

Исследование спроса и предложения на профильное музейное образование в России

2022 год



Б У Д У Щ Е Е
В Р Е М Я

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель

найти зоны потенциального развития и определить рискованные факторы профильных образовательных программ для музейных сотрудников в России

Задачи

- ✓ определить ключевые навыки и компетенции, необходимые/актуальные для работы в музеях
- ✓ проанализировать спрос на образовательные программы среди музейных сотрудников
- ✓ проанализировать предложение от различных образовательных инициатив
- ✓ определить точки разрыва между спросом и предложением
- ✓ проанализировать применение профессиональных знаний

МЕТОДОЛОГИЯ

При изучении спроса

1. Описать контекст работы музейных сотрудников
2. Определить навыки и компетенции, необходимые для работы в музее
3. Опросить сотрудников музеев и выявить:
 - ✓ запросы к курсам/программам
 - ✓ приоритетные навыки и компетенции
 - ✓ оценку последнего пройденного ими обучения

При изучении предложения

1. Описать контекст существования образовательных программ
2. Опросить преподавателей и выявить:
 - ✓ навыки и компетенции, предлагаемые программой
 - ✓ трудности при реализации программ
3. Опросить участников и выпускников программ и выявить:
 - ✓ навыки и компетенции, которые приобретают участники
 - ✓ оценку образовательной программы

Определить области разрыва между спросом и предложением

При изучении спроса

1. Кабинетный этап:
 - ✓ анализ заявок и отчетов грантополучателей – сотрудников музеев (255 документов)
2. Полевой этап:
 - ✓ средний уровень: онлайн-опрос сотрудников музеев (170 анкет)
 - ✓ глубокий уровень: интервью с сотрудниками музеев (20 интервью)

При изучении предложения

1. Подготовительный этап: интервью с руководителями профильных образовательных программ (16 интервью)
2. Кабинетный этап: анализ материалов программ (сайты, отчеты)
3. Полевой этап:
 - ✓ средний уровень: онлайн-опрос участников и выпускников программ (155 анкет)
 - ✓ глубокий уровень: интервью с преподавателями программ (26 интервью); интервью с участниками и выпускниками (30 интервью)

ЧТО МЫ ДЕЛАЛИ?

Составляли список актуальных ключевых навыков и компетенций

- ✓ **255** заявок и отчетов грантополучателей
- ✓ **16** глубинных интервью с организаторами/руководителями образовательных программ



Список из 23 навыков и компетенций

Анализировали запросы сотрудников музеев к профильному образованию

- ✓ **170** заполненных анкет от сотрудников музеев
- ✓ **20** глубинных интервью с сотрудниками музеев

Анализировали профильные образовательные курсы / программы

- ✓ **155** заполненных анкет от студентов и выпускников программ
- ✓ **30** глубинных интервью со студентами и выпускниками программ
- ✓ **26** глубинных интервью с преподавателями программ



Всего 30 образовательных программ

ВОПРОСЫ К СОТРУДНИКАМ МУЗЕЕВ

Онлайн-опросы

1. Перечислите до 5 актуальных задач, которые стоят перед вашим музеем в настоящее время.
2. Планируете ли вы пройти обучение для повышения профессиональных навыков и компетенций в ближайший год?
3. Если бы у вас появилась возможность повысить профессиональный уровень, какие навыки и компетенции вы бы хотели получить в первую очередь?
4. Какие программы, курсы обучения вы бы выбрали (формат, продолжительность) для повышения профессиональных компетенций?
5. Какое обучение по повышению профессиональных навыков и компетенций вы проходили за последний год?
6. По шкале от 1 до 7 оцените курс/программу/семинар, пройденные вами за последнее время.
7. Что вам НЕ понравилось в обучении, которое вы проходили в последний раз?
8. Приглашал ли музей внешних специалистов для решения задач, похожих на ваши, за последний год?
9. По шкале от 1 до 7 оцените результаты сотрудничества с внешними специалистами.

Интервью

1. Как давно вы работаете на должности X в музее, какое у вас образование?
2. Приходилось ли вам обучаться чему-то новому для работы в музее, чего не было в университетской программе? Уточните, что вы имеете в виду.
3. Как вы считаете, есть ли необходимость у сотрудников музеев регулярно повышать квалификацию? Поясните свой ответ.
4. Когда и какое профильное обучение вы проходили в последний раз, почему появилась в этом необходимость?
5. Приходилось ли вам самостоятельно искать курсы/программы для повышения квалификации? Расскажите о последней программе, которую вы искали.
6. Что бы вы изменили в последней программе обучения, которую вы проходили (формат, продолжительность, качество преподавания, стоимость, возможность нетворкинга)?
7. Есть ли у вашего учреждения возможность финансировать повышение квалификации сотрудников?
8. Готовы ли вы самостоятельно оплачивать курсы повышения квалификации?

ВОПРОСЫ К УЧАСТНИКАМ ПРОГРАММ

Преподавателям

Интервью

1. Расскажите о себе (опыт преподавания, совмещение преподавания и практики, запрос на нетворкинг).
2. Опишите, о чем ваш курс: зачем, по вашему мнению, он нужен студентам/будущим сотрудникам учреждений культуры? Как вы продумывали содержание занятий, есть ли практика на вашем курсе; какие знания, навыки и компетенции получают слушатели?
3. Расскажите, как, по вашему мнению, курс сочетается с другими дисциплинами на программе?
4. Понимаете ли вы, с каким бэкграундом к вам приходят студенты?
5. Расскажите об основных трудностях, с которыми вы сталкиваетесь в своей работе.
6. Что бы вы хотели изменить в своей преподавательской деятельности?

Слушателям и выпускникам

Онлайн-опросы

1. Расскажите немного о себе (пол, возраст, регион проживания).
2. Как вы узнали о программе, чем она вас заинтересовала?
3. По шкале от 1 до 7 оцените свое обучение на программе.

Интервью

1. Расскажите о вашем профессиональном пути, начиная с первого университетского образования (бакалавриат, специалитет).
2. Чем вы занимаетесь сейчас – место работы, должность, круг обязанностей? Как нашли это место работы? Как вы считаете, какие курсы/занятия были самыми полезными?
3. На ваш взгляд, есть ли сейчас навыки и компетенции, которых вам не хватает в работе? Чему бы хотели научиться?
4. Какие основные трудности для продолжения образования вы видите сейчас?

ПУТЬ МУЗЕЙНОГО ПРОФЕССИОНАЛА

Чему учиться,
чтобы расти в профессии?

“

*По всем задачам не хватает
знаний и навыков, можно было бы
поучиться. Просто сложно найти*

(Сотрудница государственного музея, не руководитель,
37 лет, г. Каменск-Уральский)

”

Как оплатить
обучение?



Как найти подходящие курсы
/ программы?

“

*Огромную пользу мне принесла
стажировка*

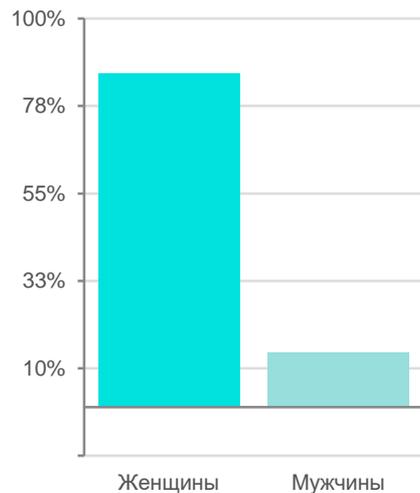
(Сотрудница государственного музея, 48 лет, зав.
отделом хранения, г. Вологда)

”

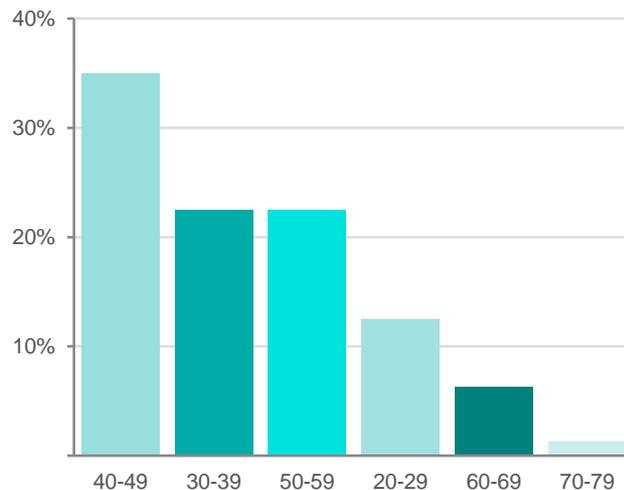
В каком формате
проходить обучение?

МУЗЕЙНЫЕ СОТРУДНИКИ В ФОКУСЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Женщины – **85,9%**



Средний возраст – **43** года



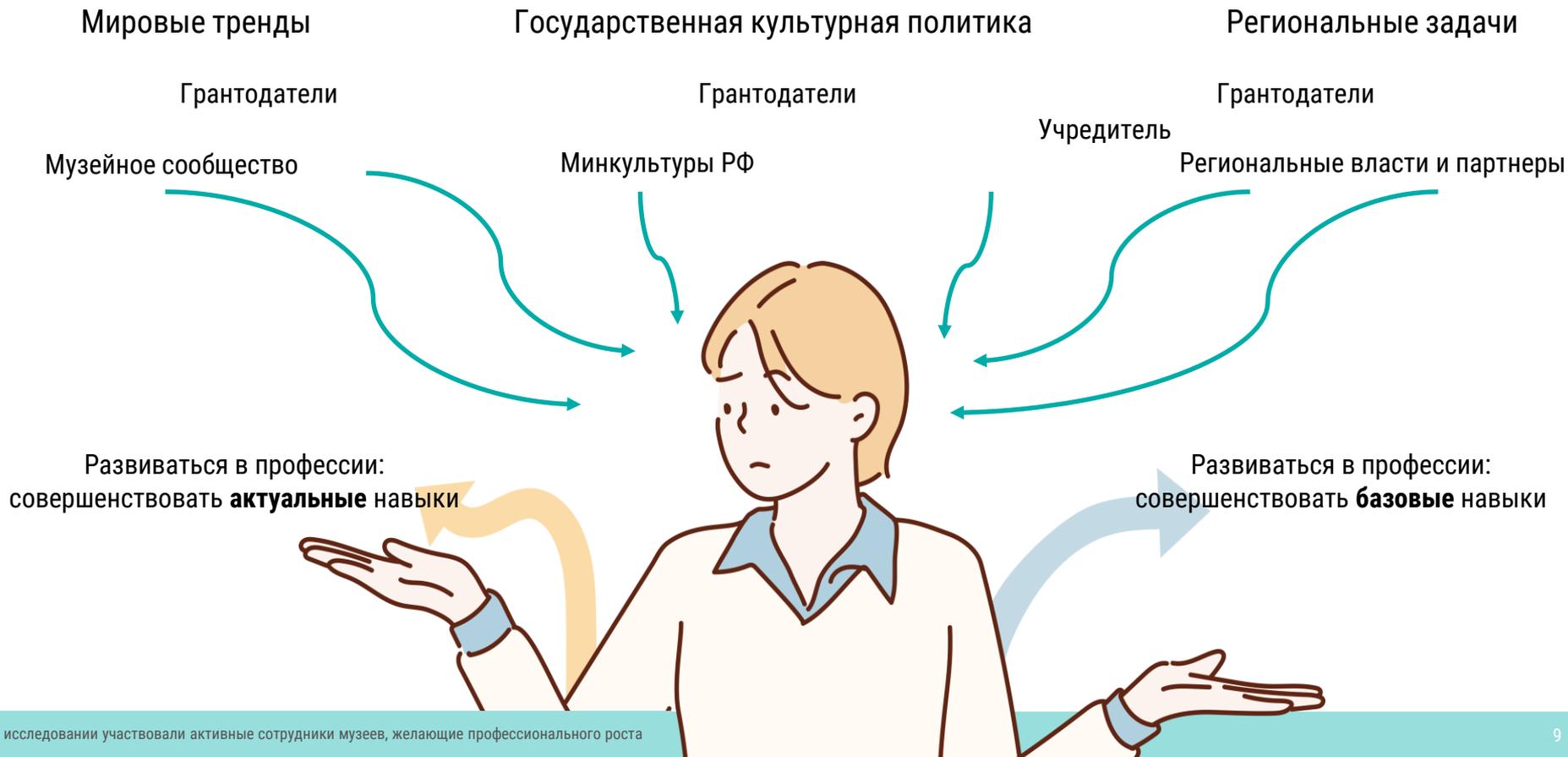
✓ музейные сотрудники, открытые для общения (проходить опросы, давать интервью)

✓ пользователи Интернета

✓ грантополучатели Фонда Потанина (94 человека, 55% опрошенных)

✓ руководители музеев (94 человека, 55% опрошенных)

КОНТЕКСТ РАБОТЫ МУЗЕЙНЫХ СОТРУДНИКОВ



КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНО РАСТИТЬ КОМАНДУ МУЗЕЯ?

Руководители музеев

- ✓ принять сотрудника-профессионала в штат
- ✓ привлекать внешних сотрудников на проекты
- ✓ развивать штатных сотрудников:
 - на курсах / программах ДПО
 - разработать собственные программы

Сотрудники музеев

- ✓ пойти на курсы / программы ДПО
- ✓ пойти на магистерские / аспирантские программы

Программы от музейного сообщества

- ✓ ЦСИ «Музейный опыт» в СПб
- ✓ ЦСИ «Лоция» в Тотьме
- ✓ Школа медиации
- ✓ Онлайн-курс «Школа цифрового развития музеев»

Программы музей+вуз

- ✓ «Гараж» и Политехнический музей – НИУ ВШЭ, Москва
- ✓ ГТГ – ДВФУ, Владивосток, и БФУ им. И. Канта, Калининград

Программы ДПО

- ✓ МАРШ – Москва
- ✓ Европейский университет – СПб

Магистратуры

- ✓ НИУ ВШЭ – Москва
- ✓ ИТМО – СПб
- ✓ УрФУ – Екатеринбург
- ✓ СГИК – Самара

СПИСОК НАВЫКОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ В ФОКУСЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Базовые для музейной работы

1. Учет и хранение
2. Реставрация
3. Научно-исследовательская работа
4. Организация просветительской работы (экскурсии)
5. Организация экспозиционно-выставочной работы

Цифровые

6. Работа с компьютером (базовые навыки)
7. Работа с цифровыми программами (графические редакторы; аудио- видео- и фото) (24%, 40 чел.)
8. Работа с проф. оборудованием (фотосъемка, онлайн-трансляции, проф. сканер)
9. Создание сайтов, цифровых проектов
10. Администрирование IT-инфраструктуры

Приоритетные навыки и компетенции, которыми хотят владеть сотрудники (ответ на закрытый вопрос исследования)

Управленческие

11. Юридические компетенции
12. Разработка и внедрение стратегии развития (34%, 54 чел.)
13. Управление сотрудниками, работа с командой (35%, 60 чел.)
14. Содержательный менеджмент проектов (29%, 49 чел.)
15. Организационный менеджмент проектов
16. Финансовый менеджмент

Маркетинг и коммуникации

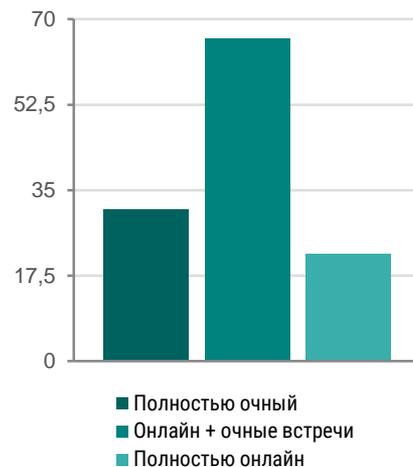
17. Разработка визуального оформления
18. Привлечение финансовых ресурсов (36%, 62 чел.)
19. Монетизация продуктов (24%, 41 чел.)
20. Работа с аудиторией и стейкхолдерами (25%, 43 чел.)
21. Коммуникация с внешними инстит. партнерами (26%, 44 чел.)
22. Менеджмент инклюзивных проектов
23. Менеджмент социальных проектов

Приоритетные навыки и компетенции, которыми владеют внешние специалисты (ответ на открытый вопрос исследования, интервью)

В КАКОМ ФОРМАТЕ ПРОХОДИТЬ ОБУЧЕНИЕ?

получишь ответы на вопросы
возможность задружиться
со специалистами
практические занятия
живое общение

Я бы хотел(а) пройти обучение в формате:



“ Я благодарна музеям Санкт-Петербурга, в составе которых есть методические обучающие центры <...> очное обучение, они много дают информации по практике. <...> если у тебя есть вопросы, ты можешь их задать и получишь ответы

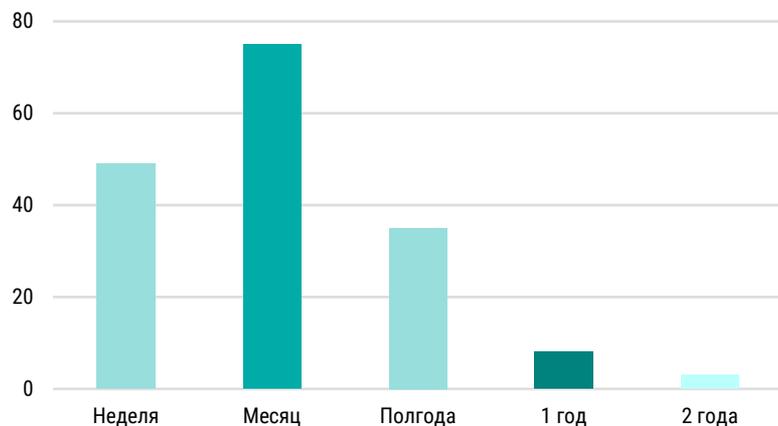
(Директор регионального музея, 54 года, село в Ивановской области)

”

КАК ДОЛГО УЧИТЬСЯ?

Краткосрочные программы от недели до месяца

Я бы хотел(а), чтобы продолжительность обучения составляла:



Продолжительные программы ДПО, магистратура/аспирантура

“

Я поступала в аспирантуру, но не смогла учиться из-за дистанции. Я училась в другом регионе <...>. Мне хотелось бы на таком уровне получить дополнительное образование именно в музейном деле.

(Зав. отделом развития муниципального музея, 29 лет, г. Норильск)

”

КАК ПОЛУЧАТЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ?

я бы стал(-а) платить
за свое обучение

можно найти грант

у нас в музее могут одну конференцию оплатить

Я готов(а)



“

[Трудности] чаще всего связаны с отсутствием финансирования, но его можно найти, в принципе, благодаря гранту.

(Методист в муниципальном музее, 33 года, г. Кострома)

”

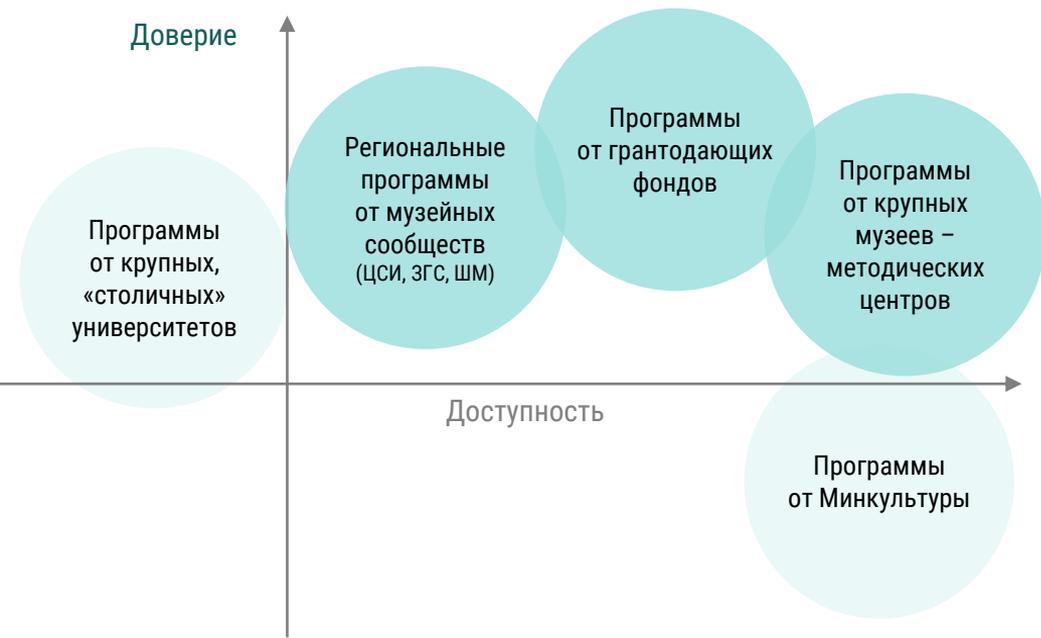
“

Всегда есть более насущные потребности для музея, чем поездка сотрудника на конференцию или куда-то. И это, конечно, останавливает.

(Ген. директор государственного музея, 48 лет, г. Вологда)

”

КАК НАЙТИ ПОДХОДЯЩИЕ КУРСЫ / ПРОГРАММЫ?



рассылки от фондов/грантодателей

рассылки от музеев – методических центров

рассылки от музейных сообществ

рассылки от Минкультуры РФ

учредитель дает возможность выбирать курсы

интернет-поиск

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРОГРАММ

Качество

Сотрудники в среднем **высоко оценили качество** последнего пройденного ими обучения

Параметры:

- ✓ интересность (5,9/7)
- ✓ новизна знаний (5,9/7)
- ✓ продолжительность (5,5/7)
- ✓ рекомендация коллегам (5,6/7)

Оцените последнее пройденное вами обучение



- Обучение было увлекательным
- В результате обучения я получил(а) новые знания
- Продолжительность обучения была оптимальной (не стоит сокращать / удлинять срок)
- Я бы рекомендовал(а) курс коллегам

Нетворкинг

Сотрудники в среднем **низко оценили эффективность нетворкинга** последнего пройденного обучения

Параметры:

- ✓ знакомство с коллегами (4,4/7)
- ✓ партнерские проекты (2,9/7)

Оцените последнее пройденное вами обучение



- Я познакомился(лась) с новыми коллегами, с которыми продолжаю поддерживать связь
- Я познакомился(лась) с новыми коллегами, с которыми реализовал(а) совместный проект / провел(а) совместное мероприятие

НЕДОСТАТКИ ПРОЙДЕННОГО ОБУЧЕНИЯ

неактуальное
содержание

формальный подход

мало практики

не всегда была возможность
задать вопросы

неоднородность аудитории

не случилось личных контактов для создания совместных
проектов и «крепкой дружбы»

Оцените последнее пройденное вами обучение



● Обучение было увлекательным

● В результате обучения я получил(а) новые знания



“

Везде я получала шаблоны, как технически это сделать, а на стадии идеи, работы со смыслами – вот этого мне не хватает до сих пор.

Те программы, которые были, они не полностью закрывают мой внутренний запрос

(Зав. отделом развития муниципального музея, 29 лет,
г. Норильск)

”

ПОЧЕМУ СЛОЖНО БЫВАЕТ ПРИМЕНЯТЬ НАВЫКИ?

Нужны:

менторская/наставническая поддержка

готовность коллег к изменениям

наличие подходящей инфраструктуры (оборудование)

Оцените последнее пройденное вами обучение



● Я получил(а) навыки, которые стал(а) применять в работе

*есть разница между столичным
и региональным опытом*

как это применить у себя – непонятно **множество других задач**

*у большинства музеев [в малых городах и селах] нет
Интернета, не обременены ИТ*

“

То, что мне врезалось в память, – это продуктовый подход. В музейной среде я не сталкивалась с тем, чтобы размышляли в таком срезе. <...> Конечно, когда ты приезжаешь со стажировок... – тебе хочется сразу все сделать, все попробовать.

(Зав. отделом развития муниципального музея, 29 лет, г. Норильск)

”

СПРОС НА ОБРАЗОВАНИЕ ДЛЯ МУЗЕЙНЫХ СОТРУДНИКОВ

Формат

Важно взаимодействие

- ✓ программы в очном (гибридном формате)
- ✓ практические занятия
- ✓ общение с преподавателями
- ✓ общение участников друг с другом
- ✓ обучение в формате менторства/наставничества и/или менторство/наставничество после прохождения обучения

Не хватает информации о программах, если сотрудники не включены в музейное сообщество

Навыки и компетенции

- ✓ привлечение финансовых ресурсов
- ✓ управление сотрудниками, работа с командой
- ✓ разработка и внедрение стратегии развития
- ✓ содержательный менеджмент проектов
- ✓ навыки коммуникации с внешними институциональными партнерами
- ✓ работа с аудиторией и стейкхолдерами
- ✓ монетизация продуктов
- ✓ работа с цифровыми программами

Есть запрос на развитие навыков по всем направлениям музейной работы

Финансирование

- ✓ готовность потратить свои средства на образование
- ✓ получать финансирование от учредителя + возможность самостоятельно выбирать курсы
- ✓ подавать заявки на гранты

Не хватает региональных программ

СООТВЕТСТВИЕ ПРОГРАММ СПРОСУ

Очные бакалаврские и магистерские программы
в крупных городах

Масштабный онлайн-курс
(«Школа цифрового развития музеев»)

Платные программы ДПО
в крупных городах



Общение с участниками **Недорого**
Недолго **Практика** **Качественно**
Очные занятия **Недалеко**
Общение с преподавателями

Формат лабораторий
(ЦСИ «Музейный опыт»)

Формат школы
(ЦСИ «Лоция», Школа медиации)

КУРСЫ И ПРОГРАММЫ – ОБЪЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Магистратуры

- ✓ «Менеджмент культурного наследия», МВШСЭН, Москва
- ✓ «Трансмедийное производство в цифровых индустриях», НИУ ВШЭ, Москва
- ✓ «Цифровые методы в гуманитарных исследованиях», ИТМО, СПб
- ✓ «Управление музейно-выставочной деятельностью», СГИК, Самара
- ✓ «Современный музей и творческие индустрии», УрФУ, Екатеринбург

Курсы в бакалавриате

- ✓ «Цифровые инновации и бизнес в сфере культуры» (бакалавриат) НИУ ВШЭ, Москва

Магистратуры вуз+музей

- ✓ «Практики кураторства в современном искусстве», «Гараж» и НИУ ВШЭ, Москва
- ✓ «Музейное дело», Политехнический музей и НИУ ВШЭ, Москва
- ✓ «Музейное дело», ГТГ и ДВФУ, Владивосток
- ✓ «Кураторство и продюсирование музейных проектов», ГТГ и БФУ им. И. Канта, Калининград

ДПО

- ✓ «Экспозиционный дизайн», МАРШ, Москва
- ✓ «Современный музей: методы управления, практики интерпретации», ЕУ СПб

Школы и лаборатории

- ✓ «Экспозиционный дизайн», МАРШ, Москва
- ✓ ЦСИ «Музейный опыт», Санкт-Петербург
- ✓ ЦСИ «Лоция» в Тотьме
- ✓ Школа медиации в Екатеринбурге + региональная программа
- ✓ Cultural Skills Academy
- ✓ Школа музейного лидерства

Онлайн-курс

- ✓ Онлайн-курс «Школа цифрового развития музеев»

КУРСЫ И ПРОГРАММЫ, НЕ УЧАСТВОВАВШИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ

Программы повышения квалификации от ведущих музеев – методических центров

Курсы по основным направлениям музейной работы – состав курсов постоянно обновляется. В исследование включен только Ульяновский областной художественный музей.

Профильные вузы

Всего в России работает 13 институтов культуры. В исследование включена только программа Самарского института. Также в исследование не вошла программа Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере МГУ.

Принципы отбора программ:

- ✓ рекомендации руководителей профильных программ, с которыми были проведены интервью на подготовительном этапе
- ✓ возможность оперативного доступа к руководителям и преподавателям

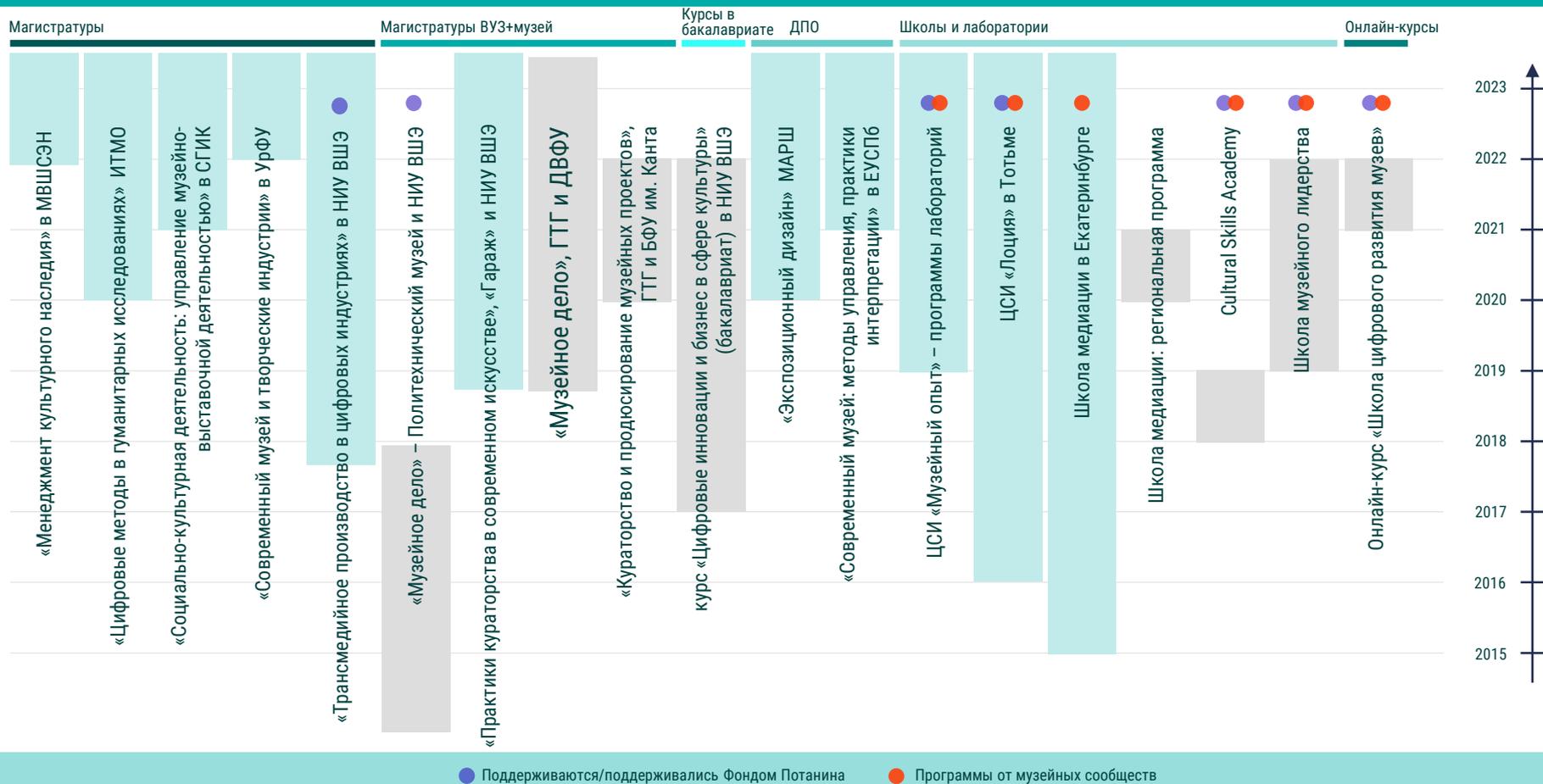
Для музейщиков северных регионов

- ✓ «Музеи Русского Севера» (с 2015 г. – стажировки) – Благотворительная программа компании «Северсталь»

Курсы на онлайн-платформах

- ✓ Курс «Арт-менеджмент» на Skillbox
- ✓ Курсы на «Нетологии» («Как культурным проектам создавать контент для соцсетей», «Арт-менеджер») – завершены
- ✓ Курсы на «Открытом образовании»

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ СУЩЕСТВОВАНИЯ ПРОГРАММ



ИДЕИ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ ПРОГРАММ

Зоны развития

Мало практики

- ✓ в университетах сложно организовать практику и стажировки
- ✓ в университетах сложно устраивать преподавателей-практиков в штат
- ✓ мало преподавательского опыта у практиков

Недостаточно взаимодействия

- ✓ преподавателям не всегда понятна аудитория курсов
- ✓ слушателям не хватает общения с преподавателями
- ✓ на онлайн-курсах нет обратной связи от слушателей

Неоднородность аудитории

- ✓ разный опыт и квалификации у участников

Идеи

Проектировать программы совместно с работодателями – музеями

- ✓ возможность договариваться о практике заранее
- ✓ ввести курсы педагогической подготовки для начинающих преподавателей/преподавателей-практиков

Введение инструментов коммуникации

- ✓ собирать обратную связь от слушателей
- ✓ практиковать консультации от преподавателей

Сегментация и подготовка аудитории

- ✓ разделение участников на группы в соответствии с имеющимся опытом
- ✓ введение словарей основных понятий

КАК РАЗВИВАТЬ ПРОФИЛЬНУЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ СРЕДУ?

Идеи от преподавателей

- ✓ широкая сеть качественных программ повышения квалификации
- ✓ программы личного коучинга – наставничества
- ✓ проектирование программ вместе с работодателем
- ✓ практические занятия и стажировки
- ✓ не актуальны профильные музейные программы уровня бакалавриата
- ✓ нужны профильные музейные программы
 - в колледжах и техникумах
 - ДПО/магистратура/аспирантура

“

Мне очень нравился подход делать программу под запрос от работодателя [профиль «Музейное дело» Политехнический музей и НИУ ВШЭ]. Все обсуждения, в которых я участвовала, состояли из людей из таких классных музеев. Эти представители делились своим видением портрета выпускника, которого они потом возьмут на работу, и какими навыками и знаниями должен обладать

(Руководитель профильной программы)

”

ВЫВОДЫ: МОДЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ТРАЕКТОРИИ СОТРУДНИКА МУЗЕЯ

Участники исследования в интервью говорили о том, как, по их мнению, может выглядеть идеальный профессиональный образовательный путь сотрудника музея



ВЫВОДЫ: РАЗРЫВ МЕЖДУ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ И СПРОСОМ

Слабо развиваются региональные программы при наличии спроса на повышение квалификации в регионах

- ✓ мало инициаторов образовательных программ в регионах
- ✓ региональные институты культуры не полностью закрывают спрос сотрудников музеев

Университетские программы развиваются без связи с реальной практикой

- ✓ трудно организовать практику и стажировку
- ✓ трудно устраивать преподавателей-практиков в штат

Программы развиваются без тесной связи с запросами аудитории

- ✓ нет инструментов сбора обратной связи от слушателей
- ✓ трудно быстро изменять продолжительные программы

Новый тренд: образовательные онлайн-платформы начали предлагать музейные курсы

- ✓ новый образовательный формат, привычный для молодого поколения
- ✓ новая форма бизнеса для отдельных экспертов

МУЗЕЙНЫЕ ПРОГРАММЫ В КОНТЕКСТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО РЫНКА

У программ относительно короткий период существования

- ✓ нет устойчивой финансовой модели: программы не выходят на самоокупаемость и не ставят перед собой такой цели, преимущественно зависят от вуза или грантодателя
- ✓ нет дополнительных источников дохода (консалтинг, разработки концепций и т. д.)
- ✓ вузы не видят в музейном пространстве стабильного и объемного запроса на квалифицированные кадры

В учреждениях неразвита культура повышения квалификации сотрудников

- ✓ медленная сменяемость кадров, узкое окно возможностей перехода специалистов между учреждениями (за пределами столиц)
- ✓ отсутствие финансовой или иной мотивации сотрудников к развитию
- ✓ низкий запрос от музеев на высококвалифицированные кадры, связанный с особенностями финансирования деятельности и структурой государственного задания