Академия развития гражданского общества «Добрино»

Гражданское общество в действии: как современное волонтерство формирует личность

Монография

Москва, 2026

УДК 37
ББК 74
Г75

Рецензенты:

Щелина Тамара Тимофеевна, доктор педагогических наук, профессор
Киселева Елена Васильевна, доктор педагогических наук, доцент
Темаев Тимур Вадулович, доктор социологических наук, профессор

Коллектив авторов:

Л.Н. Глебова, А.П. Метелев, Н.А. Мандрова, П.В. Степанов, Р.Ф. Ромашкина, Г.И. Болотов, И.Г. Стернин

Гражданское общество в действии: как современное волонтерство формирует личность : коллективная монография / Л.Н. Глебова, А.П. Метелев, Н.А. Мандрова и др. – М.: Издательство Института передовых исследований человека и общества, 2026 – 80 с.

В монографии представлены результаты исследования воспитательного потенциала гражданского общества в современной России. Рассматриваются роль добровольчества в формировании личности, механизмы воспитательного влияния совместной общественно значимой деятельности, общения и межличностных отношений. Особое внимание уделено современным формам гражданского участия, изменениям ценностных установок и мотивации добровольцев, взаимодействию общественных объединений и государства. Определены ресурсы и барьеры развития добровольческой деятельности, сформулированы выводы и рекомендации по укреплению воспитательного потенциала гражданского общества.
Монография адресована представителям органов государственной власти, образовательных и общественных организаций, исследователям, специалистам в сфере воспитания и молодежной политики, организаторам добровольческой деятельности.

ISBN 978-5-6055326-3-7

© Коллектив авторов

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА I
ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО КАК ПРОСТРАНСТВО ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ: ВЫЗОВЫ, СМЫСЛЫ И ПОТЕНЦИАЛ БУДУЩЕГО 4

ГЛАВА II
КРАТКАЯ ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ГРАЖДАНСКОГО УЧАСТИЯ В ВОСПИТАНИИ 10

ГЛАВА III
БОЛЬШЕ ЧЕМ ВОЛОНТЕРСТВО: ВОСПИТАНИЕ В РЕАЛЬНЫХ ДЕЛАХ 13

Раздел 1. Воспитательная миссия гражданского общества 13

Раздел 2. Как сегодня реализуется воспитание в гражданском обществе 20

Раздел 3. Как участие меняет человека 29

ГЛАВА IV
ТОПЛИВО ДОБРА: РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ ВОСПИТАНИЯ В ВОЛОНТЕРСТВЕ 44

ГЛАВА V
18 ГЛАВНЫХ УРОКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ 56

ГЛАВА VI
КНИГА ПРАКТИК И ЖИВЫХ ИСТОРИЙ 62

Раздел 1. Реализация воспитательного потенциала гражданского общества на примере региональных практик 62

Раздел 2. Служение и смыслы: общественная ценность российских организаций гражданского общества 72

Раздел 3. Влияние волонтерства на личность: эффекты и изменения 78

ГЛАВА I

ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО КАК ПРОСТРАНСТВО ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ: ВЫЗОВЫ, СМЫСЛЫ И ПОТЕНЦИАЛ БУДУЩЕГО

Монография «Гражданское общество в действии: как современная социально значимая деятельность формирует личность» подготовлена Академией развития гражданского общества «Добрино» и посвящена исследованию роли и вклада субъектов гражданского общества — некоммерческих организаций, фондов, волонтерских движений и инициативных групп — в современную систему воспитания детей и молодежи в Российской Федерации.

В центре внимания **— волонтерство и добровольчество** как особый тип социальной практики, где переплетаются личное и общественное, ценностное и деятельное и где воспитательный эффект возникает естественно, через участие в реальных делах.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологической основой исследования является представление о воспитании как процессе, реализуемом через три взаимосвязанных элемента: совместную социально значимую деятельность, систему межличностных отношений и ценностно ориентированное общение. Такой подход позволяет рассматривать воспитательный эффект не только в рамках специально организованных образовательных программ, но и в повседневной общественной практике, где ценности формируются через участие в реальных делах, взаимодействие с наставниками и включенность в коллективные проекты.

ЭМПИРИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ современного воспитательного потенциала гражданского общества в настоящей монографии опирается на данные цифровой экосистемы платформы Добро.рф, являющейся крупнейшей инфраструктурой добровольчества в России. По состоянию на момент проведения исследования она объединяет 9,9 млн волонтеров и 216 тыс. организаторов. В фокусе анализа находились 20 тыс. общественных организаций, 9,2 тыс. общественных объединений, а также 216 тыс. волонтеров-организаторов, что позволяет рассматривать выявленные тенденции как отражающие современные практики гражданской активности.

ДИЗАЙН ИССЛЕДОВАНИЯ

Выводы монографии базируются на результатах масштабного исследования, проведенного в ноябре 2025 года. Методология включала в себя как количественные, так и качественные методы сбора и анализа данных, что позволило обеспечить высокую степень достоверности и глубины полученных результатов.

1. КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ЭТАП

Онлайн-опрос участников экосистемы Добро.рф

3 067 респондентов | **85 %** рядовые участники | **15 %** руководители и специалисты

2. КАЧЕСТВЕННЫЙ ЭТАП
Глубинные экспертные интервью

35 интервью

КАТЕГОРИИ ЭКСПЕРТОВ

- Методологи и специалисты в сфере воспитания
- Стратеги и идеологи государственной политики
- Руководители НКО, фондов, объединений
- Волонтеры, участники движений

3. РЕГИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ
Пилотные регионы

ХМАО-Югра	Тотьма	Коломна
крупный ресурсный регион, развитая инфраструктура поддержки, системная поддержка власти	малый город (Вологодская область), высокая роль локальных лидеров, культурные инициативы	средний город (Московская область), влияние мегаполиса, развитое волонтерское движение

КОНТЕКСТ ИССЛЕДОВАНИЯ: ОТ ФОРМАЛИЗАЦИИ К ЖИВОМУ УЧАСТИЮ

Государственная политика последних лет последовательно усиливает внимание к формированию традиционных духовно-нравственных ценностей, гражданской ответственности и патриотизма.

Параллельно с этим в обществе происходит мощный рост низовых гражданских инициатив. Как показало наше исследование, пандемия, а затем и начало специальной военной операции стали мощными катализаторами общественной самоорганизации, породив волну новых добровольческих объединений и проектов, направленных на помощь людям. Волонтерство перестало быть деятельностью узкого круга энтузиастов и стало массовым социальным явлением, вовлекающим миллионы людей по всей стране.

Монография показывает, что гражданское общество выступает полноправным субъектом воспитания, даже если сами некоммерческие организации и инициативные группы редко называют свою работу этим словом. Для молодых людей участие в добровольческих, культурных, патриотических, инклюзивных и других общественно полезных проектах становится «школой жизни», где они учатся брать ответственность, работать в команде, договариваться, заботиться о других, выходить за пределы собственных интересов.

Воспитательный эффект в гражданской активности возникает естественно. Это не специально организованная педагогическая технология, а результат включенности человека в реальные отношения. Ключевая задача на современ-

ном этапе — не подменять, а целенаправленно укреплять и масштабировать эту неформальную воспитательную среду, чья связность и разветвленность формирует единое воспитательное пространство, охватывающее все общество.

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЫДЕЛЯЕТ НЕСКОЛЬКО ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ АСПЕКТОВ ЭТОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

1. **Осознанная миссия.**
84 % руководителей организаций гражданского сектора целенаправленно ставят перед собой воспитательные цели. Гражданский сектор осознает себя ответственным субъектом, формирующим «ценностное ядро» общества.

2. **Субъект-субъектная педагогика.**
В волонтерской среде молодой человек перестает быть объектом воздействия и становится соавтором процесса. Работа в малых группах, наличие наставника и возможность видеть «зримый результат» своего труда — решающий фактор личностного роста.

3. **Трансформация мотивации.**
Исследование опровергает миф о прагматичности молодежи. Даже если первичный вход в волонтерство обусловлен внешними стимулами (портфолио, волонтерские часы), в процессе деятельности происходит качественный сдвиг: личное участие и эмоциональная связь с делом или сообществом превращают «инструментальное» участие в глубокую внутреннюю потребность.

4. **Новый формат участия.**
Исследование фиксирует запрос молодежи на новую модель участия, которая характеризует переход общества к информационной сетевой структуре. 30 % молодых волонтеров предпочитают присоединяться к конкретным проектам и инициативам без жесткой привязки к какой-то одной организации, столько же участвуют в деятельности сразу нескольких организаций и сообществ. Государству и некоммерческому сектору необходимо будет ответить на этот запрос новыми организационными решениями.

5. **Цифровая экосистема как фундамент.**
Важная особенность сегодняшнего дня — сложившаяся инфраструктура, которая усиливает воспитательный эффект в условиях современного общества: цифровые платформы (в том числе Добро.рф), ресурсные центры добровольчества, грантовая поддержка, муниципальные программы и региональные практики партнерства власти и гражданского общества. Вместе они постепенно формируют инфраструктуру, в которой усилия государства и гражданского общества начинают работать в одном направлении.

БАРЬЕРЫ И РИСКИ: «ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЛОВУШКА»

Несмотря на позитивную динамику, исследование вскрывает ряд системных барьеров. Особую тревогу у участников исследования вызывает риск формализации воспитания в волонтерской деятельности. Развивающий личность потенциал гражданского общества напрямую зависит от сохранения принципа добровольности деятельности, живой естественной среды сообществ и коллективов, ведущих добровольческую деятельность.

Представленные результаты — это лишь «снимок» текущего момента в динамично меняющейся среде. Мы приглашаем всех заинтересованных лиц к обсуждению материалов монографии и продолжению совместной работы по изучению и укреплению воспитательного потенциала российского гражданского общества.

УЧАСТНИКИ ИНТЕРВЬЮ

Экспертные интервью

1. **Родионова Елена Геннадьевна**
первый заместитель председателя Комиссии Общественной палаты Российской Федерации по добровольчеству и молодежной политике, директор автономной некоммерческой организации «Агентство социальных технологий и коммуникаций» (АНО «АСТИК»).

2. **Вайнер Владимир Леонидович**
директор дивизиона развития сектора некоммерческих организаций в автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (АСИ).

3. **Голубев Сергей Викторович**
генеральный директор Фонда социальных инвестиций, доцент Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС).

4. **Киркора Ирина Владимировна**
директор автономной некоммерческой организации «Авторский центр „Мир Семьи“».

5. **Тополева-Солдунова Елена Андреевна**
руководитель автономной некоммерческой организации «Агентство социальной информации» и благотворительного фонда «Доброта Севера», член Общественной палаты РФ.

6. **Киселев Михаил Сергеевич**
депутат Государственной Думы РФ, первый заместитель председателя Комитета ГД по молодежной политике, председатель наблюдательного совета молодежной общероссийской общественной организации «Российские студенческие отряды» (РСО), член Высшего Совета партии «Единая Россия».

7. **Татаринов Владимир Алексеевич**
советник генерального директора Фонда президентских грантов.

8. **Илалтдинова Елена Юрьевна**
Российская академия образования. Заведующая лабораторией научно-методического сопровождения детских и молодежных объединений и сообществ. Доктор педагогических наук.

9. **Степанов Павел Валентинович**
профессор РАО, заведующий лабораторией современных форм и методов воспитания Центра воспитания и развития личности РАО, ведущий научный сотрудник Центра междисциплинарных исследований цивилизационного развития России Государственного академического университета гуманитарных наук, доктор педагогических наук (Россия).

10. Круглов Владимир Витальевич
заведующий лабораторией развития содержания воспитания и социализации Центра воспитания и развития личности РАО, доктор педагогических наук.

11. Жилинская Оксана Вячеславовна
заместитель директора Координационного центра социальных проектов (г. Нижневартовск).

12. Мириев Эльвин Сахаветович
заместитель директора по развитию автономной некоммерческой организации «Центр развития социально-культурных инициатив Югры» (г. Ханты-Мансийск), член Общественного совета при Министерстве культуры Ханты-Мансийского автономного округа — Югры.

13. Амирханова Зиля Равильевна
директор муниципального автономного учреждения Нефтеюганского района «Комплексный молодежный центр „Перспектива“», руководитель АНО «Центр инициатив „Добрый Дом“» (Добро.Центр).

14. Серикова Дарья Евгеньевна
директор автономной некоммерческой организации «Центр проектной деятельности в области социально-культурных и просветительских инициатив „Культура Участия“».

15. Ширяев Игорь
самостоятельный волонтер.

Глубинные интервью с руководителями региональных общественных организаций

1. Антонова Ольга Юрьевна
АНО Ресурсный Центр содействия гражданским инициативам и добровольчеству (волонтерству) Октябрьского района, ХМАО.

2. Прокошева Наталья Михайловна
руководитель АНО «Центр социальной помощи „Шаг вперед“», г. Сургут.

3. Глотова Наталья Юрьевна
председатель правления региональной общественной организации Ханты-Мансийского автономного округа — Югры помощи детям, взрослым и инвалидам с расстройствами аутистического спектра «Дети Дождя», г. Сургут.

4. Лажинцева Ольга Игоревна
заместитель директора Региональной благотворительной общественной организации социальной адаптации граждан «Фавор» Ханты-Мансийского автономного округа — Югры.

5. Имакаева Елена Владимировна
директор автономной некоммерческой организации «Центр развития добровольчества (волонтерства) в городе Когалыме „Навигатор добра“».

6. Колычева Ирина Геннадьевна
руководитель Православного гуманитарного центра «Твори добро», г. Ханты-Мансийск.

7. Нуриева Александра Александровна
председатель правления регионального общественного движения помощи бездомным животным в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре «Дай лапу», г. Сургут.

8. Михайлец Алексей Иванович
директор автономной некоммерческой организации «Творческая лаборатория „АРТ проект“», г. Нягань.

9. Погодина Ольга Александровна
руководитель центра добровольчества «Абилимпикс» Московской области.

10. Фокин Сергей Владимирович
председатель совета Коломенской городской культурно-спортивной молодежной общественной организации (КСМО) «Ковчег» (туристский клуб).

11. Марков Иван
исполняющий обязанности руководителя местного отделения Всероссийской общественной организации «Молодая Гвардия Единой России» (МГЕР) в городском округе Коломна.

12. Кострулев Михаил Всеволодович
руководитель исполнительного комитета Московского областного общественного движения содействия сохранению культурно-исторического наследия и патриотическому воспитанию «Набат».

13. Селебинко Зинаида Владимировна
директор фонда развития общественных инициатив «Соль Земли», г. Тотьма.

14. Лысанова Татьяна Борисовна
председатель Тотемского районного Совета ветеранов, г. Тотьма.

15. Немирова Светлана Сергеевна
директор АНО «Пирамида», г. Тотьма.

16. Отец Георгий (Титов)
настоятель прихода храма Рождества Христова, г. Тотьма.

17. Долгирев Александр Михайлович
председатель Вологодской региональной общественной организации федерации кудо «Бойцовский клуб „Прайд“», г. Тотьма.

18. Жуков Анатолий Леонидович
председатель Тотемской районной общественной организации ветеранов пограничных войск Вологодской области «Застава Тотьма», г. Тотьма.

19. Новоселов Алексей Михайлович
директор Тотемского музейного объединения, г. Тотьма.

ГЛАВА II

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ГРАЖДАНСКОГО УЧАСТИЯ В ВОСПИТАНИИ

Понимание современной роли гражданского общества в воспитании невозможно без обращения к историческому контексту. Современная ситуация складывалась на протяжении нескольких десятилетий и связана с изменением роли государства, образовательных институтов и общественных объединений в формировании ценностей и гражданской позиции подрастающего поколения.

1980-Е ГОДЫ: ЗАПРОС НА УСИЛЕНИЕ ВОСПИТАНИЯ И РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ ФОРМ

В начале 1980-х годов в государственной политике СССР был сформулирован четкий запрос на усиление воспитательной составляющей в системе образования и общественной жизни. На Пленуме ЦК КПСС 15 июня 1983 года была подчеркнута необходимость всестороннего воспитания личности и обозначена потребность в реформировании школы.

Ключевым направлением реформы 1984 года стало **расширение системы общественного воспитания:** развитие внешкольных учреждений, клубной и кружковой работы, групп продленного дня, организация взаимодействия школы с учреждениями культуры, предприятиями и общественными организациями. Школа рассматривалась как центр воспитательной работы в микрорайоне, вокруг которого формировалась сеть совместной деятельности детей и взрослых.

В педагогической и общественной дискуссии того периода большое внимание уделялось **коллективным формам воспитания, детско-взрослым общностям и практикам совместного творчества.** Подчеркивалась неразрывная связь личностного развития с опытом коллективной деятельности, ответственности и участия в общем деле. Воспитание понималось не только как педагогическая технология, но и как способ организации социальной жизни.

1990-Е ГОДЫ: ВОСПИТАНИЕ КАК ОБЩЕСТВЕННАЯ ИНИЦИАТИВА

В начале 1990-х годов государственная политика в сфере воспитания претерпела кардинальные изменения. Переход к новой социально-экономической модели сопровождался **сокращением государственного регулирования** воспитательной работы. В Законе РФ «Об образовании» 1992 года термин «воспитание» сохранялся лишь на уровне общих определений, конкретные механизмы его реализации были исключены.

В результате значительная часть воспитательной деятельности **переместилась в сферу общественных инициатив** — детских и молодежных объединений, региональных организаций, неформальных сообществ. Накопленный ранее опыт коллективных форм работы не исчез, а трансформировался в практики гражданской активности. Именно в этот период сформировалась среда, в которой социальная активность стала основываться не на административных механизмах, а на **добровольности, личной мотивации и горизонтальных связях.** Важным шагом стало принятие в 1995 году Федерального закона № 98-ФЗ «О государственной поддержке молодежных и детских объединений», который заложил принципы, основ-

ные направления и формы государственной поддержки институтов гражданского общества, вовлеченных в воспитание новых поколений.

2000-Е ГОДЫ: ПОИСК ФОРМ ИНТЕГРАЦИИ

К концу 1990-х — началу 2000-х годов государственная политика вновь обращается к теме воспитания, однако уже в новых условиях. Становится очевидно, что значительная часть воспитательного потенциала сосредоточена **вне системы образования** — в общественных объединениях, добровольческих движениях, культурных и социальных инициативах.

Возникает необходимость **интеграции этих ресурсов** в общую государственную стратегию при сохранении их самостоятельности и инициативного характера. В этот период начинают активно развиваться грантовые конкурсы, программы поддержки некоммерческих организаций, инфраструктура добровольчества и механизмы партнерства государства и гражданского общества.

СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП: ВЫСТРАИВАНИЕ ПАРТНЕРСТВА

Ключевое отличие современного этапа — **изменение модели взаимодействия** государства и общества в сфере воспитания. Если ранее преобладал подход, основанный на жесткой вертикали управления и централизованной системе, то сегодня все более очевидной становится ограниченность такой модели.

Гражданский сектор по своей природе не является иерархически организованной системой и не может эффективно функционировать в условиях прямого административного контроля. Основной вопрос современной воспитательной политики формулируется как **поиск форм включения** гражданского общества в решение воспитательных задач при сохранении добровольности, инициативности и живого характера взаимодействия.

В последние годы государственная политика в сфере воспитания претерпевает качественную трансформацию. Воспитание все более четко формулируется как **стратегический приоритет** национального развития, связанный с вопросами гражданской идентичности, социальной сплоченности и устойчивости общества.

Важной особенностью современного этапа стало **расширение понимания** самого содержания воспитания. Сегодня оно рассматривается не только как передача культуры и традиций, но и как создание условий для личностного становления, формирования ценностных установок и норм, гражданственности и личной ответственности каждого за судьбу своего Отечества. Такой комплексный запрос по своей природе не может быть реализован **исключительно в рамках формальных институтов** — он требует многообразия форм, сред, типов взаимодействия и жизненных ситуаций, в которых ценности проживаются и закрепляются через реальный опыт.

Именно в этом контексте **усиливается внимание государства** к потенциалу гражданского общества. Речь идет не о передаче воспитательных функций «вовне» или о замещении государственных институтов, а о признании того, что современная воспитательная задача объективно требует расширенного инструментария. Гражданское общество выступает носителем таких **дополнительных инструментов,** которые органично дополняют государственную систему.

Правомочно говорить о формировании **новой воспитательной реальности,** складывающейся на стыке государственной политики, общественной активности и инициатив самих граждан. Эта реальность характеризуется:

- многообразием форм участия;
- развитием сетевых и проектных форм взаимодействия;
- расширением роли добровольчества;
- усилением значения совместной социально значимой деятельности как пространства формирования личности.

Государственная политика последовательно учитывает эту многомерность запроса. Поддержка добровольчества, развитие социально ориентированных организаций, стимулирование молодежного самоуправления и общественных инициатив фиксируются как важнейшие элементы современной воспитательной стратегии. Гражданское общество все более четко рассматривается как **стратегический партнер государства** — не как исполнитель отдельных мероприятий, а как среда, в которой формируется личностно значимый социальный опыт.

Этот подход отражает **переход от модели централизованного регулирования к модели распределенной ответственности за воспитание.** Государство задает ценностные ориентиры и стратегические цели, формирует условия и инфраструктуру поддержки, тогда как гражданское общество наполняет эти рамки практиками, горизонтальными связями и формами совместной деятельности. В результате формируется целостное воспитательное пространство, в котором институциональные и неформальные элементы не конкурируют, а взаимно усиливают друг друга.

Все это свидетельствует о переходе от парадигмы, где воспитание — исключительная зона ответственности школ и государственных учреждений, к парадигме совместной ответственности государства и общества.

ИТОГИ ГЛАВЫ II

Исторический анализ показывает, что воспитательный потенциал гражданского общества не является новым явлением, а представляет собой результат длительного развития. На разных этапах менялись формы организации, степень участия государства и способы включения молодежи в общественную жизнь.

Признание роли субъектов гражданского общества в современной воспитательной политике — следствие осознанного расширения государственного запроса к воспитанию, в котором гражданское общество выступает **не вспомогательным ресурсом, а полноценным субъектом, обладающим уникальными возможностями** для формирования ценностей, идентичности и гражданской зрелости молодого поколения.

ГЛАВА III

БОЛЬШЕ ЧЕМ ВОЛОНТЕРСТВО: ВОСПИТАНИЕ В РЕАЛЬНЫХ ДЕЛАХ

РАЗДЕЛ 1. ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ МИССИЯ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

ВОСПИТАНИЕ КАК ОБЩЕЕ ДЕЛО

В современной воспитательной политике усиливается понимание того, что в формировании ценностей и гражданской позиции молодежи все большее значение приобретает вклад общественных объединений, добровольческих сообществ и инициативных групп граждан. Они предоставляют молодым людям **пространство деятельного применения** — своего рода «лабораторию», в которой приобретается практический опыт участия в общественной жизни, взаимодействия в коллективе и личной ответственности.

Ключевая особенность этой среды — молодой человек перестает быть объектом воспитательных воздействий и становится активным участником, соавтором процесса.

«Молодой человек сам меняется в соответствии с запросами времени, он сам формирует повестку общественных организаций. Воспитание невозможно без самого молодого человека — нужно не просто делать вместе, а учитывать его возможности, потребности, интересы и создавать среду, которую молодые люди формируют сами».

Родионова Е.Г., Комиссия Общественной палаты РФ по добровольчеству

В этих условиях **гражданская активность** становится формой, в которой ценности формируются через включенность в реальные дела, переживание событий становится личностно значимым опытом.

«Воспитание происходит не через директивные наставления, а через создание смыслового поля, в котором история места становится личной историей участника. Это воспитание сопричастностью, исследованием и личным открытием».

Серикова Д.Е., АНО «Центр проектной деятельности в области социально-культурных и просветительских инициатив»

«Когда возрастает уровень ответственности за команду, за тех, кто нуждается в помощи, одновременно усиливается и гражданская позиция личности».

Киселев М.С., председатель наблюдательного совета «Российские студенческие отряды», депутат Государственной Думы РФ

«Только через личный опыт, через реальное участие в делах человек обретает настоящее понимание и меняет свое мировоззрение. Пустые разговоры бесполезны. Формирование мировоззрения необходимо начинать с раннего возраста, давая детям возможность не просто слушать, но и действовать, не просто наблюдать, а участвовать в жизни общества».

Погодина О.А., Центр добровольчества «Абилимпикс», Коломна

ОСОЗНАННАЯ МИССИЯ

Общественные организации демонстрируют высокий уровень осознанности в воспитательной деятельности. **84 % руководителей** — участников опроса — **целенаправленно ставят перед собой воспитательные цели,** что подтверждается их практической работой.

Ставит ли ваша организация конкретные цели, связанные с воспитательным эффектом (например, формирование определенных качеств, ценностей, навыков у участников)? (%, руководители)



Качественный сдвиг в самосознании сектора проявляется через формирование **новой идентичности:** гражданское общество сегодня не просто спонтанно вовлечено в воспитательный процесс, а осознает себя его полноправным и ответственным субъектом, действующим в русле общих государственных приоритетов.

Значимость миссии подтверждается высокой самооценкой руководителей: средняя оценка важности воспитательной роли составляет **8,7** балла из 10 возможных. При этом **66%** организаций некоммерческого сектора сознательно ориентируются в своей работе на духовно-нравственные ценности, закрепленные в Указе Президента РФ № 809.

Для образовательных организаций работа с духовно-нравственными ценностями во многом выступает как институционально заданная задача, встроенная в государственную систему воспитательной политики и реализуемая через нормативно закрепленные программы и форматы.

В организациях гражданского сектора такая задача не носит административного характера. Их деятельность не включена в программы подготовки и реализации воспитательной политики, а формируется исходя из инициативы, ценностных установок и личной ответственности самих участников и руководителей.

Эта разница в институциональной позиции отражается в уровне формальной осведомленности о стратегических документах и механизмах их применения. Однако результаты исследования показывают, что по фактическому уровню включенности в ценностную повестку и ее реализации в деятельности руководители

общественных объединений демонстрируют показатели, сопоставимые с руководителями образовательных организаций.

Таким образом, стремление действовать в согласии с общими воспитательными ориентирами формируется в гражданском секторе не как требование системы, а как проявление собственной гражданской позиции. Это подтверждает, что значительная часть воспитательной работы осуществляется вне формально заданных рамок, но при этом воспроизводит ключевые ценностные основания государственной политики.

Общественные объединения находят собственные способы реализации этих задач в повседневной практике, что в совокупности способствует формированию единого воспитательного пространства.

Обращаетесь ли вы в своей воспитательной работе к списку духовно-нравственных ценностей из Указа Президента РФ от 9.11.2022 № 809 «Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»? (%)



Практическая реализация воспитательной функции находит отражение в конкретных действиях лидеров организаций гражданского сектора:

- руководители четко формулируют свою воспитательную миссию;
- определяют приоритеты воспитательной работы;
- понимают свою роль в общем процессе.

«Все наши проекты направлены на развитие общества через формирование мировоззрения на основе традиционных ценностей. Это не просто работа — это призвание, которое окрыляет нас и помогает двигаться вперед».

Жилинская О.В., Координационный Центр социальных проектов, Нижневартовск

«Воспитание является одним из важнейших направлений деятельности. Мы работаем с целью духовно-нравственного и физического воспитания».

Долгирев А.М., руководитель ФК «Бойцовский клуб «Прайд», Тотьма

«Наша организация выступает направляющим вектором, корректирующим воспитательный процесс».

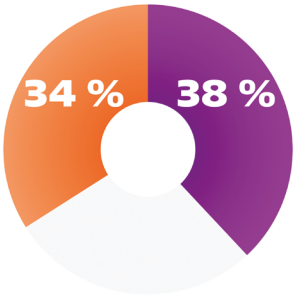
Из анкеты руководителя НКО

КАКИЕ ЦЕННОСТИ ФОРМИРУЮТСЯ?

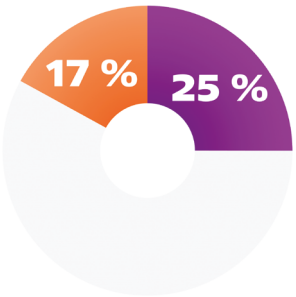
В ходе опроса респонденты отвечали на вопросы: «Какие ключевые ценности и принципы лежат в основе вашей работы? Каким правилам вы следуете?». Анализ ответов руководителей и участников позволил выделить ценностное ядро, которое транслируется и усваивается в общественной деятельности. В тройку лидеров у обеих групп входят **взаимопомощь и взаимоуважение, милосердие и патрио-тизм.**

Распределение ценностей (топ-3):

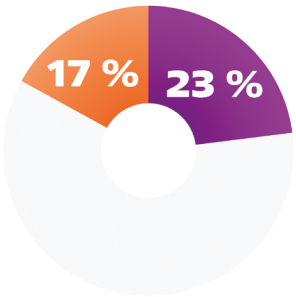
1. Взаимопомощь и взаимоуважение



2. Милосердие



3. Патриотизм



Участники *Руководители*

«Взаимовыручка, ответственность за порученное дело, важная для других твоя работа, сплоченность общей идеей».

Коструле в М.В., руководитель общественного движения «Набат», Коломна

«Помощь и небезразличие к чужому горю... Приносим свет в сердца детей, учим милосердию, состраданию, помощи пожилым и другим уязвимым категориям».

Из анкеты руководителя НКО

«Благодаря нашей организации ребята изучают историю, прививается уважительное отношение к старшему поколению, учатся милосердию и состраданию, гордятся своей страной».

Из анкеты руководителя НКО

Это общее моральное ядро сообщества. В пятерку также входят гуманизм, коллективизм, ответственность и гражданственность. Руководители выше оценивают значимость ответственности (21 %) и гражданственности (14 %) — это отражает специфику их роли.

Особое внимание формированию патриотизма. Важно понимать, как именно происходит формирование ключевых ценностей, в частности патриотизма. По мнению участников исследования, он рождается прежде всего через конкретный личный труд, через осознанные действия, через помощь тем, кто рядом.

«Патриотизм воспитывается через три составляющих: слезы, пот и мозоли. Все остальное — от лукавого. Громкие лозунги не воспитывают патриотизм. Конкретные дела, когда ты делаешь это осознанно, делают тебя человеком, отождествляющим себя с этим местом, с малой родиной, а через нее — с большой страной».

Татаринов В.А., советник генерального директора Фонда президентских грантов

«Ценности не объясняются словами, они формируются через участие в делах и через отношения внутри коллектива... Трансформация понятия „патрио -тизм“ прошла свой путь от ритуальной патриотики, когда мы возлагали цветы, не понимая, что за этим стоит, до патриотики действий, патриотики созидания».

Родионова Е.Г., Комиссия Общественной палаты РФ по добровольчеству

«Патриотизм — это не лозунг, а высаженные деревья в память о героях».

Из анкеты руководителя НКО

ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО КАК ПАРТНЕР ГОСУДАРСТВА

Государственная политика последних лет рассматривает общественную активность как важный ресурс **воспитательной работы,** а организации гражданского общества — как **партнера** в решении социальных задач.

В этой связи эксперты подчеркивают **фундаментальную значимость** гражданских инициатив:

«Они реально содействуют решению многих социальных и социально-экономических проблем. Они проводники истинных ценностей, экономические субъекты и помощники государства. Они мобилизуют граждан на то, чтобы те становились активными членами общества и вкладывали свои ресурсы в решение социальных проблем».

Тополева-Солдунова Е.А., руководитель АНО «Агентство социальной информации» и БФ «Доброта Севера», член Общественной палаты РФ

При этом НКО и общественные объединения нередко становятся пространством, где возникают новые формы социальной работы и новые подходы к воспитанию, которые затем могут распространяться шире. Эксперты отмечают важную роль общественных организаций как **генераторов инноваций:**

«Общественные организации — это острова, которые продуцируют инновационные решения. Сначала решение появляется в общественном секторе, затем бизнес помогает его масштабировать, а после этого государство берет его на вооружение».

Голубев С.В., Фонд социальных инвестиций

В низовых гражданских инициативах рождаются новые подходы в самых сложных сегментах воспитания: работе с трудными подростками, профилактике безнадзорности, инклюзии. Систематизация и изучение этого опыта могут дать подсказки, которые способны стать новыми массовыми практиками.

Важным аспектом взаимодействия государства и гражданского общества является механизм поддержки инициатив. И здесь важно подчеркнуть, что **государство не навязывает** повестку сверху.

«В Фонде президентских грантов не определяются приоритеты. Инициатива исходит от самих граждан, и они выбирают, что приоритетно для них. Мы каждый раз говорим: вы смотрите на месте, что вам ближе, что на сегодняшний день наиболее острым для вас является».

Татаринов В.А., советник генерального директора Фонда президентских грантов

Такой подход демонстрирует децентрализацию принятия решений и признание важности локальных инициатив в общей системе воспитания.

ДОБРОВОЛЬНОСТЬ КАК ОСНОВА

Важной особенностью современной ситуации является и то, что добровольная активность не всегда стремится к публичности или формализации.

«Добровольчество на то и добровольчество, что это добрая воля. Каждый сам решает, делать это или не делать».

Новоселов А.М., Тотемское музейное объединение, Тотьма

Именно сохранение добровольности — главное условие, при котором миссия гражданского общества остается живой и действенной.

ИТОГИ РАЗДЕЛА 1

Таким образом, современная воспитательная политика формируется в условиях, когда весомая часть воспитательных практик выходит за пределы формальных институтов и реализуется в пространстве гражданской активности. Это требует анализа не только организаций, но и более широкой среды общественного участия, в которой формируются ценности, установки и модели поведения молодежи.

Принципиально важно, что, в отличие от образовательных организаций, где работа с ценностями во многом задается институционально, в организациях гражданского сектора она не является административной задачей и не встроена в формализованные программы. Тем не менее по фактическому содержанию деятельности и ценностной направленности их практика оказывается сопоставимой, что свидетельствует о внутренней мотивации и гражданской позиции участников.

Основной вклад гражданского общества в воспитание сегодня — не в инструкциях и программах, а в живой среде, где ценности проживаются, а не декларируются. Способность создавать и поддерживать такую среду обуславливает ценность гражданского общества для воспитательной системы современной России.

РАЗДЕЛ 2. КАК СЕГОДНЯ РЕАЛИЗУЕТСЯ ВОСПИТАНИЕ В ГРАЖДАНСКОМ ОБЩЕСТВЕ

Воспитание в гражданском обществе — не специально организованный педагогический процесс, а естественное следствие участия в совместной социально значимой деятельности. Оно вырастает из повседневных практик, живого общения и доверительных отношений, которые складываются внутри сообществ.

ВОСПИТАНИЕ ЧЕРЕЗ УЧАСТИЕ

Эксперты определяют фундаментальный подход к пониманию воспитания в пространстве гражданского общества:

«Если понимать воспитание широко — как формирование представлений, отношений и поведения, то любая деятельность, где человек становится субъектом и принимает решения, имеет воспитательный эффект. В этом смысле НКО — базовый элемент воспитания человека».

Вайнер В.Л., директор дивизиона развития сектора НКО Агентства стратегических инициатив

Этот тезис раскрывает ключевое положение о том, что воспитательный эффект возникает естественным образом в процессе реальной деятельности, когда человек:

- принимает самостоятельные решения;
- несет ответственность за их последствия;
- становится активным субъектом социальных отношений.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА

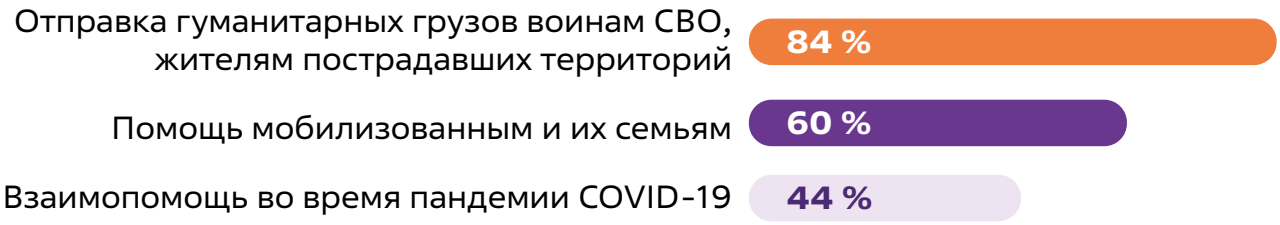
Социальные проекты, добровольческие акции, культурные инициативы и другие формы коллективной работы создают ситуацию, в которой ценности формируются через личный опыт.

«Воспитание через личный пример и вовлеченность в исторические события. Участие в ключевых общественных миссиях... позволяет молодым людям прикоснуться к истории на практике, формируя чувство сопричастности и осознание своей роли».

Марков И., отделение МГЕР городского округа Коломна

Особенно ярко эта логика проявилась в последние годы. Пандемия и начало СВО стали **мощными катализаторами общественной самоорганизации: 84 %** организаций участвуют в отправке гуманитарных грузов в зону СВО, 60 % — в поддержке военнослужащих и членов их семей.

Принимали ли вы участие в крупных общегосударственных проектах в последние годы? (%, руководители)



«Случился ковид — пошла самоорганизация. Волонтерская помощь для участников СВО с 2022 года — это не только молодежь, это и пенсионеры, и средний возраст, где нужно не просто деньги перечислить, но и сделать совместные действия. Это веяние последних вызовов, когда общество сталкивается с кризисами и происходит стихийное объединение под те или иные задачи».

Киркора И.В., директор АНО «Авторский центр „Мир Семьи“»

«Добровольчество стало такой вот кликой нашего общества. Вчера это были Олимпиады, потом это была борьба с ковидом, сегодня это специальная военная операция. Это, опять же, про ответственность людей».

Киселев М.С., «Российские студенческие отряды», председатель наблюдательного совета, депутат Государственной Думы РФ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: МАЛЫЕ ГРУППЫ И ВИДИМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

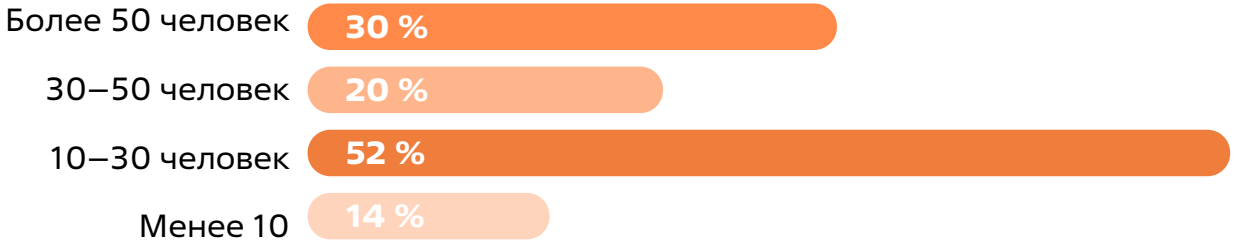
Практика показывает: воспитательный эффект возникает там, где люди работают в небольших командах, где не размывается ответственность, не теряется возможность индивидуального контакта.

«Опыт показывает, что при числе участников свыше 25 человек невозможна качественная обратная связь, индивидуальный подход и глубокая проработка практических задач. Поэтому мы всегда ограничиваем группы 15–18 человек и обеспечиваем наличие как минимум двух наставников».

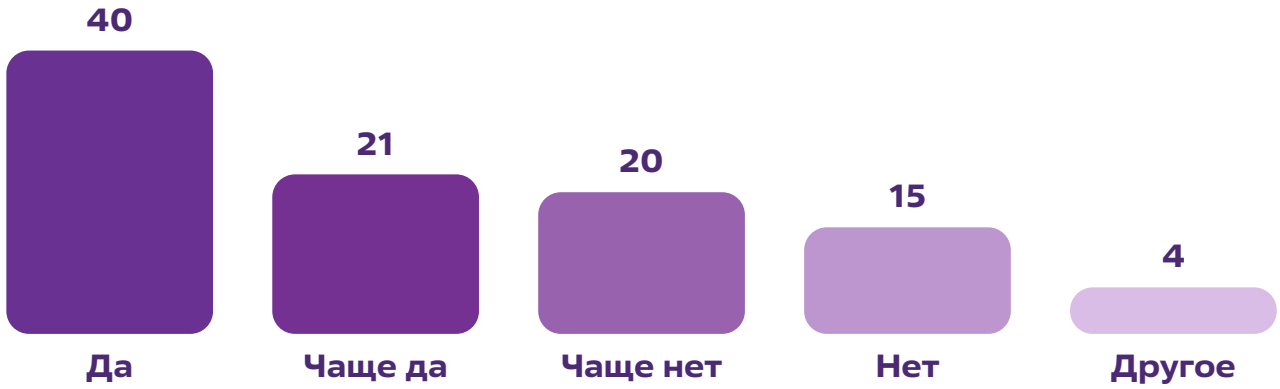
Из анкеты руководителя НКО

Согласно опросу, **52 %** организаций проводят мероприятия в группах от 10 до 30 человек, при этом активно используется деление на команды и назначение ответственных.

Сколько человек обычно участвует в вашем мероприятии? (%, руководители)



Практикуется ли при проведении акций/мероприятий деление на группы, команды? (%, руководители)



У групп/команд обычно есть руководитель/лидер/старший? (%, руководители)



Анализ открытых ответов руководителей НКО позволяет выделить несколько ключевых требований к организации групповой работы.

Численность и пропорции. Руководители подчеркивают: превышение определенного порога делает группу трудноуправляемой, а вовлеченность участников снижается. Критически важным оказывается и соотношение числа участников и наставников.

«1 наставник на 5–7 участников — только в этом случае можно организовать полноценную работу в подгруппах, оперативно корректировать действия и поддерживать высокий уровень вовлеченности на протяжении всего мероприятия».

Из анкеты руководителя НКО

Формат работы. Деление на мини-группы рассматривается как необходимое условие для организации рефлексии и обратной связи.

«Без деления на мини-группы невозможно создать условия для глубокой рефлексии и конструктивной критики».

Из анкеты руководителя НКО

Принцип объединения. Способ формирования группы влияет на эффективность не меньше, чем ее размер.

«Мы намеренно формируем группы не по территориальному, а по тематическому или проблемному признаку — это позволяет участникам сразу погружаться в совместное решение проблемы и выстраивать долгосрочные связи».

Из анкеты руководителя НКО

Важно, чтобы результат деятельности был зримым и ощутимым. Когда человек участвует в реальных делах, меняется его отношение — это не слова, а опыт, который он проживает сам.

«Ценности проверяются делом. Патриотизм — это не лозунг, а высаженные деревья в память о героях. Взаимопомощь — это не теория, а собранная помощь бойцам СВО».

Из анкеты руководителя НКО

Эксперты подчеркивают, что воспитательный эффект особенно заметен в долгосрочной перспективе и не всегда может быть оценен сразу.

«Социальные изменения нельзя просчитать за год или два. Изменения проявляются позже, когда видно, как меняется человек, как он строит свою жизнь».

Киркора И.В., директор АНО «Авторский центр „Мир Семьи“»

ОБЩЕНИЕ: ЦЕННОСТНО ОКРАШЕННАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Воспитательное влияние общественной деятельности связано не только с участием в совместных проектах, но и с особенностями общения между участниками. В процессе регулярного взаимодействия формируется особая коммуникативная среда, в которой передаются нормы поведения, ценностные установки и представления о допустимом и недопустимом.

Ключевой индикатор эффективного общения — психологический комфорт. Когда человек чувствует себя свободно, он инициирует контакт, задает вопросы, делится сокровенным. Руководители отмечают, что именно в таких неформальных разговорах — до или после занятий — возникают темы, которые молодые люди не всегда готовы обсуждать даже с родителями.

«Многие ребята из неблагополучных семей делились со мной тем, о чем не могли спросить ни родителей, ни сверстников. Просто потому, что чувствовали: здесь не осудят».

Немирова С.С., директор АНО «Пирамида», Тотьма

Воспитательное воздействие усиливается, когда общение выходит за рамки формальных ролей. Старший перестает быть просто «руководителем» или «педагогом» и становится человеком, которому можно доверять. Это принципиально меняет характер отношений: на смену субординации приходит взаимное уважение.

«Ребенку нужен взрослый не в виде всей этой функции, а как человек, с которым интересно, с которым можно поспорить».

Степанов П.В., профессор РАО, зав. лабораторией современных форм и методов воспитания

В небольших коллективах формируется чувство принадлежности к сообществу, которое само становится воспитательным фактором. Регулярное взаимодействие, общие дела и разговоры создают среду, где ценности передаются естественно — не через назидание, а через совместное проживание ситуаций.

«Даже те, кто уже не занимается, потом приходят просто поговорить... Они помнят, что ходили, что участвовали. Это не просто занятия — это отношения, это опыт, который остается».

Долгирев А.М., бойцовский клуб «Прайд», Тотьма

В таких сообществах многое держится на неписаных правилах, традициях и ритуалах. Более трети руководителей (36 %) указывают на значимость особых отношений между поколениями, а в неформальных объединениях (без юрлица) традиции также выходят на первый план — их важность отмечает уже 21 %.

Что из перечисленного помогает создавать уникальную атмосферу (культуру) в вашей организации? (%, руководители)



«У нас сложилась особая традиция: по пятницам мы собираемся, чтобы просто посидеть, пообщаться за чашкой чая. Мы всегда открыты для всех: приходите, поболтайте, обсудите идеи, поделитесь инициативами».

Имакаева Е.В., АНО «Центр развития добровольчества (волонтерства) «Навигатор добра», Когалым

Именно такие неписаные правила, передаваемые от старших к младшим, работают сильнее любых формальных инструкций.

Цифровые инструменты дополняют, но не заменяют живое общение. Социальные сети, мессенджеры и онлайн-платформы используются для координации, обсуждения идей и поддержания контактов, но глубокие доверительные отношения формируются только в реальном взаимодействии.

Ценностно окрашенная коммуникация выходит за пределы текущих дел. Обсуждение проектов естественным образом связывается с более широкими темами: историей, культурой, ответственностью за место, в котором живешь. Через разговоры о деле приходит понимание связи с большим миром.

«Когда человек начинает понимать историю своего места, он начинает по-другому относиться и к себе, и к тому, что он делает. Через это и происходит воспитание».

Серикова Д.Е., АНО «Центр проектной деятельности в области социально-культурных и просветительских инициатив»

ОТНОШЕНИЯ: ЧУВСТВО ОБЩНОСТИ И ВЗАИМНОЕ ДОВЕРИЕ

Третий ключевой компонент воспитательного воздействия — отношения, которые складываются между участниками в процессе совместной деятельности. Именно они превращают группу людей в сообщество, а формальное участие — в личную историю.

Разновозрастные команды как основа. Подавляющее большинство опрошенных организаций **(82 %)** объединяют людей разных возрастов.

Это создает естественную среду для передачи опыта: младшие тянутся за старшими, старшие учатся ответственности, наблюдая за младшими.

«Маленькие дети смотрят на подготовленных старших и тянутся к ним, хотят быть такими же».

Из анкеты руководителя НКО

Более трети руководителей **(36 %)** считают, что уникальную атмосферу в их организациях создают именно «особенные взаимоотношения между представителями разных возрастов».

Особая атмосфера. В успешных организациях складывается среда, которую участники описывают как «дом» или «семья». Ее основа — открытость, взаимная поддержка и равноправие. Здесь мнение каждого значимо, а отношения с наставниками строятся на доверии, а не на субординации.

«У нас каждый чувствует себя нужным, слышит „ты можешь“ и действительно начинает менять мир вокруг». «Здесь они находят безопасную и поддерживающую среду, где чувствуют свою ценность просто так, а не за какие-то заслуги».

Из анкет руководителей НКО

«Любой волонтерский коллектив в первую очередь про живое общение. Мы просто слушаем детей, слушаем их мнения и в целом выстраиваем вектор развития всей команды дальше».

Марков И., отделение МГЕР, Коломна

В таких общностях стирается барьер между поколениями: старший выступает не столько носителем официальной роли, сколько личностью, к мнению которой прислушиваются. От молодых же ожидаются активность и инициативность, их поощряют брать на себя ответственность.

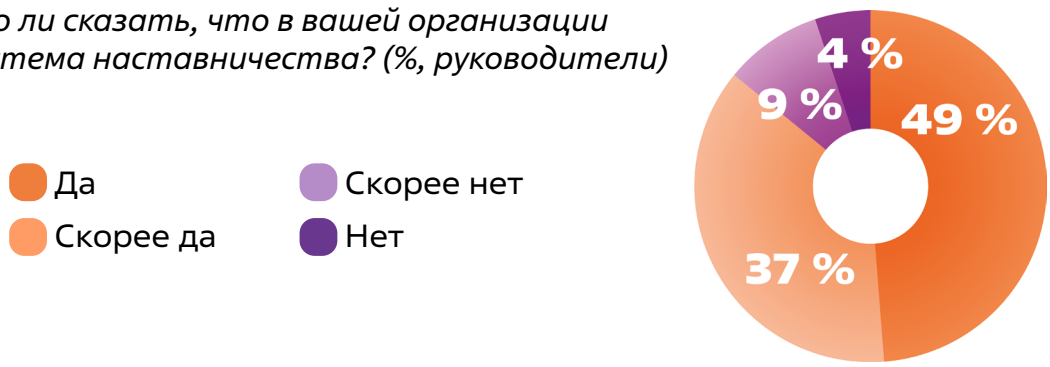
Инструменты создания общности. Для формирования устойчивой общности используются регулярные встречи, выезды, праздники, чаепития после работы. Такие форматы позволяют участникам выйти за пределы функциональных ролей и установить личностные связи.

«У нас есть традиция: после каждого похода или крупного дела мы собираемся все вместе, жарим сосиски, поем песни под гитару. Это не просто отдых — это то, что делает нас командой. Новые ребята, пройдя через это, становятся своими».

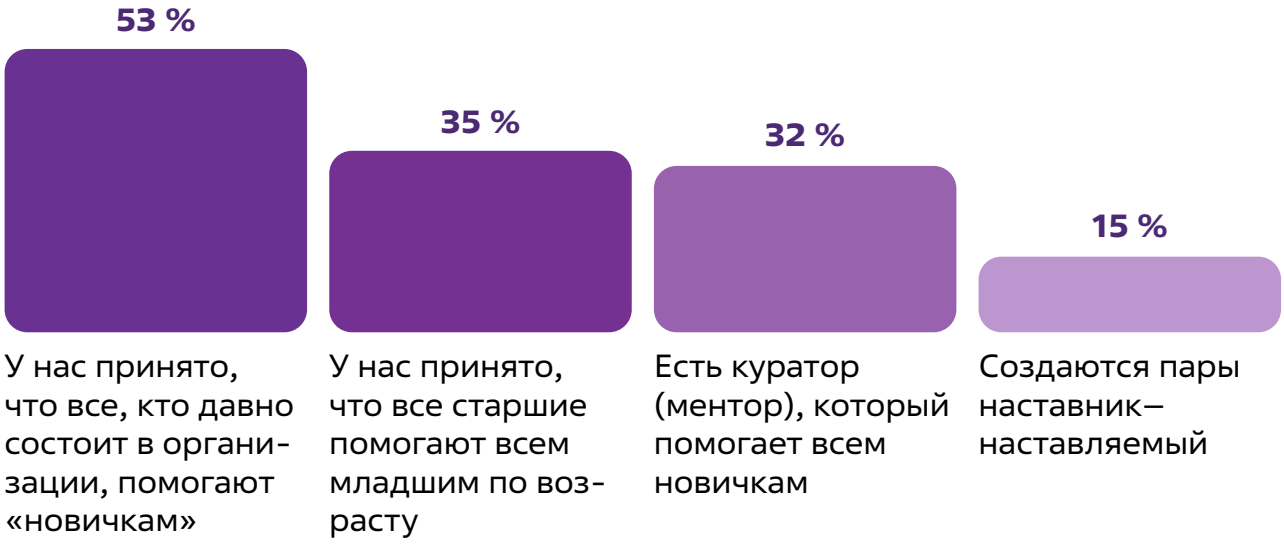
Из анкеты руководителя НКО

Наставничество как институт. Ключевую роль в выстраивании воспитывающих отношений играет наставничество. **86 % руководителей** сообщили о наличии в их организациях соответствующих практик.

Можно ли сказать, что в вашей организации есть система наставничества? (%, руководители)



Как у вас организовано наставничество? (%, руководители)



При этом в большинстве случаев **(53 %)** оно носит неформальный характер: опытные члены помогают новичкам не по должностной инструкции, а в силу сложившихся традиций.

«С новичком я лично очень долго общаюсь, у нас бывают общие дела намечены, и только тогда я вливаю его в общий коллектив. Для него я становилась другом, с которым он приходит в новую компанию».

Немирова С.С., директор АНО «Пирамида», Тотьма

ПРАКТИКИ И МЕХАНИЗМЫ ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД

Обобщая рассмотренные выше практики — работу в малых группах, ценностно окрашенное общение, разновозрастные команды, наставничество, традиции и ритуалы, — можно систематизировать их в виде ключевых механизмов, через которые гражданское общество реализует свой воспитательный потенциал.

Представленная ниже таблица объединяет эти механизмы, показывая, как конкретные приемы работы складываются в целостную воспитательную систему.

Механизм воздействия	Примеры и характеристики
Общая деятельность и совместный опыт	Совместный труд и задачи, неформальные мероприятия, практическая деятельность с видимым результатом, путешествия и выезды, творческие мероприятия, объединение вокруг общих целей
Личностные отношения и доверительная среда	Доверие, индивидуальный подход, поддержка, взаимопонимание, принятие человека, эмоциональная связь, чувство плеча

Механизм воздействия	Примеры и характеристики
Личный пример и лидерство	Живой пример наставника, собственное воплощение ценностей, ответственность за слова и поступки, доверие руководителя
Управление, мотивация и признание	Делегирование ответственности, свобода действий, поддержка инициатив, создание ситуации успеха, поощрение, признание значимости труда
Специфические форматы и условия	Искусство, спорт и дисциплина, традиции, неформальные встречи, работа через горизонтальные связи

Обобщение практик позволяет выделить **5 ключевых механизмов,** через которые осуществляется воспитание в гражданском обществе:

1. **Воспитание через реальное действие и видимый результат**
— ценности проживаются через конкретный поступок, а не усваиваются абстрактно.

2. **Воспитание через доверительные отношения со значимым взрослым**
— наставник становится человеком, к которому хочется прислушиваться.

3. **Субъект-субъектная педагогика**
— волонтер не объект, а равноправный участник, чья инициатива важна.

4. **Создание безопасной среды**
— возможность быть собой, чувствовать себя принятым без условий.

5. **Межпоколенческое взаимодействие**
— естественная передача опыта, ценностей и традиций от старших к младшим.

Где рождаются ценности. Обобщая анализ практик, можно сделать ключевой вывод: воспитание в гражданском обществе происходит не в специально отведенные часы, а в повседневной жизни сообщества. В разговорах после дела, в совместном преодолении трудностей, в наблюдении за старшими, в возможности быть услышанным.

Именно этот опыт — прожитый, прочувствованный, разделенный с другими — становится главным результатом и главным ресурсом воспитательной деятельности гражданского общества.

РАЗДЕЛ 3. КАК УЧАСТИЕ МЕНЯЕТ ЧЕЛОВЕКА

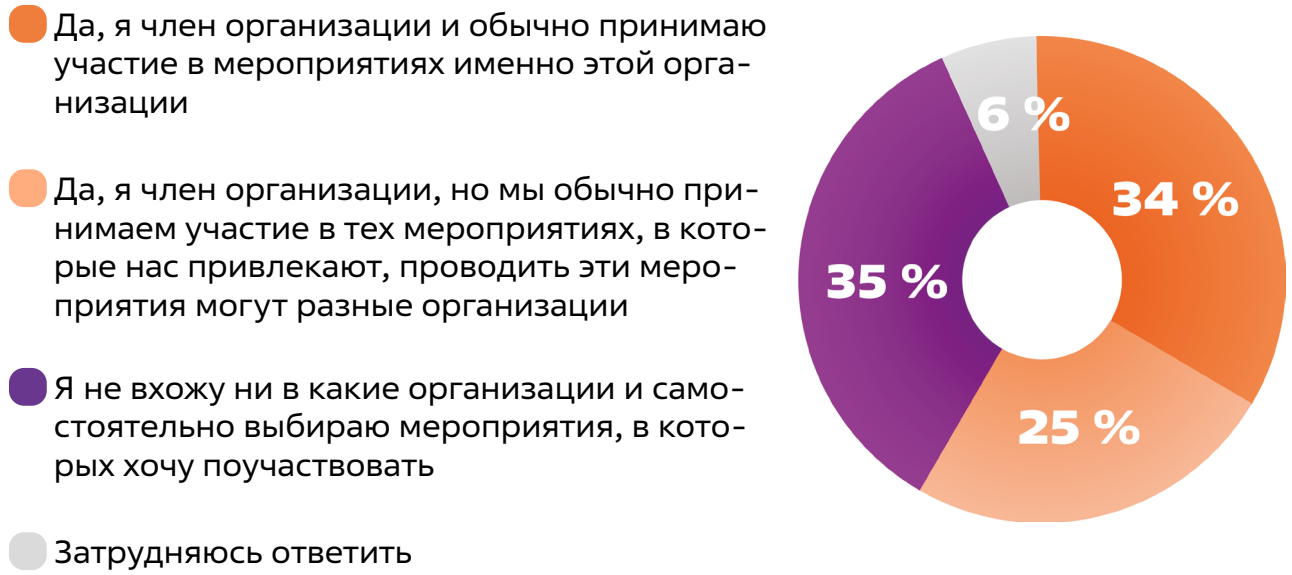
НОВЫЕ МОДЕЛИ УЧАСТИЯ: ТИПОЛОГИЯ СОВРЕМЕННЫХ ВОЛОНТЕРОВ

Исследование показало, что в последние годы некоммерческий сектор развивается не только в рамках традиционных юридически оформленных организаций. Выявлены разнообразные формы участия в общественной деятельности, включая отдельных волонтеров (не членов объединений), волонтерские команды, инициативные группы и организации без юридического лица.

Современная молодежь демонстрирует принципиально новый подход к социальному вовлечению, отказываясь от традиционной модели постоянного членства в организациях.

Анализ показывает, что **60 %** молодых участников выбирают **гибкие форматы взаимодействия:** треть из них присоединяется к конкретным инициативам, а еще четверть перемещается между разными организациями, руководствуясь личным доверием к лидерам. Только 34 % молодежи остаются в рамках постоянных структур.

Можно ли про вас сказать, что вы член, участник какой-либо организации? (участники мероприятий, %)



Эта тенденция подтверждается и на местном уровне. Как отмечает Игорь Ширяев, самостоятельный волонтер: «Человеку не обязательно присоединяться к организации... они могут самостоятельно и с друзьями или семьей помогать окружающим. И зачастую именно такая, личная, адресная помощь оказывается наиболее эффективной и значимой».

В малых городах этот эффект усиливается за счет тесноты социальных связей. Александр Долгирев, руководитель бойцовского клуба «Прайд» (Тотьма), отмечает: «У нас город маленький... Одни и те же ребята участвуют во многих организациях. Которая самая активная молодежь — они везде».

Современная молодежь особенно ценит возможность **самостоятельно** выбирать направления деятельности, определять формат участия и сохранять личную **автономию.** Молодые люди ожидают отсутствия **жестких формальных** обязательств и возможности выстраивать свое участие в общественной жизни в соответствии с личными интересами и возможностями.

Важно отметить, что **традиционные императивные структуры,** внедряемые сверху, не могут в полной мере **учесть** эту новую модель поведения. Формальные организации сталкиваются с трудностями в привлечении молодежи, которая стремится к самостоятельному выбору направлений деятельности и гибким форматам участия.

Ключевые факторы, способствующие развитию новой модели участия:

1. **Доступность информации**

через цифровые платформы позволяет мгновенно находить и выбирать проекты по интересам и геолокации. Молодые люди могут легко находить подходящие инициативы и подключаться к ним без лишних барьеров.

2. **Доверие к лидерам**

становится важнее формальных структур. Личная репутация и харизма конкретных организаторов играют решающую роль в выборе проектов для участия.

3. **Социальный контекст**

определяет характер участия. Молодежь предпочитает включаться в деятельность через личные связи — с друзьями, семьей, единомышленниками. Гражданское участие встраивается в существующие социальные сети.

4. **Цифровая экосистема**

становится основой для масштабирования новой модели участия. Современные платформы и социальные сети обеспечивают одновременно чувство локальной общности и принадлежность к общенациональному движению.

5. **Горизонтальные связи**

приобретают первостепенное значение. Молодые люди ценят возможность взаимодействовать напрямую, без излишней иерархии и бюрократии.

Современные цифровые платформы, такие как Добро.рф, играют важную роль в создании необходимых условий для реализации потребностей молодого поколения. Они предоставляют возможность быстро находить интересные инициативы, оценивать проекты по собственным критериям и участвовать в деятельности без излишней формализации.

Особенно важно, что молодежь ценит ощущение принадлежности к общенациональной команде добровольцев. Волонтеры из небольших городов, общаясь на цифровых платформах с единомышленниками из других регионов, чувствуют себя частью большого движения. Это подтверждается тем, что большинство активистов успешно совмещают локальную деятельность с участием во всероссийских проектах.

Принимали ли вы участие в крупных общегосударственных проектах в последние годы?/ Можно ли про вас сказать, что вы член, участник какой-либо организации? (%)



Таким образом, успешное вовлечение молодежи возможно только при создании экосистемы, где сохраняется баланс между государственным участием и инициативой снизу, между формализованными структурами и гибкими форматами самоорганизации. При этом цифровые платформы становятся важным инструментом, позволяющим совместить государственные задачи с индивидуальными потребностями молодых людей.

ОРГАНИЗАЦИИ БЕЗ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА: НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ И ИХ ПОТЕНЦИАЛ

Особый интерес представляют наименее формализованные объединения — организации без образования юридического лица. Они могут быть ближе к молодежным субкультурам и эффективно привлекать тех, кому неинтересны «официальные» форматы. Эти объединения работают на местном уровне, но зачастую присоединяются к региональным и реже федеральным проектам.

Важно отметить, что участие в работе организаций без образования юридического лица **мало отличается** по своему **положительному воздействию** на молодежь от участия в деятельности общественных объединений, имеющих юридическое лицо. У участников сходным образом развиваются гражданские ценности, происходит личностный рост.

Даже участники, не состоящие в организациях, принимают участие в крупных общественных и государственных проектах. Чаще всего они участвовали в отправке гуманитарных грузов воинам СВО и жителям территорий в зоне СВО (48 %) и в мероприятиях, посвященных 80-летию Победы в ВОВ (36 %).

«Мой опыт заключается в самостоятельности, мы с друзьями и коллегами помогаем непосредственно нуждающимся без посредников. Мы не тратим время на бюрократию и отчетность, а сразу видим результаты своих усилий».

Ширяев И., волонтер

ЧЕМ ЗАНИМАЮТСЯ: СПЕКТР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОБЩЕСТВЕННАЯ ЦЕННОСТЬ

Спектр волонтерской деятельности охватывает практически все социально значимые сферы.

В каких направлениях деятельности сегодня работает ваша организация? (%, руководители)



Анализ ответов руководителей показывает: за внешним разнообразием стоит глубокая внутренняя связь между разными направлениями работы.

Условно эту деятельность можно разделить на три больших направления, которые дополняют и поддерживают друг друга.

Первое — это прямая помощь тем, кто оказался в беде. Организации работают как «скорая социальная помощь»: реагируют на кризисы, поддерживают уязвимые группы, заботятся о пожилых и тех, кто не может позаботиться о себе сам. Здесь люди впервые на практике сталкиваются с милосердием и солидарностью, здесь формируются доверие и понимание: «никто не останется один на один с бедой».

Самая массовая категория — адресная помощь. Как уже отмечалось, в последние годы 84 % организаций так или иначе **помогают участникам СВО** и жителям пострадавших территорий.

«За три года через совет ветеранов собрали миллион четыреста тысяч рублей, сотни посылок, две с половиной тысячи сетей. Плетут и в школах, детей привлекаем».

Лысанова Т., председатель Совета ветеранов Тотемского района

Особое место занимает **инклюзия**. Здесь важно не просто помочь человеку с особенностями, а изменить отношение к нему в обществе.

«Ребенок аутист обнял волонтера — и это вызвало ее восторг. А объятия аутистического ребенка дорогого стоят».

Глотова Н.Ю., РОО «Дети Дождя», Сургут

«Мы считаем, что каждый человек обладает безусловной ценностью и правом быть не объектом жалости, а активным творцом».

Из анкеты руководителя НКО

В работе с пожилыми тоже происходит сдвиг: от пассивной «заботы» — к полноценной, активной жизни.

«Пожилые люди ЖИВУТ, а не ждут смерти».

Из анкеты руководителя НКО

Второе направление — создание среды, где человек растет и становится активным. Здесь фокус смещается с получения помощи на созидание. НКО вовлекают людей в волонтерство, проектную деятельность, жизнь местных сообществ. И в этом процессе у человека формируются ответственность, умение работать

в команде, способность к самоорганизации. Люди раскрываются, находят себя, обретают уверенность и чувство принадлежности к чему-то важному.

Особенно это заметно в работе с молодежью.

«Мы создаем живую, деятельную среду, где дети и молодежь из наблюдателей превращаются в творцов реальных позитивных изменений».

Из анкеты руководителя НКО

Важно, что патриотизм в такой среде понимают не как абстрактные лозунги, а как конкретные дела и живую связь с историей.

«У меня все мероприятия патриотической направленности. Я понимаю патриотизм как изучение истории края, погружение в нее».

Новоселов А.М., Тотемское музейное объединение

Организации становятся местом, где люди разных поколений и профессий находят общий язык и общее дело.

«Объединяет в добровольческое движение несколько поколений и целые семьи».

Из анкеты руководителя НКО

А еще — местом, где можно быть собой и чувствовать себя в безопасности.

«У нас есть место для детей, где их не трогают. Детям главное — быть в безо-пасном месте, где все свои».

Антонова О.Ю., АНО «Ресурсный Центр содействия гражданским инициативам и добровольчеству (волонтерству)», ХМАО

Третье направление — работа, которая укрепляет общество в целом, создает его долгосрочную основу. Это сохранение исторической памяти, развитие культурного наследия, налаживание связей между властью, бизнесом и обществом. Здесь некоммерческие организации выступают как хранители и строители — они помогают сохранять культурный код, передавать память следующим поколениям, создавать пространство для диалога.

«Чтобы молодежь через общение со старшим поколением осознала: беречь и передавать память о подвиге народа — святой долг каждого».

Из анкеты руководителя НКО

«Воспитательная сила — в истории места. А в жилом Кремле — в людях, которые на его территории живут сейчас».

Серикова Д.Е., АНО «Центр проектной деятельности», Коломна

«Наша ценность — в системном решении проблем через объединение усилий власти, бизнеса и общества».

Из анкеты руководителя НКО

Люди идут за важным для них делом. Участие делает их активными, они меняют среду и становятся примером для новичков. Так личная вовлеченность перерастает в общественные изменения: помощь другим преображает жизнь самих помогающих и всего общества.

МОТИВАЦИЯ УЧАСТИЯ: ПОЧЕМУ ЛЮДИ ПРИХОДЯТ В ВОЛОНТЕРСТВО

Мотивационная структура волонтерства сложна и многослойна. Она сочетает альтруистические, личностные и экзистенциальные компоненты, которые могут по-разному проявляться в зависимости от типа участника и этапа его вовлеченности.

Участники исследования выделяют несколько ключевых мотивов участия молодежи в добровольческой деятельности:

- возможность делать полезное дело;
- интересное общение;
- получение нового опыта;
- участие в значимых событиях;
- возможность самореализации и поиска своего профессионального и жизненного пути.

«Меня побуждает заниматься волонтерской деятельностью глубокое чувство эмпатии и желание внести свой вклад в улучшение мира вокруг... Это не просто акт милосердия, а осознанный выбор — быть частью решения социальных проблем».

Ширяев И., самостоятельный волонтер

«Важно, когда студенты и учащиеся видят свою профессиональную самореализацию в том числе в общественном секторе».

Тополева-Солдунова Е.А., руководитель АНО «Агентство социальной информации» и БФ «Доброта Севера», член Общественной палаты РФ

Для многих волонтерство становится не просто занятием, а важной жизненной опорой, способом почувствовать свою значимость и причастность к общему делу.

«Просто это приносит самоудовлетворение. Когда помог нуждающемуся, значит, день прожит не зря!»

Из анкеты волонтера

У руководителей мотивация часто укоренена в личной истории, семейных традициях или глубоком чувстве ответственности — за место, где живешь, за тех, кто рядом, за то, что оставили предки.

«Людям опасно быть с бездомными псами на улицах. Но псам тоже плохо. Но есть люди, которые не просто боятся, а страдают, чувствуют боль от вида обездоменных животных. Нужно про таких людей тоже беспокоиться, кому болит».

Нуриева А.А., региональное общественное движение помощи бездомным животным «Дай лапу», Сургут

Для некоторых движущей силой становится не столько боль, сколько гордость за прошлое и желание быть достойным своих предков.

«Мне стыдно за то, что мои предки могли строить храмы, ходили на Камчатку, открывали Америку, а мы сейчас даже сохранить это не можем. Это очень сильно мотивирует».

Селебинко З.В., Фонд развития общественных инициатив «Соль Земли», Тотьма

Кто-то приходит в волонтерство через собственный опыт преодоления и желание помочь тем, кто оказался в схожей ситуации.

«Я сама в прошлом была трудным подростком. Поэтому знаю, как важно, чтобы рядом оказался кто-то, кто не осудит, а просто поможет увидеть другой путь».

Лажинцева О.И., региональная общественная организация социальной адаптации граждан «ФАВОР», ХМАО

Мотивация подростков заслуживает отдельного разговора. Для них волонтерство часто становится пространством, где можно получить то, чего не хватает в школе и семье: доверие, уважение, возможность быть услышанным и принятым.

Критически важным для подростков оказывается **общественное признание** — но не формальное, в виде грамот и баллов, а человеческое, когда их труд действительно замечают и благодарят.

«Если они пошли к семье участника СВО, покололи дрова, почистили снег, им сказали спасибо, подарили по шоколадке… им даже шоколадка эта не нужна. Им бы просто сказали спасибо и написали про них в газету».

Антонова О.Ю., АНО «Ресурсный Центр содействия гражданским инициативам и добровольчеству (волонтерству)», ХМАО

Важно отметить, что мотивация участников волонтерской деятельности не является статичной характеристикой. Исследования показывают, что **исходный мотив включения** в добровольческую деятельность не определяет конечный воспитательный эффект.

При реальном включении в совместную деятельность происходит **существенная трансформация мотивации.** Участники, пришедшие изначально по внешним причинам (по предложению школы, за формальными бонусами), при условии качественного вовлечения в деятельность и установления доверительных отношений с другими участниками демонстрируют смену мотивации.

«Когда мы начинали, приходили просто потому, что „надо“. А потом видели, что их помощь реально кому-то нужна, что они могут что-то изменить, — и оставались уже сами».

Имакаева Е.В., Ресурсный центр волонтерства «Добро», Когалым

По мнению С.В. Голубева (Фонд социальных инвестиций, РАНХиГС), волонтерство должно восприниматься как способ самовыражения для людей с близкими ценностями. Люди приходят в НКО, потому что им близка целевая аудитория и ценности организации: *«Как только у вас получается давать волонтерство как возможность, люди приходят, потому что им откликаются эти ценности, им близка эта целевая аудитория. Похожие притягиваются к похожим»*.

Эффективность воспитательного процесса определяется не первоначальным мотивом, а **характером дальнейшего участия.** Трансформация мотивации происходит естественным путем при условии:

- активного включения в реальную совместную деятельность;
- становления частью доверительного сообщества;
- участия в ценностно окрашенном общении.

При этом чисто инструментальное участие, когда волонтерская деятельность воспринимается исключительно как формальная обязанность, не приводит к желаемым результатам. Ключевым фактором успеха является глубина вовлечения в реальную деятельность и качество межличностных отношений, которые и определяют эффективность воспитательного воздействия.

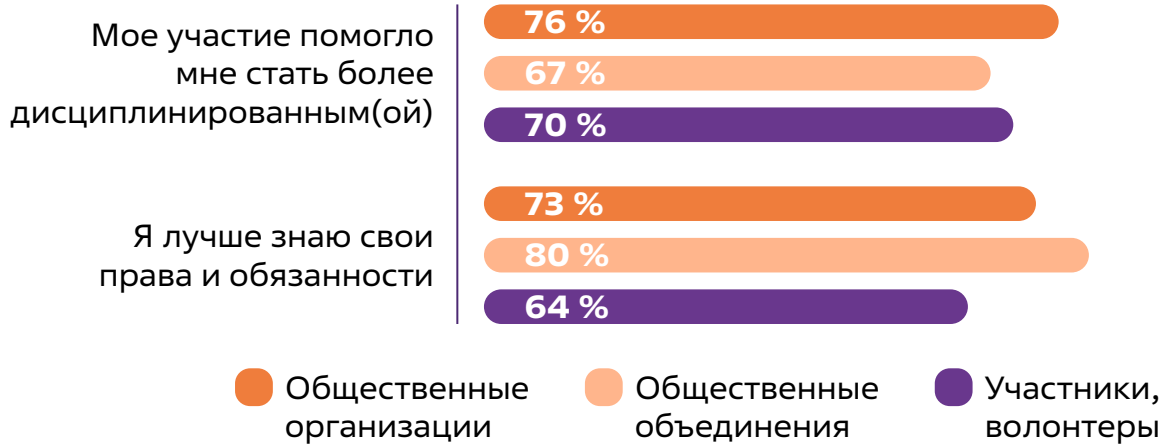
Таким образом, **вопрос соотношения волонтерства и карьерных мотивов** следует рассматривать не как противопоставление, а как **управляемое напряжение,** требующее **осознанной работы** со стороны организаторов и лидеров сообществ. Их задача — создать такую среду совместной деятельности, в которой первоначально внешние стимулы естественным образом трансформируются в осознанную вовлеченность и личностный рост.

ЛИЧНОСТНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ УЧАСТНИКОВ

Проведенное исследование показало, что участие в волонтерской деятельности вызывает системные изменения личности участников независимо от их формальной принадлежности к организациям. **70–90 %** участников отмечают значительные позитивные трансформации в себе и в различных сферах своей жизни.

Влияние волонтерской деятельности (% среди разных категорий по подгруппам)





Полученные данные позволяют выделить следующие **основные направления развития личности:**

Социальная ответственность и гражданская активность:
- **81–88 %** проявляют больший интерес к общественным проблемам
- **81–88 %** стали чаще помогать другим

Целеустремленность и саморазвитие:
- **84–90 %** отмечают усиление желания пробовать новое
- **81–89 %** чувствуют себя более уверенными в своих силах

Эмоциональный интеллект и эмпатия:
- **69–86 %** отмечают улучшение понимания чувств других людей

Коммуникативные навыки и креативность:
- **73–82 %** отмечают улучшение навыков общения
- **63–85 %** отмечают развитие способности находить нестандартные решения

Самопознание и дисциплина:
- **72–79 %** стали лучше понимать себя
- **67–76 %** отмечают развитие дисциплины
- **71–78 %** отметили улучшение учебных и рабочих показателей

Таким образом, исследование подтверждает, что **эффективность** волонтерской деятельности определяется не формальной принадлежностью к организации, а **качеством вовлеченности** участников. Системное участие в волонтерских проектах способствует комплексному личностному росту, включая развитие социальных, коммуникативных и когнитивных навыков, а также укрепление ценностных ориентиров.

Важно отметить, что эти изменения происходят именно через активное включение в социальную жизнь.

«Участие в волонтерской деятельности делает человека более насыщенным, раскрывает его потенциал. Чем больше социальных связей, тем полнее раскрывается личность. Те, кто выпадает из социальной ткани (работа — дом — работа), постепенно теряют себя, превращаясь в физическую оболочку».

Вайнер В.Л., директор дивизиона развития сектора НКО Агентства стратегических инициатив

УРОВНИ ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ЭФФЕКТА ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анализ открытых ответов волонтеров позволяет выделить три уровня воспитательного эффекта, которые фиксируются у участников общественной деятельности.

Уровень	Что включает
Усвоение знаний и навыков	Новые компетенции, профессиональные интересы, расширение кругозора
Формирование ценностей и отношений	Развитие эмпатии, чувство ответственности, гражданская позиция, вера в людей, чувство принадлежности
Опыт социального действия	Командная работа, вовлечение других, создание собственных проектов, лидерство

Дополнительно отмечены эффекты личностного роста: уверенность в себе, психологическая устойчивость, чувство смысла, радость от участия.

Рассмотрим подробнее, как эти уровни проявляются в реальных историях участников.

ВЛИЯНИЕ НА ЛИЧНОСТЬ И ЖИЗНЕННЫЕ ТРАЕКТОРИИ

Волонтерская деятельность оказывает глубокое влияние на самих участников, формируя их личность, ценности и жизненные ориентиры. Анализ ответов волонтеров позволяет выделить несколько ключевых сфер изменений.

Социальные связи и коммуникация. Для многих волонтерство становится источником новых дружеских связей и расширения круга общения. Это не просто «полезные знакомства», а обретение близких по духу людей, единомышленников, с которыми совпадают ценности и взгляды на жизнь.

«У меня появилось большое количество новых знакомых. Добавило друзей с родственными взглядами и близкими по духу». «У меня расширился круг общения, и записная книжка выросла до 8 тысяч контактов».

Из анкет волонтеров

Для некоторых участников волонтерство становится инструментом преодоления внутренних барьеров и социальной изоляции.

«Помогло избавиться от „внутренних зажимов“ в общении с людьми».

Из анкеты волонтера

Личностное развитие и новые компетенции. Участие в волонтерских про-

ектах нередко становится точкой отсчета для кардинальных жизненных перемен, включая смену профессии и самореализацию в новой сфере.

«Полностью изменила мою жизнь: от главного бухгалтера фармацевтической отрасли до руководителя ДоброЦентра».

Из анкеты волонтера

Волонтерство позволяет людям раскрыть в себе новые качества, о которых они раньше не подозревали: организаторские способности, лидерские задатки, умение работать в команде.

«Я поняла свои сильные и слабые стороны, поняла, что хочу участвовать в более глобальных проектах».

Из анкеты волонтера

Эмоциональное и психологическое состояние. Многие волонтеры отмечают, что деятельность дает им ощущение осмысленности жизни и внутренней гармонии.

«Я живу тем, что помогаю людям». «Дает мне ощущение полезности и наполненности жизни смыслом».

Из анкет волонтеров

Мировоззрение и ценности. Волонтерство меняет взгляд на мир, смещает ценностные акценты. Материальное отступает на второй план, уступая место духовному и общественному.

«Духовность стала выше, чем материальность».

Из анкеты волонтера

Формируется чувство сопричастности к судьбе страны, осознание себя частью более широкого целого.

«Я почувствовала свою сопричастность к делам страны, поняла, что приношу пользу Родине».

Из анкеты волонтера

Преодоление через помощь. Отдельного внимания заслуживают свидетельства людей, которые через волонтерство преодолевают личные трагедии.

«Мне стало легче переносить гибель моего мужа, я поняла, что, помогая другим, мне становится легче». «Я сама не так давно стала инвалидом, а занимаясь волонтерством, забываю о болезни, потому что главная задача — это наша Победа!»

Из анкет волонтеров

Эти свидетельства показывают мощный потенциал волонтерства, его способность возвращать людям смысл и силы в самых тяжелых обстоятельствах.

Волонтерство меняет самих помогающих: расширяет круг общения, раскрывает новые качества, дает ощущение осмысленности и помогает справляться с личными трагедиями — материальное уступает место духовному, а сопричастность общему делу становится жизненной опорой.

ФЕНОМЕН ВОЛОНТЕРСТВА: УНИКАЛЬНОСТЬ ЯВЛЕНИЯ

Обобщая анализ эффектов и практик, можно выделить ключевые характеристики, составляющие уникальность волонтерства как социального и воспитательного феномена:

1. **Сочетание личного и общественного**
— одновременно удовлетворяет индивидуальные потребности и решает общественные задачи.
2. **Гибкость и адаптивность**
— способность быстро реагировать на новые вызовы.
3. **Субъектность участника**
— волонтер не объект, а активный деятель.
4. **Ценностная природа**
— держится на внутренних убеждениях, а не на внешних стимулах.
5. **Многообразие форм**
— экосистема, способная вовлекать людей с разными запросами.
6. **Трансформационный потенциал**
— меняет не только мир, но и самого человека.
7. **Связующая ткань общества**
— создает живые горизонтальные связи и чувство общности.

«У нас нет конкуренции... у меня нет страха, что кто-то будет лучше меня... Музей идет в библиотеку, библиотека — в музыкальную школу, музыкальная школа — в школьную... все как-то по-доброму, по-семейному».

Селебинко З.В., Фонд развития общественных инициатив «Соль Земли», Тотьма

ИТОГИ РАЗДЕЛА 3

1. Современное волонтерство — **многоукладное явление,** где традиционные формы сосуществуют с гибкими, проектными и неформальными.

2. Спектр деятельности охватывает все социально значимые сферы, но доминирует **патриотическая и гуманитарная повестка,** понимаемая через конкретную связь с локальной историей и помощь ближнему.

3. Модели участия изменились: лишь треть волонтеров (34 %) — «традиционные члены», тогда как 60 % предпочитают гибкие форматы, что требует пересмотра подходов к поддержке, роли цифровых платформ с их возможностями сетевого, горизонтального взаимодействия между людьми.

4. Мотивация носит **комплексный характер:** альтруизм неотделим от личностного развития, социальная ответственность — от поиска смысла.

5. Ключевой механизм воспитания — **проживание ценностей через реальную деятельность** в доверительной среде, где центральную роль играет «значимый взрослый» (наставник).

6. Волонтерство обладает **трансформационным потенциалом:** меняет жизненные траектории, формирует личность и гражданскую позицию.

7. Количественные показатели подтверждают качественные выводы: 84 % руководителей осознанно ставят воспитательные цели, 86 % используют наставничество, 82 % работают в разновозрастных командах. Это **рефлексивный и системный процесс.**

ГЛАВА IV

ТОПЛИВО ДОБРА: РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ ВОСПИТАНИЯ В ВОЛОНТЕРСТВЕ

Ресурсная база некоммерческого сектора шире, чем просто финансирование. Она включает людей, готовых безвозмездно участвовать в проектах, помещения для встреч и работы, доступ к информации о конкурсах и партнерах, поддержку власти и горизонтальные связи между организациями. В этой главе — о том, на каких ресурсах держится современное добровольчество и с какими трудностями сталкивается сектор сегодня.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: ГЛАВНЫЙ РЕСУРС СЕКТОРА

Главный ресурс некоммерческого сектора — люди. Это подтверждается и количественными данными: **67 % руководителей** называют помощь волонтеров основой деятельности своих организаций. Исключение составляют лишь образовательные учреждения, где этот показатель заметно ниже (30 %) — там традиционно больше опираются на штатных сотрудников и сложившуюся инфраструктуру.

Пользуется ли ваша организация какими-либо из перечисленных ресурсов? (множественный выбор) / Какую организацию вы представляете? (% среди руководителей, по подгруппам, множественный выбор)



Однако волонтеры — лишь видимая часть человеческого капитала. Практически все эксперты подчеркивают: для устойчивой работы критически важны не только те, кто регулярно участвует в проектах, но и **специалисты, готовые помогать безвозмездно,** — юристы, бухгалтеры, фотографы, дизайнеры, сотрудники администраций, эксперты из самых разных сфер. Их участие часто носит нерегулярный, но высокопрофессиональный характер и позволяет организациям решать задачи, выходящие за рамки компетенций постоянных волонтеров.

«К нам приходили городские эксперты, бесплатно проводили тренинги, семинары. Очень многое нам делали безвозмездно — просто потому, что мы социалка. За счет людей мы получали очень качественное наполнение проектов».

Лажинцева О.И., региональная общественная организация социальной адаптации граждан «ФАВОР», ХМАО

Особую роль играют **педагоги и сотрудники образовательных учреждений.** Их вовлеченность в деятельность некоммерческих организаций обусловлена как личностной направленностью на помощь и развитие, так и востребованностью педагогических и организационных навыков в социальных проектах. По сути, они выступают естественными агентами воспитательной деятельности даже тогда, когда действуют вне формальной школьной среды.

«Люди приходят к нам не за зарплатой — потому что сердце так говорит. Это другой уровень доверия, другая мотивация».

Из анкеты руководителя НКО

По данным исследования, в среднем **63 %** организаций **привлекают профильных специалистов** для реализации воспитательной работы. Максимальный уровень обеспеченности кадрами наблюдается в образовательных учреждениях (96 %), что закономерно. Среди общественных объединений лидируют межрегио-нальные организации — 77 % из них имеют в штате педагогов и специалистов по воспитательной работе. Даже в организациях без юридического лица почти каждый второй (53 %) задействует таких специалистов, что говорит о распространенности этой практики вне формальных структур.

Работают ли у вас в организации педагоги, специалисты, чьи основные обязанности — воспитательная работа? / Какую организацию вы представляете? (% ответов «ДА» среди руководителей, по подгруппам)



Кроме того, **53 %** организаций в целом обеспечивают **внутреннее обучение** сотрудников в сфере **педагогики,** что отражает стремление к повышению квалификации и профессионализации воспитательной деятельности. Здесь снова выделяются межрегиональные объединения с показателем 83 % — вероятно, это связано с масштабностью их проектов и необходимостью стандартизации подходов. Образовательные учреждения также показывают высокий уровень вовлеченности (74 %).

Проходят (проходили) ли сотрудники вашей НКО внутреннее обучение педагогической направленности? / Какую организацию вы представляете? (% ответов «ДА» среди руководителей, по подгруппам)



В совокупности эти данные демонстрируют переход от эпизодического участия к системной и профессионально организованной воспитательной работе в секторе общественных организаций.

Кадровый ресурс сектора обладает важной спецификой: он мобилен, мотивирован и во многом держится на личной ответственности, а не на должностных инструкциях. Это создает как преимущества (гибкость, искренняя вовлеченность), так и риски (выгорание, зависимость от конкретных людей). **Однако именно человеческий капитал остается тем фундаментом, на котором строится вся деятельность некоммерческих организаций.**

Проблема разделения секторов. Эксперты обращают внимание на искусственное разделение в современном общественном секторе — между неформальными волонтерскими объединениями и институционализированными НКО:

«Большинство волонтеров резко негативно относятся к некоммерческим организациям, потому что это структура. Они действуют по другой схеме. У них есть понимание, что это мешающая формализация, бюрократизация деятельности, усложняющая, увеличивающая ответственность. Волонтер никому ничего не должен, никому ничего не обязан».

Киркора И.В., директор АНО «Авторский центр „Мир Семьи“»

Это разделение поддерживается на уровне государственных структур, где отсутствует системная связь между различными направлениями. Такое разделение приводит к утрате синергетического эффекта между секторами, снижению эффективности использования ресурсов, ограничению возможностей для масштабирования успешных практик.

СИСТЕМА ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНИЦИАТИВ

Основным источником поддержки для большинства организаций гражданского общества являются различные формы государственного финансирования: президентские и региональные гранты — основной финансовый инструмент поддержки, субсидии для ресурсных центров, целевое финансирование уставной деятельности.

Проблема краткосрочного финансирования. Выделяется экспертами как существенная:

«Гранты и субсидии рассчитаны на 1–1,5 года, а длительные социальные изменения невозможны за такой срок. Организации вынуждены постоянно пересобирать команды под новые проекты, теряя устойчивость и накопленные компетенции. НКО превращаются в „искусственное поле“ — каждый раз новый проект, новая команда, новые риски».

Киркора И.В., директор АНО «Авторский центр „Мир Семьи“»

Воспитание — непрерывная деятельность, которая не может осуществляться от проекта к проекту.

Неравномерность распределения поддержки. Как показало исследование, грантовая поддержка сконцентрирована прежде всего у крупных структур — региональных, общероссийских и межрегиональных объединений. Спонсорская помощь также достается главным образом общероссийским НКО (40 %). Для ресурсных центров, выполняющих инфраструктурную функцию, ключевым источником выступают субсидии, выделяемые на их уставную деятельность.

«У нас субсидия на выполнение функций ресурсного центра, плюс мы получаем грант губернатора Югры».

Имакаева Е.В., АНО «Центр развития добровольчества (волонтерства) «Навигатор добра», Когалым

Местные инициативы и неформальные объединения без юридического лица остаются **на периферии** этих финансовых потоков, существуют преимущественно за счет личных средств участников и эпизодической помощи партнеров. Это создает серьезный разрыв в возможностях развития и устойчивости разных типов организаций.

Взаимодействие с бизнесом. Отношения с коммерческим сектором складываются значительно сложнее. Эксперты констатируют: крупный бизнес неохотно финансирует некоммерческие проекты. Несколько активнее реагирует малый бизнес, но его помощь носит скорее ситуативный и несистемный характер — закупка инвентаря к мероприятию, предоставление помещений, спонсорская поддержка в виде подарков для участников.

«Я пыталась наладить контакты... Но пока нет бизнеса, который бы взял и системно помогал нам».

Прокошева Н.М., АНО «Шаг вперед», Сургут

«Обращаемся за сертификатами, какими-то вещами. Где-то кто-то подарки купит к мероприятию — и на том спасибо».

Имакаева Е.В., АНО «Центр развития добровольчества (волонтерства) «Навигатор добра», Когалым

Фандрайзинг. Отдельные организации пробовали осваивать системный фандрайзинг — целенаправленную работу по привлечению средств от частных лиц, фондов и бизнеса. Однако этот путь требует серьезных вложений в обучение сотрудников и продвижение.

«Пробовали развивать фандрайзинг, но вложения в обучение сотрудников, в организацию процесса себя не оправдали. Привлекли миллион четыреста... Для крупных городов это копейки, а усилий затратили огромное количество».

Лажинцева О.И., региональная общественная организация социальной адаптации граждан «ФАВОР», ХМАО

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА: ПОМЕЩЕНИЯ И ИНФРАСТРУКТУРА

Для большинства организаций гражданского сектора материально-техническая база — это в первую очередь **помещения:** офисы для повседневной работы, пространства для встреч с участниками, площадки для проведения мероприятий. Часть НКО и фондов также располагают собственным автотранспортом и специализированным оборудованием.

Главным поставщиком помещений и инфраструктуры выступают **местные власти.** Муниципальные помещения используют 64 % межрегиональных и 53 % местных объединений. Муниципальным транспортом и оборудованием чаще других пользуются местные организации (35 %).

Помимо прямой аренды или безвозмездного предоставления помещений, организации активно задействуют ресурсы **партнеров.** Для проведения мероприятий пользуются площадками образовательных и социокультурных учреждений, торговых центров — обычно на безвозмездной основе.

Некоторые организации за счет грантов формируют собственную инфраструктуру — театральные студии, арт-площадки, мастерские. Наличие такого закрепленного на долгосрочной основе помещения принципиально меняет характер деятельности. Это не просто место для встреч, а пространство, где формируется устойчивое сообщество, возникают неформальные связи, рождаются новые инициативы.

«Благодаря гранту губернатора и президентскому гранту мы оборудовали видеостудию, закупили необходимое оборудование. Сделали ремонт выставочного зала, театрального кафе. Сейчас у нас очень красиво. Наш офис превратился в большое арт-пространство, где соединились разные направления».

Жилинская О.В., Координационный Центр социальных проектов, Нижневартовск

Особенно важно это для работы с детьми и молодежью: у них появляется «свое место», куда можно прийти в любое время, где их ждут и принимают.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ И ЦИФРОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

Потребность в систематизации деятельности и доступности информации о волонтерах, конкурсах, образовательных программах и партнерах стала для сектора не менее значимой, чем потребность в финансировании. Ответом на этот запрос стало формирование **экосистемы социального развития Добро.рф,** ядром которой выступает цифровая платформа.

Роль платформы в развитии волонтерского движения. Платформа призвана объединить и поддержать разнообразные волонтерские инициативы и социальные проекты по всей стране. Благодаря Добро.рф впервые формируются зачатки **единого воспитательного пространства общенационального масштаба,** связывающего и крупные некоммерческие организации, и малые группы добровольцев, и рядовых граждан, занятых добровольчеством, из всех регионов РФ.

Если ранее сеть локальных инициатив была разрозненной, то теперь они могут быть интегрированы в единую смысловую и событийную повестку, в том числе в рамках **общероссийского движения взаимопомощи #МЫВМЕСТЕ».** Платформа предоставляет новые возможности для масштабирования и синергии: поиск партнеров и ресурсов, обмен лучшими практиками, обучение, тиражирование успешных проектов. Важно подчеркнуть, что Добро.рф — это прежде всего новая инфраструктура. При этом суть воспитательного процесса — личностное развитие через совместную деятельность — остается неизменной, но реализуется на более широкой площадке.

Практическое применение платформы:

1. **Систематизация деятельности.**
Платформа становится не просто агрегатором данных, а рабочим инструментом для организаций.

«Мы задумались: как упорядочить нашу деятельность и самим в ней разобраться? И нашли инструмент — платформу Добро.рф».

Имакаева Е.В., АНО «Центр развития добровольчества (волонтерства) «Навигатор добра», Когалым

2. **Учет и отчетность.**
Руководители отмечают удобство фиксации мероприятий и формирования отчетности.

«Она очень удобна, даже для сдачи отчетности. Зашел — посмотрел, какое мероприятие проходило, сколько волонтеров участвовало. Хороший рабочий инструмент».

Имакаева Е.В., АНО «Центр развития добровольчества (волонтерства) «Навигатор добра», Когалым

3. Образовательный ресурс.
Платформа выступает площадкой для профессионального развития — через вебинары, курсы, библиотеку лучших практик.

«Я сама прошла уже 17 курсов. И все наши волонтеры, а их больше ста человек, зарегистрированы на платформе. Каждый прошел хотя бы первичное обучение».

Антонова О.Ю., АНО «Ресурсный Центр содействия гражданским инициативам и добровольчеству (волонтерству)» Октябрьского района, ХМАО

4. Привлечение ресурсов.
Организации используют платформу для привлечения волонтеров, поиска парт-неров, продвижения проектов. Сам факт регистрации и аккредитации на платформе становится маркером надежности.

«Мы размещаем на платформе свои добрые дела. Например, выкладываем заявку: нужны волонтеры для социального такси».

Прокошева Н.М., АНО «Шаг вперед», Сургут

«Когда организация аккредитована, это уже вызывает доверие. Значит, мероприятие действительно будет качественным».

Мириев Э.С., АНО «Центр развития социально-культурных инициатив Югры», ХМАО

Через платформу я могу создавать мероприятия для муниципального округа и включать туда ребят. Скидываю им ссылку, и ребята уже по этой ссылке точно так же получают реализованные часы волонтера».

Марков И., отделение МГЕР, Коломна

Региональные особенности. В малых городах и поселениях цифровые платформы пока уступают по эффективности личным контактам и «сарафанному радио». Механизмы горизонтальной координации здесь работают через привычные каналы: социальные сети, мессенджеры, телефонные звонки.

«В нашем маленьком городе соцсети работают значительно эффективнее, чем сайты. Я сомневаюсь в эффективности таких форм, как сайт. Если волонтеру интересно быть в сообществе, он найдет способ — есть чаты, группы, туда можно добавляться».

Новоселов А.М., Тотемское музейное объединение

В ряде регионов, помимо федеральной платформы, создаются собственные цифровые экосистемы. В ХМАО, например, действует портал ЕЛКА.РФ (elkanko.ru) — комплексная система поддержки некоммерческого сектора, включающая каталог организаций с рейтингом, личные кабинеты активистов и чиновников, механизмы грантовых конкурсов. Важно отметить, что данная платформа интегрирована с Добро.рф. Аналогичная практика существует и в других регионах — там также создаются региональные цифровые платформы, которые встраиваются в общую экосистему поддержки некоммерческого сектора.

РЕСУРСНЫЕ ЦЕНТРЫ И ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ

Помимо цифровой инфраструктуры, важную роль в поддержке некоммерческого сектора играют офлайн-структуры — **ресурсные центры добровольчества,** созданные во многих регионах. Они предоставляют помещения, оборудование, консультационную и методическую поддержку, становясь точками объединения, где разные общественные инициативы могут координировать действия и запускать совместные проекты.

Наиболее системно эта работа выстроена в ХМАО, где при содействии Фонда гражданских и социальных инициатив создана сеть из **25 ресурсных центров** — практически во всех муниципалитетах округа. Их задача — повышать продуктивность гражданских инициатив через информационную, методическую и, где возможно, финансовую поддержку.

«Мы курируем эти центры, а они уже работают точечно на местах. От нашего имени доносят информацию до некоммерческих организаций — и обратную связь нам передают».

Мириев Э.С., АНО «Центр гражданских и социальных инициатив Югры», ХМАО

В Тотьме функции неформального ресурсного центра фактически выполняет **музейное объединение,** вокруг которого сложилась целая экосистема общественных инициатив. Около 70 % проектов местных организаций реализуются в тесной связке с музеем.

«Мы не можем работать по всем направлениям сразу. И когда появляются новые заинтересованные люди, мы только рады. Они подхватывают идеи, а мы помогаем — смыслами, историческим контекстом, связями».

Новоселов А.М., Тотемское музейное объединение

Важную роль в горизонтальной координации играют личные связи и неформальные каналы коммуникации. В малых городах и поселениях, где все друг друга знают, эти механизмы работают эффективнее любых формальных структур.

БАРЬЕРЫ И РИСКИ РАЗВИТИЯ ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА

Исследование фиксирует ряд системных барьеров и рисков, с которыми стал-

киваются общественные объединения. Их можно разделить на несколько категорий: финансовые, административные, кадровые и риски, связанные с изменением социально-психологического портрета молодежи.

Финансовые и административные барьеры. Главной проблемой для 75 % руководителей остается **нехватка финансирования.** Это универсальный вызов для объединений всех уровней — от местных инициатив до общероссийских структур. На втором месте — **бюрократические преграды** (32 %): сложность получения грантов, избыточная отчетность, административные процедуры. Особенно остро эта проблема стоит перед общероссийскими общественными объединениями.

Замыкают тройку лидеров сложности с логистикой и транспортом (30 %), **отсутствие помещений для работы и нехватка квалифицированных кадров** (24–25 %).

«Ограниченные ресурсы при растущих запросах. Идей и желания помогать у молодежи гораздо больше, чем возможностей их поддержать — площадок, транспорта, наставников, финансирования».

Из анкеты руководителя НКО

Цифровая среда как вызов. Анализ открытых ответов выявил несколько устойчивых групп проблем. Наиболее часто руководители указывают на **снижение живого общения, гаджетозависимость и клиповое мышление** как факторы, осложняющие вовлечение молодежи в реальные проекты.

«Многие подростки глубоко погружены в онлайн-пространство, что снижает их мотивацию к участию в реальных, офлайн-инициативах. Нам приходится особенно тщательно выстраивать форматы, чтобы они были не просто полезными, но и действительно вовлекающими, живыми, „офлайново-яркими“».

Из анкеты руководителя НКО

Другая группа трудностей связана с **трансформацией мотивации** — смещением от альтруистической к прагматичной, формализмом, преобладанием потребительского отношения.

«Мотивация нередко трансформируется от альтруистической к прагматичной: получение грамоты, баллов для портфолио, „галочки“ для вуза».

Из анкеты руководителя НКО

Многие также отмечают **слабый родительский контроль, непонимание со стороны педагогов и формализм в образовательных учреждениях, а также возрастные и поведенческие особенности подростков** — инфантильность, низкую дисциплину, агрессивность, апатию.

«Нет единства действий. Учителя забывают, что они не только про образование, но и про воспитание. И как значимые взрослые в жизни детей не принимают должного участия».

Из анкеты руководителя НКО

«Привычка полагаться на технологии расслабляет детей, снижает мотивацию узнавать новое. Они часто не слушаются, отвечают упрямством на просьбы, раздражаются на советы и спорят, отстаивая свою точку зрения».

Из анкеты руководителя НКО

БАРЬЕРЫ И РИСКИ В РЕАЛИЗАЦИИ ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

В процессе исследования выявлены существенные препятствия, с которыми сталкивается гражданский сектор при реализации своего воспитательного потенциала.

1. Ключевым барьером остается отсутствие должного уровня **доверия** между общественными организациями и государственными структурами. Общественники опасаются, что их инициативы могут быть использованы лишь для **формальной отчетности,** в то время как чиновники нередко сомневаются в надежности и стабильности работы активистов. Существенное влияние оказывают также **бюрократические преграды,** особенно когда длительные процедуры согласования отбивают у волонтеров желание участвовать в совместных программах.

2. С усилением государственной поддержки возникает риск **имитации деятельности** ради отчетности. Особую озабоченность вызывает тенденция к излишней **формализации** воспитательного процесса. Когда живые инициативы пытаются вписать в жесткие рамки показателей и стандартов, происходит потеря аутентичности и подлинного смысла взаимодействия. Воспитание, основанное на личном контакте и отношениях, рискует превратиться в формальную технологию, что неизбежно ведет к утрате его эффективности.

3. Современные условия **цифровизации** создают дополнительные вызовы. В информационном обществе деятельность общественных организаций должна быть не только содержательно значимой, но и привлекательной в визуальном плане, динамичной и конкурентоспособной в цифровой среде. Статичные, неинтересные форматы работы не способны привлечь молодежь, даже если сами проекты несут важную социальную миссию.

4. Серьезным ограничением выступает **недостаточная профессиональная подготовка** лидеров гражданского сектора. Большинство руководителей общественных организаций действуют интуитивно, опираясь на личный опыт. При этом растет потребность в **системных знаниях** по возрастной психологии, методам работы с трудными подростками и организации волонтерских коллективов. В некоторых регионах уже появляются программы повышения квалификации для лидеров гражданского общества, однако их охват недостаточен.

Для преодоления выявленных барьеров необходим комплекс мер. Важно упростить административные процедуры, включая отчетность и регистрацию, создать льготные условия для социально ориентированных НКО, перейти от разовых грантов к многолетнему финансированию успешных практик. Особую роль играет менторская поддержка молодых лидеров и популяризация успехов гражданского сектора в СМИ.

Успешное преодоление барьеров возможно только при условии системного взаимодействия государства и гражданского общества. При этом критически важно сохранить **баланс** между необходимой координацией и автономией общественных организаций, поддержать неформальное межличностное взаимодействие и создать условия для подлинного влияния старших на молодежь. Эффективность воспитательного процесса определяется не формальными показателями, а качеством человеческих отношений и аутентичностью взаимодействия.

РЕЗЮМЕ

1. Человеческий капитал определяет устойчивость сектора.
Для 67 % организаций основой деятельности являются волонтеры. Устойчивость сектора обеспечивают в том числе специалисты (юристы, бухгалтеры, эксперты) и педагоги, транслирующие профессиональные практики в пространство общественных инициатив.

2. Финансовые потоки распределены неравномерно.
Грантовое финансирование концентрируется у институционализированных объединений федерального и регионального уровней. Локальные инициативы и неформальные группы исключены из этих каналов, функционируя за счет личных вложений участников. Взаимодействие с бизнесом носит несистемный характер. Это формирует устойчивый разрыв в потенциале развития между разными типами организаций.

3. Муниципальная поддержка — основа материальной инфраструктуры.
Помещения и транспорт от местных властей обеспечивают деятельность 64 % межрегиональных и 53 % местных НКО. Организации, создавшие на грантовые средства собственные пространства (студии, мастерские, арт-площадки), получают ресурс, формирующий устойчивые сообщества и горизонтальные связи.

4. Платформа Добро.рф становится ядром экосистемы развития добровольчества.
Она обеспечивает систематизацию деятельности, учет волонтерского участия, образовательную поддержку и привлечение ресурсов. При этом существуют определенные особенности: сложность пользовательского интерфейса для некоторых категорий пользователей, в малых городах более эффективно функционируют неформальные каналы коммуникации.

5. Ресурсные центры и горизонтальные связи дополняют инфраструктуру.
Функции ресурсной поддержки нередко берут на себя не только профильные центры, но и другие организации — музеи, библиотеки, образовательные учреждения, вокруг которых складываются устойчивые партнерские сети.

6. Системные барьеры многообразны.
Нехватка финансирования (75 %), бюрократические преграды (32 %), проблемы с логистикой и помещениями (24–30 %). Добавляются риски, связанные с изменением портрета молодежи: гаджетозависимость, трансформация мотивации, слабый родительский контроль, формализм в образовательной среде.

7. Развитие грантового финансирования сопровождается рисками институционализации.
Грантовая система провоцирует подстройку под формальные требования, имитацию активности и эрозию добровольческой природы волонтерства. Сохранение добровольности выступает критическим условием реализации воспитательного потенциала общественных инициатив.

ГЛАВА V

18 ГЛАВНЫХ УРОКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

УРОК 1. ВОСПИТАТЕЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО ФОРМИРУЕТСЯ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ФОРМАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ

Проведенное исследование показывает, что в современной России складывается особое воспитательное пространство, в котором значимую роль играет гражданское общество. Воспитательное влияние осуществляется как через систему образования и государственные институты, так и через совместную социально значимую деятельность, добровольческие инициативы, культурные и общественные проекты, возникающие по инициативе самих граждан.

УРОК 2. РОСТ СЕКТОРА СТАЛ ОТВЕТОМ НА ОБЩЕСТВЕННЫЕ ВЫЗОВЫ

В последние годы наблюдается взрывной рост некоммерческого сектора. Это во многом стало ответом общества на новые вызовы. Первым таким вызовом стала пандемия COVID-19, резко увеличившая потребность людей в помощи. Второй, еще более значимый вызов — начало СВО, сформировавшей запрос на разнообразные меры поддержки, на которые государство не всегда успевало быстро отреагировать. Решение проблем на местах стало делом «низовой» активности граждан: **84 % организаций** участвовали в отправке гуманитарных грузов, **60 %** — в помощи мобилизованным и их семьям. Из этой низовой активности «вырастали» новые некоммерческие организации, действующие на постоянной основе.

УРОК 3. ПАТРИОТИЧЕСКАЯ ПОВЕСТКА СТАЛА ДОМИНИРУЮЩЕЙ

Рост числа организаций сопровождался усилением патриотической направленности. По мнению руководителей, преобладающим является направление гражданско-патриотического воспитания (66 %). По оценке рядовых участников, первое место с ним делят воспитание социальной ответственности и добровольчество (56–57 %).

УРОК 4. МОДЕЛИ УЧАСТИЯ ИЗМЕНИЛИСЬ: ДВЕ ТРЕТИ ВЫБИРАЮТ ГИБКИЕ ФОРМАТЫ

Некоммерческий сектор развивается не только в рамках традиционных юридически оформленных организаций. Выявлены разнообразные формы участия: отдельные волонтеры (не члены объединений), волонтерские команды, организации без юридического лица.

Только **34 %** опрошенных участвуют в мероприятиях строго в рамках одной организации; **35 %** самостоятельно выбирают проекты и не являются членами объединений; **25 %** участвуют в деятельности нескольких организаций; **9 %** представляют организации без юридического лица. Таким образом, **60 % активной молодежи участвуют в гражданских инициативах вне рамок постоянной формальной принадлежности к какой-либо одной структуре.**

Организации без юридического лица, наименее формализованные объединения, привлекают тех, кто предпочитает менее «официальные» форматы, и даже чаще других занимаются гражданско-патриотическим воспитанием.

УРОК 5. ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ РЕАЛИЗУЕТСЯ ОСОЗНАННО И СИСТЕМНО

Исследование показывает, что воспитательная деятельность в секторе носит осознанный характер. Руководители оценивают свою воспитательную роль в **8,7 балла из 10**, а **84 %** из них заявляют, что сознательно ставят перед собой воспитательные цели.

Анализ открытых ответов о ценностях, которым руководители следуют в работе, подтверждает, что речь не идет о социально ожидаемых ответах. Респонденты осознанно называют конкретные ценности, которые стремятся передать участникам: **патриотизм, милосердие, ответственность, трудолюбие, уважение к старшему поколению.**

В ответах экспертов и количественных данных прослеживаются все фундаментальные элементы воспитательного процесса:

- совместная деятельность на благо обществу;
- воспитывающие отношения: доверие и значимость взрослого, наставничество (**86 %**);
- разновозрастные коллективы (**82 %**);
- воспитывающее общение: ценностный диалог, комфортная коммуникативная среда.

УРОК 6. ПЕДАГОГИ — КЛЮЧЕВЫЕ АГЕНТЫ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НКО

Люди с педагогическим образованием часто становятся ключевыми фигурами общественной деятельности. Их вовлеченность в некоммерческий сектор обусловлена как личностной направленностью на помощь и развитие, так и востребованностью педагогических и организационных навыков в социальных проектах. Педагоги воспринимают свою деятельность в добровольческом движении как заведомо воспитательную.

УРОК 7. УНИКАЛЬНОСТЬ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА — В СУБЪЕКТ-СУБЪЕКТНОЙ МОДЕЛИ

Некоммерческий сектор обладает уникальными возможностями для воспитания детей и молодежи, что обусловлено характеристиками его деятельности: добровольность участия, доверительные отношения, отсутствие жесткой субординации, равноправный диалог, работа в разновозрастных группах, комфортная коммуникативная среда.

В этой модели реализуются субъект-субъектные отношения, где оба участника воздействуют друг на друга. Ценности не навязываются, а формируются как результат реальной деятельности и диалога.

УРОК 8. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С БИЗНЕСОМ ОСТАЕТСЯ СЛАБЫМ МЕСТОМ

Крупный бизнес слабо вовлечен в поддержку некоммерческого сектора. Сказываются как сокращение доходов в условиях санкций, так и недоверие к НКО. Малый бизнес, который видит результаты деятельности наглядно, включается чаще, но его поддержка носит ситуативный характер. Преодоление этой проблемы требует информационной кампании по теме социальной ответственности бизнеса.

УРОК 9. ПАРТНЕРСТВО С БЮДЖЕТНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ — РЕСУРС УСТОЙЧИВОСТИ И МАСШТАБИРОВАНИЯ

Значимым направлением развития некоммерческого сектора является выстраивание устойчивого партнерства с бюджетными организациями — в сферах образования, культуры, здравоохранения и социальной защиты. Такое сотрудничество позволяет объединять ресурсы, использовать инфраструктуру учреждений и реализовывать проекты, значимые для местных сообществ. Оно не только расширяет охват аудитории, но и повышает легитимность и устойчивость общественных инициатив.

УРОК 10. ЦИФРОВАЯ СРЕДА ФОРМИРУЕТ НОВЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ И ВОВЛЕЧЕНИЯ

Вхождение в некоммерческий сектор «цифрового» поколения трансформирует его коммуникационную культуру. Наиболее востребованными инструментами повседневного взаимодействия становятся социальные сети, мессенджеры, чаты и форумы. Они не только выполняют функцию привлечения волонтеров, но и обеспечивают обмен опытом, горизонтальную координацию и поддержание связей с партнерами — другими НКО, фондами, бюджетными учреждениями.

Для участия в грантовых конкурсах, продвижения проектов и поиска актуальных мероприятий организации и самостоятельные волонтеры активно используют платформу Добро.рф. В ряде регионов создаются собственные цифровые порталы, дополняющие федеральную инфраструктуру и учитывающие локальную специфику.

УРОК 11. ФАКТОРЫ УСПЕХА: ЛИДЕРЫ, ПОДДЕРЖКА, ЛОКАЛЬНАЯ СПЕЦИФИКА

Анализ региональных кейсов выявил общие черты успешного развития:

- быстрый рост организаций;
- приоритет патриотической и социокультурной проблематики;
- развитие новых коммуникативных инструментов.

Схожие факторы успеха: наличие активных лидеров, поддержка местной власти, эффективные ресурсные центры, опора на локальную специфику, участие в решении значимых проблем региона, использование современных финансовых, информационных и коммуникативных инструментов.

УРОК 12. РЕГИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ: ОБЩИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА И ЛОКАЛЬНАЯ СПЕЦИФИКА

Анализ практик в трех пилотных регионах позволяет выделить устойчивые факторы, обеспечивающие результативность некоммерческих инициатив независимо от масштаба территории:

- наличие активных лидеров, способных генерировать и реализовывать проекты;
- поддержка со стороны местной власти;
- функционирование ресурсных центров;
- опора на локальную идентичность и культурные особенности;
- вовлеченность в решение значимых для территории проблем;
- использование современных финансовых, информационных и коммуникационных инструментов.

Выявлена отчетливая связь между масштабом территории и моделью развития сектора:

- В крупных, ресурсно обеспеченных регионах гражданский сектор интегрирован в систему государственных программ и выступает их дополнением.
- В малых городах инициативы более автономны и держатся на энтузиазме лидеров. Это обеспечивает высокую гибкость и креативность, способствует развитию партнерских связей как внутри сектора, так и с другими акторами.
- В средних городах формируется смешанная модель, в которой локальные традиции и инициативы сочетаются с более широкими региональными и федеральными трендами.

УРОК 13. ГЛАВНЫЕ БАРЬЕРЫ: ФИНАНСИРОВАНИЕ, БЮРОКРАТИЯ, ФОРМАЛИЗАЦИЯ

Главная проблема для **75 %** руководителей — нехватка финансирования, ведущая к нестабильности и зависимости от краткосрочных грантов. На втором месте (**32 %**) — бюрократические преграды: сложность получения грантов, избыточная отчетность, административные процедуры.

Ориентация на гранты подталкивает к подстройке под формальные требования, превращая общественную деятельность в бизнес.

Давление «сверху» на образовательные учреждения с требованием вовлекать учащихся в волонтерство разрушает добровольность — ключевую основу воспитательного потенциала.

УРОК 14. СЛОЖНОСТИ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ: ЦИФРОВАЯ СРЕДА, МОТИВАЦИЯ, СЕМЬЯ

Анализ ответов о сложностях воспитания позволяет выделить несколько групп проблем:

- цифровая среда: гаджетозависимость, снижение живого общения, трудности вовлечения в длительную деятельность;
- организационные и ресурсные трудности: нехватка финансирования, помещений, транспорта, наставников;
- мотивационные проблемы: формальное отношение, восприятие волонтерства как способа получения бонусов;
- слабое участие семьи и школы, усиливающее отчужденность молодежи;
- возрастные и психологические особенности подростков, требующие индивидуального подхода.

При наличии доверительных отношений и личного авторитета наставника серьезных проблем не возникает.

УРОК 15. РИСКИ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ: ГРАНТОВАЯ СИСТЕМА КАК ЛОВУШКА

Эксперты отмечают риски, связанные с ориентацией на конкурсное финансирование. Общественная активность может превращаться в профессионализированную сферу, утрачивая первоначальную мотивацию.

Вместе с тем **84 % руководителей** осознают свою деятельность как часть общей системы воспитания и рассматривают ее как направленную на формирование ценностей и гражданской позиции.

УРОК 16. ИНФРАСТРУКТУРА — УСЛОВИЕ, НО НЕ ГАРАНТИЯ ВОСПИТАТЕЛЬНОГО РЕЗУЛЬТАТА

Ключевым фактором устойчивого развития становится наличие инфраструктуры: доступ к помещениям, транспорту, оборудованию, консультационной поддержке. Даже небольшая помощь (льготная аренда, бесплатные площадки, помощь с перевозками) существенно повышает эффективность работы.

Однако сама по себе инфраструктура не гарантирует воспитательного результата. Наиболее устойчивые эффекты возникают там, где организационная поддержка сочетается с доверием к инициативе и уважением к автономии сообществ. Инфраструктура должна быть средством поддержки живых практик, а не их заменой.

УРОК 17. СОТРУДНИЧЕСТВО С МЕСТНОЙ ВЛАСТЬЮ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ

Партнерские отношения с муниципальными администрациями — один из ключевых факторов устойчивости общественных инициатив. Там, где существует заинтересованность власти и выстроен конструктивный диалог, деятельность НКО становится более системной, расширяется охват участников, появляются возможности для долгосрочного планирования. Особую роль играют «добрые советчики» — неравнодушные сотрудники администраций, сопровождающие регистрационные процедуры и помогающие выстраивать партнерские связи.

УРОК 18. ГРАНТОВАЯ ПОДДЕРЖКА ОСТАЕТСЯ КЛЮЧЕВОЙ, НО ДОСТУПНА НЕ ВСЕМ

Грантовое финансирование остается основным источником средств для большинства НКО, однако доступ к нему распределен крайне неравномерно. Наиболее активно в конкурсах участвуют региональные, общероссийские и межрегиональные объединения, обладающие достаточными кадровыми и экспертными ресурсами для подготовки заявок. Местные инициативы и организации без юридического лица, напротив, остаются на периферии грантовых возможностей, что создает устойчивый разрыв в потенциале развития между разными типами организаций и ограничивает поддержку низовых гражданских инициатив.

ИТОГ ГЛАВЫ V

Анализ интервью, опросов и региональных практик позволяет сделать ключевой вывод: воспитательный эффект в гражданской активности возникает не как специально сконструированная педагогическая технология, а как естественный результат включенности человека в реальные отношения, общение и совместную деятельность. В большинстве случаев участники общественных инициатив не формулируют свою работу как воспитательную, однако именно в процессе этой деятельности происходит формирование ответственности, солидарности, уважения к людям и чувства принадлежности к своей стране.

Воспитательный потенциал гражданского общества напрямую зависит от наличия среды сотрудничества. Там, где между общественными объединениями, образовательными организациями и органами власти складываются партнерские отношения, деятельность становится устойчивой и охватывает больше людей. Напротив, чрезмерная формализация, административная нагрузка и недоверие снижают инициативу и ослабляют воспитательный эффект.

Воспитание происходит там, где люди вместе делают общее дело, где есть личная ответственность, доверие и длительное взаимодействие поколений. Задача государства — не в создании новой системы воспитания, а в поддержке существующей общественной среды, в которой формируется личность нового поколения.

ГЛАВА VI

КНИГА ПРАКТИК И ЖИВЫХ ИСТОРИЙ

РАЗДЕЛ 1. РЕАЛИЗАЦИЯ ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРАКТИК

В разделе представлены результаты анализа воспитательных возможностей организаций, осуществляющих волонтерскую деятельность, трех пилотных территорий: Ханты-Мансийского автономного округа — Югры, города Тотьмы (Вологодская область) и города Коломны (Московская область). Эти территории различаются по географии, масштабу и характеру общественной активности, что позволяет увидеть, как роль гражданского общества в воспитании и механизмы его воспитывающего влияния на молодежь проявляются в разных условиях.

ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

Ханты-Мансийский автономный округ — Югра демонстрирует пример регио -на, где воспитательный потенциал НКО, осуществляющих волонтерскую деятельность, активно поддерживается на уровне местной власти. Исследование проводилось в городах с различной численностью населения (Сургут, Нижневартовск, Когалым, Ханты-Мансийск, Нягань, Пойковский) и в Октябрьском районе, что позволило определить общие и специфические черты функционирования общественных организаций и объединений в масштабах региона. В последние годы ХМАО демонстрирует рост общественных организаций и объединений, а также активистов-добровольцев. В 2025 году округ занял первое место в ежегодном мониторинге эффективности деятельности субъектов Российской Федерации по развитию добровольческой (волонтерской) деятельности, благотворительности и некоммерческого сектора среди регионов с численностью населения от 1 до 2 миллионов человек.

Власти (губернатор, местные администрации) оказывают значительную поддержку гражданскому сектору, включая действие Координационного совета по поддержке некоммерческих организаций и развитию гражданского общества при участии губернатора, а также выделение финансовых средств в большем, чем предусмотрено законодательством, объеме. Ключевыми инструментами поддержки сектора являются гранты губернатора, льготы по налогам и сборам. Важное нововведение — если раньше участвовать в конкурсе на грант губернатора могли только общественные организации, то сейчас заявки принимают и от отдельных активистов. При содействии Фонда гражданских и социальных инициатив Югры в регионе создано **25 ресурсных центров** (практически во всех муниципалитетах), оказывающих информационную, методическую и иногда финансовую поддержку НКО, общественным объединениям.

Развитие волонтерства в этом регионе происходит особенно интенсивно, что обусловлено поддержкой специально созданного при содействии Правительства Югры молодежного центра. Ключевыми направлениями в деятельности общественных организаций и объединений региона являются:

- развитие территорий;
- помощь людям в трудной жизненной ситуации;
- работа с трудными подростками;
- инклюзия;
- поддержка талантливых детей.

Тотьма — небольшой город в Вологодской области (около 9 тыс. жителей) выбран в исследовании как пример малого территориального сообщества, где общественные организации развивают интересные проекты, позволяющие существенно влиять на развитие всего города.

В городе действует волонтерское движение, костяк которого составляют 15 активных волонтеров, готовых участвовать в различных проектах.

Одно из главных направлений — волонтерское движение по сохранению культурного наследия. Молодежные отряды участвуют в реставрации старинных храмов, создании музеев под открытым небом, разработке туристических маршрутов по родному краю.

В городе действует более 30 некоммерческих организаций. Особенность Тотьмы — значительная роль неформальных лидеров. В городе нашлись вдохновители: местные краеведы, музейные работники, учителя-энтузиасты, которые сумели увлечь молодежь своими идеями. Центральное место занимает **музейное объединение** — оно выполняет функцию своеобразного «смыслообразующего центра» для всего города. Музейщики предоставляют исторический контекст для городских инициа-тив, помогают найти связь нынешних проектов с наследием предков, создают в обществе понимание важности этого труда. Оно стало своеобразным «дирижером некоммерческого оркестра» городских НКО, вдохновляя их на проекты, целью которых является формирование гордости за невероятное наследие и желание соответствовать великим предкам. Руководитель Тотемского музейного объединения поделился своими культурными инициативами с заинтересованными людьми, которые, в свою очередь, открывали различные общественные организации и объединения. Тотемское музейное объединение стало центральным партнером большинства проектов (около 70 % проектов реализуется в тесной взаимосвязи с ним).

Городская власть поддерживает общественные инициативы, предоставляя помещения, помогая в регистрации организаций.

Коломна — город средних размеров (~140 тыс. жителей) недалеко от Москвы, со своим историческим лицом. Непосредственная близость к мегаполису создает особый контекст для развития общественных организаций и объединений:
- влияние современных трендов;
- доступ к столичным возможностям;
- конкуренция со столичными проектами за внимание молодежи.

С другой стороны, историко-культурное наследие города и сформировавшееся сообщество активистов создают почву для реализации самобытных программ.

В последние годы в городе наблюдается рост общественных организаций (действует около 40 организаций). Их деятельность поддерживается губернатором, городскими властями и ресурсными центрами.

Развитие общественных организаций и объединений во многом зависит от под-

держки со стороны городских властей, которые за последние годы начали активно включать волонтеров в городские программы:

- подготовка к 880-летию Коломны;
- проведение крупных спортивных соревнований.

Успешнее всего в городе реализуются проекты в области культуры:

- музейные проекты;
- праздники;
- фестивали.

Общественные организации активно привлекают в свои проекты жителей города, особенно молодежь. В 2024 году был создан **Фонд друзей Коломны.** Заинтересованные жители не только подключаются к работе в качестве волонтеров, но даже создают свои организации (например, НКО «Дом Бака»).

В результате развиваются: молодежные пространства и креативные сообщества (например, Центр молодежных инициатив, объединяющий волонтеров для проведения городских праздников, культурных акций).

Особенностью Коломны является активное развитие волонтерского движения. Союз волонтеров Коломны активно привлекает к работе в качестве волонтеров молодежь. Для развития и популяризации волонтерского движения в городе создана АНО «Ресурсный центр поддержки добровольчества и развития социальной активности детей и молодежи «PRODOБРО». Под его эгидой создана и активно работает Школа волонтера (проект получил президентский грант).

МЕХАНИЗМ ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ВЛИЯНИЯ НКО

Анализ деятельности волонтерских организаций трех разных как по размерам, так и по административному признаку территорий позволил сделать следующий вывод. Несмотря на различия, во всех трех территориях сложился схожий механизм воспитательного влияния НКО на молодежь. Наиболее важные его компоненты образуют своеобразную систему, в которой каждый компонент приобретает свою значимость только во взаимосвязи с другими. Во всех трех анализируемых территориях они проявляют себя в разной степени, но именно наличие всех их дает т. н. системный эффект — значительный успех в воспитательном влиянии не только на членов самих волонтерских организаций, но и на других людей, в той или иной мере оказывающихся в орбите влияния этих организаций. Суть этого эффекта — превращение активистов волонтерских сообществ в значимых для молодежи других, с которыми себя идентифицируют молодые люди и образ жизни которых становится для них своеобразным эталоном (мнения, суждения, поступки значимых других охотнее воспринимаются молодежью в качестве образцов для подражания).

Для удобства восприятия данный механизм можно представить в виде трех блоков:

- **мотивация** (внутренний настрой, желание, опредмеченная в волонтерстве потребность лидеров и активистов НКО работать с молодежью);
- **координация** (координация усилий, взаимопомощь, поддержка друг друга лидерами и активистами различных НКО);
- **реализация** (реализация воспитательного потенциала НКО посредством воспитывающей **деятельности**, воспитывающих **отношений** и воспитывающего **общения**).

Рассмотрим каждый из них в отдельности.

1. Мотивация — стартовый фактор

Важнейшим стартовым компонентом реализации воспитательного потенциала волонтерства является наличие у лидеров и активистов НКО внутреннего (т. е. не связанного с внешним позитивным или негативным стимулированием) мотива действовать ради влияния на ценности окружающих их людей, влияния на их отношение к своей стране, на их поведение. Именно данный мотив является ключевым отличительным признаком того, что мы имеем дело с реальной воспитательной деятельностью субъекта, а не с ее имитацией: декларированием воспитательных целей ради получения грантовой поддержки, подмены воспитания назидательными беседами или редукции воспитания к показательным мероприятиям.

Несмотря на то что такой мотив («Когда ты видишь, как люди меняются на твоих глазах»; «Чувство стыда за неспособность современного поколения сохранить наследие предков»; «Я в каждом из них вижу его потенциал и пытаюсь в этом направлении его немножко подталкивать») является довольно устойчивым, он нуждается в поддержке со стороны местной администрации и устранении факторов, демотивирующих воспитательную деятельность лидеров и активистов волонтерских организаций. Во многих интервью отмечались эффективность такой поддержки и деструктивность навязанных мероприятий, мелочного контроля, формализма, избытка отчетности.

«Это я здесь кручусь, это я меняю реальность, а вы придираетесь, и это очень неприятно... вы должны бы поддерживать и помогать... Это очень сильно влияет на мотивацию».

«Когда что-то мне навязывают сверху, я не могу и не хочу, у меня отторжение... так не работают в НКО».

«Спускаемые сверху указания о регистрации неэффективны... в том числе и потому, что добрые дела любят тишину, очень многие просто не хотят афишировать, что чем-то занимаются... не так много крикунов, которые хотят всем рассказать, миру всему о том, что они делают».

«Роль власти высока... в том, что у них есть так называемый добрый советчик, кто поможет устав написать, с партнерскими связями, то есть такое доверительное лицо в администрации быть должно, и это должен быть не чиновник, который сидит в кабинете и от всех отпихивается, а именно неравнодушный человек, который непосредственно будет эту помощь оказывать».

Следует заметить, что серьезным фактором, запускающим социально ориентированную и воспитательную мотивацию лидеров и активистов НКО, является специальная предварительная работа: обучение, обсуждения, встречи. Они приводят к тому, что на территории складывается некое неформальное сообщество заинтересованных, мотивированных, знающих и при этом хорошо знакомых друг с другом людей, готовых и способных генерировать и продвигать свои социально ориентированные идеи. Толчком к появлению таких неформальных сообществ были, например, проектные школы, которые проходили еще в 2006–2008 годах

в одной из территорий и которые, по словам нынешних лидеров НКО, значительно повлияли на их нынешние мотивы, цели и действия. В них участвовали и представители власти определенных поколений, которые выросли и заняли руководящие роли в сообществе через несколько лет, и жители-активисты, которые впоследствии стали лидерами и активистами волонтерских организаций. Эта проектная школа была важна именно как создание общей картины будущего, как визионерство, как расширение мировоззренческих горизонтов у разных социальных групп, как руководителей, так и активных жителей.

«Нас хорошо прокачали в школе трансформации, подарили нам еще крылья в том, что вы можете больше».

«Администрация района и города были в самой гуще событий, общались с консультантами как во время, так и между проектных сессий».

«Наша первая проектная сессия собрала несколько десятков идей, которые были представлены местному сообществу. Над некоторыми идеями откровенно смеялись местные жители, но удивительно, что большинство этих идей реализованы сегодня».

2. Координация — взаимоусиливающий эффект

В деятельности волонтерских организаций анализируемых территорий присутствует взаимоусиливающий эффект, помогающий распространению идей волонтерства и, соответственно, расширяющий его воспитательные возможности. Этот эффект создается благодаря наличию хорошо налаженных горизонтальных контактов между различными организациями. Эти связи обеспечиваются и поддерживаются в том числе и со стороны администрации этих территорий. В каждой из анализируемых территорий есть специалисты или организации, которые выполняют своеобразную роль «интеграторов», помогающих как отдельным волонтерам, так и организациям в налаживании этих горизонтальных связей. Они становятся точками роста на местах, ведут консультационную работу с молодежью, с НКО, тиражируя эффективные практики.

«Мы действительно хорошо знаем друг друга, в том числе и потому, что есть Артем (из администрации, курирует общественные организации)».

«Мы делимся нашими практиками, нашим опытом, проводим стажировки, проектные лагеря, различные конференции, форумы, мы рассказываем все честно, открыто, вдохновляем других... я знаю очень много примеров, когда люди от нас уезжали, открывали НКО на своих территориях, выигрывали свои первые гранты и нам были безумно благодарны, сказали, что мы стали таким мощным мотиватором развития».

«У нас есть конкурс малых социальных проектов... для наших инициативных жителей, мини-гранты раздаем на реализацию их небольших инициатив, это

очень важно, потому что в дальнейшем они начинают тоже верить в себя, регистрировать свои некоммерческие организации и привлекать более крупное финансирование».

Личные связи, «сарафанное радио», общее прошлое многих лидеров, активистов и рядовых участников волонтерских организаций позволяют НКО легче и оперативнее решать возникающие перед ними задачи. При этом ведущим и самым удобным каналом коммуникации здесь, по признанию большинства опрошенных лидеров и активистов волонтерских организаций, являются не сайты организаций или онлайн-площадки координирующих организаций, а обычные социальные сети.

«Если волонтеру интересно быть в сообществе, есть сейчас чаты групповые, и можно в них добавляться и быть добавленным».

«Оргсобрания с наиболее активными лидерами тех или иных волонтерских сообществ и просто с волонтерами».

«Социальные сети, во всяком случае в нашем маленьком городе, они работают значительно более эффективно, чем сайты».

«Неформальное взаимодействие — это же как бы, знаете, как часть семьи, можно и по другим вопросам помочь в чем-то другом».

«Чтобы стать своим, мне просто надо написать в соцсетях: „Можно с вами встретиться?“».

«...Если человек не знает, куда идти, он должен просто с нами связаться, то есть просто выйти на связь, сказать „я есть“, „я хочу“».

«...когда ты понимаешь, что у человека есть желание, и они озвучивают свою идею, я, например, сразу могу сказать, где искать ресурсы на твою идею, я сразу вижу путь человека от идеи до реализации, то есть я могу помочь пройти этот путь».

3. Реализация: слагаемые успеха

3.1. Воспитывающая деятельность

Возможность самореализации. Деятельность волонтерских сообществ организуется их лидерами таким образом, чтобы она давала возможность рядовым участникам (как взрослым, так и молодежи) самореализоваться: найти друга и стать другом для кого-то, стать успешным, стать автором, творцом каких-то новых идей, почувствовать себя хорошим человеком и начать уважать себя за это, ощутить, что не зря живешь и кому-то нужен, и т. п. Этот компонент чрезвычайно важен, потому что именно среди участников той деятельности, где человек может удов-

летворить свою потребность в самореализации, он легче всего будет находить значимых для себя других — то есть тех, кто будет оказывать существенное влияние на его ценности и мировосприятие. Предоставление возможности для самореализации в деятельности становится в этой связи важным фактором конкурентоспособности сообщества по сравнению с антисоциальными группами, в которых молодежь часто находит пространство для самореализации.

«У нас есть, конечно, в городе и спортивные школы, музыкальные школы и дополнительное образование, но в основном в подростковом возрасте есть ребята, наверное половина, которые не ходят вот в эти форматы, и они ищут себя в чем-то другом, и вот это другое я и пытаюсь им показать».

Событийность плюс повседневность. В организации деятельности волонтерских сообществ их лидерами уделяется внимание не только крупным, ярким, запоминающимся, эмоционально насыщенным акциям (событиям), но и повседневным, рутинным делам этих сообществ. Данная особенность является важным фактором, повышающим воспитательные возможности волонтерских сообществ, так как именно в повседневных, рутинных делах скрыт наибольший воспитательный потенциал: именно здесь главным образом возникает чувство значимости людей друг для друга, именно здесь в большей мере молодые люди могут наблюдать за повседневным поведением значимых для них взрослых или сверстников, именно здесь лидерам и активистам волонтерских сообществ легче всего развернуть ненавязчивую ценностно окрашенную коммуникацию с другими их членами.

«В процессе, пока мы что-то делаем, например, руками, просто чай пьем, и как бы вопросы, конечно, встают, которые мы вместе обсуждаем... многие ребята из неблагополучных семей делились со мной своими вопросами какими-то... они не могли этот вопрос задать родителям или, например, сверстникам».

«Обсуждаем не только соревнования, а вообще за жизнь разговариваем, можно сказать, они ко мне идут, потому что можно поговорить всегда со мной как со старшим другом».

3.2. Воспитывающие отношения

Гармония функциональности и неформальности. В большинстве анализируемых волонтерских сообществ их лидеры и взрослые активисты работают над установлением не только функциональных (связанных непосредственно с осуществляемой ими волонтерской деятельностью), но и неформальных взаимоотношений между взрослыми/опытными волонтерами и молодыми/начинающими. Это выражается в первую очередь в том, что во взаимоотношениях с молодежью взрослые позиционируют себя не в образе носителя некоей официальной функции (руководителя, организатора, наставника), а в образе человека со своим характером, увлечениями, взглядами на жизнь, но самое главное — человека, готового выслушать, понять и помочь, с которым еще и интересно. Именно такие отношения способствуют приобретению взрослыми статуса значимых других в глазах молодежи.

«С новичком я лично очень долго общаюсь, у нас уже общие какие-то дела намечены, я только тогда его вливаю в общий коллектив, то есть для него я становилась этим самым другом, с которым он приходит в новую компанию».

«Когда ты будешь честным, тебе будут верить, доверять, тогда к тебе пойдут люди».

«Если сразу строить какие-то границы, это будет отталкивать».

«Я разговариваю с ними не с позиции учителя, а с позиции, наверное, больше старшего друга».

«Они даже потом начинают одеваться, как я, многие начинают копировать поведение».

Чувство «Мы». Лидеры и активисты волонтерских сообществ стремятся к тому, чтобы вокруг волонтерской деятельности происходило не столько организационное, сколько эмоционально-психологическое сплочение ее участников. Ориентиром в их работе становится формирование чувства «Мы». Это также является важным компонентом воспитания: решая данную задачу, лидеры создают вокруг волонтерской деятельности своеобразные разновозрастные общности, с которыми могут себя идентифицировать входящие в них молодые люди. В этом случае уже не только отдельные яркие личности среди лидеров или активистов становятся для них значимыми другими — сами общности превращаются для молодежи в своеобразных коллективных значимых других, что, безусловно, усиливает воспитательный эффект.

«Мне кажется, уже у них, знаете, такой свой клуб по интересам, они идут не только там физически развиваться, им интересно, просто приходят, смотришь, глаз горит, что называется».

«Дети маленькие смотрят на старших, как те уже обучены, и тянутся, хотят быть похожими».

«Здесь они находят безопасную, поддерживающую среду, где чувствуют свою ценность не за „заслуги“, а просто так».

«Чтобы дети разных возрастов чувствовали себя частью коллектива, с правом голоса и с возможностью вносить свои предложения наравне со всеми».

«Разные поколения естественным образом обмениваются вниманием, навыками и эмоциональным теплом».

3.3. Воспитывающее общение

Имплицитность. Лидеры и взрослые активисты волонтерских организаций используют разнообразные каналы воспитывающей коммуникации с молодежью. Причем воспитывающее содержание имплицитно встраивается в повсед-

невное общение. Такой способ оказывается продуктивнее, чем прямое ценностно окрашенное информирование, воспринимаемое молодежью преимущественно как назидания и морализаторство и дающее в этой связи обратный (по сравнению с ожидаемым) эффект.

Ценности, которые взрослые хотят воспитать у молодых членов их организаций, содержатся, например:

- в негласных правилах поведения, принятых у членов этих организаций;
- в проблемных ситуациях, которые возникают в процессе совместной деятельности и которые обсуждаются вместе с молодыми людьми;
- в используемой символике, ритуалах, традициях, в оформлении пространств, где протекают совместная деятельность и общение (то, что часто называют скрытым содержанием воспитания);
- в случайных и неслучайных репликах, комментариях, мимике, жестикуляции, даже в содержании песен, которые поются вместе.

Отражение в поступках. Однако важнейшими коммуникативными средствами, в которых кодируется ценностная информация, выступают поступки людей.

Во-первых, это повседневные поступки значимых для молодежи сверстников и взрослых членов организации. Воспитывающая значимость личного примера очень хорошо осознается лидерами волонтерских организаций.

«Я своим примером многого добиваюсь».

«Наверное, идут в первую очередь, видя мою деятельность, а потом уже в этой деятельности видят то, что им интересно».

«Когда ты начинаешь любить свою Родину и заражать других, то и они начинают смотреть на нее по-другому».

«Если я иду, например, общаться с кем-то из чиновников, я добиваюсь каких-то результатов, я им показываю пример, что они тоже могут сделать то же самое, ничего не бояться. Например, ты хочешь что-то развивать, пожалуйста, развивай — попроси помощи у людей и окажи им свою помощь, здесь мнение такого лидера, как я, для них очень важно».

«Искренние действия и самоотверженность заразительны для окружающих».

Во-вторых, это ценностно ориентированные поступки самих молодых людей. Лидеры организаций стремятся предоставлять молодежи возможность на деле заботиться о людях, о природе, о культуре своей страны, своей малой и большой Родины. Здесь создаются условия, чтобы молодые люди могли не только наблюдать подобные действия у значимых для них других и в воображении «примерить» эти действия на себя, но и попробовать совершать их самостоятельно. При этом делать это не только и не столько «за компанию» или для получения каких-либо бонусов, но и испытывая внутреннюю потребность в оказании помощи другим. Важно, что забота и ответственность постепенно делегируются им, а не «сваливаются» на их плечи сразу и в полном объеме.

«Надо обязательно их ответственностью наградить, неважно, в какой сфере, что он умеет делать, но каждого обязательно, важно, чтобы он почувствовал свою ответственность за какое-то дело... важно видеть все-таки в нем не ребенка, не бояться видеть в них взрослых, чтобы они чувствовали, что им доверяют вот эту ответственность».

Это приводит к тому, что в сознании молодого человека формируется некий образ своего поведения — такого же, какое он каждый день или почти каждый день видит у значимых для него других. При этом такое поведение предстает перед ним не как что-то выдающееся, экстраординарное, а, напротив, как самое обыденное, повседневное. Яркими примерами здесь могут быть:

- проект «Бабушки особого назначения», где «серебряные» волонтеры и неблагополучные дети вместе делают что-то на благо других;
- проект «Дети Дождя», где волонтеры — студенты университета работают вместе с детьми с аутистическим спектром расстройств;
- театр для детей с ограниченными возможностями здоровья, в котором спектакли для широкой аудитории готовят и нормотипичные дети, и дети с ОВЗ;
- помощь детей из Центра для трудных подростков «РУБИКОН» нуждающимся из Центра для людей с трудной жизненной ситуацией «ФАВОР»;
- и т. п.

Подводя итог, заметим еще раз, что выявленные в ходе анализа и названные выше компоненты механизма воспитательного влияния НКО на молодежь образуют единую систему, обеспечивающую значительный успех. Ее основные компоненты можно сгруппировать в три блока: воспитательную мотивацию лидеров и активистов НКО; их взаимную координацию в пространстве территории; а также реализацию ими их воспитательного потенциала, осуществляемого посредством воспитывающей деятельности, воспитывающих отношений и воспитывающего общения.

МОТИВАЦИЯ	РЕАЛИЗАЦИЯ			КООРДИНАЦИЯ
	Воспитывающая деятельность	Воспитывающие отношения	Воспитывающее общение	
	Возможность самореализации	Гармония функциональности и неформальности	Имплицитность	
	Событийность + повседневность	Чувство «Мы»	Отражение в поступках	

РАЗДЕЛ 2. СЛУЖЕНИЕ И СМЫСЛЫ: ОБЩЕСТВЕННАЯ ЦЕННОСТЬ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

АНАЛИЗ ОТВЕТОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ О МИССИИ И ПОЛЬЗЕ СВОИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Представленный систематизатор направлений деятельности некоммерческих организаций позволяет увидеть целостную картину того, как в России сегодня формируется гражданское общество. В основу анализа легли порядка **400 высказываний руководителей организаций гражданского общества** из разных регионов страны. Отвечая на открытый вопрос анкеты, респонденты рассказывали о том, в чем именно они видят главную ценность и пользу своих организаций.

> «Расскажите, пожалуйста, кратко о том, каким образом местное сообщество может ощутить на себе ценность вашей организации».

Анализ ответов позволил выявить устойчивую многоуровневую структуру создаваемой общественной ценности. Каждый из респондентов, рассказывая о пользе своего дела, так или иначе говорил о благе для конкретного человека, для сообщества активных людей и для страны в целом.

Эти смыслы объединены в три крупных блока, выстроенных в логическую последовательность: от решения неотложных проблем — к укреплению всего «организма» общества (рис. 1).

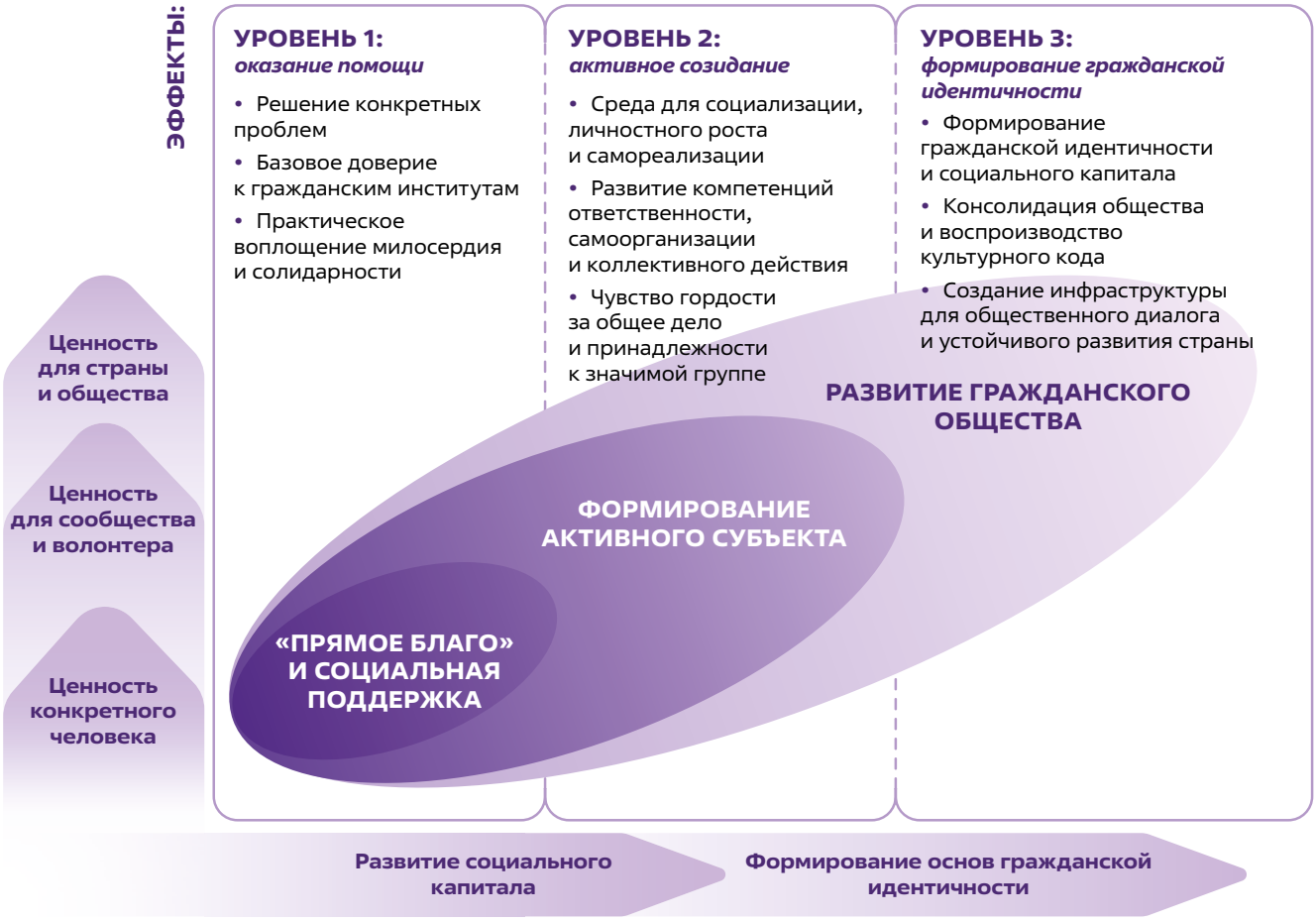
Первый уровень — прямое благо (ценность для конкретного человека). Это фундамент. Здесь организации работают как «скорая социальная помощь»: реагируют на кризисы, поддерживают уязвимых, заботятся о пожилых и тех, кто оказался в беде. Именно на этом уровне рождается базовое доверие: человек на деле убеждается, что принцип «никто не остался один» работает. Здесь же, в живом действии, люди впервые сталкиваются с ценностями милосердия и взаимопомощи.

Второй уровень — формирование активного субъекта (ценность для сообщества и волонтера). Здесь акцент смещается с получения помощи на активное участие. Гражданский сектор создает среду, где человек может развиваться, находить единомышленников и реализовывать себя. Через волонтерство, совместные проекты и участие в жизни своего района, города у людей формируются навыки самоорганизации, ответственности и коллективного действия. Для самих участников это еще и чувство гордости за общее дело, ощущение причастности к чему-то большему.

Третий уровень — укрепление общественного организма (ценность для страны и общества). Это работа на долгосрочную перспективу. Патриотическое воспитание, сохранение исторической памяти, поддержка культурных традиций и развитие партнерства между разными секторами (властью, бизнесом и некоммерческим сектором) — все это укрепляет ткань общества. Здесь некоммерческий сектор выступает в роли «социального архитектора», создающего пространство для диалога, консолидации и формирования гражданской идентичности.

Важно, что эти уровни не изолированы. Они связаны живым механизмом «передачи добра». Помощь конкретному человеку вовлекает в нее новых волонтеров, которые, объединяясь, становятся носителями ценностей для всего общества. А сформированное чувство гражданской идентичности, в свою очередь, дает силы и смыслы для решения локальных проблем.

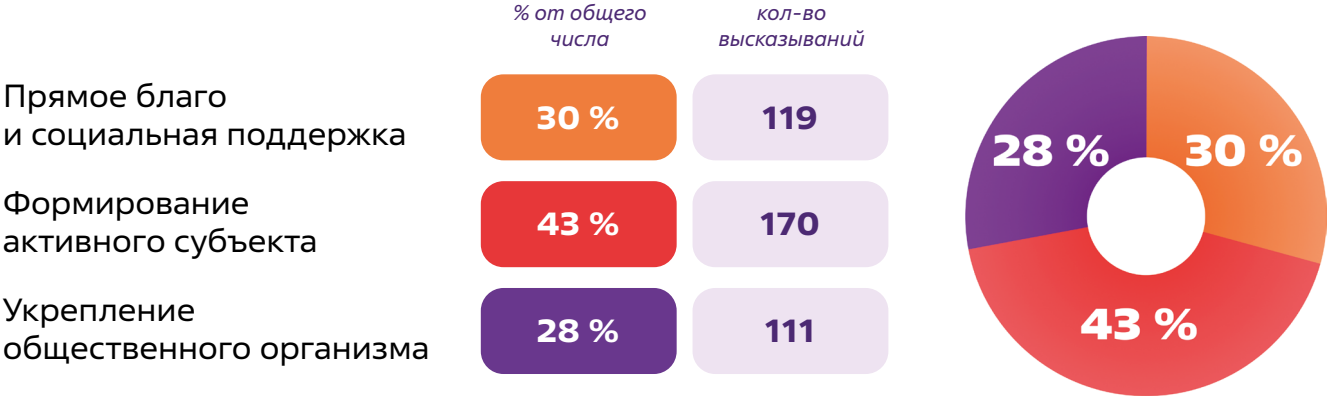
Рис. 1. Три уровня общественной ценности организаций: от помощи к гражданской ответственности



О чем говорят цифры

Условное распределение высказываний по трем описанным выше смысловым направлениям позволяет увидеть, как сами лидеры НКО расставляют акценты, говоря о пользе своего дела.

Рис. 2. Распределение общественной ценности организаций по уровням



Такое распределение показывает: почти треть высказываний посвящена прямой помощи, наибольшая доля приходится на развитие человеческого потенциала, а более четверти ответов связаны с долгосрочными общественными эффектами.

Далее — разбор каждого направления с примерами того, как сами руководители НКО говорят о своей работе.

БЛОК 1. ПРЯМАЯ ПОМОЩЬ: ЦЕННОСТЬ ДЛЯ КОНКРЕТНОГО ЧЕЛОВЕКА

Это фундамент, на котором строится все остальное. Гражданские инициативы здесь выступают как «скорая социальная помощь», реагируя на кризисы здесь и сейчас. Именно на этом уровне человек впервые чувствует: «меня не бросили, я не один». Всего к этому блоку относится **119 высказываний.**

Категория	Что включает	Примеры цитат
Помощь участникам СВО и поддержка фронта *75 высказываний*	Изготовление маскировочных сетей и антидроновых одеял, сбор и доставка медикаментов, техники, стройматериалов, помощь госпиталям, поддержка семей военнослужащих	*«Спасение жизни бойцов на фронте, объединение людей разных возрастов для достижения общей цели — победы!»* *«Частичка тепла и любви из дома, рукотворная помощь бойцам»* *«Уже 3 года помогаем более чем 400 подразделениям: от буржуек до автотранспорта»*
Забота о социально уязвимых группах *22 высказывания*	Адресная помощь одиноким, инвалидам, детям-сиротам, многодетным семьям, людям в трудной жизненной ситуации	*«Помогаем тем, на кого многие не обращают внимания и не считают нужным помогать»* *«Трансформация жизни детей-сирот»* *«Мы помогаем детям с тяжелыми заболеваниями обрести здоровое и счастливое детство»*
Инклюзия: создание доступной и равной среды *12 высказываний*	Создание доступной среды, адаптация игр и контента для глухих и слабослышащих, психологическая реабилитация, защита прав, изменение общественного восприятия	*«Наша миссия — делать мир доступным»* *«Мы считаем, что каждый человек обладает безусловной ценностью и правом быть не объектом жалости, а активным творцом»* *«Переход от роли „человека с ограниченными возможностями“ к роли актера, волонтера, патриота»*
Поддержка пожилых и «серебряное» волонтерство *10 высказываний*	Преодоление социальной изоляции, обучение компьютерной грамотности, вовлечение в волонтерство, передача опыта, организация досуга	*«Пожилые люди ЖИВУТ, а не ждут смерти»* *«Возвращение пожилым людям ощущения собственной значимости и полноценности жизни»* *«„Серебряные“ волонтеры живут активной жизнью»*

БЛОК 2. ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ И СООБЩЕСТВА: ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ВОЛОНТЕРА И АКТИВИСТА

На этом уровне человек перестает быть просто получателем помощи. Он сам становится ее источником. Гражданский сектор создает среду, где формируются ответственность, лидерство и чувство принадлежности к общему делу. Это самый объемный блок — **170 высказываний.**

Категория	Что включает	Примеры цитат
Развитие и социализация молодежи *65 высказываний*	Вовлечение в волонтерство, патриотическое воспитание через практику, профориентацию, дополнительное образование, профилактику правонарушений	*«Мы создаем живую, деятельную среду, где дети из наблюдателей превращаются в творцов реальных позитивных изменений»* *«Трансформация молодого поколения с позиций активного потребления на роль „социальных архитекторов“»* *«Волонтерский отряд студентов-медиков — это профориентация и погружение в будущую профессию»*
Создание сообщества и объединение людей *40 высказываний*	Межпоколенческие связи, объединение вокруг помощи фронту, развитие добрососедства, создание «инфраструктуры доверия», работа с местными сообществами	*«Мы объединили более 400 неравнодушных граждан для достижения государственно важных целей»* *«Связующее звено, точка единения между населением, НКО, бизнесом и властью»* *«Мы все соседи! Развиваем добрососедство и соработничество»*
Вовлечение в волонтерство *25 высказываний*	Обучение волонтеров, передача опыта, популяризация добровольчества как образа жизни, поддержка инициатив жителей, создание волонтерских центров	*«Мы сами занимаемся реальным волонтерством и учим других»* *«Понимание волонтерства как нормы жизни»* *«Своим примером мы вовлекаем сельских жителей в добровольчество»*
Личностное развитие и духовно-нравственные ценности *31 высказывание*	Воспитание милосердия, терпимости и уважения; личностный рост; служение; формирование гражданской ответственности	*«Мы руки Бога, ведь у него нет других рук, кроме наших»* *«Стать достойным человеком, гражданином своей родины»* *«Главная ценность — делать то, что необходимо здесь и сейчас моей стране, моим людям»*
Создание поддерживающей среды *9 высказываний*	Формирование безопасных и дружелюбных пространств, где человек может получить поддержку, тепло и возможность для развития	*«Мы создаем пространство, где подростки из разных стран учатся понимать себя и других»* *«Мы как огонек, который светит и освещает путь тем, кто в этом нуждается»*

БЛОК 3. УКРЕПЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ОРГАНИЗМА: ЦЕННОСТЬ ДЛЯ СТРАНЫ И ОБЩЕСТВА

Это работа на дальнюю перспективу. Здесь организации гражданского сектора становятся «социальными архитекторами», формируя идентичность, сохраняя память и выстраивая диалог между обществом и государством. К этому блоку относится **111 высказываний.**

Категория	Что включает	Примеры цитат
Патриотическое воспитание и историческая память *51 высказывание*	Сохранение памяти о Великой Отечественной войне, работа с ветеранами, краеведение, поисковые отряды, вовлечение молодежи в изучение истории семьи и страны; противодействие фальсификации истории	*«Мы не даем забыться событиям прошлых лет, повлиявшим на историю и развитие России»* *«Чтобы молодежь через общение со старшим поколением осознала: беречь память о подвиге — святой долг»* *«Воспитание патриота и гражданина через добровольческую деятельность, участие в жизни страны»*
Системные изменения и сотрудничество *31 высказывание*	Развитие межсекторного партнерства (власть, бизнес, НКО), правозащитная деятельность, просвещение, разработка и внедрение социальных технологий, поддержка гражданских инициатив	*«В системном решении социальных проблем и создании долгосрочных позитивных изменений в обществе»* *«Хотим стать центром общественного развития и объединять власть, НКО и бизнес»* *«Замещает неэффективные государственные органы, выполняя работу, которую должно делать государство»*
Сохранение и развитие культуры, традиций, языка *7 высказываний*	Поддержка этнической и языковой идентичности, развитие локальной идентичности (любовь к малой родине), сохранение материального и нематериального культурного наследия	*«Для нас главное — сохранение культуры, языка нашего народа. Также воспитание любви к своей республике и России»* *«Наши проекты повышают уровень отношения к малой родине, сокращают отток населения из сельского района»*
Развитие территорий и экология *22 высказывания*	Экологическое просвещение, привитие бережного отношения к природе, благоустройство, помощь бездомным животным	*«Выработать в гражданах „зеленый“ рефлекс»* *«Делаем наш округ чище»* *«Для нас помогать природе = защищать Родину!»*

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

400 ответов — это не просто строки в отчете. За каждым направлением стоят судьбы людей, конкретные дела и личное время тысяч добровольцев по всей стране. Представленный систематизатор показывает: российские организации гражданского общества сегодня решают задачи разного масштаба, но в их основе всегда лежит простое человеческое желание — быть полезным. Кому-то одному, попавшему в беду. Соседям по улице. Своему городу. Или всей стране.

Личное действие, помноженное на солидарность, становится гражданской ответственностью. Именно так формируется зрелое общество.

РАЗДЕЛ 3. ВЛИЯНИЕ ВОЛОНТЕРСТВА НА ЛИЧНОСТЬ: ЭФФЕКТЫ И ИЗМЕНЕНИЯ

АНАЛИЗ ОТВЕТОВ ВОЛОНТЕРОВ О ТОМ, КАК ДОБРОВОЛЬЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЯЕТ ИХ ЖИЗНЬ

Что происходит с человеком, когда он начинает помогать другим? Меняется ли что-то в его жизни, характере, отношении к людям и к самому себе? Чтобы понять это, был задан вопрос самим волонтерам.

В основе этого материала — **825 ответов** волонтеров из разных регионов страны. Каждый из них — личная история, живой опыт, искренний рассказ о том, что изменилось после того, как человек начал делать добрые дела.

Прежде чем перейти к этим историям, важно рассказать, как именно они собирались.

ЧТО ПОКАЗАЛИ ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ И ПОЧЕМУ БЫЛ ЗАДАН ОТКРЫТЫЙ ВОПРОС

Чтобы понять не только то, как деятельность организаций гражданского общества влияет на окружающий мир, но и как она влияет на самих участников, респондентам — волонтерам из организаций и независимым участникам — был предложен закрытый вопрос:

«Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны со следующими утверждениями о том, как повлияло на вас участие в волонтерских проектах и мероприятиях вашей организации».

В качестве ответов для выбора был предложен ряд утверждений, охватывающих разные сферы личностных изменений: уверенность в себе, мотивацию, эмпатию, креативность, коммуникабельность, дисциплину, гражданскую позицию и интерес к учебе или работе.

Выяснилось, что результаты практически идентичны для всех групп — изменения происходят вне зависимости от того, состоит человек в организации или действует сам по себе. Большинство респондентов подтвердили позитивные сдвиги по всем предложенным параметрам.

Однако закрытые вопросы — это только вершина айсберга. За ними всегда остается то, что невозможно уместить в готовые формулировки. То, что составляет живую ткань опыта.

Поэтому следом был задан открытый вопрос:

«Может быть, участие в волонтерских проектах и мероприятиях повлияло на вас как-то еще?»

И здесь участники развернулись. Их ответы оказались намного шире, глубже и честнее любых заранее заготовленных вариантов. Они рассказали о том, о чем их не спрашивали напрямую: о новых друзьях, ставших семьей; о чувстве, что ты нужен этому миру; о радости, которая приходит, когда видишь результат; а иногда — о разочаровании и усталости.

КАК АНАЛИЗИРОВАЛИСЬ ОТКРЫТЫЕ ОТВЕТЫ

При обработке полученных ответов за основу была взята **трехуровневая модель воспитательных результатов,** которая позволяет увидеть, как меняется человек в процессе социально значимой деятельности:

- **Первый уровень — усвоение социально значимых знаний.**
Сюда относятся новые компетенции, навыки, информация, которые волонтеры получили благодаря участию в проектах.
- **Второй уровень — формирование социально значимых отношений.**
Это изменения в мировоззрении, ценностях, отношении к людям, стране и самому себе.
- **Третий уровень — приобретение опыта социально значимых действий.**
Здесь речь идет о том, как волонтерство подталкивает людей к новым поступкам: вовлечению других, созданию собственных проектов, командной работе.

Кроме того, в ответах выделились эффекты, связанные с самореализацией и личностным ростом (радость, уверенность, психологическая устойчивость), а также отдельная группа нейтральных и негативных высказываний, которые показали «обратную сторону» волонтерского опыта.

Картинка получилась объемной и честной. Именно эти живые голоса — ниже.

ГРУППА ОТКРЫТЫХ ОТВЕТОВ

№	Уровень / Категория эффектов	Кол-во положительных высказываний	Кол-во негативных/ нейтральных/других высказываний*
	РЕЗУЛЬТАТЫ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
	УРОВЕНЬ 1: Усвоение социально значимых ЗНАНИЙ		
1	Новые знания и компетенции	58	7
	УРОВЕНЬ 2: Формирование социально значимых ОТНОШЕНИЙ		
2	Изменение взглядов / жизненных приоритетов	27	6
3	Патриотизм и гражданская позиция	25	
4	Эмпатия и доброта	31	

№	Уровень / Категория эффектов	Кол-во положительных высказываний	Кол-во негативных/ нейтральных/других высказываний*
5	Вера в людей и сообщество	11	12
6	Чувство цели, значимости и причастности	42	2
7	Желание большей активности	30	1
8	Дисциплина и ответственность	29	
	УРОВЕНЬ 3: Приобретение опыта социально значимых ДЕЙСТВИЙ		
9	Новые знакомства / друзья	50	
10	Вовлечение других	18	
11	Командная работа и взаимо-действие	29	
12	Создание собственных проек-тов и инициатив	13	
	ДРУГИЕ ЭФФЕКТЫ, связанные с самореализацией и личностным ростом		
13	Чувство счастья, радости, удовлетворения	50	
14	Лидерские качества и уверен-ность в себе	41	
15	Психологическая устойчивость и преодоление	29	7
16	Профессиональное определе-ние и карьера	13	1
	НЕЙТРАЛЬНЫЕ / ОТСУТСТВИЕ ЭФФЕКТА		
17	Отсутствие влияния		45
	ПРОЧИЕ ОТВЕТЫ		
18	Общие положительные / Нерелевантные		60

*** Примечания к таблице**

1. **Кол-во негативных/нейтральных/других высказываний:**

- В эту колонку вошли только те высказывания, которые можно было тематически классифицировать (например, «разочарование» или «выгорание»).
- Цифры являются оценочными, так как некоторые сложные высказывания могли быть интерпретированы в пользу одной, наиболее релевантной категории.
- Категории **«Отсутствие влияния»** и **«Прочие ответы»** вынесены отдельно, так как они не описывают конкретный эффект, а являются общей реакцией на вопрос.

2. **Отдельные категории:**

- Категория **«Вера в людей и сообщество»** имеет значительную долю негативных высказываний (12 из 23), что указывает на проблему разочарования в мотивах окружающих и институтах.
- **«Психологическая устойчивость»** также демонстрирует заметную «теневую» сторону в виде выгорания и усталости.
- Категории, связанные с личными действиями и навыками (лидерство, вовлечение, карьера), практически не имеют негативных откликов — критика в основном направлена вовне (на других людей, систему, организацию).

Научное издание

ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО В ДЕЙСТВИИ: КАК СОВРЕМЕННОЕ ВОЛОНТЕРСТВО ФОРМИРУЕТ ЛИЧНОСТЬ

Коллективная монография

Коллектив авторов:
Л.Н. Глебова, А.П. Метелев, Н.А. Мандрова, П.В. Степанов, Р.Ф. Ромашкина, Г.И. Болотов, И.Г. Стернин

Институт передовых исследований человека и общества

https://iashas.com/

Подготовлено к изданию 22.09.2026.

Усл. печ. л. 3,9

ISBN 978-5-6055326-3-7