемого воздействия, которое проявляется в результатах и эффектах.

Результаты измеримы – конкретны и, как правило, имеют материальное проявление, поэтому для их измерения и оценки часто используют количественные показатели. У каждого проекта будут свои результаты, но, если обобщить, самыми распространёнными показателями, которые используются для характеристики результатов проекта, будут:

- факты/количество произведённых продуктов или услуг (выпущенных брошюр, проведённых мероприятий, оказанной помощи);
- охват, то есть количество уникальных представителей целевой аудитории, вовлечённых в реализацию проекта (посетившие сайт, принявшие участие в мероприятиях, получившие информационные материалы);
- привлечённые ресурсы (количество участников команды, волонтеров, финансовая поддержка).

Очевидно, что эти результаты являются скорее фактическими, чем социальными, поэтому важно при использовании этих и других метрик уточнять, в чём именно социальная составляющая реализованной деятельности. Для проявления социального результата важно не просто показать количество участников, а оценить долю тех, кто получил нужную информацию, ознакомился с ней, применил. Это требует не просто фиксации факта, а дополнительного изучения, который позволит оценить тех, на которого проект действительно воздействовал.

Социальный результат можно быть оценён через **социальную эффективность**, которая была получена благодаря осуществляемой деятельности, а именно: какая социальная составляющая была

добавлена к непосредственным, фактическим результатам. Для этого можно использовать разные инструменты, такие как:

- аудит – проверка соответствия заявленных и достигнутых целей и результатов;
- мониторинг – регулярное наблюдение за процессами реализации и воздействия с помощью специальных процедур и системы индикаторов с отслеживанием динамики изменений;
- исследование – целенаправленное изучение с использованием специальных методов для получения новых данных, отвечающих заданным требованиям.

Зачем ещё и как именно осуществлять исследовательское сопровождение обучения служением, подробнее рассмотрим в следующей главе.

Социальные эффекты также нуждаются в измерении и оценке, но реализовать это сложнее. Не всегда очевидно, в чём заключается социальный эффект, как его можно измерить. Поэтому для изучения социального эффекта наравне с количественными часто используются качественные характеристики, которые хуже поддаются формализации.

Важно отметить, что собственных подходов к изучению социальных эффектов от обучения служением как таковых не разработано, а заимствовать известные технологии их измерения, используемые, например, для социального предпринимательства, затруднительно прежде всего в силу отсутствия выраженной финансовой составляющей обучения служением. Выделим их компоненты, которые могут быть применимы для оценки социальных эффектов обучения служением уже сейчас, за неимением более релевантных.

Одним из эффектов, на который чаще всего обращают внимание, это **удовлетворённость благополучателей** и других сторон, вовлечённых в проект. Такой показатель является сочетанным и включает в себя как количественную характеристику, так и качественную. Удовлетворённость чаще является не абсолютной, а относительной величиной, когда анализу подвергается степень её достижения (большая или меньшая), а не числовая или категориальная репрезентация. Также можно говорить о разных аспектах удовлетворённости относительно участия в проекте (общей

удовлетворённости продуктом или услугой, а также их качеством, содержанием, реализацией, сопровождением и пр.).

Наиболее важные социальные эффекты проявляются на уровне **изменений отношения, представлений, установок и ценностей** целевой аудитории, которые **трансформируют поведения**, влияют на жизненные стратегии и в итоге могут изменить те или иные общественные процессы в целом. Однако их изучение требует специальной подготовки, и в рамках отдельных проектов такую оценку реализовать затруднительно. Кроме того, важно понимать, что единоразовые мероприятия не дают устойчивого эффекта. Методология изучения и оценки социального эффектов проектов обучения служением находится в стадии становления и нуждается в проработке для применения на разных уровнях осуществляемого воздействия.

## 9.6. Рекомендации по улучшению социальных

### результатов и эффектов

Часто планируемое расходится с реальностью, поэтому при реализации проекта на всех его этапах команде важно удерживать целеполагание своей деятельности, то есть осознанно концентрировать внимание на желаемых результатах и оказываемом воздействии. Этому способствует командная рефлексия, при реализации которой важно отвечать на следующие вопросы, причём не единожды, а в течение всей проводимой работы.

- Зачем нужен проект?

На этот вопрос важно отвечать, фокусируя внимание на том, ради кого или чего он реализуется. Это помогает прояснить суть и смысл проводимой работы. И тогда стандартные количественные показатели (число участников мероприятий, число посаженных деревьев, число контейнеров рассортированного мусора, количество раздаточных материалов и прочее) отойдут на второй план, проявляя социальную значимость ваших действий. Выбрать цель проекта не всегда просто. Здесь могут помочь специалисты, но можно это сделать и самостоятельно, соотнеся ваши интересы с проявленными общественными потребностями (например, теми, которые отражены в ЦУР).

- Как изменится жизнь людей благодаря вашим действиям?

Важно, чтобы члены команды договорились и одинаково понимали, на что направлены их усилия, к чему они стремятся в итоге. Благодаря проекту школьники больше узнают о важности здорового образа жизни или начнут применять практики раздельного сбора мусора, поделятся полезной информацией с родителями и друзьями, отношение и поведение которых также изменится. Это не произойдёт одновременно, но проект может запустить цепочку позитивных изменений, которые приведут к желаемому эффекту – улучшению жизни людей и заботе об экологии.

- Как все поймут, что ожидаемый эффект достигнут?

Часто это бывает неочевидно. Помочь убедиться в том, что работа проведена не зря, и убедить в этом других, помогают исследования. Если благодаря им вы знаете, какова была ситуация до вашего вмешательства и как выглядит в итоге, можно делать выводы о том, чем действительно вы смогли помочь. Ещё один важный аспект – как долго продлится произведённый эффект без повторного вмешательства, и что будет с проблемой, на которую вы воздействовали, через определённое время. Оценить это могут помочь прогнозы, мнения участников проекта и экспертов.

Обобщим, какие действия могут помочь сделать проект результативнее и эффективнее.

1. Запрашивайте обратную связь от социального партнёра и других заинтересованных сторон.

При планировании и оценке результатов проекта или воздействия обучения служением ориентируйтесь не только на внутренние источники и участников, но и на другие стороны, заинтересованные в осуществляемой деятельности, – госорганы, НКО, образовательные, социальные и медицинские организации, сообщества и другие. Подробно организация социального партнёрства обсуждалась в главе 4, но об этой задаче важно помнить на разных стадиях реализации проекта, в том числе при определении потенциальных результатов и эффектов, а также при оценке их достижения.

Кроме того, тесное взаимодействие с заинтересованными сторонами вовлекает в реализацию обучения служением разные уровни

экологической системы и способно дать синергетический эффект. Важным аспектом проводимой работы становится получение обратной связи с помощью встреч и дополнительных опросов, которые приводят в соответствие представления команды и реальных потребностей социального развития. Это позволяет корректировать реализуемые инициативы по оказанию социального воздействия, полагаясь не на личные мнения, а на фактические данные и доказательную базу.

## 2. Эффективно используйте данные.

Образовательные организации и команды могут реализовать сбор и анализ данных для оценки своего социального воздействия, выражающегося в достигнутых результатах и эффектах (о том, как это сделать, поговорим в следующей главе). Инструменты визуализации данных – графики, диаграммы и другие возможности – помогают проиллюстрировать позитивные изменения, вызванные социальной активностью. Это облегчает понимание достигнутых результатов и эффектов заинтересованными сторонами.

## 3. Фокусируйтесь на направлениях, значимых для устойчивого развития.

Для получения видимых результатов и эффектов их целесообразно вписывать в более широкую, общезначимую рамку, которой выступают цели устойчивого развития. Такой подход позволит легче доносить важную информацию до заинтересованных сторон, вовлекая в проекты нужных участников, ставить достижимые цели и демонстрировать, как они достигнуты и вписываются в общий контекст. Таким образом, предпринимаемые усилия будут иметь надёжную основу для реализации и внятные перспективы развития, решат не только локальные задачи, но и внесут посильный вклад в достижение целей социального развития.

## 4. Обменивайтесь опытом с другими, делитесь своими успехами и проблемами.

Участники проектов обучения служением могут делиться разным опытом, полученным в ходе своей деятельности, и важно, чтобы этот опыт был не только положительный, но и связанный с неудачами, нерешёнными проблемами. Безусловно, лучшие практики выступают опорой для продвижения любой инициативы, в том числе и для

поддержания мотивации участников. Истории успеха проектов обучения служением могут эффективно проиллюстрировать роль методологии в позитивных социальных изменениях. Это повышает вовлечённость заинтересованных сторон, создаёт эмоциональную связь и вдохновляет новых участников. Однако истории, демонстрирующие, с какими проблемами при достижении поставленных социальных целей столкнулись команды и образовательные организации, могут принести неоценимую пользу. Такие истории не только позволяют продемонстрировать, что реальность вносит коррективы в самый продуманный план, а реализация любого проекта может быть сопряжена с неудачами. Но это и возможность формировать базу опытного знания, существенно расширяющего представления о проектах обучения служением и способствующего их развитию.

## **ГЛАВА 10. ОБУЧЕНИЕ СЛУЖЕНИЕМ С ОПОРОЙ НА ФАКТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ**

### **10.1. Введение в доказательный подход к обучению служением**

Обзоры демонстрируют, что принятие обучения служением профессиональным сообществом и его широкое распространение в сфере образования разных стран состоялось во многом благодаря многочисленным эмпирическим подтверждениями его эффективности (Butin, 2010). Это неслучайно. Современная социальная практика стремится к объективности. Идея объединения исследовательской и образовательной практики сама по себе не нова и может применяться в разных контекстах, но для обучения служением применение такого подхода имеет решающее значение: когда вузы и студенты вовлекаются в принципиально новую для них деятельность, это требует адекватного научного обоснования. Важно, чтобы реализация обучения служением имела исследовательское сопровождение, направленное на получение достоверной информации, обосновывающей обучение служением как действенный подход к подготовке студентов и вовлечению их в реальную социально значимую деятельность, с одной стороны, и использование для этого определённых проектных решений, с другой. Как образовательная деятельность, так и вмешательства в жизни представителей конкретных групп должны быть направлены на достижение запланированных позитивных изменений и носить обоснованный характер. В этом смысле эмпирические данные применительно к обучению служением могут рассматриваться двояко: в части самого подхода, когда обучение служением рассматривается как педагогическая инновация (Billing & Waterman, 2003), и при реализации отдельных проектов, в рамках которых осуществляется воздействие посредством услуг или продуктов, которые могут более эффективно решать задачи людей или структур, в них нуждающихся.

Практика исследовательского сопровождения обучения служением имеет давнюю и богатую историю за рубежом (Furco & Root, 2010). Потребность в исследовательской работе и обосновании использования

обучения служением в вузах осознают специалисты и в России (Никольский, 2024). Тщательные исследования необходимы для того, чтобы этот преобразующий способ преподавания и обучения был полностью интегрирован в российский образовательные организации и институты развития молодёжи. Осуществить это с наивысшей степенью эффективности позволяет так называемый доказательный подход (или подход, основанный на фактических данных; англ. evidence-based approach), который предусматривает, что в практику приоритетно внедряются те идеи и разработки, которые имеют исследовательское подтверждение в противовес отдельным мнениям, суждениям, индивидуальному опыту или случайному выбору. Схематично это можно представить следующим образом (рис. 25).

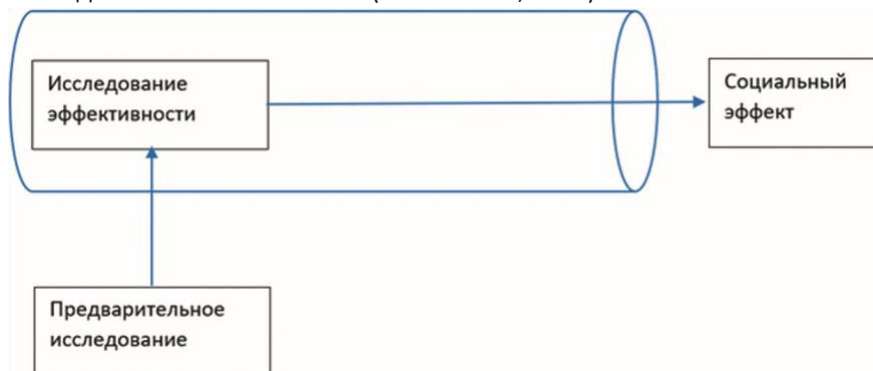


*Рис. 25. Реализации идеи доказательного подхода (визуализация)*

Реализация доказательного подхода к обоснованию использования идей и решений на практике претерпела несколько стадий. На первой стадии, которую относят к концу 1990-х годов, предполагалось, что для получения эффекта достаточно доказательства эффективности выбранного решения как такового. Это рассматривалось, прежде всего, для сферы медицины и общественного здравоохранения в контексте внедрения инноваций (Bauer & Kirchner, 2020), однако может быть применимо и шире – для социального воздействия проектной деятельности в целом (рис. 26).

Это проявляется в том, что на этапе разработки вмешательства обосновывается его доказательность, предполагается, что тем самым подразумевается и будущий социальный эффект. Однако в реальности этого не происходит. Мы имеем дело с так называемым разрывом между исследованиями и практикой (англ. research-practice gap): то, что

эффективность инновации установлена, не гарантирует её внедрения в повседневное использование (Bansal et.al., 2012).



**Рис. 26.** Исследования оказания воздействия: первая стадия

Одна из причин этого парадокса: академический подход предполагает абстрактное видение, а также тщательное и, как правило, длительное изучение сложно устроенной реальности, в то время как практика требует немедленной ясности, конкретности и быстрой реакции на изменения. В результате мы видим, что внедрение разработок больше зависит от контекстуальных факторов, чем от доказанности эффективности самой инноваций (Bauer & Kirchner, 2020). Вследствие этого к концу 1990-х годов исследователи осознали необходимость перемещения исследований из академических центров в условия, более типичные для тех, в которых будет использоваться предлагаемая инновация, чтобы там изучать её результативность (рис. 27).



**Рис. 27.** Исследования оказания воздействия: вторая стадия

Однако и внедрение исследований оценки результативности не решило всех проблем. Оказывается, даже согласованные усилия на этапе планирования не могут гарантировать адекватное применение новшества. Более того, исследования свидетельствуют о том, что просвещения, мониторинга и других способов отслеживания результативности недостаточно для изменения поведения целевой аудитории.

Метаанализ, проведённый Кокрановским сотрудничеством <sup>1</sup>, показал, что аудит и обратная связь улучшили показатели использования инновации представителями целевой аудитории в среднем на 4,3 % (0,5–16 %) (Ivers et. al, 2012). Таким образом, для достижения оптимального социального эффекта перечисленные исследования должны быть дополнены специальными мероприятиями, нацеленными непосредственно на реализацию запланированных мер на практике, то есть исследовательское сопровождение самого внедрения (рис. 28).

**Рис. 28.** Исследования оказания воздействия: третья стадия (полный цикл)

Только реализовав полный цикл исследований, включающий предварительные исследования, исследования эффективности и результативности, а также исследования внедрения, мы можем говорить о том, что максимально полно обеспечили не только эффективности инновации, но и её адекватную реализацию на практике

<sup>1</sup> Кокрановское сотрудничество (англ. Cochrane Collaboration) – международная некоммерческая организация, изучающая эффективность методов лечения при помощи доказательной медицины.

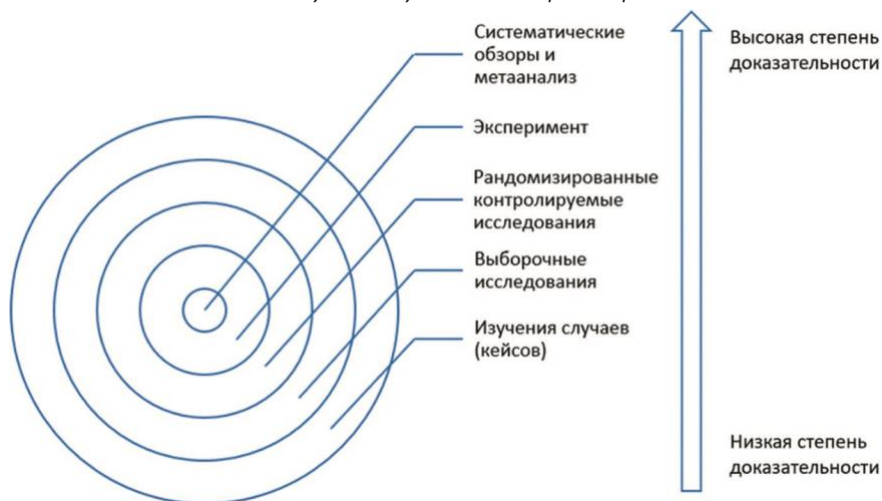
для обеспечения максимально возможного социального воздействия в процессе реализации и социального эффекта в итоге. При этом исследования внедрения нацелены не на то, чтобы установить эффективность инновации как таковой, а на выявление факторов, влияющих на её практическое использование целевой аудиторией.

## 10.2. Методы исследования и их доказательный потенциал

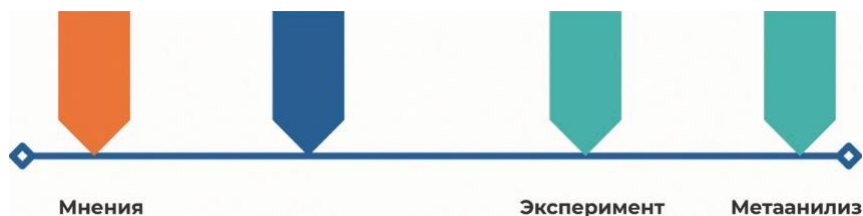
Важно понимать, что данные имеют разную доказательную силу – в зависимости от метода, которым они были получены (рис. 29).

Иерархия методов подразумевает, что наименьшую доказательность имеют отдельные мнения или личный опыт, а наивысшую – систематические обзоры и метаанализ. Это важно учитывать при организации исследования. В то же время следует понимать, что не любая тема или проблема может быть изучена методами с высокой степенью доказательности. Во многом это связано со степенью её изученности и распространённости.

Так, мы видим, что подтверждение эффективности обучения служением находит своё воплощение в многочисленных исследованиях, реализуемых в разных странах в течение многих десятилетий. Накопленный материал позволяет проводить систематические обзоры, а именно: получать, анализировать и интерпретировать данные из опубликованных исследований по теме, обобщая и оценивая полученный массив, в итоге приходя к обоснованному выводу.



**Рис. 29.** Иерархия доказательности исследовательских методов



**Рис. 30.** Компромисс доказательности: выбор исследовательского метода (визуализация)

Когда речь идёт об отдельных проблемах, которые затрагиваются на уровне программ или проектов, мы не всегда имеем дело с достаточным массивом или обширной выборкой, чтобы делать в высокой степени достоверные выводы. В такой ситуации выбор метода становится компромиссом между желаемым, но на данном этапе недостижимым методом с высокой степенью достоверности и актуальной эмпирической доступностью, когда исследования проводятся с обеспечением максимально возможной степени достоверности (рис. 30).

Вне зависимости от используемого метода получаемая информация должна отвечать методологическим принципам организации

эмпирических исследований, что в дальнейшем позволит включить её в корпус исследовательских данных для последующего комплексного осмысления.

### 10.3. Опыт исследований обучения служением

Несмотря на проявленные методические ограничения, сфера обучения служением располагает обширным опытом исследований и их систематизацией. Последнее позволяет проследить, на чём именно фокусируются исследователи прежде всего, в чём они достигли наибольших результатов. Лучше всего это видно на материалах библиографического обзора исследований обучения служением, охватившего более чем 70-летнюю историю его реализации – с 1950 по 2022 год (Hallinger & Kongpiwatana Narong). В рамках проведённой работы была проанализирована обширная база из 5 815 релевантных источников, проиндексированных Scopus. Отмечается, что эта база данных намного превосходит по масштабу предыдущие обзоры литературы по обучению служением, что подчёркивает её широту и всесторонность. Обзор был нацелен на описание меняющегося ландшафта исследований обучения служением за указанный период, и для этого были поставлены два ключевых исследовательских вопроса:

- Каковы результаты исследований в области обучения служением с точки зрения объёма, траектории роста, географии и дисциплины?
- Какова интеллектуальная структура имеющейся многообразной и разнородной литературы по обучению служением?

Результаты обзора продемонстрировали недостаточное внимание к всестороннему анализу имеющейся литературы по обучению служением в различных дисциплинах, на разных уровнях образования и в разных географических регионах. Было проявлено, что исследования обучения служением представляют собой зрелую, быстро развивающуюся междисциплинарную область, в которой с 2010 года опубликовано более 75 % документов, то есть за минувшие 15 лет внимание к исследованиям в области обучения служением в мире существенно повысилось. При этом авторы отмечают: несмотря на

глобальное присутствие, эта литература по-прежнему в значительной мере сосредоточена на западных, экономически развитых странах.

Тематически корпус публикаций можно подразделить на четыре крупных направления, в значительной степени взаимосвязанных, а именно: (1) теория и исследования; (2) проектирование и эффекты обучения служением; (3) внедрение и (4) реализация обучения служением в инженерном образовании. В обзоре подчёркивается важность усиления перекрестного анализа теоретических перспектив и эмпирических результатов в логике междисциплинарных исследований и практики обучения служением. Предполагается, что в последующих исследованиях приоритетное внимание должно быть уделено изучению обучения служением в странах с развивающейся экономикой, оценке различных методологических оснований к его разработке и анализу, а также использованию передовых методов исследования для понимания того, как культурные, социальные и политические факторы влияют на достигаемые результаты и эффекты.

В России обсуждаемая предметная область не имеет такой давней истории, и её исследования только начинаются. Это показано в систематическом обзоре, нацеленном на выявление наиболее значимых и проработанных на настоящем этапе направлений отечественных исследований обучения служением (Никольский, 2023). В ходе анализа были выявлены ключевые темы публикаций, которые репрезентируют наиболее значимые направления исследований обучения служением в России. Перечень включает: (1) специфику подхода; (2) развитие гражданственности как одного из важнейших результатов программы обучения служением; (3) применение рефлексивных практик как «способа присвоения опыта и развития студентов»; (4) использование доказательного подхода; (5) концептуализация; (6) социальные партнёры, а также (7) роль преподавателя. В некоторой степени предложенная систематизация указывает на те же значимые аспекты реализации обучения служением, которые были приведены выше, а именно: выделяются основания реализации такого способа обучения, проявлена значимость исследований, в фокусе внимания оказываются результаты и эффекты обучения. В качестве специфики можно отметить, что зарубежный обзор в большей степени сфокусирован на этапах проводимой работы и

некоторых сферах её реализации, тогда как в российском подчёркнута значимость и роли сторон, вовлечённых в образовательную деятельность. Примечательно, что в российском обзоре доказательный подход в образовательных исследованиях конкретизируется через позиции стейкхолдеров в связи с образовательными и социальными результатами. На наш взгляд, такая стратегия существенно сужает ресурсы фактических данных, которые могут применяться к обучению служением, что требует дополнительного анализа и профессионального обсуждения.

#### 10.4. Актуальные направления исследования обучения служением

Ключевые исследовательские вопросы, значимые для реализации обучения служением, были определены более чем 30 лет тому назад (Furco & Root, 2010), а именно:

1. Как обучение служением может улучшить усвоение предметной области?
2. Как мы можем определить результаты обучения и развития навыков, которые ожидаются от обучения служением?
3. Каковы процессы эффективного обучения служением, как они соотносятся с обучением в целом?
4. Какие факторы объясняют участие профессорско-преподавательского состава в обучении служением, как на них влияет участие?
5. Как обучение служением влияет на учебные заведения, в том числе в связи с изменениями, которые происходят в высшем образовании?
6. Какие институциональные стратегии и практики поддерживают и повышают эффективность обучения служением?
7. Какие элементы и типы партнёрских отношений с сообществом важны для эффективного обучения служением?
8. Какую ценность обучение служением приносит сообществам, в отношении которых оно осуществляется?

9. Какое влияние обучение служением оказывает на гражданскую позицию учащихся, общественную работу и другие формы социального участия в дальнейшей жизни?

10. Как обучение служением способствует развитию социального капитала и социальной этики, заботы и преданности делу?

Обращает на себя внимание тот факт, что актуальность перечисленных вопросов не снизилась, а также то, на каких социальных элементах сфокусировано исследовательское внимание. Это студенты (вопросы 1–3), институты и организации (4–6), сообщества (7–8) и общество (9–10), которые представляют уровни экологической модели социального в оздействия обучения служением, представленные в предыдущей главе. Рассмотрим эти уровни в контексте фокусов исследовательского внимания и потенциального воздействия подробнее.

#### **10.4.1. Исследования о студентах**

Как правило, часто задаваемые вопросы исследований в контексте обучения служением касаются того, как эта технология обучения влияет на студентов. Чтобы разрабатывать эффективные программы, необходимо понимать, как опыт обучения служением влияет на образовательные результаты. При этом выявление и оценка результатов обучения, на которые обучение служением может повлиять соответствующим образом, – одна из самых сложных задач, стоящих перед исследователями. Распространены исследования изменений в навыках, компетентности и личностных качествах обучающихся с использованием анкет до/после обучения. Исследования показывают, что обучение служением оказывает выраженное влияние на личностное развитие учащихся, включая такие результаты, как чувство собственного достоинства, повышение мотивации и вовлечённости в осуществляемую деятельность, гражданских и социальных навыков, а также построение отношений с другими людьми. Следует подчеркнуть, что повышение социальной ответственности студентов в результате вовлечения в проекты по обучению служением является одним из наиболее часто

воспроизводящихся исследовательских выводов в этой сфере <sup>1</sup>. Многочисленные исследования демонстрируют, что обучающиеся с большей вероятностью будут считать себя связанными с обществом и сообществом, ценить служение, поддерживать системные подходы к решению социальных проблем, верить в возможность участия в их решении, когда они имеют опыт обучения служением.

Убедительных доказательств влияния обучения служением на изучения конкретных предметов существенно меньше, хотя это также ожидается преподавателями и администрациями вузов. Постулируется, что влияние на изучение конкретных предметов – это узкий взгляд на ожидаемые когнитивные приобретения, полученные в результате обучения служением. Такое воздействие может быть скромным, но при этом будут достигнуты другие важные результаты, носящие наддисциплинарный характер: критическое и системное мышление, работа с информацией, рефлексивное выражение своих мыслей и другие.

Значимый интерес представляют методы, которые используются для получения эмпирических данных о влиянии обучения служением. В большинстве исследований по изучению предметной области используются самооценки относительно того, «сколько» и «что именно» обучающиеся усвоили, а не независимые показатели их индивидуальных результатов, а также совокупных результатов классов и образовательных организаций. То есть, фактически, исследования опираются на мнения, которые отмечены как наименее достоверный способ получения доказательной информации. Следовательно, развитие этого направления исследований должно быть ориентировано на совершенствование исследовательской методологии с применением всё более надёжных методов получения информации.

#### ***10.4.2. Исследования реализации программ и проектов***

На этом уровне реализуется оценка деятельности, направленная на конкретные программы и их отдельные аспекты, такие как

---

<sup>1</sup> Программа «Обучение служением» позитивно влияет на развитие социальной ответственности студентов. 14.01.2025. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/molodezhnaya-politika/93594>.

планирование, реализацию в проектной деятельности, результаты и эффекты. Наличие обширной исследовательской литературы по обучению служением и её постоянное расширение обеспечивают основу для повышения качества образовательных программ. Исследователи выявляют характеристики, значимые для реализации образовательных программ и влияющие на реализацию обучения служением. В частности, обращают внимание на интенсивность и продолжительность обучения такого рода, возможности для повышения уровня компетенций и рефлексии, специфику оказываемых услуг и их связь с последующей профессиональной деятельностью и трудоустройством. Исследования также охватывают и контекстные аспекты реализации подхода, в частности связанные с созданием соответствующего климата в образовательном сообществе и возможностей работы с заинтересованными сторонами.

Обращает на себя внимание возможность использования фактические данные для выбора и реализации проектных решений. В российской практике доказательный подход представлен в таких сферах, как медицина и здравоохранение, образование, социальная работа и социальное обеспечение, психология, управление, государственная политика, отдельные разделы права и других сфер с выраженной приоритетностью ориентации на интересы человека как конечного получателя результатов их деятельности. В этом смысле реализация доказательного подхода с опорой на фактические данные в тематических образовательных проектах, реализованных в русле обучения служением, является существенной возможностью для улучшения проводимой работы.

Отдельная значимая задача – это оценка результатов и эффектов обучения служением, которая подробно обсуждалась в главе 3. Важно, чтобы такая работа была неотъемлемой частью проведения подобных программ, причём, как было продемонстрировано ранее, её нужно проводить не только по итогам реализации программы и вовлечения студентов в проектную работу, а начиная с этапа планирования и в процессе всего комплекса образовательной и проектной деятельности.

В контексте реализации программ и проектов обучения служением внимание уделяется роли преподавателя. Их личностные

характеристики и компетенции обсуждаются в связи с вузовской средой, более или менее предрасположенной для реализации подходов, вовлекающих студентов в активную деятельность. Обсуждаются аспекты с точки зрения влияния контекстных факторов, определяющих готовность и инициативность при разработке и реализации программ и проектов.

Реализовать комплексную оценку программ позволяет сочетание качественных и количественных методов. Благодаря этому могут выявляться и рассматриваться доказательства различного воздействия, обусловленные характеристиками программ. Исследователями изучаются потенциальные возможности различных методологий с точки зрения их пригодности для получения информации об эффективности программ обучения служением и их отдельных аспектов, способствующие достижению успешных результатов. Знания о том, какие образовательные практики в наибольшей степени способствуют достижению успешных результатов обучения служением и почему они работают, могут быть использованы при разработке новых и совершенствовании существующих программ обучения служением.

Основной аудиторией исследований и отчётов об оценке являются администрация вузов, преподаватели, представители заказчиков, реципиенты и другие заинтересованные стороны. Однако такие исследования и оценка программ важны не только для организаций, их реализующих, но и для формирования общей базы знаний, в которую входят публикации или иного аккумулированная информация о разнообразном опыте реализации программ и проектов такого рода. Отдельно следует упомянуть о возможностях сравнения программ и проектов обучения служением, реализованные в разных вузах, сферах, наставленных пунктах и прочее.

#### **10.4.3. Исследования на институциональном и социетальном уровнях**

Программы по обучению служением активно внедряются в российских вузах недавно, и важно, чтобы исследования активно сопровождали этот процесс. Это позволит не только отследить особенности и сложности внедрения программ, но и проявить, как

ситуация развивается в динамике. Здесь следует отслеживать как стандартные количественные метрики – в частности, охват вузов, реализующих программу, так и качественно изучать факторы, способствующие или затрудняющие внедрение обсуждаемой образовательной технологии, – управленческие, экономические, технологические, кадровые, психологические и другие.

В этой связи изучаются способы организации и реализации соответствующих программ и проектов, вовлечение в их реализацию заинтересованных сторон и построение партнёрских взаимодействий между студентами, образовательными организациями и социальными партнёрами – как разовых, так и продлённых. Зная, что возможности обучения служением для студентов формируются и расширяются, одним из направлений изучения становится анализ влияния обучения служением на жизнь университетов и потенциал таких трансформаций. Отдельно стоит отметить возможности дискуссии относительно институционализации и статуса обучения служением в вузах. В этом контексте рассматривается, насколько обучение служением реализовывается как обязательное для образовательного процесса и достижения целей университетского образования, в том числе в связи с реализацией университетами их третьей миссии.

Отдельного внимания заслуживают сообщества, задействованные в реализуемых программах и проектах. Интерес вызывают значимые аспекты их функционирования в связи с выявлением проблем, требующих вмешательства, оценка влияния обучения служением на сообщества и возможности вовлечения сообществ в процесс принятия решений. Обращает на себя внимание то, какие услуги получают сообщества, в том числе их тип и продолжительность, и также как они реализуются, насколько программы и проекты вовлекают членов сообщества в процесс планирования и осмысления студентами своего опыта.

Влияние обучения служением на общество системно зависит от гражданских привычек и обязательств, которые студенты приобретают благодаря своей социально ориентированной деятельности и затем реализуют в течение всей жизни. Здесь трудно переоценить важность реализации лонгитюдных исследований, демонстрирующих воздействие от программ и проектов в долгосрочной перспективе, их

отложенные эффекты. В настоящее время длительность программ обучения служением в России исчисляется максимум несколькими годами, то есть фактически пока мы имеем дело только с кратковременными воздействиями. Посредством мониторинга реализации программ можно отследить их развитие и выделить факторы, которые влияют на их реализацию, способствуют достижению ожидаемых результатов и эффектов обучения, в частности, формируют приверженность служению обществу и социальную ответственность. Такие исследования также необходимы для того, чтобы продемонстрировать связь обучения служением с дальнейшей профессиональной деятельностью, социальной активностью, лидерством, вовлечённостью в жизнь сообществ, обосновав влияние этой практики на развитие личности в долгосрочной перспективе.

Наконец, различные аспекты реализации обучения служением и общественный вклад программ такого рода могут анализироваться на межкультурном уровне, и здесь особый интерес представляют страны быстроразвивающиеся, формирующие контур БРИКС+, интерес к сотрудничеству и обмену опытом с которыми в сфере образования оценивается как в высшей степени полезный и значимый для развития.

## **РАЗДЕЛ 4 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ЦЕЛЕВЫЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ**

### **ГЛАВА 11. ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ**

Обобщим, что обучение служением представляет собой инновационную педагогическую стратегию, интегрирующую академическое знание, практическую деятельность и этическую рефлексию. Этот подход основан на признании необходимости формирования у обучающихся не только профессиональных компетенций, но и социальной ответственности, гражданской активности и способности к трансформации общественной реальности. В отличие от традиционного обучения, акцент в данном случае делается на опыте, получаемом в ходе реального взаимодействия с социальным окружением, что обеспечивает высокую степень вовлечённости и прикладную значимость образовательного процесса.

Ключевым педагогическим основанием обучения служением является интеграция исследования, практической деятельности и последующей рефлексии. Такой подход позволяет студентам осваивать и закреплять знания, применяя их на практике в процессе реализации социально ориентированных проектов. Рефлексивный компонент выступает неотъемлемой частью методологии, способствуя критическому осмыслению полученного опыта, выявлению ценностных оснований собственной деятельности и формированию навыков самостоятельного анализа и самооценки.

Воспитательная функция обучения служением реализуется через вовлечение студентов в решение конкретных общественно значимых задач, сопряжённых с необходимостью этически обоснованного выбора. Таким образом, обучающиеся развивают способность к моральной оценке ситуации, учатся соотносить личные действия с общественным благом, что способствует формированию устойчивых нравственных установок и социальной эмпатии.

Особое внимание в модели обучения служением уделяется воспитанию гражданственности. Этот процесс строится на активном, ответственном и кооперативном участии студентов в жизни местных сообществ. Участие в проектах, направленных на общественное благо, способствует формированию у студентов чувства принадлежности к сообществу, понимания значимости коллективных усилий и осознания своей роли в устойчивом развитии территорий. Педагогически значимым становится не только результат деятельности, но и сам процесс взаимодействия, предполагающий уважение к партнёрству, инклюзивность и солидарность.

Обучение служением реализуется через несколько взаимосвязанных компонентов. Прежде всего, это использование методов активной и рефлексивной педагогики, при которых обучение строится на основе опыта: студенты включаются в решение реальных социальных задач, работают в междисциплинарных командах, осуществляют пошаговую рефлексию по итогам каждого этапа проекта. Кроме того, обучение осуществляется в формате сетевого взаимодействия с организациями социальной сферы и некоммерческого сектора, что обеспечивает практико-ориентированный характер проектов и способствует расширению профессионального и социального контекста образования.

Наконец, обучение служением оказывает как формирующее, так и преобразующее воздействие. Оно трансформирует представления студентов о собственной профессиональной и социальной роли, способствует формированию лидерских качеств, коммуникативных и организационных умений, а также стимулирует развитие социальной инициативности. Одновременно проекты обучения служением способствуют решению конкретных социальных и экологических проблем, оказывая позитивное влияние на развитие местных сообществ и укрепляя связь между образовательными учреждениями и общественными структурами.

## 11.1. Базовые требования к реализации проектов обучения служением

Описанные выше педагогические основания обучения служением создают широкие возможности для разработки и внедрения проектов как в

---

*Глава 11. Педагогические основы обучения служением: ключевые принципы и подходы* 183

формальной, так и в неформальной образовательной среде. Эти проекты опираются на пять ключевых компонентов: обучение, служение, проектная деятельность, активное участие и рефлексия. Каждый из этих элементов выполняет самостоятельную функцию, но

в совокупности они формируют целостную педагогическую модель, обеспечивающую трансформирующее воздействие на участников образовательного процесса и на окружающее сообщество.

### **11.1.1. Обучение**

Ключевым условием успешной реализации служебных проектов является чёткая образовательная составляющая. Обучение должно быть систематичным, целенаправленным и концептуально связанным с содержанием предоставляемой услуги. Оно включает в себя этапы подготовки, реализации и последующего осмысления. Образовательный процесс должен предусматривать развитие аналитических навыков, способность к диагностике социальных потребностей, формирование умений по оказанию качественной помощи, а также навыков самоанализа и непрерывного совершенствования собственной деятельности.

Особую ценность представляет интеграция проектов обучения служением в формальные учебные программы. Благодаря своей междисциплинарной природе обучение служением позволяет одновременно решать задачи из различных академических областей, объединяя содержание нескольких курсов в едином образовательном проекте. Это, в свою очередь, способствует усилению межпредметных связей, развитию комплексного мышления и расширению профессионального кругозора обучающихся.

### **11.1.2. Служение**

Служение, как центральный компонент данной педагогической модели, должно носить подлинный, социально значимый характер. Оно должно быть ориентировано на реальные и актуальные потребности сообщества – будь то локальное окружение учащихся, уязвимые группы населения или глобальные вызовы современности. Качественное служение требует учёта контекста, потребностей и интересов получателей помощи, а также соблюдения принципов уважения, этики и устойчивого партнёрства.

Обучение служением основывается на принципах открытости и взаимности: процесс обучения предполагает двусторонний обмен

между студентами и партнёрскими организациями, в ходе которого происходит не только передача помощи, но и совместное производство новых знаний и решений. Этот подход позволяет не только решать конкретные социальные задачи, но и оказывать формирующее и преобразующее воздействие как на участников проекта, так и на сообщество в целом.

Кроме того, проекты обучения служением вносят вклад в укрепление социального капитала и создание благоприятного образовательного климата в университете. Они способствуют развитию атмосферы доверия, солидарности и сотрудничества внутри учебных коллективов и во взаимодействии с внешними партнёрами.

### ***11.1.3. Сетевое взаимодействие***

Реализация проектов обучения служением невозможна без широкого межсекторного партнёрства. Образовательные учреждения должны выстраивать устойчивые связи с организациями социальной сферы: НКО, социальными предприятиями, государственными и частными структурами, работающими в направлении устойчивого развития. Такое сетевое взаимодействие не только расширяет образовательные возможности, но и усиливает общественное воздействие университетов, превращая их в активных участников общественных трансформаций.

### ***11.1.4. Проект***

Центральным элементом обучения служением выступает проект, имеющий чётко выраженную педагогическую направленность. Это означает, что проект должен быть не только социально значимым, но и образовательным по своей сути – направленным на развитие у обучающихся конкретных знаний, умений и компетенций. В отличие от разовых волонтерских акций, проект обучения служением требует наличия чёткой цели, образовательной логики и системы сопровождения со стороны преподавателя.

Образовательные результаты проекта должны быть заранее сформулированы и связаны с содержанием учебной программы или профиля подготовки обучающихся. Эти результаты служат ориентиром

при проектировании всех этапов деятельности: от постановки задач и планирования действий до проведения мониторинга и оценки эффективности. Для достижения поставленных целей необходим системный подход, включающий выбор реальных и актуальных проблемных ситуаций для служения, их анализ, организацию работы обучающихся, а также педагогическую поддержку на всех этапах реализации.

#### **11.1.5. Активное участие**

Неотъемлемой чертой проектов обучения служением является активное участие студентов во всех фазах проекта – от анализа ситуации до практической реализации решений. Вовлечённость обучающихся не должна ограничиваться подготовкой предложений или теоретическим обсуждением социальных проблем. Ключевым требованием является их непосредственное участие в решении этих проблем на практике, включая разработку, внедрение и оценку собственных инициатив.

Важно, чтобы обучающиеся не выступали лишь как исполнители заданий преподавателя, а становились полноценными субъектами деятельности. Они должны самостоятельно выявлять социальные потребности, разрабатывать способы их удовлетворения, взаимодействовать с сообществами и организациями, а также оценивать результаты своей работы. Степень ответственности и глубина участия, разумеется, варьируются в зависимости от возраста, уровня подготовки и специфики образовательной среды, но ключевым остаётся принцип активной субъектности участников проекта.

#### **11.1.6. Рефлексия**

Рефлексия – это систематическое осмысление обучающимися собственного опыта участия в проекте. Она представляет собой неотъемлемый элемент обучения служением, позволяющий связать практическую деятельность с личностным и профессиональным ростом. Через рефлексию обучающиеся осмысливают, что именно они сделали, какие знания и навыки приобрели, каким образом их действия повлияли на сообщество и на них самих.

Эффективная рефлексия охватывает не только оценку результатов, но и анализ самого процесса деятельности, трудностей, с которыми столкнулись участники, а также ценностных и этических аспектов взаимодействия с другими. Это позволяет формировать более глубокое понимание социальной реальности, критическое мышление и способность к адаптации. Кроме того, рефлексия способствует разрушению патерналистского подхода к служению: обучающиеся осознают, что они не просто «помогают», а учатся в процессе взаимодействия, обогащаясь опытом другого человека или сообщества.

Таким образом, проекты обучения служением, построенные на системной педагогической основе и включающие активное участие, осознанную практическую деятельность и регулярную рефлексия, позволяют эффективно интегрировать образовательные цели и социальную миссию. Они формируют у студентов не только профессиональные компетенции, но и гражданскую позицию, этическую зрелость и готовность к социально ответственному действию.

## 11.2. Методика организации эффективной проектной работы в обучении служением

### ***11.2.1. Подходы к реализации проектной деятельности***

Проектная деятельность в рамках обучения служением требует от преподавателя системного подхода, направленного на максимальное вовлечение студентов и достижение значимых социальных результатов. Данная методика позволяет создать условия для комплексного развития студентов, сочетающего профессиональное становление с социальной ответственностью. Преподавателю необходимо помочь студентам и партнёрским организациям определить чёткие, измеримые цели проекта. Это создаёт основу для понимания ожидаемых результатов и направляет усилия участников в нужное русло. Как отмечают исследователи (Eyler, 2018), чётко сформулированные цели способствуют более осмысленному участию студентов и повышают эффективность проектной работы.

Ключевая роль преподавателя заключается в обеспечении постоянной поддержки на всех этапах реализации проекта.

Наставничество может осуществляться как преподавателями вуза, так и представителями партнёрских организаций, что создаёт условия для профессионального роста студентов (Jacoby, 2023). Важно предоставлять участникам своевременную информацию, методическую помощь и экспертные консультации. Эффективная проектная деятельность предполагает развитие навыков командного взаимодействия. Преподавателю следует способствовать распределению ролей в команде, организации регулярного обсуждения промежуточных результатов и созданию атмосферы взаимного обучения (Naval, 2020). Это позволяет студентам развивать коммуникативные навыки и учиться работать в команде.

Важной задачей преподавателя является помощь в поиске и привлечении необходимых ресурсов: информационных, материальных, финансовых. Следует информировать студентов о возможностях получения поддержки через университетские программы, грантовые конкурсы и партнёрские организации (Gelmon et al., 2018). Регулярный мониторинг прогресса и конструктивная обратная связь позволяют студентам корректировать свою работу. Преподавателю следует разработать прозрачные критерии оценки, сочетающие анализ достижения поставленных целей и личностного роста участников (Bringle & Clayton, 2020).

Особое внимание следует уделять организации рефлексии, которая помогает студентам осмыслить полученный опыт. Эффективными форматами являются дневники практики и проведение групповых обсуждений и индивидуальных консультаций (Yorio & Ye, 2012). Завершающим элементом методики является помощь студентам в осознании социальной значимости их работы. Преподавателю следует акцентировать внимание на том, как проект способствует решению актуальных общественных проблем. Это усиливает мотивацию участников и способствует формированию гражданской позиции.

### **11.2.2. Элементы эффективной проектной деятельности студентов в контексте обучения служением**

Для успешной реализации проектов обучения служением в образовательном процессе необходимо учитывать ряд базовых элементов, способствующих достижению как образовательных, так и воспитательных целей. Ниже представлены ключевые составляющие, которые рекомендуется внедрять при организации проектной работы со студентами (рис. 31).



**Рис. 31.** Ключевые элементы эффективной проектной работы студентов

#### **Чёткие цели и задачи проекта**

Преподаватель совместно со студентами и/или партнёрской организацией должен определить ясные, достижимые цели и задачи проекта. Это помогает участникам понимать, что именно от них ожидается, структурировать деятельность и выстраивать последовательность действий. Чёткое целеполагание является основой

эффективного планирования, позволяет отслеживать прогресс и повышает мотивацию студентов.

### **Поддержка и педагогическое сопровождение**

На всех этапах проекта студенты нуждаются в консультативной и методической поддержке. Преподаватель или наставник помогает анализировать ситуацию, принимать решения, решать возникающие трудности. Наставником может быть преподаватель, сотрудник вуза или представитель партнёрской организации. Важно обеспечить постоянную обратную связь, поддерживать инициативу и самостоятельность обучающихся, направляя их деятельность в образовательное русло.

### **Организация коллективной работы**

Эффективное обучение служением предполагает активное участие студентов в командной работе. Необходимо заранее распределить роли, определить зону ответственности каждого участника и обеспечить координацию действий внутри группы. Такая форма взаимодействия способствует развитию навыков сотрудничества, лидерства, коммуникативной компетентности и ответственности за общий результат.

### **Доступ к ресурсам и возможностям**

Проекты требуют определённых ресурсов: информационных, материальных, организационных. Важно содействовать студентам в получении необходимых средств – как внутри университета (фонды, службы поддержки, преподаватели), так и за его пределами (партнёрские организации, грантовые конкурсы, профессиональные сообщества). Это усиливает практическую направленность проектов и способствует их устойчивости.

### **Оценка и обратная связь**

Рекомендуется выстраивать систему оценки, ориентированную на развитие, а не только на итоговые результаты. Важно вовлекать студентов в процесс самооценки, обсуждать промежуточные итоги, фиксировать достижения и зоны для улучшения. Регулярная обратная связь от преподавателей, наставников и партнёров усиливает

мотивацию студентов и способствует повышению качества выполняемой работы.

### **Рефлексия и осмысление опыта**

Рефлексия является обязательной составляющей обучения служением. Она помогает студентам осмыслить свой опыт, увидеть взаимосвязь между действием и обучением, а также сформировать личные и профессиональные выводы. Эффективной формой рефлексии могут быть индивидуальные или групповые обсуждения, письменные отчёты, дневники проекта, презентации итогов.

### **Осознание социальной значимости проекта**

Одной из задач преподавателя является помощь студентам в понимании ценности их деятельности для общества. Осознание своего вклада в решение реальных социальных проблем способствует формированию устойчивой гражданской позиции, развивает эмпатию и укрепляет внутреннюю мотивацию. Студенты начинают воспринимать проект не как учебное задание, а как средство реального воздействия на общественную среду.

## **11.3. Обучение служением через проектную**

### **деятельность: практические рекомендации**

#### **11.3.1. *Общее описание***

Проектная деятельность с социальным эффектом – это форма интеграции обучения служением в образовательный процесс, при которой проект ориентирован одновременно на достижение образовательных результатов и создание положительных изменений в обществе. Студенты применяют теоретические знания на практике, участвуя в решении реальных проблем, поставленных представителями сообщества или социальными партнёрами.

#### **11.3.2. *Цели проектной деятельности***

- Развитие профессиональных и надпрофессиональных компетенций (коммуникация, работа в команде, лидерство, проектное мышление).

- Формирование гражданской ответственности и социальной эмпатии.
- Интеграция академического содержания с практикой общественно полезной деятельности.
- Укрепление партнёрских связей между университетом и внешними организациями.

### ***11.3.3. Форматы реализации проектной деятельности***

В российских вузах обучение служением может быть реализовано через следующие форматы:

- **Проектное обучение в рамках учебной дисциплины.** Студенты работают над социально значимыми проектами в рамках дисциплины, формируя команды, взаимодействуя с социальными партнёрами и осуществляя конкретные действия.
- **Курсовой проект/курсовая работа с социальным компонентом.** Индивидуальные или групповые проекты с анализом и решением конкретной социальной проблемы.
- **Студенческая практика на базе партнёрской организации.** Практика организуется совместно с НКО, учреждениями социальной поддержки, культурными или образовательными инициативами.
- **Выпускная квалификационная работа как общественный проект.** ВКР ориентирована не только на исследование, но и на реализацию социального проекта, имеющего конкретных бенефициаров.
- **Факультативная дисциплина «Экспедиция обучения служением».** Интенсивный проектный курс, включающий выездную работу в сообществе, рефлекссию и подведение итогов.

### ***11.3.4. Этапы реализации проектного обучения в рамках учебной дисциплины***

#### **1. Формулирование социальной проблемы**

Социальный партнёр формулирует запрос или проблему, релевантную для сообщества.

## **2. Анализ ситуации и постановка задач**

Студенты изучают контекст, проводят исследование, определяют целевую аудиторию.

## **3. Разработка проектной идеи**

Команды студентов выдвигают решения и планируют действия.

## **4. Реализация проекта**

Происходит взаимодействие с сообществом, внедрение решений и сбор обратной связи.

## **5. Рефлексия и подведение итогов**

Организуются обсуждения, оформляются отчёты, оценивается образовательный и социальный эффект.

### ***11.3.5. Типы проектной деятельности***

- Поддержка уязвимых групп населения (пожилые, молодёжь, мигранты).
- Экологические инициативы (субботники, просвещение, раздельный сбор).
- Культурные и образовательные мероприятия (лекции, экскурсии, интерактивные программы).
- Цифровая помощь (обучение цифровой грамотности, волонтерство онлайн).
- Городские и инфраструктурные инициативы (опросы, дизайн решений, благоустройство).

### ***11.3.6. Методические рекомендации преподавателю***

- Заранее определить учебные результаты, которых должен достичь студент в проекте.
- Выстроить взаимодействие с социальным партнёром и определить его роль.
- Организовать промежуточные и итоговые сессии обратной связи и рефлексии.
- Использовать дневники проекта, чек-листы, индивидуальные планы действий.
- Оценивать не только продукт, но и процесс: степень вовлечённости, инициативность, развитие компетенций.

### **11.3.7. Распределение ролей в проекте обучения служением**

В реализации проектов обучения служением участвуют различные акторы, каждый из которых выполняет определённые функции, обеспечивающие успешное достижение как образовательных, так и социальных целей (таблица распределения ролей в Приложении 3).

**Преподаватель или куратор** играет ключевую роль в педагогическом сопровождении проекта. Он формулирует учебные цели, согласованные с содержанием дисциплины и ожидаемыми результатами обучения. На всех этапах реализации проекта преподаватель обеспечивает поддержку студентов, помогает организовать взаимодействие с социальными партнёрами, а также курирует процесс рефлексии и итоговой оценки проекта. Его функция заключается не только в контроле, но и в фасилитации процесса, в котором студенты становятся активными субъектами обучения.

**Студенты**, в свою очередь, являются непосредственными исполнителями проекта. Они проводят анализ потребностей сообщества, формируют и реализуют проектные инициативы, фиксируют ход работы в индивидуальных или групповых документах (дневниках, отчётах), а также активно участвуют в обсуждении возникающих вопросов и в рефлексии по итогам каждого этапа. Такой подход способствует развитию проектного мышления, ответственности и навыков самоорганизации.

**Социальный партнёр** представляет интересы сообщества и обеспечивает содержательную релевантность проекта. Он формулирует конкретную социальную проблему, предоставляет экспертную информацию по контексту, в котором реализуется проект, и оценивает значимость предложенных решений. Кроме того, партнёр участвует в процессе обратной связи, помогая студентам осмыслить результаты их деятельности и её воздействие на целевую аудиторию.

**Координатор программы** (при наличии) выполняет организационно-методическую функцию. Он согласует реализацию проекта с учебным планом, обеспечивает необходимую логистику, координирует ресурсы и взаимодействие между всеми участниками. Кроме того, координатор отвечает за стратегическую интеграцию проектов обучения служением в

общую миссию и развитие университета, включая внешние партнёрства, грантовую поддержку и оценку институционального воздействия.

Такое распределение ролей способствует эффективному управлению проектом и построению устойчивой модели сотрудничества между университетом и обществом.

### **11.3.8. Оценка проекта обучения служением**

Для эффективной оценки проектов обучения служением важно использовать чёткие и измеримые критерии, позволяющие определить не только степень реализации проекта, но и его образовательную и социальную значимость (чек-лист оценки проекта в Приложении 4).

Во-первых, следует убедиться, что цель проекта ясно сформулирована и реалистично достижима, что обеспечивает структурированность всей проектной деятельности. Не менее важно, чтобы проект был напрямую связан с конкретной социальной проблемой, актуальной для целевого сообщества, – это гарантирует его общественную ценность и практическую направленность.

Значимым показателем качества проекта является активное участие студентов в формулировании задач: когда обучающиеся вовлечены в проект с самого начала, это усиливает их мотивацию и способствует развитию чувства ответственности. Оценке подлежит и степень реализации проекта: насколько он был доведён до конца или достиг ключевых этапов. Обязательной составляющей процесса обучения служением является рефлексия – устная или письменная, которая позволяет студентам осмыслить собственные действия и их последствия.

Результативность проекта оценивается также по наличию конкретных выходов и социального эффекта: изменения, которые произошли благодаря действиям студентов. При этом важна и обратная связь от социального партнёра, как подтверждение значимости и адекватности проекта для сообщества. Дополнительным критерием является осознание студентами собственного личного и профессионального роста в ходе участия в проекте. Завершающим этапом выступает оформление итоговых материалов (например, отчёта, презентации или

публикации), которые фиксируют результаты и обеспечивают возможность тиражирования или масштабирования проекта в будущем.

### **11.3.9. Шаблон описания студенческого проекта обучения служением**

Каждый проект обучения служением должен быть оформлен по единой структуре, позволяющей зафиксировать ключевые характеристики, участников и достигнутые результаты. Ниже представлен рекомендуемый шаблон описания проекта (шаблон проекта в Приложении 5).

**Название проекта** должно быть кратким, информативным и отражать суть инициативы. Оно должно легко восприниматься и вызывать интерес у потенциальных участников и партнёров.

**Команда проекта** включает перечень студентов с указанием их фамилий, имён и ролей в проекте (например, координатор, аналитик, ответственный за коммуникацию и т. д.). Это помогает структурировать работу и закрепить зону ответственности каждого участника.

**Куратор/преподаватель** – лицо, сопровождающее проект со стороны образовательной организации. Здесь указывается его Ф.И.О., а также дисциплина или модуль, в рамках которого реализуется проект.

**Партнёр организации** – внешняя структура, сотрудничающая со студентами. Следует указать название партнёрской организации и контактное лицо, представляющее её интересы. Партнёр может быть инициатором проблемы и участвовать в оценке результатов.

**Проблема, на которую направлен проект**, должна быть социальной по своей сути и актуальной для конкретного сообщества. Она должна быть подтверждена либо самим партнёром, либо предварительным исследованием, проведённым студентами (например, через интервью, опросы или анализ источников).

**Цель проекта** формулируется чётко и реалистично, с фокусом как на образовательные, так и на социальные результаты. Важно указать, каких изменений ожидают участники проекта – как в обществе, так и в своём личном и профессиональном развитии.

**План действий** представляет собой поэтапную схему реализации проекта:

- *Этап 1* – подготовительный (сбор данных, постановка задач).
- *Этап 2* – реализация (взаимодействие с партнёром, проведение мероприятий, создание продуктов).
- *Этап 3* – подведение итогов (оценка, рефлексия, презентация результатов).

**Ресурсы и поддержка** включают перечень всего необходимого для выполнения проекта: информационные материалы, финансовая помощь, технические средства, доступ к сообществу или помещениям, гранты и т. д. Здесь также можно указать формы поддержки со стороны университета или партнёров.

**Формы рефлексии** могут быть разнообразными: устные обсуждения, письменные дневники, групповая обратная связь, эссе, видеоотчёты. Главное, чтобы они позволяли студентам осознать полученный опыт и выявить зоны роста.

**Ожидаемые и достигнутые результаты** фиксируют, какие изменения произошли благодаря проекту – как в сообществе и у партнёра, так и у самих студентов. Это может быть улучшение условий жизни определённой группы, создание информационных материалов, рост социальной вовлечённости, личностные изменения участников и др.

**Показатели успеха** могут быть количественными и качественными. Среди них: количество вовлечённых людей, отзывы участников и партнёров, устойчивость изменений, оригинальность решений, потенциал масштабирования проекта, включение в деятельность университета и др.

## **ГЛАВА 12. СЕМЬ ЭТАПОВ РАЗРАБОТКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА ПО МЕТОДОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ**

Разработка, реализация и оценка представляют собой три ключевых компонента процесса управления проектом, которые традиционно в мировой практике реализации данной педагогической модели подразделяются на семь этапов. Эти этапы были подробно описаны в первом издании методологии обучения служением, опубликованном на русском языке (Гаете, 2022). В новом издании акцент сделан на углублённом раскрытии этих этапов с целью предоставить преподавателям практические инструменты для эффективного использования обучения служением в образовательном процессе.

На каждом из этих этапов можно выделить ряд фаз, характер и важность которых для достижения конечной цели проекта могут значительно различаться. Такие различия обусловлены множеством факторов, включая тип проекта, возраст участников, наличие связей с общественными организациями, степень новизны проекта, а также опыт образовательного учреждения в сфере обучения через служение и другие специфические условия (рис. 32).

### **I. Подготовительный период**

Подготовительный период представляет собой критически важный этап в разработке и реализации проектов обучения служением, поскольку именно в этот момент формируется как образовательная, так и социальная логика будущей деятельности. Его основная цель – обеспечить системную интеграцию образовательного процесса и общественно полезной деятельности, исходя из реальных социальных потребностей и ресурсов сообщества.

На данном этапе осуществляется проектирование педагогической и сервисной составляющих проекта, включая определение социальной проблемы, диагностику целевой группы студентов, выбор соответствующей услуги и построение устойчивых партнёрских отношений с социальными организациями. Особое внимание уделяется

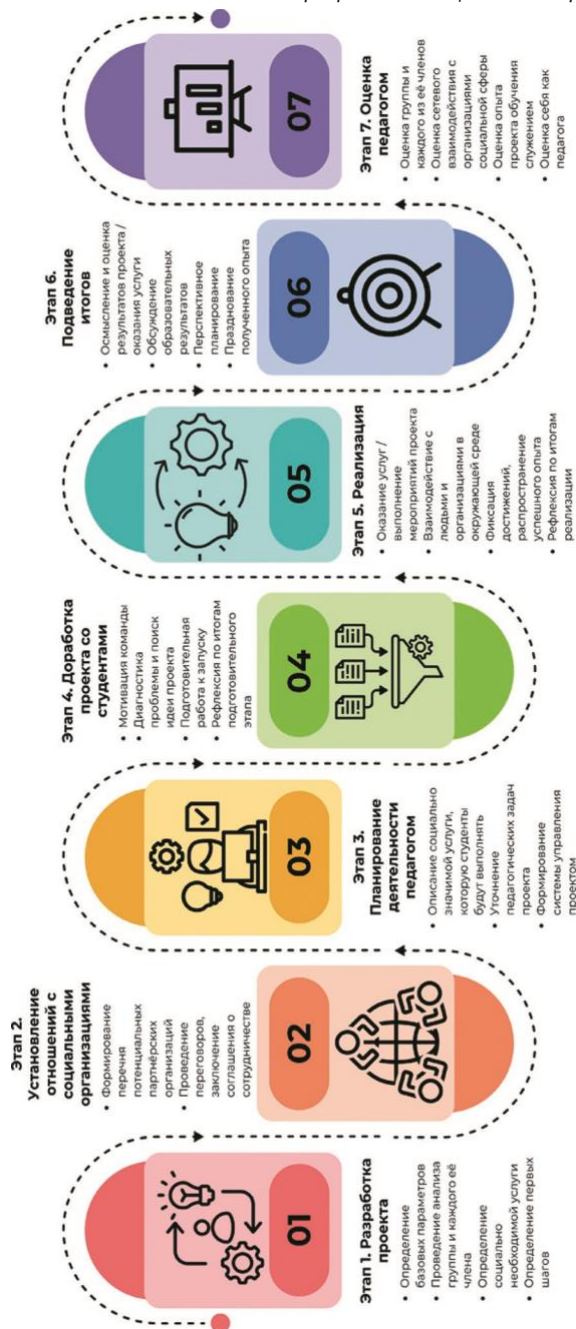


Рис.32. Семь этапов разработки проекта обучения с участием

согласованию образовательных целей с задачами служения, а также созданию условий для личной вовлечённости студентов через совместное планирование и мотивацию.

Подготовка охватывает не только техническое и организационное планирование, но и важные аспекты педагогического дизайна: выявление учебных связей, выбор стратегии запуска (копирование, трансформация, локальная инициатива), формирование карты ресурсов и определение параметров оценки. Именно здесь закладываются основы сетевого взаимодействия, что делает возможной устойчивую реализацию проекта в интересах всех участников.

Таким образом, подготовительный этап является не просто предварительной фазой, а педагогически значимым процессом, в ходе которого формируются ключевые установки, обеспечивающие качество, целесообразность и устойчивость проекта обучения служением в целом.

### ***Этап 1. Разработка проекта***

Любой проект начинается с анализа ситуации и выявления проблемы, после чего формируется проектная идея – образ его результата. Чем яснее и ярче этот образ, тем проще в дальнейшем продумывать детали проекта. Этот этап может включать:

- определение базовых параметров проблемной ситуации;
- анализ компетенций команды и каждого её члена;
- определение востребованной проектной идеи;
- формулирование ожидаемых результатов и эффектов проекта;
- определение первых шагов.

#### **Шаг 1. Определение базовых параметров**

Для определения дизайна проекта в первую очередь важно ответить на вопросы:

- Что мы можем сделать?

Взять хорошую образовательную практику и преобразовать её в проект обучения служением? Взять содержание обучения и найти связанную с ним общественную работу? Определить социальную потребность и разработать проект, направленный на её удовлетворение? На какую поддержку и институциональную помощь мы будем рассчитывать? На поддержку руководства образовательной

организации? На педагогов образовательной организации? На волонтеров?

- Как встроить проект в обучение?

В случае формального образования: в рамках наставничества? в учебное или внеучебное время? В случае неформального образования: в летних лагерях? В центрах досугового образования? игротеках?

## **Шаг 2. Анализ группы и каждого её члена**

**Цель:** получить представление о зрелости, возможностях и ограничениях как группы в целом, так и каждого из её участников.

В рамках анализа рекомендуется обращать внимание на следующие факторы:

- интересы и мотивацию студентов в группе;
- академические знания, интеллектуальный уровень и предыдущий опыт участия в проектах;
- групповую динамику, наличие лидерства, распределение ролей и способы управления конфликтами;
- нравственный климат группы, установки и разделяемые ценности.

## **Шаг 3. Определение социально необходимой услуги**

После диагностики возможностей группы необходимо определить такую услугу, которая будет востребованной, интересной, доступной и в то же время актуальной. Поэтому стоит задать себе следующие вопросы:

- Какие реальные социальные потребности или проблемы могли бы побудить юношей и девушек включиться в проект?
- Какие услуги они могли бы оказывать в соответствии с этими потребностями?
- Какие организации в регионе, работающие с аналогичной социальной проблематикой, могли бы сотрудничать с нами для оказания этой услуги?

На этом шаге целесообразным является выбор проектного решения, основанного на доказательствах. Помочь в этом может обращение к результатам ранее проведённых исследований, статистические данные

или другие доступные материалы, а также результаты собственного анализа проблемной ситуации.

#### **Шаг 4. Формулирование ожидаемых результатов и эффектов проекта**

Грамотное планирование проектной работы реализуется от конца к началу. Важно, чтобы на старте было предварительно определено, на какие результаты и эффекты нацелена осуществляемая работа, и это касается как образовательной, так и социальной составляющих.

Для обсуждения здесь могут быть использованы следующие вопросы:

- Что мы будем считать результатом реализуемого проекта с точки зрения образования и социального воздействия?
- Какие эффекты от проекта можно ожидать?
- На какие аспекты социального воздействия в ходе реализации проекта стоит обращать внимание?

В рамках этого шага нужно обращать внимание не только на то, что будет сделано в ходе проекта, но и как это можно будет измерить, какие метрики использовать, как получить эти данные.

#### **Шаг 5. Определение первых шагов**

После выбора конкретного вида общественно полезной деятельности важно использовать её педагогический потенциал.

В контексте формального образования это предполагает определение академического содержания, необходимого для реализации проекта. Оно может относиться к различным предметным областям: медиа, филология, математика, технологии, иностранный язык, изобразительное искусство, экономика и т. д. При подготовке проекта важно понять, какая учебная деятельность будет способствовать обучению службе.

В рамках неформального образования следует увязать выбранную услугу с образовательным подходом организации и её целями. Также желательно рассмотреть возможность интеграции проекта в общую деятельность организации.

Мероприятия могут проводиться вне учебного времени – в выходные дни, по вечерам или во время каникул.

## Результаты первого этапа – ключевые параметры проекта обучения служением

Ключевые параметры проекта определяются как ответы на три основных вопроса:

1. Какую социальную проблему мы стремимся решить?
2. Какой проект или услугу мы реализуем для её решения?
3. Какие образовательные, а также социальные результаты и эффекты планируем получить в ходе реализации проекта?

### Ключевые стратегии для начала проекта

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Стратегия 1.<br/>Трансформация</p>                  | <p>Проект основывается на существующей практике, близкой к обучению служением. Для достижения образовательных целей такая практика трансформируется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• если это благотворительная акция – уточняется структура, систематизируется процесс обучения и определяются образовательные результаты;</li> <li>• если это полевая работа – выявляется конкретная социальная услуга, способная принести реальную пользу местному сообществу или определённым целевым группам</li> </ul> |
| <p>Стратегия 2.<br/>Адаптация успешного проекта</p>    | <p>Адаптация проекта обучения служением, реализованного в другом образовательном центре. Для этого необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проанализировать опыт других учреждений в реализации подобных инициатив;</li> <li>• выбрать проект, наиболее подходящий к вашим условиям и целям;</li> <li>• присоединиться к нему в качестве партнёра или разработать собственный пилотный <b>проект на его основе</b></li> </ul>                                                                            |
| <p>Стратегия 3.<br/>Участие в проектах организаций</p> | <p>Стратегия предполагает использование дружественных связей с социально ориентированными организациями. Многие преподаватели уже вовлечены в работу таких структур. Необходимо выяснить, могут ли студенты присоединиться к их деятельности для оказания социальных услуг</p>                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегия 4. Карта проблем и ресурсов территории | Стратегия включает составление карты социальных проблем и ресурсов территории. На её основе разрабатывается собственный проект, направленный на решение выявленных проблем с использованием потенциала местных организаций |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ***Этап 2. Установление отношений с социальными организациями***

Работа должна вестись в тесном взаимодействии с социальными партнёрами – организациями, решающими проблемы местного сообщества (государственными, негосударственными и социальными предпринимательствами). Наличие партнёров также позволяет убедиться в востребованности решения, предлагаемого проектом. Этот этап обычно включает:

- формирование перечня потенциальных партнёрских организаций;
- проведение переговоров, заключение соглашения о сотрудничестве, определение формата участия партнёрской организации в реализации проекта.

### **Шаг 1. Формирование перечня потенциальных партнёрских организаций**

Список партнёров зависит от тематики проекта. В качестве партнёрских могут рассматриваться следующие типы организаций:

- Общественные организации граждан: соседские сообщества, экологические инициативы, объединения взаимопомощи и др.
- Учебные заведения – например, можно предложить проект, в рамках которого студенты проводят мероприятия для детей и подростков младшего возраста.
- Государственные учреждения: медицинские организации, службы пожарной охраны, полиция и другие.

Для формирования перечня партнёрских организаций в России рекомендуется использовать платформу ДОБРО.РФ, на которой зарегистрировано большое количество организаций с запросами на реализацию общественно значимых проектов, также ищущих партнёров в этой области. Платформа выступает агрегатором организаций с

заказами для реализации общественных проектов по методике «Обучение служением».

### **Шаг 2. Переговоры и заключение соглашений о сотрудничестве**

Перед подписанием соглашения важно подробно представить партнёру концепцию обучения через служение, а также объяснить, какую роль социально ориентированная организация будет играть в проекте.

После первичной встречи организация должна оценить свою готовность к участию. Это решение зависит от ряда факторов:

- соответствует ли проект миссии и целям организации,
- имеются ли ресурсы для сопровождения студентов,
- какую ценность принесёт проект самой организации и её деятельности.

Если решение о сотрудничестве принято, стороны подписывают соглашение, в котором чётко прописываются взаимные обязательства в рамках проекта.

### **Результаты второго этапа – соглашения о партнёрстве**

Важно понимать: работа в партнёрской сети – это сотрудничество, а не просто координация действий. Все организации участвуют в едином проекте, даже если каждая из них отвечает за свою отдельную сферу деятельности.

В рамках проекта обучения служением:

- **образовательные организации** определяют образовательные результаты,
- **социальные партнёры** – содержание социальной деятельности и параметры предоставляемых услуг.

### **Рекомендации по налаживанию партнёрских отношений**

Устойчивые партнёрские связи с социально ориентированными организациями являются ключевым условием успешной реализации проектов в формате обучения служения. Ниже представлены рекомендации, которые помогут выстроить эффективное сотрудничество на всех этапах проекта.

|                                               |                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Изучите потенциального партнёра            | Выделите время на знакомство, обсудите приоритеты и потребности каждой стороны. Важно понять, насколько проект обучения – служения соответствует миссии и задачам организации                                    |
| 2. Начинайте с небольших совместных шагов     | Рекомендуется запускать сотрудничество с малого: реализуйте небольшой, чётко определённый проект. Это позволит накопить первый позитивный опыт и укрепить доверие                                                |
| 3. Определите ответственных за взаимодействие | Выясните, кто отвечает за реализацию социальных проектов в каждой организации, и выстраивайте коммуникацию с этими конкретными людьми                                                                            |
| 4. Формализуйте договорённости                | Письменное закрепление обязательств партнёров помогает избежать недопонимания. Особенно важно чётко зафиксировать распределение ролей, ресурсов и ожидаемых результатов                                          |
| 5. Обеспечьте стабильную коммуникацию         | В процессе реализации проекта важно поддерживать регулярную связь, чтобы оперативно решать возникающие вопросы и избегать сбоев в координации                                                                    |
| 6. Документируйте процесс и результаты        | Фиксируйте ход проекта с помощью визуальных и текстовых материалов (фотографии, инфографика, отчёты). Это важно для оценки результатов, распространения успешных практик и формирования институциональной памяти |
| 7. Проводите совместную оценку результатов    | Оценивайте не только академические, но и социальные эффекты проекта. Совместный анализ помогает выявить сильные стороны и зоны для роста, а также укрепляет партнёрские отношения                                |
| 8. Повторяйте и развивайте сотрудничество     | Повторение проекта усиливает устойчивость взаимодействия. Один проект – это старт, а не итог партнёрства. Развивайте инициативу, расширяя масштабы и вовлекая новых участников                                   |

|                                  |                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. Продвигайте совместный проект | Распространяйте информацию о проекте, подчёркивая вклад всех сторон. Это способствует укреплению репутации образовательной организации и её партнёров, а также открывает новые возможности для сотрудничества |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Этап 3. Планирование деятельности педагогом**

На этапе планирования определяются педагогические задачи проекта. Результатом должен стать паспорт проекта, который содержит его ключевые параметры. Очевидно, что не все планы реализуются в точности, однако этот документ позволит структурировать деятельность команды. На этом этапе происходит детальная проработка всех компонентов проекта: педагогических задач, параметров социально значимой деятельности (услуги), а также системы управления проектом.

Данный этап предполагает:

- описание социально значимой задачи, которую студенты будут решать через проектный подход;
- уточнение педагогических задач проекта;
- формирование системы управления проектом.

**Важно:** планирование должно вестись совместно со студентами, а не за них.

#### **Шаг 1. Описание социально значимой услуги, которую будут выполнять студенты**

Чем точнее и конкретнее описана услуга, тем проще студентам выполнить поставленные задачи, а педагогам – обеспечить сопровождение и контроль.

Вопросы для планирования:

- Какова цель оказания выбранной услуги?
- Какие конкретные действия необходимы для её реализации?
- Какие этапы будут проходить в классе, а какие – вне его?
- Кто отвечает за проект в социальной организации?
- Как образовательный центр взаимодействует с социальным партнёром?
- Каковы функции социального партнёра и благополучателей?

- Как будет оцениваться качество оказанной услуги?

### **Шаг 2. Уточнение педагогических задач проекта**

Проекты обучения служение обычно открывают множество образовательных возможностей. Однако на этапе планирования важно выделить **ключевые приоритеты**, чтобы достичь максимального педагогического эффекта.

Вопросы для планирования:

- Каковы сильные и слабые стороны студентов?
- В рамках каких учебных предметов реализуется проект?
- Какие образовательные цели мы ставим (знания, отношения, навыки, ценности, компетенции)?
- Какое обучение потребуется до начала проекта? Какое – во время оказания услуги?
- Каков вклад социального партнёра в педагогическую составляющую проекта?
- Каковы функции ответственного педагога?
- Как будет организована оценка достижения образовательных результатов?

### **Шаг 3. Формирование системы управления проектом**

Необходимо определить руководителя, распределить роли, организовать систему отчётности. Проекты, направленные на реальное изменение социальной среды, значительно сложнее стандартных учебных заданий – они требуют внимательного планирования. Вопросы для планирования:

- Какие разрешения нам потребуются и от каких организаций?
- Как будет организовано информирование и вовлечение семей студентов?
- Какие человеческие ресурсы нам необходимы?
- Каковы роли образовательного центра и социальной организации?
- Какие материалы, помещения, оборудование и инфраструктура потребуются?

- Как будут фиксироваться результаты деятельности и накопленный опыт?
- Какие материалы мы будем распространять и какими способами?
- Каков бюджет проекта и как он будет финансироваться?

### Результаты третьего этапа – паспорт и резюме проекта

- **Паспорт проекта** – подробный рабочий документ для внутреннего использования, включающий все ключевые параметры проекта.
- **Резюме проекта** – краткое описание, предназначенное для внешней презентации.

### Инструмент: карта учебных связей

Для системного планирования образовательных результатов полезно составить **карту учебных связей**, отражающую вклад разных предметов или компетенций в реализацию проекта (рис. 33).



Рис. 33. Карта учебных связей

**Пример:** в проекте по организации кампании донорства крови можно задействовать:

- знания по биологии (система кровообращения),

- языковые навыки (создание текста рекламной кампании),
- ИКТ-компетенции (создание видео и его распространение в социальных сетях).

## II. Период реализации как фаза активного воплощения модели обучения служением

Период реализации представляет собой центральную фазу проекта обучения служением, в которой абстрактные замыслы и педагогические установки переходят в плоскость реальных действий, взаимодействий и преобразований. На этом этапе проект начинает жить в конкретных социальных контекстах и предоставляет студентам возможность применять академические знания на практике, одновременно развивая личностные, гражданские и профессиональные качества.

Реализация включает не только непосредственное оказание социальной услуги, но и целенаправленную работу с мотивацией студентов, построение продуктивного диалога с благополучателями и социальными партнёрами, а также организацию пространства для постоянной рефлексии. Последняя становится ключевым инструментом осмысления опыта, позволяя учащимся формулировать образовательные и ценностные результаты, а преподавателям – корректировать ход проекта в соответствии с его целями и возникающими вызовами.

Особое значение на этом этапе приобретает фиксация и визуализация результатов, что способствует как внутреннему осознанию достигнутого, так и внешнему признанию со стороны партнёрских организаций и широкой общественности. Это, в свою очередь, укрепляет устойчивость и тиражируемость практики, превращая единичный проект в репрезентативную модель социально ориентированного образования.

Таким образом, реализация проекта – это не просто последовательность мероприятий, а динамичный процесс, сочетающий обучение, служение и преобразование. Он предоставляет студентам опыт подлинного участия в общественной жизни и формирует навыки и установки, необходимые для будущей социальной активности и профессионального роста.

### **Этап 4. Доработка проекта вместе со студентами**

Совместная доработка и детализация проекта с участием студентов – ключевой этап подготовительной фазы. Именно здесь формируется понимание смысла предстоящей деятельности, личная вовлечённость и готовность нести ответственность за результаты.

Этот этап начинается после того, как педагог определил ключевые характеристики проекта и удостоверился в его реалистичности и жизнеспособности. Совместное планирование позволяет персонифицировать проект, активизировать интерес участников и создать условия для коллективной работы.

По итогам этапа учащиеся должны подготовить какой-либо материал о проекте: постер, краткий отчёт или презентационный документ.

Планирование – неотъемлемая часть проектной деятельности. Оно формирует чувство ответственности, личную мотивацию и способствует сплочению команды.

#### **Шаг 1. Мотивация команды**

Для формирования устойчивой мотивации важно повысить осведомлённость студентов о значимости социальной проблемы и целях проекта. Рекомендуемые стратегии:

- мотивация лидеров и активистов группы;
- демонстрация опыта предыдущих студенческих проектов;
- опора на реальные интересы студентов (спорт, музыка, кино и пр.) и использование «их языка»;
- приглашение внешних специалистов, участвующих в решении аналогичной социальной проблемы;
- использование «чувствительных моментов» – обращение к личному, семейному или групповому опыту.

#### **Шаг 2. Диагностика проблемы и формулирование идеи проекта**

После формирования мотивации необходимо совместно с группой уточнить параметры будущего проекта. Обратите внимание на следующие вопросы:

- В чём состоит социальная проблема, какова её актуальность?
- Что мы будем делать? Почему? Для кого? Когда? Где? С кем?

- Каковы наши образовательные цели и ожидаемые результаты служения?
- Какие индивидуальные обязательства берёт на себя каждый участник?
- Как мы назовём наш проект?

### **Шаг 3. Подготовка к запуску**

На этом этапе принимаются практические решения о формате реализации:

- Какая организационная структура необходима (команды, комиссии и т. п.)?
- Какие роли и задачи будут индивидуальными, а какие – групповыми?
- Какой график и временные рамки необходимы для успешного завершения проекта?

### **Шаг 4. Организация работы**

На этом этапе происходит практическое развёртывание плана проекта внутри группы. Студенты совместно с преподавателем формируют рабочие команды или комиссии, каждая из которых отвечает за конкретное направление деятельности (например, логистика, информационное сопровождение, взаимодействие с партнёрами, аналитика и оценка, визуальное оформление и т. д.).

Важно обеспечить чёткое распределение ролей и обязанностей: кто за что отвечает, какие сроки установлены, какие ресурсы необходимы, как осуществляется отчётность. Участники должны иметь ясное представление о структуре командной работы и механизмах внутрикомандного взаимодействия. Возможна разработка общего графика с ключевыми вехами проекта, таблицы задач и календарного плана.

Кроме того, следует определить формы обратной связи внутри команды и между командами, а также механизмы разрешения возникающих затруднений. Рекомендуется использовать цифровые инструменты управления проектами, что особенно актуально в случае распределённой или гибридной работы.

### **Шаг 5. Рефлексия по итогам доработки проекта**

Рефлексия завершает этап и выполняет две ключевые функции: педагогическую и организационную. С педагогической точки зрения она помогает студентам осмыслить проделанную работу, осознать личные и групповые достижения, выявить трудности и области роста. С организационной – позволяет выявить слабые места в проектной конструкции и внести необходимые коррективы до начала реализации.

Форматы рефлексии могут быть разнообразными: от групповой дискуссии в кругу до индивидуальных письменных размышлений или онлайн-опросов. Важно задать направляющие вопросы: что *получилось хорошо*? Что *оказалось сложным*? Что *можно улучшить*? Чему я *научился*? Рефлексия способствует формированию у студентов метапознавательных навыков и повышает качество реализации последующих этапов проекта.

#### **Как мотивировать команду: четыре стратегии, которые работают**

##### **1. Полевое включение в проблему**

Например, экскурсия в сгоревший лес для проведения полевых работ может вдохновить студентов на реализацию кампании по лесовосстановлению или просвещению населения о пожарной безопасности.

##### **2. Встреча с представителями социальных учреждений или пострадавшими**

Например, приглашённый специалист из банка крови на урок биологии может побудить студентов организовать собственную кампанию по донорству.

##### **3. История от «ветерана-проектника»**

Бывшие участники (например, студенты, проводившие концерт в доме престарелых) могут поделиться своим опытом и вдохновить новую команду.

##### **4. Мотивационный медиаконтент**

Совместный просмотр и обсуждение фильма или передачи на социальную тему (например, о влиянии использования мобильных телефонов на молодёжь) может запустить обсуждение и генерацию проектных идей.

**Результаты четвёртого этапа**

К завершению четвёртого этапа у студентов должна быть оформлена ключевая документация проекта. Во-первых, это **название проекта**, отражающее его суть и социальную направленность. Во-вторых, **подробный план действий**, разработанный самими участниками, с указанием целей, этапов, сроков, распределения обязанностей и ожидаемых результатов. В-третьих, создан **визуальный или текстовый материал**, представляющий проект внешней аудитории: это может быть постер, презентация, информационный буклет, инфографика или видеоролик. Эти результаты служат не только инструментом планирования и коммуникации, но и формируют у студентов навыки публичного представления, командной работы и визуализации смыслов, что имеет самостоятельную образовательную ценность.

**Этап 5. Непосредственные работы по проекту**

Когда мы переходим к практической реализации, становится очевидным, что различные мероприятия дополняют и усиливают друг друга. На этой стадии могут быть выявлены недостатки в планировании и просчёты при формулировании первоначальных гипотез, которые нужно скорректировать по ходу проекта. Реализация проекта позволяет студентам применить полученные в процессе обучения знания и навыки на практике, понять и оценить значимость изучаемых дисциплин.

На этом этапе могут быть выявлены недостатки в планировании и просчёты при формулировании первоначальных гипотез, которые нужно скорректировать по ходу проекта. Реализация проекта позволяет студентам применить полученные в процессе обучения знания и навыки на практике, понять и оценить значимость изучаемых дисциплин. Общение студентов с благополучателями социальных услуг развивает в них эмпатию и сострадание, формирует толерантность к различным категориям населения, принятие многообразия. Этот этап обычно включает:

- оказание услуг/реализацию мероприятий проекта;
- взаимодействие с людьми и организациями;
- фиксацию достижений, распространение успешного опыта;
- рефлексию по итогам реализации.

### **Шаг 1. Оказание услуг/выполнение мероприятий проекта**

Реализация проекта или оказание услуг требует выполнения множества обязательств: соблюдения графика, обеспечения качества работы, достижения поставленных целей.

**Важно:** при реализации проекта, сочетающего обучение и служение, необходимо уделять внимание следующим аспектам:

- **аудиторная работа:** теоретическая и практическая подготовка;
- **деятельность на местах:** посещаемость, настойчивость, умение устанавливать контакт с принимающей организацией, профессиональная компетентность, гибкость при корректировке обслуживания;
- **индивидуальное наблюдение за студентами;** • **поддержание первоначальной мотивации участников.**

### **Шаг 2. Взаимодействие с людьми и организациями в социальной среде**

Развитие проекта открывает возможности для общения с людьми, которые не входят в привычный круг общения студентов. Это способствует формированию эмпатии и уважения к разнообразию.

**Важно:** наряду с оказанием услуг благополучателям следует:

- налаживать устойчивую коммуникацию с социальными организациями и учреждениями для продвижения проекта;
- выстраивать отношения с государственными структурами с целью объединения усилий в решении социальной проблемы и получения общественного признания.

### **Шаг 3. Фиксация достижений и распространение успешного опыта**

В процессе реализации проекта важно документировать деятельность (фото, видео, схемы, другие визуальные материалы) и вести коммуникационную кампанию: приглашать прессу, публиковать материалы на сайте образовательной организации, в социальных сетях и СМИ.

**Важно:** по завершении проекта необходимо подготовить:

- итоговый отчёт;

- коммуникационные материалы, которые ясно демонстрируют, что было сделано и какие чувства и смыслы были пережиты участниками.

Информацию можно распространять через:

- внутренние каналы образовательной организации (инфобюллетени, листовки, сайт),
- а также внешние СМИ (местная пресса, радио, телевидение и др.).

#### **Шаг 4. Рефлексия на этапе реализации**

Рефлексия – это ключевой инструмент в обучении служением. Она позволяет студентам не только осознать собственный опыт, но и преобразовать его в личностный и профессиональный рост. Без регулярной и осмысленной рефлексии существует риск того, что проект останется набором действий, не оказывающих глубокого влияния на мировоззрение и ценности участников.

Рефлексия способствует формированию критического мышления, навыков самонаблюдения и самооценки, развивает способность к этическому осмыслению действий, принятию ответственности и осознанию своей роли в обществе.

**Важно:** в процессе рефлексии необходимо помочь студентам:

- определить **приобретённые знания, навыки и установки**;
- осознать **значимость опыта** для будущей жизни, профессионального и личностного развития;
- проанализировать, **как полученный опыт можно использовать** в других жизненных и учебных ситуациях;
- провести **самооценку**: что получилось, что не получилось, какие выводы можно сделать и как это повлияет на будущие действия;
- выявить **зоны для улучшения** проекта и своей роли в нём.

#### **Форматы проведения рефлексии**

Рефлексия может быть как индивидуальной, так и коллективной. Она проводится **регулярно в течение всего проекта**, а не только по его завершении.

Возможные форматы:

- Письменные рефлексивные дневники (по шаблону или в свободной форме).
- Круглые столы и открытые обсуждения после ключевых этапов проекта.
- Визуальная рефлексия – создание инфографики, фотоколлажей, досок эмоций.
- Метод «три стула» или «две свечи и камень» – обмен мнениями о позитивных, трудных и преобразующих моментах.
- Видеообратная связь – студенты записывают короткие ролики с ответами на вопросы рефлексии.
- Групповое SWOT-анализирование опыта команды (сильные/слабые стороны, возможности, угрозы).

**Примерные вопросы для проведения рефлексии (В приложении 7 – шаблон опросника для рефлексии)**

- Что меня больше всего удивило в этом проекте?
- В какой момент я почувствовал(а), что делаю что-то действительно важное?
- Какие трудности я преодолел(а)? Что помогло мне справиться?
- Как изменилась моя точка зрения на социальную проблему?
- Как изменилась моя роль в команде с начала проекта?
- Что бы я сделал(а) по-другому, если бы начал(а) заново?

**Роль преподавателя в организации рефлексии**

Преподаватель в обучении служением – это не просто модератор обсуждения, а фасилитатор личностного и командного роста студентов. Его задача – создать поддерживающую и доверительную атмосферу, где каждый участник может открыто и безопасно делиться своими мыслями, чувствами и наблюдениями.

Рефлексия требует осознанного сопровождения: педагог помогает студентам структурировать опыт, интерпретировать происходящее, выявлять причинно-следственные связи между действиями и результатами, а также осмыслять этот опыт в контексте образовательных, нравственных и социальных целей.

**Конкретные функции преподавателя**

|                                                      |                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формулирование направляющих вопросов                 | Преподаватель подбирает такие вопросы, которые стимулируют глубокое размышление, сопоставление теории и практики, анализ внутренних и внешних изменений |
| Создание пространства для высказывания               | Обеспечение конфиденциальности, уважения и внимания к каждому участнику, особенно к тем, кто менее склонен к открытой коммуникации                      |
| Активное слушание и перефразирование                 | Помогает студентам услышать и понять себя и других, развивает навыки эмпатии и диалога                                                                  |
| Сбор обратной связи                                  | Не только для студентов, но и от них, чтобы улучшать педагогическую практику и гибко адаптировать проект                                                |
| Моделирование открытости                             | Преподаватель сам может делиться своим опытом и чувствами, показывая пример честной и конструктивной рефлексии                                          |
| Интеграция результатов рефлексии в дальнейшую работу | Адаптация содержания, методов, подходов и партнёрских связей на основе полученного анализа                                                              |



*Рис. 34. Цикл рефлексии в ОС*

Важно помнить, что рефлексия – это не инструмент контроля, а способ осмысления опыта и личностного роста (в Приложении 8 – шаблон визуальной рефлексии). Эмоции, возникающие у студентов в процессе обсуждения, заслуживают внимания и бережного отношения, особенно если речь идёт о сложных темах или личных переживаниях. Чтобы рефлексия не превратилась в формальность, она должна проводиться регулярно и в разных форматах. Особую роль преподаватель играет в моменты неудач или фрустрации: именно в такие периоды поддержка может превратить трудную ситуацию в важный образовательный поворот (рис. 34).

### **Результаты пятого этапа**

Ключевым результатом пятого этапа являются **видео-, аудио- и графические материалы**, которые документируют и визуализируют как

ход, так и итоги проекта. Эти материалы не только фиксируют проделанную работу, но и помогают осмыслить полученный опыт, передать его другим, укрепить мотивацию команды и повысить узнаваемость проекта среди широкой аудитории. Важно, чтобы созданный контент отражал не только внешние действия, но и внутренние изменения – развитие навыков, отношений, ценностей и личностных открытий участников.

### **Рекомендации Чтение, интегрированное в проект**

Чтение, интегрированное в проект, является мощным инструментом для углубления образовательного аспекта обучения служением. Включение художественной, научно-популярной или публицистической литературы, связанной с темой проекта, помогает студентам не только расширить кругозор, но и осмыслить социальную проблему в более глубоком, личностном и культурном контексте. Такой подход способствует развитию критического мышления, способности к эмпатии и диалогу, а также формирует ценностное отношение к рассматриваемой теме.

Чтобы чтение стало действительно осмысленным, преподавателю важно предлагать направляющие вопросы, которые будут стимулировать не просто воспроизведение содержания, а размышление и сопоставление: как проблемы, описанные в тексте, соотносятся с реальностью? Какие чувства вызывает поведение героев? Какие возможны пути решения? Что я думаю по этому поводу как участник проекта?

Чтение может быть организовано в разных форматах: индивидуально, в парах или малых группах, с последующим обсуждением, написанием эссе, визуальной интерпретацией (например, комикс, плакат, сторителлинг). Особенно эффективно, когда литературные сюжеты или персонажи «отзываются» у студентов, вызывают идентификацию или споры. Такой подход усиливает образовательный эффект и делает социальную проблему более близкой и значимой для каждого участника.

### **Примеры направляющих вопросов**

1. Эмпатия и сочувствие к благополучателям

*Как себя чувствуют персонажи книги? Почему? Как бы вы себя чувствовали на их месте?*

2. Анализ собственного опыта

*Сравните свой опыт с опытом героев книги. Какие выводы можно сделать?*

3. Анализ социальной проблемы

*О какой проблеме идёт речь в книге? Каковы её причины? Сравните с реальной ситуацией.*

4. Обсуждение решений проблемы

*Какие решения предлагает книга? Какие реальные пути решения существуют? Как вы можете в этом участвовать?*

**Разработка видеопроекта: ключевые вопросы**

Разработка видеопроекта в рамках обучения служением – это не просто техническое задание, а часть образовательного процесса, которая помогает студентам осмыслить, зафиксировать и передать свой опыт участия в социальном проекте. Видеоролик позволяет не только рассказать о проделанной работе, но и поделиться ценностями, эмоциями, результатами и вдохновением, которые сопровождали реализацию проекта.

Прежде чем приступить к созданию видеоролика, важно чётко определить его цели. Видеопроект может выполнять сразу несколько функций. Во-первых, он служит средством презентации проекта для широкой аудитории – школы, вуза, городской администрации, СМИ и других заинтересованных сторон. Во-вторых, ролик способен вдохновить других студентов на запуск аналогичных инициатив, продемонстрировав, что социально ориентированные действия доступны каждому. В-третьих, видеоматериал может использоваться для привлечения различных форм поддержки – финансовой, волонёрской или организационной – со стороны партнёров и благотворителей. Наконец, видеоролик – это способ выразить благодарность социальной организации, предоставившей площадку для служения, тем самым укрепляя партнёрские отношения и подчеркивая ценность совместной деятельности.

Ниже приведены ключевые вопросы, которые помогут структурировать процесс создания видео и сделать его действительно содержательным и значимым.

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зачем нужен видеоролик?                 | <p>Определите цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• представить проект широкой аудитории;</li> <li>• вдохновить другие группы на реализацию подобных инициатив;</li> <li>• привлечь ресурсы (финансовую, информационную, волонтерскую поддержку);</li> <li>• выразить благодарность партнерской организации</li> </ul> |
| Что следует зафиксировать?              | <p>Видеоролик должен длиться <b>5–6 минут</b> и включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• описание социальной проблемы;</li> <li>• мероприятия проекта;</li> <li>• отзывы студентов, организаций, благополучателей;</li> <li>• конкретные результаты и выводы</li> </ul>                                               |
| Кто может снимать?                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• сама проектная команда (в рамках проекта);</li> <li>• родственники студентов или волонтеры;</li> <li>• студенты направлений журналистики, видеомонтажа, звукозаписи и др. – как часть своего обучения служением</li> </ul>                                                                 |
| Какие меры предосторожности необходимы? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение авторских прав (на музыку, изображения и т. д.);</li> <li>• получение разрешений на использование изображения людей, снятых на видео; • согласование итогового видеоматериала с участниками. Распространение без их согласия недопустимо</li> </ul>                             |

Таким образом, видеопроект – это не просто итоговая продукция, а **средство рефлексии, фиксации и передачи социального опыта**, важное и для команды проекта, и для всех, кто будет знакомиться с результатами (в Приложении 6 – шаблон видеоплана проекта).

### III. Период рефлексии

Рефлексия – это заключительный, но не менее важный этап проектов, реализуемых в рамках методологии обучения служением. Именно в этом периоде происходит осмысление пройденного пути, интеграция

полученного опыта с академическим содержанием и личностными установками. Как подчёркивает Дж. Эйлер, один из ведущих исследователей Service Learning, «без рефлексии опыт остаётся неосмысленным действием» (Eyler & Giles, 1999). Рефлексия превращает внешнюю активность в внутреннее развитие, помогает студентам осознать, чему они научились, как изменилось их восприятие социальной проблемы, как выросло их чувство ответственности и социальной вовлечённости.

На этом этапе важно не просто подвести итоги, но и создать условия для глубокого, содержательного анализа. Дж. Эйлер и Д. Гайлз указывают, что рефлексия должна быть систематической, связанной с содержанием проекта и ориентированной на личностный и академический рост (Eyler & Giles, 1999). Это означает, что преподаватель должен направлять студентов с помощью хорошо сформулированных вопросов, заданий и форматов (письменных, визуальных, устных), способствующих сопоставлению практики и теории, чувств и фактов, личного и общественного. Например, студенты могут анализировать, какие навыки они развили (работа в команде, коммуникация, лидерство), как изменилась их точка зрения на целевую аудиторию проекта, какие трудности они преодолели, и какие выводы сделали.

С педагогической точки зрения, этап рефлексии также даёт преподавателю богатый материал для оценки результатов обучения. Как пишет Б. Якоби (Jacoby, 2015), оценка в обучении служением выходит за рамки проверки знаний: она включает анализ преобразований в установках, гражданской ответственности, а также в способности применять знания в реальных жизненных ситуациях. Таким образом, преподаватель может использовать результаты рефлексии не только для фиксации достижений, но и для коррекции будущих проектов, повышения их педагогической эффективности и устойчивости партнёрств.

В заключение, период рефлексии – это момент, когда проект перестаёт быть просто набором действий и становится образовательным событием с трансформирующим потенциалом. Именно здесь обучение, служение и личностный рост соединяются в единый процесс. Это делает обучение служением уникальным

инструментом для воспитания осмысленной, социальной и активной позиции студента – гражданина.

### ***Этап 6. Подведение итогов проекта со студентами***

Этот этап основан на результатах рефлексии, проведённой на всех предыдущих этапах. Он предполагает подведение итогов со студентами, обсуждение полученного опыта в двух измерениях: обучение и служение (общественно полезная деятельность). Результаты этапа открывают возможности для продолжения проекта или присоединения проекта к другим инициативам. При этом «правильно проведённая оценка повышает осознанность студентов и расширяет их возможности для решения новых задач» (Гаеде, 2022). В подведении итогов могут принимать участие и социальные партнёры проекта, на базе которых реализовывался общественный проект. Они могут оценить общую результативность проекта со своей перспективы, дать обратную связь в отношении эффективности взаимодействия в рамках проекта, предложить направления для дальнейшего развития проекта – силами студенческой команды или силами каких-то внешних партнёров. Этот этап обычно включает:

- осмысление и оценку результатов проекта/оказания услуги;
- обсуждение образовательных результатов;
- выявление социальных результатов и эффектов;
- перспективное планирование; • накопление полученного опыта.

Финальный этап проекта в методологии обучения служением опирается на накопленный опыт, рефлексия и результаты, полученные в ходе предыдущих фаз. Он предполагает совместное с участниками осмысление и обсуждение проекта в двух ключевых измерениях: обучение и служение. Этот этап не только завершает проект, но и открывает возможности для его продолжения, масштабирования или интеграции с другими инициативами. Кроме того, правильно организованное подведение итогов усиливает у студентов осознанность, укрепляет внутреннюю мотивацию и способствует формированию устойчивой гражданской позиции (в Приложении 9 – шаблон визуального отчёта о проекте обучения служением).

### **Шаг 1. Осмысление и оценка результатов проекта/оказания услуги**

Оценка результатов проекта – это действие с высоким образовательным и воспитательным потенциалом. Здесь важно рассматривать не только **итоговый результат**, но и **сам процесс реализации**. Иногда проект может быть организован безупречно с точки зрения логистики, но дать слабый социальный эффект – и наоборот.

На этом этапе необходимо:

- побудить студенческие команды к честному анализу своей работы;
- обсудить, какие инструменты для фиксации результатов были наиболее эффективными;
- учесть все значимые аспекты, включая «нематериальные» результаты (отношения, доверие, изменения в установках);
- включить в процесс оценки представителей организаций и благополучателей;
- сформулировать коллективные выводы и уроки.

### **Шаг 2. Обсуждение образовательных результатов**

Отправной точкой для обсуждения становятся **цели обучения**, поставленные на этапе планирования. Вместе с участниками важно проанализировать:

- Какие знания мы приобрели (новые понятия, теории, представления)?
- Что мы теперь умеем делать лучше (навыки, компетенции)?
- Как мы изменились как личности (ценности, установки, осознание ответственности)?

Такой анализ позволяет студентам связать академическое содержание с реальной жизнью и социальным действием.

### **Шаг 3. Выявление социальных результатов и эффектов**

Здесь важно соотнести полученное с запланированным на старте. Поможет в этом как рефлексия и обсуждение, так и получение обратной связи от благополучателей и других сторон, вовлечённых в реализацию проекта. Важно понять и по возможности измерить, что и в какой мере удалось реализовать, как это проявилось в жизни целевой аудитории проекта, какое воздействие было произведено.

#### **Шаг 4. Перспективное планирование**

Чтобы проект не стал для студентов лишь эпизодом, важно предложить им рассмотреть пути продолжения общественно полезной деятельности. Это может быть:

- продолжение текущего проекта, если у него есть потенциал масштабирования;
- запуск нового проекта, если в ходе деятельности были выявлены новые социальные потребности;
- передача проекта другой группе, что превращает студентов в амбассадоров тематики и наставников для новых участников.

Такой подход укрепляет устойчивость инициативы и развивает лидерские и организационные навыки студентов.

#### **Шаг 5. Празднование полученного опыта**

Если проект обучения служением был реализован успешно, важно завершить его не только анализом и рефлексией, но и **публичным празднованием**. Этот шаг играет важную **мотивационную, коммуникативную и ценностную роль** в образовательном процессе. Он позволяет участникам почувствовать, что их вклад признан, их усилия были не напрасны, а достигнутые результаты стали значимыми для сообщества. Празднование может принимать различные формы: от школьной или университетской презентации до городского фестиваля, от небольшого закрытого события до межрегиональной конференции.

Такой формат завершения проекта выполняет сразу несколько целей:

- становится **формой признания** усилий студентов и способствует укреплению их самоуважения;
- позволяет **вовлечь семьи** участников и **укрепить партнёрские связи** с организациями, участвующими в проекте;
- служит **инструментом продвижения образовательной организации** как места, где формируются активные, социально ориентированные граждане;
- закрепляет **социальную значимость и устойчивость результатов проекта** в глазах сообщества.

### **Пример: Казанский формат празднования**

Уже третий год подряд в Казани проводится масштабное итоговое событие для университетов, реализующих проекты в рамках методологии **обучения служением**. Это уникальный формат публичного признания, вдохновения и сетевого взаимодействия, в котором принимают участие студенты, преподаватели, партнёрские организации и представители гражданского общества.

**Инициатор и идейный вдохновитель этого движения – Варвара Юрьевна Кулькова**, д. э. н., эксперт Общественной палаты Республики Татарстан, профессор кафедры экономической оценки и прогнозирования, руководитель Центра развития общественных проектов «Обучение служением» Казанского государственного энергетического университета (КГЭУ).

Организаторами события выступают **Общественная палата Республики Татарстан и Центр развития общественных проектов «Обучение служением» КГЭУ**. Мероприятие проходит в рамках **Летней мастерской «Обучение служением – 2025»**, в этом году под ярким девизом **«Алга Обучение Служением»<sup>1</sup>**.

В ходе мастерской студенты ведущих вузов Татарстана представляют **лучшие командные проекты года**, сопровождая свои выступления постерами, видеороликами, сборниками интервью и публичными презентациями. Присутствуют представители органов власти, некоммерческого сектора, академического сообщества, а также семьи студентов. Участники не только делятся результатами, но и получают обратную связь от благополучателей и социальных партнёров, что делает мероприятие подлинно межсекторным и взаимно обогащающим.

Событие организуется в рамках реализации проекта **«Алга Обучение Служением» (№ 7732К/2025)** по номинации *Наука, образование, просвещение*, при поддержке **Благотворительного фонда «Татнефть»**.

Этот пример демонстрирует, как **празднование результатов может перерасти в полноценный фестиваль гражданской активности**, в котором обучение, служение и сообщество сливаются в единую культурную и образовательную практику.

---

<sup>1</sup> Алга (*тат.*) – вперёд.

Финальным результатом этапа празднования должно стать создание **визуального или мультимедийного материала**, отражающего путь проекта. Это могут быть:

- **видеоролики** о реализации проекта;
- **постеры** и презентации;
- **отчёты** с отзывами и фото;
- **лонгриды**, сборники интервью;
- **статьи** в школьной, университетской или местной прессе.

Такие материалы подведут итоги и станут частью устойчивого наследия проекта, вдохновляя следующих участников.

#### **Оценка результатов общественно значимой деятельности: ключевые аспекты** **Согласование процесса и результата**

В ряде случаев возникает несоответствие между качеством организации процесса и достигнутыми результатами: несмотря на эффективно организованный процесс, цели проекта могут остаться недостигнутыми, или, наоборот, при неидеальной реализации проект даёт высокие результаты. На этом этапе критически важно провести **анализ причин таких расхождений** и сформулировать **выводы для будущих инициатив**. Это позволяет развивать осознанный подход к планированию и корректировать методы работы.

#### **Оценка воздействия**

В проектной деятельности важную роль играет **фиксация количественных показателей**: количество мероприятий, участников, подготовленных материалов, оказанных социальных услуг и т. д. Для повышения наглядности и эффективности коммуникации с аудиторией эти данные рекомендуется визуализировать в форме **инфографики, диаграмм и графиков**. Это упрощает восприятие информации и делает результаты более доступными для анализа.

#### **Получение внешней оценки**

Так как проекты реализуются в партнёрстве с социальными учреждениями, **внешняя оценка от партнёров и получателей услуг** становится неотъемлемым элементом итоговой диагностики. Например, если студенты помогали младшим школьникам с выполнением домашних заданий, важно получить обратную связь от

учителей, родителей и самих детей. Это способствует не только объективной оценке проекта, но и укреплению партнёрских связей.

### Управление эмоциями участников

Если проект не оправдал ожиданий или его реализация сопровождалась трудностями, студенты могут испытывать **разочарование или фрустрацию**. Важно помочь им **преобразовать негативные эмоции в обучающий опыт**, поддержать уверенность в своих силах и способность справляться с вызовами. Такой подход способствует развитию устойчивости и зрелости участников.



Рис. 35. Пример мишени самооценки

### Инструмент оценки: «мишень»

Графический инструмент «мишень» предназначен для **самооценки студентами** собственных достижений, а также для анализа **групповой динамики** (рис. 35). Мишень можно распечатать или нарисовать на доске: каждый её лепесток содержит один из оцениваемых компонентов, например, **коммуникативные навыки, командную**

**работу, знание социальной или экологической проблематики региона и т. д.**

Для проведения оценки каждому участнику выдаются стикеры разного цвета. Студенты размещают стикеры на мишени в зависимости от своей самооценки: **чем ближе к центру**, тем лучше развит навык; **чем дальше – тем больше зона для роста**. По плотности распределения стикеров можно **визуально оценить общий уровень развития компетенций в группе** и наметить направления для дальнейшего роста (в Приложении 10 – инструкция для создания «Мишени»).

**Инструкция: как использовать мишень самооценки**

1. Возьмите **один стикер вашего цвета** (например, кружок или emoji).
2. Прочитайте названия секторов – каждый из них обозначает определённый навык или знание.
3. Разместите стикер в том секторе, который вы хотите оценить.
4. Чем **ближе к центру** – тем **лучше вы оцениваете** свой уровень развития по этому критерию.
5. Чем **дальше от центра** – тем **больше зона для роста**.
6. При желании можно подписать стикер своим именем или инициалами.
7. Повторите для других секторов, если нужно. После размещения стикеров:
  - Обсудите результаты с командой: какие сильные стороны? Что стоит улучшить?
  - Подумайте, какие выводы можно сделать для будущих проектов.

**Этап 7. Оценка педагогом**

После завершения проекта и обсуждения результатов со студентами преподавателю важно самостоятельно проанализировать полученный опыт с разных точек зрения, включая обратную связь от внешних участников: образовательного центра или университета, социальных учреждений или НКО, принимавших участие в проекте. Комплексно проведённая оценка способствует углублённому осмыслению опыта, повышает осознанность студентов и расширяет их возможности в

решении будущих задач (Приложение 12. Интерактивная форма для оценки итогов проекта обучения служением).

Такой анализ может включать оценку:

- группы и каждого её члена;
- взаимодействия с организациями-партнёрами;
- опыта проекта обучения служением;
- себя как педагога.

### Шаг 1. Оценка группы и её участников

На этом этапе важно системно подойти к анализу прогресса, который продемонстрировала как группа в целом, так и каждый её участник.

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Изменение интересов и мотивации студентов      | Следует оценить, как участие в проекте повлияло на внутреннюю мотивацию обучающихся. Стали ли они активнее участвовать в общественной жизни? Проявляют ли интерес к решению социальных проблем, с которыми столкнулись? Как изменилось отношение к обучению и социальной ответственности? |
| Рост академического и интеллектуального уровня | Анализируется, какие знания и умения были получены и применены в ходе проекта. Отметьте, улучшилось ли понимание учебных дисциплин через практический опыт, а также появились ли навыки междисциплинарного мышления, самостоятельной работы и критического анализа                        |
| Развитие групповой динамики                    | Важно зафиксировать, как изменилась структура взаимодействия внутри группы: были ли выявлены новые лидеры, как распределялись роли и обязанности, как решались конфликты. Обратите внимание, как группа училась работать сообща, делегировать и поддерживать друг друга                   |
| Психологический климат и ценности              | Насколько вырос уровень доверия между участниками? Укрепились ли общие ценности и уважение к мнению других? Изменилась ли культура обратной связи и взаимодействия? Такие наблюдения особенно важны при планировании будущих проектов                                                     |

### Шаг 2. Оценка взаимодействия с социальными партнёрами

Эффективность сетевого взаимодействия напрямую влияет на результативность проекта и устойчивость его последствий.

|                             |                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Качество взаимодействия     | Следует оценить, насколько партнёры были вовлечены в проект, принимали ли участие в планировании, организации и оценке. Были ли ожидания партнёров оправданы?                       |
| Обратная связь              | Важно получить развёрнутую обратную связь от представителей социальных организаций: что получилось хорошо, что можно улучшить, насколько работа студентов соответствовала ожиданиям |
| Перспективы сотрудничества  | Стоит обсудить, готовы ли партнёры продолжать или расширять сотрудничество. Возможно, они предложат новые форматы участия, темы или группы благополучателей                         |
| Документация взаимодействия | Рекомендуется зафиксировать все формы сотрудничества – от подписанных соглашений до совместных мероприятий – для наглядной оценки и будущей отчётности                              |

### **Шаг 3. Оценка опыта проекта обучения служением**

Объективная и глубокая оценка проекта необходима для принятия решения о его развитии и распространении.

|                                    |                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Образовательные и социальные итоги | Необходимо сопоставить поставленные цели с достигнутыми результатами: были ли достигнуты запланированные образовательные эффекты? Получили ли благополучатели реальную помощь? |
| Качество реализации                | Оцените, насколько проект был организован: соблюдались ли сроки, вовлечены ли все участники, удалось ли выдержать концепцию обучения служением                                 |
| Соответствие миссии организации    | Анализ должен учитывать, насколько проект вписывается в стратегию и ценности образовательной организации, усиливает ли её социальную роль                                      |
| Экономическая устойчивость         | Были ли ресурсы использованы рационально? Возможно ли реализовать подобный проект при меньших затратах? Какие источники финансирования можно привлечь в будущем?               |
| Будущее проекта                    | Оценка должна завершиться формулировкой стратегического решения: продолжать, доработать или закрыть проект                                                                     |

### Шаг 4. Самооценка преподавателя

Проекты обучения служением требуют от преподавателя роли не только педагога, но и наставника, организатора, фасилитатора и медиатора.

|                                   |                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Профессиональная готовность       | Подумайте, хватило ли вам методических и содержательных компетенций, чтобы сопровождать проект. Если нет – какие знания нужно получить?             |
| Организационные навыки            | Удалось ли вам координировать процесс, управлять временными рамками, работать с внешними партнёрами и одновременно поддерживать внимание студентов? |
| Работа с группой                  | Смогли ли вы создать безопасную и мотивирующую атмосферу? Удалось ли вовлечь всех студентов и сформировать из них настоящую команду?                |
| Личностное развитие               | Что этот проект дал вам как человеку? Какие открытия о себе вы сделали? Стали ли вы более чутким, гибким, устойчивым?                               |
| Роль в образовательном сообществе | Готовы ли вы делиться своим опытом? Хотите ли вы быть наставником для других преподавателей, реализующих подобные инициативы?                       |

### По результатам проекта: фиксация, осмысление и продолжение

Итогом финального этапа должен стать **отчёт**, подготовленный преподавателем совместно со студентами. Он играет сразу несколько ключевых ролей:

- сохраняет **память о проекте** и позволяет вернуться к его логике, этапам и результатам;
- помогает **рассказать о проекте** широкой аудитории: другим преподавателям, родителям, администрации, потенциальным партнёрам;
- служит источником **вдохновения** для новых студенческих и преподавательских инициатив в будущем.

### Будущее проекта: о чём важно помнить Повторение как условие успеха

Проекты обучения служением не стоит воспринимать как разовые события. Только при **регулярном повторении** можно достичь устойчивого образовательного эффекта. Пилотная реализация часто

выявляет трудности и недоработки. Анализ этих трудностей, их устранение и повторный запуск позволяют выйти на новый уровень качества, углубить образовательные и социальные результаты, вовлечь большее число участников.

### **Студенты как союзники**

Вовлечённые студенты – лучшие **послы проекта**. Именно они могут передавать опыт новым участникам, выступать с презентациями, сопровождать младших коллег в первых шагах. Их активное участие в жизни проекта после его завершения формирует устойчивую студенческую культуру гражданского участия.

### **Интеграция обучения служением в университетскую жизнь**

Практика обучения через служение обладает трансформирующим потенциалом для всего учебного заведения. Она усиливает связь между **академическим образованием и реальной жизнью**, вовлекает университет в решение локальных и глобальных проблем. Системное внедрение этой методологии позволяет не только развивать у студентов **ключевые компетенции XXI века**, но и формирует у университета **социальную репутацию** как институции, действующей во благо общества.

## **ГЛАВА 13. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ ОБУЧЕНИЯ СЛУЖЕНИЕМ**

Методика оценки проектов обучения служением представляет собой неотъемлемую часть всей образовательной модели, основанной на синтезе академических знаний и социальной ответственности. Её задача – не только измерить достигнутые результаты, но и создать условия для осознанного профессионального и личностного роста всех участников проекта. Оценка в данной парадигме – это не внешнее измерение, не свод формальных критериев, а часть педагогического процесса, которая, по выражению Дж. Дьюи, превращает «опыт в обучающий опыт».

### **13.1. Подходы к оценке выполнения проектов обучения служением**

Современные подходы к оценке опираются на системное понимание трёх взаимосвязанных уровней: обучение студентов, профессиональное развитие преподавателя и вклад проекта в благополучие сообщества. Такая модель, напоминающая «тройную спираль», позволяет рассматривать проект как точку встречи трёх пространств – академического, социального и личностного. При этом в центре внимания находится не только результат (построили, помогли, обучили), но и процесс: как взаимодействовали участники, какие навыки были освоены, насколько был развит критический и системный подход к решению задач. Это требует наличия чувствительных инструментов оценки – качественных, количественных, визуальных, формальных и рефлексивных.

Методика включает в себя несколько ключевых этапов. Первый из них – это детальный анализ сильных и слабых сторон самого проекта и применённой педагогической модели. На этом этапе происходит не только фиксация достижений, но и выявление «невидимых» барьеров: недооценённые ресурсы, неучтённые риски, нераскрытый потенциал участников. Следующий важный момент – вовлечение самих студентов в процесс оценки. Не менее важным, чем внешняя экспертиза, здесь

оказывается внутренняя рефлексия: как участники воспринимают собственный вклад, чего они ожидали, что для них стало неожиданным, как изменилось их представление о себе, о мире и об учёбе. Такая форма оценки превращается в ресурс для командной сплочённости и устойчивой мотивации.

Результаты оценки служат основой для дальнейшего планирования и масштабирования. Это возможность наметить более реалистичные цели, перераспределить ресурсы, скорректировать подход к подбору партнёров и выстроить стратегии сопровождения студенческих инициатив. Методика оценки, таким образом, перестаёт быть формальной процедурой и становится динамичным инструментом **развития практики обучения служением**. Необязательно стремиться достичь всех целей в рамках одного проекта. Методика подсказывает: важно начинать с малого, с чётко сформулированных задач и простых форматов, которые можно со временем расширить, усиливая как педагогическую сложность, так и социальную значимость. Именно поэтапное усложнение создаёт прочную основу для устойчивого внедрения этой модели в университетскую жизнь.

### 13.2. Оценка без искажений: принципы бережного анализа проектов обучения служением

1. Анализ сильных и слабых сторон методики обучения через служение. Подробный анализ применения данной методики предоставляет ключевую информацию о многих аспектах, которые могут оставаться незаметными в процессе обучения и выполнения проекта. Это позволяет выявить потенциал для улучшения и определить возможные проблемы.
2. Формирование рефлексии среди участников. Процесс самооценки стимулирует рефлексию, обмен мнениями, ожиданиями и ценностями внутри проектной группы. Это способствует более глубокому пониманию и укреплению командной работы.
3. Оптимизация деятельности. Полученные данные и анализ результатов с помощью применяемой методики служат основой для разработки реалистичных планов развития проектов обучения

через служение. Это позволяет более эффективно использовать ресурсы и направлять усилия на достижение поставленных целей.



*Рис. 36. Принципы функционирования системы оценки*

4. Способствование развитию практики обучения через служение. Не стоит стремиться к достижению всех педагогических целей сразу в рамках одного проекта. Рекомендуется начинать с простых задач и проектов, постепенно усложняя их и углубляя педагогический потенциал применяемой методики, что способствует постепенному развитию и совершенствованию практики обучения служением (рис. 36).

### 13.3. Размышляя об успехе: культура оценки в обучении служением

Оценка проектов обучения служением требует особой деликатности и глубины, так как она касается не только фактических результатов, но и внутренних процессов развития – как личностного, так и

институционального. Нередко возникает соблазн воспринимать оценку как окончательный вердикт об успехе или неудаче проекта. Однако такая позиция искажает саму природу педагогического подхода, в котором каждый шаг, даже неидеальный, рассматривается как элемент обучения и роста. Рефлексия над результатами должна способствовать укреплению практики, а не её ограничению через жёсткие рамки оценочных суждений.

Одна из ключевых ошибок – поспешно классифицировать проект как неудачный, если он не дал ожидаемых или ярких результатов. Любое участие студентов в общественно полезной деятельности уже является педагогической ценностью. Даже в ситуациях, когда не удалось реализовать все намеченные цели, сам процесс становится источником знаний, навыков и мотивации для дальнейшего роста. Вместо категоричных суждений полезнее анализировать, что было достигнуто, почему и как этот опыт можно использовать в будущем.

Не менее важна осторожность в применении количественных методов оценки, особенно если они приводят к созданию внутреннего рейтинга между проектами внутри одного университета. Практика обучения служением основана не на конкуренции, а на сотрудничестве и развитии. Сравнение между группами, факультетами или вузами может подорвать мотивацию и отбросить студентов к привычной логике «лучше-хуже», лишая возможности осмысленного анализа опыта.

Кроме того, не следует недооценивать «простые» проекты. Небольшая акция, если она проведена с глубоким осмыслением, может оказаться более значимой в образовательном плане, чем масштабное мероприятие без рефлексии. Оценка должна учитывать не только внешний масштаб, но и глубину участия, степень личной вовлечённости и эмоционального отклика. Каждый проект, независимо от формы, должен восприниматься как кирпичик в построении культуры служения и социальной ответственности.

Наконец, важно избегать стандартизации мышления. Оценка – это не инструмент для выработки единой точки зрения, а возможность собрать разнообразные перспективы и дать каждому участнику голос. Преподаватели, студенты и партнёры должны чувствовать, что их взгляд на процесс и результат имеет значение. Это создаёт пространство

уважения, роста и подлинного диалога, что и является сутью педагогики служения.

Вот основные принципы, которые стоит учитывать при интерпретации результатов оценки:

| Проблема для избегания                            | Почему это важно                                                            |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Преждевременные выводы о неудаче проекта          | Каждый результат – это уже вклад и основа для роста                         |
| Формирование внутреннего рейтинга между проектами | Цель оценки – развитие, а не соревнование                                   |
| Недооценка проекта из-за низких показателей       | Даже простой проект может быть мощным инструментом развития                 |
| Сравнение между университетами                    | Уникальный опыт каждого вуза – ценность для всей образовательной экосистемы |
| Навязывание единой позиции всем участникам        | Разнообразие взглядов стимулирует развитие и укрепляет культуру служения    |

#### 13.4. Оценка по параметрам технологии обучения

##### служением: 12 элементов в действии

Методология обучения служением опирается на чётко структурированную систему элементов, которые отражают как педагогическую, так и социальную стороны проектной деятельности. Эти элементы служат не только ориентиром для проектирования и реализации, но и становятся основой для последующей оценки качества проекта. Такая оценка осуществляется не ради выставления баллов, а с целью выявления зон роста, поддержки педагогов и укрепления потенциала команды студентов.

Одним из обоснованных и апробированных инструментов в этой сфере является рубрикатор (на исп. *r brica*) для самооценки и совершенствования проектов обучения служением, разработанный группой исследователей GREM факультета образования в Барселонском университете (Puig, et. al., 2015). Двенадцать элементов, или «динамических осей», легли в основу этого инструмента в результате анализа научной литературы и значимых практик, а также обобщения предыдущих теоретических разработок (см. Puig, 2010).

После анализа различных подходов к оценке проектов обучения служением мы приняли решение использовать именно эту модель **как основу нашей собственной методики**. Мы благодарны авторам оригинального инструмента и сохраняем за ними авторские права, но при этом адаптировали рубрикатор под актуальный образовательный контекст, обновив её с учётом современных вызовов и тех элементов, которые были разработаны в рамках нашей исследовательской и практической деятельности. Таким образом, мы представляем адаптированный вариант рубрикатора оценки по 12 ключевым параметрам технологии обучения служением, который не только сохраняет ценность оригинала, но и дополняется новыми акцентами, выявленными в ходе внедрения модели в разных образовательных учреждениях.

Всего выделяют 12 ключевых элементов технологии обучения служением. Каждый из них выполняет определённую функцию: от определения социальной проблемы до организации публичной презентации проекта. Они охватывают все этапы цикла: постановку целей, разработку и реализацию действий, формирование партнёрских связей, рефлексию, оценку результатов и планирование продолжения. Это делает возможным проведение комплексной и целостной оценки проекта, отражающей не только его результат, но и качество процесса.

Оценка проработанности каждого элемента проводится по четырёхбалльной шкале. Значение «1» означает, что элемент присутствует формально или вовсе не реализован, тогда как «4» указывает на его глубокую, осмысленную реализацию с педагогическим и социальным эффектом. Промежуточные значения («2» и «3») фиксируют уровень частичной реализации или начального уровня структурированности.

Тем не менее, важно помнить, что оценка не предполагает обязательного достижения высшего уровня по всем параметрам. У каждого проекта – свой масштаб, свои задачи, возможности и ограничения. Университеты, только начинающие внедрение обучения служением, могут вполне успешно реализовывать проекты, развивая лишь базовые компоненты. Постепенное движение от «1» к «4» – это путь роста, обучения и накопления институционального опыта. Результаты оценки могут стать основой для диалога между

преподавателями, администрацией и партнёрами о развитии методики в образовательной среде.

**Пример:** проект по проведению уроков цифровой грамотности для пожилых людей в рамках курса по информационным технологиям. Студенты самостоятельно разрабатывали методические материалы, проводили занятия, записывали видеопособия. Проект получил высокие оценки по элементам «работа с благополучателями», «интеграция в учебный план», «публичное представление», но более низкие по элементам «вовлечённость в планирование» и «механизмы оценки», поскольку студенты не участвовали в этапе проектирования, а рефлексия не была системной. В результате на следующий год проект был скорректирован: включили стартовые семинары с участием студентов, разработали форму рефлексии и систему обратной связи с благополучателями.

### 13.5. Элементы технологии обучения служением, включённые в оценку

Оценка проектов обучения служением требует опоры на чётко структурированную модель, в которой каждый элемент технологии рассматривается не как изолированный компонент, а как неотъемлемая часть целостного педагогического и социального процесса. Системный подход к анализу этих элементов позволяет понять, насколько проект отвечает методологии обучения служением, насколько глубоко он встроен в образовательную и общественную практику, а также какие направления нуждаются в дальнейшем развитии.

#### **Основные элементы: потребности, услуги, осознанность, обучение**

Эти компоненты формируют центральное ядро методологии обучения служением. Они отвечают за то, чтобы проект был действительно социально ориентированным и обучающим. В первую очередь речь идёт о чёткой и аргументированной идентификации социальной потребности: проект не может строиться на абстрактном желании «помочь», он должен быть направлен на решение конкретной и осмысленной проблемы с учётом интересов благополучателей. Далее

– это предоставление качественной и значимой услуги, имеющей практическую ценность. Обязательной составляющей становится осознанность студентов, то есть их способность понимать значимость своей деятельности, видеть в ней не только учебное, но и гражданское измерение. Последний компонент этой группы – обучение в широком смысле: как предварительная подготовка студентов, так и осмысленное сопровождение процесса с образовательной точки зрения. Без наличия и качественной реализации этих четырёх компонентов невозможно считать проект соответствующим технологии обучения служением.

### **Педагогические элементы**

К педагогическим элементам относятся все аспекты, касающиеся планирования, реализации и оценки образовательной составляющей проекта. Это качество постановки целей обучения, степень интеграции проекта в учебный процесс, использование активных методов педагогического сопровождения, регулярная рефлексия, а также участие студентов в оценке собственного прогресса. Именно педагогические элементы определяют, будет ли проект по-настоящему развивающим для каждого участника. Они позволяют превратить выполнение задачи в осмысленную образовательную траекторию, в которой формируются ключевые компетенции: от критического мышления и командной работы до гражданской ответственности и лидерских качеств. Высокий уровень педагогической проработки даёт проекту устойчивость и образовательную глубину.

### **Организационные элементы**

Организационная составляющая охватывает параметры, которые обеспечивают устойчивость, тиражируемость и институциональную значимость проекта. Ключевые элементы – это система оценки (включающая как внутреннюю, так и внешнюю экспертизу), наличие устойчивого партнёрства с социальными организациями, а также уровень интеграции проекта в текущую деятельность университета и социальных учреждений. Если проект не встроен в институциональные процессы – он рискует остаться разовой инициативой. Напротив, при высокой степени институционализации (например, при наличии методических центров, постоянных партнёрств, встроенности в образовательные программы) – проекты становятся устойчивыми,

масштабируемыми и стратегически важными. Такой подход позволяет университету занять активную социальную позицию, расширить сеть взаимодействия и продемонстрировать вклад в развитие региона.

## 13.6. Результаты оценки и их использование

### 13.6.1. Представление результатов оценки

Результаты оценки можно представить по форме шаблона (таблица 8) или графической форме (например, в виде лепестковой диаграммы).

**Таблица 8**

*Шаблон для заполнения*

| №               | Элемент технологии обучения<br>служением | Степень проработанности элементы<br>технологии |          |
|-----------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|----------|
|                 |                                          | Уровень                                        | Описание |
| Основные        |                                          |                                                |          |
| 1               | Потребности                              |                                                |          |
| 2               | Услуги                                   |                                                |          |
| 3               | Осознанность                             |                                                |          |
| 4               | Обучение                                 |                                                |          |
| Педагогические  |                                          |                                                |          |
| 5               | Участие                                  |                                                |          |
| 6               | Взаимодействие                           |                                                |          |
| 7               | Рефлексия                                |                                                |          |
| 8               | Признание                                |                                                |          |
| Организационные |                                          |                                                |          |

|    |                                                  |  |  |
|----|--------------------------------------------------|--|--|
| 9  | Оценка                                           |  |  |
| 10 | Партнёрство                                      |  |  |
| 11 | Встроенность в деятельность университета         |  |  |
| 12 | Встроенность в деятельность социального партнёра |  |  |

Далее – пример заполненного шаблона оценки проекта обучения служением, в котором студенты инженерной специальности разработали мобильное приложение для пожилых людей, позволяющее им быстро запрашивать помощь.

**Пример заполненной оценки проекта: разработка приложения для пожилых людей**

Пример заполненного шаблона оценки проекта обучения служением, включающий уровни и подробное описание каждого элемента технологии на основе кейса: студенты инженерной специальности разрабатывают приложение для пожилых людей, позволяющее им запрашивать помощь.

| №                        | Элемент технологии обучения служением | Уровень | Описание                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|---------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Основные элементы</b> |                                       |         |                                                                                                                                                                                     |
| 1                        | Потребности                           | 4       | Проведён опрос среди пожилых людей, анализ условий жизни, интервью с соцработниками. На основании полученных данных выявлены реальные потребности в оперативной помощи и поддержке  |
| 2                        | Услуги                                | 4       | Разработано мобильное приложение с интуитивным интерфейсом и функцией «одной кнопки». Организовано обучение пожилых людей пользованию приложением. Работа велась более трёх месяцев |

|                                 |                                              |                |                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|----------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3                               | Осознанность                                 | 4              | Студенты осознают значимость проекта, понимают его ограниченность. На защите проекта обсуждали влияние цифровой включённости на качество жизни пожилых                                     |
| 4                               | Обучение                                     | 3              | В рамках проекта проводились спецзанятия по адаптивному дизайну, защите пользовательских данных и взаимодействию с уязвимыми группами. Запрос на обучение частично формировался студентами |
| <b>Педагогические элементы</b>  |                                              |                |                                                                                                                                                                                            |
| 5                               | Участие                                      | 4              | Студенты были инициаторами проекта, самостоятельно проводили встречи с партнёрами, координировали разработку и внедрение продукта                                                          |
| <b>№</b>                        | <b>Элемент технологии обучения служением</b> | <b>Уровень</b> | <b>Описание</b>                                                                                                                                                                            |
| 6                               | Взаимодействие                               | 3              | Работа велась в междисциплинарных командах (инженеры, дизайнеры, психологи). Были разработаны протоколы коммуникации и встреч                                                              |
| 7                               | Рефлексия                                    | 4              | Каждый этап сопровождался индивидуальной и групповой рефлексией. Создан видеодневник проекта, презентованный на итоговом форуме                                                            |
| 8                               | Признание                                    | 4              | Получены благодарственные письма от городской администрации, публикации в университетских СМИ, вручены грамоты студентам и наставникам                                                     |
| <b>Организационные элементы</b> |                                              |                |                                                                                                                                                                                            |

|    |                                                  |   |                                                                                                                                                      |
|----|--------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | Оценка                                           | 3 | Оценка включала анкетирование пожилых пользователей, ревью внутри команды, презентацию отчёта на кафедре. Использовалась методика оценки компетенций |
| 10 | Партнёрство                                      | 3 | Проект разработан совместно с соцслужбой. Они предоставили экспертизу, доступ к целевой аудитории и поддержку внедрения                              |
| 11 | Встроенность в деятельность университета         | 2 | Проект проводится в рамках модуля проектной деятельности, поддерживается кафедрой, но не является частью стратегии университета.                     |
| 12 | Встроенность в деятельность социального партнёра | 2 | Социальный партнёр одобрил проект, выразил готовность к повторному сотрудничеству, но пока не закрепил участие в планах учреждения                   |

Как видно из данного примера, авторы проекта реализовали комплексную и содержательно проработанную инициативу, отвечающую всем ключевым требованиям технологии обучения служением. Проект продемонстрировал высокий уровень осознанности участников, включение реальных социальных партнёров, а также яркое признание заслуг студентов и общественный резонанс. Студенты не только продемонстрировали техническую компетентность, но и приобрели важные социальные и междисциплинарные навыки, способствующие развитию их гражданской позиции и профессиональной идентичности.

Однако в проекте есть три аспекта, которые требуют доработки, чтобы обеспечить его устойчивость и более высокий педагогический эффект.

Во-первых, обучающий компонент. Несмотря на наличие целевых занятий, обучение не в полной мере строилось на основании запроса самих студентов. Чтобы усилить образовательную ценность проекта, следует внедрить элементы исследовательской подготовки и проектного анализа на старте, где студенты сами определяют, чему и зачем они хотят научиться.

Во-вторых, работа по оценке проекта. В проекте применялись базовые методы оценки, однако они не носили системный характер. Для повышения качества итогов рекомендуется включить студентов в разработку критериев оценки, применить инструменты самооценки и оценивания «360 градусов», а также зафиксировать образовательные и социальные результаты проекта в структурированном виде.

В-третьих, партнёрство. Хотя участие социальной организации было значимым, проект в большей степени реализовывался как инициатива университета. Для усиления кооперации в будущем желательно перейти к совместному проектированию и разработке инициатив с участием всех сторон – от идеи до реализации и последующей оценки. Это укрепит партнёрские отношения, повысит устойчивость проекта и позволит создать более значимый эффект для сообщества.

Этот же пример может быть представлен в виде лепестковой диаграммы (рис. 37). В данном случае лепестки – это элементы технологии обучения служением. Ось диаграммы отражает значения степени проработанности элементов технологии.

Данный способ представления результатов оценки более наглядно показывает, что не проработаны педагогические и организационные элементы технологии, а также практически отсутствует связь образовательной деятельности университета с проектом.



**Рис. 37.** Графическая форма. Лепестковая диаграмма

### **13.6.2. Использование результатов оценки**

Как уже обсуждалось в рамках настоящего методического материала, результаты оценки служат неотъемлемой основой для анализа не только отдельного проекта, но и всей практики обучения служением в университете. Они являются ключевым ресурсом для принятия решений о дальнейшем развитии деятельности, выявления успешных практик, устранения недочётов и стратегического планирования. Сама по себе процедура оценки – это не завершение проекта, а начало нового цикла его развития и улучшения.

Важно помнить, что не всегда возможно достичь высоких показателей по всем элементам технологии обучения служением. Особенно в случае с пилотными проектами или инициативами, реализуемыми в условиях ограниченных ресурсов, отдельные компоненты могут быть развиты слабо. Однако ключевым ориентиром должно быть стремление к балансу и избегание ситуаций, при которых

большинство параметров проекта остаются на минимальном уровне проработки.

Необходим системный подход, позволяющий обеспечить планомерное развитие образовательных, социальных и организационных аспектов.

После завершения этапа оценки крайне важно организовать групповую работу команды проекта по анализу полученных данных. Это включает: первичный анализ и интерпретацию результатов, систематизацию информации, визуализацию (например, в виде диаграмм или таблиц), обсуждение с участниками, выявление сильных и слабых сторон. Далее разрабатываются конкретные предложения по доработке проекта или созданию его новой версии. Эти предложения обсуждаются в педагогическом коллективе и с социальными партнёрами, а затем интегрируются в учебный план или план работы организации. Завершающим шагом становится информирование администрации университета или факультета, а также других заинтересованных сторон о результатах оценки и дальнейших действиях.

Таким образом, анализ опыта проекта обучения служением позволяет не только повысить его качество и устойчивость, но и служит механизмом институционального развития. Если оценка становится регулярной практикой, а её результаты используются для трансформации образовательных процессов, это позволяет университету выйти на качественно новый уровень в реализации своей третьей миссии – социальной вовлечённости. Это путь к формированию устойчивой системы обучения служением, в которой каждый проект рассматривается не как отдельный эпизод, а как часть стратегии развития университета как социально ответственной и трансформирующей организации.

### **Рекомендуется следующий алгоритм реализации оценки**

Результаты оценки проектов обучения служением имеют прикладное значение для корректировки конкретной инициативы и стратегическое значение для развития институциональной практики университета. Они дают возможность увидеть, насколько эффективно проект решал поставленные задачи, какие образовательные и социальные эффекты

были достигнуты, а также какие элементы технологии требуют доработки.

**Таблица 9**

*Рекомендуемая последовательность шагов по применению результатов оценки*

|                                                                                          |                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Провести оценку                                                                          | Включает сбор данных, наблюдения, анкетирование, самооценку, интервью и другие инструменты фиксации результатов образовательной и социальной деятельности                                |
| Систематизировать и визуально оформить полученные результаты                             | Рекомендуется использовать таблицы, графики или лепестковые диаграммы, позволяющие наглядно представить степень проработанности каждого элемента технологии                              |
| Выявить недостатки и преимущества проекта                                                | На этом этапе команда анализирует, какие элементы оказались сильными сторонами, а какие – требуют развития или пересмотра                                                                |
| Разработать предложения по улучшению или развитию проекта обучения служением             | Это могут быть как точечные корректировки (например, усиление работы с партнёрами), так и стратегические изменения (включение новых компонентов, пересмотр целей)                        |
| Внедрить предложения в проект                                                            | Важно не ограничиваться планами, а предпринять конкретные шаги по реализации предложений: обновить методические материалы, изменить формат взаимодействия, скорректировать цели и задачи |
| Проинформировать образовательную организацию о результатах оценки и принятых решениях    | Подотчётность и прозрачность усиливают доверие со стороны администрации, обеспечивают институциональную поддержку и способствуют распространению успешных практик                        |
| Задokumentировать опыт и включить его в репозиторий лучших практик по результатам оценки | Это позволит использовать накопленный опыт другими командами, развивать культуру обмена знаниями и взаимного обучения                                                                    |

Анализ опыта проекта обучения служением может и должен стать не только точкой развития конкретной инициативы, но и основой для совершенствования всей системы практико-ориентированного обучения в университете. Регулярная оценка, рефлексия и обмен опытом способствуют институционализации практики обучения

служением, делают её устойчивой, управляемой и способной к масштабированию. Университет, систематически применяющий такие подходы, формирует у студентов культуру ответственности и социальной вовлечённости, что отвечает вызовам современного образования и усиливает вклад в реализацию третьей миссии.

## ЭПИЛОГ. СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА БУДУЩЕЕ

Обучение служением не является статичной методологией. Несмотря на то, что с течением времени она была усовершенствована и систематизирована, её истинная сила заключается в заложенной в ней динамике – способности к трансформации, адаптации и постоянному обновлению. Это живая педагогика, развивающаяся в диалоге с социальной реальностью, на которую она направлена, и с образовательными средами, в которых она реализуется. Укоренённое в диалектике действия и рефлексии обучение служением предстаёт не как фиксированный набор техник, а как гибкая рамка, открытая для переосмысления, совместного конструирования и адаптации к конкретному контексту. Оно откликается на изменяющиеся потребности сообществ и постоянно обновляющуюся миссию высшего образования. Тем самым оно бросает вызов традиционным границам учебного процесса, переосмысляет отношения между университетом и обществом и утверждает образование как нравственное, гражданское и трансформирующее начинание.

По мере того как трансформируется мир, трансформируется и университет. Исследования в области обучения служением продолжают активно развиваться, интегрируя теоретические подходы, практико-ориентированные модели и критический анализ. Сегодня перед нами открываются новые горизонты, связанные не только с усложнением социальных вызовов, но и с возможностями, которые порождают технологические и культурные сдвиги. Особое место в этом контексте занимает вызов, связанный с экспоненциальным развитием искусственного интеллекта. Его интеграция в академическую и общественную сферы требует от нас переосмысления образовательных стратегий, направленных на формирование у студентов гражданской сознательности, социальной ответственности, эмпатии и критического мышления.

Как авторы, мы рассматриваем эту трансформацию сквозь призму концепции **университета пятого поколения** (Fifth Generation University, 5GU), которую разрабатываем в рамках нашей исследовательской работы. Университет нового типа – это не просто генератор знаний,

но и активный участник процессов устойчивого развития, действующий в логике открытости, сотрудничества и соучастия. Его ключевая характеристика – **человекоцентричность**, то есть ориентация на достоинство, потребности и развитие личности в условиях быстроменяющегося мира.

Такой университет переосмысливает три свои традиционные миссии – образование, науку и социальную ответственность – как взаимосвязанные и взаимодополняющие направления, которые реализуются в сотворчестве с заинтересованными сторонами: студентами, преподавателями, гражданским обществом, бизнесом, государственными институтами и технологическими платформами. Именно это сотворчество позволяет обеспечить целостную устойчивость – не только экологическую, но также социальную, инновационную, культурную и институциональную.

В этом контексте методология приобретает особую значимость как педагогическая модель, способная гармонизировать гуманистические и цифровые векторы развития. Она служит инструментом воплощения миссии университета пятого поколения: соединяет академическое знание с реальными потребностями общества, укрепляет гражданское участие, способствует инклюзии и формирует у студентов осознанную позицию по отношению к вызовам современности. Таким образом, обучение служением становится неотъемлемой частью экосистемы университета 5GU – университета, ориентированного на человека, сотрудничество и общее благо.

Взаимодействие 5GU с концепцией **Общества 5.0**, выдвинутой в Японии и получившей глобальный резонанс, открывает дополнительную перспективу: речь идёт о такой модели общества, в которой технологические инновации служат не самоцелью, а инструментом для построения инклюзивного, справедливого и ориентированного на человека будущего. В этом смысле обучение служением, ориентированное на реальные потребности сообществ и сотрудничество с заинтересованными сторонами, становится мостом между университетом пятого поколения и задачами общества 5.0.

Именно сейчас особенно важно, чтобы технологический прогресс не заслонил собой главного – человека. Образование должно остаться пространством развития чувствительности, взаимопонимания и участия, а не только местом освоения алгоритмов и цифровых навы-

*Эпилог. Социальное воздействие и ответственность за будущее* 239

---

ков. Университеты пятого поколения, вооружённые методологиями, подобными обучению служением, могут сыграть ключевую роль в построении такого образования – образования с человеческим лицом, способного вести общество к справедливому, устойчивому и солидарному будущему.

Обучение служением предлагает уникальную и развивающуюся рамку для сохранения подлинной сути образования. Это не просто педагогический метод, направленный на развитие студентов; это всеобъемлющий, ценностно ориентированный подход, который подтверждает этическое и гражданское измерение преподавания и обучения. Для преподавателей обучение служением становится ориентиром – гибкой и чувствительной к контексту стратегией, поддерживающей их профессиональную деятельность в разных дисциплинах, университетах, регионах и социально-культурных реалиях. Будь то в условиях крупных городских университетов, сельских колледжей или транснациональных академических консорциумов, обучение служением сопровождает преподавателей в их стремлении формировать студентов, способных соединять знание с целью, а теорию – с нравственным действием.

Как учёные и преподаватели мы осознаём, что **обучение служением – это не просто педагогическая стратегия**, а верный спутник и ориентир для тех, кто стремится сопровождать студентов в их преобразующем пути: от знания – к смыслу, от академического обучения – к осознанному гражданскому участию. Именно благодаря этой методологии образование становится не только информирующим, но и формирующим; не только интеллектуальным, но и этически значимым.

Эта книга написана с мыслью о таких преподавателях – **о вас**. О тех, кто входит в аудиторию не только для передачи содержания, но и для пробуждения совести. О тех, кто верит, что учить – значит растить личности,

способные глубоко сопереживать, критически мыслить и ответственно действовать – как в университете, так и за его пределами. Именно вы – реальная опора институционального роста и этического обновления современного высшего образования.

Когда в конце 2022 года один из авторов книги впервые сформулировал основы данной методологии, это стало началом общего интеллектуального и практического пути – пути, основанного на

*Эпилог. Социальное воздействие и ответственность за будущее*

---

слушании, сотрудничестве и надежде, что наша работа сможет стать мостом между исследованием и действием. При написании этой книги мы не стремились дать окончательные ответы или закрыть дискуссии. Напротив, наше искреннее стремление заключалось в том, чтобы **осветить возможные маршруты** – пробудить интерес, предложить концептуальные и практические инструменты, вдохновить других идти своей дорогой, со своим голосом, в диалоге со своими сообществами.

Обучение служением, как и само образование, раскрывается в коллективном созидании и устремлённости к высшим целям. И если для кого-то эта книга станет источником, для других – мотивацией, а для многих – тихим подтверждением значимости уже проделанной работы, значит, она исполнила свою задачу.

Как авторы мы и дальше будем стремиться искать свет в условиях сложности и неопределённости и предлагать этот свет как маяк там, где возникает поиск смысла, опоры, новых перспектив. Мы остаёмся приверженными миссии строительства мостов – между исследованием, образованием и действием; между преподавателями и студентами; между университетами и сообществами. Потому что будущее обучения служением – это не только академическая перспектива. Оно неразрывно связано с практикой, а поэтому эмоционально, этично, кол лективно. Это не просто метод – это форма жизни и педагогики, ориентированная на общее благо. Вместе мы воображаем и строим общее будущее – будущее социального воздействия и открытого сердца.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Форма описания социальной задачи

| Элемент социальной задачи                              | Описание/Пример содержания                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Название социальной задачи                          | Краткое и информативное название (например: «Разработка визуальной идентичности для инклюзивного театра»)                                                      |
| 2. Описание социальной проблемы и её связь с партнёром | В чём заключается проблема, кого она затрагивает, почему она важна для социального партнёра (например: низкий уровень узнаваемости организации среди молодёжи) |
| 3. Целевая аудитория благополучателей                  | Кто в итоге получит пользу от реализации проекта (например: дети с ограниченными возможностями, пожилые, местные жители и др.)                                 |
| 4. Ожидаемые результаты проекта                        | Конкретные и измеримые результаты (например: создание логотипа, разработка сайта, проведение социологического опроса и анализ данных и т. д.)                  |
| 5. Предполагаемые сроки реализации                     | Планируемые даты начала и завершения, длительность этапов (например: сентябрь – декабрь 2025 г.)                                                               |
| 6. География проекта                                   | Местный, региональный, национальный или международный уровень (например: г. Санкт-Петербург, Ленинградская область)                                            |
| 7. Формат участия студентов                            | Формы включённости: очная работа, дистанционное участие, проектная работа в команде, исследование, интервьюирование и др.                                      |

## Приложение 2. Инструкция для социального партнёра:

### таблица описания социальной задачи

Данная инструкция предназначена для помощи в формулировке социальной задачи, которую вы хотели бы реализовать совместно со студентами вуза в рамках проектной деятельности. Таблица 10 предназначена для помощи социальному партнёру при формулировке социальной задачи, которая будет реализована совместно со студентами образовательной организации.

**Таблица 10**

#### Инструкция для социального партнёра

| Компонент                          | Описание и рекомендации                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цель социальной задачи             | Формулируется как актуальная, конкретная, измеримая, достижимая и ограниченная по времени. Цель должна быть ясна студентам и преподавателям и достижима в рамках учебного семестра                                     |
| Описание социальной проблемы       | Излагается суть социальной проблемы, которую планируется решить. Не следует описывать внутренние задачи организации, акцент – на социально значимой проблеме. Формулировка должна быть конкретной и опираться на факты |
| Связь с деятельностью организации  | Укажите, как заявленная проблема соотносится с миссией, задачами и профильной деятельностью вашей организации                                                                                                          |
| Целевая аудитория благополучателей | Определите, кому именно адресована помощь. Опишите характеристику целевой группы и её потребности                                                                                                                      |
| Ожидаемый результат                | Опишите конкретный, социально значимый и применимый на практике результат, который будет получен в результате проекта                                                                                                  |
| Желаемые компетенции студентов     | Укажите, какими знаниями и навыками должна обладать студенческая команда. Например: интервьюирование, анализ данных, визуальный дизайн и др.                                                                           |
| Этические и правовые аспекты       | Подтвердите соответствие проекта законодательству и этическим нормам. Убедитесь, что права граждан не нарушаются                                                                                                       |

Благодарим вас за сотрудничество! Предоставленная информация позволит нам эффективно подобрать проектную команду и

организовать продуктивное взаимодействие в рамках реализации общественно значимой инициативы.

### Приложение 3. Таблица распределения ролей в проекте обучения служением

**Таблица 11** *Распределение ролей в проекте обучения служением*

| Участник проекта                     | Роль и функции                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Преподаватель/куратор                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формулирует учебные цели проекта</li> <li>• Сопровождает студентов на всех этапах проекта</li> <li>• Обеспечивает связь с партнёром</li> <li>• Организует рефлексию и оценку</li> </ul>          |
| Студенты                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявляют потребности сообщества</li> <li>• Планируют и реализуют проект</li> <li>• Ведут документацию (дневник, отчёты)</li> <li>• Участвуют в обсуждениях рефлексии</li> </ul>                  |
| Социальный партнёр                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ставит реальную социальную задачу</li> <li>• Консультирует по контексту проблемы</li> <li>• Оценивает значимость и устойчивость проекта</li> <li>• Принимает участие в обратной связи</li> </ul> |
| Координатор программы<br>(если есть) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Согласует проект с учебным планом</li> <li>• Обеспечивает логистику и ресурсы</li> <li>• Отвечает за интеграцию проектов в стратегию университета</li> </ul>                                     |

### Приложение 4. Чек-лист оценки проекта обучения служением

| Критерий                                                        | Оценка<br>(отметьте) | Комментарий/доказательство |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| Цель проекта сформулирована ясно и достижимо                    |                      |                            |
| Проект связан с социальной проблемой, актуальной для сообщества |                      |                            |

|                                                           |  |  |
|-----------------------------------------------------------|--|--|
| Студенты участвовали в постановке задач проекта           |  |  |
| Проект реализован полностью или в значительной степени    |  |  |
| В ходе проекта велась рефлексия (устная/ письменная)      |  |  |
| Были получены конкретные результаты и социальный эффект   |  |  |
| Партнёр дал обратную связь по результатам                 |  |  |
| Студенты осознали личный и профессиональный рост          |  |  |
| Оформлены итоговые материалы (отчёт, презентация и т. д.) |  |  |

Можно использовать для самооценки студентами, а также как основу для итогового отчёта преподавателя.

### Приложение 5. Шаблон описания студенческого проекта обучения служением

|                                        |                                                                                           |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Название проекта:                      | <i>(Краткое и отражающее суть проекта)</i>                                                |
| Команда проекта:                       | <i>(Ф.И.О. студентов и их роли в проекте)</i>                                             |
| Куратор/преподаватель:                 | <i>(Ф.И.О., дисциплина/модуль)</i>                                                        |
| Партнёр организации:                   | <i>(Название и контактное лицо)</i>                                                       |
| Проблема, на которую направлен проект: | <i>(Опишите реальную социальную проблему, подтверждённую партнёром или исследованием)</i> |
| Цель проекта:                          | <i>(Чего вы хотите достичь? Какой социальный эффект планируется?)</i>                     |

|                                     |                                                                                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| План действий:                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Этап 1: ...</li> <li>Этап 2: ... • Этап 3: ...</li> </ul> |
| Ресурсы и поддержка:                | <i>(Что необходимо для реализации: информация, финансы, доступ к сообществу и т. д.)</i>         |
| Формы рефлексии:                    | <i>(Что использовалось: дневники, обсуждения, эссе, видеоотчёты и т. п.)</i>                     |
| Ожидаемые и достигнутые результаты: | <i>(Что изменилось в сообществе, у партнёра и в самих участниках)</i>                            |
| Показатели успеха:                  | <i>(Число вовлечённых, отзывы, устойчивость, новизна и т. д.)</i>                                |

## Приложение 6. Шаблон видеоплана проекта

Этот шаблон поможет структурировать видеоролик о проекте обучения служением. Его можно использовать как черновик или как часть отчётной документации.

| Сцена/Этап          | Содержание/Комментарии                         | Материалы (фото, видео, интервью)           |
|---------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Вступление          | Название проекта, его цель, участники          | Логотип, титры, кадры начала                |
| Социальная проблема | Краткое описание проблемы и её актуальности    | Интервью, хроника, кадры среды              |
| Деятельность        | Что делали студенты, как это выглядело         | Фото/видео с мероприятий, комментарии       |
| Отзывы              | Реакции благополучателей, партнёров, студентов | Интервью, записи голосов, цитаты            |
| Результаты          | Что было достигнуто, изменения, выводы         | Сравнительные кадры «до/после», инфографика |
| Заключение          | Благодарности, призыв к действию, впечатления  | Титры, эмоции, музыка                       |

## Приложение 7. Шаблон опросника для рефлексии

Этот опросник поможет студентам осмыслить свой опыт участия в проекте обучения служением. Его можно использовать индивидуально или в рамках группового обсуждения.

1. Что было для вас самым ценным в этом проекте?
2. Какие знания или навыки вы приобрели?
3. Что показалось вам самым сложным и почему?
4. Были ли моменты, когда вы чувствовали гордость или удовлетворение? Опишите их.
5. Что бы вы изменили в своей работе, если бы делали этот проект снова?
6. Какие чувства вы испытывали при взаимодействии с благополучателями?
7. Какие идеи и мысли у вас возникли о социальной проблеме, над которой вы работали?
8. Как вы можете использовать полученный опыт в будущем?
9. Каким был ваш вклад в команду?
10. Какой момент проекта вам запомнился больше всего и почему?

*Примечание:* ответы можно оформить письменно или обсудить устно в группе.

## Приложение 8. Шаблон визуальной рефлексии

Этот шаблон поможет студентам выразить свой опыт участия в проекте обучения служением с помощью визуальных и творческих средств. Он может использоваться индивидуально или в группе, в цифровом или бумажном формате.

Инструкция: заполните каждый из блоков с помощью изображений, рисунков, стикеров, символов или ключевых слов. Главное – передать эмоциональный и смысловой опыт участия в проекте.

|                 |                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|
| Мой вклад       | Изобразите или опишите, что именно вы сделали в проекте        |
| Сильные моменты | Что в проекте вызвало у вас положительные эмоции или гордость? |

|                                  |                                                    |
|----------------------------------|----------------------------------------------------|
| Трудности                        | Какие моменты были сложными? Как вы их преодолели? |
| Что я понял(а) / почувствовал(а) | Что стало для вас главным открытием или инсайтом?  |
| Какой след остался               | Что вы уносите с собой из этого опыта?             |

## Приложение 9. Шаблон визуального отчёта о проекте обучения служением

Этот шаблон предназначен для оформления итогового визуального отчёта о проекте. Он может быть использован как в печатном, так и в цифровом виде, индивидуально или в команде. Каждый раздел можно сопровождать изображениями, схемами, цитатами и визуальными элементами.

|                         |                                                                                                     |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Название проекта     | Укажите краткое и яркое название, отражающее суть проекта                                           |
| 2. Описание проблемы    | Опишите, какую социальную проблему вы решали, почему она важна                                      |
| 3. Цели и задачи        | Укажите учебные и социальные цели проекта, чего вы стремились достичь                               |
| 4. Основные мероприятия | Кратко опишите, какие действия вы предпринимали в ходе проекта (можно в виде таймлайна или таблицы) |
| 5. Участники            | Перечислите участников проекта и их роли                                                            |
| 6. Результаты           | Опишите достигнутые результаты: количественные и качественные, академические и социальные           |
| 7. Отзывы и впечатления | Включите цитаты студентов, благополучателей, партнёров, преподавателей                              |
| 8. Личностные открытия  | Что изменилось в вас после участия в проекте? Какие навыки вы развили?                              |

|                         |                                                                              |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 9. Визуальные материалы | Вставьте фото, скриншоты, графики, диаграммы и другие визуальные элементы    |
| 10. Перспективы         | Что дальше? Как можно продолжить, масштабировать или передать проект другим? |

## Приложение 10. Инструкция создания «мишени»

### Шаг 1. Подготовка изображения «мишени»

Скачайте простое изображение мишени с 4–5 кругами и лепестками (секторами), разделяющими ключевые компетенции.

Пример лепестков компетенций:

- Командная работа
- Коммуникативные навыки
- Ответственность
- Знание проблемы
- Личностный рост/самооценка

### Шаг 2. Загрузка (например, в Miro)

1. Откройте доску для работы.
2. Добавьте изображение «мишени» как **фон доски**.

### Шаг 3. Подготовка стикеров

Попросите студентов:

- Выбрать стикер (в виде кружка, квадрата, емоji и т. д.).
- Разместить его **в том секторе и на том расстоянии от центра**, которое отражает их уровень развития навыка.
- Можно использовать **разные цвета** для разных участников или компетенций.

### Шаг 4. Коллективный анализ

После размещения стикеров:

- Попросите студентов проговорить свой выбор.
- Сделайте скриншот для архива.
- Используйте как отправную точку для обсуждения сильных и слабых сторон группы.

## Приложение 11. Этапы работы над проектами служения

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Этап 1. Разработка проекта                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение базовых параметров</li> <li>• Проведение анализа группы и каждого её члена</li> <li>• Определение социально необходимой услуги</li> <li>• Формулирование ожидаемых результатов и эффектов проекта</li> <li>• Определение первых шагов</li> </ul> |
| <b>I. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ПЕРИОД</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Этап 2. Установление отношений с социальными организациями | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование перечня потенциальных партнёрских организаций</li> <li>• Проведение переговоров, заключение соглашения о сотрудничестве</li> </ul>                                                                                                              |
| Этап 3. Планирование деятельности педагогом                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Описание социально значимой услуги, которую студенты будут выполнять</li> <li>• Уточнение педагогических задач проекта</li> <li>• Формирование системы управления проектом</li> </ul>                                                                        |
| <b>II. ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ</b>                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Этап 4. Доработка проекта со студентами                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивация команды</li> <li>• Диагностика проблемы и поиск идеи проекта</li> <li>• Подготовительная работа к запуску</li> <li>• Рефлексия по итогам доработки проекта</li> </ul>                                                                              |
| Этап 5. Непосредственные работы по проекту                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оказание услуг/выполнение мероприятий проекта</li> <li>• Взаимодействие с людьми и организациями в окружающей среде</li> <li>• Фиксация достижений, распространение успешного опыта</li> <li>• Рефлексия по итогам реализации</li> </ul>                     |
| <b>III. ПЕРИОД РЕФЛЕКСИИ</b>                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Этап 6. Подведение итогов                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Осмысление и оценка результатов проекта/оказания услуги</li> <li>• Обсуждение образовательных результатов</li> <li>• Выявление социальных результатов и эффектов</li> <li>• Перспективное планирование</li> <li>• Празднование полученного опыта</li> </ul>  |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Этап 7. Оценка педагогом | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка группы и каждого из её членов</li> <li>• Оценка сетевого взаимодействия с организациями социальной сферы</li> <li>• Оценка опыта проекта обучения служением</li> <li>• Оценка себя как педагога</li> </ul> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Приложение 12. Интерактивная форма для оценки итогов проекта обучения служением

### Шаг 1. Оценка группы и её участников

1. Как изменились интересы и мотивации студентов
  - Существенно повысились
  - Незначительно изменились
  - Остались без изменений
2. Насколько вырос их академический и интеллектуальный уровень
  - Существенно вырос
  - Незначительно вырос
  - Остался прежним
3. Какой новый опыт был получен (указать кратко):
4. Изменения в групповой динамике:
  - Появились ли новые лидеры? Изменилось ли распределение ролей?
  - Улучшилось ли управление конфликтами?
  - Да Нет
5. Как изменился нравственный климат группы?
  - Уровень доверия: Высокий Средний Низкий
  - Согласованность ценностей: Высокая Средняя Низкая

### Шаг 2. Оценка взаимодействия с социальными партнёрами

1. Насколько эффективно было сотрудничество
  - Очень эффективно
  - Удовлетворительно
  - Неэффективно
2. Потенциал дальнейшего взаимодействия:

Высокий

Средний

Низкий

3. Отзывы партнёров о студентах:

4. Возможности для улучшения:

### **Шаг 3. Оценка опыта проекта обучения служением**

1. Каков общий вывод

Проект был успешным и достоин масштабирования

Проект полезен, но требует доработки

Проект неудачен, продолжение нецелесообразно

2. Степень выполнения запланированных мероприятий:

Полностью выполнены

Частично выполнены

Не выполнены

3. Соответствие миссии организации: Да Нет

4. Устойчивость проекта:

Экономическая устойчивость: Высокая Средняя Низкая Социальная

значимость: Высокая Средняя Низкая

### **Шаг 4. Самооценка преподавателя**

1. Было ли достаточно знаний и методических компетенций

Да Частично Нет

2. Справились ли с организацией всех этапов проекта

Полностью Частично Не справились

3. Удалось ли создать позитивную групповую динамику

Да Частично Нет

4. Отношения с партнёрами:

Отличные Хорошие Сложные

5. Личный и профессиональный рост (опишите кратко):

### **Приложение 13. Элементы технологии обучения**

## служением: инструкция по реализации

### 1) Потребности (основной)

Идентификация и осмысление потребностей – это отправная точка любого проекта обучения служением. Под потребностями понимаются реальные дефициты и вызовы, с которыми сталкиваются отдельные группы людей, сообщества или целые территории. Это могут быть: отсутствие жизненно необходимых сервисов, ограниченный доступ к образованию, несправедливость в отношении уязвимых категорий населения, экологические проблемы или дефицит правовых знаний. Понимание этих потребностей и принятие их как цели совместных усилий – ключ к тому, чтобы проект стал не формальным, а действительно общественно значимым.

Потребности могут быть различной природы: экономические (например, нехватка рабочих мест), образовательные (низкий уровень цифровой грамотности), экологические (загрязнение водоёмов), социальные (изоляция пожилых людей), культурные (отсутствие доступа к культурным мероприятиям), трудовые, медицинские и др. Важно, чтобы педагог и студенты подходили к оценке потребности не абстрактно, а на основе конкретных данных и ситуационного анализа.

Процесс выявления потребностей может быть организован разными способами. Он может включать анализ статистических и научных данных, изучение нормативной базы, проведение интервью с благополучателями, опросов и фокус-групп, полевую диагностику, использование результатов исследований, проведённых другими организациями. Важно при этом учитывать мнение самих участников проекта и особенно – целевых групп, ради которых проект и инициируется.

Особую ценность представляет активное участие студентов в процессе выявления потребностей. Это не только усиливает их мотивацию, но и делает их не просто исполнителями, а полноправными участниками социального анализа. Участие в исследовании ситуации, формулировке проблемы и её социального контекста способствует развитию критического мышления, формированию гражданской ответственности и готовности к участию в жизни общества. Именно на

этом этапе начинается трансформация студента в гражданина и профессионала, ориентированного на общественное благо.

### **Параметры оценки элемента «Потребности»**

| <b>Параметр оценки</b>                                                                           | <b>Уровень проработанности</b>                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Обоснованность актуальности проекта для целевой аудитории                                        | 1 – минимальный, 4 – высокий                                         |
| Уровень вовлечённости студентов в процесс выявления потребностей                                 | 1 – пассивное участие, 4 – инициатива и исследовательская активность |
| Степень использования достоверных источников (статистика, интервью, исследования)                | 1 – предположения,<br>4 – подтверждённые данные                      |
| Способ выявления потребности (качественный и/или количественный анализ, диагностика, наблюдение) | Описывается в методической карте проекта                             |

### **Степень проработанности элемента технологии «Потребности»**

Степень проработанности элемента «Потребности» – один из важнейших индикаторов зрелости и глубины проекта обучения служением. Он показывает, насколько тщательно и осмысленно участники подошли к диагностике социальной проблемы, на решение которой направлен их проект. От этого зависят мотивация студентов, устойчивость результатов, доверие партнёров и образовательная ценность всей инициативы.

На практике уровень проработанности данного элемента может варьироваться от полного отсутствия анализа до реализации полноценного исследовательского проекта студентами. Ниже представлена градация в формате четырёхуровневой шкалы оценки, отражающая возможные сценарии.

#### ***Уровень 1: Потребности не анализируются***

На этом уровне анализ и обоснование актуальности отсутствуют. Проект строится на основе заданной темы или внешнего запроса без осмысления социальной проблемы. Такая ситуация может возникать, например, когда проект реализуется в рамках уже действующей инициативы, и вопрос о его значимости считается решённым заранее. В

этом случае образовательная ценность процесса значительно снижается, а участие студентов носит формальный характер.

***Уровень 2: Потребности определяются преподавателями и партнёрами***

Здесь предварительный анализ потребностей осуществляется преподавателями или социальными организациями. Студенты получают готовую тему проекта, которая кратко объясняется, но не обсуждается критически. Например, в рамках кампании по сбору гуманитарной помощи студентам рассказывают, что есть нуждающиеся, и объясняют суть проблемы, не вовлекая их в более глубокое понимание ситуации. Участие студентов остаётся пассивным, что ограничивает развитие их критического мышления и гражданской позиции.

***Уровень 3: Совместный выбор проблемы с педагогом***

На этом этапе преподаватель инициирует диалог с группой, предлагая обсудить спектр социальных проблем. Студенты принимают участие в выборе, исходя из представленного перечня. Хотя самостоятельный сбор информации не проводится, обсуждение проходит в интерактивной форме, с анализом плюсов и минусов каждого варианта. Такой подход позволяет студентам проявить инициативу и сформировать начальные навыки осмысления социальной реальности, особенно если преподаватель активно модерирует процесс.

***Уровень 4: Потребности выявляются самими участниками***

Это наиболее высокий уровень, отражающий зрелость проекта и степень вовлечённости студентов. Участники самостоятельно реализуют мини-исследование, направленное на анализ ситуации в сообществе. В него могут входить: интервью с благополучателями и экспертами, анализ открытых данных, просмотр и обсуждение тематических фильмов, визуальная диагностика (фотопроекты), социологические опросы и другие методы. Такой подход формирует подлинную мотивацию, эмоциональную сопричастность и осмысленное желание изменить ситуацию (таблица 12).

**Пример применения**

Студенты факультета социальной работы совместно с педагогом обсуждают проблему социальной изоляции пожилых людей. После

обсуждения они принимают решение провести интервью в нескольких домах престарелых, дополнительно проанализировать статистику по региону и изучить отчёты НКО, работающих с пожилыми. В результате рождается идея проекта «Голос памяти» – серия подкастов на основе личных историй старшего поколения.

**Таблица 12**

*Уровни проработанности элемента «Потребности»*

| Уровень | Характеристика                                                                          | Участие студентов                                   |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1       | Потребность не анализируется, проблема задаётся извне                                   | Отсутствует                                         |
| 2       | Потребности выявляются педагогом или партнёром, студентам сообщается готовая информация | Пассивное участие                                   |
| 3       | Совместный выбор из перечня проблем, обсуждение с педагогом                             | Умеренная вовлечённость, диалог                     |
| 4       | Студенты самостоятельно исследуют потребности, проводят анализ, интервью, диагностику   | Высокая вовлечённость, исследовательская активность |

## **2) Услуги (основной)**

Услуга – это центральное ядро проекта обучения служением. Она представляет собой конкретную, реальную деятельность, которую студенты выполняют безвозмездно, в интересах общества и на благо конкретной целевой аудитории. Важно понимать, что речь идёт не о симулированной, а о подлинной, значимой работе, которая направлена на удовлетворение реальных потребностей – образовательных, социальных, экологических или культурных.

Услуги, оказываемые в рамках проекта, могут носить самый разный характер. Это может быть сопровождение обучения (например, помощь младшим школьникам), адресная помощь пожилым людям, межпоколенческие проекты, направленные на восстановление семейных связей, природоохранные или культурно-исторические инициативы, а также различные формы обмена знаниями, просвещения и информирования. Важно, чтобы эти действия вели к конкретному социальному результату и способствовали развитию компетенций студентов: личностных, гражданских и профессиональных.

Хорошо организованная услуга требует осмысленного проектирования. Необходимо определить продолжительность работы, её интенсивность, уровень сложности и ожидаемый вклад студентов. Кроме того, особое внимание уделяется эмоциональной вовлечённости: степень сопереживания и ответственности, которую берут на себя участники, – это важный индикатор качества проекта. Когда деятельность по-настоящему затрагивает студентов, она становится для них источником глубокого личного роста.

Параметры оценки элемента технологии:

- продолжительность оказания услуги;
- разнообразие задач и их вклад в развитие компетенций участников;
- уровень эмоциональной вовлечённости участников.

#### Шкала оценки степени проработанности услуги

| Уровень | Характеристика                                                                                                              | Пример                                                                                     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | <i>Простой проект:</i> краткосрочная акция, не требующая особой квалификации и вовлечённости                                | День солидарности, сбор средств для НКО                                                    |
| 2       | <i>Длительный проект:</i> проект длится дольше, включает простые и более сложные задачи, умеренные требования               | Сбор и распределение гуманитарной помощи нуждающимся                                       |
| 3       | <i>Комплексный проект:</i> длительная работа, сложные задачи, высокая квалификация и мотивация, взаимодействие с аудиторией | Обучение детей младшего возраста, восстановление леса после пожара                         |
| 4       | <i>Творческий проект:</i> разработка решений самими студентами, заранее не заданные задачи, требуются креативность и анализ | Создание медиаплатформы или рекламной кампании для поддержки местной социальной инициативы |

#### Пример: проект «Эко-патруль»

Группа студентов-экологов разработала проект «Эко-патруль» для мониторинга состояния прибрежной зоны местной реки. В рамках проекта участники не только проводили замеры и анализ загрязнителей, но и разрабатывали предложения для администрации города по

предотвращению экологических проблем. В результате студенты: • осваивали методы полевого экологического анализа;

- учились готовить публичные выступления и визуальные отчёты;
- работали с жителями и школами в формате обучающих семинаров.

Проект продолжался три месяца, был инициирован самими студентами, включал творческую работу по созданию решений и имел общественное признание. Он получил оценку 4 по уровню проработанности компонента «услуга».

### **3) Осознанность (основной)**

Элемент **«осознанность»** играет ключевую роль в технологиях обучения служением, поскольку именно он определяет глубину образовательного и гражданского эффекта от оказания социальной услуги. В отличие от самой услуги, которая предполагает конкретную, пусть и альтруистическую, деятельность на благо сообщества, осознанность отвечает за внутреннюю работу участников – их способность к рефлексии, пониманию значимости своего вклада, критическому мышлению и развитию личной ответственности.

Чем выше уровень осознанности студентов, тем выше трансформационный потенциал проекта. В условиях недостаточной осознанности даже хорошо организованный проект может остаться поверхностным действием, не затрагивающим внутреннюю мотивацию и мировоззрение учащихся. Именно поэтому формирование осознанности требует целенаправленных педагогических усилий – как через вовлечение студентов в анализ потребностей и проектирование услуг, так и через регулярную рефлексию, обсуждения и оценку социальных последствий своей деятельности.

Осознанность не возникает автоматически: она требует построенной логики обучения, развития эмпатии, анализа опыта и признания ограниченности собственных усилий в контексте более широких системных проблем. Переход от простого участия к глубокой вовлечённости – это путь от «я что-то делаю» к «я понимаю, зачем это важно и как это связано с устройством общества». Такой переход является основой для формирования зрелой гражданской позиции,

социальной ответственности и устойчивой мотивации к общественной деятельности.

Параметры оценки элемента технологии:

- степень позитивного воздействия услуг на сообщество;
- уровень осознания студентами значимости своей деятельности.

#### **Шкала оценки степени проработанности осознанности**

| Уровень | Характеристика                                                                                                                           | Описание                                                                                                                            | Пример                                                                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | <i>Собственная инициатива:</i><br>участники не выявляли потребности и не осознают вклад своей деятельности в решение проблем             | Услуга не направлена на удовлетворение выявленной потребности, участники не осознают её вклад в решение социальных задач сообщества | Студенты сами решили показать спектакль в пансионате, не анализируя потребности аудитории                         |
| 2       | <i>Работа по необходимости:</i><br>услуги соответствуют потребностям, но участники не погружены в проблему и не видят эффект             | Услуги отвечают потребностям сообщества, но участники не всегда осознают их значимость                                              | Студенты собирают вещи для нуждающихся, но не знают, кому и зачем они нужны, и не видят результатов работы        |
| 3       | <i>Гражданская деятельность:</i><br>участники осознают вклад своей деятельности в жизнь сообщества                                       | Услуги отвечают потребностям сообщества, участники осознают их значимость                                                           | Студенты участвовали в анализе потребностей, помогают детям с инвалидностью и понимают важность поддержки         |
| 4       | <i>Трансформирующая деятельность:</i><br>участники осознают значимость услуги и её ограничения, понимают необходимость системных решений | Услуги отвечают потребностям сообщества, участники осознают их значимость и понимают ограниченность своего вклада                   | Студенты ведут образовательную кампанию по проблеме домашнего насилия и осознают необходимость гос. вмешательства |

#### **4) Обучение (основной)**

Обучение – один из ключевых компонентов технологии обучения служением, направленный на развитие академических знаний,

профессиональных компетенций и личностных качеств студентов. Оно является неотъемлемой частью проекта, позволяющей трансформировать практическую деятельность в полноценный образовательный опыт.

Обучение в рамках проекта может носить как спонтанный, так и целенаправленный характер. В первом случае знания и навыки приобретаются интуитивно, по ходу деятельности, без формализованной учебной составляющей. Во втором – образовательный процесс структурирован и связан с целями проекта: определены необходимые компетенции, выбраны формы обучения и интегрированы педагогические практики. Важным аспектом является то, насколько обучение встроено в проект: является ли оно реакцией на потребность, возникшую в ходе работы, или заранее встроено в структуру проекта и поддерживается преподавателем.

Образовательный процесс может быть организован по-разному. Часто используется комбинированный подход, сочетающий лекции, практические занятия, наблюдение, исследовательскую деятельность, работу в команде и анализ реальных кейсов. В идеале обучение тесно связано с практическими задачами проекта, что обеспечивает рефлексивное осмысление опыта и закрепление новых знаний через действие. Это способствует формированию компетенций XXI века: критическое мышление, креативность, сотрудничество, коммуникация, гражданская ответственность.

Параметры оценки элемента технологии:

- Наличие обучающих мероприятий, направленных на приобретение студентами знаний и навыков, применимых в проекте.
- Степень привязки обучения к реальной практике в рамках проекта.

### **Степень проработанности элемента технологии**

#### **1. Обучение спонтанно**

В проекте отсутствует планомерная образовательная составляющая. Новые знания и навыки приобретаются неосознанно, исключительно в ходе выполнения практических задач. Студенты не получают педагогической поддержки для осмысления опыта. *Пример:* в рамках проекта по сбору гуманитарной помощи студенты интуитивно

осваивают базовые навыки логистики и общения, но эти знания не структурированы и не осмыслены.

### **2. Обучение запланировано, но слабо связано с практикой**

Образовательные мероприятия формально встроены в учебную программу, но они не связаны напрямую с задачами проекта. Обучение и практика существуют параллельно, без пересечений, что снижает образовательную ценность проекта. *Пример:* изучение теории социальной работы в классе и участие в акции по озеленению города, не предполагающей применения теоретических знаний на практике.

### **3. Обучение полезно и связано с проектом**

Учебные мероприятия адаптированы под нужды проекта. Преподаватель обеспечивает, чтобы знания и навыки, полученные в классе, были применимы в реальной деятельности. Такая связка позволяет повысить эффективность обучения и осознанность студентов. *Пример:* при реализации проекта по работе с детьми с ОВЗ студенты заранее проходят курс по инклюзивному взаимодействию и детской психологии.

### **4. Обучение инновационно и инициировано студентами**

Студенты сами формулируют, какие знания и навыки им необходимо освоить для реализации задуманного проекта. Педагог выступает в роли наставника и фасилитатора, помогая организовать процесс обучения. Такой подход способствует росту самостоятельности и ответственности за собственное обучение. *Пример:* в проекте по профилактике кибербуллинга участники проводят предварительное исследование, выявляют пробелы в знаниях и самостоятельно разрабатывают программу обучения с привлечением экспертов и практиков.

### **Степень проработанности элемента технологии**

| Уровень                   | Описание                                                             |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1. Обучение спонтанно     | Знания и навыки приобретаются неосознанно в процессе деятельности    |
| 2. Обучение запланировано | Есть обучающие мероприятия, но они не связаны с задачами проекта     |
| 3. Обучение полезно       | Обучение связано с проектом и помогает выполнять практические задачи |

|                          |                                                                                                               |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Обучение инновационно | Студенты формируют запрос на обучение исходя из потребностей проекта, обучение становится осознанным и гибким |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **5) Участие (педагогический)**

Элемент технологии обучения служением «Участие» отражает уровень активности и степени вовлечённости студентов на всех этапах реализации проекта – от его инициирования и планирования до оценки полученных результатов. Участие не ограничивается простым выполнением поручений: оно предполагает осознанную и деятельную включённость студентов в процесс, что делает их не только исполнителями, но и полноправными соавторами проекта. Чем выше степень участия, тем больше возможности у студентов для развития лидерских и организационных навыков, а также для формирования личной ответственности и гражданской зрелости.

Педагогическая задача – не просто организовать деятельность, но создать условия, в которых каждый участник проекта сможет проявить инициативу, выразить своё мнение, взять на себя ответственность за определённую зону работы. Это требует от преподавателя гибкости и готовности делегировать управление, предоставляя студентам пространство для принятия решений, в том числе – по ключевым вопросам. При этом важно учитывать, что уровень участия может зависеть от возраста студентов, их предыдущего опыта, уверенности в себе и сформированности командной культуры.

Проекты, в которых студенты участвуют только в качестве исполнителей заранее заданных задач, имеют ограниченный воспитательный эффект. Напротив, проекты, в которых студенты принимают участие в планировании, управлении и оценке, развивают у них способность к самоорганизации, критическому мышлению и ответственности. Таким образом, степень проработанности элемента

«Участие» напрямую влияет на качество образовательного и личностного результата (таблица 13).

**Таблица 13**

*Степени проработанности элемента «Участие»*

| Уровень | Описание |
|---------|----------|
|---------|----------|

|                                |                                                                                             |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Исполнение поручений        | Студенты выполняют задания, сформулированные педагогом, без участия в принятии решений      |
| 2. Принятие решений по мелочам | Студенты вносят предложения, но только по незначительным аспектам проекта                   |
| 3. Совместное планирование     | Студенты и преподаватель вместе разрабатывают и реализуют проект                            |
| 4. Управление проектом         | Студенты являются лидерами: определяют параметры, управляют процессом и оценивают результат |

### **6) Взаимодействие (педагогический)**

Элемент технологии «Взаимодействие» относится к ключевым педагогическим характеристикам проектов обучения служением и отражает качество организационной и межличностной структуры в группе. Он описывает, насколько участники проекта действуют совместно, помогают друг другу, обмениваются опытом, и как это взаимодействие поддерживается и формируется преподавателем. В отличие от спонтанных проявлений коллективности, эффективное взаимодействие в обучении служением – это результат целенаправленной педагогической работы, направленной на формирование взаимозависимой, солидарной и развивающейся команды.

Создание сильной культуры взаимодействия требует от педагога не только распределения ролей или координации задач, но и создания условий, в которых участники ощущают себя частью общего дела. Это достигается через совместное обсуждение целей, делегирование ответственности, поддержку инициатив и развитие навыков командной работы. Важно понимать, что уровень взаимодействия оказывает прямое влияние на образовательные и воспитательные результаты: успешные проекты нередко становятся платформами, где участники открывают в себе лидерские качества, учатся доверию, взаимной поддержке и принятию различий.

Проекты с высоким уровнем взаимодействия отличаются тем, что студенты не просто работают бок о бок, но и становятся единомышленниками, вдохновляющими друг друга. Более того, наивысшая степень проработанности элемента «взаимодействие» предполагает выход за рамки команды – формирование сообщества,

вовлечение новых участников и создание устойчивых горизонтальных связей, выходящих за рамки проекта. Это превращает обучение служением не только в образовательный, но и в культурный и социальный процесс (таблица 14).

**Таблица 14**

*Степени проработанности элемента «Взаимодействие»*

| Уровень                      | Описание                                                                                          |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Спонтанное взаимодействие | Совместные действия возникают случайно. Командная работа не запланирована                         |
| 2. Групповая работа          | Участники работают над одним проектом, но выполняют индивидуальные, хотя и взаимосвязанные задачи |

**Таблица 14 (окончание)**

| Уровень                    | Описание                                                                                           |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Командная работа        | Участники формируют команду с распределёнными, но взаимозависимыми задачами                        |
| 4. Формирование сообщества | Команда выходит за рамки группы, привлекая внешних участников и создавая сообщество вокруг проекта |

### **7) Рефлексия (педагогический)**

Элемент технологии «Рефлексия» играет центральную роль в проектах обучения служением, поскольку связывает практическую деятельность с образовательными и воспитательными результатами. Рефлексия позволяет участникам не просто «сделать» проект, но глубоко понять, зачем и как он был реализован, какие изменения произошли как в их восприятии мира, так и в их личностных установках. Это неотъемлемая часть осмысленного образования, в котором ценятся не только результаты, но и путь к ним, внутренняя трансформация, произошедшая с участниками. Благодаря рефлексии проект перестаёт быть набором мероприятий и становится источником личного роста, критического мышления и формирования гражданской ответственности.

В рамках обучения служением рефлексия не ограничивается одним итоговым занятием. Она должна быть встроена в каждый этап проекта: от определения проблемы и планирования до оказания услуги и оценки результатов. В этом контексте рефлексия становится непрерывным диалогом – между участниками и самими собой, между студентами и

преподавателями, между участниками и обществом. Такой процесс помогает студентам осознать взаимосвязь между собственными действиями и изменениями в жизни других людей, а также между полученными знаниями и их практической значимостью.

Особо ценной является публичная рефлексия, в которой участники делятся своим опытом с более широкой аудиторией – сверстниками, семьями, преподавателями, представителями организаций-партнёров. Публичная презентация выводов может быть представлена в виде театральной постановки, фотовыставки, видеоролика, статьи или другого творческого продукта. Это не только усиливает мотивацию студентов, но и способствует распространению идей обучения служением в университете и за его пределами. Подобная практика создаёт условия для появления подлинной университетской культуры осмысленного действия, ответственности и служения обществу.

Для педагогов рефлексия – это не только инструмент диагностики, но и возможность гибко управлять процессом, видеть сильные и слабые стороны, поддерживать мотивацию студентов и формировать общее образовательное пространство. При этом важно, чтобы формы рефлексии были разнообразными, гибкими, подходили под возраст, интересы и опыт участников. Это могут быть как классические письменные дневники, так и комиксы, сторителлинг, метафорические упражнения, аудио и видеоблоги, креативные карточки и коллективные мозаики смыслов (таблица 15).

Таблица 15

*Степени проработанности элемента «Рефлексия»*

| Уровень                   | Описание                                                                                                   |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Спонтанная рефлексия   | Мероприятия не запланированы, рефлексия возникает эпизодически и случайно, без фиксации                    |
| 2. Единичные мероприятия  | Проводится одно-два упражнения в конце проекта, например, круг впечатлений или анализ опыта                |
| 3. Непрерывный процесс    | Рефлексия встроена в структуру проекта, проводится регулярно, фиксируется в дневниках, фото, видео и т. д. |
| 4. Продуктивная рефлексия | Результатом рефлексии становится публичный продукт – видео, выставка, публикация и т. п.                   |

### **8) Признание (педагогический)**

Элемент технологии «Признание» играет важную роль в проектах обучения через служение, поскольку отражает уважение и благодарность за социально значимую деятельность студентов. В отличие от традиционного оценивания, признание направлено не на измерение академических успехов, а на подчёркивание ценности вклада студентов в жизнь сообщества, их ответственности, настойчивости, умения действовать в команде и служить другим. Правильно организованное признание укрепляет внутреннюю мотивацию участников, усиливает чувство принадлежности и смысла, а также способствует формированию активной гражданской позиции.

Признание должно быть осмысленным и многоуровневым. Оно важно не только в финале проекта, но и в процессе его реализации – например, в форме регулярной обратной связи, похвалы за усилия, поддержки на трудных этапах. Такой подход создаёт у студентов ощущение ценности их работы и уверенность в собственных силах. Особенно значимым становится участие внешних стейкхолдеров – партнёрских организаций, благополучателей и даже органов власти, поскольку это усиливает эффект общественного признания, расширяет аудиторию проекта и повышает доверие к образовательной организации.

Форматы признания могут быть разными: от простого письменного «спасибо» и неформальных слов поддержки до официальных церемоний, публикаций в СМИ, публикации кейсов на университетских ресурсах, награждений и выставок. Важно, чтобы это не превращалось в формальность: каждое признание должно быть искренним, персонализированным и соответствовать вкладу участника. Именно через такие символические действия формируется эмоциональный след проекта, который будет сопровождать студентов в дальнейшей жизни, мотивируя их участвовать в новых инициативах.

Примером хорошо организованного признания может служить итоговое событие Летней мастерской «Обучение служением – 2025» в Казани, организованной Центром развития общественных проектов КГЭУ и Общественной палатой Республики Татарстан. На этом мероприятии студенты всех вузов-участников представляют свои проекты перед широкой аудиторией, получают благодарности от

партнёров и региональных властей, а информация о мероприятии публикуется на официальных сайтах и в СМИ. Такое признание делает вклад студентов видимым, укрепляет связи с сообществом и задаёт высокую планку для других инициатив (таблица 16).

Таблица 16

*Степени проработанности элемента «Признание»*

| Уровень                           | Описание                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Неорганизованное               | Признание отсутствует или выражается неформально; нет запланированных мероприятий, благодарность – личная инициатива отдельных лиц       |
| 2. От педагога                    | Итоговое мероприятие организует преподаватель, может быть приглашена семья студентов; подведение итогов и выражение благодарности        |
| 3. От партнёров/ благополучателей | Признание происходит со стороны партнёров и получателей услуги; мероприятие совместно организуется с университетом                       |
| 4. Общественное признание         | Проект получает освещение в СМИ, благодарности выражают представители органов власти; организуются крупные мероприятия на уровне региона |

### 9) Оценка (организационный)

Элемент «Оценка» в рамках технологии обучения через служение представляет собой не просто контроль достижения целей, но полноценный инструмент педагогического сопровождения, корректировки и осмысления результатов проекта. Оценка охватывает как образовательную, так и социальную составляющую деятельности: с одной стороны, она помогает зафиксировать развитие компетенций и личностных качеств студентов, с другой – позволяет понять эффективность предоставленных услуг, степень удовлетворения потребностей сообщества и результативность партнёрского взаимодействия.

Оценка выполняет формирующую и развивающую функции, если проводится систематически, с участием всех сторон и на основе чётких критериев. Такой подход способствует повышению рефлексивности студентов, позволяет им лучше понять свои сильные стороны и зоны роста, а также усиливает вовлечённость в проект. Особенно важно, чтобы оценка не была исключительно внешней: вовлечение студентов в

разработку критериев и проведение самооценки и взаимной оценки усиливает автономность и мотивацию к обучению.

Организационный компонент оценки в обучении через служение предполагает наличие продуманной, многоступенчатой системы: от постановки целей и индикаторов до сбора, анализа и интерпретации данных, включая интерактивные формы оценки, визуализацию результатов и обратную связь. Такая система даёт возможность своевременно скорректировать проект, адаптировать образовательные цели и даже перезапустить отдельные этапы, если это необходимо.

Кроме того, правильно выстроенная система оценки способствует институционализации практики обучения через служение, так как позволяет накапливать и документировать успешный опыт, демонстрировать результаты вовне – перед университетским сообществом, партнёрами и общественностью. Таким образом, оценка – не формальность, а стратегический ресурс, способствующий устойчивому развитию социальной миссии университета (таблица 17).

**Таблица 17**

*Степени проработанности элемента «Оценка»*

| Уровень                   | Описание                                                                                       |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Случайные оценки       | Отсутствие организованной оценки; возможны спонтанные и субъективные высказывания педагога     |
| 2. Интуитивные оценки     | Оценка встроена в проект, но не формализована: нет критериев, показателей, методик             |
| 3. Формализованная оценка | Разработана система оценки с целями, задачами, критериями; результаты обсуждаются              |
| 4. Совместная оценка      | Оценка разрабатывается и проводится с участием студентов; используется самооценка и метод 360° |

### **10) Партнёрство (организационный)**

Элемент технологии «Партнёрство» отражает качество и глубину сотрудничества между университетом и внешними социальными организациями в рамках реализации проектов обучения через служение. Это сотрудничество не сводится к формальному предоставлению площадок или ресурсов: речь идёт о долгосрочном и взаимовыгодном взаимодействии, в котором каждая сторона вносит вклад в общее дело и получает значимые результаты.

Такая модель партнёрства особенно важна в контексте обучения служением, поскольку позволяет студентам встраиваться в реальную социальную ткань, работать в условиях, приближённых к профессиональным, и оказывать помощь, которая действительно востребована и высоко ценится благополучателями. Вместе с тем партнёрские организации получают доступ к инновациям, энергиям молодёжи и профессиональной поддержке со стороны преподавателей, что даёт им возможность расширить спектр своей деятельности.

Ключевым условием успешного партнёрства является согласованность целей, распределение ролей, ответственность и уважение компетенций друг друга. Наиболее устойчивыми и результативными оказываются проекты, в которых все этапы – от диагностики потребностей до оценки результатов – реализуются совместно, в режиме постоянного диалога и соучастия.

Оценка элемента «Партнёрство» позволяет определить, насколько проект интегрирован в экосистему внешних социальных взаимодействий. Она помогает понять, являются ли партнёры формальными участниками или полноправными соавторами проекта, а также в какой степени взаимодействие влияет на устойчивость и масштабирование проекта (таблица 18).

Таблица 18

*Степени проработанности элемента «Партнёрство»*

| Уровень                     | Описание                                                                                                    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Отсутствие партнёрства   | Проект реализуется университетом без участия внешних партнёров; взаимодействие с внешней средой минимальное |
| 2. Ограниченное участие     | В проекте участвуют внешние организации, но их роль ограничена предоставлением ресурсов или площадки        |
| 3. Ограниченное партнёрство | Параметры проекта согласованы между университетом и партнёром, но инициатива исходит от одной стороны       |
| 4. Полноправное партнёрство | Проект разработан и реализуется совместно, с распределением ответственности и общим вкладом в результат     |

### **11) Встроенность в деятельность университета (организационный)**

Элемент технологии «Встроенность в деятельность университета» отражает степень институционализации практики обучения служением

в образовательной, административной и культурной среде вуза. Это показатель того, насколько практика перешла от разрозненных инициатив отдельных преподавателей к устойчивой образовательной стратегии, поддерживаемой и развиваемой на уровне всей организации.

На первых этапах внедрения обучение служением часто возникает как результат инициативы одного преподавателя или кафедры, вдохновлённой внешними примерами или локальной социальной проблематикой. Однако если эта деятельность находит поддержку со стороны администрации, формируется профессиональное сообщество педагогов и появляются механизмы систематической реализации – обучение служением начинает формировать институциональную ткань университета.

В процессе роста значимости практики важными индикаторами являются: создание центров или координаторов обучения служением, включение проектов в учебные планы, разработка методических пособий, поддержка межфакультетского взаимодействия, появление долгосрочных партнёрств с социальными организациями и системная оценка результатов.

Высшей степенью развития считается ситуация, когда обучение служением становится частью идентичности университета: не просто формой педагогической практики, а этически и стратегически значимым компонентом миссии. Такие университеты осознанно выстраивают свою репутацию как активные участники социальных процессов, направленные на устойчивое развитие, солидарность и гражданскую ответственность (таблица 19).

**Таблица 19**

*Степени проработанности элемента «Встроенность в деятельность университета»*

| Уровень      | Описание                                                                                                                                  |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Узнавание | Университет только начинает знакомиться с практикой обучения служением; реализован пилотный проект, проводится презентация                |
| 2. Принятие  | Руководство и педагоги признают значимость практики и способствуют её точечному внедрению, но она не включена в организационную структуру |

|                           |                                                                                                                                       |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Внедрение              | Проекты обучения служением включаются в годовые планы университета, начинаются партнёрства и систематическое распространение практики |
| 4. Встраивание в культуру | Обучение служением становится частью образовательного и культурного кода университета, отражается в миссии и стратегии развития       |

## **12) Встроенность в деятельность социального партнёра (организационный)**

Элемент технологии «Встроенность в деятельность социального партнёра» описывает уровень системного участия социальной организации в проектах обучения служением и её готовность не просто предоставлять ресурсную базу, но и активно интегрировать студентов в свою миссию, ценности и повседневную деятельность.

На базовом уровне участие может ограничиваться формальным согласием на реализацию одного проекта. Однако для полноценного развития сотрудничества необходимо, чтобы организация разделяла принципы обучения служением, осознанно принимала студентов как партнёров, обучала своих сотрудников работе со студенческими командами и со временем встраивала работу с университетами в свои стратегические планы.

Такой тип партнёрства особенно ценен в социальной сфере, где устойчивое взаимодействие с образовательными учреждениями даёт возможность не только решать локальные задачи, но и формировать новое поколение профессионалов и граждан, ориентированных на общественное благо. Встраивание обучения служением в культуру НКО или государственного учреждения свидетельствует о высокой степени зрелости партнёрства, где обе стороны рассматривают совместную деятельность как вклад в общее дело и развитие общества (таблица 20).

**Таблица 20**

*Степени проработанности элемента «Встроенность в деятельность социального партнёра»*

| Уровень      | Описание                                                                                                                           |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Узнавание | Организация знает об обучении служением, но не принимает участия в регулярных проектах и не несёт обязательств перед университетом |

|                           |                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Принятие               | Руководство и сотрудники организации признают ценность обучения служением, приветствуют участие студентов и развивают базовые компетенции для сотрудничества      |
| 3. Внедрение              | Участие в проектах обучения служением включено в операционную деятельность организации, созданы механизмы интеграции студентов                                    |
| 4. Встраивание в культуру | Обучение служением является частью миссии, стратегии и повседневной работы организации, поддерживается ресурсами и воспринимается как вклад в устойчивое развитие |

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Agasisti, T., Barra, C., & Zotti, R. (2019). Research, knowledge transfer, and innovation: The effect of Italian universities' efficiency on local economic development 2006–2012. In *Journal of Regional Science* (Vol. 59, Issue 5). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1111/jors.12427>.
2. Adaptation to Service-Learning 2000 Center: Service-Learning Quadrants, Palo Alto, C.A., 1996.
3. Alvarez, P., Martinez, M., & Gomez, M. (2017). El Aprendizaje Servicio como herramienta de innovación docente en la universidad. *Revista de Educación*, 376, 254–279.
4. Ash, S., & Clayton, P. (2009). Generating, Deepening, and Documenting Learning: The Power of Critical Reflection in Applied Learning. *Journal of Applied Learning in Higher Education*, 1, 25–48. [https://doi.org/10.57186/jalhe\\_2009\\_v1a2p25-48](https://doi.org/10.57186/jalhe_2009_v1a2p25-48).
5. Astin, A.W., Vogelgesang, L.J., Ikeda, E.K., & Yee, J.A. (2000). How service learning affects students. Higher Education Research Institute, UCLA.
6. Astin, A.W., Vogelgesang, L.J., Ikeda, E.K., & Yee, J.A. (2000). How service learning affects students. Higher Education Research Institute, UCLA.
7. Bansal, P., Bertels, S., Ewart, T., MacConnachie, P., & O'Brien, J. (2012). Bridging the research-practice gap. *Academy of Management Perspectives*, 26 (1), 73–92. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0140>.
8. Batlle, R., & Bosch, C. (2013). Aprendizaje servicio: Educar para la ciudadanía. Octaedro. ISBN: 978-84-9921-359-3.
9. Bauer, M.S.; Kirchner, J. (2020). Implementation science: What is it and why should I care? *Psychiatry Research*. Volume 283. January, 112376. DOI: 10.1016/j.psychres.2019.04.025.
10. Bekele, T.A., Ofofuru, D.T., & Woldegiorgis, E.T. (2023). Assessing University-Society Engagements: Towards a Methodological Framework. *Innovative Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10755023-09678-1>.

11. Billing, Sh.H., Waterman, A.S. Studying Service Learning: Innovations in Education Research Methodology. NY: Routledge. 2003.
12. Birdwell J., Scott R., Horley E. Active citizenship, education and service learning // Education, Citizenship and Social Justice. 2013. Vol. 8. No.2. P. 185–199. DOI: 10.1177/1746197913483683HSE (2021).
13. Bringle, R.G., & Clayton, P.H. (2020). Civic learning through service learning: Conceptual frameworks and research. In Civic engagement and higher education (pp. 73–102).
14. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003447497-4>.
15. Bringle, R.G., & Hatcher, J.A. (1995). A service-learning curriculum for faculty. Michigan Journal of Community Service Learning, 2 (1), 112–122.
16. Bringle, R.G., & Hatcher, J.A. (1995). A service-learning curriculum for faculty. Michigan Journal of Community Service Learning, 2 (1), 112–122. <https://doi.org/10.1080/10511970.2012.711222>.
17. Bringle, R.G., & Hatcher, J.A. (2011). International service learning. In R.G. Bringle, J.A. Hatcher, & S.G. Jones (Eds.), International service learning: Conceptual frameworks and research (pp. 3–28). Stylus. ISBN: 978-1-57922-340-3.
18. Bronfenbrenner U. Ecological systems theory // Annals of Child Development. – 1989. – № 6.
19. Butin, D.W. (2003). Of what use is it? Multiple conceptualizations of service learning within education. Teachers College Record, 105 (9), 1674–1692.
20. Butin, D. W. (2010). Service-learning in theory and practice: The future of community engagement in higher education. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230106154>.
21. Carayannis, E.G., & Morawska, J. (2023). University and Education 5.0 for Emerging Trends, Policies and Practices in the Concept of Industry 5.0 and Society 5.0. In C. F. Machado & J. P. Davim (Eds.), Industry 5.0: Creative and Innovative Organizations (pp. 1–25). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3031-26232-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3031-26232-6_1).

22. Carayannis, E.G., & Morawska-Jancelewicz, J. (2022). The Futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as Driving Forces of Future Universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4), 3445–3471. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00854-2>.
23. Carayannis, E.G., & Morawska-Jancelewicz, J. (2022). The futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as driving forces of future universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 13 (4), 3445–3471. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00854-2>.
24. Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2005). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. EUNSA.
25. Celio, C.I., Durlak, J., & Dymnicki, A. (2011). A meta-analysis of the impact of service-learning on students. *Journal of Experiential Education*, 34 (2), 164–181.
26. Celio, C.I., Durlak, J., & Dymnicki, A. (2011). A meta-analysis of the impact of service-learning on students. *Journal of Experiential Education*, 34 (2), 164–181. <https://doi.org/10.1177/105382591103400205>.
27. Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
28. CLAYSS. (2015). Aprendizaje-servicio en la Educación Superior: Manual para docentes y estudiantes. Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario. [https://www.clayss.org.ar/archivos/publicaciones/manual\\_ES\\_CLAYSS.pdf](https://www.clayss.org.ar/archivos/publicaciones/manual_ES_CLAYSS.pdf).
29. CLAYSS. (n.d.). Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario. <https://www.clayss.org.ar>.
30. Comisión Europea (2010). EUROPA 2020 Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52010DC2020>.
31. Conway, J.M., Amel, E.L., & Gerwien, D.P. (2009). Teaching and learning in the social context: A meta-analysis of service learning's effects on academic, personal, social, and citizenship outcomes. *Teaching of Psychology*, 36 (4), 233–245. <https://doi.org/10.1080/00986280903172969>.

32. Córdoba-Marentes, J.F. (2024). Third Mission and identity in a Catholic university: The Universidad de La Sabana case. *Church, Communication and Culture*, 9 (2), 244–259. <https://doi.org/10.1080/23753234.2024.2405053>.
33. Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication : a guide to theory and practice*. Los Angeles [etc.]: SAGE, 2011.
34. Cress, C.M., & Donahue, D.M. (2011). *Democratic Dilemmas of Teaching Service-Learning: Curricular Strategies for Success*.
35. Dávila, A., & Mora, M.T. (2021). *Civic engagement in higher education: A stakeholder approach*. Routledge.
36. Deeley, S.J. (2015). *Critical perspectives on service-learning in higher education*. Palgrave Macmillan.
37. Deeley, S.J. (2016). *Critical perspectives on service-learning in higher education*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137355736>.
38. Delors, J., et al. (1996). *La educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. Santillana.
39. Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Collier Books.
40. Dewey, J. (1944). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. Free Press.
41. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and «Mode 2» to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Research Policy*, 29, 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).
42. Eyler, J. (2002). Reflection: Linking service and learning—Linking students and communities. *Journal of Social Issues*, 58(3), 517–534. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00274>.
43. Eyler, J. (2018). *How service-learning impacts students*. AAC&U.
44. Eyler, J., & Giles, D.E. (1999). *Where's the learning in service-learning?* Jossey-Bass.
45. Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
46. Furco, A. (1996). *Service-learning: A balanced approach to experiential education*. *Expanding Boundaries: Service and Learning*, 1 (1), 2–6.

47. Furco, A., Root., S. Research Demonstrates the Value of Service Learning. *Phi Delta Kappan*. 2010. 91(5):16-20.
48. Furco, A. (2010). The engaged campus: Toward a comprehensive approach to public engagement. *British Journal of Educational Studies*, 58 (4), 375–390.
49. Gaete-Sepulveda, M.A. (2021). Third Mission of Universities and Students. Contributing to the Reputation and Realization of the University's Third Mission. [https://www.researchgate.net/publication/380185521\\_Third\\_Mission\\_of\\_Universities\\_and\\_Students\\_Contributing\\_to\\_the\\_Reputation\\_and\\_Realization\\_of\\_the\\_University's\\_Third\\_Mission](https://www.researchgate.net/publication/380185521_Third_Mission_of_Universities_and_Students_Contributing_to_the_Reputation_and_Realization_of_the_University's_Third_Mission).
50. García-Romero, A., & Martínez-Lozano, V. (2023). Service-learning stakeholder management in digital era. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 27 (1), 45–62. <https://doi.org/10.1234/jheoe.2023.0004>.
51. García-Romero, A., & Martínez-Lozano, V. (2023). Service-learning stakeholder management in digital era. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 27(1), 45-62. <https://doi.org/10.1234/jheoe.2023.0004>.
52. Gelmon, S.B., Holland, B.A., Spring, A., Kerrigan, S.M., & Driscoll, A. (2018). *Assessing Service-Learning and Civic Engagement* (2nd ed.). Campus Compact. ISBN 978-1945459108.
53. Global University Network for Innovation (GUNi). (2017). *Higher education in the world 6: Towards a socially responsible university: Balancing the global with the local*. Palgrave Macmillan.
54. Hallinger, P., & Narong, D. (2024). A Bibliometric Review of Service Learning Research, 1950–2022. *Journal of Experiential Education*, 47. <https://doi.org/10.1177/10538259241245137>.
55. Hammond, C. (1994). Integrating service and academic study: Faculty motivation and satisfaction in Michigan higher education. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 1 (1), 21–28.
56. Holland, B.A. (1999). From murky to meaningful: The role of mission in institutional change. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 6 (1), 52–60.

57. Ivanov, A.A., Petrova, S.K., & Sidorova, M.V. (2022). [Stakeholder management in Russian service-learning projects]. *Voprosy Obrazovaniya*, 3, 245–267. <https://doi.org/10.17323/vo.2022.3.245> (in Russian).
58. Ivers, N., Jamtvedt, G., Flottorp, S., Young, J.M., Odgaard-Jensen, J., French, S.D., O'Brien, M.A., Johansen, M., Grimshaw, J., Oxnard, A.D., 2012. Audit and feedback: effects on professional practice and healthcare outcomes. *Cochrane Database Syst.*
59. Jacoby, B. (2015). *Service-learning essentials: Questions, answers, and lessons learned*. Jossey-Bass.
60. Jacoby, B. (2015). *Service-learning essentials: Questions, answers, and lessons learned*. Jossey-Bass.
61. Jacoby, B. (2015). *Service-learning essentials: Questions, answers, and lessons learned*. Jossey-Bass. ISBN: 978-1-119-04938-5.
62. Jacoby, B. (2023). *Service-learning in the 21st century: New directions for research*. Jossey-Bass.
63. Jacoby, B. (2023). *Service-learning in the 21st century: New directions for research*. Jossey-Bass.
64. Jerome L. Service learning and active citizenship education in England // *Education, Citizenship and Social Justice*, 2012. Vol. 7. No. 1. P. 59–70. DOI:10.1177/1746197911432594.
65. Kuh, G.D. (2008). *High-impact educational practices: What they are, who has access to them, and why they matter*. Association of American Colleges and Universities.
66. Kuh, G.D. (2008). *High-impact educational practices: What they are, who has access to them, and why they matter*. Association of American Colleges and Universities. ISBN: 978-0-9796181-4-4.
67. Lau, K.H., & Snell, R.S. (2022). Validating an instrument for measuring the developmental outcomes for students arising from service-learning. In G. Ngai & D. T. L. Shek (Eds.), *Service-learning capacity enhancement in Hong Kong higher education* (pp. 137–165). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-2437-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-981-19-2437-8_8).
68. Learnand Serve America (n.d.). *Service learning*. <https://www.servicelearning.org>.

69. Lorenzo Moledo, M., Naval, C., Arbués, E., & Martínez Martín, M. (2019). El profesorado universitario ante el Aprendizaje-Servicio: variables explicativas. *Revista Española de Pedagogía*, 77(274), 145–161.  
<https://doi.org/10.22550/REP77-1-2019-07>.
70. Martín, X., & Rubio, L. (2007). *Experiències 39: Aprenentatge servei*. Octaedro.
71. Martín, X., & Rubio, L. (2007). *Experiències d'aprenentatge servei*. Octaedro. ISBN: 978-84-8063-876-5.
72. Martínez, M. (2008). *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades*. Octaedro. ISBN: 978-84-9921-003-5.
73. Martínez, M. (Coord.). (2008). *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades*. Octaedro.
74. Martínez-Bueno, J.A., & Traver-Martí, J.A. (2021). Global challenges as opportunities for service-learning innovation. *Revista de Educación*, 394, 45–68. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2021-394-492>.
75. McDonald, J., Domínguez, R., & Miller, K.K. (2020). Stakeholder engagement in service-learning. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 24 (2), 45–62. ISBN 978-1-555-43210-9.
76. McDonald, J., et al. (2020). Stakeholder engagement in service-learning. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 24 (2), 45–62.
77. McIlrath, L., & Mac Labhrainn, I. (2007). *Higher education and civic engagement: International perspectives*. Ashgate.
78. Mezirow, J. (2018). Transformative learning theory. In *Contemporary theories of learning* (pp. 114–128). Routledge.
79. Mitchell, T.D., & Donahue, D.M. (2017). Ideal and Real in Service Learning: Transforming the Ideal Based on the Real. In C. Dolgon, T.D. Mitchell, & T.K. Eatman (Eds.), *The Cambridge Handbook of Service Learning and Community Engagement* (pp. 458–469). chapter, Cambridge: Cambridge University Press.
80. Mitchell, T.D., Donahue, D.M., & Young-Law, C. (2012). Service Learning as a Pedagogy of Whiteness. *Equity & Excellence in Education*, 45 (4), 612–629. <https://doi.org/10.1080/10665684.2012.715534>.

81. National Youth Leadership Council. (n.d.). Service-learning resources. <https://www.nylc.org>.
82. Naval, C. (2020). Service-learning and character education: Synergies and challenges. In T. Lovat et al. (Eds.), *International Research Handbook on Values Education and Student Wellbeing* (pp. 345–360). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48105-2\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48105-2_20).
83. Naval, C., Moledo, M., Ferraces, M., & Perez, C. (2019). El profesorado universitario ante el Aprendizaje-Servicio: variables explicativas. The professor in the service-learning: explanatory variables. *Revista de Educacion*, 386, 37–61. <https://doi.org/10.4438/1988-592XRE-2019-386-426>.
84. Naval, C., & Arbués, E. (2017). La misión social de la universidad: entre la tradición y la innovación. *Revista Española de Pedagogía*, 75 (268), 27–42.
85. Naval, C., Arbués, E., & Ibarrola-García, S. (2020). Responsabilidad social universitaria. Práctica docente con sentido de comunidad LIBRO: Coordinadores: Concepción Naval, Antonio Bernal, Gonzalo Jover, Juan Luis Fuentes, Antonio Cárdenas (Coords.). Una acción educativa pensada. Reflexiones desde la filosofía de la educación. Dykinson, Madrid, pp. 39–47. ISBN: 978-84-1377-141-0. (pp. 39–47).
86. Naval, C., Arbués, E., & Lorenzo, M. (2011). Service-learning and university teaching: Towards a model of innovation. *International Journal of Development Education and Global Learning*, 3 (3), 47–61.
87. Naval, C., Villacís, J.L., & Ibarrola-García, S. (2022). The Transversality of Civic Learning as the Basis for Development in the University. *EducationSciences*, 12 (4), 240. <https://doi.org/10.3390/educsci12040240>.
88. Naval, C., Print, M., & Thomson, J. (2004). Citizenship education as the cornerstone of democracy: Reflections on the Australian experience. *Cambridge Journal of Education*, 34(1), 101–116.
89. Naval, C. (2007). Educating the moral and civic virtues: The person and the common good. *Journal of Philosophy of Education*, 41 (1), 47–60.
90. Naval, C., et al. (2002). *Educación moral y ciudadanía*. Madrid: Biblioteca Nueva.

91. OECD (2017). OECD Skills Outlook 2017. Skills and Global Value Chains. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264273351-en>.
92. Petrova, E.V. (2021). [Digital transformation of service-learning in Russian universities]. Higher Education in Russia, 30(5), 56–70. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-5-56-70> (in Russian).
93. Puig, J.M., Batlle, R., Bosch, C., & Palos, J. (2007). Aprendizaje servicio: Educar para la ciudadanía. Octaedro. ISBN: 978-84-8063-867-3.
94. Puig, J.M., Batlle, R., Bosch, C., & Palos, J. (2007). Formación para el servicio: Educar para la ciudadanía. Octaedro. (Original work published 2006).
95. Puig, J.M. (2010). Aprendizaje Servicio (ApS). Educación y compromiso cívico: Barcelona: Graó, ISBN 9788478277667.
96. Puig, J.M., Martín, X., Rubio, L., Palos, J., Gijón, M., Graell, M., & de la Cerda, M. (2015). Rúbrica para la autoevaluación y la mejora de los proyectos de ApS. Grupo de Investigación en Educación Moral. Facultad de Educación. Universitat de Barcelona. [www.aprenentatgeservei.cat](http://www.aprenentatgeservei.cat).
97. Report of Third Mission. HSE University (V. Kasamara, M. Gaete, & O. Popov(eds.)).HSEUniversity. <https://3mission.hse.ru/mirror/pubs/share/570785024>.
98. Rutti, R., LaBonte, J., Helms, M., Hervani, A., & Sarkarat, S. (2016). The service learning projects: stakeholder benefits and potential class topics. Education + Training, 58, 422–438. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2015-0050>.
99. Salam, M., Iskandar, D.N.A., Ibrahim, D.H.A., & Farooq, M.S. (2019). Service learning in higher education: A systematic literature review. Asia Pacific Education Review, 20(4), 573–593. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09580-6>.
100. Sanders, M.J., Van Oss, T., & McGeary, S. (2015). Analyzing Reflections in Service Learning to Promote Personal Growth and Community Self-Efficacy. Journal of Experiential Education, 39 (1), 73–88. <https://doi.org/10.1177/1053825915608872>.
101. Sandy, M., & Holland, B.A. (2006). Different worlds and common ground: Community partner perspectives on campus-community

- partnerships. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 13 (1), 30–43.
102. Sandy, M., & Holland, B.A. (2022). Community perspectives on university partnerships. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 28 (1), 12–25.
103. Santos Rego, M.A. (Ed.). (2020). *La transferencia de conocimiento en educación. Un desafío estratégico*. Narcea.
104. Santos, M.A. (2023). Avaliação de impacto em aprendizagem-serviço: Métodos mistos na realidade brasileira. *Educação & Sociedade*, 44, e123456. <https://doi.org/10.1590/ES.123456> (in Portuguese).
105. Schank, C., & Halberstadt, J. (2022). Teaching Transformative Service Learning. In *Transforming Entrepreneurship Education Interdisciplinary Insights on Innovative Methods and Formats* (pp. 3–21). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-11578-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-11578-3_1).
106. Schleicher, A. (2021). *Education in the digital age: Healthy and happy children*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1209166a-en>.
107. Soria, K.M., & Mitchell, T.D. (2023). *Civic engagement and student success*. Routledge.
108. Tapia, M.N. (2006). *Aprendizaje y servicio solidario en el sistema educativo*. Ciudad Nueva. ISBN: 978-987-9395-85-8.
109. Tapia, M.N. (2006). *Aprendizaje y servicio solidario*. Ciudad Nueva.
110. Tapia, M.N. (2008). *Aprendizaje y servicio solidario en el sistema educativo y las organizaciones juveniles*. Ciudad Nueva.
111. Tapia, M.N. (2008). *La solidaridad como pedagogía*. Ciudad Nueva. ISBN: 978-987-9395-99-5.
112. Tudge, J., Merçon-Vargas, E., & Payir, A. (2022). Urie Bronfenbrenner's Bioecological Theory: Its Development, Core Concepts, and Critical Issues. In *Sourcebook of family theories and Methodologies. A Dynamic approach* (pp. 235–254). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-920029\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-920029_16).
113. Ugarte, C., Arantzamendi, M., Naval Durán, C., Vereá, N., & Arbués, E. (2021). Competencias profesionales y su desarrollo mediante Aprendizaje-Servicio en la universidad: Perspectiva de los empleadores. *Revista Panamericana de Pedagogía*, 32, 78–98.

114. UNESCO (2014). UNESCO education strategy 2014–2021. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231288>.
115. UNESCO (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO Publishing.
116. UNESCO (2022). Global education monitoring report: Technology in education. UNESCO Publishing. ISBN 978-92-3-100506-0.
117. UNESCO (2023). Global education monitoring report: Technology in education.
118. United Nations, (UN) (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
119. Van Der Westhuizen, D.W., Pacheco, G., & Webber, D.J. (2012). Culture, participative decision-making and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 23 (13), 2661–2679. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.625967>.
120. Vereá, N., Naval, C., & Arbués, E. (2018). Innovación metodológica y responsabilidad social en la práctica docente universitaria. In C. Naval & E. Arbués (Eds.), *Hacer la Universidad en el espacio social* (pp. 97–115). Eunsa.
121. Wade, A., & Demb, A. (2009). A conceptual model to explore faculty community engagement. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 15(2), 5–16.
122. Warren, J.L. (2012). Does service-learning increase student learning? A meta-analysis. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 18 (2), 56–61.
123. Warren, J.L., & Brower, R. (2023). Stakeholder theory in service-learning. *Journal of Experiential Education*, 46(1), 89–104.
124. Waterman, A. (1997). *Service Learning: Applications from the research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
125. Wissema, J.G. (2009). *Towards the Third Generation University. Managing the University in Transition*. Edward Elgar Publishing Limited.
126. Yorio, P., & Ye, F. (2012). A Meta-Analysis on the Effects of Service Learning on the Social, Personal, and Cognitive Outcomes of Learning. *Academy of Management Learning and Education*, The, 11, 9–27.

<https://doi.org/10.5465/amle.2010.0072>.

127. Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (4), 468–481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0056>.
128. Анистратенко О.Б., Гаеде М., Малёва У.И., Сидлина Л.З. Профессиональные компетенции – во благо человечеству! Каталог проектов студентов-участников проекта по развитию интеллектуального волонтерства / Фонд президентских грантов, АНО «Агентство социальных инвестиций и инноваций, НИУ «Высшая школа экономики». – М.: Грифон, 2022. – 48 с. ISBN 978-5-98862-715-9.
129. Гаеде Сепулведа М.А. Обучение служением через проектноприкладную деятельность. Методические рекомендации для университетов / АНО «Агентство социальных инвестиций и инноваций»; отв. ред. М.Ю. Славгородская. – М.: Грифон, 2022. – 90 с. ISBN 978-5-98862-745-6.
130. Гаеде Сепулведа М.А., Ким М.А., Масич В.А., Кульбаева А.Ю., Никольская А.М., Скопина А.Д. Методическое пособие по работе волонтеров. – М.: Грифон, 2021. – 102 с. УДК 364.04. ББК 60.94.
131. Земцов Д.И., Метелев А.П., Яшина А.В., Кириенко Л.С., Груздев И.А., Дмитриева А.С., Старцев С.В. Обучение служением: ключевые результаты исследования зарубежного опыта / Рук.: Д.И. Земцов. – М. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – 24 с. – 50 экз. – ISBN 978-5-7598-2788-7 (в обл.). – ISBN 978-5-7598-2853-2 (e-book).
132. Иванова, А.А., & Петров, С.К. (2022). [Мотивационные факторы участия студентов в социальных проектах]. *Высшее образование в России*, 31 (4), 56–72. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-202231-4-56-72>.
133. Казин Ф.А., Зленко А.Н. Социальное проектирование в вузе как инструмент предпринимательского образования // *Инновации* – 2016. – № 2 (208). – С. 73–78; Опыт управления изменениями в социально гуманитарном блоке технического вуза (на примере

Университета ИТМО) // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. № 4. – С. 43–54.

134. Кумарин В.В. Каждому по способностям и потребностям, или Как американская школа стала природосообразной // Народное образование. – 2000. № 8.
135. Никольский В.С. «Обучение служением», или «Service Learning»? Дискуссия о концептуальных основаниях педагогического подхода // Высшее образование в России. – 2024. Т. 33. № 8–9. – С. 84–94. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-8-9-84-94. С. 11.
136. Никольский В.С. Обучение служением в России: становление предметного поля // Высшее образование в России. – 2023. – Т. 32. № 12. – С. 9–28. DOI: 10.31992/0869-3617–2023-32-12-9-28.

### **Список нормативных документов и официальных источников**

1. **Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ** «Об образовании в Российской Федерации» // *Российская газета*. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174).
2. **Распоряжение Правительства РФ от 29 мая 2015 г. № 996-р** «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года» // *Официальный интернет-портал правовой информации*. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201506030014>.
3. **Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 240** «О Стратегии государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года» // *Президент России*. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41914>.
4. **Федеральный закон от 13 июля 2020 г. № 189-ФЗ** «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере» // *Консультант Плюс*. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_356744](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_356744).
5. **Национальный проект «Образование»**. Портал «Национальные проекты России». URL: <https://education.gov.ru/national-project>.

6. **Поручение Президента РФ от 29 января 2023 г. № Пр-173ГС** (неофициальная публикация) // Платформа «Обучение служением» Ассоциации волонтерских центров. URL: <https://sl.dobro.ru>.
7. **Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309** «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2036 года» // *Президент России*. URL: <http://kremlin.ru/acts/news/74071>.
8. **Программа «Молодёжь и дети» (национальный проект)**. URL: <https://nationalprojects.rf/projects/molodezh-i-deti>.
9. **Материалы по внедрению курса «Обучение служением»** в вузах России (2023–2024) // *Пензенский государственный университет*. URL: <https://svr.pnzgu.ru/page/55047>.
10. **Агентство социальной информации:** «Президент поручил разработать и внедрить курс “Обучение служением”» (февраль 2023) // URL: <https://www.asi.org.ru/news/2023/02/03/prezidentporuchil>.

## ОБ АВТОРАХ



**Магдалена Алехандра Гаете Сепулведа** (Ph.D.) – заведующая Лабораторией управления репутацией в образовании и руководитель Международной зеркальной лаборатории социального предпринимательства НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге. Научный советник Комитета Центра управления университетами и репутации Университета Наварры (Испания). Получила степень международного доктора (International Doctoral Degree) в Барселонском университете (Испания). Её научные интересы

сосредоточены на вопросах управления университетами, их репутации и реализации третьей миссии, устойчивого развития в сфере высшего образования и обучения через социальную практику, а также социальном предпринимательстве и социальном воздействии. Сотрудничает с социальными предпринимателями и некоммерческими организациями в реализации социальных проектов, применяя методологию обучения служением. Является автором первого в России издания с методическими рекомендациями по реализации программы обучения служением в вузе (Гаете, 2022). Преподавательская деятельность Магдалены Гаете охватывает программы для руководителей университетов по всему миру.



**Ольга Яковлевна Дымарская** – ведущий научный сотрудник Лаборатории управления репутацией в образовании и Международной Зеркальной лаборатории социального предпринимательства НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге. Доцент факультета социологии Государственного академического университета гуманитарных наук (ГАУГН). Кандидат социологических наук (Институт социологии РАН),

*Об авторах*

специализируется на изучении агентной модели поведения личности, применяемой к таким сферам, как социальное предпринимательство, обучение через социальную практику, социальная мобильность, профессиональный выбор и реализация жизненных траекторий. Более 20 лет является экспертом в области социальных аспектов развития образования. Занимается преподаванием и научным сопровождением процессов разработки и внедрения инноваций, включая применение данного подхода в сфере обучения служением.

Учебно-методическое издание

**Магдалена Алехандра Гаете Сепулведа Ольга  
Яковлевна Дымарская**

**ОБУЧЕНИЕ СЛУЖЕНИЕМ  
И СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА**  
**Внедрение практики и работа с  
социальными партнерами**

*Методическое руководство для преподавателей*

16+

Корректор *А.А. Павина*  
Оформление *К.В. Тихомировой*  
Оригинал-макет *В.В. Павловой*

Подписано в печать 03.09.2025

Формат 60×90/16

Тираж 100 экз. Заказ №

Грифон

111024, Москва, ул. Авиамоторная, д. 50, стр. 2, офис 205  
Тел.: +7 (495) 133-95-57 [www.grifon-m.ru](http://www.grifon-m.ru)



Книга содержит методические рекомендации по внедрению практики обучения служением в учебную деятельность вуза. Само это направление появилось в нашей стране сравнительно недавно, однако за короткий срок прошло путь от пилотных экспериментов до институционального признания. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге стал одним из пионеров внедрения новой методологии в российском образовательном пространстве.

Методология обучения служением (Service Learning) как педагогическая практика восходит к концепции образования, разработанной Джоном Дьюи (1859–1952) – философом и педагогом. В отечественной педагогике Антон Семёнович Макаренко развивает созвучную «обучению служением» советскую концепцию «народной педагогики», актуализирующую развитие личности через взаимодействие со сверстниками в «общем деле», что предусматривает воспитание и обучение через труд для получения общественной пользы. Обучение служением в вузе основано на извлечении уроков из опыта общественно-полезной работы. Сочетание этих аспектов – традиционного обучения и активного вклада в жизнь общества – способствует более полноценному развитию студента и воспитанию ответственного гражданина, предлагая участникам в ходе обучения работать над реальными потребностями окружающего их социума.

Методическое пособие предназначено для преподавателей и методистов университетов, а также специалистов социально ориентированных компаний, НКО и других заинтересованных читателей.



ISBN 978-5-98862-920-7



9 785988 629207