

**Центр развития музеев малых городов и сёл «Лоция»»**  
*при поддержке Благотворительного Фонда В. Потанина*



**МБУК «Тотемское музейное объединение»**



## **АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ**

По результатам проведения социологического опроса по итогам IX всероссийской  
Школы музейного развития «За границами столиц»,  
г. Тотьма, 24.09.2024 – 30.09.2024 г.

Составитель: кандидат социологических наук Л.Я.Рахманова

**Тотьма  
2024**

*«Это первое обучение из миллиона пройденных,  
которое было настолько подробно и полезно для меня.  
Просто супер!» (из впечатлений участника)*

В данном отчете представлена информация по результатам комплексного социологического и социально-антропологического исследования IX Школы музейного развития. Методологически исследование построено на анализе нескольких источников: результатах анкетного опроса участников ШМР, онлайн-опроса экспертов Школы и сотрудников музея, а также включенное наблюдение за мероприятием (в качестве участника, слушателя, консультанта), неформальные беседы во время кофе-брейков. Данный дизайн, внедренный в 2023 году в рамках VIII Школы музейного развития, и в 2024 году примененный с изменениями, позволяет повысить эффективность Школы в будущем, и создают предпосылки для выстраивания новых профессиональных связей в музейном сообществе, планирования оригинальной программы будущих Школ и других инициатив команды «Люция» и Тотемского музейного объединения. Кроме того, X Школа будет юбилейной, и подготовка к ней требует тщательного анализа опыта предыдущих лет.

## **Введение. Инструментарий исследования**

В конце сентября 2024 года в г. Тотьма состоялась IX Школа музейного развития «За границами столиц». Согласно разработанному дизайну исследования, в исследовании 2024 года, как и в изучении Школы музейного развития 2023 года, были выделены *три выборочные совокупности* со сплошной выборкой: участники ШМР, эксперты ШМР и сотрудники Тотемского музейного объединения. Участникам были розданы анкеты при регистрации (входил в пакет участника) – 51 штука. Возвратили заполненными – 35 штук. Количество собранных анкет экспертов ШМР – 8 (из 11 внешних экспертов) и сотрудников ТМО – 12 штук. Среди 14 экспертов – трое были сотрудниками ТМО, однако заполнили анкеты в качестве сотрудников музея. Данное количество не создает статистически значимую совокупность, однако более подробные ответы на открытые вопросы анкет дают обширную информацию для размышления.

Анкета участника 2024 года содержала 19 вопросов: учитывая опыт 2023 года и манеру заполнения некоторых вопросов, мы решили их переформулировать и сократить, чтобы не дублировать смыслы. Так, например, вопросы о «запросе» и «проблеме», «интересующей теме» мы соединили в один вопрос, равно как и вопросы о тех «элементах» и тех «форматах» школы, которых не хватило участникам мероприятия. В анкете 2024 года из 19 вопросов 5 были полностью открытыми и требовали развернутого ответа. 6 вопросов не предлагали готовых ответов, но требовали краткой информации (например, специальность, образование, количество посещенных Школ музейного развития и т.д.). Лишь оставшиеся 8 вопросов представляли собой шкалы, где нужно было выбрать

подходящий балл для оценки мероприятия, или содержали список готовых вопросов и категорию «другое».

В 2024 году можно отметить детальность и тщательность заполнения анкет 80% участников. Отвечая на открытые вопросы, большинство респондентов использовало каждую свободную строчку, чтобы выразить свое мнение, а возле 5-балльных шкал и вопросов, где просто ставят «галочку» напротив нужного пункта, - участники и участницы писали на полях дополнительные комментарии, что оказалось очень информативным.

Выводы, которые представлены ниже, основываются только на анализе данных, полученных от 35 респондентов. В анализе по некоторым значимым показателям будет также представлена сравнительная характеристика в соответствии с выводами по итогам предыдущих Школ.



В 2016 – 2022 годах ШМР оценивалось по трем параметрам: организация работы Школы, научно-образовательная программа, культурная программа Школы. Сводная гистограмма представлена выше. В 2023-2024 годах Школа анализировалась по большему количеству критериев, однако, не по пятибалльной шкале, а по рейтингу самых значимых, запоминающихся моментов, сильных аспектов организации ШМР.

Неожиданно высоко участники оценили организацию трансферов (межгород) и логистику на Школе внутри городского пространства Тотьмы. Гостиничное обслуживание в 2024 году оставляет желать лучшего, однако этот вопрос со шкалами не дал возможности собрать подробные комментарии о



причинах низкой оценки комфорта проживания. Как и в 2023 году оценки за питание ставили ниже не только из-за качества и вкуса еды, но и из-за того, что для кого-то порции оказались слишком большими.

## Самые запоминающиеся «фишки» ШМР: 2023-2024

Атмосфера Тотьмы (78% упоминаний) соседствует в рейтинге с открытостью организаторов в передаче опыта. То есть, сама концепция школы как достаточно сетевого эгалитарного проекта, открытость и продолжение поддержки



и консультирования после ШМР, а также человеческий потенциал команды ШМР – один из лидирующих пунктов – он важнее даже содержания и качества самой образовательной программы (69%), а также профессионализма/харизмы экспертов (63%).

Самые «слабые» или недостаточно оцененные аспекты ШМР – это, безусловно, «баланс нагрузки и впечатлений» хотя 35% отметила, что баланс есть и это плюс данной Школы. Однако 65% недовольны сбалансированностью) и программа отдыха/досуга (18%) – отдельно от «культурной программы», которая была настолько насыщенной, и так хорошо замаскирована иногда под образовательную часть, что участники затруднялись, к какой категории отнести какое мероприятие.

Иными словами, по всем трем корпусам анкет мы видим, что отдых и досуг – это, прежде всего, время, заложенное для свободной импровизации, для жонглирования разными возможностями. Эта свобода несет риски для организаторов, но, по всей видимости, она необходима как воздух.



Сравнив две диаграммы, мы видим коренные изменения в оценке сильных сторон ШМР. Лидером остается бренд Тотьмы и уникальная атмосфера города (78% 2023, 84% - 2024). Однако, в 2024 году на втором месте сильные впечатления от знакомства с авторами проектов (81% опрошенных). В 2023 году было не много работы с кейсами, однако все же знакомство с авторами грантовых и культурных проектов было предусмотрено программой. Тем не менее, этот пункт был важным на будущее в пожелании участников и экспертов: больше делиться кейсами и опытом, поэтому в Школе музейного развития - 2023 знакомство с авторами проектов отметили лишь 49% опрошенных. Благодаря учету просьб усилить эту составляющую, и этот пункт поднялся в 2024 году на второе место в рейтинге!

Занятия, мастер-классы и лекции стабильно находятся в рейтинге на третьем месте (65% и 68% соответственно в 2023 и 2024 годах). Важно, что в опросе 2024 года пункт «открытость команды организаторов в передаче знаний и опыта» разделяет 4 место с оценкой харизмы и знаний экспертов. В 2023 году этот пункт находился на втором месте: полагаю, что «знакомство с авторами проектов» - это иная форма знакомства с членами команды организаторов Школы (сотрудники ТМО, члены команды «Люция»), поэтому были прочитаны опрашиваемыми по-разному. Важно отметить еще два пункта в этом сравнительном анализе: Возможность сетевых знакомств и партнерств снизилась в 2024 году: это отмечали участники в открытом вопросе, говоря о нехватке времени, отсутствии

«представления участников» друг другу не в кулуарах, а системно. Если в 2023 году 57% отметили возможность знакомств как фишку ШМР, то в 2024 году только 39% оценили ее как позитивную. Важной победой организации ШМР 2024 стало балансирование программы, интеллектуальной нагрузки и ярких впечатлений: в 2023 году этот пункт был одним из самых слабых, требующих доработки аспектом (35% голосов), в 2024 году 55% отметили, что баланс в программе есть: данные изменения можно считать несомненной победой и заслугой оргкомитета Школы.

## Оценка образовательных мероприятий

Помимо иерархии ценных и успешных моментов в проведении VIII ШМР немаловажной является оценка участниками Школы самих занятий – мастер-классов, лекций, презентаций. В 2016-2022 году данный вопрос анкеты был сформулирован таким образом, чтобы понять, насколько полезными были, предлагаемые конкретным экспертом в контексте выбранной темы. В 2023 году вопрос был поставлен иначе и включал пятибалльную шкалу, которая оценивала вместе – и актуальность тематики занятия, и спектр знаний, и манеру подачи информацию, и коммуникацию с аудиторией. Оценки экспертных занятий довольно плотно расположены на шкале. Самыми популярными, любимыми, запоминающимися темами и курсами VIII ШМР были следующие: «Музей под открытым небом» (А.М. Новоселов) – 4,76 баллов; «Насекомые в музее» (Р. Толик-Оглы Багиров) – 4,7; «Будь со стрессом на ты» (О.В. Дивненко); «Основы атрибуции и хранения фотодокументов» (Е.А. Калистратова) – 4,67; «Как создать художественную выставку для детей?» (К.В. Зубакина).

В 2024 году симпатии и оценки участников распределились следующим образом. Редкой высокой оценкой был награжден семинар, посвященный концепции комплектования фондов (М.Б. Правдина, К.Н. Ширко) – **4,95 балла**; На втором месте по популярности - Новое в музейном законодательстве (М.Б.Правдина) – **4,81**. Завершила тройку самых любимых экспертных мероприятий тема «Традиционная культура Русского Севера: проблемы современной музейной репрезентации» (О.Р. Николаев) – **4,78**. В целом, оценкой выше 4,5 были оценены **8 тем**, в том числе также: «Мультимедиа в музейной экспозиции» (И.В. Смирнова) – 4,7; «Индустриальное наследие: сохранение, реновация, использование (А.М. Новосёлов) – 4,66; «Про свет в музее простыми словами» (Н.В. Потапова) – 4,64; «Мастерская музейного проектировщика» (Н.А. Пантюлина) – 4,56 и «#НовыйКраеведческий. Бриф концепции художественной экспозиции музея» (М.Б. Правдина, К.Н. Ширко) – 4,54.

## Участники школы: специальности, профессии и демографические характеристики

Средний возраст участника составил 40 лет. Разброс возрастов – от 23 лет до 63 лет. Все участники имеют высшее образование (из числа 35 опрошенных), 1 человек пишет кандидатскую диссертацию и 4 человека продолжают обучение в

магистратуре по специальностям в области музеологии, музейного проектирования, культурологии.

Наиболее популярные специальности этого года: культурология, музейное дело и музеология, политология, педагогика и дефектология, краеведение и этнография, проектирование и выставочная деятельность, журналистика, философия, и художественное образование в области графики, декораторского искусства и дизайна. Среди заполнивших анкету 35 участников – 91% женщины, однако этот гендерный состав имел несколько другое соотношение по факту регистрации участников (15 человек не сдали анкеты после Школы)

## **Источники информации о Школе**

В 2023 году около половины участников школы (47,1%) отметила, что одним из важнейших источников информации о ШМР является общение/ переписка с коллегами по музейной работе. В 2024 году пальму первенства разделили два источника информации: 46% узнали о Школе из социальных сетей (иногда эта информация дополнялась общением с коллегами из музейной среды), и в равной степени столько же (45%) получили известие о ШМР непосредственно от коллег. 20% узнали о проведении школы не от коллег в рамках горизонтальных связей, но в собственной организации – от руководства музея, ДК, от администрации района. Этот показатель впервые настолько высок и оказался в текущем году успешным каналом связи с потенциальными участниками в разных регионах страны.

Важно, что, поскольку в 2024 году 86% участников оказались в Школе впервые, а это значит, что все три лидирующие источника информации показали себя очень эффективными. Наконец, 20% участников в качестве основного или дополнительного источника информации указали своих друзей. Иногда они узнавали о ШМР из соц. сетей изначально, но именно совет друга, комментарий знакомого, уже побывавшего в Школе, позволяли им принять окончательное решение об участии. *(Примечание: \* При ответе на данный вопрос можно было выбрать несколько вариантов ответа, поэтому в данном случае мы показываем процент от упоминания 51 участником, заполнившим анкету: суммарный вес упоминаний в данном случае – более 100%)*

## **Мотивы приезда, ожидания, запросы**

В 2024 году **90%** участников приехали на Школу музейного развития впервые. При этом, 77% никогда не бывали в Тотьме, тогда как 23% знают город, бывали здесь на других мероприятиях, в рамках ознакомительной или туристической поездки. Школа музейного развития, таким образом, стала для них выбором и в пользу уникального научного мероприятия, и в пользу тотемской среды и бренда города в том числе. Потому особенно важно отметить то, с какими они приехали ожиданиями и как формулировали свой конкретный «запрос» при участии в Школе.

Стоит также отметить, что в данную школу 99% опрошенных участников приехали без финансовой поддержки благотворительных фондов и средств НКО. В 26% случаев их организация-работодатель оплачивала все расходы для недельного пребывания в Школе. Однако в 39% случаев участники Школы сами вкладывали около половины средств для покрытия расходов на поездку (совместно с командировочными расходами организации). За свой счет в 2024 году приехали 35% участников. Обзор источников финансирования показывает нам, что для участников ШМР не является «отчетным мероприятием», которое они посещают для галочки или для отчетности с точки зрения целевого расходования музейных средств. Молва о Школе мотивирует к поиску возможностей приехать самостоятельно. Надеемся, что это является также показателем устойчивости традиции Школы даже в сложные времена, связанные с мобильностью граждан в период ковида, общегражданской обстановкой в стране и мире, а также беспрецедентным ростом цен.

Каковы были мотивы приезда участников? В **2023** году лидирующие позиции в списке мотиваций и запросов заняли эмоциональные и психологические компетенции, мягкие навыки (коммуникации в профессиональном коллективе), умение построения связей, познание самого себя, своего предназначения, миссии, своих возможностей; а также ожидания от ШМР как от площадки, благодаря которой можно перезагрузиться, получить вдохновение, почувствовать себя более уверенным в кругу коллег.

В 2024 году мы видим совсем другое распределение ответов.

- Знания (узнать что-то новое без уточнения, открытость знаниям) – 8
- Опыт работы в конкретных сферах музейной деятельности – 6, а именно:
- По следующим темам:
  - законодательство (2)
  - учетно-хранительская работа
  - проектирование экспозиций (3)
  - работа со смыслами
  - научно-фондовая работа
  - мультимедиа
  - музейный менеджмент
- Знакомство с конкретными практиками коллег (в научно-фондовой, экспозиционной, проектной работе), с устройством других музеев, их изюминкой, внутренней кухней – 6;
- Развитие своего музея (реэкспозиция, создание новых экспозиций) – 5;
- Получить вдохновение и подтвердить ценность, осмысленность своей работы в музее (посмотреть на себя с другой стороны) – 5;
- Развитие конкретных компетенций и профессионализма, расширение кругозора – 5;
- Поучиться у опытных коллег (получить знание от профи) – 4
- Вдохнуть новую жизнь и идеи в музей, открыть новые грани в музейной деятельности. – 3



- Атмосфера старого русского города (наслышаны про Тотьму) - 3
- Общение с коллегами ("нам бы свежего ветра глоток...") – 2
- Получить опыт поездки на большое расстояние, посетить Русский Север – 2
- Знакомство с новыми людьми – 1
- получить рекомендации по решению профессиональных вопросов – 1
- Узнать о новых тенденциях, технологиях – 1

Мотив получения новых знаний и нового опыта является лидирующим для этого года. Настроения среди заполнивших анкету участников указывает на достаточно высокую рефлексивность в отношении участия в Школе, однако не столь большую эмоциональность, как в 2023 году. В этом году достаточно велик, по сравнению с прошлыми годами, запрос на то, чтобы на себя как музейного профессионала, и на свой музей, свою организацию, посмотреть со стороны, глазами других представителей музейного сообщества – как экспертов Школы, так и других рядовых участников. Несмотря на то, что в программе ШМР 2024 не было специальных тренингов, посвященных проблемам смыслов, заложенных в профессию музейного работника, проблеме выгорания на работе, проблеме музейной специализации профессионалов в российском контексте, сама программа и общение между собой на живой площадке, в целом, виделись участниками еще на этапе выбора данного мероприятия и подачи заявки.

Кроме того, во многих ответах на открытые вопросы авторы дают дополнительные комментарии о том, что именно данная Школа и ее темы и повестка (концепция комплектования фондов, экспозиция краеведческого музея, реэкспозиция, смыслы, репрезентация культуры Русского Севера), - совпали, срезонировали с теми проблемами, которые существуют либо непосредственно в родном музее, либо в собственном регионе в целом.

## **Удовлетворенность, поиск ответов на свои запросы.**

Чтобы узнать, насколько ожидания оправдались, а ответы на вопросы и проблемы были получены, разрешены, в анкете был использован 1 закрытый и 1 открытый вопрос по данной теме. Закрытый вопрос звучал следующим образом: «Удалось ли найти ответы на ваши вопросы в ходе обучения в Школе?» и предлагал 6 вариантов ответа: «Да, безусловно», «Да, частично», «Нет, увы», «Пока в поиске, но Школа показала путь / проводников-экспертов; «Затрудняюсь ответить» и «Другое». В этот раз ответы были выбраны довольно однозначно: 65% полностью удовлетворены и считают, что все их ожидания и запросы были осуществлены и исполнены; 35% полагают, что запрос выполнен, но лишь частично. Отрицательных ответов или ответов, содержащих поиск, в этом году не встретилось, тогда как в прошлом году (VIII ШМР) многие указали, что не нашли на все вопросы ответы, но школа показала им путь дальнейшего движения. Возможно, что здесь именно состав экспертов влияет на то, как воспринимается

успех в профессиональной деятельности: он либо достижим одновременно, уже «сегодня», либо к нему нужно долго стремиться.

Второй вопрос из этой серии предлагал участнику опроса проективную ситуацию: *«Представьте: вы вернулись домой после участия в Школе. Не терпится применить полученный опыт и знания. За что бы вы взялись в первую очередь? Какие идеи и технологии вам бы хотелось применить?»*.

**Ответы распределились следующим образом:**

### **1. Фондовая деятельность и законодательство (10)**

- Трансформировать / написать концепцию комплектования фондов (7);
- Совершенствование документации учета и хранения;
- Привести внутреннюю документацию в соответствие с законами;
- Скорректировала работу музея в условиях нового законодательства;

### **2. Выставочная деятельность (8)**

- Привезти выставку "Засушенному - верить" в наш регион;
- Построить выставку на основе исследования;
- Проектирование новой выставки с учетом полученных знаний по свету;
- Создание новых выставочных проектов;
- Пересмотреть подход к временным выставкам и сделать более достойные вещи;
- Оформление временной экспозиции;
- По-новому посмотрю на готовящуюся выставку;
- Сформировалось понимание концепции организации выставки;

### **3. Свет и мультимедиа в музее (постоянные и временные экспозиции) (8)**

- Решить вопросы музейного освещения;
- Изменение мультимедиа;
- Осторожнее отнеслась бы к выбору мультимедиа;
- Освещение, свет в музее;
- Проведу анализ проекта новой экспозиции с точки зрения использования; возможностей мультимедиа и света;
- Особо уделить внимание свету в экспозициях;
- Попробовать поставить свет в выставочном зале;
- Проектирование света в музее;

### **4. Продвижение и развитие музея (6)**

- Налаживание контактов со СМИ и ведение соц. страниц;
- Составление технологической карты для ближайшего большого события;
- Создание бренда города;
- Продвижение музея в среде потенциальных клиентов;
- Начать командой разрабатывать концепцию музея;
- Концепция развития музея;

### **5. Проектная деятельность (6)**

- Структурирование подхода в реализации различных проектов;
- Разработка грантового проекта (2) для усовершенствования экспозиции;
- Доработать проект на грант;
- Сядем за проектирование, пойдем к чиновникам за помещением;
- Работа над заявкой на грант;

#### **6. Работа с постоянными экспозициями (5)**

- Идеи по построению экспозиций, технико-экспозиционные решения;
- Создание новых экспозиций;
- Подойти к вопросу реэкспозиции некоторых залов;
- После О.Р. Николаева хочется полностью перестроить зал этнографии;
- Новые идеи музейных экспозиций;

#### **7. Работа с посетителями (2)**

- Работа с закрытыми сообществами;
- Дополнительные идеи по созданию детских программ.

### **Идеи и предложения для будущих школ: каких элементов не хватило в ШМР 2024**

В 2024 году мы решили совместить в 9 пункте анкеты вопрос о том, какие новые форматы и какие дополнительные элементы могут предложить участники организаторам.

- больше мастер-классов
- больше практических занятий (на подобие реставрационных), круглый стол без камер по проблемам ГК)
- нужно больше практических занятий. Хотелось бы больше уделить времени реставрации
- Были бы еще интересные темы по работе с детьми и сложной истории, научные исследования, экскурсии интерактивные
- не хватило времени на "подумать" и применить сразу с возможностью обсуждения с ментором. Часто стоит проблема закупки оборудования (витрин) и мы не всегда знаем и полезно обратиться, где лучше и какие витрины универсальны. Плюс возможности (час-два) в рабочий день ШМР проводить внештатное мероприятие/ семинары/ встречи по теме (как в доме Археолога)
- модуль, обучающий работе с коллективом. Какого-то психологического направления немного не хватило
- сметная: материалы, бюджет, время.
- **все хватило. Самая удачная программа школы**

#### **Новые Форматы**

- представление участников: регион, музей, направление и опыт работы, реализуемые в настоящее время проекты или задачи, в том числе - поиск парт-

неров; знакомство участников; возможность познакомиться с участниками официально (4)

- возможность "экспертной" оценки со стороны коллег своих проектов для того, кто хотел бы.
- лекции от специалиста по непосредственному изготовлению экспозиции на примере (материалы, бюджет, время)
- хотелось узкого круга хранителей, где можно было пообщаться на актуальные для себя темы
- Не хватило завершающего аккорда: чтобы после последнего выступления еще раз на сцену вышла команда проекта и не уехавшие эксперты, чтобы слушатели могли выразить слова благодарности
- МК по заполнению заявок на грантовые конкурсы
- МК по народным ремеслам (2): Мастер-классы - глина, еда, дерево.
- МК маститого экскурсовода

### **Новые темы**

- разработка (методическая) программ для посетителей разных возрастов. Работа с посетителем; психология общения с аудиторией; работа с разновозрастными группами; еще немного про работу с посетителем; знакомство с успешным опытом работы с посетителями (5)
- ораторское искусство экскурсовода;
- Работа с текстами на экспозициях, выставках
- Работа с плоскостными предметами, когда есть недостаток объемных;
- work-life баланс сотрудника музея; выгорание, поиск идей и вдохновения (2)
- лидерство и управление персоналом
- контент для соц. сетей
- имидж музейного работника.
- Реставрация дерева, текстиля.
- Работа над экспозицией, подходами. Поиск смыслов.
- Механика краеведческих игр
- больше семинаров по научно-фондовой работе
- вопросы учетно-хранительской деятельности

### **Три ассоциации с ШМР 2024**

В завершение опроса мы попросили, не задумываясь, написать участникам три понятия, с которыми у него/ нее ассоциируется Школа музейного развития. Ниже приводим облако понятий:

