

АКАДЕМИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ
ACADEMIC INTEGRATION<https://doi.org/10.15507/1991-9468.26302.370-391>EDN: <https://elibrary.ru/tjrmif>

УДК / UDC 374.3:341.3:378(470+571)

Оригинальная статья / Original article

**Организационные эффекты и барьеры
реализации программы «Обучение служением»
в российских вузах****В. С. Никольский^{1,2}, П. А. Амбарова³, Н. В. Шаброва³✉**¹ *Московский политехнический университет,**г. Москва, Российская Федерация, <https://ror.org/03paz2a60>*² *Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»,**г. Москва, Российская Федерация, <https://ror.org/055f7t516>*³ *Уральский федеральный университет**имени первого Президента России Б. Н. Ельцина,**г. Екатеринбург, Российская Федерация, <https://ror.org/00hs7dr46>*✉ urfu-stu@mail.ru**Аннотация**

Введение. Необходимость оценки государственной инициативы по внедрению российскими вузами программы «Обучение служением» обуславливает актуальность данного исследования. Анализ организационной структуры позволяет изучить успешный опыт вузов и спрогнозировать типичные трудности на начальном этапе включения университета в программу. Однако стоит отметить отсутствие представлений об организационных условиях, способствующих успешности реализации программы, и ее эффектах. Цель исследования – оценить организационные эффекты и барьеры реализации программы «Обучение служением» в вузах.

Материалы и методы. Статья базируется на исследовании, проведенном осенью 2024 г. Центром методического сопровождения программы «Обучение служением» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Методом сбора информации выступил онлайн-опрос 178 организаторов программы в вузах. Анкета рассылалась через Министерство науки и высшего образования. Ответственные за организацию программы в университетах распространяли ее среди сотрудников в соответствии с масштабами реализации программы в вузе.

Результаты исследования. Выявлена распространенность организационных структур, курирующих программу в вузах, а также сформированность ее документированного сопровождения. Определены популярные форматы реализации программы (учебная дисциплина, практика, проектное обучение). Оценены партнерские связи, установленные в рамках проектов. Выделены организационные эффекты программы: возникновение практик организационной поддержки (сопровождение, консультации, методическая помощь), проработка функционала сотрудников и подразделений, ответственных за внедрение «Обучения служением», создание или доработка информационных систем под потребности программы, разработка мотивационных мероприятий для участников программы. Среди основных барьеров реализации программы отмечены неполное документальное обеспечение, незрелость обеспечивающих информационных систем, слабость модели обучения преподавателей, участвующих в программе, ограниченность форм мотивации студентов, трудности в установлении связей с партнерами.

© Никольский В. С., Амбарова П. А., Шаброва Н. В., 2026

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

Закключение. Принципы управления программой нашли отражение в вузовских практиках, однако организационные условия различных вузов вариативно воплощают эти принципы на практике. Выявленные трудности внедрения программы носят типичный характер и могут проявить свою рискогенность при масштабировании рассматриваемой государственной инициативы. Полученные результаты вносят вклад в понимание особенностей внедрения программы «Обучение служением» в российских вузах. Материалы статьи будут полезны ученым и практикам, занимающимся исследованием и реализацией подобных инновационных программ.

Ключевые слова: обучение служением в российских вузах, организационные условия внедрения образовательных инноваций, социальные партнеры, принципы управления программой «Обучение служением», ресурсные дефициты программы «Обучение служением», бюрократические барьеры внедрения педагогической инновации

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.


Для цитирования: Никольский В.С., Амбарова П.А., Шаброва Н.В. Организационные эффекты и барьеры реализации программы «Обучение служением» в российских вузах. *Интеграция образования.* 2026;30(2):370–391. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.26302.370-391>

Organizational Effects and Barriers to Implementing the Service-Learning Program in Russian Universities

V. S. Nikol'skiy^{a, b}, P. A. Ambarova^c, N. V. Shabrova^c 

^a Moscow Polytechnic University,
Moscow, Russian Federation, <https://ror.org/03paz2a60>

^b HSE University,
Moscow, Russian Federation, <https://ror.org/055f7t516>

^c Ural Federal University named after the First President
of Russia B.N. Yeltsin,
Yekaterinburg, Russian Federation, <https://ror.org/00hs7dr46>
 urfu-stu@mail.ru

Abstract

Introduction. The relevance of this study stems from the need to evaluate the state initiative to implement the Service-Learning program at Russian universities. An analysis of the program's organizational dimensions allows us to reflect on successful university experiences and anticipate typical challenges facing universities participating in this educational initiative. The challenge of this study lies in the lack of understanding of the organizational conditions at universities that facilitate the program's successful implementation and the organizational effects that arise. The aim of this study is to assess the organizational effects and barriers to implementing the Service-Learning program at universities.

Materials and Methods. This article is based on data from a study conducted in the fall of 2024 by the Center for Methodological Support for the Service-Learning Program at the National Research University Higher School of Economics. An online survey of 178 program organizers at universities was used to collect data. Links to the survey were sent to universities through the Ministry of Education. Those responsible for organizing the program at universities distributed it to staff members according to the scale of program implementation at the university.

Results. The prevalence of organizational structures overseeing the program at universities and the development of its documented support were identified. Popular program implementation formats (academic discipline, practical training, project-based learning) were identified. Partnerships formed through Service-Learning projects were assessed. The program's organizational effects were highlighted, including the emergence of organizational support practices (support, consultations, methodological assistance), the development of functions for staff and departments responsible for implementing Service-Learning, the creation or refinement of information systems to meet the program's needs, and the development of incentive programs for program participants. Key barriers to program implementation included incomplete program documentation, underdeveloped supporting information systems, a weak training system for faculty participating in the program, limited student incentives, and difficulties establishing relationships with partners.

Conclusion. It is concluded that the program's management principles are reflected in university practices. However, the organizational contexts of different universities vary in how these principles are implemented. The organizational challenges identified in program implementation are typical and may pose risks when

scaling up this state initiative. The findings contribute to our understanding of the specifics of implementing the Service-Learning program in Russian universities. The article's materials will be useful to scholars and practitioners researching and implementing similar innovative programs.

Keywords: service-learning in Russian universities, organizational conditions for implementing educational innovations, social partners, Service-Learning program management principles, resource shortages in the Service-Learning program, bureaucratic barriers to implementing pedagogical innovation

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

For citation: Nikolskiy V.S., Ambarova P.A., Shabrova N.V. Organizational Effects and Barriers to Implementing the Service-Learning Program in Russian Universities. *Integration of Education*. 2026;30(2):370–391. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.26302.370-391>

Введение

Поэтапное внедрение программы «Обучение служением» в российские вузы происходит с 2023 г. по поручению Президента Российской Федерации¹. Запуск пилотного этапа реализации программы был обеспечен разработкой Министерством науки и высшего образования России совместно с Ассоциацией волонтерских центров и Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» Методических рекомендаций по реализации модуля «Обучение служением»².

Педагогический подход «Обучение служением» – образовательная инновация, требующая обширной методологической и методической работы теоретиков и практиков высшей школы, а также создания благоприятных организационных условий для закрепления и масштабирования. Под организационными условиями понимается широкий спектр характеристик и факторов внутренней среды вузов, влияющих на процесс и результаты реализации данной программы. Также учитывается институциональный контекст системы высшего образования, который задает цели и основания ресурсного обеспечения программы на уровне конкретных образовательных организаций.

Однако, принимая во внимание изначальную формулировку Министерством науки и высшего образования принципа автономии вузов по имплементации программы, в данном исследовании авторы ориентировались на изучение внутривузовских организационных условий внедрения и реализации программы «Обучение служением». Под ними стоит понимать совокупность материальных и нематериальных факторов внутренней среды университетов, оказывающих влияние на характер процесса реализации программы и достижение ее результатов. Обеспечение благоприятных организационных условий программы и контроль за их состоянием – ключевые задачи управления ее реализацией в учреждениях высшего образования.

На этапе запуска программы «Обучение служением» в пилотном формате (2023–2024 учебный год) ее инициаторы и амбассадоры в университетах акцентировали внимание на обосновании и содержании самого подхода, а также на обучении организаторов и преподавателей. Анализ реализации программы на первом этапе показал разброс показателей ее успешности в различных вузах [1].

Авторами статьи была выдвинута гипотеза: одним из факторов, повлиявших на сложившуюся ситуацию, стали различия организационных условий в «пилотных» вузах. Поскольку масштабное внедрение программы в российскую систему образования началось в 2024–2025 учебном году³, понимание

¹ Перечень поручений по итогам заседания Госсовета от 29.01.2023 г. Пр-173ГС, п. 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/70421> (дата обращения: 19.08.2025).

² Никольский В.С., Зленко А.Н., Рябко Т.В., Попова Т.С., Земцов Д.И., Метелев А.П. и др. Методические рекомендации по реализации модуля «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования Российской Федерации. М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2023. 86 с. URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/1084303584.pdf> (дата обращения: 23.05.2025).

³ Кроме вузов масштабирование затронуло систему среднего и среднего профессионального образования. В 2024–2025 учебном году программа для школьников и студентов организаций среднего профессионального образования была запущена в нескольких пилотных регионах.

характера воздействия этих организационных обстоятельств на особенности внедрения нового педагогического подхода важно для выработки мер его управленческой и методической поддержки.

Инициаторы и методологи программы «Обучение служением» на этапе введения обозначили общие принципы управления:

- создание вузовской организационной структуры, координирующей внедрение и реализацию программы;
- разработка локальных нормативных актов, обеспечивающих интеграцию подхода «Обучение служением» в образовательный процесс;
- формирование «социального заказа» и установление партнерских отношений с внешними организациями и сообществами;
- организация проектных сессий;
- составление вузовского набора проектных инициатив (в соответствии со спецификой образовательных программ);
- проектирование и использование информационных систем для координации проектной деятельности;
- обучение организаторов и педагогов-кураторов (наставников);
- планирование форматов реализации модуля «Обучение служением»;
- подготовка комплекса мотивации студентов и мониторинга программы⁴.

Предложенные принципы легли в основу системы управления программой. Они должны были найти свое применение в практике вузов, но одновременно – с возможностью выбора конкретного решения в отношении способа и формата воплощения каждого из них. Например, вузы могли самостоятельно принять решение о том, какие организационные структуры будут поддерживать введение нового подхода, нужно ли создавать новую систему или интегрировать функционал по поддержке «Обучения служением» в уже имеющиеся структуры; выбрать формат реализации подхода, используя линейку различных видов учебной и внеучебной деятельности студентов.

⁴ Никольский В.С., Зленко А.Н., Рябко Т.В., Попова Т.С., Земцов Д.И., Метелев А.П. и др. Методические рекомендации по реализации модуля «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования Российской Федерации.

Организационный контекст программы «Обучение служением» в вузах определил успешность и в то же время выявил барьеры ее внедрения. Необходимость диагностики этого контекста определяет цель данного исследования. Она заключается в рассмотрении организационных эффектов и барьеров реализации программы «Обучение служением» в российских вузах. В ходе исследования были определены условия внедрения программы «Обучение служением» в университетах, установлено их соответствие организационным принципам, предложенным разработчиками программы. Обобщив мнения организаторов, авторы обозначили типичные трудности, с которыми они столкнулись на начальном этапе.

Особенность результатов исследования заключается в том, что они базируются на анализе оценок вузовских организаторов – одной из групп участников программы. Часть организаторов инициативно включилась в реализацию программы, часть – была назначена руководством вузов. При этом сотрудники, принявшие участие в исследовании, выступали организаторами и кураторами студенческих проектов.

Новизна результатов исследования определяется обобщением организационного опыта внедрения важной государственной инициативы – программы «Обучение служением» в вузах. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов для корректировки системы управления программой в вузах и оптимизации условий ее развития.

Обзор литературы

Ключевые публикации по теме внедрения педагогического подхода «Обучение служением» вышли в середине 1990-х – начале 2000-х гг. [2]. Однако влияние технологий, акцент на компетентностный подход, растущая потребность в критическом мышлении и социальных навыках, а также масштабное использование технологий искусственного интеллекта требуют переосмысления роли данной программы и методов ее внедрения в связи с произошедшими изменениями в высшем образовании.

Ранние работы были сосредоточены на базовых принципах и моделях без учета современных тенденций, часто идеализировали партнерство между образовательными и общественными институтами⁵. Многие исследования касались влияния программы «Обучение служением» на академическую успеваемость [3] и гражданскую активность студентов [4]. Долгосрочные социальные последствия, роли преподавателей и реализация подхода в национальных контекстах не были детально рассмотрены. Большинство ранних публикаций по теме обучения служением касались гуманитарных и социальных наук [5]; оставались в рамках конкретных национальных систем образования, культурных особенностей и ценностных ориентаций.

При изучении специфики внедрения подхода «Обучение служением» в России важно учитывать результаты предыдущих исследований, адаптируя их к отечественному контексту, и фокусируясь на уникальных вызовах и возможностях.

В первые годы внимание исследователей было сосредоточено на определении понятия «обучение служением» (*Service-Learning*), его преимуществах как педагогического подхода и основных элементах [6]. Поднимавшиеся в публикациях вопросы касались трактовки понятия «обучение служением», его отличий от волонтерства или стажировки, а также преимуществ для студентов, преподавателей и общества.

На рубеже веков были обозначены новые запросы со стороны педагогического сообщества и актуальные исследовательские темы. Особый интерес начинает вызывать влияние обучения служением на различные целевые аудитории и, соответственно, встает вопрос оценивания. В центре внимания оказывается анализ значимости обучения служением для образования и развития студентов; появляются масштабные исследования, направленные на измерение результатов подхода [7].

Начало XXI в. ознаменовалось расширением сферы применения обучения служением в различных дисциплинах и уровнях образования. Произошло углубление понимания механизмов,

лежащих в основе его эффективности. В частности, пристальное внимание уделяется применению рефлексивных практик [8; 9]. При этом растет интерес к влиянию обучения служением на профессиональное развитие преподавателей, а также к организационным условиям успешного внедрения подхода. Большой акцент делается на осмыслении его ограничений и недостатков [10].

Исследователи фокусируются на особенностях внедрения обучения служением в рамках национальных систем образования – в Испании [11], Китае [12], ЮАР [13] и др.

Несмотря на обширные работы по теме влияния обучения служением на развитие студентов (личностное, академическое, гражданское) [3; 14], организационные факторы, определяющие его эффективность, изучены менее детально. Немногочисленные публикации фокусируются на организационных аспектах. Так, Б. Холланд предложила матрицу, связывающую организационные факторы с институциональным развитием обучения служением в вузах⁶. Однако, учитывая существенные различия в культурных и исторических контекстах, прямое применение результатов зарубежных исследований в российских условиях может быть ограничено.

В последние годы наблюдается интерес к организационным условиям эффективности обучения служением. Актуальность публикаций по данной теме обусловлена сложностью подхода, требующего учета множества факторов и организационных нюансов.

Так, возраст студентов, а также время, затраченное ими на проекты вне аудитории, значительно влияют на формирование профессиональных навыков [15]. Важным фактором является эффективная командная работа обучающихся, а профессиональные навыки улучшаются при увеличении времени, отведенного на рефлексию в аудитории, расширении влияния студентов на проект и более тесном взаимодействии с бенефициарами.

⁶ Holland B. Analyzing Institutional Commitment to Service: A Model of Key Organizational Factors. *Michigan Journal of Community Service Learning*. 1997;4(1):30–41. URL: <http://hdl.handle.net/2027/spo.3239521.0004.104> (дата обращения: 19.08.2025).

⁵ Jacoby B. *Building Partnerships for Service-Learning*. San Francisco: Jossey-Bass; 2003.



Несмотря на доказанное положительное влияние обучения служением на студентов, изучение промежуточных факторов его эффективности остается ограниченным. Ученые из Китая отнесли к ключевым критериям опыт обучения и мотивацию студентов [16].

В фокусе исследований А. Фогель и соавторов находится долгосрочная устойчивость обучения служением в высших учебных заведениях [17]. Авторами доказываемая решающая роль способов разработки, внедрения и продвижения этого подхода в его устойчивости; подчеркивается важность наличия лидера, ответственного за обучение служением; указываются конструирующие образовательные приоритеты как ключевая проблема для устойчивости данного подхода.

Таким образом, немногочисленная зарубежная литература указывает на ряд организационных факторов, влияющих на эффективность обучения служением. Дальнейшие исследования в контексте специфических российских условий необходимы для оптимизации применения данного подхода.

Академические публикации на тему «Обучение служением» в нашей стране немногочисленны и не имеют под собой эмпирической основы. Среди ключевых исследований можно отметить обзор российских публикаций до 2023 г. включительно, в котором показаны актуальные направления дальнейших научных изысканий [18].

В работах российских ученых подтверждается ожидаемая польза данного подхода, представляются аргументы в пользу расширения практики, задается рамка дальнейших исследований просоциальных эффектов и демонстрируются организационные условия реализации обучения служением [19].

По мнению М. В. Певной и соавторов, социально ориентированное проектное обучение, имеющее точки соприкосновения с обучением служением, способствует развитию гражданственности у студентов [20]. Подчеркивается роль проектного обучения в развитии социально активной личности; развивается дискуссия о способах сочетания учебных задач с целями социального развития студентов.

Выявляются ключевые факторы, определяющие успех проектов обучения служением, а также идентифицируются потенциальные риски их реализации [21]. Детерминанты успешности включают четкую постановку целей проекта, вовлеченность преподавателей, поддержку со стороны вуза и партнерских организаций. В свою очередь, риски связаны с недостаточной подготовкой студентов, нехваткой ресурсов и др. Исследователи переходят от констатации пользы подхода к анализу конкретных условий, необходимых для эффективного внедрения обучения служением, и предоставляют практические рекомендации для организаторов и преподавателей, позволяющие минимизировать риски и максимизировать положительный эффект.

Авторы из Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» на основе большой выборки оценивают уровень готовности студентов к участию в деятельности, направленной на благо общества, а также выявляют факторы, воздействующие на эту готовность [1].

И. А. Руднева и О. А. Козырева демонстрируют, как участие в программе «Обучение служением» способствует формированию профессиональной идентичности будущих педагогов [22]. Практическая работа с различными категориями населения и решение реальных социальных задач позволяют студентам лучше понять свою роль в обществе, развить профессиональные навыки и качества. В перспективе этот подход может стать эффективным инструментом формирования социальной и профессиональной компетентности будущих учителей, что особенно актуально в контексте современных требований к педагогам как к социальным агентам.

Исследователи из Нижнего Новгорода обращают внимание на специфику интеграции обучения служением в учебный процесс медицинского вуза [23]. Студенты максимально вовлечены в проекты с выраженной профессиональной доминантой. Это требует от организаторов адаптации обучения служением под конкретные специальности с целью обеспечения заинтересованности обучающихся в выполнении проектных

задач. Для этого важно заранее находить организации-партнеры, выстраивая с ними устойчивое долгосрочное сотрудничество, а также тщательно отбирать запросы для реализации студенческих проектов. Кроме того, медицинское образование отличается особой интенсивностью. Учебная нагрузка жестко регламентирована требованиями Министерства здравоохранения РФ. Пропуски занятий крайне нежелательны, поскольку влекут за собой обязательную отработку. В связи с этим у студентов может снижаться мотивация и вовлеченность в проекты, возникает необходимость выбирать между профильными дисциплинами и проектной работой. В результате исследование расширяет сферу применения обучения служением, демонстрируя его потенциал в медицинском образовании.

Таким образом, обнаружены трудности, с которыми сталкиваются ученые при разработке данной темы. Во-первых, значительная часть накопленных научных данных получена преимущественно в зарубежных контекстах, что ограничивает возможности прямого переноса выводов в специфические российские условия. Во-вторых, исследования долгое время тяготели к изучению эффективности программы, оставляя организационное измерение на периферии научного интереса. Отдельные исключения (например, матрица Б. Холланд) лишь подчеркивают общий недостаток организационно ориентированных исследований. В-третьих, российский корпус публикаций по обучению служением остается слабо обеспеченным эмпирической базой.

На этом фоне сохраняется ряд принципиально нерешенных вопросов. Остаются неизученными организационные условия обеспечения успешного и устойчивого внедрения программы. Не выяснено, каким образом институциональные барьеры взаимодействуют между собой и усиливают друг друга в условиях масштабирования инициативы. Открытым остается вопрос об адаптации организационных механизмов поддержки программы к дисциплинарной специфике различных направлений подготовки. Не разработаны инструменты диагностики организационной

готовности вуза к внедрению обучения служением, позволяющие заблаговременно выявлять зоны риска до начала реализации программы. Совокупность этих пробелов и определяет проблемное поле настоящего исследования.

Материалы и методы

Методы сбора информации. Эмпирической базой послужили данные, полученные в ходе исследования внедрения модуля «Обучение служением» в высшем образовании, проведенного осенью 2024 г. Исследование было организовано Центром методического сопровождения программы «Обучение служением» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» при поддержке Министерства науки и высшего образования РФ. Методом сбора информации выступил онлайн-опрос организаторов программы в вузах. Ссылка на опрос, проведенный с использованием сервиса «Яндекс.Формы», распространялась через Министерство среди вузов, включенных на начало 2024–2025 учебного года в программу «Обучение служением».

Включение вуза в программу на первом этапе ее реализации было обусловлено интересом руководства. Специфика самой программы (ее ориентация на социальные проекты и эффекты) обусловила выбор профильных вузов, привлеченных в программу стараниями Министерства образования. В первую очередь речь идет о медицинских, педагогических, юридических вузах, а также федеральных и национальных исследовательских университетах с соответствующими направлениями подготовки. Второй этап реализации программы предполагал расширение сети университетов, включенных в программу.

Выборочная совокупность и методы отбора. Генеральную совокупность организаторов программы «Обучение служением» в вузе составили работники из 126 вузов, принявших участие в пилотном проекте в 2023–2024 учебном году, и 289 вузов, включившихся в программу в начале 2024–2025 учебного года. Поскольку каждый вуз самостоятельно определял масштабы реализации программы, ее пилотный характер

обусловил отсутствие конкретных объемов генеральной совокупности организаторов-участников. Объем выборочной совокупности составил 178 чел.: 103 организатора программы из 44 вузов (пилотный этап 2023–2024 учебного года) и 75 – из 289 вузов (в 2024–2025 учебном году). Разведывательный характер исследования определил возможность использования целевого, стихийного отбора.

Ответственные за организацию программы распространяли анкету среди сотрудников в соответствии с масштабами реализации программы в вузе (1–10 чел.). Количество представителей от каждого университета зависело от специфики вуза и организации программы. В одних вузах программа реализовывалась централизованно, в других – децентрализованно, с собственной спецификой структурных подразделений (факультетов, институтов). В подавляющем большинстве участниками исследования выступили 1–2 организатора от университета. В крупных вузах (федеральных, научно-исследовательских) организационная структура реализации программы более сложная, в связи с чем от таких вузов в исследовании приняло участие большее количество организаторов.

Характеристика выборочной совокупности. Три четверти участников исследования – женщины (76,4 % в целом по массиву). Среди организаторов-участников пилотного этапа преобладают лица молодой возрастной категории: 61,2 % – работники моложе 40 лет, тогда как 34,7 % – из организаций-участников проекта с 2024–2025 учебного года. Возрастная структура отразилась на стаже работы в вузе и ученой степени: 45,6 % организаторов-участников пилотного этапа работают в университете менее 5 лет, а среди включившихся в программу в 2024–2025 учебном году таких в 2,3 раза меньше (только 20,0 %). Обратная ситуация с участниками программы со стажем работы в университете более 15 лет: 29,1 % организаторов-участников пилотного этапа, а среди включившихся в программу в 2024–2025 учебном году – 52,0 %. Более половины группы организаторов-

участников пилотного этапа – работники вуза без ученой степени (57,3 %), а в группе организаторов, включившихся в проект в 2024–2025 учебном году, таких почти в два раза меньше (32,0 %). В 2024–2025 учебном году, по сравнению с пилотным этапом (2023–2024 учебный год), увеличилась доля организаторов с ученой степенью кандидата (61,3 против 40,8 %) и доктора наук (6,7 против 1,9 %). Среди организаторов-участников пилотного этапа преобладают представители административно-управленческого персонала (АУП) (39,8 %), нежели профессорско-преподавательского состава (ППС) (27,2 %), тогда как среди организаторов, включившихся в проект в 2024–2025 учебном году, наблюдается обратная ситуация (24,0 и 42,7 % соответственно).

Все респонденты были проинформированы о цели исследования и выразили готовность (согласие) к сотрудничеству.

Результаты исследования

Условия внедрения программы «Обучение служением» в вузе. Анализ результатов внедрения программы «Обучение служением» в вузах необходимо начать с общей характеристики организационных условий. Для сопровождения программы должны быть созданы специальные организационные структуры. Закономерно, что их количество в вузах-«пилотах» оказалось больше, чем в организациях, находящихся на начальном этапе реализации программы (табл. 1). В отличие от «пилотов», «новички» акцентируют внимание на рабочих группах из числа ППС (организаторы вузов-«пилотов» упоминали данную структуру в 1,4 раза чаще). На основании этого происходит вовлечение преподавателей в программу в качестве кураторов проектов, а также организаторов, участвующих в ее разработке на локальном уровне.

Стоит отметить идентичность содержания разработанных документов, регулирующих внедрение программы «Обучение служением», среди «пилотов» и «новичков». Доли вузов, в которых организаторами отмечается наличие базовых документов, регламентированных Министерством науки

и высшего образования, практически не отличаются у «пилотов» и участников программы с 2024–2025 учебного года. Наличие рабочей программы учебной дисциплины «Обучение служением» отметили 59,2 % представителей «пилотов» и 54,7 % – «новичков». Программа воспитания с разделом по модулю «Обучение служением» отмечена 25,2 % организаторов вузов-«пилотов» и 20,0 % – вузов-«новичков».

Отмечается примерно равное представительство в выборке опытных организаторов программы (два и более семестра реализации) и менее опытных (один семестр): 46,1 % опрошенных указали на реализацию программы в течение одного семестра, 23,6 % – двух семестров, а 30,3 % – более двух семестров.

Большинство участников (78,7 %) акцентируют внимание на функционировании программы «Обучение служением» в формате учебной дисциплины (проектного обучения, проектного практикума). При этом длительность участия вузов в программе расширяет перечень

используемых форматов. Так, организации-«пилоты» активнее «новичков» внедряют производственную практику и курсовые работы (в 2,6 и 2,8 раза соответственно), а также ВКР (в 2,4 раза) (табл. 2).

Пилотный этап программы предполагал добровольность участия в мероприятиях, что было отмечено большинством организаторов-«пилотов» (71,8 %). Поскольку в 2024–2025 учебном году участие в практической составляющей программы в форме обучения служением стало обязательным для вузов на начальном этапе, 54,7 % представителей «новичков» указали на добровольно-принудительный характер участия в «Обучении служением».

Выполнение проектов для организаций-заказчиков в реальном секторе экономики – ключевой принцип программы, который вузы стремятся реализовать (табл. 3). При этом специфика обучения служением объясняет преимущественную ориентацию организаций на взаимодействие с некоммерческим сектором:

Т а б л и ц а 1. Организационные структуры, курирующие программу «Обучение служением» в вузах, %

Table 1. Organizational structures in charge of the Service-Learning program at universities, %

Организационные структуры / Organizational structures	Участники / Participants		В целом по массиву / In the whole array
	2023–2024 учебно- го года / academic year	2024–2025 учебно- го года / academic year	
Проектный офис университета / University project office	37,9	18,7	29,8
Проектный офис института (факультета, департамента) / Project office of the institute (faculty, department)	24,3	8,0	17,4
Рабочая группа из числа профессорско- преподавательского состава / A working group from among the teaching staff	44,7	62,7	52,2
Группа кураторов общественных проектов / A group of curators of public projects	20,4	5,3	14,0
Добро.Центр / Goodness.Centre	29,1	9,3	20,8
Специальные организационные структуры отсутствуют / There are no special organizational structures	16,5	18,7	17,4
Итого / Total	172,9	122,7	151,6

Примечание: здесь и далее в таблицах сумма больше 100 %, поскольку респонденты могли выбрать все организационные структуры, которые созданы в их вузе.

Note: Hereinafter in tables the amount is more than 100%, because the respondents could choose all the organizational structures that were created at their university.

Источник: здесь и далее в статье все таблицы составлены авторами.

Source: Hereinafter in this article all tables were drawn up by the authors.

78,6 % организаторов вузов-«пилотов» и 58,7 % университетов, вошедших в программу в 2024–2025 учебном году, выполняли проекты для некоммерческих организаций (НКО).

Кумулятивный эффект участия вуза в программе влияет на развитие его партнерской сети: срок вовлеченности в программу способствует увеличению количества и разнообразия его партнеров.

Организационные эффекты реализации программы «Обучение служением» в вузах. Эффективность реализации любой федеральной программы обусловлена качеством созданных «на местах» структур и содержанием реализуемых ими функций. Вузы стремятся организовать поддержку программы «Обучение служением» по всем ключевым направлениям: текущая работа проектного

офиса, сопровождение преподавателей, система мотивации участников программы, создание информационных систем для взаимодействия в рамках проекта (табл. 4). Наиболее активно организаторы вузов-«пилотов» и «новички» стремятся проводить консультации для преподавателей (76,7 и 76,0 % соответственно). В большинстве вузов-«пилотов» проводятся проектные сессии (71,8 %), создана система мотивации участников программы (69,9 %) и информационные средства взаимодействия в рамках проекта (63,2 %). Результаты опроса организаторов вузов, вошедших в проект в 2024–2025 учебном году, структурно идентичны ответам «пилотов», однако характеризуются меньшим масштабом. Стоит обратить внимание на недостаточную

Т а б л и ц а 2. Формат реализации в вузах программы «Обучение служением», %
T a b l e 2. The format of the Service-Learning program in universities, %

Формат реализации программы / Program implementation format	Участники / Participants		В целом по массиву / In the whole array
	2023–2024 учебного года / academic year	2023–2024 учебного года / academic year	
Учебная дисциплина (проектное обучение, проектный практикум) / Academic discipline (project training, project workshop)	78,6	78,7	78,7
Производственная практика / Production practice	41,7	16,0	30,9
Курсовая работа / Course paper	41,7	14,7	30,3
Выпускная квалификационная работа / Final qualifying work	35,0	14,7	26,4
Факультатив (экспедиция) / Optional (expedition)	13,6	8,0	11,2
Итого / Total	210,6	132,1	177,5

Т а б л и ц а 3. Организации, для которых студенты выполняли проекты, %
T a b l e 3. Organizations for which students have completed projects, %

Организации / Organizations	Участники / Participants		В целом по массиву / In the whole array
	2023–2024 учебно- го года / academic year	2023–2024 учебно- го года / academic year	
Университет / University	63,1	60,0	61,8
Некоммерческие организации / Non-profit organizations	78,6	58,7	70,2
Органы власти / Government agencies	35,0	18,7	28,1
Государственные организации / Government organizations	44,7	26,7	37,1
Коммерческие организации / Commercial organizations	29,1	8,0	20,2
Партнерская организация отсутствовала / There was no partner organization	4,9	17,3	10,1
Итого / Total	255,4	189,4	227,5

сформированность в вузах-«новичках» проведения проектных сессий как направления поддержки программы (38,7 против 71,8 % в вузах-«пилотах»).

Функции организаторов, предписанные методологией «Обучения служением», реализуются в вузах не в полной мере. Внимание организаторов пилотного этапа внедрения программы сосредоточено на консультировании студентов и преподавателей по вопросам реализации проектов (85,4 %), привлечении проектов от партнерских организаций (76,7 %), сборе проектных предложений студентов и преподавателей (71,8 %), осуществлении мониторинга и сопровождения реализации проектов (70,9 %). В меньшей степени в вузах-«пилотах» формируется сообщество амбассадоров программы (26,2 %) и идет поиск преподавателей на роль руководителей внешних проектов (39,8 %). Организации, вошедшие в программу с 2024–2025 учебного года,

действуют по аналогичной стратегии, воспроизводя структуру функций, реализуемых «пилотами», в меньшем объеме. Это связано со стремлением организаторов сконцентрировать внимание и имеющиеся ресурсы на реализации тактических задач, необходимых для запуска программы в их вузе. Слабая реализация поиска преподавателей на роль руководителей внешних проектов может быть обусловлена делегированием обязанностей подразделениям более низкого уровня, например, руководителям образовательных программ.

Важное направление реализации программы – создание информационных систем и решений. К данной задаче более гибко подходят вузы, включившиеся в программу на пилотном этапе. Помимо мессенджеров (77,7 %) и электронной почты (63,1 %), они активнее «новичков» используют сервисы видеоконференций (47,6 против 33,3 %),

Т а б л и ц а 4. Направления, по которым была организована в вузах поддержка программы «Обучение служением», %

Table 4. Areas of support for the Service-Learning program at universities, %

Направления / Areas	Участники / Participants					
	2023–2024 учебного года / academic year			2024–2025 учебного года / academic year		
	Да, это направление есть / Yes, there is this direction	Нет, такого направления нет / No, there is no such direction	Не знаю / I don't know	Да, это направление есть / Yes, there is this direction	Нет, такого направления нет / No, there is no such direction	Не знаю / I don't know
Работа проектного офиса / The work of the project office	56,3	26,2	17,5	37,3	45,3	17,4
Консультации для преподавателей / Consultations for teachers	76,7	8,7	14,6	76,0	16,0	8,0
Обучающие программы для преподавателей / Training programs for teachers	57,3	24,3	18,4	42,7	42,7	14,6
Проектные сессии / Project sessions	71,8	12,6	15,6	38,7	40,0	21,3
Информационные системы для взаимодействия в рамках проекта / Information systems for interaction within the framework of the project	63,2	18,4	18,4	50,7	28,0	21,3
Система мотивации участников подхода / The motivation system of the participants of the approach	69,9	17,5	12,6	52,0	29,3	18,7

онлайн-платформы с обучающими курсами по проектному обучению и обучению служением (38,8 против 32,0 %) и имеют информационные системы обеспечения выполнения полного цикла проекта (от заявки до представления результатов) (37,9 против 20,0 %).

Внедрение новшеств должно сопровождаться информированием, обучением и мотивацией участников. Результаты исследования показали, что в 74,8 % вузов, включившихся в программу на пилотном этапе, и 52,0 % организаций, находящихся на начальном этапе внедрения, проходит повышение квалификации преподавателей. Опыт участия в программе приводит к расширению форм мотивации студентов (табл. 5). Организаторы вузов-«пилотов» используют более широкую систему форм и способов мотивации, нехарактерных для «новичков» программы.

Эффекты реализации программы усиливаются при вложении организацией-партнером материальных и нематериальных ресурсов. В большей мере партнеры инвестируют нематериальные ресурсы: предоставляют необходимую информацию (86,4 % в вузах – участниках пилотного этапа, и 58,7 % в вузах, вошедших в программу в 2024–2025 учебном году), вносят предложения и корректировки в работу по реализации проекта (68,0 % в вузах, участвовавших в пилотном этапе, и 41,3 % в вузах, вошедших в программу в 2024–2025 учебном году), выделяют наставника (куратора) проекта (51,5 % в вузах, участвовавших в пилотном этапе, и 25,3 % в вузах, вошедших в программу в 2024–2025 учебном году). Обеспечение партнером необходимыми материальными и техническими ресурсами для проектов отметили 43,7 % опрошенных из организаций пилотного этапа и 18,7 % – из вузов, вошедших в программу в 2024–2025 учебном году. В процессе организации-партнеры увеличивают объем и разнообразие своих инвестиций в проекты. Подтверждением этому служит высокая частота упоминаний данных фактов организаторами вузов-«пилотов» в сравнении с опрошенными из университетов, вошедших в программу в 2024–2025 учебном году.

Точки зрения организаторов о субъектах, помогающих вузу устанавливать связи с организациями-партнерами, позволяет говорить о некоторых сходствах и различиях «пилотов» и «новичков». Сходным является их ориентация на использование внутренних ресурсов (сотрудников университета) (72,8 в вузах-«пилотах» и 69,3 % в вузах-«новичках») и наработанных университетом связей с органами власти, а также различными организациями (50,5 в вузах-«пилотах» и 46,7 % в вузах-«новичках»). Важным субъектом, помогающим устанавливать связи с партнерами, выступает платформа Добро.Рф (68,0 в вузах-«пилотах» и 49,3 % в вузах-«новичках»). Основное отличие вузов, участвовавших в пилотном этапе, от организаций, вошедших в программу в 2024–2025 учебном году, заключается в высокой степени диверсифицированности субъектов, помогающих университетам устанавливать связи с партнерами: ресурсных центров добровольчества (28,2 против 9,3 %), НКО (20,4 против 8,0 %) и региональных межведомственных советов по развитию добровольчества (11,7 против 6,7 %) и др.

Организационным аспектом, усиливающим эффекты внедрения программы, выступает наличие специальных мероприятий по осмыслению полученного опыта, самоанализу деятельности и ее результатов (рефлексия). При их проведении у студентов и преподавателей возникает возможность погрузиться в программу, понять ее смысл, обсудить позитивные и негативные моменты. В абсолютном большинстве вузов, участвовавших в пилотном этапе (91,3 %), проводятся такие мероприятия. Однако малое число упоминаний специальных мероприятий по осмыслению полученного опыта, самоанализу деятельности и ее результатов (рефлексии) среди организаторов вузов, вошедших в программу в 2024–2025 учебном году (40,0 %), является тревожным фактом.

Большинство организаторов программы в вузах считают «Обучение служением» хорошим способом реализации «социальной миссии» университета (78,6 и 68,0 % соответственно). Подобные оценки обусловлены ключевыми

Т а б л и ц а 5. Формы мотивации студентов к участию в программе «Обучении служением», %
Table 5. Forms of motivation of students to participate in the Service-Learning program, %

Формы мотивации студентов / Forms of motivation of students	Участники / Participants		В целом по массиву / In the whole array
	2023–2024 учебного года / academic year	2023–2024 учебного года / academic year	
Поддержка участия лучших проектов и команд в Международной премии #МыВместе / Support for the participation of the best projects and teams in the #WeAreTogether International Award	42,7	12,0	29,8
Поддержка участия лучших проектов и команд в грантовых программах Росмолодежи, Фонда президентских грантов / Support for the participation of the best projects and teams in the grant programs of Rosmolodezh, the Presidential Grants Fund	44,7	34,7	40,4
Выдача специального вкладыша в диплом, подтверждающего участие студента в общественно значимых проектах / Issuance of a special diploma insert confirming the student's participation in socially significant projects	13,6	2,7	9,0
Получение документа о дополнительном образовании / Obtaining a document on additional education	8,7	6,7	7,9
Запись в книжке волонтера / Entry in the volunteer's book	29,1	26,7	28,1
Бонусы проекта «Другое дело» Федерального проекта «Молодежь России» / Bonuses of the project "Another matter" of the Federal project "Youth of Russia"	10,7	–	6,2
Специальные меры поддержки через сервис Добро.Навигатор / Special support measures through the Dobro service.Navigator	13,6	5,3	10,1
Выдвижение на конкурс участников Форума социального призвания Росмолодежи / Nomination of participants of the Rosmolodezh Social Vocation Forum for the competition	17,5	6,7	12,9
Участие в других федеральных мероприятиях, в которых есть треки по обучению служением / Participation in other federal events that have Service-Learning tracks	34,0	24,0	29,8
Учет проектной деятельности в портфолио абитуриентов магистратуры и аспирантуры / Accounting of project activities in the portfolio of graduate and postgraduate students	31,1	26,7	29,2
Учет проектной деятельности для получения повышенной стипендии / Accounting for project activities to receive an increased scholarship	35,0	40,0	37,1
Итого / Total	280,7	185,5	240,5

показателями национального проекта «Наука и университеты» – количеством вузов, входящих в рейтинг «Три миссии университета». Около половины «пилотов» и «новичков» рассматривают программу как продуктивный способ реализации государственной политики по гражданскому воспитанию студентов (47,6 представителей

вузов-«пилотов» и 54,7% – «новичков»). Опыт реализации проекта усиливает у организаторов понимание того, что программа несет в себе более широкий спектр позитивных моментов, нежели просто выполнение административных регламентов. В частности, организаторы из вузов пилотного этапа чаще видят программу как эффективный способ

развития связей с внешними партнерами (61,2 против 44,0 %), новую возможность улучшения качества образования (54,4 против 36,0 %), способ активного привлечения практиков к обучению студентов (52,4 против 32,0 %). Иными словами, на начальном этапе включения в программу вузы-участники выполняют государственное задание, а в дальнейшем, при более глубоком погружении в программу, они начинают понимать дополнительные аспекты участия.

Удовлетворенность качеством реализации программы в вузе также оказывает положительное влияние. Абсолютное большинство организаторов, включившихся в программу на пилотном этапе и вошедших в нее в 2024–2025 учебном году, высоко оценивают реализацию программы (95,2 и 93,3 % соответственно). Удовлетворенность отражается на готовности организаторов продолжить эту деятельность. Преобладающее число «пилотов» (90,3 %) и «новичков» (88,0 %) готовы в будущем вновь участвовать в организации и развитии программы «Обучение служением» в своем вузе.

Барьеры реализации программы «Обучение служением» в вузах. Барьеры на пути реализации программы «Обучение служением» в вузах могут быть разделены на внутренние и внешние. Внутренние барьеры обусловлены особенностями организации взаимодействия участников программы в самих университетах, а внешние – связаны с взаимодействием с внешней средой, прежде всего с организациями – заказчиками проектов.

Первый внутренний барьер – неполное документальное обеспечение внедрения и реализации программы. Доли вузов, в которых организаторами отмечается наличие базовых документов⁷, практически не отличаются у «пилотов» и участников программы с 2024–2025 учебного года. Однако в вузах-«новичках» локальные

организационные процедуры задокументированы не в полной мере. Такое отличие возникает в связи с разнообразием форм реализации программы в конкретном вузе: если организация не реализует программу в форматах выполнения и защиты ВКР или экспедиции, то разработка специальных положений, регламентирующих их использование, не требуется. Иными словами, создание документации для программы складывается в соответствии с ситуацией ее реализации в конкретном учебном заведении. Большое количество необходимых для разработки документов объясняется преобладающим числом форм внедрения программы в вузе. Частое упоминание организаторами вузов-«пилотов» наличия Положения о ВКР с разделом по модулю «Обучение служением» в сравнении с «новичками» (21,4 против 6,7 %) обусловлено регулярной реализацией этого формата программы (в 2,4 раза чаще) организациями первой группы по сравнению со второй (35,0 против 14,7 %).

Вместе с тем следует отметить расхождение ответов организаторов о формах реализации программы и наличии документов, регулирующих ее внедрение в вузах. Например, 79,0 % опрошенных заявили о реализации программы в формате учебной дисциплины (проектного обучения, проектного практикума), при этом 59,2 % организаторов вузов-«пилотов» и 54,7 % – «новичков» указали на наличие рабочей программы учебной дисциплины «Обучение служением».

Второй внутренний барьер реализации программы связан с неразвитостью информационных систем и решений, обеспечивающих ее реализацию. Несмотря на наличие во многих вузах-«пилотах» данных решений, только в 37,9 % имеются системы полного цикла выполнения проекта. Среди «новичков» отмечается меньшее число таких систем, а также их малая диверсификация.

Третий внутренний барьер обусловлен недостаточной сформированностью системы специального обучения преподавателей, участвующих в программе. Несмотря на упор вузов-«новичков» на внутренние ресурсы (сотрудников

⁷ Базовые документы непосредственно регламентированы Министерством науки и высшего образования. К ним относятся рабочая программа учебной дисциплины «Обучение служением» и рабочая программа воспитания с разделом по модулю «Обучение служением».

университета) и устоявшиеся внешние связи, обучение преподавателей в половине вузов-«новичков» (48,0 %) и четверти вузов-«пилотов» (25,2 %) не проводилось. Организации отдают предпочтение краткосрочным формам обучения: разовым установочным встречам с преподавателями (52,6 %) и краткосрочным циклам семинаров, «круглых столов» (46,6 %) (табл. 6). Полноценные курсы повышения квалификации проводились лишь в половине вузов-«пилотов» (48,1 %) и более чем в трети вузов-«новичков» (38,5 %).

Четвертый внутренний барьер – ограниченность форм мотивации студентов (табл. 5). Данное обстоятельство может привести к «потере» части контингента, который потенциально может участвовать в программе. Особенно эта проблема актуальна для вузов на начальном этапе включения в программу.

Второй блок барьеров, с которыми сталкиваются организаторы программы в вузе, связан с внешней средой – взаимодействием с партнерами. Несмотря на отсутствие трудностей у малого числа организаторов из «пилотных» вузов и участников программы с 2024–2025 учебного года (37,9 и 37,3 % соответственно), у большинства участников процесс реализации связан с некоторыми сложностями (табл. 7).

24,3 % респондентов вузов-«пилотов» отмечают завышенные требования организаций-заказчиков, 23,3 % – бюрократические барьеры при оформлении договоров и проектных заявок. В то же время 24,0 % представителей «новичков» указали на трудности с расширением партнерской сети. Данные результаты свидетельствуют о необходимости активизации привлечения партнеров, а также планомерной работы с ними.

Содержательной основой выделенных организаторами трудностей выступают коммуникации с партнерами. Усиленное внимание к мероприятиям по обсуждению перспектив сотрудничества с партнерскими организациями и их разнообразию снижают трудности установления партнерских связей (табл. 8). Иными словами, расширение масштабов и разнообразия мероприятий, направленных на установление связей с партнерами, будет способствовать сокращению трудностей, с которыми сталкиваются организаторы в работе с ними (табл. 7).

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить сходство и различия в реализации программы «Обучение служением» в вузах, вошедших в программу на первом этапе ее реализации и присоединившихся на втором.

Т а б л и ц а 6. Формы обучения преподавателей, участвующих в программе «Обучение служением», %

Table 6. Forms of training for teachers involved in the Service-Learning program, %

Формы проведения специального обучения преподавателей / Forms of training for teachers	Участники / Participants		В целом по массиву / In the whole array
	2023–2024 учебного года / academic year	2023–2024 учебного года / academic year	
Курсы повышения квалификации / Advanced training courses	48,1	38,5	44,8
Краткосрочные циклы семинаров, «круглых столов» / Short-term cycles of seminars and round tables	54,5	30,8	46,6
Разовые установочные встречи / One-time installation meetings	50,6	56,4	52,6
Тренинги с опытными участниками «обучения служением» / Trainings with experienced participants of the Service-Learning	42,9	30,8	38,8
Через распространение методичек и буклетов / Through the distribution of manuals and booklets	33,8	41,0	36,2
Итого / Total	229,9	197,5	219,0

Таблица 7. Трудности, испытываемые организаторами при установлении связей с партнерами в рамках программы «Обучение служением», %

Table 7. Difficulties experienced by organizers in establishing contacts with partners within the framework of the Service-Learning program, %

Трудности / Difficulties	Участники / Participants		В целом по массиву / In the whole array
	2023–2024 учебно-го года / academic year	2023–2024 учебно-го года / academic year	
Трудностей не возникало / There were no difficulties	37,9	37,3	37,6
Завышенные требования организаций-заказчиков / Excessive requirements of customer organizations	24,3	17,3	21,3
Бюрократические барьеры при оформлении договоров и проектных заявок / Bureaucratic barriers in the execution of contracts and project applications	23,3	17,3	20,8
Отсутствие интереса партнеров к университетским проектам / Lack of interest of partners in university projects	21,4	18,7	20,2
Трудности с расширением партнерской сети / Difficulties in expanding the partner network	18,4	24,0	20,8
Отсутствие у университета ресурсов, необходимых партнерам / The university's lack of resources required by its partners	11,7	18,7	14,6
Итого / Total	137,0	133,3	135,3

Таблица 8. Мероприятия, которые проводились в вузе для обсуждения перспектив сотрудничества с партнерскими организациями в последний год, %

Table 8. Events that were held at the university to discuss the prospects of cooperation with partner organizations in the last year, %

Мероприятия для обсуждения перспектив сотрудничества с партнерскими организациями / Events that were held at the university to discuss the prospects of cooperation with partner organizations	Участники / Participants		В целом по массиву / In the whole array
	2023–2024 учебно-го года / academic year	2023–2024 учебно-го года / academic year	
Встречи с представителями университетского руководства / Meetings with representatives of the university administration	69,9	53,3	62,9
Встречи с преподавателями / Meetings with teachers	74,8	66,7	71,3
Встречи со студентами / Meetings with students	77,7	64,0	71,9
Открытые партнерские сессии, «круглые столы» для всех заинтересованных лиц / Open partnership sessions, round tables for all interested parties	63,1	28,0	48,3
Никакие мероприятия не проводились / No events were held	3,9	10,7	6,7
Итого / Total	289,4	222,7	261,1

Обсуждение

Соотнесение сложившихся организационных условий реализации программы «Обучение служением» с рекомендуемыми принципами управления позволяет подтвердить их соответствие вузовским практикам.

Большинство участников программы (университеты первой и второй волны)

закрепили функционал по ее координации в различных видах организационных структур. Наблюдается положительный момент в активном использовании организационного потенциала рабочих групп из числа ППС и вовлечении непосредственных участников программы в управление. Отмечается тенденция сокращения практик создания

общеуниверситетских и институтских офисов, отвечающих за реализацию программы. С одной стороны, это может означать риск снижения управляемости программой, с другой – возможности ослабления формализации и бюрократизации процессов ее внедрения и развития. На данном этапе апробации «Обучения служением» в вузах трудно однозначно определить последствия зафиксированной ситуации. Для этого необходим дальнейший мониторинг ее результатов.

Неоднозначно можно оценить документальное обеспечение программы «Обучение служением» на вузовском уровне. Принимая во внимание требования к регламентации базовых учебных процессов в вузах («Обучение служением» ориентировано на повышение качества образовательных результатов, в том числе за счет усиления их практикоориентированности), можно говорить о недостаточно эффективной реализации данного принципа управления программой. С позиций административного университетского менеджмента, эту ситуацию можно рассматривать как барьер на пути ее реализации. Она может быть интерпретирована и с положительной точки зрения: вузы первой и второй волны апробируют различные форматы программы, постепенно расширяя их линейку; по мере введения новых форм закрепляют их в положениях, «легализующих» ее статус в структуре образовательной деятельности студентов.

В вузовских практиках воплощаются иные организационные принципы «Обучения служением»: социальный заказ (наличие внешнего партнера-заказчика студенческих проектов) и создание информационной инфраструктуры. Формируется понимание необходимости эффективной системы мотивации всех участников программы – от студентов до кураторов и партнеров.

Амбассадоры программы «Обучение служением» сталкиваются с различными организационными трудностями. Несмотря на активную цифровизацию вузовской среды, наблюдается недостаточное развитие или применение информационных систем полного цикла проектной деятельности и взаимодействия в рамках «Обучения служением». В результате

можно отметить несовершенство информационно-технологического сопровождения сложных образовательных процессов в определенной части российских вузов. Участники программы используют множество коммуникативных средств вспомогательного характера (мессенджеры, сервисы ВКС и др.), при этом управление проектами требует интегрированных информационно-коммуникативных решений. Создание и развитие таких вузовских систем позволит расширить возможности реализации и иных образовательных и социальных процессов внутри вуза и с его партнерами.

Полученные результаты применимы к барьерам программы «Обучение служением» в области взаимодействия вуза с внешней средой. Потребность в расширении партнерской сети, развитие мотивации у партнеров и усиление их вовлеченности в совместные социальные проекты, их широкое информирование о стратегических задачах вузов, реальное приобщение к практической подготовке студентов актуальны для программы «Обучение служением», а также для других направлений деятельности вузов. Однако для «Обучения служением» решение обозначенных задач выступает основополагающим принципом. В связи с этим, если внедрение программы обнаруживает эти проблемы и активизирует поиск их решения, то ее можно расценивать как важный инструмент развития вузов.

Сопоставление результатов данного исследования с выводами других ученых, изучавших практики программы «Обучение служением», показывает, что осмысление организационных эффектов и барьеров ее внедрения представляет новый шаг в развитии дискуссии по данной теме. Ранее исследования касались сути и методологии «Обучения служением», однако сегодня актуализируются вопросы о способах его реализации и необходимых технологических решениях грамотного управления. Проведенное исследование релевантно актуальному запросу вузов, находящихся на разных этапах реализации программы. В связи с этим полученные результаты продвигают исследовательскую повестку «Обучения служением».

Заклучение

В соответствии с целью исследования, посвященного оценке организационных эффектов и барьеров реализации программы «Обучение служением» в вузах, можно сделать общий вывод: продуманное планирование внедрения программы обеспечило его организационную успешность. С одной стороны, ключевые методические принципы были положительно восприняты организаторами и преподавателями, благодаря чему нашли свое воплощение. С другой стороны, вузовская реальность оказалась несколько сложнее, чем представлялось на этапе планирования внедрения инноваций. Специфические условия организаций, разная степень их готовности, а также отличающееся понимание сути программы стали определенными вызовами для организаторов программы как федерального, так и вузовского уровней.

Внедрение в практики университетов «Обучения служением» вызывает ряд организационных изменений в «жестких» (оргструктура, документированные процедуры и др.) и «мягких» (коммуникации, системы мотивации и др.) элементах образовательных организаций. Успешная реализация принципов управления программой за два учебных года свидетельствует об интегративном характере подхода, используемого при внедрении данной образовательной инновации. Программа «мягко» вписывается в существующий дизайн образовательных и управленческих процессов, позволяя каждому учреждению адаптировать ее к существующим традициям подготовки и воспитания специалистов.

Программа «Обучение служением» выявила «узкие» места в организационных системах вузов. Значимость выявления барьеров на пути внедрения программы заключается в их универсальном характере, т. е. в возможности проявлять свою рискогенность при внедрении иных инноваций в вузовской среде. Так, отсутствие организационных структур, закрепляющих функционал по поддержке программы, стабильно наблюдается на протяжении двух лет примерно у пятой части «пилотов» и «новичков». В этом случае речь идет об игнорировании принципа структурно-функциональной

целесообразности в управлении инновациями в вузе.

Полученные в исследовании результаты в практическом смысле важны для всех участников программы для осознания полученного опыта. Однако особую значимость они имеют для федеральных и вузовских структур, принимающих решения о масштабировании программы, вовлечении в нее новых вузов (учреждений СПО, школ). При разработке грамотного методического сопровождения новых участников программы можно использовать аспекты универсальности: возможность учета и профилактики организационных барьеров, встречающихся в образовательных организациях.

В заключение остановимся на ограничениях и тесно связанных с ними перспективах данного исследования. «Обучение служением» – инновационная программа, находящаяся на начальном этапе своей реализации. На этой стадии важно фиксировать положительную или отрицательную динамику ее эффектов. Изучение образовательной практики на начальном этапе ее внедрения объективно задает и ограничения ее исследования.

1. Анализ небольшого числа организационных условий. В рамках данной статьи рассмотрено влияние части условий, определяемых методологами подхода в качестве основных. Синергетический характер связи различных условий и факторов позволяет определить успешность нового педагогического подхода, а в дальнейшем следует системно рассмотреть всю их совокупность. В связи с этим определенную методологическую и аналитическую задачу представляет изучение влияния иных предикторов успешности реализации программы, связанных с особенностями вуза: местоположения, размера, типа, участия в других федеральных проектах.

2. Обязательность участия в программе как следствие расширения масштабов ее реализации. Вузы-«пилоты» включились в проект инициативно, проявляя высокий уровень заинтересованности и готовности к внедрению образовательной инновации. Однако «новички» присоединялись добровольно-принудительно. Изменение характера внедрения программы привело к трансформации

возрастной структуры организаторов программы в вузах. На пилотном этапе большая доля организаторов – молодые работники с незначительным стажем работы в вузе. На втором этапе (2024–2025 учебный год) в программу включились более опытные работники с ученой степенью и большим стажем работы. Этот факт мог повлиять на результаты данного исследования, поскольку молодые сотрудники позитивнее воспринимают инновации и легче адаптируются к их правилам [24].

3. Заранее конструируемый исследователем набор показателей и индикаторов, ограниченный в количественном и содержательном плане как особенность массового опроса. В данном опросе была попытка измерить

ограниченный набор показателей, отражающих эффективность реализации программы, на основе мнений организаторов программы в вузах. Качественные методы, в частности, полуструктурированное интервью, позволяют анализировать собственные формулировки респондентов, отчасти снимая проблему субъективного конструирования исследователем социальной реальности. Исходя из этого, перспективным считается посредством качественной исследовательской стратегии дополнить результаты массового опроса и получить более развернутую оценку организаторами программы «Обучение служением» ее эффективности и тех проблем, с которыми сталкиваются конкретные вузы в ходе ее реализации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Никольский В.С., Амбарова П.А., Шаброва Н.В., Земцов Д.И., Метелев А.П. Готовность студентов вузов к общественному служению. *Высшее образование в России*. 2024;33(8–9):9–26. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-8-9-9-26>
2. Bringle R.G., Hatcher J.A. Institutionalization of Service Learning in Higher Education. *The Journal of Higher Education*. 2000;71(3):273–290. <https://doi.org/10.1080/00221546.2000.11780823>
3. Celio C.I., Durlak J., Dymnicki A. A Meta-Analysis of the Impact of Service-Learning on Students. *Journal of Experiential Education*. 2011;34(2):164–181. <https://doi.org/10.1177/105382591103400205>
4. Hunter S., Brisbin R.A. The Impact of Service Learning on Democratic and Civic Values. *PS: Political Science and Politics*. 2000;33(3):623–626. <https://doi.org/10.2307/420868>
5. Banerjee M., Hausafus C.O. Faculty Use of Service-Learning: Perceptions, Motivations, and Impediments for the Human Sciences. *Michigan Journal of Community Service Learning*. 2007;14(1):32–45. URL: <https://clck.ru/3T9irt> (дата обращения: 26.06.2025).
6. Butin D.W. Conceptualizing Service-Learning. In: *Service-Learning in Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan; 2010. p. 3–22. https://doi.org/10.1057/9780230106154_1
7. DeZure D. Assessing Service-Learning and Civic Engagement: Principles and Techniques (S. Gelmon, B. Holland, A. Driscoll, A. Spring, and S. Kerrigan). *Michigan Journal of Community Service Learning*. 2002;8(1):75–78. URL: <http://hdl.handle.net/2027/spo.3239521.0008.207> (дата обращения: 27.06.2025).
8. Hatcher J.A., Bringle R.G., Muthiah R. Designing Effective Reflection: What Matters to Service-Learning? *Michigan Journal of Community Service Learning*. 2004;11(1):38–46. URL: <http://hdl.handle.net/2027/spo.3239521.0011.104> (дата обращения: 27.06.2025).
9. Molee L.M., Henry M.E., Sessa V.I., McKinney-Prupis E.R. Assessing Learning in Service-Learning Courses through Critical Reflection. *Journal of Experiential Education*. 2011;3(3):239–257. <https://doi.org/10.1177/105382590113300304>
10. Butin D.W. The Limits of Service-Learning. In: *Service-Learning in Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan; 2010. p. 23–43. https://doi.org/10.1057/9780230106154_2
11. Belando-Montoro M.R., Aranzazu Carrasco-Temiño M., Naranjo-Crespo M. Service-Learning Experiences in Spanish Universities. In: Sengupta E., Blessinger P. (eds.) *International Case Studies in Service Learning*. 2022. <https://doi.org/10.1108/S2055-364120220000047005>
12. Hong L., Wan Y., Yang W., Gong Z.-J., Hu X.-E., Ma G. Two Decades of Academic Service-Learning in Chinese Higher Education: A Review of Research Literature. *Applied Research Quality Life*. 2024;19:2171–2212. <https://doi.org/10.1007/s11482-024-10318-9>
13. Akhurst J., Wilbraham L., Young L.S., Bobo B. Case Studies of Community-Based Service Learning in Honors Psychology at Rhodes University, South Africa. In: Sengupta E., Blessinger P. (eds.) *International Case Studies in Service Learning*. International Higher Education Teaching and Learning Association; 2022. <https://doi.org/10.1108/S2055-364120220000047002>

14. Yorio P.L., Ye F. A Meta-Analysis on the Effects of Service-Learning on the Social, Personal, and Cognitive Outcomes of Learning. *Academy of Management Learning and Education*. 2012;11(1):9–27. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0072>
15. Lu Y., Lambright K.T. Looking Beyond the Undergraduate Classroom: Factors Influencing Service Learning’s Effectiveness at Improving Graduate Students’ Professional Skills. *College Teaching*. 2010;58(4):118–126. <https://doi.org/10.1080/87567550903583777>
16. Lo K.W.K., Ngai G., Chan S.C.F., Kwan K.-P. How Students’ Motivation and Learning Experience Affect Their Service-Learning Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis. *Frontiers in Psychology*. 2022;13:825902. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.825902>
17. Vogel A.L., Seifer S.D., Gelmon S.B. What Influences the Long-Term Sustainability of Service-Learning? Lessons from Early Adopters. *Michigan Journal of Community Service Learning*. 2010;17(1):59–76. URL: <http://hdl.handle.net/2027/spo.3239521.0017.105> (дата обращения: 27.06.2025).
18. Никольский В.С. «Обучение служением» или “Service Learning”? Дискуссия о концептуальных основаниях педагогического подхода. *Высшее образование в России*. 2024;33(8–9):84–94. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-8-9-84-94>
19. Никольский В.С., Амбарова П.А., Шаброва Н.В. Просоциальные установки и поведение студенческой молодежи: эффекты обучения служением. *Высшее образование в России*. 2025;34(3):9–30. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-3-9-30>
20. Певная М.В., Боронина Л.Н., Початкова Е.И. Гражданственность студенчества в рамках социально-ориентированного проектного обучения. *Высшее образование в России*. 2024;33(8–9):27–41. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-8-9-27-41>
21. Асланов Я.А., Деточенко Л.С., Лепин А.П., Мартынова Е.В. Детерминанты успешности и риски реализации подхода «Обучение служением» в условиях проектно-ориентированного обучения. *Высшее образование в России*. 2024;33(8–9):63–83. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-8-9-63-83>
22. Руднева И.А., Козырева О.А. Формирование профессиональной идентичности будущих педагогов средствами обучения служением. *Высшее образование в России*. 2025;34(1):63–81. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-1-63-81>
23. Прохорова М.В., Чепьюк О.Р., Мазанова А.Е., Бряндинская Н.Г., Немирова С.В. Обучение служением в медицинском вузе: основные подходы к проектированию дисциплины. *Высшее образование в России*. 2024;33(8–9):42–62. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-8-9-42-62>
24. Дежина И.Г., Ефимова Г.З. Риски Проекта 5-100: оценки научно-педагогических работников различных поколений. *Высшее образование в России*. 2022;31(3):28–39. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-3-28-39>

REFERENCES

1. Nikolskiy V.S., Ambarova P.A., Shabrova N.V., Zemtsov D.I., Metelev A.P. Readiness of University Students for Public Service. *Higher Education in Russia*. 2024;33(8–9):9–26. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-8-9-9-26>
2. Bringle R.G., Hatcher J.A. Institutionalization of Service Learning in Higher Education. *The Journal of Higher Education*. 2000;71(3):273–290. <https://doi.org/10.1080/00221546.2000.11780823>
3. Celio C.I., Durlak J., Dymnicki A. A Meta-Analysis of the Impact of Service-Learning on Students. *Journal of Experiential Education*. 2011;34(2):164–181. <https://doi.org/10.1177/105382591103400205>
4. Hunter S., Brisbin R.A. The Impact of Service Learning on Democratic and Civic Values. *PS: Political Science and Politics*. 2000;33(3):623–626. <https://doi.org/10.2307/420868>
5. Banerjee M., Hausafus C.O. Faculty Use of Service-Learning: Perceptions, Motivations, and Impediments for the Human Sciences. *Michigan Journal of Community Service Learning*. 2007;14(1):32–45. Available at: <https://clck.ru/3T9irtf> (accessed 26.06.2025).
6. Butin D.W. Conceptualizing Service-Learning. In: *Service-Learning in Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan; 2010. p. 3–22. https://doi.org/10.1057/9780230106154_1
7. DeZure D. Assessing Service-Learning and Civic Engagement: Principles and Techniques (S. Gelmon, B. Holland, A. Driscoll, A. Spring, and S. Kerrigan). *Michigan Journal of Community Service Learning*. 2002;8(1):75–78. Available at: <http://hdl.handle.net/2027/spo.3239521.0008.207> (accessed 27.06.2025).
8. Hatcher J.A., Bringle R.G., Muthiah R. Designing Effective Reflection: What Matters to Service-Learning? *Michigan Journal of Community Service Learning*. 2004;11(1):38–46. Available at: <http://hdl.handle.net/2027/spo.3239521.0011.104> (accessed 27.06.2025).



9. Molee L.M., Henry M.E., Sessa V.I., McKinney-Prupis E.R. Assessing Learning in Service-Learning Courses through Critical Reflection. *Journal of Experiential Education*. 2011;3(3):239–257. <https://doi.org/10.1177/105382590113300304>
10. Butin D.W. The Limits of Service-Learning. In: *Service-Learning in Theory and Practice*. New York: Palgrave Macmillan; 2010. p. 23–43. https://doi.org/10.1057/9780230106154_2
11. Belando-Montoro M.R., Aranzazu Carrasco-Temiño M., Naranjo-Crespo M. Service-Learning Experiences in Spanish Universities. In: Sengupta E., Blessinger P. (eds.) *International Case Studies in Service Learning*. 2022. <https://doi.org/10.1108/S2055-364120220000047005>
12. Hong L., Wan Y., Yang W., Gong Z.-J., Hu X.-E., Ma G. Two Decades of Academic Service-Learning in Chinese Higher Education: A Review of Research Literature. *Applied Research Quality Life*. 2024;19:2171–2212. <https://doi.org/10.1007/s11482-024-10318-9>
13. Akhurst J., Wilbraham L., Young L.S., Bobo B. Case Studies of Community-Based Service Learning in Honors Psychology at Rhodes University, South Africa. In: Sengupta E., Blessinger P. (eds.) *International Case Studies in Service Learning*. International Higher Education Teaching and Learning Association; 2022. <https://doi.org/10.1108/S2055-364120220000047002>
14. Yorio P.L., Ye F. A Meta-Analysis on the Effects of Service-Learning on the Social, Personal, and Cognitive Outcomes of Learning. *Academy of Management Learning and Education*. 2012;11(1):9–27. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0072>
15. Lu Y., Lambright K.T. Looking Beyond the Undergraduate Classroom: Factors Influencing Service Learning's Effectiveness at Improving Graduate Students' Professional Skills. *College Teaching*. 2010;38(4):118–126. <https://doi.org/10.1080/87567550903583777>
16. Lo K.W.K., Ngai G., Chan S.C.F., Kwan K.-P. How Students' Motivation and Learning Experience Affect Their Service-Learning Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis. *Frontiers in Psychology*. 2022;13:825902. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.825902>
17. Vogel A.L., Seifer S.D., Gelmon S.B. What Influences the Long-Term Sustainability of Service-Learning? Lessons from Early Adopters. *Michigan Journal of Community Service Learning*. 2010;17(1):59–76. Available at: <http://hdl.handle.net/2027/spo.3239521.0017.105> (accessed 27.06.2025).
18. Nikolskiy V.S. “Obuchenie Sluzheniem” or “Service Learning”? A Discussion on the Conceptual Foundations of the Pedagogical Approach. *Higher Education in Russia*. 2024;33(8–9):84–94. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-8-9-84-94>
19. Nikolskiy V.S., Ambarova P.A., Shabrova N.V. Prosocial Attitudes and Behavior of Students: The Effects of Service Learning. *Higher Education in Russia*. 2025;34(3):9–30. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-3-9-30>
20. Pevnaya M.V., Boronina L.N., Pochatkova E.I. Students' Civic Consciousness in the Framework of Socially Oriented Project-Based Learning. *Higher Education in Russia*. 2024;33(8–9):27–41. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-8-9-27-41>
21. Aslanov Ya.A., Detochenko L.S., Lepin A.P., Martynova E.V. Determinants of Success and Risks of Implementing the “Service Learning” Approach in a Project-Oriented Learning Environment. *Higher Education in Russia*. 2024;33(8–9):63–83. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-8-9-63-83>
22. Rudneva I.A., Kozyreva O.A. Forming the Professional Identity of Future Teachers through Service-Learning. *Higher Education in Russia*. 2025;34(1):63–81. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-1-63-81>
23. Prokhorova M.V., Chepyuk O.R., Mazanova A.E., Briandinskaia N.G., Nemirova S.V. Service Learning in Medical Education: Basic Approaches to Discipline Design. *Higher Education in Russia*. 2024;33(8–9):42–62. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-8-9-42-62>
24. Dezhina I.G., Efimova G.Z. Risks of 5-100 Project: Perceptions of Academic Staff of Different Ages. *Higher Education in Russia*. 2022;31(3):28–39. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-3-28-39>

Об авторах:

Никольский Владимир Святославович, доктор философских наук, профессор Московского политехнического университета (107023, Российская Федерация, г. Москва, ул. Б. Семеновская, д. 38), главный редактор журнала «Высшее образование в России», главный научный сотрудник Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (109028, Российская Федерация, г. Москва, Покровский б-р., д. 11), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4290-1443>, **Scopus ID:** 57883936000, **SPIN-код:** 7196-8065, v.s.nikolskij@mospolytech.ru

Амбарова Полина Анатольевна, доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления Уральского

федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620002, Российская Федерация, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3613-4003>, **Researcher ID:** **R-6839-2016**, **SPIN-код:** **1351-6671**, borges75@mail.ru

Шаброва Нина Васильевна, доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620002, Российская Федерация, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5694-1040>, **Researcher ID:** **C-1970-2017**, **SPIN-код:** **9074-1730**, urfu-stu@mail.ru

Вклад авторов:

В. С. Никольский – формулирование замысла исследования; осуществление научно-исследовательского процесса; визуализация результатов исследования; критический анализ черновика рукописи.

П. А. Амбарова – осуществление научно-исследовательского процесса; написание черновика рукописи; визуализация результатов исследования; критический анализ черновика рукописи.

Н. В. Шаброва – осуществление научно-исследовательского процесса; применение статистических методов для анализа данных исследования; визуализация результатов исследования; критический анализ черновика рукописи.

Доступность данных и материалов. Наборы данных, использованные и/или проанализированные в ходе текущего исследования, можно получить у авторов по обоснованному запросу.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Поступила 10.09.2025; одобрена после рецензирования 27.10.2025; принята к публикации 03.11.2025.

About the authors:

Vladimir S. Nikolskiy, Dr.Sci. (Philos.), Professor, Moscow Polytechnic University (38 B. Semenovskaya St., Moscow 107023, Russian Federation), Chief Editor of the Journal “Higher Education in Russia”, Chief Researcher, HSE University (11 Pokrovskiy Bulvar, Moscow 109028, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4290-1443>, **Scopus ID:** **57883936000**, **SPIN-code:** **7196-8065**, v.s.nikolskij@mospolytech.ru

Polina A. Ambarova, Dr.Sci. (Sociol.), Associate Professor, Professor of the Chair of Sociology and Technologies of State and Municipal Administration, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin (19 Mira St., Yekaterinburg 620002, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3613-4003>, **Researcher ID:** **R-6839-2016**, **SPIN-code:** **1351-6671**, borges75@mail.ru

Nina V. Shabrova, Dr.Sci. (Sociol.), Associate Professor, Professor of the Chair of Sociology and Technologies of State and Municipal Administration, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin (19 Mira St., Yekaterinburg 620002, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5694-1040>, **Researcher ID:** **C-1970-2017**, **SPIN-code:** **9074-1730**, urfu-stu@mail.ru

Authors' contribution:

V. S. Nikolskiy – formulation of overarching research; conducting a research and investigation process; specifically visualization; specifically critical review.

P. A. Ambarova – conducting a research and investigation process; writing the initial draft; specifically visualization; specifically critical review.

N. V. Shabrova – conducting a research and investigation process; application of statistical techniques to analyze study; specifically visualization; specifically critical review.

Availability of data and materials. The datasets used and/or analysed during the current study are available from the authors on reasonable request.

All authors have read and approved the final manuscript.

Submitted 10.09.2025; revised 27.10.2025; accepted 03.11.2025.