

**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  
Юбилейной X всероссийской Школы музейного развития «За границами столиц»,

г. Тотьма, 21.09.2025 – 28.09.2025

## **Введение. Программа и основные исследовательские вопросы исследования**

В 2025 году социологическое исследование Школы музейного развития (МБУК “Тотемское музейное объединение”, г. Тотьма, Вологодская область), проводилось уже в 10 раз: с первого года проведения ШМР (2016 год) велось наблюдение и подробный сбор мнений и впечатлений участников. Таким образом, существует сложившаяся традиция детальной рефлексии со стороны участников и организаторов данного мероприятия, и, шире, - бренда Школы: ежегодное социологическое исследование позволяло, с одной стороны, осуществлять непрерывный мониторинг одних и тех же показателей (региональный и возрастной состав участников, мотивация для приезда в Школу, оценка инфраструктурного обеспечения Школы и т.д.), так и постоянно обновлять исследовательский инструментарий, формулируя новые вопросы в анкете. Изучение впечатлений и опыта участников, экспертов и организаторов ШМР 2025 является совершенно особенным в ряду исследований прошлых лет. Тематический фокус 2025 года связан с попыткой очертить будущее Школы музейного развития на ближайшие годы. С этим также связано и осмысление всего прошедшего 10-летнего цикла развития проекта - с позиции участников Школ разных лет, которая сопоставляется с мнением “новичков”.

Таким образом, поскольку в анкету 2025 года были внесены существенные изменения, опросный лист позволил достичь двух целей: мониторинг удовлетворенности мероприятием и, вторая, прикладная цель - сбор идей, советов, рекомендаций, перспектив участников и экспертов для определения вектора развития ШМР, поэтому данный отчет будет разделен на аналитическую оценочную часть и отдельный блок с рекомендациями организаторам ШМР: в нем будет собран анализ ответов на открытые вопросы, связанные с будущим школы.

Однако прежде необходимо описать исследовательский инструментарий, подготовленный исследователями и организаторами Школы. Инструментарий включал три вида опросных листов: две электронные анкеты, созданные на базе Яндекс.Формы с целью полной анонимизации отвечающих (эксперты, узкий круг людей, легко деанонимизируются и сотрудники Тотемского музейного объединения); также для участников (обучающихся в Школе специалистов) был разработан бумажный, а не электронный опросный лист. Различия в онлайн и оффлайн заполнении анкет связаны не только с проблемой анонимизации, но также с тем, что участников, число которых в 2025 году достигло 100 человек, просили заполнить анкету в последний день Школы, по свежим впечатлениям от мероприятия, и сдать при выезде из города Тотьма. Узкий круг музейных работников и экспертов был опрошен в течение 5-7 дней после завершения Школы.

Опросный лист для участников состоял из 24 вопросов. Из них 7 были полностью открытыми вопросами и требовали подробного ответа (заполнялись от руки

респондентами). 5 вопросов были условно открытыми (без вариантов ответа нужно было указать специальность / профессию / в который раз человек посещает Тотьму и т.д.). Остальные 12 вопросов являлись закрытыми: респонденты отмечали один или несколько вариантов ответа, либо выбирали категорию “другое”.

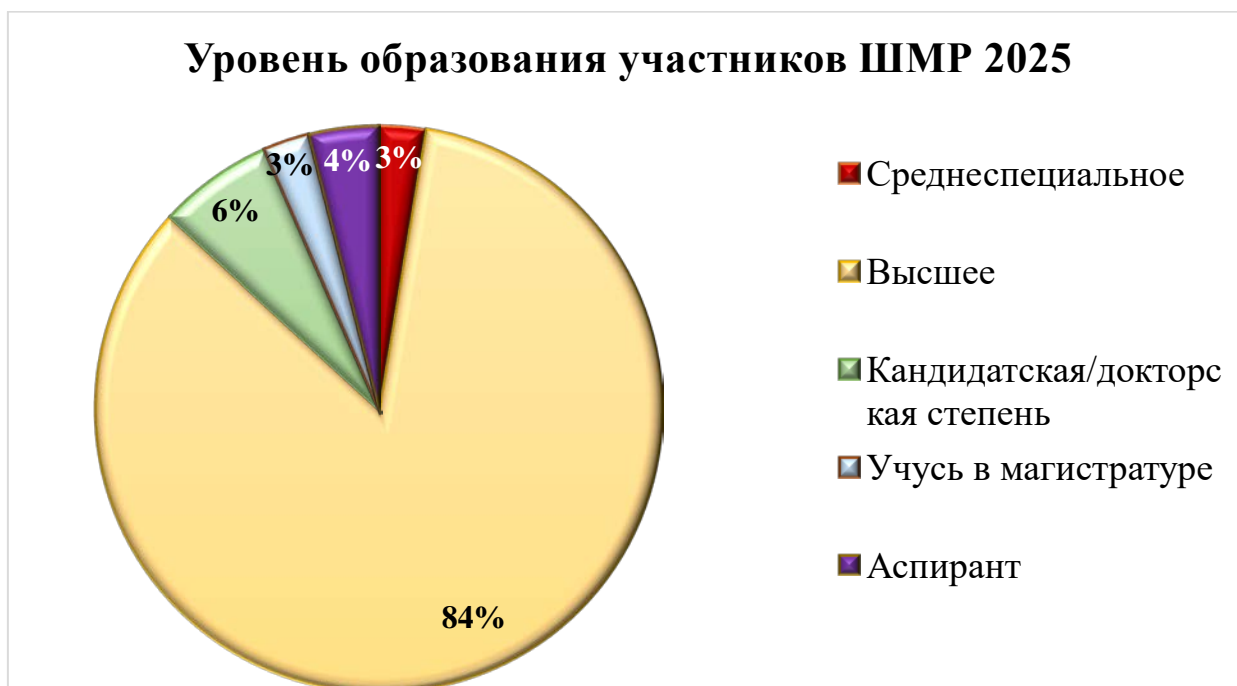
По результатам опроса 2025 года из 100 очных участников Школы музейного развития анкету заполнили 75 человек. Поэтому в отчете статистика популярности ответов приводится в процентном отношении к 75 ответам (а не 100). Перейдем к детальному анализу ответов на вопросы, сгруппированных по принципу тематической близости и связанности.

## Социальный и профессиональный портрет участника ШМР 2025

Из 100 участников, очно посетивших Школу музейного развития только 75 заполнили предложенные анкеты. При анализе гендерного состава респондентов выявлено, что лишь 7% респондентов – мужчины, а 93% - женщины. Однако, не исключено, что данное процентное соотношение нерелевантно, поскольку выборка не сплошная и в числе 25 человек, уклонившихся от заполнения анкет могло быть больше мужчин, чем женщин, которые не учтены в настоящей статистике.

Средний возраст участников – 39,5 лет. Самому молодому участнику ШМР – 21 год, возраст самого старшего участника – 66 лет.

84% опрошенных имеют высшее образование, в дополнение к ним 3% учатся в магистратуре, имея диплом уровня бакалавриата или специалитета. 4% респондентов – аспиранты и пишут кандидатскую или докторскую, а 6% уже защитили диссертации.



Специальность по полученному образованию участников школы в основном гуманитарной направленности, однако близость специальности к реальной музейной

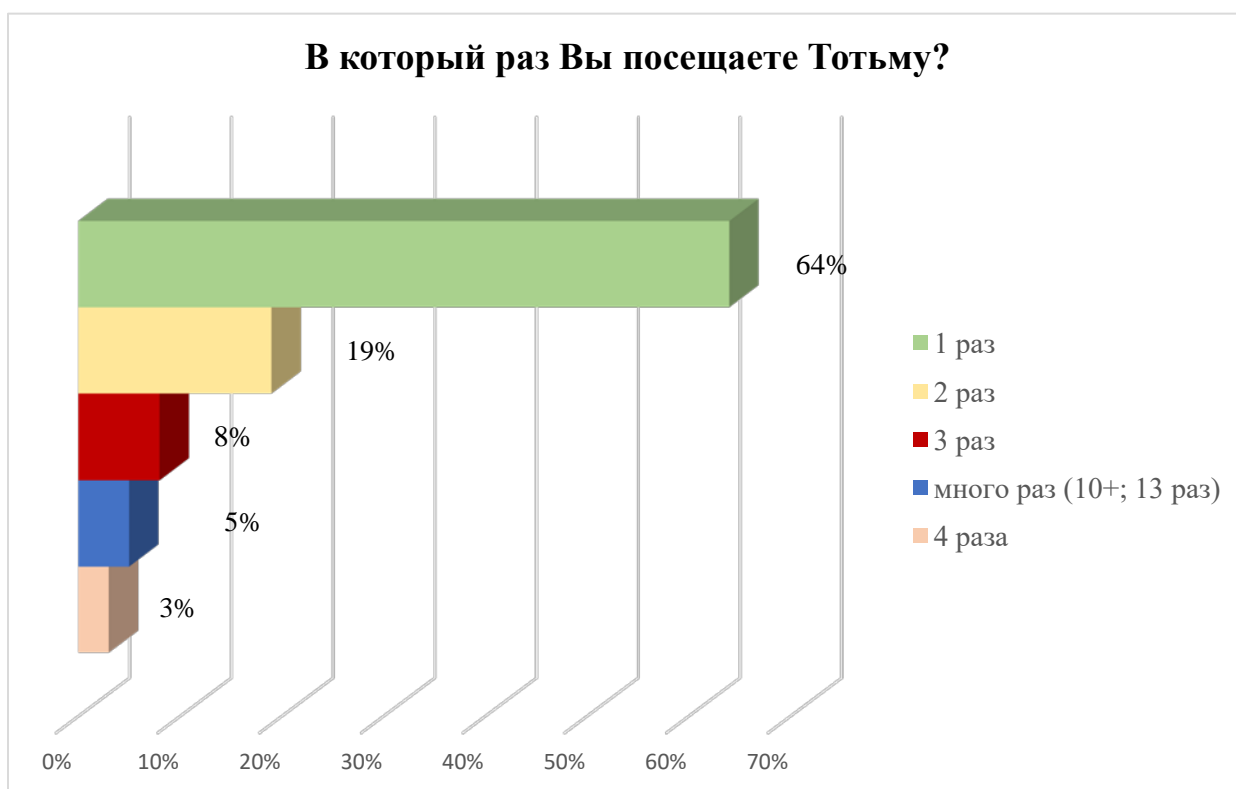
работе, в которую респонденты вовлечены в последние годы, разнится в отличие от поколения и периода получения высшего образования в СССР и России.

- История/историк – 12
- Педагог/учитель – 7
- Туризм, экскурсовод, менеджер в туристической деятельности – 7
- Музеевед / музеолог – 7
- Культуролог – 6
- Филолог – 5
- Хранитель, сотрудник фондов – 4
- Художник/дизайнер – 3
- Директор, руководитель – 3
- Психология - 3
- Естественнонаучная специальность (биология, химия), математика – 2
- библиотекарь/ специалист книжного дела - 2
- Экспозиционер
- Археолог
- Режиссер, сотрудник кинопроизводства, звукозапись – 3
- Искусствовед
- Координатор проектов
- IT
- археология
- методист
- реклама и связи с общественностью
- документоведение и архивоведение
- зав. сектором
- КПИ
- научный сотрудник

## Опыт посещения города, Школы и источники информации о ШМР

В данном разделе мы рассматриваем ответы на 1 - 3 вопросы анкеты участников, поскольку они связывают проблему информированности о Школе как событии и о том, насколько о ШМР участники узнавали благодаря тому, что она проходит именно в Тотьме, а не другом малом городе. Связь между «брендом» Тотьмы как туристическим и музейным городом, городом, в котором ведется активная проектная деятельности, и, собственно, мотивацией очно посетить Школу музейного развития, - это то, что поможет в финальной части отчета поразмышлять о будущем ШМР.

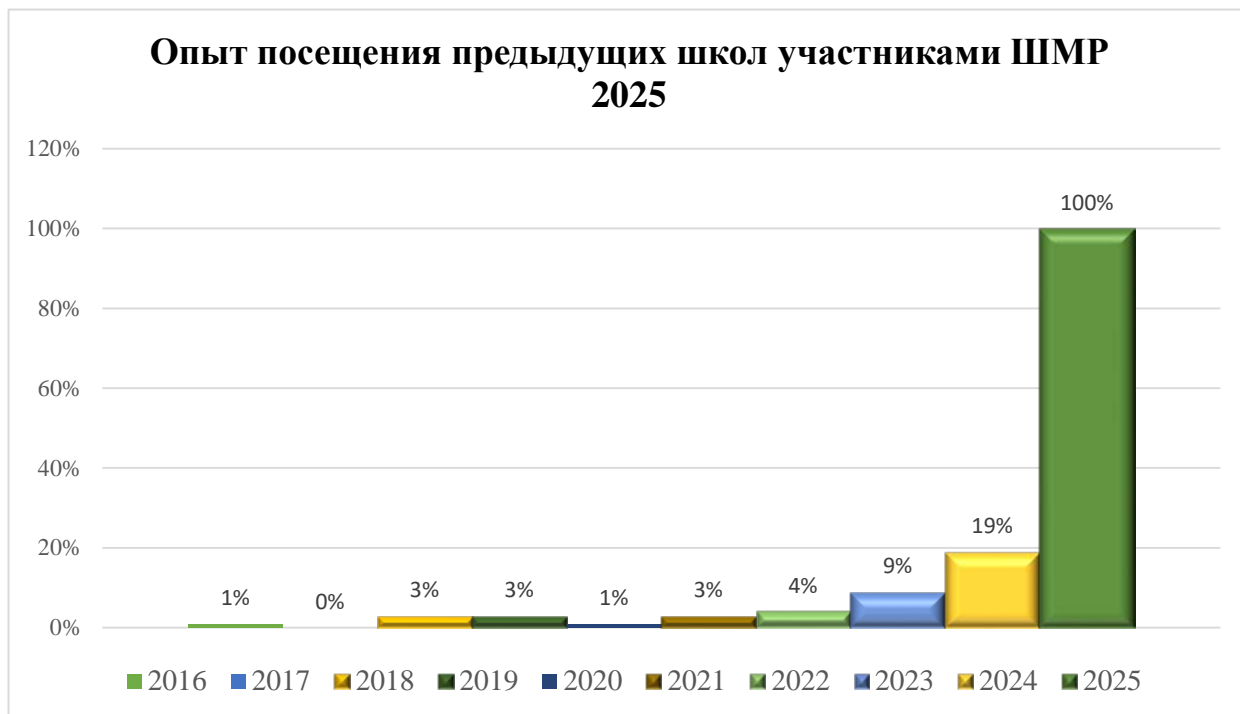
Итак, первое, что нас интересовало, это то, сколько раз участники ШМР уже посещали Тотьму (включая сентябрь 2025 года). Вопрос был сформулирован следующим образом: «**В который раз Вы посещаете Тотьму (не только ШМР)?** \_\_\_\_\_ («1-й» / «6-й»/... ? *укажите!*)». Ответы распределились следующим образом:



Мы видим, что в 2025 году 64 % респондентов (процент посчитан от 75 человек, взятых за 100%) посетили Тотьму впервые. Узнавание города совпало у них с первым участием в ШМР, то есть, все новые впечатления, восторги и разочарования наложились друг на друга. С исследовательской точки зрения это означает, что, заполняя анкету и отвечая на другие вопросы, эти участники опирались на совокупную новизну всех впечатлений. Но были и те участники Школы, которые увидели Тотьму не впервые, а были в ней уже 2 раза (19%), 3 раза (8 %), 4 раза (3%).

Интересно, что 5-9 посещений Тотьмы никто не указал, однако нам сложно интерпретировать написанное от руки «много-много раз», поскольку «много» - субъективная категория, и, возможно, это меньше, чем 10+ (10 и более) раз или четко посчитанный ответ 13 раз. Поэтому мы отнесли завсегдаев в одну категорию и выяснилось, что их 5%, больше, чем тех, кто посетил Тотьму в четвертый раз.

Следующий вопрос касался уже опыта посещения ШМР за предшествовавшие 9 лет. Он звучал в такой формулировке: «Отметьте, пожалуйста, все годы вашего участия в ШМР». Чтобы лучше понять статистику посещаемости участников ШМР, представим данные в виде гистограммы. 19% из тех, кто приехал на ШМР в 2025 году, был также на ней в 2024 году.



Мы видим, что возврат повторно практически одной пятой участников на следующий год – это чрезвычайно оптимистичный показатель, говорящий, как минимум, о том, что Школа музейного развития с каждым годом становилась все более крепким сообществом и даже братством. 9% участников ШМР 2025 приезжали на школу 2023 года (8-я ШМР), из них некоторые были и в 2023, и в 2024, но не все: некоторые, приезжавшие два года назад брали паузу и не участвовали в ШМР 2024 по различным причинам (в том числе – финансовым). Интересно, что практически одинаковый процент людей бывали также до 2025 года на ШМР в 2022 (4%), 2021, 2019, 2018 (3%). И лишь со школы 2017 года (2-я школа), не было ни одного участника (напомним, что нам удалось собрать анкеты с 75% от общего числа участников).

Третий вопрос данного блока анкеты был посвящен источникам информации о Школе: «Откуда вы узнали о Школе музейного развития впервые?»

По результатам анкет с большим отрывом вариант «общение с коллегами» занимает первое место (31,1%). Другие самые распространенные ответы: «Музей (в музее)» (20%) и «Социальные сети» (21,1%). Можно отметить, что с 2024 статистика почти не изменилась: на лидирующих позициях остались те же варианты. По-прежнему культурные площадки города и администрация занимают последнее место (1,1%), а конференции, по всей видимости, не являются основной площадкой обмена опытом и информацией, поскольку коммуникация в музейном сообществе параллельно осуществляется через социальные сети.

Выразим данные в виде диаграммы:



Иные источники информации были описаны шестью респондентами:

- *«Даже не могу вспомнить, но что-то, где-то слышала»*
- *«Целенаправленно искала информацию об обучении для музейных работников в интернете»*
- *«Обучение от музеев Русского Севера»*
- *«Рассылка на e-mail»*
- *«Начальство дало информацию»*
- *«Во время музеевского лагеря».*

## От инфраструктуры до культуры: оценка образовательных, досуговых и других аспектов Школы как знакового события в пространстве города

В данный раздел аналитического отчета мы включили разбор ответов на вопросы из разных блоков анкеты: все они требовали оценки различных аспектов проведения мероприятия (образовательных, досуговых, эмоциональных, коммуникативных), а также окружающего контекста: сервиса, городской среды. В некоторых случаях требовалось оценить тот или иной феномен по шкале от одного до пяти, а в некоторых случаях просто выбрать из числа предложенных пунктов те, которые сыграли позитивную роль в формировании общего впечатления от ШМР. 9 вопрос анкеты звучал следующим образом: «*Что показалось самым потрясающим и запоминающимся в ШМР?*».



На представленной выше гистограмме приводится процент упоминания критерия в отношении к 75 респондентам, а не к количеству ответов (431 в совокупности), поскольку можно было выбрать несколько вариантов ответа. Мы видим, что на первом месте в этом году – «знания и харизма экспертов» (70,7%). В пятерку самых важных и отмеченных многими составляющих успеха (от 62 до 71 процента голосов) вошли также «атмосфера Тотьмы» (68%), возможность живого общения (65,3%), открытость организаторов в передаче опыта (64%). Менее популярные элементы, но, все же отмеченные половиной опрошенных – это «баланс нагрузки и развлечений» (53,3%) и «Возможности новых сетевых знакомств и перспективных партнерств» (49,3%). Отметим, что перспективы партнерства – важны и оказываются часто упомянутыми, однако ценность простого живого общения на Школе – имеет большее значение для респондентов.

Командный дух и возможность знакомства во время пребывания в Школе с авторами успешных культурных проектов – получили признание 44% респондентов. Важно, что для профессиональной аудитории, приехавшей с весьма специфическим образовательным запросом, туристическая составляющая ШМР – не на первом месте, и ее отметили, только 42,7% участников.

Ниже всего в рейтинге важных «фишек» ШМР 2025 – инфраструктура гостеприимства 37,3% и «возможности отдыха и досуга» в дни проведения Школы (28,0%). Справедливости ради, 53% респондентов отметили (выше), что им нравится баланс учебной нагрузки и развлечений: это означает, что не возможности хорошего досуга в Тотьме скудные, но что люди ехали в Школу музейного развития именно получать знания и общаться.

В категории «другое» можно отметить следующие немаловажные высказывания:

1. «Организаторы, сотрудники и местные жители»;
2. «Все эти комплексы важны в своём сочетании»;
3. «Мерч, гибкость начала дня» (хорошо, что в 10 ч.)

## **Город глазами экспертов ШМР как туристов и гостей**

Поскольку эксперты ШМР – также гости Тотьмы и многие посетили ШМР и Тотьму впервые, мы задали им следующий открытый вопрос: **«Если отвлечься от рабочих и профессиональных вопросов и поразмышлять об опыте посещения Тотьмы как путешественник, как турист: напишите подробно все замечания и восторги, недоумения и критику по поводу размещения, питания, культурной программы?»**

### **Идеи и предложения:**

- *«Как идея: возможно стоит закладывать минут 5-10 между лекциями и Обедом / ужином. Кажется, что такие ""запасы"" помогут чуть снизить градус ""перебежек"" между локациями, где проходили лекции и кафе. (пример: лекция заканчивается в 14.00, обед начинается в 14.10-15) Если, конечно, это допустимо в рамках всего учебного расписания. Но в целом, это не доставляло беспокойств»;*
- *«В культурно-профессиональную программу можно было бы включить «нытинг» формат групповой терапии. Наблюдение показало, что это надо. Понравилась вечерняя программа без камер. Хотелось вдобавок какой-то формат обсуждений*

*вечерних, без камер, где эксперту можно задать вопросы в менее официальных условиях»*

#### **Благодарности за питание:»**

- *«Отдельное спасибо за организацию питания!! Забота в каждом действии, в каждом выбранном месте для питания, в организации!!»;*
- *«Голодными не были, и чувствовали заботу!»;*
- *«Питание - все отлично, вкусно, количественно))» ;*
- *«Финальный ужин был исключительно вкусным»;*
- *«Питание хорошее, даже очень много, на учебу после еды все сонные приходили»;*

#### **Похвалы за организацию:**

- *«Выверенная программа по минутам – поразили в самое сердце!!  
– В каждом дне Школы, тайминге и всех предлагаемых активностях была видна забота на все 1000%!! (и даже больше)  
Было действительно очень важно иметь четкий тайминг, чтобы понимать свои возможности по учебному процессу, свободному времени  
– Прекрасно, что среди учебных программ были гармонично интегрированы и экскурсии»*
- *«Школа – это про искреннюю заботу!*
- *«Спасибо огромное за возможность не тревожиться и наслаждаться путешествием, так как было понятно, что организаторы всегда все вопросы под контролем держат, программа понятная и если читать информацию глазами, что всё очень доходчиво»;*
- *«Восхищаюсь организацией как основного процесса, так и вспомогательных - питания, поселения и трансферов. Понимаю, какого труда это стоило»*

#### **Благодарности и позитив:**

- *«Культурная программа, варианты размещения все отлично.»*
- *«Концерт филармонии просто зажег, отличные ребята, смотрелось органично и к месту»*
- *«Но зато были прекрасные завтраки и персонал в целом очень хороший»*
- *«А сотрудники/команда музея заслуживают отдельной благодарности! Спасибо им большое и обязательно прошу отметить и им передать как видно развитие и рост качества их работы конкретно каждого и как команда в подготовке и проведении мероприятия»;*
- *«Это супер ценно и так искренне! Так держать!»*

#### **Похвалы городу и городской среде:**

- *«Тотьма очень радует глаз, город и люди в нем выглядят гостеприимно»*
- *«у меня не было особо времени насладиться Тотьмой, но впечатления остались, думаю вернуться»;*
- *«Что понравилось в городе - улучшилось состояние улиц, стало еще более чисто, аккуратные тротуары, хорошее освещение улиц. В парках много скамеечек, много мест для отдыха. Много магазинов, появились новые кафешки и места, где можно купить кофе и какие-то мелочи. Понимаю, что организовать питание сложно, но не хватало овощей и очень утомило обилие капусты во всех видах»;*
- *«Тотьма очень комфортна для проживания туриста. Все необходимое - в шаговой доступности. Низкая транспортная нагрузка. Достаточное количество мест проживания и питания. Везде чистые туалеты. И в целом на улицах чисто. В скверах и на смотровых площадках много лавочек. Достаточный ассортимент*

продуктов в магазинах. Еда в кафе сытная и вкусная. Полагаю, что у туристов, которые не заняты учебным процессом, как в ШМР, есть проблемы вечернего досуга. Или мы не знаем, что предлагают арт-пространства обычным жителям. В ШМР была другая проблема - выбора и желание везде успеть»;

- «Во время рабочих поездок очень сложно полноценно побыть туристом. Но каждый раз удается открыть что-то новое и прекрасное в Тотьме. Поэтому хочется возвращаться еще и еще. И приехать уже просто как турист в будущем»
- «В этот раз я была в Тотьме всего два дня и не успела полностью насладиться гостеприимством. В целом, все очень дружелюбны, открыты, идет на встречу»
- «От посещения Тотьмы остались приятные впечатления: город чистый, уютный, развивающийся. Удобная и развитая инфраструктура (с памяткой в конце образовательной программы, составленной организаторами, было легко ориентироваться)»
- «Пребывание было кратковременным, но за 2 дня не возникло недоразумений и поводов для нареканий. вопросы по регистрации, размещению в гостинице и питанию были решены легко, доброжелательно и профессионально»

#### **Динамика и развитие:**

- «Я был искренне удивлен, как Тотьма похорошела за 6 лет моего отсутствия. Город открылся по-новому, Мне даже показалось, что культура города изменилась - стало больше общественных мест и открытых пространств. Это очень здорово»
- «Приятно было вернуться в Тотьму спустя два года. Музей и город меняется, все привлекательно и вдохновенно»

#### **Критика различных аспектов гостеприимства и организации ШМР:**

- «Основные размышления вызвали сервис и манера обслуживания в гостинице "Варницы". С самого начала бронирования, судя по манере общения, нам были не очень рады) при заселении один из номеров, несмотря на бронирование раннего заселения, к 12 не был готов, администратор не предупредила о том, что душ в номере нужно включать особенным образом, из-за чего не было возможности воспользоваться им сразу в момент, когда это было нужно и т.д.»;
- «Не хватает пространства с хорошим кофе, близкого по духу и стилю кухне Дома меценатов»;
- «Понятно, что Тотьма не совсем готова к приёму такого количества туристов, в плане проживания. Есть куда развиваться!»
- «У меня, как у путешественника только один момент может вызвать огорчение. Обилие пластиковой посуды для привозных завтраков»;
- «Культурная программа... Совершенно не хватило хотя бы одной экскурсии по окрестностям Тотьмы. Сользавод не в счет. В идеале - на Опоки. Да сложно, но это бомбический объект и как раз в русле темы краеведения - там и геология, и новейшая история. В общем, КРАЕ-ведения, знакомства с ландшафтами, не хватило. Так-то мы сами это компенсировали, но участникам было бы интересно, на мой взгляд расширить кругозор»
- «Показалось, что еда в "Сытом коте" не самого высокого уровня, но это не омрачило общего впечатления от поездки»;
- «немного борзый персонал в Сытом коте... Не критично»;
- «Размещение в Русском причале - отличный вариант, комфортно, заботливо, прекрасное место, чисто, удобно. Хорошая слышимость в деревянных домиках - неизбежна... Если кто-то храпит на втором этаже, то на первом слышно. Но это тоже в общем и целом создаёт какую-то домашнюю атмосферу»;

- «Я не особо люблю "Русский причал", размещение в отдельном домике не слишком порадовало, потому что избушка эта была темноватой, с низким потолком и абсолютно идеальной слышимостью, вплоть до того, что происходит в сортире в соседнем номере. Не могу посоветовать этот домик для туристов. Но у меня была в гостинице хорошая компания, и мы отлично проводили время. Так что в целом всё было хорошо»;
- «Для кого-то **разбросанность площадок могла стать проблемой**, но мне кажется, это и плюс, ты «вынужден» обойти много всего и это хорошо для впечатлений»

## Тотемское гостеприимство сквозь призму статистики мнений участников ШМР

Исходя из того, что инфраструктура гостеприимства не была популярным пунктом среди «фишек», составляющих «лицо» Школы музейного развития, далее уместно будет перейти к анализу ответов на вопрос об элементах сервиса и гостеприимства, который расположен ближе к концу анкеты. Вопрос 19 был сформулирован так: «Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале различные элементы сервиса и гостеприимства, с



которыми вы имели дело на стажировке». Рассмотрим данные за 2024 и 2025 годы в сравнительной перспективе.

В обоих периодах наивысшая оценка (4,97 и 4,94 балла из 5) достается уровню команды проекта ШМР, ее организаторов, и процесса коммуникации по заявкам и всем организационным вопросам. Однако в 2025 году существенно ниже балл за организацию трансферов (4,88 по сравнению с 4,97 в 2024 году). Исходя из анализа вопроса о разочарованиях и проблемах в Школе музейного развития 2025, мы видим, что вероятнее всего участников не удовлетворило не организация трансферов по времени, не качество автомобилей, а необходимость разместить крупногабаритный багаж.

Интересно, что качество обслуживания в городской среде осталось на прежнем уровне, ощущение безопасности – практически без изменений. Самый значительный скачок в оценках 2024 и 2025 года – это качество питания. В 2024 году респонденты писали, что кормили очень сытно и даже обильно, и оценка была 4,71 из 5. По результатам опроса 2025 года пункт питания – беспрецедентно низкий – 4,47 баллов. При

этом оценка качества гостиничного обслуживания выросла с 4,62 до 4,64, что является малозаметной, но приятной тенденцией.



Рассмотрев организационные, технические, инфраструктурные, эмоциональные измерения Школы музейного развития по оценкам участников, перейдем к наиболее актуальному вопросу: рейтингу образовательных мероприятий. Отличие анкеты 2025 года, как и новизна в самой программе Школы заключается в том, что мы попросили участников оценить не только лекции и мастер-классы, но и вечернюю программу, а также экскурсии и театральную-концертную программу, поместив их в различные категории. Респонденты оценивали все виды событий по пятибалльной шкале. Далее мы будем приводить гистограммы по категориям мероприятий.

## **Образовательные и досуговые элементы Школы: оценка участников, экспертов и сотрудников ТМО**

Рассмотрев организационные, технические, инфраструктурные, эмоциональные измерения Школы музейного развития по оценкам участников, перейдем к наиболее актуальному вопросу: рейтингу образовательных мероприятий. Отличие анкеты 2025 года, как новизна в самой программе Школы заключается в том, что мы попросили участников оценить не только лекции и мастер-классы, но и вечернюю программу, а также экскурсии и театральную-концертную программу, разместив их в различные категории.

Участники оценивали все виды событий по пятибалльной шкале, а сотрудники ТМО и эксперты ШМР – указывали только лишь наиболее полезные для них лично и запомнившиеся темы и ведущих. Далее мы будем приводить гистограммы по категориям мероприятий при анализе анкет участников и сравнивать их с ответами на открытый вопрос яндекс-формы (для экспертов и сотрудников музея).

## Образовательные курсы, лекции и мастер-классы:



Мы можем увидеть, что участники высоко оценили курсы по тематикам. В сравнении с 2024 годом темы Марии Правдиной «Обзор изменений в музейном законодательстве» и Анны Мутиной «Особенности экспонирования предметов из ткани» (экспонирование предметов) до сих пор остаются актуальными. Стоит отметить, что темы Юрия Калашникова (4.87) «Искусственный интеллект (ИИ) — как он может работать на ваш музей» (ИИ) и Марины Рупасовой (4.87) «Лаборатория устной истории. Как собирать и интерпретировать нематериальное наследие» также получили высокие оценки.

По рейтингу пятибалльных оценок курсов и мастер-классов мы видим, что потоковая лекция Константина Андреева «Искренность как проводник содержания» и Ирины Трофимовой «Экспозиция «на миллион» без миллиона» были восприняты позитивно, но несколько отстает по оценкам от основного ядра курсов этого года, получивших оценки от 4,4 до 4,9. В целом, по сравнению с прошлыми годами изучения ШМР, ни один образовательный элемент не получил оценку 3,9 и ниже. Однако, балльная система не вполне дает представления об эмоциях и суждениях, которые испытывали участники по отношению к подаче материала, полезной или не очень полезной для них информации, стилю лектора, степени интерактивности занятий. Поэтому данный анализ оценок по пятибалльной шкале прекрасно дополняют **высказывания, указанные в открытых вопросах анкет сотрудников ТМО и экспертов ШМР.**

Сотрудникам ТМО был задан вопрос в следующей формулировке: «Обратимся к юбилейной, десятой Школе. Какая тема или блок занятий были полезны Вам больше всего?». Экспертов ШМР мы спросили об образовательной части Школы иначе: «Попробовали ли Вы себя в роли обучающегося (на занятиях, проводимых другими

экспертами)? *Опишите ваши впечатления: какие знания и навыки Вы приобрели, что было новым, комфортно ли было находиться в Школе в неэкспертной позиции?»*. В представленном ниже списке, ранжированном по количеству упоминаний (голосов «за») определенные темы ШМР, объединены высказывания сотрудников Тотемского музейного объединения и экспертов ШМР 2025, поскольку их ответы, в отличие от балльной системы для участников ШМР в бумажных анкетах, были указаны в свободной форме, а вопрос был «открытым».

#### **1. ИИ – 8 голосов.**

- *«И, конечно, про ИИ было интересно и с практической точки зрения, и с философской»;*
- *«Юрий Калашников про нейросети»;*
- *«Наиболее полезным и интересным был блок, посвящённый работе с нейросетями и современными программами. Всё чётко, по делу, с примерами, легко и практично»;*
- *«Тема ай ти»*
- *«ИИ»;*
- *«Блок, связанный с искусственным интеллектом»;*
- *«Было очень комфортно в позиции слушателя, стала лучше разбираться в хитростях взаимодействия с искусственным интеллектом»;*
- *«Особенно показались полезными ..., ..., потоковая лекция о применении ИИ в музейной сфере»*

#### **2. Анна Мутина. Особенности экспонирования предметов из ткани – 3 голоса:**

- *«Особенности экспонирования предметов из ткани»*
- *«Анна Савильевна очень впечатлила! Поразила наглядность в презентации, масса примеров, как не нужно экспонировать ткани*
- *«Экспонирование музейных предметов: от проблемы к решению»*

#### **3. Марина Рупасова. Лаборатория устной истории – 2 голоса**

- *«личные истории от Марины Борисовны Рупасовой»*
- *«Буквально все было интересно! Особенно было полезным и интересным о нематериальном наследии...»*

#### **4. Марина Шапошникова. Музейно-педагогический практикум. – 3 голоса**

- *«Блок Марины Шапошниковой»*
- *«... о том, как работать со школами и школьниками»;*
- *«... опыт коллег в области музейной педагогики».*

#### **5. Дарья Руденко. Веб-дизайн – 2 голоса:**

- *«тема, где рассказывали о сайтах и том, как правильно их структурировать»;*
- *«веб-дизайн сайтов»*

6. Светлана Грушевская. Кураторский подход к литературным и мемориальным экспозициям (1 голос): *«..кураторство, ...»*

7. Мария Правдина. Обзор изменений в музейном законодательстве – 1 голос. (*«Полезная лекция М. Правдиной»*)

8. Блок по фондовой работе – 1 голос

9. "Лаборатория музейной интерпретации" – 1 голос

10. Елена Калистратова. Мастер-класс по изготовлению хранительской упаковки музейных предметов на бумажной основе. – 1 голос: *«Особенно показались полезными лекции и практикумы, связанные с хранительской и реставрационной работой»...*

11. *«Истории от Константина Андреева»* - 1 голос

### **Как эксперты примеряли на себя роль слушателя образовательных блоков Школы?**

**2 эксперта из 14 не посещали модули других коллег:** *«Из-за временного ограничения участия в Школе, в этот раз не смогла попробовать себя в роли обучающейся» / «Нет»; + «кратковременное присутствие на мероприятии, к сожалению, не дает возможности дать ответ». Остальные мало отмечали конкретные тематические блоки или личности и харизму лекторов, но в целом писали о важнейшем опыте смены с экспертной позиции на ученическую, опыте, который стал возможен благодаря участию в ШМП 2025:*

- *«В принципе я себя и не старалась отделить от обучающегося и посетила все блоки Школы, которые мне были интересны. Получила заряд энергии от общения с коллегами и от новых знакомств»;*
- *«Я побывала почти на всех занятиях, хотя, казалось бы, уже практической необходимости не было. Но было реально интересно и увлекательно. И еще контактность аудитории и эксперта позволяет понять проблемы, которыми живут музеи»;*
- *«Очень понравились лекции по подготовке экспозиций, по цифре в музее, дискуссия о театре. Как всегда жаль, что не успеваешь посмотреть и послушать всё, но тут уж ничего не поделаешь»*
- *«Да, получила и такой опыт. За что отдельно благодарна!»*
- *«Как специалисту не из музейной сферы, мне было комфортно и интересно погрузиться в эту область»*
- *«Несмотря на наличие узконаправленных тем занятий, со своей стороны все равно смогла получить ценные знания, которые могу использовать и в своей деятельности»*
- *«Весь опыт обучения в Школе помог лучше разобраться в ключевых основах музейного дела, даже со стороны потенциального посетителя»*
- *«Старалась посещать все мероприятия школы, пропуская минимум (когда была занята подготовкой своей лекции).*
- *«И пробовали с удовольствием! В неэкспертной позиции еще более комфортно, чем в экспертной - не надо сидеть последнюю ночь перед выступлением и доделывать презентацию))»;*
- *«Была в обеих позициях, везде было очень комфортно»;*
- *«Если в прошлом году меня мало привлекала программа. Мало что отзывалось. Может потому что первый раз или потому что программа была так собрана. А этом году я очень была расстроена, что заболела и не получилось побывать на всех мероприятиях. Обязательно пересмотрю в записи»;*
- *«Мне понравилось учиться у коллег и особенно более опытных»;*

- *«Пробовал. Занятия полезные. много мыслей и отличный багаж для дальнейшего»;*
- *«в этом году была экспертом, но помню 2023 год, очень увлекательно и познавательно обучаться».*

Хочется также отметить, что эксперты Школы указали чрезвычайно важные критические замечания в отношении некоторых модулей, которые они посетили, погрузились в работу в позиции ученика, и, благодаря этому, смогли увидеть сложные противоречия и парадоксы, которые не всегда заметны участникам-новичкам или даже организаторам:

- *«Некоторые модули (фактически - один) показались очень оторванными от реальной жизни. То есть было такое буквальное изложение учебника по маркетингу (к примеру) - как нужно жить и делать правильно. Это хорошо - теоретически знать, как правильно. Но важно также знать, как действовать, когда все идет неправильно (а именно так в жизни реальной)... Но об этом тоже был разговор, так что в принципе, некий перекосяк в теоретизирование был скомпенсирован, хотя и не до конца (по крайней мере, такое осталось впечатление)»*
- *«Впрочем, негативный лекторский опыт (когда ты видишь со стороны, как НЕ надо делать) тоже важен)»*
- *«Может быть нужна более агрессивная модерация выступающих из зала, потому что нередко народ уносило куда-то в астрал совершенно не по делу. Это отнимало время эксперта на изложение своих мыслей»*

## **Оценка знаний, харизмы и личностных качеств экспертов**

Вернемся к анализу анкет сотрудников ТМО, которые также отдельно отвечали на вопрос не только о понравившейся тематике образовательных блоков, но и отмечали знания и харизму экспертов и их личностный потенциал. Коллеги отвечали в данном случае на вопрос *«Кто из спикеров/экспертов произвел на Вас наибольшее впечатление и почему?»*

### **1. Юрий Калашников – 6 голосов**

- *«самым харизматичным был Юрий Калашников. Да и тема у него с одной стороны "больная", с другой очень актуальная своей неизбежностью»;*
- *«ожидаемо хороши Юрий Калашников - с юмором преподносил сложные вещи и отлично общался с аудиторией»;*
- *«Юрий Калашников про нейросети»;*
- *«Юрий Калашников рассказал много нового, интересного и необходимого для работы»;*
- *«Ю. Б. Калашников. Очень живой, лёгкий для восприятия, энергичный и позитивный. Масса примеров использования ИИ в музейной практике»;*
- *«Ю. Калашников, так как материал был подан в очень доступной и лёгкой форме. Рекомендуемые ими программы доступны широкой публике»*

### **2. Анна Мутина – 3 голоса**

- *«интересно, полезно, доступно, живо, с юмором»;*

- *«Занятия проходили ярко, живо, увлекательно и познавательно. Реальные рекомендации, применимые абсолютно в любом музее. Заряд позитива!»*
  - *«Конечно, Анна с ее показом манекенов. Была на днях в Кадниковском музее - видела в экспозиции костюмы, одетые на торговые громадные манекены, где женские сарафаны до колена, а сами "женские фигуры" выше шкафов, головной убор у громадного парня - только на макушке.. Сделала фотографии...»*
3. **Константин Андреев – 3 голоса** (*«Андреев Константин Алексеевич с его интересной и нескучной подачей, уникальным материалом»*)
  4. **Лилия Щеглова – 2 голоса** (*«Лилия Щеглова впечатлила своей ответственностью (отработала больная)»*)
  5. **Марина Рупасова – 2 голоса** (*«Жаль, что Марина Рупасова прошла мимо меня, по ней тоже были очень хорошие отзывы, но их я услышать не успел»*)
  6. Александр Ладыгин – 1 голос
  7. Марина Шапошникова – 1 голос
  8. Ольга Рябова – 1 голос
  9. Елена Калистратова. - 1 голос. *«Профессионализм, доступность, эмоциональная и ироничная подача материала»*
  10. Дарья Руденко – 1 голос *«Дарья Георгиевна Руденко тоже научила новым и полезным вещам»*

### Эксперимент с вечерними сетами: оценка дискуссий участниками и экспертами.



Участники ШИМР больше всего оценили по достоинству темы “Дискуссия "Театр в музее: риски и перспективы” (после постановки “Потерянный” музея “Семенково”) (Театр в музее), «Культурный код» Русского Севера. Размышления-диалог на фоне выставки Юлии Линьковой «Поэзия северного края», «История одного блюда XVII века”. Интерактивная программа про традиционную кухню Русского Севера с дегустацией”, но “Город-пирог и

город-текст: как изучать пространство любого населенного пункта” и “Музейное видение через наблюдение: эффективность, этика, рефлексия» получили рейтинг 4 балла, что является достаточно низкой оценкой среди остальных категорий.

Дополняет анализ оценок участников ШМР детальные комментарии экспертов. В анкете мы попросили коллег ответить на следующий вопрос: **«Что было самым плодотворным в часы неформального общения? Удался ли, на Ваш взгляд эксперимент с вечерней программой в трех параллелях? Стоит ли его сохранить или подкорректировать?»**

Все эксперты, кроме одного, который не имел возможности по времени присутствовать на данных мероприятиях и оценить их, отметили, что выбранный формат успешен, его необходимо сохранить. Некоторые отметили причину, по которой вечерняя программа успешна, пояснили, какую пользу и плюсы видят именно в такой форме и атмосфере:

- *«Поддерживает позитивный тонус школы. В кулуарах музейщики склонны поддаваться "вселенскому плачу", а тут времени на это не оставалось»;*
- *«от коллег я слышала, что они в восторге от беседы с Новосёловым, мне те занятия, на которых была я (Рахманова, Правдина, Никитин) показались очень полезными. Из каждого я вынесла новые мысли и идеи»;*
- *«Вечерние кулуарные разговоры налаживают связь между участниками Школы, добавляют легкости, укрепляют профессиональные коммуникации, позволяют пообщаться в доверительной обстановке!»;*
- *«возможность пообщаться вне официальных учебных программ - это ключ развития всех сфер!»;*
- *«самым плодотворным оказался нетворк. Полезные и приятные знакомства и встречи теперь уже с друзьями-участниками школы»;*
- *«Это возможность для коллег в небольших группах неформально пообщаться с экспертами и коллегами по той теме, которая особенно актуальна в данный момент. Формат рабочий и уютный одновременно. То, что каждый вечер группы естественным образом перемешиваются и активно делятся своим опытом и запросами - создает хорошую добавочную стоимость такому процессу»;*
- *«один из самых важных элементов обучения, возможность получить ответы на разные вопросы напрямую, перенять опыт, наладить связи для развития личного профессионального и музея».*
- *«разнообразные темы и стикеры, ценность личного общения и возможность обсудить вопросы и проблемы в неофициальной обстановке, завершение дня прогулкой по вечерней Тотьме. Безусловно стоит сохранить этот формат»*
- 

Также замечания касались того, что три параллели вечерних сетов невозможны без сложного выбора, но что такая же проблема коснулась не-пленарных и не-поточковых лекций и мастер-классов:

- *«Особенно располагает возможность выбора темы для таких встреч) Как говорили – ""выбирай лекцию по зову сердца"";)»*
- *«Сложно было выбирать из трех, но трудные времена рождают сильных котят))»*

- *«Формат неформального общения - это прекрасно, я считаю, обязательно надо сохранить. Про три параллели - та же проблема что и с параллельными экспертными лекциями, но тут ничего не поделать».*

## Экскурсии:



Безоговорочно большинству понравилось “Экскурсия по выставке “Самое время!” (4,91 балла из 5). Среди всех экскурсий самую низкую оценку получила тема “Знакомство с проектами ТМО: Кокоревский сад” (проекты ТМО сад). Но сравнивая все экскурсии можно сказать, что только одна из них не удовлетворила участников, а другие возымели успех, хоть и не такой большой, как “Экскурсия по выставке “Самое время!”

### **Концертная и театральная деятельность:**

По результатам диаграммы можно сказать, что спектакли, проводившиеся в ШМР, понравились всем. Их оценили по заслугам. Спектакль «Потерянный» получил оценку 4,97 из 5, а Концерт на торжественном открытии ШМР – 4,91 балла.

## Потребности и пожелания по форме и содержанию мероприятий

К счастью, коллеги активно заполняли графу этого вопроса, что чрезвычайно плодотворно аналитически. Мы выявили несколько категорий просьб и идей, что позволит нам также в конце отчёта предложить некоторые рекомендации по результатам социологического исследования.

Итак, вопрос звучал следующим образом: *«Каких элементов Вам не хватило в программе Школы? (перечислите, пожалуйста, темы модулей, лекций, мастер-классов, форматов и жанров)»*. Мы получили 48 ответов.

### 1. Всё понравилось 31%:

- Всё очень интересно, всё хватило (10);
- *«Идеальная деятельность»;*
- *«Для первого опыта в роли "школьника" Школы музейного развития мне хватило всего»;*
- *«С моей точки зрения фондовика, всё было гармонично сбалансировано»*

### 2. Приведение конкретных примеров, советов и результатов в курсах 15% :

- *«Музей в диалоге с людьми не хватило конкретных примеров, алгоритмов»;*
- *«У Светланы Грушевской не хватило практики, разбор примеров»;*
- Получить чёткие практические советы;
- В некоторых лекциях не хватило примеров реальных проектов (1);
- *«Хотелось бы примеров из реальных кейсов музеев, где есть отделы природы. (Модуль А.Ладыгин, О. Рябова)»*
- Не хватило результатов, которые будут от посещения лекции;

### 3. Другие направления в музее и дополнительные мастер-классы 20% :

- Мастер-класс для экскурсовода;
- Мастер-классы;
- *«Было бы здорово узнать про другие виды материалов»;*
- *«Мало информации для других направлений музеев, кроме краеведческого, как помню»;*
- Обеспечение сохранности предметов из дерева/комплексных материалов
- Добавить работу с журналистами
- Реализация всероссийского проекта "Пушкинская карта"
- Издательская деятельность (1);
- *«Работа с типографиями: от дизайна до выхода готовой продукции (не только книги, но и в оформлении выставок и т.д.)»*

### 4. Работа с коллективом в музее 19%:

- Установить более эффективный способ организации в музейной коммуникации;
- Как поддержать экскурсоводов;
- Что-то про команду и людей (командообразование).
- Вопрос о профессиональном, эмоциональном выгорании и как с этим бороться/предотвратить (2);
- *«Психолог о проектировании: как дожить до проекта»;*
- *«Поговорить, как себя поберечь и поддержать в непростой сфере»;*
- *«Психологическое сопровождение музейных работников».*

### 5. Перенасыщенность 10% :

- Не хватило того, что пропустила, интересные темы заставляли раздваиваться (3)
  - *«Времени, чтоб объяснять всё. Интересовали темы проф. коммуникации, но приходилось выбирать иное ((«».*
- 6. Работа с людьми внутри курса 10%:**
- Интерактив;
  - Знакомство с участниками школы (2);
  - *«Круглый стол, чтобы все были равны и можно было задавать вопросы. Представление музеев участников. "Вопрос - ответ"».*
- 7. Взаимодействие с людьми во время работы в музее 12% :**
- Инклюзии;
  - *«Интервью для исследования: как подготовить, как вести и направлять, эмпатия + и - и т.д.»;*
  - *«Темы: внутримуззейная коммуникация; мотивация»;*
  - *«Мне хотелось бы дальше услышать об особенностях работы с музеями (с ОВЗ, как выстроить с ними эффективную работу».*
  - Как работать с хейтом и хейтерами в сети в реале и с плохими отзывами (1);
  - Работа с потребительским терроризмом.
- 8. Экспозиции и выставки 10% :**
- Проектирование экспозиций от авторов и кураторов;
  - Экспонирование разных типов предметов;
  - Экспонирование археологических коллекций.
  - *«Создание выставок в мал. музеях (как впихнуть больше объектов и т.д.) Инфы в мал.пространстве»*
  - *«Как работать с промышленным наследием (музей и местная промышленность как рассказывать об её истории, как её сохранить».*
- 9. Документация и законодательство 8% :**
- Правильное оформление документов для выставок, не только у фондов;
  - Как взаимодействовать с хранителями.
  - Авторское право и музей (использование видео и музыкальных обработок);
  - Авторское и интеллектуальное право (для архивно-рукописных фондов)
- 10. Туризм 4% :**
- Сувенирная продукция;
  - *«Личный бренд сотрудников музея: нужен ли? как с этим работать и т.д.».*
- 11. Реклама и соц.сети 6% :**
- *«Реклама, маркетинг. Реклама мероприятий в самом учреждении и т.д.»;*
  - Реклама в музее, сувенирная продукция;
  - Работа с соц.сетями, различными интернет платформами для поведения мероприятий и учреждений.
- 12. Деятельность художников/дизайнеров в музее 4% :**
- Мало информации для художественных музеев;
  - Дизайнер/художник в экспозиционно-выстав. деятельности.
- 13. Идеи для ШМР 2% :**

- *«Возможно, в дальнейшем школу разделить на 2 потока: 1 год- фондовый поток, другой год - экспозиционный».*

#### **14. Тотьма 2% :**

- Чем живет Тотьма вне музея;

#### **15. Партнёрство с другими сообществами 2% :**

- взаимодействие музея с локальными сообществами.

Если выше мы проанализировали ответы на вопрос о нехватке чего-либо в содержании и программе Школы, то сотрудникам ТМО был предложен иной вопрос в следующей формулировке: **«Есть ли у Вас предложения по введению новых форматов и тем в Школе?»**

4 из 13 респондентов ответили *«Нет»*, *«затрудняюсь ответить»* или *«нужно подумать»*. Остальные ответы подразделяются на организационно-технические, форматно-концептуальные и тематические предложения.

Как организационно технической рекомендации (идее) относится следующий комментарий: *«Ограничение по количеству участников. Невозможно сидеть на лекциях в соседних залах, когда не слышно докладчиков»*. Второй вид идей связан не с подготовкой (отбор заявок, коммуникация с участниками до начала Школы и работа с материальной оснащённостью залов, где проводится ШМР), а с графиком, расписанием и форматами мероприятий. Здесь интересны две противоположные точки зрения о вечерней программе ШМР – 2025. Согласно социологическим исследованиям ШМР прошлых лет, была принята на вооружение рекомендация сделать вечерник посиделки в неформальной атмосфере в вечернее время, без записи, и в необязательном порядке. Один из коллег считает, что *«вечерние встречи себя хорошо зарекомендовали, и их следует продолжить»*, тогда как другой коллега отмечает, что *«Дринкинги пока не получились»* и предлагает ввести формат *«Кофе с экспертом»*, чтобы *«размять идеи»*.

Помимо этих острых организационных моментов мы получили 5 тем-пожеланий, в некоторых из которых указан также конкретный эксперт, которого можно пригласить на будущий год в качестве спикера:

- *«В Вологде есть прекрасный HR - специалист, психолог, тренер Мария Лайкова. Мечтаю о ее лекции и тренинге по командообразованию, развитию связей внутри коллектива и профилактике профессионального выгорания»;*
- *«Хотелось бы затрагивать больше тем, знания и практические навыки по которым реально применимы в работе практически каждого музея»;*
- *«Можно пригласить Евгения Елисеева. Как он работал и претворил в жизнь тему наличников. Его книга очень популярна. Наличники есть везде, и тема м. б. актуальной»*
- *«Включить тему о работе с персоналом музея и о том, как научить зрителей работать с посетителем»;*
- *«Формат презентаций собственных разработок, проектов и пр., и дальнейшее обсуждение этого в группе».*

Позволим себе прокомментировать эту коллекцию тем. На предыдущих школах затрагивалась тема профессионального выгорания, однако ее, хоть в другой форме, ожидают вновь и вновь. Данное пожелание выглядит не как интерес к теме, но как идея постоянного терапевтического сопровождения участников Школы во время ШМР. То есть, в данном случае, психологическая линия становится не одним из тематических направлений для рефлексии, а «обслуживающим» сервисом, который «заодно» к лекциям по хранению, экспонированию и проектам будет поддерживать участников эмоционально

и психологически. Также лейтмотив и желание потратить достаточно много времени ШМР на представление всех и каждого друг другу, презентацию своих направлений деятельности или проектов – это мысль, очень характерная как для сотрудников ТМО, которые чувствуют себя недооцененными и, возможно, немного «невидимыми» на фоне экспертов и звезд. Один из ответов (*«затрагивать темы, знания и навыки по которым применимы в работе каждого музея»*) является слишком расплывчатым и не слишком помогает сформировать на его основе какие-то рекомендации.

## **Устаревшие элементы ШМР – есть ли такие?**

Не прося сотрудников ТМО в анкете напрямую выразить критику элементов Школы, мы задали им следующий вопрос: **«Какие, на Ваш взгляд мероприятия и форматы уже устарели и остаются данью традиции?»**. Фактически, из 13 ответов мы можем типологизировать только 7 комментариев: 6 респондентов либо поставили в графе прочерк, либо указали «Затрудняюсь ответить», либо очень нейтрально и мастерски обошли необходимость поразмышлять критически о Школе: *«Все форматы устраивают»* или *«Ничего не устарело, организаторы молодцы, дальнейших Вам успехов»*; *«Мне показалось, что все актуальны»*.

Интересно, что каждый из семи отвечающих дал комментарий по разным элементам Школы музейного развития. Кому-то кажется избыточным (либо традиционным) *«Слишком официальное торжественное открытие ШМР»* на большой сцене. Кто-то напротив считает товарищеский ужин устаревшей формой завершения мероприятия. Кто-то похвалил вечерние сеты вместо того, чтобы нащупать и высказать неактуальные, устаревшие форматы (*«Вечерние сеты очень зашли. Главное случилось выбор и разные темы по интересам»*).

Также был поставлен под вопрос трансфер из Вологды в Тотьму для участников за счет организаторов или орг.взносов. При этом автор комментария предлагает все же принцип единой организации трансфера (что ложится на плечи оргкомитета ШМР) – оставить как прежде. Чтобы не исказить интерпретацией данный комментарий, процитируем его полностью: *«Перевозка участников из Вологды и обратно в Вологду должна остаться организованной, но ПЛАТНОЙ. Люди должны платить за эту услугу. Считаю, что она в общей структуре расходов на школу невелика, ее вполне можно переложить на плечи участников»*. Также была поставлена под вопрос необходимость *«проведения классических экскурсий»* для знакомства с городом новичков и обзора новых проектов и изменений в Тотьме для тех, кто уже здесь бывал.

Наконец, два комментария сбалансированы и сдержаны: они размышляют о том, что у них были гипотезы об устаревании и проблемности некоторых форматов, однако в опыте ШМР 2025 это не подтвердилось: *«Думала, что лекции, но они тоже были интересны. Все зависит от мастерства говорящего и его умения работать с аудиторией»*; *«Вроде бы все формы каждый год одинаковы, но темы и спикеры разные, равно как и большая часть участников. Поэтому кардинально что-то менять не стоит»*.

## Выявленные проблемы и разочарования

Каждый сезон ШМР в инструментарии исследования присутствует вопрос о разочарованиях в Школе и нехватке тех или иных элементов. Как правило этот достаточно критический пункт анкеты заполняется подробно. Мы предлагаем ниже систематизацию развернутых ответов на вопрос *«Было ли что-то, что вас огорчило, разочаровало в Школе»*.

1. **Не было огорчений (было хорошо и комфортно, разочарований не было) 46% ( 24 от 50 человек ):**
  - Нет, всё отлично (14);
  - *“Не смогла припомнить таких моментов”;*
  - *“Наоборот была приятно удивлена. Сложно путешествовать, но всё свершилось удобно. Спасибо.”;*
  - Мои ожидания и представления оправдались.;
  - Всё идеально, комфортно и хорошо (4);
  - Никаких разочарований не было, даже придаться не к чему!;

Пример: *“Для меня всё прошло замечательно, организация на высоте.”;*
2. **Проблема: выбор между лекциями 26% (13 от 50 ):**
  - Невозможно сразу быть в двух местах (5);
  - *“Параллельные занятия разной тематики (хотелось и туда, и сюда)”;*
  - Необходимость выбрать куда пойти, приходилось делать выбор (2);
  - *“Грусть из-за невозможности попасть везде”;*
  - *“Одновременные интересные темы в вечернем формате без земли”;*
  - Для "новенького" участника достаточно плотный график;
3. **Неудобство во время лекций и не понимая материала 24% (12 от 50):**
  - Не всем хватило места/стульев;
  - Не хватило трансляции на экране (1);
  - Душно (1);
  - Много людей (1);
  - Чересчур громкий звук в Дому Молодёжи;
  - Конкретика в лекциях;
  - Манера или форма стендапа на лекции очень навязчивая;
  - *“Меня не просто огорчила и разочаровала лекция Константина Андреева, но вынудила уйти, когда я поняла, что лектор не понимает собственной темы, нивелирует труд музея и обращается к очень личному участников. Мне не понятно почему из обучающего курса пытался сделать групповую терапию у психолога”;*
  - Не все поучаствовали в практической части (1);
  - *«Про искренность ничего не поняла на практике, но такое бывает»*
4. **Временные ограничения и график 14% (7 от 50):**
  - Отсутствие свободного времени (2);
  - *“Разница в 30 мин. между модулями, в которую надо идти и поесть, и перейти в другую локацию” (1);*
  - *“В ходе экскурсии по городу не получилось заглянуть в деревни, а самостоятельно ходить только в ущерб основной программе”;*
  - *“Времени не хватило на посещение музеев”;*
5. **Элементы сервиса и гостеприимства 10% (5 от 50):**
  - Место для чемоданов (2);
  - *“Питание: пресно, без местного колорита и изюминки”(1).*

**6. Предложения и идеи в связи с нехваткой на ШМР чего-либо (6% ):**

- Возможность высказаться на тему;
- Продлить вечерние посиделки;
- *“Было бы здорово, если бы каждый вечер было подобие вечеринок. Но наверно, если так будет, потеряется шарм торжественного ужина”.*

**7. Организационные, эмоциональные и профессиональные замечания (6%)**

- *“Огорчили случаи, когда музейщики не очень бережно относились к экспонатам: трогали, повреждали и т.п.”;*
- *“Ощущение отчуждения на первых этапах работы”;*
- *“Отсутствие записи заранее на экскурсии (занятия)”*

## Мотив участия в ШМР и удовлетворение от решения поставленных задач

В целом, по сравнению с исследованием 2024 года участники ШМР склонны больше выделять профессиональные мотивации, нежели эмоциональные.

### 1. Знания (новые, актуализация знаний, фокусированное знание по конкретной проблеме) - 52% (от 64 респондентов)

- Получение новых знаний (14);
- Получение новых знаний в музейном деле;
- Расширить «профессиональный» кругозор(1);
- Узнать о том, что нового появилось у коллег;
- Заполнить пробелы в законодательстве, экспонирование выставок;
- *«Возможность получить самую актуальную информацию сегодня и необходимые консультации "завтра"»;*
- *«напиться новой информацией»;*
- *«целенаправленно ехала послушать лекцию о закупках и секцию, посвящённую экспонированию ткани от реставраторов»;*
- *«Обучение по фондовой работе, узнать новое, убедиться в правильности текущей работы»;*
- *«Глубже и ближе прикоснуться к музейному делу»;*
- *«Поиск полезных умений»;*
- *«Узнать про новые, разные формы работы с посетителями (особенно с детьми)»;*
- *«Так как работаю в маленьком музее, в котором каждый на все руки мастер, были интересны действительно все модули, особенно менеджмент и ЭВД приёмов в работе»;*
- *«Узнать что-то новое по своему направлению в музее и ближе познакомиться с другими, которые обычно не затрагиваешь (или лишь немного соприкасаются)»*
- *получить новые знания и навыки»;*
- Получение информации об опыте других музеев.

Отдельно стоит отметить стремление документально подтвердить свои знания и навыки: часть опрошенных сформулировали это именно как «повышение квалификации». Это говорит о значимости сотрудничества с ВУЗом и официального подтверждения обучения в ШМР.

### 2. Эмоции - 44%:

- Зарядиться эмоциями (2);
- Вдохновение (12);
- Любопытство (1);
- Перезагрузка, выход из стогнации (9).

### 3. Опыт и навыки - 41%:

- Опыт (накопление, наработка опыта, обменяться опытом со всеми участниками ШМР, «делиться опытом») (16)
- Попытка адаптации, применения опыта коллег в своей ситуации («Попытка приспособления чужого опыта к своим реалиям) - 1
- Опыт и навыки в конкретной сфере:
  - a. опыт коллег из малых музеев в вопросах экспонирования;
  - b. работа коллег со школьниками
  - c. «организация музейной деятельности в условиях ограниченных ресурсов и средств»

- Лайфхаки коллег / приёмы в работе (2)
- 4. Общение, знакомства, контакты - 34%:**
- Пообщаться с коллегами из других музеев (5)
  - Встретиться с друзьями;
  - Знакомства (2);
  - Знакомство с интересными проектами ;
  - Знакомства и общение с умными людьми (1);
  - Завести новые знакомства в музейном сообществе (4);
  - Контакты, найти партнёров (4).
- 5. Определённые лекции и темы – 11% (от 64 респондентов):**
- ИИ («Инструменты работы с ИИ; цифра в музее; Познакомиться с работой ИИ; Практические навыки работы с ИИ; Проблема цифровизации музеев, возможности ии-инструментов в музейной работе) (6);
  - Закупки;
  - Экспонирование ткани от реставраторов (2)
  - «Глубже и ближе прикоснуться к музейному делу»
  - Изготовление хранительской упаковки музейных предметов на бумажной основе;
  - Научно-фондовая работа;
  - «Развитие программ чайного музея»
  - Реставрационное дело.
- 6. Направления развития или курса организации - 11%:**
- Сформулировать вектор для дальнейшей работы в музее, в том ли векторе я/мы движемся (2);
  - *«Пощупать или найти новые направления своего профессионального развития, развития своего маленького отдельного филиала» (2);*
  - Какие направления будут развиваться в перспективе.
- 7. Идеи - 11%:**
- Хотела появления новых идей для выставок (3);
  - *«Поиск идей для проектов»;*
  - *«Идеи, чтобы помочь своему музею»;*
  - *«Подделиться, "набираться" идеями».*
- 8. Решение проблем - 9%:**
- Узнать о решениях конкретной проблемы (2);
  - *«Найти ответы на вопросы по переосмыслению своей работы»;*
  - *«Встретиться с сообществом, чтобы обсудить волнующие вопросы, потому что их некому задать»*
  - Посмотреть как решают проблемы музеев сейчас.
- 9. Музейное дело - 8%:**
- Глубже и ближе прикоснуться к музейному делу;
  - С вопросами по музейному менеджменту;
  - Как создавать музейное разных видов;
  - Поучиться у экспертов новым форматам музейной деятельности;
  - Кураторство в музейной сфере.
- 10. Повышение квалификации – 6%:**
- «Хотелось повысить квалификацию и получить корочку» (1);
  - «Повысить профессионализм»;
  - «Потребность профессионального роста».

**11. Закон и документация - 5%:**

- Обсуждение изменений в законодательстве, подготовиться к ним (1);

**12. Фонды - 5%:**

- Обучение по фондовой работе, узнать новое, убедиться в правильности текущей работы;
- Узнать тонкости практики фондовой работы;
- «Ради модуля "Научно-фондовая работа"».

**13. Отдых - 5%:**

- Отдохнуть от рутины и большого объёма работы в своём музее с пользой (2).

**14. Тотьма и ШМР - 5%:**

- Познакомиться с Тотьмой и её музеем изнутри (2).

**15. Проектная деятельность музея - 3%:**

- Познакомиться с кейсами музеев;
- Знакомство с музейными трендами.

**16. Систематизация/ рефлексия (знания и ресурсов) - 3%:**

- «Осмыслить ресурсы, которые уже у меня есть»;
- Систематизировать свои знания.

**17. Работа с персоналом - 3%:**

- Команда и её правильное формирование, функционирование и управление;
- Узнать о взаимодействии коллег между отделами.

**18. Работа с посетителями - 2%:**

- Узнать про новые, разные формы работы с посетителями (особенно с детьми).

**19. Недостатки - 2%:**

- Выявить недостатки в своей работе;

**20. Результаты работ - 2%:**

- Посмотреть результаты проектов, про которые нам рассказывали в 2023 году;
- Узнать о том, что нового появилось у коллег.

Немаловажен также и 5 вопрос анкеты, посвященный тому, удалось ли найти ответы на вопросы и удовлетворить свой запрос, с которым участник приехал в Школу: «**Удалось ли найти ответы на ваши вопросы в ходе обучения в Школе?**»



Как мы видим, ни один опрошенный не выбрал вариант «Нет, увы» (0%), и также мы не получили ни одной версии авторского ответа в категории «другое», поэтому варианты не приводим здесь. 60% участников ШМР 2025 полностью удовлетворили свои познавательные, профессиональные, коммуникативные и эмоциональные запросы и потребности. Частично получили ответы на свои вопросы и решили личные задачи 23% респондентов, и также 16% находятся в поиске, но уже знают, в каком направлении им двигаться, благодаря участию в Школе.

## **Применение знаний после участия в Школе музейного развития**

Вопрос 6 **“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?”**

### **1. ИИ - 28%:**

- Применение ИИ (для афиши и видеопрезентаций, написание текстов, генерация изображений, создание презентаций и в поиске и анализе необходимой информации) (13);
- Потренироваться в ИИ.
- *«Буду тестить те ресурсы, которые порекомендовал Юрий Калашиников».*

### **2. Структура музея - 26%:**

- Изменение структуры музея (2);
- Организация НКО, внедрение в работу;
- *«То, что нереально: это должна делать не я, но менять местами сотрудников: экстравертов (вроде меня) из фондовиков в экскурсионно-массовую работу, а экскурсоводов – науч.сотрудников интровертов в фонды. Вот это умно сказано на потоковой лекции»;*
- За реорганизацию внутренней структуры музея: распределение задач между сотрудниками (2);
- *«Коллектив не = команда. Всегда нужно об этом помнить»;*
- *«Фондовая работа. Очень понравился лозунг, что в музее самые главные фонды и всё вертится вокруг них. Надо лучшие их изучать, их надо показывать, а не только хранить»;*
- Управленческие технологии - внедрить поработать с коллективом.;
- *«Посмотреть и проанализировать отношения и связи в коллективе - почему бушуют некоторые проекты?»;*
- Налаживание коммуникации в музее (2);
- Изменить структуру музея.

### **3. Временные экспозиции - 26%:**

- Организация выставочной деятельности (3);
- *«Реконструкция экспозиции по ВТЗ на первом этаже нашего здания»;*
- Создание классной экспозиции с минимальными затратами;
- Подготовка закупки на создание выставок в грядущем году;
- *«Убрать из экспозиции и выставок (которые затянулись на годы) тканевую коллекцию, шикарные предметы женской одежды: спасибо практикуму по реставрации ткани»;*
- Пересмотреть создание выставок (1);
- Создание выставки с личными историями жителей, внедрение воспоминаний пожилых людей в экспозицию проекта(1);
- *«Сеять мысли о выставочной деятельности»;*
- Применить новые знания в экспонировании текстильных экспонатов

- *«Подготовка выставки (временной) по теме военной медицины: выстраивание плана работы, использование выставочных примеров, методической работы по своду локальной истории».*

#### **4. Идеи - 16%:**

- Записать все возникшие идеи по новым выставкам, муз.изданиям, для открытого хранения (3);
- *«Появилась идея придумать мероприятие, где в музее будет говорить не экскурсовод, а посетитель»;*
- Создание выставки с личными историями жителей (возможно, семейных), пожилых людей (2);
- Анкета с обратной связью на курсах повышения квалификации, которые организует и проводит музей.

#### **5. Оформление документов и законодательство - 12%:**

- Продолжить работу по устной истории (проблема была с оформлением документов);
- Проверим, все ли изменения в законодательстве соблюдаются;
- Приведение в порядок документации в рамках учётной деятельности (1);
- Оформить заявки на закупки.;
- За разработку договора ВХЭФЗК, изготовление паспарту для фотодокументов. (1);

#### **6. Знания - 10%:**

- Расставить и упорядочить свои обширные обязанности;
- Некое понимание к чему учреждению нужно стремиться;
- Знание от реставраторов для хранения (ткани, бумажные м.п.);
- Применить новые знания в экспонировании текстильных экспонатов;
- В первую очередь мне бы хотелось применить знания, полученные в ходе курса "Экспозиция на "миллион" без миллиона";
- Для меня, как для работника школьного музея, были интересны и полезны лекции, касающиеся музейно-педагогического практикума и все то, что касалось IT.

#### **7. Сайт - 10%:**

- Всерьёз заняться сайтом музея(4).

#### **8. Проекты - 9%:**

- Конкретизация планов в составлении чётких проектов;
- *«Обдумать проектную идею про городские дворы и написать заявку»;*
- Составить план реализации своего проекта (1);
- По-новому подойти к проектированию планируемых выставок;
- Начать работать над собственным выставочным проектом.

#### **9. Грант - 9%:**

- Написать грант (с учётом новых идей и направлений, для литературного музея)(4)

#### **10. Рассказ информации коллегам - 7%:**

- Поделиться кейсами, знаниями и впечатлениями с коллегами (3).

#### **11. Лекции - 7%:**

- *«Особенно вдохновила лекция М. Русаповой., С.А. Грушевской, И.Н. Трофимовой. Возьму на вооружение советы по экспонированию тканей, А.С. Мутина - мой герой*
- *Лекция по сохранению устной истории очень помогла, т.к. собирались приступить к подробному проекту к выставке, но не знала, с чего начать»;*
- *«Для меня, как для работника школьного музея, были интересны и полезны лекции, касающиеся музейно-педагогического практикума и все то, что касалось IT»;*
- *«Лекция и практикум. И. Трофимовой оказались очень полезны; использование ИИ - напис. текстов, генерация изобр-ий, создание през-ий Ю. Калашикова».*

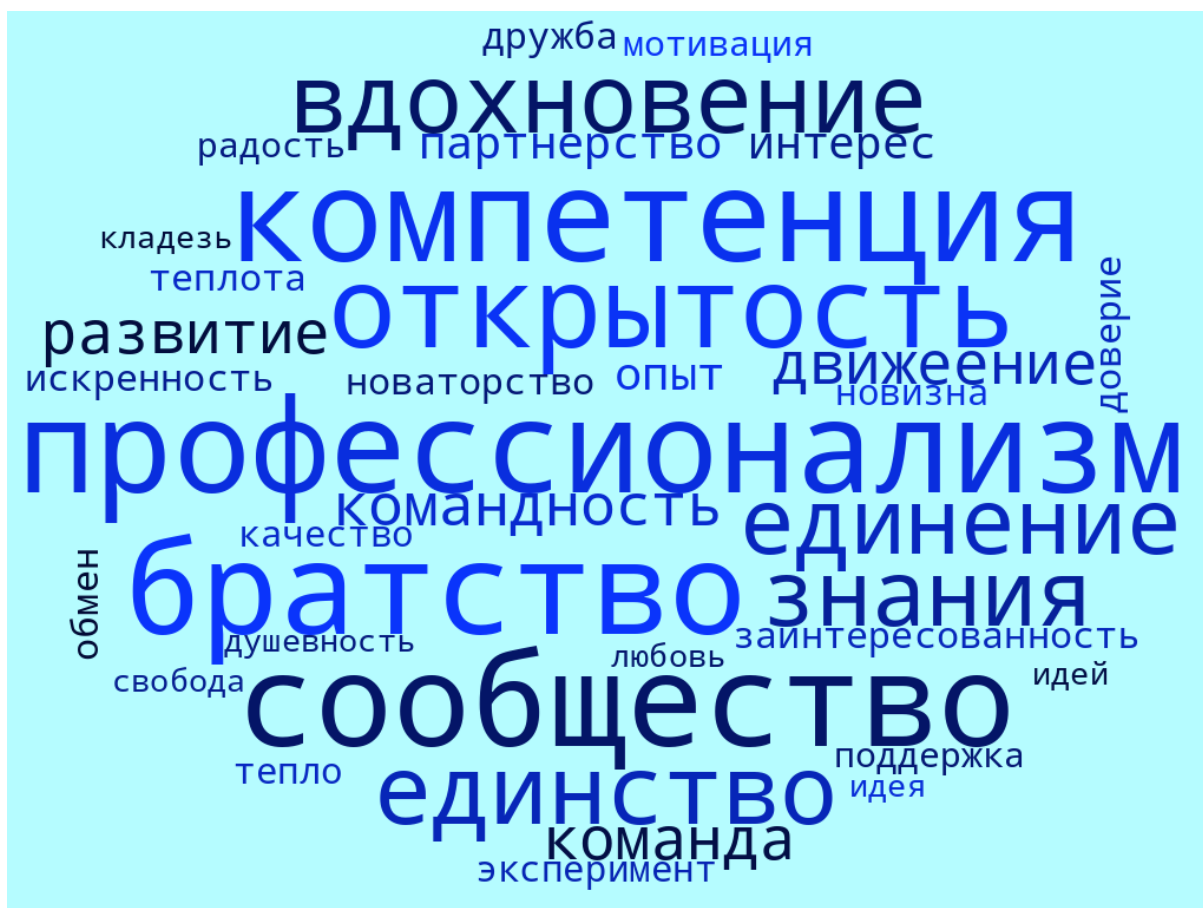
#### **12. Предметы - 5%:**

- Пылесос для фонда тканей;
- В первую очередь хочу сделать хранительскую упаковку для своих предметов;
- Одеть все музейные предметы из бумаги в конвертики.
- **13. Совместные работы - 5%:**
- Подумала бы о совместном выставочном проекте
- Воспользуюсь опытом коллег по взаимодействию со школами города
- Работа с местными лекториями
- **14. Фонд - 5%:**
- Фондовая работа. (Знакомство (более детальное) с фондами, их отделами, налаживание внутр.связей.) (1);
- Делать конверты и паспорта для фондов.
- **15. Подход к работе - 5%:**
- Пересмотр подхода работы;
- Некое понимание к чему учреждению нужно стремиться;
- Разработать концепцию и стратегию музея.
- **16. Соц.Сети - 5%:**
- *«Займусь продвижением канала в соц. Сетях»;*
- Создание и ведение ТГ-канала (1)
- **17. арт-медитация - 3%:**
- Очень понравилось арт-медитация (1).
- **18. Обсуждение - 3%:**
- Участие в обсуждении выставок с коллегами, с учётом новых знаний (1)
- **19. Работа с посетителями - 3%:**
- *«Более разнообразные, современные, междисциплинарные формы работы с посетителями»;*
- *«Оптимизация работы со школьниками (соотнести наши программы с их темами). Анализ нашей аудитории: приглашение инструментов антропологии, выявление ожиданий и потребностей».*
- **20. Вовлечение новых работников в музей - 3%:**
- Вовлечение студентов в эту работу через студенческий театр;
- Привлекала бы молодых, новых сотрудников к кураторству.
- **21. НКО - 3%:**
- Организация, оформление НКО, внедрение в работу (1).
- **22. Уроки, мероприятия - 2%:**
- **23. Затрудняюсь ответить - 2%:**
- Затрудняюсь ответить. Много из услышанного уже знал.
- **24. Сбор информации для экспозиции - 2%:**
- Начать собирать более активно устную историю.
- **25. Ремонт - 2%:**
- **26.** Просчитать вариант того, как сделать ремонт
- **27. Музей - 2%:**
- Обработать массив интервью, воспоминаний и передать их в музейный архив.
- **28. Сувениры - 2%:**
- сувенир: футболка с фразами.
- **29. Арт-пространство - 2%:**
- *«Организовать в школе №12 "арт-пространство "Арт-квартАл12" (по подобию "городская среда")»*
- **Организация хранения - 2%:**
- организация открытого хранения в пустующем помещении бывшей школы №12

## Бренд Школы музейного развития

Чтобы узнать, какие ассоциации, чувства, эмоции вызывает Школа музейного развития как событие, как сообщество людей, как идейный и образовательный феномен в музейном мире, мы попросили ответить респондентов на вопрос: «С какими тремя понятиями, подобно девизу, ассоциируются для Вас атмосфера и дух Школы?».

Ниже в таблице мы привели наиболее часто встречающиеся понятия, которые упоминали 2 и более человек. Как мы видим, «профессионализм» и понятия братство, сообщества, команды, семьи – находятся на лидирующих позициях. «Открытость» (9) и «вдохновение» (8) стали также важными понятиями для описания ШМР. Чтобы разделить более популярные понятия и то, что упоминалось однократно, мы создали два облака слов, которые характеризуют Школу музейного развития с более типичной и популярной и более оригинальной стороны. Возможно, что во втором облаке слов, в котором находятся одиночные высказывания, можно увидеть идеи для будущего девиза и основы бренда Школы.



профессионализм, компетенция	13	доверие	2
братство сообщество	12	обмен	2
открытость	9	новаторство, эксперимент, новизна	2
вдохновение	8	качество	2

единство, единение	6	тепло	2
знания	5	поддержка	2
развитие, движение	5	радость	2
команда, командность, партнерство	5	мотивация	2
опыт	4	душевность	2
интерес, заинтересованность	3	любовь	2
дружба	2	свобода	2
теплота	2	идея, кладезь идей	2
искренность	2		



вдохновение	5
знания	4
поддержка	3
восторг	2
братство	2
развитие	2
общение	2
позитив	2
доброжелательность	2
люди	2

Топ-10 ассоциаций, полученных в результате опроса экспертов ШМР и сотрудников ТМО выглядит несколько иначе, чем облако смыслов участников Школы:

вдохновение	5
знания	4
поддержка	3
восторг	2
братство	2
развитие	2
общение	2
позитив	2
доброжелательность	2
люди	2



## **Качество организации ШМР и команда Школы: комментарий экспертов.**

Если рядовые участники Школы оценивали мероприятие по ряду шкал и критериев, уже предложенных в анкете, то эксперты отвечали на «открытый» вопрос: *«Насколько комфортными оказались прием в Тотьме, организация процесса взаимодействия организаторов и экспертов, поддержка в процессе подготовки Ваших авторских занятий?»*

- *«На мой взгляд команда организаторов действует очень профессионально и грамотно. **Без суеты** решались все вопросы и проблемы, которые возникали»;*
- *«Управление таким количеством людей, рассредоточенных в разных местах проживания, питания и обучения требует от организаторов невероятной четкости. И она получилась, благодаря общему структурированному чату, постоянному контролю руководителей школы и слаженной работе команды музея. Очень точное обозначение - "процесс взаимодействия". Именно **четкость управления и быстрое реагирование** на малейшие изменения программы и проблемы участников обеспечило успех. Было ощущение, что организаторы сами испытывают удовольствие и радость от школы. Мне очень помогла помощь Лидии Рахмановой в организации практикума по интервью. Очень надеюсь, что это принесет реальную пользу в аналитике учебного процесса»;*
- *«Кажется, организаторы **дали максимальную свободу действий** и совершенно никак не давили и ничего не требовали»;*
- *«четкое понимание проблематики, исходных запросов аудитории для подготовки подходящих тем для занятий» ;*
- *«поддержка в подготовке занятий была также на высоте: от выбора темы лекции до ракурса подачи материала, максимально ориентированного для конкретной аудитории»;*
- *«отличная поддержка процесса подготовки экспертных секций»;*
- *«в процессе подготовки вы оперативно реагировали на все запросы, в момент проведения сессий была обеспечена полная поддержка»*

### **Описание возникших проблемы и предложение решения на будущее:**

- *Единственное, - может имеет смысл собираться всеми экспертами, преподавателями - хотя бы в дистанционном формате, чтобы выработать общие подходы и посмотреть на то, что и кто делает и будет делать, чтобы подстроиться, почувствовать драматургию, осталось, чтобы предложить разные форматы.*
- *Что касается поддержки во время занятий, то она потребовалась. Поскольку у меня не переключались экраны, но как раз в это время никого и не было и помогли мне слушатели лекции. Разобрались очень быстро. В общем, наверное, не помешал бы кто-то из организаторов, кто следил бы за техническими деталями».*

В данном обзоре ответов представлены только наиболее содержательные отзывы, описания и идеи. Этот вопрос предварял следующий, посвященный совпадению ожиданий от Школы и реальному опыту погружения в нее. Мы предложили следующую формулировку: *«Оцените, пожалуйста: то, как мероприятие было реализовано на практике и то, как оно выглядело по анонсу и программе – совпадает в Вашем восприятии? Были ли какие-то элементы, которые разочаровали или наоборот*

*превысили ожидания?»*. В данном случае, вопрос про ожидания сочетался с вопросом о разочарованиях в Школе. Участники ШМР отвечали на этот вопрос отдельно и анализ ответов вынесен в раздел выше («Выявленные проблемы»).

Итак, часть экспертов ответила, что ожидания и реальность совпали:

- *«Мне кажется у меня все совпало. И ожидания, и реальность. Достаточно понятная для музейных сотрудников тема, пришли именно те, кто занимается просветительским направлением в своей работе»;*
- *«Удивительно, но совпало все. Удивительно, потому что такое на всех мероприятиях бывает редко»;*
- *«Анонс, на мой взгляд, полностью соответствовал реализации. Все заявленные программы были хорошо проанонсированы, учитывая, что текст анонса чаще всего готовится значительно раньше презентации и детальной проработки лекционной части»;*
- *«Программа и реализация в моей голове совпали, противоречий не было»;*

Часть экспертов утверждают, что реальность их ожидания превысила:

- *«Программа превысила ожидания: даже человеку вне музейной сферы было очень важно и интересно получить такой опыт! Все занятия увидела в виде единого и логичного ансамбля»;*
- *«У меня точно превысили. В программе мне показались некоторые мероприятия традиционными и рассчитанными на совсем начинающих музейщиков. Но уровень приглашенных специалистов и их мастерство позволили сделать школу не набором дидактических истин, а живым профессиональным разговором»;*
- *«Превысила ожидание плотность программы и включенность всех участников Школы в процесс, заинтересованность в общении и получении знаний»*

Были нейтральные ответы о том, что все замечательно и очень понравилось. Но также были отмечены отдельные сильные стороны ШМР, которые могли быть неожиданными для экспертов:

- *«Решение добавить блок ИТ и Музейный менеджмент в учебную программу считаю очень грамотным и удачным!»;*
- *Такие дисциплины дают мощный импульс для специалистов музейной сферы: новый взгляд на привычные процессы, новые инструменты для работы, расширение кругозора своих профессиональных возможностей и роста.*
- *Плюс, кажется также важным (и удачным) приглашение экспертов из других сфер деятельности.*

Также мы получили ответы, в которых по пунктам были высказаны сильные стороны ШМР в различных сферах деятельности:

- *«Организация хорошая. Везде хватало посадочных мест, были удобные стулья (для меня это важно), в помещениях было комфортно, на кофе-паузах всем хватало и напитков и вкусняшек. Лекторов было хорошо слышно. Очень понравился блок про цифровые технологии в музее и презентации конкретных проектов. Очень удобно было пользоваться общим чатом, электронная*

*программа даже больше понравилась, чем напечатанная. В любой момент можно было посмотреть свежую информацию и решить все организационные вопросы».*

- *«Они позволяют показать музей со стороны, в качестве потенциального посетителя. Свежий взгляд всегда полезен: позволяет пересмотреть уже привычные процессы, сформулировать новые идеи и гипотезы для дальнейшей работы, развития музея и его сотрудников»;*
- *«Совпало и даже превзошло ожидания. Некоторые вещи по программе казались скучными, но в жизни вышло интересно. Один момент, знаю это и от других участников: параллельность некоторых модулей. Хочется пойти на ВСЁ, но их проведение в одно и то же время не дает такой возможности. Как это может быть компенсировать - см. дальше»;*
- *«Были элементы, оказавшиеся для меня открытиями и даже вызвавшие восторг, хотя я достаточно искушенный человек. По анонсам это сложно было предвидеть, ведь многое зависит от подачи материала самим экспертом/лектором»;*

Также в ответах на данный вопрос были отражены две проблемы – перенасыщенность программы посетителями/участниками и отношение к музейному пространству/экспонатам. И, если первое успешно было разрешено, судя по отзыву, то второй комментарий стоит отметить для дальнейших размышлений при подготовке новых Школ.

- *«Я немного была ошарашена количеством людей, которые пришли на медиацию. Боялась, что разнесут музей. И все же мы справились, мне кажется. Но в целом все было замечательно»;*
- *«На один только момент я бы обратила внимание. Практически все до единого участка забывают что они все-таки находятся в музее. Относятся небрежно и не соблюдают элементарных правил - не трогать музейные предметы, снимать верхнюю одежду, не громить сумками и рюкзаками и вести себя как положено в музее. Так как участники сами ведут себя и требуют от посетителей в музеях. Повторяется не первый год. Вероятно, надо бы это внести в правило и напоминания участникам мероприятия и периодически напоминать. Мне на арт-медиации удалось добиться соблюдения этого правила. Очень этим горжусь.*  
♥ *Сохраним Тотьму и Музей!»*

Вопрос, вытекающий из темы организационных плюсов и минусов Школы связан с более детальным изучением мероприятия, длящегося неделю: есть ли единство в этом событии? Вопрос в анкете был сформулирован следующим образом: **«Насколько ровно выглядел ансамбль мероприятий? Воспринимается ли Школа как единое событие?»**.

Здесь мы приводим избранные ответы, исключая только ответы «Да, однозначно», «Да, единое событие» и др.:

- *«Несмотря на рекордное количество участников, организаторы сумели показать Школу как единое целое. Торжественное открытие, потоковые лекции,*

*товарищеский ужин все эти мероприятия помогают осознать себя в Школе. Плюсом сюда все орг моменты, регистрация, пакет участника»*

- *«Ансамбль достигается не только "ровностью" мероприятий, а общей доброжелательной атмосферой школы»*
- *«очень гармонично и целостно»*
- *«синхронно, едино, логично и "на одном дыхании"!»*
- *«Школа воспринимается как единое событие, очень удачным показалось введение вечерних встреч без камер, подбор тем к обсуждению без камер. Достоинно и полноценно выглядела и основная программа»*
- *"Да, однозначно воспринималось, как единое событие. Это, кстати, очень способствовало тематический чат»;*
- *«ощущение глубокого, качественного и ровного погружения участников в питательную образовательную и неформальную среду»*
- *«в силу кратковременного пребывания оценить ансамбль мероприятий не смогла, но общее впечатление - Школа - единое событие»*

#### **Критические замечания и предложения по усилению ансамблевости ШМР:**

- *«Есть момент неудобства в одновременности проведения некоторых лекций, но это неизбежность»;*
- *«Один только момент. Все же после 20-00 лучше отдыхать или неформально общаться. Мероприятия насыщенные. Люди устают и поэтому утром бывает тяжело подняться и прийти вовремя)»*
- *«...Но я бы добавил какой-то драматургии с точки зрения форм: может даже вел элементы геймификации. Например, ввести игровую валюту, которую получают участники на мастер-классах. Также можно предложить организовать ярмарку мера и сувениров музеев за эту валюту. А потом организовать аукцион как финальное дело. (Идея - бред! Но я за то, чтобы пробовать коллективно)».*

## Братство черной лисы: узнаваемость и перспективы

Второй вопрос, связанный с изучением того, как участники ШМР относятся к Братству черной лисы, возникшему в 2019 году в кулуарах Школы, направлен на анализ связи между Братством как неформальным сообществом профессионалов и Школой, как официальным ежегодным событием, которое не может избежать определенной степени институционализации на пути к развитию и обретению все большей известности. Ответы на вопрос *«Знали ли Вы о Братстве чёрной лисы до приезда в ШМР?»* распределились следующим образом:

- a. Да, слежу на сайте/ соцсетях/ каналах за новостями музейного братства; **30,7%**
- b. Нет, честно говоря, узнал(а) о Братстве уже в Тотьме - **54,7%**
- c. Да, знаю о Рабочей тетради и также немного о Братстве; 8,0%
- d. Братство черной лисы ассоциируется у меня с Тотьмой в целом, не только с музеем и Школой музейного развития - 5,3%;
- e. Другое - 12,0%

Более половины участников ШМР 2025 узнали о Братстве в самой Тотьме, и, как правило, во время открытия мероприятия и торжественного посвящения в члены Братства черной лисы. 30% участников, тем не менее, уже знали о братстве как о профессиональном сообществе, уже получали пользу от изучения публикаций, получения методических материалов, читая соц. сети, пользуясь сайтом «Люции», встречаясь с членами братства на других мероприятиях в сфере музейного дела. 8% узнали о и визуальной символике (черная лисичка) и о Братстве в целом через выпуски Рабочей тетради. В категории другое респонденты оставляли комментарии и уточнения, и, зачастую, отмечали второй вариант ответа из вышеперечисленных:

- *«с 2023 года»*
- *«от коллег»*
- *«Дочь сказала: "Хорошо, что не секта"»*
- *«Я ничего об этом не знала и не узнала»*
- *«присутствовала при рождении братства =)»*
- *«была посвящена в Братство, время от времени следила за новостями»*
- *«узнала незадолго до ...»*
- *«Знал лишь косвенно»*
- *«Но про Рабочую тетрадь знала из публикаций в соц. сетях»*

Наконец, вернемся от впечатлений участников к идеям экспертов, многие из которых не впервые оказались в Школе, и побывали и в роли спикера и в роли слушателя. Мы задали серию вопросов в электронной анкете: *«Как Вы полагаете, сложился ли за 10 лет бренд Школы музейного развития? Какое будущее вы видите для данного мероприятия для музейного братства? Стоит ли продолжать в будущем году, и что стоит изменить в ШМР 2026?»*

### Позитивные отзывы и аргументация:

- «Сложившийся формат можно считать почти идеальным с точки зрения логистики и организации»;
- «По моим впечатлениям, на сегодняшний день Школа музейного развития - это сложившийся устойчивый бренд для музейного и донорского сообщества. Об этом же свидетельствует растущее из года в год количество участников и широта представленности территорий. Особенность школы в насыщенности содержательной программы, где каждый может найти важное для него в текущей точке профессионального развития. И формировании теплой атмосферы музейного братства - это особенно ощущается к финалу Школы. За счет того, что Школа продолжается почти неделю и удерживает плотность взаимодействия, создается уникальная возможность качественно ""прорасти"" горизонтальными связями, найти единомышленников и перейти на неформальный уровень общения, в том числе, создающий питательную среду для развития профессиональных связей на новом уровне»;
- «Продолжать однозначно стоит. Школа в Тотьме универсальна. Она для специалиста музея любого направления (хранитель, реставратор, научный сотрудник и т.д.)»;
- «Сложился однозначно. И это не комплиментарное высказывание. Побывали, конечно не все, но слышали многие. А те, кто был, распространяют положительные отзывы. Иначе не росло бы количество заявок. Продолжать нужно однозначно»;
- «Мне кажется, бренд сложился. И продолжать однозначно надо, это очень вдохновляющее мероприятие. Меня поразило качество экспозиций, которые делают в региональных музеях. Это очень вдохновляет, что у нас малые музеи зачастую интереснее федеральных неповоротливых монстров. С точки зрения остроты материала, дизайна выставок. Очень полезным было занятие по музейному законодательству, конкретные практические занятия. Порадовал интерес слушателей, они задавали очень много вопросов, были всегда вовлечены и максимально отзывчивы. Я уже не говорю о поддержке, я ее ощущала постоянно. Все помогали друг другу, радовались хорошим выступлениям и ярким вопросам. Не знаю, что тут можно изменить к лучшему»;
- "Бренд, безусловно, сложился и полюбился в профессиональном сообществе. Появление и развитие бренда способствует укреплению связей в музейном мире и расширению ощущения **сопричастности** к общему делу»;
- «Кажется, что и **личный бренд ""идейных вдохновителей"" Школы** также оказывает сильное влияние на ее популярность, охват! Это здорово!! Люди едут за экспертизой, которая продиктована и со стороны организаторов! Это вызывает уважение!»;
- «Спрос и интерес к ШМР возрастает с каждым годом, что является очевидным показателем и стимулом к продолжению этого большого и значимого дела. Определение в конце каждой школы приоритетных вопросов к обсуждению в следующем году - хороший инструмент для проектирования следующих школ»;
- «Отдельную ценность школа имеет для музеев малых городов и сел - которые чувствуют себя в ней "соразмерно", не создается ненужного напряжения и

когнитивной субмиссии из-за преобладания среди участников представителей крупных федеральных и региональных экспертов»

### **Сомнения, проблемы и предлагаемые решения:**

- *«Может быть для Тотьмы 150 человек - это предел чисто физически. Негде размещать, негде кормить, например. Да и большой конференц-зал уже был практически полон. То есть развиваться в сторону экстенсивного расширения и увеличения числа участников явно почти некуда, физический потолок»;*
- *«Единственное, если количество участников будет ежегодно расти: будет ли возможность всех комфортно разместить? Помнится, что часть участников нынешней Школы не смогли приехать из-за отсутствия мест для размещения»;*
- *«Школа показывает **дефицит обучающих площадок для небольших музеев и молодых сотрудников.** На мой взгляд, можно сократить количество кейсов, но углубить их, удлинив время. Многим экспертам **не хватило времени.** И у группы было желание продолжить знакомство. Возможно, "карусель" можно сделать и для основной программы, а не только для экскурсий и вечерней программы. Тогда можно избежать потоковых лекций, которые дают охват, но снижают возможность дискуссии.»*
- *«Вариант **кочующей Школы** можно рассмотреть, но нужно тогда понимать, что **команда также должна вести кочевой образ**».*
- *«Увеличение числа участников снизит приватность и интимность, камерность события. А именно за это вас ценят»*
- *Может быть **формировать из слушателей потоки или группы**, чтобы не было метаний на параллельные мероприятия и в целом сложился бы более системный "школьный" подход. И тогда можно было бы тематически их более узко сконцентрировать на разной тематике»*
- *В общем, некоторая более строгая модерация слушателей, возможно, не повредила бы. ... если иметь в виду главную цель - образовательную, то разведение и управление потоками слушателей могло бы быть новым организационным трендом развития».*
- *«раз уж мы говорим об образовательном формате, имеет смысл сделать две сессии? Как вариант: теоретическая часть в столицах и практическая часть за границами столиц - в Тотьме. На базе крупных столичных (необязательно Питер/Москва, просто крупных) музеев проходим теоретические основы. Многим регионалам было бы интересно попасть на интенсив в крупные музеи, посмотреть, как организована «правильная» работа крупных игроков рынка, как организована работа с посетителями, хранение фондов и тд .*
- *«На вторую сессию приезжаем в Тотьму и «делаем ручками» - проходим практику «на земле», расширенный формат Мастерских АДИТ был бы к месту»*
- *Может быть «**столичная сессия**» могла бы быть частично в дистанционном формате, понятно, что для сотрудников региональных малых музеев проживание в столицах довольно обременительно»;*
- *«**Ввести практики психологической поддержки как постоянный элемент**, потому что главное, за чем едут как я увидела — способ не сойти с ума и понять, что музейное братство то, что вообще многих держит на работе»;*

- *«Я вижу развитие школы в будущем как центра компетенций и также появление небольших и средних образовательных продуктов, в том числе онлайн и издательской деятельности (больше в цифре) и за деньги»;*
- *«Надо смотреть на свою готовность как организатора. Понимаю, что это сложная ниша, требующая мобилизации. Я знаю проекты, которые набирая темп, к какому то моменту перерастали себя и уставали и из-за этого брали тайм аут для осмысления. Многие делают события как регулярное, но не ежегодное. Например, раз в два года.*
- *«...для поддержания братства делать какие-то события дистанционные. Например, сделать ретроспективу школы и организовать в течение года онлайн лекции. Или предложить участникам провести лекции, мастер-классы для коллег.*
- *«...подумать над созданием программного комитета - пригласить в него коллег, близких по духу, из разных регионов и вовлечь в генерацию идея для школы, а также привлечь их как амбассадоров Школы»;*

Итак, проанализировав два данных пункта об образах Школы, образе музейного Братства мы видим, что все размышления и рекомендации о будущем Школы и ее развитии возможно только при учете комплексного явления, которое включает в себя идею Школы, уникальность экспертной поддержки и организации, феномен полного недельного погружения, очарование и инфраструктурные особенности малого российского города, связь с Братством, которое существует несколько лет и функционирует в течение всего года в сетевом формате. Все это подготовило почву для анализа размышлений участников опроса о будущем Школы, чему и будет посвящен следующий, заключительный раздел.

## Будущее ШМР: рекомендации, идеи, экспертиза

В данном разделе представлен анализ нового блока вопросов, разработанных специально для исследования образовательных и социальных эффектов и впечатлений участников ШМР 2025. Вопросы посвящены теме региональной привязки при проведении будущих Школ, теме финансового обеспечения, формату проведения будущих Школ (онлайн/оффлайн и гибриды), а также – нематериальные формы поддержки общего дела развития школы (экспертиза, сетевая поддержка, темы возможных лекций и мастер-классов).

### Дискуссия о месте проведения будущих Школ

Размышляя о том, должна ли ШМР начать «шествие по стране» и проходить в разных регионах каждый год, или же остаться чисто тотемским феноменом, мы предложили в анкете вопрос: *«Школа музейного развития за 10 лет приобрела известность далеко за пределами Вологодской области. Как вы видите дальнейшее развитие ШМР территориально (пространственно)?»*

- ШМР - это тотемский бренд она должна остаться и продолжаться в Тотме - **50,6%**;
- ШМР - это сообщество прежде всего музейщиков из малых городов и сел, за пределами столиц. Пусть путешествует, но по малым городам и разным регионам! - **19,5%**;
- Возможно проведение Школы 2 раза в году: один раз в Тотме, второй - в других городах России - **20,7%**;
- Мы бы хотели провести ШМР в нашем регионе, приглашаем к себе в будущем году! **2,3%**. Из предложенных регионов проведения были указаны: (1) Лен. Область, **Рождествено** и Международный Центр Реставрации, а также (2) **Гатчинский округ** Ленинградской области
- Пусть ШМР и создавалась для специалистов, работающих "за границами столиц", пришло время выйти на новый уровень и проводить ШМР в крупных региональных центрах, а также в Петербурге и Москве - **4,6%**;
- Затрудняюсь ответить - **2,3%**

Итак, половина опрошенных проголосовала за сценарий, при котором Школа остается в городе Тотме и никуда не «переезжает». Почти в равной пропорции (19,5 и 20,7 %) были выбраны варианты сценария, при котором Школа проводится с 2026 года в разных городах, но важно, чтобы города были малыми (или села – районные центры), а не региональными центрами или столицами. Вариант (с) более компромиссный, потому что он предполагает, что Школа продолжает стабильно проходить раз в год в Тотме, и далее осуществляется франшиза Школы в тот же год, но в другой сезон и место проведения – за пределами Вологодского региона.

Интересно, что при этом пригласить свой регион для проведения ШМР решились только 2,3 %, и это меньшая доля участников, нежели те, кто предложили продвигать и развивать

Школу уже на уровне Санкт-Петербурга и/или Москвы, и попробовать конкурировать с образовательными и интеллектуальными событиями музейного мира в столицах. Затруднились ответить на данный вопрос только 2,3%, и ценно, что остальные респонденты смогли все же указать свое мнение, даже впервые оказавшись в Школе.

#### Что же ответили на данный вопрос эксперты и сотрудники ТМО?

- ШМР - это тотемский бренд она должна остаться и продолжаться в Тотьме (14 из 27) – **51,9%**
- Возможно проведение Школы 2 раза в году: один раз в Тотьме, второй - в других городах России – (4 из 27) – **14,8%**
- Затрудняюсь ответить (4 из 27) - **14,8%**
- ШМР - это сообщество прежде всего музейщиков из малых городов и сел, за пределами столиц. Пусть путешествует, но по малым городам и разным регионам! (3 из 27) – **11,1%**
- Пусть ШМР и создавалась для специалистов, работающих "за границами столиц", пришло время выйти на новый уровень и проводить ШМР в крупных региональных центрах, а также в Петербурге и Москве (2 из 27) – **7,4%**

Сценарий территориального развития ШМР	% участники	% эксперты и сотрудники	Общий %
ШМР в Тотьме	50,6%	51,9%	50,9%
2 раза в году, в Тотьме и другом регионе	20,7%;	14,8%	19,3%
ШМР путешествует по малым городам	19,5%;	11,1%	17,5%
ШМР едет в столицы	4,6%;	7,4%	5,3%
Затрудняюсь ответить	2,3%	14,8%	5,3%

В комментариях к данному пункту два респондента предложили Санкт-Петербург как место проведения, а другой коллега прокомментировал свой выбор из списка вариантов следующим образом: *«При условии, если школа получит устойчивое финансирование, она конечно же должна остаться в Тотьме»*.

## Финансовая устойчивость ШМР

Вопрос об источниках стабильного и ситуативного финансирования будущих ШМР был открытым и сформулирован следующим образом: *«В чём Вы видите источник финансовой устойчивости Школы в будущем: так, чтобы каждый год была возможность очно приглашать экспертов и готовить площадку для столь крупного многодневного мероприятия?»*

Ниже мы представляем систематизацию всех ответов (114 отдельных предложений, поскольку в расширенных ответах 75 респондентов были описаны сразу несколько идей) и процент упоминания среди участников школы того или иного источника дополнительного финансирования (процент рассчитан от 75 респондентов)

- **Гранты и фонды (38,67%):**
  - Фонды (фондовая поддержка, благотворительные фонды) (5);
  - Грант (грантовая поддержка, средства, участие в них) (26);  
*“Грантовая спонсорская поддержка”*  
*«краудфандинг»*
- **Поддержка властей разного уровня (36%):**
  - **Государственная поддержка (14,67%):**
    - 1) Государственная поддержка (3);
    - 2) Министерство культуры РФ (3).
    - 3) Стабильное бюджетное финансирование (1);
    - 4) Государственный статус школы;  
*“В идеале гос. финансирование отдельной строкой бюджета”.*
  - **Федеральная поддержка (4%):**
  - **Региональная поддержка (6,67%):**
    - 1) Региональное финансирование (2);
    - 2) Субсидирование на уровне региона;  
*“Выделение средств региона на постоянной основе”.*
  - **Областная поддержка (6,67%):**
    - 1) Поддержка областного бюджета (2);  
*“Выделение средств области на постоянной основе”;*  
*“Отдельная статья расходов в бюджете Вологодской области. Ежегодно”.*
  - **Округ / район поддержка (2,67%):**  
«Поддержка власти района»;
  - **Городская поддержка (1,33%):**
- **Партнёрство и сотрудничество с другими организациями 24%:**
  - Сотрудничество с бизнесом и общественными организациями или с местными конторами (9);
  - Сотрудничество с другими музеями/ брать их в партнеры-спонсоры;
  - Привлечение рекламодателей;
  - Партнёрство с корпорациями, фондами;

- *“Организация конференции (питчинг проектов) среди участников школы для знакомства с кейсами”;*
- *“Партнёрство и сотрудничества: выступление экспертов-лафтверов”;*
- *“Партнёры, который могут покрыть часть расходов (сделать сувенирку, бесплатно накормить)”.*
- **Повышение организационного взноса 17,33%:**
  - Повышение стоимости организационного взноса (10);
  - Увеличить орг. взнос до 8-10 тыс.;  
*“Взносы на развитие”.*
- **Спонсоры / меценаты 13,33%:**
  - Спонсоры (5);
  - Брать другие музеи в партнера-спонсора;
  - Меценаты;
  - *“Привлечение средств спонсоров, например, которые могли бы представить свои услуги и продукты в формате “экспо””;*
  - *“Спонсорская поддержка Северсталь и Минкультуры”.*
- **Доход от туристической деятельности (продажа сувениров) и рекламы 8%:**
  - Турпоток (создание платных услуг и продажа мерча) (2)
  - *“Привлечение рекламодателей”*
  - *“Клуб братства”*
  - Издание и продажа печатных методичек или альманахов по результатам школ или продажа эл. версий. *“Печатную продукцию можно отдавать на реализацию в другие регионы”.*
- **Добровольчество (волонтерство) 4%:**
  - Волонтеры;
  - Благотворительные фонды.
- **Не знают ответа на этот вопрос 12%:**
  - Затрудняюсь ответить, не знаю, не представляю, как это устроено, не эксперт (8);
  - *“Я не могу назвать источники финансовой устойчивости, так как не знакома со сметой расходов ШМР”.*

Этот же вопрос в такой же формулировке мы впервые задали также в электронных анкетах сотрудникам ТМО и экспертам. В анкетах 13 сотрудников мы обнаружили 9 мнений. В анкетах экспертов мы обнаружили очень подробные рекомендации и советы всех 14ти экспертов.

## **1. Гранты (13 из 27)**

- *«Обращение к грантовой практике. Возможно, имея успешный десятилетний опыт, сложившийся бренд, внушительное число ведущих экспертов и выпускников, высокий спрос на ШМР, искать возможность государственной поддержки в финансировании проекта»;*
- *«Пока других вариантов, кроме грантовых историй не вижу»;*
- *«Наверное, грантовая поддержка. Я в это вопросе не очень сильна»;*
- *«Грантовая поддержка, возможно, РГНФ».*

- *«Можно получать гранты на школу в ФПП, если есть своя НКО. Если нет, хорошо бы ее создать, так как это дополнительная возможность и это может стать полноценным центром компетенций»*
- **Спонсоры и меценаты (3)**
  - *«Спонсорская помощь»*
  - *«меценаты, но у меня нет на этот счет предложений, к сожалению»*
  - *«Непростой вопрос, на поверхности, конечно, донорская поддержка»;*
  - *«Дружить с крупным бизнесом»*
  - *«Привлечение спонсоров Вологодской области, применение административного ресурса регионального, приглашать корпоративные мушкетеры и просить денег у корпораций, которые владеют этими музеями»*
- **Партнерская поддержка (3)**
  - *«Достижение договоренностей о стабильном финансировании Школы Фондом Потанина»;*
  - *«Привлечение партнеров. Но в этом есть сложность - найти созвучных по интересам и задачам Школы».*
- **Повышение оргвзноса за Школу и стоимость удостоверения о повышении квалификации (4)**
  - *«Повысить оргвзнос и за удостоверение»;*
  - *«А сами музеи не готовы вложиться в повышение квалификации своих сотрудников? Обучение могло бы быть платным... По крайней мере, частично. Тем более, вы даете сертификат. Многие музеи предлагают платные курсы. А не музеи - тем более»;*
- **Государственная поддержка (2)**
  - *«Может выйти на уровень гос. поддержки, войти в программы развития»;*
  - *«Может через университет выйти на минкульт, который бы внес в программу курсов, которые оплачиваются из бюджета? Это когда нам спускают «вот бесплатные курсы 72 часа кемеровский шарикоподшипниковый колледж культуры» и там бесплатно но ерунда (а им за это из бюджета пришли деньги, между прочим. Компетенции школы позволяют). Мы часто ездим на обучение в Москву/Петербург и работодатель платит за это, вполне можно рассматривать и вариант поднять ценник».*

Редкие и полезные ответы, которые нельзя однозначно отнести к одной из вышеперечисленных категорий:

- **«Усиление позиционирования Школы в медиа, интернет-пространстве, тематических коммьюнити»**
- **«Договариваться с грантодателями на программы тревел-грантов, средства, которые будут получать люди пойдут на оплату школы (сложновато)».**
- **Плюс форматы на Школе и между школами по привлечению средств от самого музейного братства - например, проведение вебинаров за пожертвование на Школу, аукционы с уникальными лотами от самих участников - изданиями, сувениркой и т.д. Партнерство с компаниями, которые на своих территориях поддерживают развитие музеев - целенаправленная работа между Школами по**

привлечению таких партнеров - которые, с одной стороны, оплатят участие своих музеев, а с другой - будут готовы оказать поддержку оплаты экспертов и организации Школы».

## Онлайн, гибрид или только оффлайн?

Учитывая вышеописанные вопросы о территориальной привязке Школы (в случае очных занятий) и проблем финансового обеспечения, вопрос о том, все ли события и элементы Школы музейного развития должны проходить очно стоит очень остро. Именно поэтому мы задали участникам вопрос: *«Очная школа - довольно дорогостоящее мероприятие. Финансирование по грантам нестабильно. Является ли онлайн-формат выходом из сложившейся ситуации?»*. Стоит уточнить, что в данной формулировке «онлайн-формат» подразумевал полный переход школы в виртуальное пространство (а не частично, поскольку присутствие методических материалов ШМР в сети уже есть и осуществляется, а нас же интересовал совершенно радикальный переход к полностью онлайн-Школе).

Именно потому, что вопрос был задан достаточно провокационно, мы получили достаточно много мнений, написанных участниками от руки, где они предлагали компромиссные варианты и объясняли свою позицию более четко. Это дополнение к количественному анализу тех, кто «за» и «против» онлайн является очень ценным для принятия организаторами ШМР решения в будущем.

На данный вопрос выбрали однозначный ответ «за онлайн» или «против онлайн»



64 из 75 опрошенных человек. Из них **66%** выбрали формулировку: *«Проведение ШМР онлайн невозможно: вся атмосфера заключается в личном общении участников, организаторов и экспертов»*, а **34%** проголосовали за следующий вариант: *«Школа должна быть*

*доступна большему числу участников, и расширять возможности для тех сотрудников музеев, у которых нет финансовой возможности приехать в Тотью, однако они хотели бы обучаться онлайн»*.

Некоторые из выбравших «готовый» вариант ответ оставили комментарии в секции «другое», а некоторые выбрали только этот пункт и указали свою позицию. Очень много голосов говорят о компромиссе и возможности **гибридного формата**:

- *«Возможно, проведения в двух форматах. Один другому не мешает, дважды в год»*
- *«должен сохраняться гибридный формат»;*
- *«онлайн частично, так как общение лично не заменишь ничем»*
- *«проводить и то и другое вместе»; предложение совмещение очного/заочного форматов; «Смешанной формы: онлайн-модуль + оффлайн-*

модуль»; «Совмещение офф- и онлайн»; «Формой очно+онлайн+ записи (гибрид) кажется наиболее подходящим»; ;Постараться объединить эти форматы;

Также были даны следующие советы и выдвинуты предложения:

- *«Тут должен быть баланс. Может возможен выход, что-то проводить вообще в режиме реального времени, чтобы у онлайн посетителей был шанс задать вопрос здесь и сейчас»;*
- *«Можно сделать отбор в школу по мотивационному письму, чтобы ограничить кол-во очных участников»;*
- *«Организация онлайн-формата возможна, но стоит продумать формат взаимодействия. Не просто запись лекций. А созвоны совместно с участниками и т.д»*

Некоторые ответы не выдвигают способов решения и предложений, но критически обосновывают, чем плох онлайн формат:

- *«мне кажется, заочные участники не смотрят все уроки из-за отсутствия времени»*
- *«Онлайн формат не даст живого общения. Зачастую, находясь на работе месте, нет возможности, не отвлекаясь, смотреть лекции полностью. Перейдя в онлайн формат, потеряет свою особенность, уникальность души»*
- *«Онлайн-школ много, ШМР – одна»*

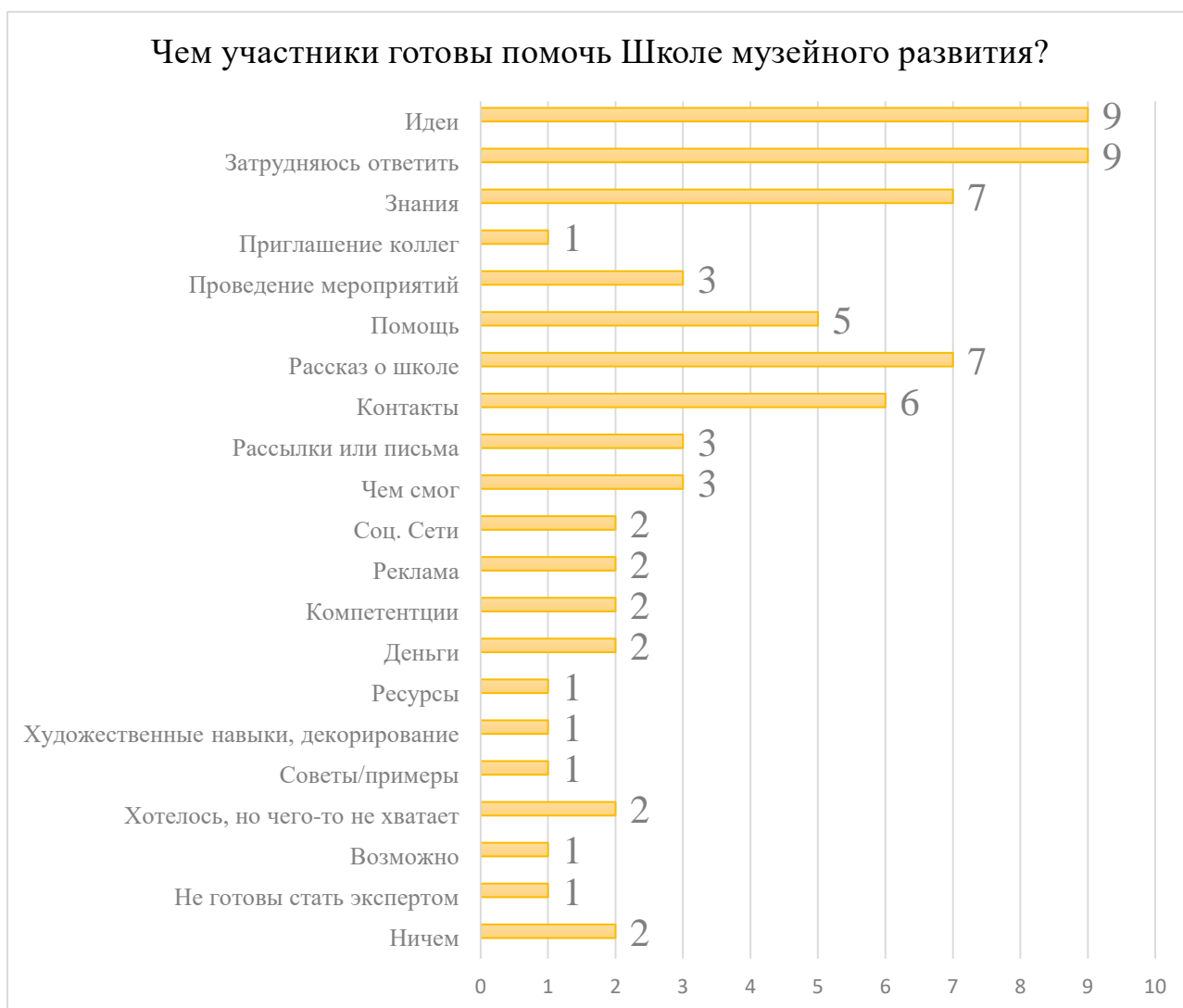
Некоторые высказывания сложно отнести к критике онлайн или оффлайна, и также к конкретным предложениям по проведению Школ. Они написаны с компромиссной точки зрения и отмечают, что оффлайн важен, даже если не каждый год, а также в очном общении и мероприятиях есть свой шарм:

- *«может в отдельные годы проводить онлайн»*
- *«но гибкий формат возможен»*
- *«основное можно проводить онлайн - лекции, мк. Но для нетворкинга всё равно нужно очное присутствие»*
- *«Я за онлайн доступ (всё-таки уровень экспертов того стоит)., но именно очное участие придаёт ей свой шарм»*

В целом, учитывая распределение ответов в количественной части вопроса и комментариями данными без подсчета голосов, около 80% участников так или иначе склоняются к уникальности и необходимости оффлайн формата ШМР, и видят возможность онлайн только в кризисные годы (что может быть обусловлено обстановкой в стране, регионе, профессиональном сообществе, а также финансовой нестабильностью).

## Поддержка Школы музейного развития со стороны участников, экспертов и жителей Тотьмы

Размышляя о будущем ШМР, мы спросили не только мнение участников по общим вопросам снабжения и логистики мероприятия, но и попросили поразмышлять их о собственном вкладе и о готовности помочь развитию общего дела. Вопрос был «открытым» и дан в следующей формулировке: «*Чем Вы могли бы поддержать процесс подготовки следующей, XI Школы музейного развития?*».



Любопытно, что в числе двух самых популярных ответов – «помочь с новыми идеями» и «затрудняюсь ответить» (9 упоминаний). 7 человек готовы поделиться знаниями (видимо, это замечание касалось не только знаний об организации подобных мероприятий и их развитии, но и знаниями в музейном деле (о чем будет задан следующий вопрос анкеты, в котором фокус сделан на том, в какой нише участники могли бы в будущем выступить экспертами ШМР). 9 ответов также объединяют категории «проведение мероприятий», «приглашение коллег (на мероприятие) и помощь в организации школы (5 ответов). Реклама ШМР (2), рассказ о школе на различных площадках (7), рассылки о Школе и направление информационных писем (3) – все по-разному затрагивают тему популяризации Школы, увеличения ее «видимости» и информированности о ней специалистов по всей стране.

Также респонденты готовы помочь финансово (2), ресурсами (2), ведением социальных сетей (2), навыками художественного декорирования (возможно, что этот ответ скорее можно отнести к перспективе стать экспертом и провести мастер-класс или лекцию на данную тему). 6 респондентов не уверены в том, что чем-то могут помочь, либо не готовы помогать, либо сомневаются в своих компетенциях.

Поскольку сотрудники ТМО очень глубоко вовлечены в подготовку и организацию Школы музейного развития, хотя одновременно являются и ее участниками, слушателями, и получают ту же интеллектуальную пользу и профессиональную поддержку, что приезжие (гости) ШМР, их размышления о поддержке ШМР в будущем, о том, чем они могут быть полезны достаточно сильно отличаются по характеру ответов, поэтому мы решили привести их мнения отдельно, не смешивая в анализе с предложениями и идеями рядовых участников. 4 из 13 респондентов затруднились ответить или указали, что пока не думали над этим вопросом. 2 из 13ти ответили, что готовы помогать всем, чем могут и умеют, не уточняя сферы деятельности. Наконец, мы получили 7 более развернутых и содержательных ответов:

- *«Возможно, может пригодиться мой журналистский и блогерский опыт, к следующей школе надеюсь, смогу помогать с экскурсиями»;*
- *«Энергия и связи»;*
- *«Делиться опытом тотемских музейщиков»;*
- *«Готова быть полезной в исполнении временных поручений - контакты и др.»;*
- *«Помощь в организационных моментах».*

Не все отвечавшие настроены открыто и сочувствующе: в некоторых ответах чувствуется накопившаяся усталость прошлых лет, некоторое разочарование и напряжение, а также стремление удерживать значительную дистанцию между профессиональной самореализацией в музее и работой на «общее дело» музейного коллектива и музейного братства:

- *«хотелось бы в следующей школе быть в числе участников, а не организаторов»;*
- *«сотрудники ТМО в достаточной мере участвуют в организации ШМР».*

**Эксперты ШМР** в своих ответах предложили несколько замечательных инсайтов и идей, отвечая на тот же вопрос о поддержке общего дела развития Школы музейного развития. Конечно, встречались и довольно размытые, хотя и доброжелательные ответы:

- *«Если мой опыт будет полезен, готова делиться!»;*
- *«Готова делиться всем, что есть»;*
- *«Всем, что указано и др. Задачу конкретную поставьте!»;*
- *«Контактов у Марии Борисовны больше, чем у всех экспертов»;*
- *«не считаю возможным загадывать, но если смогу быть полезной, то охотно поддержу»;*
- *«Готова оказывать посильное участие для школы в организации, предложения идей на будущее».*
- *«Если моя экспертиза окажется релевантной для будущей Школы – буду рада ее предложить»;*

- *«Пока еще рефлексирую после мероприятия»*
- *«Возможно, позже появятся идеи, которыми с радостью поделюсь с организаторами»;*
- *«Вы знаете наши возможности) Всем, чем можем быть полезны - готовы поддержать»*

Помимо приведенных выше дипломатичных ответов мы получили замечательные предложения и идеи о помощи с привлечением волонтеров к ШМР, о создании сетевого ресурса для поддержки братства черной лисы и школы как одного из кульминационных событий года для музейного сообщества, а также партнерские идеи совмещения Школы и Фестиваля. Ниже приводим развернутые ответы и формулировки новых идей:

- *«Очень хотелось бы читать лекции (пока не знаю, о чем), проводить практические занятия, может быть, проводить какие-то неформальные "посиделки". Я готова поддержать всем, что потребуются. Очень ценю то, что делают тотмичи, лично вы, Мария Борисовна, коллектив музея. Прекрасно представляю, каких это требует усилий и психологической устойчивости. Восхищаюсь бесконечно!»*
- *«Мне кажется, школе могло бы помочь привлечение волонтеров. Хотя ведь за волонтерами придется следить тоже(*
- *«Всегда готова выступить в качестве эксперта, если на мой опыт есть спрос. Буду обдумывать, кого из коллег могла бы порекомендовать организаторам в качестве спикеров - тех, чей опыт мне кажется наиболее успешным и полезным»*
- *«Трудно говорить о собственной экспертизности... Возможно, она стремится к нулю... Но мы могли бы, наверное, **развить тему естественно-научных коллекций**. Сделать вообще такое направление, более комплексное, привлечь проектировщиков музейных, нам и самим это было бы полезно. Дать чуть больше теории и больше практики»*
- *«Теоретически, можно было бы **что-то провести на базе нашего музея, если говорить о пространственном расширении Школы**. У нас есть курсы для экскурсоводов в соавторстве с Московским зоопарком. Они заточены именно на естественно-научной тематике. Правда, они вроде бы платные... Нужно уточнить»*
- *«Есть большой опыт хранения естественнонаучных коллекций - тоже можно было бы провести какой-то мастер-класс с участием наших сотрудников. Как в музее, так и пригласить их в Тотьму. Но важна конкретика, нужно говорить с конкретными людьми, требует обсуждения...»*
- *«Возможно, кому-то интересен **опыт оцифровки наших коллекций**. Какой инструментарий, какая техника, практика и проблемы фотосъемки сложных объектов - от макро (жуки размером 2 мм, например) до скелетов крупных животных. Можем рассказать о 3D сканировании - зачем, почему, как, выбор техники, проблемы и ошибки. У нас полный цикл с выводом на печать 3D принтера.*
- *«**Контакты нужных специалистов и собственные компетенции**»*
- *«**Стать партнером школы и провести Дни Мурманского областного краеведческого музея в период ШМР, эксперты.**»*

- *«Идеи, знания, контакты»*
- *«возможно, **создание сетевого ресурса**, который сможет поддерживать содружество музейных работников между событиями Школы»*

## **Быть или не быть экспертом? Мечты и мнения участников ШМР и сотрудников ТМО**

Данное обсуждение 17 вопроса анкеты плавно подводит нас к анализу ответов на 18 вопрос: «*Видите ли Вы перспективу в будущем стать экспертом ШМР? Если да, то какими темами, сюжетами, знаниями вы готовы поделиться?*», в котором 21 человек не готовы стать экспертом ни при каких обстоятельствах, а 2 человека – не уверены или считают, что могут стать экспертом позже, не в ближайшие годы, 5 человек хотели бы стать экспертом, однако считают, что им чего-то не хватает:

- Опыта (2);
- Боюсь публичных выступлений и не обладаю достаточной экспертизой;
- Необходимо накопить базу знаний и практик;
- Нет достаточно средств.

Иными словами, **31% опрошенных не планируют быть экспертами**. Вот как распределились идеи предложения тех (69%), кто экспертом быть готов в ближайшей перспективе. 4% просто подтвердили свое желание, не указав тему: (пример) *“Да, очень хотелось бы стать экспертом!”* .

### **1. Помощь с документацией:**

- *“Создание центра подлинной истории на основе документов, фотографий музейного фонда, научной библиотеки, ведомственного архива и редкой книги”;*
- *“Запустить учетно-хранительскую работу вновь организованного музея”.*

### **2. Нетворкинг:**

- Контакты с администрацией.

### **3. Формирование, создание музея:**

- *“Музей под ключ - как организовывать работу музея с нуля (муниципальный музей города миллионника)”*

### **4. Временные выставки:**

- Как найти новое содержание в классической экспозиции;
- Поделиться методами организациями временных выставок;
- Актуализация естественно-научной коллекции на примере выборгского объединённого музея-заповедника;
- про науку в музее.
- «Опыт работы с аудиторией в рамках выставочных проектов».

### **5. Экскурсоводы:**

- Экскурсовод - "громкоговоритель" или "проводник"

### **6. Опыт:**

- Опыт создания частного музея, существующего на собственные средства.;
- Опыт научной и выставочной деятельности по темам: "Великая отечественная война в музейных экспозициях региона" (Карелия) "XX век в истории Карелии";
- Опыт, как живет музей без экспонатов;
- Опыт экскурсоведения.

- Опытом на примере маленького музея;
- Опыт, как может в музее существовать фестиваль.
- *“Опыт по созданию аудио продуктов. Возможно, совместно с crystal sound - производителями оборудования. Они по тех. часть, я - как представитель, который на практике создал аудиогид и настроил оборудование для музея.”*
- *“Опыт работы маленького муниципального музея из "глубинки", который удивляет всех своим размахом: качеством экспозиций ( всё с дизайнером привлеченно), своя конференция раз в два года более 10 лет и т.д”*.

#### **7. Сувениры и бренд:**

- Разработка с нуля сувенирной линейки( без финансирования и закупки)

#### **8. Сохранение наследия:**

- «Сохранение культурного наследия через сохранение традиций народных художественных промыслов региона».

#### **9. Взаимодействие с сообществом и организациями:**

- Организация работы по взаимодействию с образовательными организациями на долгосрочной основе;
- Взаимодействие с местным сообществом в развитии музея и территории и по сохранению культурно-исторического наследия (1).

#### **10. Продвижение в социальных сетях:**

- *“Инструменты в соц. сетях и интернет платформах. Делаем соц. сети удобными для посетителя, убирая необходимость заходить на сайт”*.

#### **11. Всероссийские программы:**

- Пушкинская карта.

#### **12. Работа с аудиторией :**

Работа с детской аудиторией.

Выше приведен развернутый анализ и тематическое кодирование ответов участников ШМР, тогда как далее мы приведем анализ образовательных идей, которыми хотят и готовы поделиться сотрудники ТМО. Как респонденты они отвечали на следующий вопрос: *«Есть ли у Вас мечта организовать новый блок занятий/мастер-классов, лекций по какой-либо теме, виду компетенций, знаний или навыков? Поделитесь, пожалуйста, что это могло бы быть?»*. Пятеро из 13 опрошенных сотрудников дали ответы близкие по своей сути: *«затрудняюсь ответить, «нет»; «Я пока новичок, поэтому нет идей, интересно буквально все»; «Мечты такой нет. Возможно в будущем, когда все новые музейные экспозиции будут сформированы и начнут работать, будет желание поделиться опытом, а пока нет»*.

Чрезвычайно удивил один из ответов данной анкеты, в котором утверждалось, что *«Организаторы никогда не предлагают сотрудникам ТМО быть экспертами»*. Поскольку социологу, исходя из многолетних наблюдений в Школе музейного развития в данном случае известна другая информация, противоречащая этому утверждению, тем не менее, мы не можем оценивать ответы участников Школы по шкале истинное-ложное. Поэтому оставим это симптоматическое высказывание таким, какое оно есть.

Кроме того, мы получили в анкетах формулировки, которые соответствовали несколько другому вопросу: не по каким темам «у вас» есть мечта организовать МК или лекцию, а *«кто из ваших коллег мог бы провести что-то интересное»*. Например, в одной

из анкет читаем: *«Думаю, могла бы поделиться опытом работы с детьми Светлана Васильевна».*

Еще один значительный блок ответов посвящен темам, которые интересны респондентам как музейным специалистам в будущем, и знаниям, которых не хватает, однако это не то, что они могли бы предложить к реализации в будущих ШМР, а то, что они хотели бы «получить» от проекта для собственного саморазвития. Например, в таких ответах указывались потенциальные эксперты, которые могут что-то «дать» в одном из тематических направлений: *«Продолжение блока по музейной педагогике. М. Шапошникова упомянула, что у них еще много материалов, которыми они могли бы поделиться».* В случае, если информация в одной из Школ была не полной, потенциальный эксперт не указывался, а лишь сама тема, в которую хочется больше погрузиться: *«тема строительства музейных экспозиций при минимуме ресурсов, тема осталась не раскрыта».*

Наконец, наиболее содержательные ответы предполагали два типа участия отвечающего человека в организации ШМР: (1) самостоятельное проведение заявленного мастер-класса или лекции и (2) приложение усилий для организации занятия по интересующей теме, в том числе, поиск и приглашение специалиста:

- *«издательское дело со стороны издательства - формулирование ТЗ и лайфхаки, анализ малых форм печатных изданий музеев,*
- *способы показа археологии,*
- *мастер-класс от реставратора по подготовке изделий из металла к показу (борьба с патиной, формы безопасной чистки).*
- *Монетизация работы музея (как зарабатывать и на ком, если население 9000 и не платежеспособно).*
- *Маркетинг.*
- *Дизайн в музее на коленке. Как сделать фирменный стиль и дизайн, сувенирку музея без дорогих дизайнеров*
- *«хранение и экспонирование предметов естественно-научной коллекции, в частности палеонтологии, т.к. это самые возрастные предметы в фондах, порой требующие к себе особенного отношения в силу размеров и степени сохранности. Получить советы от опытного и грамотного специалиста в этой области по их идентификации»;*
- *«Блок занятий, рассказывающий о специфике работы с посетителями разных возрастов».*

Сравнивая идеи и знания, которыми готовы поделиться участники ШМР 2025 и то, что сотрудники ТМО хотели бы изучить, познать или предложить к изучению другим, мы видим, что темы практически не пересекаются. Например, в идеях гостей Тотьмы довольно много тем, связанных с построением связей, нетворкингом, изучением документации, новых подходам к выставкам, созданию музеев под ключ, опыт ведения экскурсий, работы с местными сообществами и организациями на местах. По сути, тематический спектр пересекается только в области распространения и разработки сувенирной продукции музея (а также тема монетизации музейной деятельности, которая в более явной форме была обозначена в ответах сотрудников ТМО + тема маркетинга).

Провоцируя вопросами анкеты размышление о самостоятельных, творческих, амбициозных проектах и темах, мы задали также отдельный вопрос о занятии, который могли бы провести сотрудники ТМО. Помимо отказов, прочерков и формулировок таких

как «пока к этому готовности нет», мы видим два новых ответа сотрудников, не входящих в состав лиц, ответственных за организацию и продумывание программы ШМР и ее обеспечение:

1. *«прялки - сбор, описание, изучение, составление каталога»;*
2. *«Опыт резэкспозиции музея Кускова».*

К этим двум предложениям добавляются осознанные и продуманные ответы двух коллег, которые отчасти и в предыдущем вопросе отметили нижеописанные темы, и которые понимают «организовать образовательный блок» в большей степени с вовлечением своей непосредственной экспертизы, а не только приглашение внешних специалистов:

3. *«проектная деятельность,*
4. *издательская деятельность,*
5. *индустриальное наследие,*
6. *наука в музее,*
7. *опыт реализации проекта "Дорогами Александра Кузнецова" (сбор и систематизация трудов краеведа)»*
8. *«Не избежать обзора музейного законодательства))»*

Также в одной из анкет мы находим довольно «общее» нечеткое предложение: «Дать возможность сотрудникам ТМО озвучить и сделать презентацию тем своей профессиональной направленности». Если мы верно интерпретируем данное предложение, сотрудники хотели бы больше времени уделить тому, чтобы «других посмотреть и себя показать», перечисляя просто свои проекты, достижения и направления деятельности в течение года или нескольких прошедших лет. При этом, они, к сожалению, не готовы превращать «деятельность» в своем докладе не в описательную речь, а в проблемно-ориентированный мастер-класс или лекцию, которая уникальна и не дублирует их деятельность буквально.

## **Рекомендации от экспертов: новые направления и форматы для ШМР 2026**

*«Какие направления и форматы, на Ваш взгляд, стоит включить в обучающую программу Школы в следующем году?»*

### **Идеи форматов и специфики/сценариев проведения элементов Школы:**

- *«Формат мастеркласса с выведением через камеру, направленную на руки реставратора, его движений на большой экран, когда много человек одновременно могут обучаться, глядя на экран и повторяя движения мастера в реальном времени. Потому что иначе мастеру приходится бегать между столиками и повторять и показывать одно и то же, и не всем видно и слышно, мест за столиками меньше, чем желающих. А так и мастер не бегаёт, и всем всё видно, и процесс непрерывно идёт)»;*
- *«Полноценные тренинги. Если пригласите меня, я придумала как этот большой зам в молодежной центре использовать как Тренинговый. Прокачаем участников, уедут с настоящими результатами и смогут их сразу же применять в своей работе»;*
- *«лично мне хотелось бы, чтобы у слушателей школы была возможность рассказать о своих проектах (у желающих). Хотя бы один вечер, где можно было бы показать несколько проектов в формате 15-20 минут. Или рассказать о своей*

*профессии в музее (один день проектировщика, один день куратора, один день реставратора, хранителя)»*

- *Про **вечерние сеты**: «Возможно, подумать как расширить этот формат, а ля «короткие свидания». Некоторые коллеги, молодые особенно, стесняются подходить и знакомиться, задавать вопросы, это бы им помогло»;*
- *«Очень хороший формат с организованными вечерами. Но можно было что-то отдать для **самоуправления**. Например, есть такая технология как open-space - люди заявляют тему и место и другие могут записать к ним на площадку. Может имеет смысл такое попробовать. Ну или другую форму самоорганизации с организационной поддержкой»;*
- *«По поводу формата - больше практики и вовлеченности слушателей. Благодаря этому и квалификация лекторов, их способность воплотить свою теорию в реальную жизнь здесь хорошо проявляется (или не проявляется и ты понимаешь, что все это оторвано от действительности)»;*
- *«Показалось очень важным **дать аудитории реальные инструменты**, как они могут в маленьких коллективах создавать комфортные условия работы. Иногда действительно нет возможности поменять работу, если руководитель / коллектив добавляют больше дисбаланса в работе, чем уверенности и вдохновения».*
- *«Мне бы хотелось меньше слушать о том, **ЧТО** кто-то сделал прекрасно, но больше о том, **КАК** это сделали»*
- *Еще – инклюзивные программы. Опять же - не в формате «ой, смотрите, как здорово мы сделали, нам правительство Москвы денег дало», а в формате «экспозиция на миллион без миллиона». Более приближенно к реальностям «бедных» музеев. Тематика - что музеи обязаны делать в этой сфере по законодательству (вот мы например, не знаем и у нас ноль инклюзивности), и дальше - от простого/не затратного к сложному/дорогому: программы, выставки, спец выставочные объекты, спец мультимедиа и т.д.»*

### **Тематические идеи и пожелания:**

- *«Мне интересны формы общения с **посетителем**. Их очень много и любопытно было бы услышать специалистов именно в этой области»*
  - *«Разбор техник по разделению аудитории музея (для разных задач). Правильная сегментация позволяет смотреть на аудиторию по-разному и в зависимости от основной задачи»;*
- *«Тема про **путеводители** разного уровня и сопровождение посетителя с музее»;*
- *«Тема создания понятных "читаемых" выставок»;*
- *«Обсуждения концепции современного краеведческого музея. Многие **не видят разницы между концепцией музея и концепцией стационарной экспозиции**. Может одно из направлений этому посвятить с разбором успешных кейсов, хорошей аналитической лекцией про универсальный музей в современном мире и дискуссиями»;*
- *«Я по-прежнему ратую за **учёт и хранение**. Лично для меня это всегда самое интересное»;*
- *«**Психологическое здоровье специалистов сфер работы с людьми**»*
  - *«Управление конфликтами в коллективах»;*
  - *«чисто **психологически**, можно найти способы самоподдержки, которые можно применять людям в жизни»*

- «Чтобы музейные специалисты понимали как не выгорать, как поддерживать себя, как разрешать конфликтные / пограничные к конфликтам ситуации»;
- «Мне кажется важным обсуждение документа **концепции комплектования коллекции музея**: опыт создания подобного документа, как текст этого документа помогает и вредит музею, является объединяющим многие процессы жизни музея, осмысляющим задачи, цели и стратегию развития музея»;
- «Как новый формат мне кажется интересным введение **паблик-токов**: лекций с живым диалогом нескольких спикеров (куратор-художник, куратор-куратор из разномасштабных институций, работающих в одной области, и так далее)»;
- «Проектирование **экспозиций** - с разбором успешных кейсов (как оценить успешность - другой вопрос), в том числе затронуть теоретические основы проектирования. В частности, было бы интересно пригласить автора выставки «Наш Пушкин» из Омского музея изобразительных искусств (участвовал в Мастерских АДИТ в 2024 г.)»;
- «Показалось, что техническая сторона оцифровки коллекций и вообще, цифровой жизни музеев, осталась совершенно вне поля зрения. Не презентация поставщиков самого прекрасного оборудования, а **практический опыт проб и ошибок людей на местах**. Нам, к примеру, пришлось идти именно таким путем: сначала все неправильно сделали – закупили не то оборудование, не так настраивали, не тем софтом пользовались... Небольшой практикум по оцифровке не помешал бы»
- «работа с персоналом, HR»

## Выводы и рекомендации к отчету по результатам социологического исследования (ШМР 2025)

1. **32% участников ШМР 2025** (по крайней мере, заполнивших анкету), **посетили Школу не в первый раз** (данные приведены здесь по отдельному анализу ответов на вопрос «в каких годах вы посещали школу?»). Это означает, что за 10-летний период удалось создать некоторое возвращающееся «ядро» участников. Сюда стоит добавить часть экспертов, которые были экспертами повторно (Лилия Щеглова, Константин Андреев, Анна Мутина) и тех, кто был в прошлые года участником и потом был приглашен в качестве эксперта (Виктория Тарасова, Марина Шапошникова, Ирина Трофимова, Елена Химчук). А были те, кто ранее был экспертом, а приехал в ШМР сейчас участником за счет своего отпуска (Наталья Засковец, Елена Мойкина, Виктория Шалева). Это тоже «возвратные» кейсы, но другого толка. Они показывают, что роли участника и эксперта находятся в непрерывном диалоге, обе позиции приносят несомненную пользу, и обучение, новые знания, связи получают эксперты, так же, как и рядовые участники. Такая динамика ролей и готовность экспертов без гонорара участвовать в школе, вкладываться максимально, работать с участниками, консультировать – без дополнительных слов и эпитетов говорит об уровне мероприятия и об уникальном лице/ бренде Школы, на которую «хотят попасть» не только чтобы «получать» знания и навыки, но и чтобы «отдавать», «делиться» с профессиональным сообществом и музейным братством, и считать это вопросом чести.
2. Динамика ответов по источникам информации о Школе – ровная, нет особых скачков по сравнению с 2024 годом. В диаграмме, помещенной в отчет 2025 года мы считали процент от 75 человек. Однако поскольку часть респондентов выбрали сразу несколько источников информации одновременно, то ответов оказалось 90. В 2024 году подсчет был произведен от числа респондентов, а не от количества анкет. В данной сравнительной таблице видно, что при таком способе подсчета мы видим

	2024	2025
<b>коллеги</b>	3 7,3%	3 1%
<b>музей</b>	2 4,0%	2 0%
<b>Администрация города, культурные площадки</b>	1 ,3%	1 %
<b>конференции</b>	9 ,3%	8 %
<b>друзья</b>	1 4,7%	1 2%
<b>Социальные сети</b>	25,3%	21%

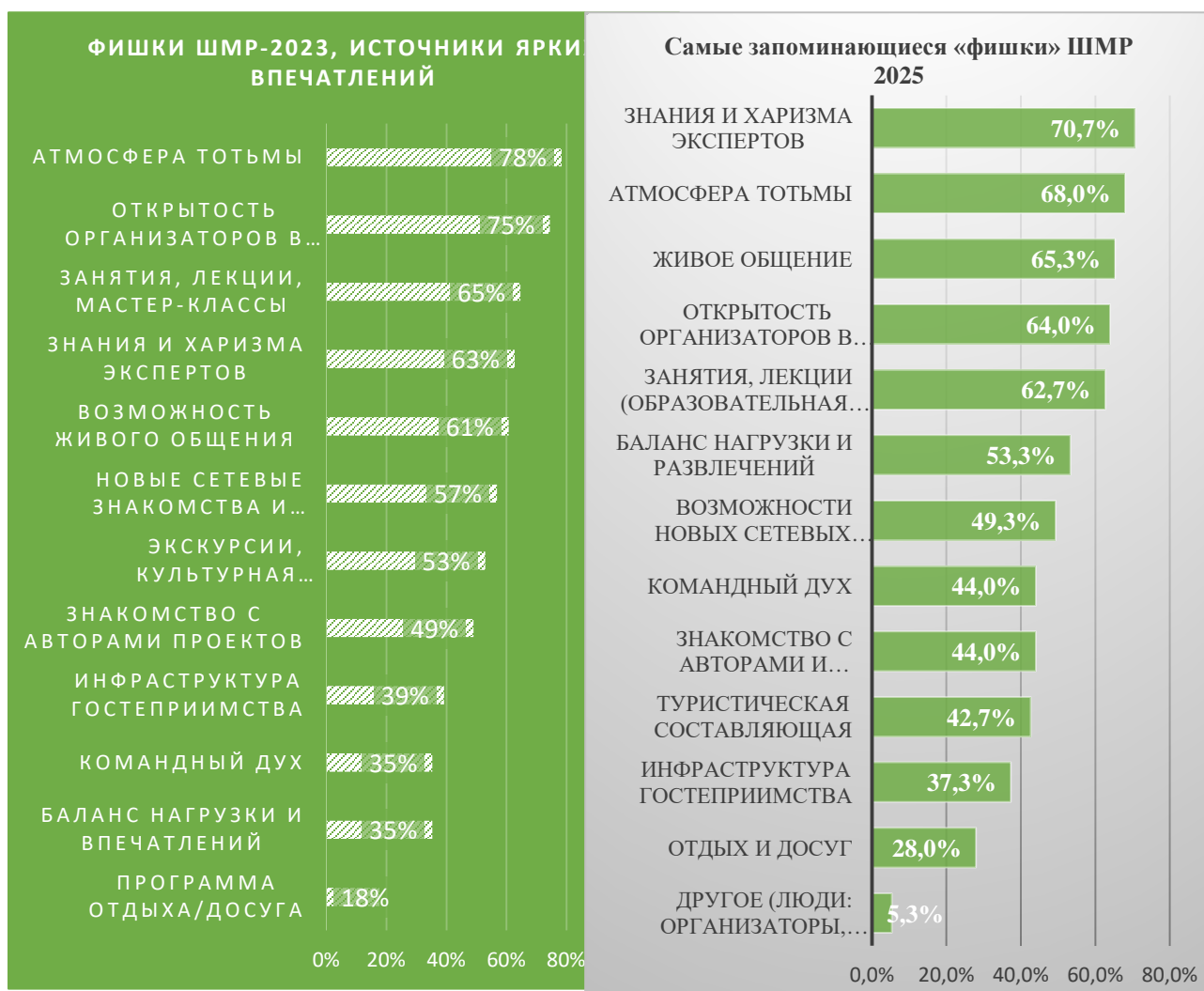
только одну разницу. Респонденты 2025 года гораздо реже выбирали два или три пункта одновременно. Поэтому сумма ответов в процентах гораздо меньше. Соотношение же осталось прежним: распространение информации о Школе среди коллег в музейной и смежных областях – по-прежнему лидирует. Социальные сети по-

прежнему всего лишь на 1 процент эффективнее, чем коллектив музея, директора учреждений. Важно, что советы и впечатления друзей становятся более важными, нежели профессиональные контакты и информация о ШМР на одной из профильных музейных конференций. Все это говорит о следующем: передача информации «вживую» (когда музейщики встречаются на общих мероприятиях, ездят в

командировки в другие регионы и музеи) по-прежнему столь же сильна и продуктивна, как и социальные сети, и вся онлайн-среда, без которой возможны только спорадические встречи, но не ровное насыщенное общение в течение года.

3. Если сравнить **ключевые фишки ШМР 2023, 2024 и 2025**, то здесь произошли поразительные изменения!





В 2025 году знания и харизма экспертов вышли на первое место (70,7% респондентов ее отметили), тогда как в 2023 и 2024 году именно атмосфера Тотьмы лидировала (78% и 87% упоминаний соответственно). Тотемская атмосфера, тем не менее, была также отмечена особо участниками ШМР 2025, но заняла второе место в рейтинге (68%). Возможность живого общения между участниками, экспертами и сотрудниками ТМО вышло на третье место (65,3%) в 2025 году, тогда как в 2023 этот аспект находился лишь на 5 месте в рейтинге (61%), а в 2024 году – на 7 месте (52% упоминаний). Какой феномен «затмила» возможность живого общения? – интересно, что оно стало важнее, чем «открытость организаторов» в передаче опыта и решении вопросов в Школе. Это любопытный момент, поскольку оба параметра – коммуникативные, однако живое общение – это все поле коммуникации в Школе вместе взятое, а «открытость организаторов в передаче опыта» - это характеристика команды и основа Бренда ШМР.

Какие еще разительные перемены мы видим: Если в 2023 году «баланс нагрузки и впечатлений» занимал предпоследнее место (35% его отметили с похвалой), в 2024 году и 2025 годах 55% и 53,3% участников ШМР отметили этот аспект как крайне позитивный (6 место в обоих случаях). Это означает, что в результате рефлексии команды организаторов ШМР, изучения отзывов и результатов исследования, получилось «дать ответ» некоторым вызовам, на которые жаловались участники ШМР 2023 и повысить сбалансированность программы.

Ощущение «командного духа» среди участников Школы также стало выше (44% упоминаний по сравнению с 35% в 2023 году и 23% в 2024 – чрезвычайно низкий показатель прошлого года!), и это несмотря на резкое увеличение количества очных участников Школы. Казалось бы, в более многочисленном сообществе сложнее устанавливаются эмоциональные связи и солидарности. Но здесь важно учитывать, что часть людей бывала в ШМР ранее, и эта микрогруппа была неоценимым помощником в том, чтобы создать атмосферу дружбы и доверия даже в очень большом шумном коллективе. Стоит отметить, что в этом году в опросе также отметили ответы в категории «Другое»: особенно приятно было видеть, что мерч ШМР, его стиль и качество, запомнились участникам.

Кроме того, им было важно подчеркнуть, что в школе идет общение не только с экспертами и сотрудниками ТМО, не только с ландшафтом исторического города и музейными пространствами, но и с простыми тотьмичами: сфера услуг, сервисы, разговоры на улицах Тотьмы – все это меняет или укрепляет определенный образ как Тотьмы, так и ШМР при условии ее проведения в самой Тотьме. Возможно, стоит включить дополнительные вопросы о впечатлениях о контактах с представителями местного сообщества (в любом городе проведения) и учитывать это при планировании дополнительных активностей и досуга участников ШМР. Здесь важно, чтобы участники Школы видели не элиту, не активистов и людей, профессионально и длительное время работающих в сфере культуры, а простых горожан, и слышали их мнение по поводу благоустройства, изменений в области культурного досуга в городе.

4. В исследовании двумя способами изучалось восприятие лекций и мастер-классов, а также оценка участниками профессионализма экспертов, которые их проводили. Основной массив участников ставили оценки по пятибалльной шкале напротив имени эксперта и названия его/ее образовательного блока. Это была «количественная» часть исследования. Эксперты ШМР и сотрудники ТМО отвечали на открытый вопрос, без баллов и рангов. Мы рассчитывали, что это будут «качественные» данные с объяснением, в том числе, причины выбора того или иного лектора или темы как лучшей. Однако, собрав и разбив по категориям все развернутые ответы, мы увидели, что только часть из них «содержательна»: в основном респонденты перечисляли блоки занятий и имена авторов, а также применяли различные эпитеты, чтобы охарактеризовать впечатления, но это были фразы такого порядка: «Очень впечатлил... больше всего запомнилось ...»; «Как всегда жаль, что не успеваешь посмотреть и послушать всё, но тут уж ничего не поделаешь». И только у части анкет и мнений сотрудников и экспертов ШМР мы встречаем небольшие рассуждения о ПРИЧИНЕ полезности лекции, восхищении экспертом или разочаровании.

Итак, какие это были мотивы для высоких оценок?

- «про ИИ было интересно и с **практической** точки зрения, и с **философской**»
- «**Всё чётко, по делу, с примерами, легко и практично**»
- «**Поразила наглядность в презентации, масса примеров, как не нужно экспонировать ткани**»
- «**контактность аудитории и эксперта позволяет понять проблемы, которыми живут музеи**»;
- «**негативный лекторский опыт (когда ты видишь со стороны, как НЕ надо делать) тоже важен**»;
- «с юмором преподносил сложные вещи и отлично общался с аудиторией»;
- «**лёгкий для восприятия, энергичный и позитивный.**»

- *«интересно, полезно, доступно, живо, с юмором»*
- *«ярко, живо, увлекательно и познавательно. Реальные рекомендации, применимые абсолютно в любом музее. Заряд позитива!»*
- *«с его интересной и нескучной подачей, уникальным материалом»*
- *«профессионализм, доступность, эмоциональная и ироничная подача материала»*

Или же – негативные аспекты (почему какие-то модули и занятия не понравились):

- *«Некоторые модули (фактически - один) показались очень оторванными от реальной жизни».*

Выше выделены самые содержательные, аргументированные высказывания, причем из ответов на два вопроса: вопрос о качестве занятий и вопрос о харизме и профессионализме эксперта. Выяснилось, что оценить качества человека (личностные, профессиональные, педагогические) и навыки, легче, чем качества лекционного материала (то есть, качества преподаваемого в Школе контента). Создается очень сложная ситуация для команды организаторов ШМР, потому что не весь успех Школы скрывается и будет основываться на «именах» экспертов и именах организаторов Школы и «феномене Тотьмы». Вернее, хотелось бы, чтобы был еще один равноценный источник популярности и востребованности Школы: конфигурация УМК, состав тем, формат подачи.

Особенно эта проблема велика, если говорить о новой территориальной привязке ШМР и франшизе в других городах: даже если принять за оптимальную стратегию проведение ШМР дважды в год – один раз в Тотьме и другой раз в другом регионе России, то весьма непредсказуемо то, как тот же УМК, который был принят как полезный и гениальный участниками Школы в Тотьме, может оказаться в петербургском или московском контексте тривиальным (то есть, «очередным важным, стандартным и полезным музейным образовательным событием»). Но не этого эффекта стандартности добиваются организаторы ШМР.

Социологическое исследование, таким образом, одновременно и помогает узнать и проанализировать некоторые закономерности, и, при этом, одновременно «запутывает», показывая, что многофакторный анализ здесь не может привести к однозначным выводам. Так, например, для автора исследования, остается открытым следующий вопрос: «так на «что» же все-таки «едут» участники, выбирая посетить ШМР? На «тотемскую команду и личность вдохновительницы Школы? За атмосферой? На каких-то конкретных звездных спикеров? На актуальные темы?» Попробуем еще раз подойти к этому вопросу, взглядевшись в раздел запросов и мотиваций участников, который в отчете анализируется в последующих разделах.

**21. Систематизация мотивов посещения ШМР** чрезвычайно сложна: мотив получения знаний (познавательный), стремление к общению (коммуникативный) также по смыслу пересекаются с эмоциональными запросами участников, которые отражены в разных формулировках – от преодоления стагнации до получения вдохновения, от удовлетворения любопытства до перезагрузки. Наиболее интересны малочисленные категории, которые удалось выделить в ходе социологического исследования: это не популярный мотив «получение новых знаний» или «узнать опыт коллег». Это те направления, которые, хотя и редки, не освоены и другими игроками в сфере образовательных услуг и образовательных проектов в музейной сфере. Значит, их стоит учесть на будущее как потенциальные тренды, которые, если на них сделать акцент, смогут стать залогом сохранения популярности ШМР в будущем, где бы и как

часто бы она не проводилась. Ниже я обращаю внимание на 4 категории мотивов приезда в Школу музейного развития.

**А. Систематизация/ рефлексия (знания и ресурсов) - 3%:**

- «Осмыслить ресурсы, которые уже у меня есть»;
- Систематизировать свои знания.

**Б. Недостатки - 2%:**

- Выявить недостатки в своей работе;

**В. Решение проблем - 9%:**

- Узнать о решениях конкретной проблемы (2);
- «Найти ответы на вопросы по переосмыслению своей работы»;
- «Встретиться с сообществом, чтобы обсудить волнующие вопросы, потому что их некому задать»
- Посмотреть, как решают проблемы музейев сейчас.

**Г. Направления развития или курса организации - 11%:**

- Сформулировать вектор для дальнейшей работы в музее, в том ли векторе я/мы движемся (2);
- «Пощупать или найти новые направления своего профессионального развития, развития своего маленького отдельного филиала» (2);
- Какие направления будут развиваться в перспективе.

Что мы видим особенного, нестандартного и перспективного в этих пунктах? Участники хотят не просто получить знания, но сразу направить их мысленно либо на решение проблем своего музея, либо на переоценку уже имеющихся и только что приобретенных знаний, переоценку знаний и компетенций как собственных ресурсов для саморазвития (а не ресурсов работодателя). Интересен также достаточно самокритичный ответ про то, что новые формы экспертности, неожиданные навыки, которые передают эксперты и участники друг другу, могут подвести не к инкорпорированию этих фактов и знаний в свою жизнь, а напротив, к «ревизии» своих решений на работе, своих приоритетов, и анализ ретроспективно своих проектов, и ошибок, в них совершенных. Все это – тонкие темы, можно сказать – «побочный» эффект от получения знаний и повышения квалификации. Однако эти мотивы небольшого числа участников можно иметь в виду при формировании новой программы ШМР и ее УМК.

Эта тенденция отражается и в ответах на вопрос о направлениях деятельности, которым себя бы хотели посвятить участники ШМР после возвращения домой. К сожалению, такой важный вывод и стремление к совместной работе, совместным проектам, сохранению связей между музеями, городами, специалистами – имеют только 5% опрошенных: «Подумала бы о совместном выставочном проекте»; «Воспользуюсь опытом коллег по взаимодействию со школами города»; «Работа с местными лекториями». Здесь мы видим, что речь и о межрегиональных контактах, и об оживлении связей внутри своего города/региона/ района, и о сохранении и разумном использовании контактов с командой ШМР.

**5. Какие из рекомендаций участников и экспертов хотелось бы поддержать и развить?**

- а. (стр. 38 отчета) – *«может имеет смысл собираться всеми экспертами, преподавателями - хотя бы в дистанционном формате, чтобы выработать общие подходы и посмотреть на то, что и кто делает и будет делать, чтобы подстроиться, почувствовать драматургию, осталось, чтобы предложить разные форматы».* Чтобы быть максимально конкурентноспособным в сфере образования и

повышения квалификации, наставничества для музейных специалистов, нужно объединить усилия организаторов и приглашенных в Школу экспертов, и посмотреть не только насколько их темы актуальны, но и насколько блоки УМК сочетаются. Попробовать составить портрет потенциального участника и то, насколько он будет заинтересован во всех блоках (чтобы поездка в Школу не превращалась в поездку-ради-одной темы). Кроме того, важно «вшить» такие функции занятий ШМР как «рефлексия своих ошибок», «переоценка имеющихся ресурсов» и так далее (не как отдельное занятие или тренинг, а как часть практически любой тематической лекции/ мастер-класса).

- b. ««...Но я бы добавил какой-то драматургии с точки зрения форм: может даже вел элементы геймификации. Например, ввести игровую валюту, которую получают участники на мастер-классах. Также можно предложить организовать ярмарку мера и сувениров музеев за эту валюту. А потом организовать аукцион как финальное дело. (Идея - бред! Но я за то, чтобы пробовать коллективно)». Это чрезвычайно интересное предложение. Действительно, «местная» валюта ШМР создает уютное пространство сообщества Школы, которое интенсивно длится 7 дней, и в эти 7 дней происходит волшебство соучастия и погружения. Даже деньги в Тотьме не обычные, а от «монетного двора Черной лисы»! Если организаторы создают «свое время» (свою темпоральность) и временной режим/ график в котором люди живут только эти 7 дней своей жизни, почему не создать валюту? Призы, которые можно «купить» за валюту, помогут связать совершенно разные учебные блоки с вечерней программой и неформальными мероприятиями. Тогда Школа не будет распадаться на строгую учебу и веселые застолья и дринкинги.
- c. (с. 45 отчета) «...подумать над созданием **программного комитета** - пригласить в него коллег, близких по духу, из разных регионов и вовлечь в генерацию идей для школы, а также привлекать их как **амбассадоров Школы**». Возможно, что дискуссию о территориальном развитии ШМР можно решить иначе: через введение в программный комитет представителей тех регионов, направлений музейной деятельности и личностей, которые являются настоящими «символами» или легендами в своей профессии, - и таким образом усилить бренд Школы, а также позволил бы вести обмен идеями при подготовке каждой следующей школы внутри программного комитета и круга выбираемых на следующий год экспертов. Это не отменяет плотной коммуникации также и с участниками прошлых Школ – их поддержки, поддержания связей. Однако программный комитет создан для притока новых идей и для раскручивания бренда, а нетворкинг внутри расширенного «музейного братства» - для укрепления влияния и повышения доверия в среде, которая уже знает про Школу и пробовала обучение в ней.

Список основных гениальных рекомендаций и идей экспертов приведен на сс.61-63 и сформулирован исчерпывающе и аргументированно. Рекомендации даны по совершенно разным областям деятельности Школы и Музея и потому не поддаются дальнейшей систематизации: тем не менее, каждое из них заслуживает отдельного внимания организаторов ШМР при планировании будущих Школ, разумеется, с учетом реальных возможностей – временных, территориальных, финансовых, кадровых.

Составитель Лидия Рахманова, кандидат социологической наук, доцент НИУ ВШЭ СПб.

11.12.2025.