

Выпуск первый

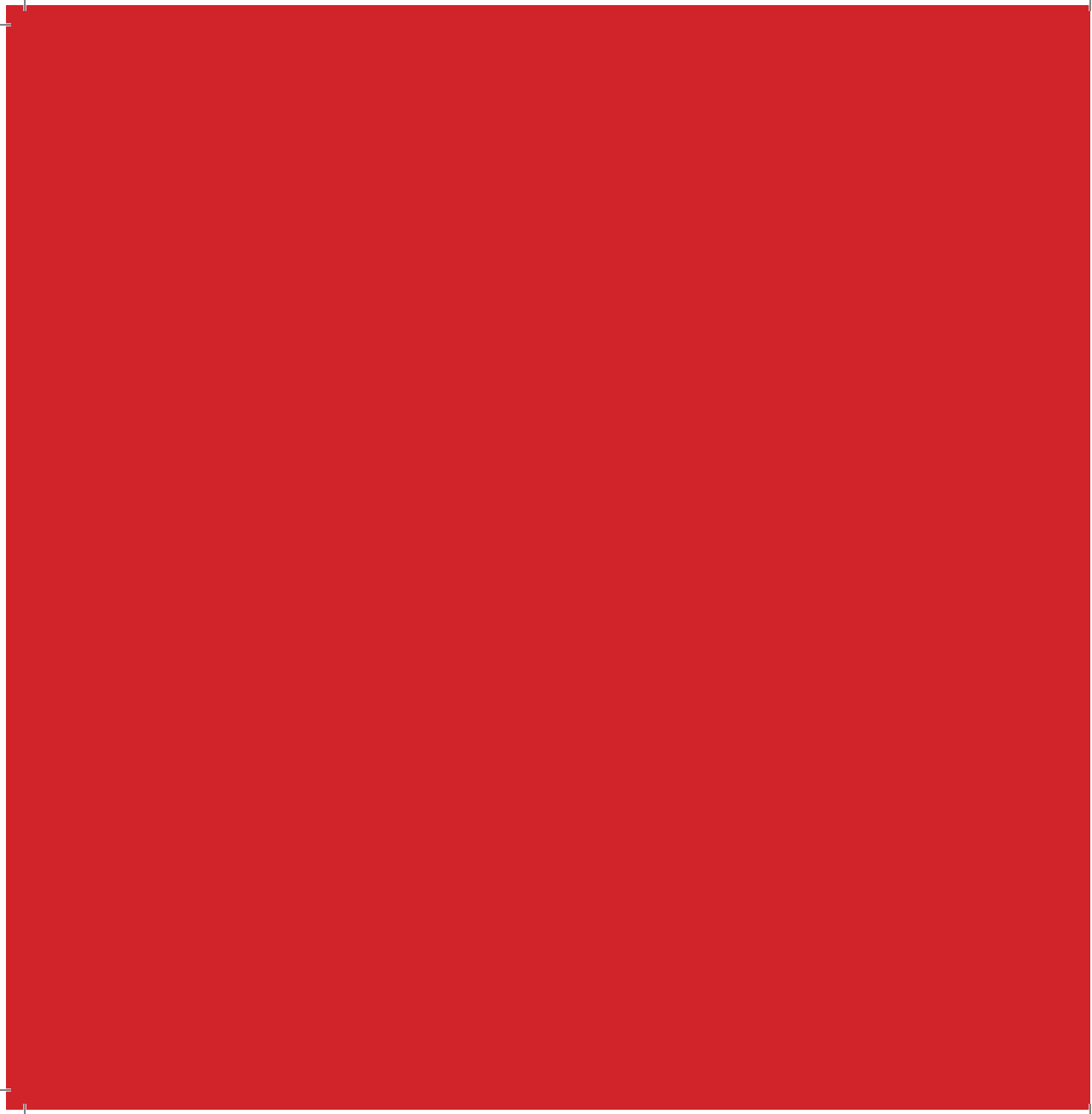
**ДУМАТЬ**

**ДЕЛИТЬСЯ**

**ДЕЙСТВОВАТЬ**

Методические материалы  
интегрированной образовательной  
программы по осознанному  
волонтерству в музее





**Выпуск третий**

# **КАК МУЗЕЮ И ДОБРОВОЛЬЦУ ПОЛУЧИТЬ МАКСИМУМ ОТ ВОЛОНТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ**

**Методические материалы  
интегрированной образовательной  
программы по осознанному  
волонтерству в музее**



Москва – 2020

# АМК

Серия подготовлена в рамках проекта «Думать. Делиться. Действовать» Ассоциацией менеджеров культуры (amcult.ru) при поддержке Российского фонда культуры. Цель проекта «Думать. Делиться. Действовать» — развитие добровольчества / волонтерства в музее как пространстве, стимулирующем личностный рост человека и оздоровление общества в целом, а также развитие музея как открытого института с помощью ресурса музейного волонтерства.

Думать. Делиться. Действовать : метод. материалы интегрир. образоват. программы по осознанному волонтерству в музее : в 4 вып. / Российский фонд культуры ; Ассоциация менеджеров культуры. — Вып. 1 : Как музею и добровольцу получить максимум от волонтерской программы. — М., 2020. — 64 с. — 125 экз.

При поддержке



ISBN 978-5-9500200-6-3

- © Ассоциация менеджеров культуры (идея проекта, 2020)
- © Александра Коперник (текст, 2020)
- © Дарья Маковецкая (текст, 2020)
- © Дарья Сухорунова (текст, 2020)
- © Григорий Зубенко (текст, 2020)
- © Светлана Карташевская (дизайн, верстка 2020)

Концепция серии:  
Инна Прилежаева (руководитель проекта)  
Юлия Мацкевич (куратор проекта)  
Под общей редакцией Юлии Мацкевич  
При участии сокуратора проекта Анастасии Мишиной

Дизайн, верстка:  
Светлана Карташевская

Редактура и корректура:  
Андрей Бауман

Корректура:  
Ксения Генрих



Проект реализован  
АМК в 2020 г.



## Инна Прилежаева

Руководитель проекта  
«Думать. Делиться. Действовать»,  
исполнительный директор АМК

С момента своего основания в 2002 году Ассоциация менеджеров культуры считает важным формировать питательную среду для социокультурных инноваций, создавая партнерства, соединяя ресурсы, вкладываясь прежде всего в людей. Профессионалы, осознающие себя как сообщество, объединенные общими целями, поддерживающие и понимающие друг друга с полуслова, могут достичь многого. Начиная проект «Думать. Делиться. Действовать», мы видели, что музейные сотрудники вместе с музейными волонтерами — это сообщество, которое формируется прямо на наших глазах, но пока еще не догадывается об этом. Надеемся, наш проект и эти методические материалы будут способствовать его самоидентификации и развитию.



## Юлия Мацкевич

Куратор проекта  
«Думать. Делиться. Действовать»,  
руководитель направления музейно-  
проектной деятельности АМК

**П**рограмма «Думать. Делиться. Действовать» задумана как интегрированная, потому что она обращена к смешанной аудитории: и к музейным сотрудникам, и к музейным волонтерам. Нет смысла эту аудиторию разделять на потоки, когда видение перспектив добровольчества в музее еще только формируется. Когда музей делает самые первые шаги к пониманию того, что волонтеры не просто помощники, а авангард целевой аудитории, правая рука в тех преобразованиях, чья цель — сделать музей по-настоящему открытым современному обществу и реальности, в которой оно живет.



## Анастасия Мишина

Сокуратор проекта  
«Думать. Делиться. Действовать»,  
менеджер цифровых проектов  
и команд в сфере культуры

**В** этом выпуске методических материалов мы собрали тексты, посвященные управлению волонтерской программой или проектом в музее. Специалисты в данной области поделились опытом работы с волонтерами на самых разных этапах взаимодействия — от подготовки музея к первой встрече с добровольцами до формирования сообщества волонтеров, готовых к долговременному и глубокому сотрудничеству. Надеюсь, эти материалы помогут и тем музеям, которые давно и успешно сотрудничают с волонтерами, и тем, которые еще только собираются сделать добровольчество значимым в своей деятельности.

# Содержание

## **ТАКТИКА: ОПЫТ ИЗ РУК В РУКИ** 10

### **Александра Коперник**

Как волонтерская программа изменила один музей 11

### **Дарья Маковецкая**

Волонтер: насколько компетентен и чем мотивирован. Теория, применимая на практике 15

### **Дарья Сухорукова**

Управление волонтерской программой: кейс Исторического музея 30

### **Григорий Зубенко**

Как музею найти своих волонтеров 42

## **ИНСТРУМЕНТЫ: НА ПОЛЬЗУ ДЕЛУ** 48





**Тактика:  
опыт из рук  
в руки**

# КАК ВОЛОНТЕРСКАЯ ПРОГРАММА ИЗМЕНИЛА ОДИН МУЗЕЙ



## Александра Коперник

Независимый эксперт, куратор образовательных программ для детей и взрослых, предприниматель. В прошлом — инициатор и основатель волонтерской программы Политехнического музея  
Москва

**В**олонтерское направление в Политехническом музее появилось в 2010 году, когда у музея сформировалась волонтерская база примерно из 60 человек, участвовавших в проведении первого публичного фестиваля.

На тот момент координацией работы группы добровольцев занимался сотрудник пиар-службы музея, для которого эта задача стала дополнительной по отношению к его основным обязанностям. Волонтерство тогда носило еще хаотичный характер. Например, бывало так, что у ряда сотрудников оказывались свои волонтеры, о чем не знали их коллеги. В Политехе работали и работают харизматичные и известные специалисты в разных научных областях. Волонтеры могли быть

заинтересованы в партнерстве именно с ними и через личные контакты начать им помогать, минуя других сотрудников музея.

В 2014 году бо́льшая часть работников описывала свой опыт взаимодействия с волонтерами на протяжении прошедших четырех лет как негативный — в основном они жаловались на их некомпетентность и безответственность.

Однако в 2014 году все изменилось, когда музею потребовалось провести городской фестиваль, где нужна была помощь сразу очень значительного количества надежных добровольцев. Для этого работу с волонтерами пришлось полностью пересмотреть и сделать более организованной и системной. Подготовка к началу регулярной работы с волонтерами была выстроена в несколько этапов. С течением времени они доказали свою эффективность. Их можно взять на заметку любому музею, который только планирует начать работу с волонтерами или хочет ее улучшить и вывести на качественно новый уровень.

См. раздел  
ИНСТРУМЕНТЫ,  
стр. 49–51

Всего за первый год после изменений волонтеры отработали около 1 800 часов на благо музея. Для того чтобы убедить коллег в ценности волонтерской помощи, инициаторы новой программы сопоставили эти 1 800 часов с минимальной оплатой труда так, как если бы их отработали наемные сотрудники, и получили цифру около 2,5 миллиона рублей — примерную сумму, которую волонтеры гипотетически сэкономили музею. Однако подобный перевод вовсе не значит, что то, как будет работать человек за минимальную оплату труда, равняется тому, с какой отдачей работает волонтер, чьи ценности совпадают с вашими.

Музеи не могут обеспечить волонтерам оплату труда в денежном эквиваленте, но они могут предложить им целую систему уникальных бонусов. Политехнический музей еще на раннем этапе развития добровольческого проекта разработал для своих волонтеров программу лояльности.

Вот основные бонусы, которые она предлагала:

#### 1. Бесплатное посещение выставок музея

Достаточно традиционное поощрение в культурной сфере. Для того чтобы волонтеру выдали на кассе бесплатный билет, он может предъявить пропуск, а если такового нет, то назвать свою фамилию, чтобы кассир нашел его в списке волонтеров музея.

#### 2. Бесплатное посещение различных мероприятий

вместе с родственником или другом  
Для этого волонтеры должны заранее записаться в соответствующей онлайн-таблице.

#### 3. Трудоустройство

Безусловно, это важно не для всех музейщиков и далеко не все волонтеры в этом заинтересованы. В случае Политеха возможность трудоустройства оказалась актуальной, поскольку многие волонтеры сообщили о своем желании устроиться на работу в музей в будущем.

#### 4. Фирменная одежда

После того как волонтер отработает в музее 40 часов, ему полагается брендированная толстовка. Как правило, такие толстовки производятся специально для волонтеров и их нельзя купить в сувенирном магазине музея. Политех, например, сделал отдельный тираж

волонтерских толстовок, хотя и не стал использовать в их оформлении слово «Волонтер» (поскольку, когда они создавались в 2014 году, в обществе с ним было связано много предрассудков).

### 5. Карта «Спутник»

Она также выдается волонтеру по итогам отработанных часов. Партнерская программа «Спутник» объединяет несколько московских музеев и бизнес-компаний. Имея карту «Спутник», волонтер может бесплатно посещать музеи-партнеры и получить скидку в ряде организаций.

В результате организации успешного системного взаимодействия между волонтером и музеем Политех спустя шесть лет после реорганизации добровольческой программы опубликовал новую стратегию развития. Одна из основ стратегии — активное включение аудитории и волонтеров в работу музея. Сотрудниками создана собственная программа подготовки добровольцев. Музей активно работает над формированием инклюзивного сообщества, вовлекая в этот процесс волонтеров разных возрастов и уровней подготовки, людей с инвалидностью. Сегодня сообщество волонтеров Политеха составляет 1 500 человек, из них наиболее активны 400 добровольцев. Волонтеры задействованы в работе каждого отдела музея в общей сложности как минимум 100 часов в неделю.



Текст подготовлен на основе выступления А. Коперник в образовательном модуле программы «Думать. Делиться. Действовать» 22 октября 2020 г.

# ВОЛОНТЕР: НАСКОЛЬКО КОМПЕТЕНТЕН И ЧЕМ МОТИВИРОВАН. ТЕОРИЯ, ПРИМЕНИМАЯ НА ПРАКТИКЕ



## Дарья Маковецкая

Руководитель Ресурсного центра развития добровольчества  
Карелии, член Совета Ассоциации волонтерских центров России  
Петрозаводск

## Волонтерские компетенции

**В** условиях постоянных изменений, стимулирующих появление новых видов волонтерской деятельности, необходим универсальный инструмент, который поможет сформулировать требования к добровольцу и подобрать работу ему по плечу. Это компетентностный подход.

Как утверждают специалисты служб по персоналу, компетенции можно приобрести в процессе обучения, а следовательно, любой

человек, вне зависимости от своих начальных знаний, может, обучаясь, подготовиться к выполнению работы в той или иной сфере. Это правило применимо и к основной трудовой, и к волонтерской деятельности человека.

**Компетенции** — комплекс требуемых качеств добровольца, которые он проявляет в реальной деятельности для выполнения услуг в конкретных условиях.

К компетенциям относятся как знания и навыки, так и личностные характеристики: врожденные способности, эмоциональные особенности и волевые установки, реализующиеся в поведении.

Проанализировав качества, которыми должен обладать доброволец, и объединив их в группы по типам выполняемых задач, мы получим перечень компетенций в зависимости от типа деятельности. Это и есть базовый набор компетенций, необходимый для описания добровольческой вакансии.

Работая с запросом заказчика добровольческих услуг, стоит знакомиться с компетенциями сотрудников организаций, близких по видам деятельности. При этом важно не забывать, что запросы часто имеют не только универсальные, но и специфические черты, а последние могут потребовать уникальных компетенций волонтеров.

Обычно выделяются базовые (общие) компетенции, которыми должен обладать доброволец, соответственно каждому типу деятельности в организации. Специальные (профильные) компетенции соотносятся с профилем деятельности добровольца, оказывающего конкретную услугу.

Формируя перечень профильных компетенций добровольца, мы опираемся:

- на предмет помощи,
- на конкретную функцию, которую предстоит выполнять. Именно



функции определяют зону ответственности добровольца и требуемый объем компетенций.

## Примеры комплексов базовых компетенций по типам деятельности

### «Человек — человек»

1. Коммуникативная компетенция — умение легко устанавливать контакты с людьми. Волонтер умеет ясно и кратко выражать суть своей позиции и анализировать позицию собеседника. Не боится первым вступить в контакт.
2. Умение работать в команде. Волонтер умеет определять свою роль в команде, распределять задачи и делиться ответственностью. Выполняет взятые на себя обязательства.
3. Стремление к повышению уровня осведомленности. Волонтер постоянно стремится к получению новых знаний, развитию навыков, испытывает удовольствие от процесса саморазвития.
4. Стремление к пониманию своей мотивации. Волонтер обладает знаниями о деятельности добровольческого объединения и осознанно

принимает решение помогать в настоящий период. Как правило, доводит дело до конца.

5. Управляет своим временем — умеет расставить приоритеты. Волонтер согласует действия с четко поставленными целями. Действует систематично и организовано, берет ответственность за свою работу.

Профильные компетенции (примеры):

- Способность к эмоциональной саморегуляции: контролирует свои эмоции во время волонтерской деятельности, способен заряжать окружающих позитивными эмоциями.
- Способность мысленно ставить себя на место другого человека, быстро понимать намерения, помыслы, настроения людей.
- Умение разбираться в человеческих взаимоотношениях.
- Умение находить общий язык с разными людьми.

### **«Человек — природа»**

1. Стремление к повышению уровня осведомленности. Волонтер постоянно стремится к получению новых знаний, развитию навыков, испытывает удовольствие от процесса саморазвития.

2. Креативность в решении нетривиальных задач.
3. Управляет своим временем — умеет расставить приоритеты. Волонтер согласует действия с четко поставленными целями. Действует систематично и организованно, берет ответственность за свою работу.
4. Способность к эмоциональной саморегуляции. Волонтер контролирует свои эмоции во время волонтерской деятельности, способен заряжать окружающих позитивными эмоциями.
5. Стремление к пониманию своей мотивации. Волонтер обладает знаниями о деятельности добровольческого объединения и осознанно принимает решение помогать в настоящий период. Как правило, доводит дело до конца.

#### Профильные компетенции (примеры):

- Умение прогнозировать последствия воздействий, оказываемых на природные системы.
- Мобильность и готовность перестраиваться в условиях непредвиденных обстоятельств.
- Информированность. Умение работать с большим объемом информации, систематизировать ее.
- Самостоятельность в решении конкретных задач и т. п.

### **«Человек — художественный образ»**

1. Креативное мышление.
2. Развитая концентрация и способность к переключению внимания.
3. Способность мысленно ставить себя на место другого человека, быстро понимать намерения, помыслы, настроения людей, способность заряжать окружающих позитивными эмоциями.
4. Умение воплощать свои знания в проектируемые объекты.
5. Стремление к пониманию своей мотивации. Волонтер обладает знаниями о деятельности добровольческого объединения и осознанно принимает решение помогать в настоящий период. Как правило, доводит дело до конца.

Профильные компетенции (примеры):

- Способность к конструированию и проектированию.
- Коммуникативные и организаторские способности и т. п.

### **«Человек — техника»**

1. Навыки работы с информацией, создания информационных материалов с использованием технических средств.

2. Способность к быстрому освоению технических процессов.
3. Навыки систематизации и выстраивания логических связей, оптимизации процессов.
4. Управляет своим временем — умеет расставить приоритеты. Волонтер согласует действия с четко поставленными целями. Действует систематично и организованно, берет ответственность за свою работу. Стремление к пониманию своей мотивации. Волонтер обладает знаниями о деятельности добровольческого объединения и осознанно принимает решение помогать в настоящий период. Как правило, доводит дело до конца.

Профильные компетенции (примеры):

- Способность точно выполнять поставленные задачи, следовать инструкциям.
- Знание техники безопасности и т. п.

### **«Человек — знаковая система»**

1. Навыки работы с информацией, умение создавать информационные материалы с использованием технических средств.
2. Умение концентрироваться и сосредотачиваться.
3. Навыки систематизации и выстраивания логических связей, оптимизации процессов, развитое воссоздающее воображение.

4. Управляет своим временем — умеет расставить приоритеты. Волонтер согласует действия с четко поставленными целями. Действует систематично и организованно, берет ответственность за свою работу.
5. Стремление к пониманию своей мотивации. Волонтер обладает знаниями о деятельности добровольческого объединения и осознанно принимает решение помогать в настоящий период. Как правило, доводит дело до конца.

#### Профильные компетенции (примеры):

- Развитое абстрактное мышление.
- Навык представления и восприятия характеристик, стоящих за знаками (развитое воссоздающее воображение), и т. п.
- Важным фактором в построении перечня компетенций является определение мотивации добровольца к выполнению тех или иных волонтерских задач.
- У каждого человека разные виды и разные уровни мотивации. Стимулировать человека к той или иной деятельности одновременно могут несколько мотивов, но, как показывает практика, среди них всегда есть ведущий мотив.

В основу разработки комплексов базовых компетенций добровольцев положена классификация Е. А. Климова, методолога в области психологии профессий.

## Волонтерская мотивация

Высокая мотивация добровольца — важнейшее условие результативности его помощи.

Главное в мотивации — ее неразрывная связь с потребностями. Человек готов помогать с высокой отдачей, преодолевать препятствия на пути к намеченной цели, если работа, которую он получает, и вознаграждение достаточно привлекательны для него. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и ее конечные результаты позволяют удовлетворить важнейшие потребности.

## Основные потребности человека

**Физиологические потребности** — потребности, удовлетворение которых необходимо для существования человека как биологического организма. Для удовлетворения важнейших физиологических потребностей (вода, еда, отдых, воздух, одежда, крыша над головой) люди должны быть обеспечены нормальными условиями труда.

**Потребность в безопасности** — потребность в предотвращении (в защите от) физической и психологической опасности. Психологическая безопасность означает наличие приемлемого места работы, гарантированную занятость, уверенность в будущем, сохранение определенной самооценки. Потребность в психологической безопасности может быть удовлетворена с помощью четко поставленных требований к работе,

своевременного информирования добровольца о предстоящей занятости. Удовлетворение потребности в физической безопасности связано с условиями деятельности, в частности, с отсутствием вредоносного воздействия факторов, способных негативно повлиять на здоровье.

**Потребность в принадлежности к социальной группе** играет очень существенную роль в жизни человека. Социальные контакты, которые добровольцы устанавливают во время выполнения работы, являются важным фактором этой принадлежности. Существенное условие высокой удовлетворенности волонтера — благоприятный климат в коллективе.

**Потребность в справедливой оценке и уважении.** Люди стремятся занять определенное место в организации/сообществе и подчеркнуть это положение теми или иными символами статуса (участие в эксклюзивных мероприятиях, встречи с высокими гостями и т.п.). Важно также одобрение со стороны организации, руководителя волонтерского направления.

**Потребность в самоактуализации** — желание максимально реализовать профессиональный и личностный потенциал. Добровольцы стремятся развивать собственные компетенции, участвовать в решении важных организационных и содержательных проблем, наращивать степень своего влияния на принятие решений в организации и волонтерском сообществе. Вовлеченные в деятельность волонтеры — ценный ресурс организации.



## Типология мотивации добровольца

**Мотив, мотивация** (лат. *movere* — «приводить в движение, толкать») — побуждения, связанные с удовлетворением потребностей, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность (на что направлена активность организма, ради чего производится именно такой выбор активности).

**Мотиватор (мотив)** — полностью или частично не удовлетворенная потребность.

Данная типология имеет общий характер, который позволяет понять различные группы мотивов. Но не стоит забывать, что человеком могут двигать несколько мотивов сразу и что со временем приоритетные мотивы могут меняться.

При работе с мотивами добровольца важно учитывать потребности возраста, которые определяют ведущие группы мотивов. Это поможет избежать давления при вовлечении в волонтерскую деятельность. Также этот аспект важно учитывать при формировании содержания и форматов занятий в рамках программы подготовки волонтеров. На основе таких данных организатор добровольцев сможет построить программу поддержки конкретного добровольца в конкретный период.

### Мотив достижения

Для добровольца с ведущим типом мотивации «достижение» главное в жизни — переживание радости от признания своих успехов. Для него

важен личностный рост в добровольческой деятельности: сначала достижение конкретного результата, затем его улучшение.

Ему необходимо видеть перспективы роста и развития, наращивать всё более значимые компетенции, ставить четкие цели и предъявлять высокие требования к собственным результатам.

Для добровольца с мотивом достижения важно присутствие профессионального наставника/менеджера, способного дать большой объем необходимых знаний и бросить вызов в процессе выполнения работы.

Ориентация на статусные моменты. Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности.

Может вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность.

Для добровольцев с мотивом достижения необходимо выстраивать карьерный путь в организации. Например, такой: доброволец общего профиля — тим-лидер добровольцев — руководитель проекта — сотрудник организации.

### Социальный мотив

Мотивация, которая направлена на общественное одобрение профессиональных успехов и качеств добровольца. Это командные игроки, которым важно помогать людям и получать слова благодарности взамен. Так доброволец может утвердиться в собственных глазах, ощутить причастность к общественно полезному делу. Для людей с данным видом мотива ключевыми являются отношения внутри команды, взаимоотношения, выстроенные как внутри группы, так и между группой и руководителем.

Для добровольца с социальным мотивом главное — дружный коллектив, возможность удачно вписаться в корпоративную культуру.

При работе значимо чувство локтя, человек лучше всего мотивируется пользой для коллектива и устойчивой репутацией.

Стоит использовать харизматическое влияние руководителя, ведь при отсутствии личного взаимопонимания с ним эффективность сотрудника может значительно снижаться.

### Процессный мотив

Ориентир на профессиональное развитие и рост — это самостоятельная ценность для добровольца. Мотивируют обучение, повышение квалификации, крайне важно экспертное влияние руководителей.

Ориентация на интересную работу. Постоянно необходимо показывать новое, заинтересовывать. Мотивируют повышение квалификации, возможность увидеть новые грани в работе. Теряя интерес, человек утрачивает эффективность.

Добровольца интересует не получение привилегий или поощрений, а возможность активно участвовать в самом процессе, вносить изменения в окружающий мир, быть их источником.

В то же время такой подход требует отсутствия жестких рамок, например строгого графика, ограничения функционала. Этот волонтер ценит творческое начало в работе, и чем больше свободы ему будет предоставлено, тем более он будет вовлечен в процесс и тем лучших результатов достигнет в итоге.

### Мотив вознаграждения

Есть и такие добровольцы, кому важно получать бонусы за проделанную работу. Это могут быть грамота или благодарственное письмо, билеты в театр/кино/музей, различного рода абонементы, поощрения в виде поездок в другие города и т. д. Человек, мотивированный

вознаграждением, в надежде что-либо получить быстро включается в работу, однако в случае отсутствия вознаграждения столь же быстро выключается из процесса.

Для такого волонтера мотивация нередко определяется не только возможностью получения бонусов, но и тем, сколько их, какого они качества. Поэтому если при вовлечении добровольца вы понимаете, что его движущий мотив — вознаграждение, то как можно более полно опишите, что из «материального», реально осязаемого он получит после выполнения работы.

Отпугнуть его может несправедливость в распределении бонусов, когда кто-то получает больше бонусов незаслуженно или же вся команда получает одинаковое количество бонусов вне зависимости от выполненного каждым объема работы.

### Идейный мотив

Люди с идейным мотивом — основная целевая аудитория. С такими добровольцами необходимо разговаривать открыто, выкладывая все карты на стол. Если вы донесете до них важность выполнения добровольческой задачи, то найдете надежного партнера, поддерживающего вас из альтруистических принципов. Доброволец, движимый идейным мотивом, в первую очередь интересуется целями организации, в которой ему предстоит работать, и принципами работы команды. Для него важно, чтобы команда была подобна семье, воодушевленной одной целью, совместными усилиями идущей к ее достижению. Важны вклад каждого члена команды в общее дело и возможность каждого участвовать в принятии общих решений, значимых для команды.

Демотиватором здесь бывает расхождение личных целей с целями группы, несовпадение принципов, а также невозможность участвовать в принятии общекорпоративных решений.

### Мотив избегания (опасения исключения/порицания)

Этот ситуационный, неустойчивый мотив может проявиться у волонтера независимо от срока работы в организации, когда он начинает опасаться, что в случае некачественного выполнения поставленной задачи и/или разочарования в нем со стороны сотрудников он будет вынужден покинуть добровольческое сообщество и организацию.

Чем дольше доброволец руководствуется этим мотивом, тем более велик риск синдрома эмоционального выгорания, а следовательно, и ухода человека из добровольческой деятельности.

Организатору важно вовремя заметить проявление такого мотива у волонтера и постараться обсудить с ним, что именно его беспокоит.



См. раздел  
ИНСТРУМЕНТЫ,  
стр. 53

# УПРАВЛЕНИЕ ВОЛОНТЕРСКОЙ ПРОГРАММОЙ: КЕЙС ИСТОРИЧЕСКОГО МУЗЕЯ



## Дарья Сухорукова

Заместитель заведующего отделом  
организации музейных услуг, руководитель  
волонтерской программы Исторического музея  
Москва

**У**правление волонтерами — важный и многоступенчатый процесс. Необходимо изначально иметь представление о подходе, который вы будете использовать при работе с добровольцами. Это может быть централизованная система (программа) или работа с пулом волонтеров, когда добровольцы задействованы только в проектах и на мероприятиях.

В Историческом музее (ГИМ) изначально приняли решение выстраивать свою систему работы с волонтерами. Это позволило тщательно подойти к их отбору и обучению. Мы также получили гарантию занятости ребят на событиях именно нашего музея. Кроме того, такой подход поддерживает формирование кадрового резерва из волонтеров (поскольку

добровольными помощниками нашего музея могут стать только студенты-историки).

Волонтерская программа ГИМ стартовала в марте 2017 года и сейчас объединяет около 100 участников. На Международном фестивале «Интермузей-2019» она победила в конкурсной номинации «Лучший волонтерский проект в музее» и была удостоена премии Благотворительного фонда Владимира Потанина.

Внутри программы существует несколько направлений деятельности волонтеров (фондовое, экскурсионное, организационное и инклюзивное). Администрирование разделено между руководителем, координатором и четырьмя тим-лидерами по этим направлениям. Координатор волонтерской программы ставит задачи тим-лидерам из числа волонтеров, а те уже непосредственно работают с добровольцами. Такое решение позволило разгрузить руководителя, выделить категорию внутренних лидеров программы и специально подготовить их.

При выборе инструментов управления добровольцами мы ориентировались на следующие задачи:

1. привлечь волонтеров в программу;
2. поставить задачи и распределить их между волонтерами;
3. информировать волонтеров об общемузейных проектах и событиях;
4. развивать культуру программы;
5. совершенствовать коммуникацию с волонтерами и получение от них обратной связи;
6. получить перспективу развития волонтерской программы.

Когда был сформирован этот круг задач, мы опробовали некоторые инструменты менеджмента. И готовы поделиться своим мнением о том, какие из них максимально эффективны и удобны.

## Группа в социальной сети «ВКонтакте»

### Почему и как?

Целевая аудитория проекта — студенты.

Платформа «ВКонтакте» оказалась наиболее удобной для многих участников волонтерской программы, поскольку в этой социальной сети ребята взаимодействуют со своими однокурсниками, кураторами курсов, преподавателями. «ВКонтакте» также предусматривает возможность репостов, развития и продвижения сообщества.

### Ресурсы

Использование платформы бесплатное. Создает и реализует контент-план (план публикаций) тим-лидер одного из направлений нашей программы.

### Результаты

800 участников.

### Лайфхаки

В сети «ВКонтакте» можно использовать виджеты, которые позволяют создавать заявки, собирать обратную связь. Социальная сеть дает возможность разработать уникальный визуальный стиль своей группы. Группу волонтеров мы ведем с помощью бесплатного сервиса [canva.com](https://canva.com).



# Telegram-канал

## Почему и как?

Благодаря каналу мы поддерживаем неформальную коммуникацию с ребятами: поздравляем с днем рождения, рассказываем о памятниках из собрания Исторического музея, сообщаем о волонтерских вакансиях и приглашаем посетить интересные выставки в музеях Москвы. Telegram стал своего рода внутренней социальной сетью «для своих».

## Ресурсы

Бесплатное использование платформы. Контент создают волонтеры, редактор (тоже волонтер) осуществляет проверку материала и публикует его.

## Результаты

70 подписчиков, ежемесячное повышение вовлеченности волонтеров.

## Лайфхаки

В Telegram можно задействовать ботов, которые помогут в публикации постов, предложат открыть комментарии, прикрепить вложения, добавить реакции и др. Также можно создать собственные стикеры.

## Сервис Google

### Почему и как?

Система сервисов Google (таблицы, формы, облако и др.) позволяет вести и сохранять статистические данные о волонтерах, наглядно фиксировать количество отработанных часов, проводить запись на мероприятия и др. Поскольку сервис «облачный», доступ по ссылке удобно предоставить не только волонтерам, но и заинтересованным во взаимодействии с ними сотрудникам музея.

### Ресурсы

Бесплатный доступ ко всем инструментам Google. Возможность самостоятельного использования сервиса есть у широкого круга волонтеров и сотрудников.

### Результаты

Постоянно актуализируется сформированная база волонтеров и мероприятий.

### Лайфхаки

С платформы можно выгружать документы в Excel/Word/PDF, а также анализировать данные.

## Онлайн-сервис волонтерской программы ГИМ

### Почему и как?

Мы давно хотели объединить все инструменты в один онлайн-сервис. Нам важно было распределить нагрузку между ребятами, получить универсальную и удобную платформу с постановкой задач и повысить уровень вовлеченности волонтеров. В 2019 году мы стали первым в стране музеем, реализующим идею собственного онлайн-сервиса для волонтеров. Платформа предусматривает несколько блоков: о нас, мероприятия, личный кабинет, программа лояльности и обучение.

### Ресурсы

Разработка онлайн-сервиса реализуется при поддержке Фонда Потанина.

### Результаты

Планируем представить их в начале декабря 2020 года.

Помимо инструментов и каналов коммуникации, существуют **ПОЛЕЗНЫЕ МЕТОДИКИ**, которые могут помочь в управлении добровольцами. Одна из них — «умная» постановка задач по системе SMART, где каждая из букв имеет расшифровку:

- **S** (specific/конкретный) Что делаем?
- **M** (measurable/измеримый) Как измеряем?
- **A** (attainable/достижимый) Как делаем?
- **R** (relevant/актуальный) Зачем делаем?
- **T** (time-based/ограниченный во времени) Когда делаем?

При постановке цели/задачи волонтеру важно быть конкретным (что делаем и как делаем?), объяснять образ результата (как измеряем?), пояснять мотивацию (зачем делаем?) и подчеркивать обстоятельства и условия (когда делаем?).

Например:

«Друзья! Как вы знаете, у нас открылась новая выставка „Александр III Миротворец“. Музею важно понимать, какая аудитория приходит на эту выставку и что из музейных продуктов мы можем ей предложить. Необходимо в пятницу 23 октября с 12:00 до 13:30 провести опрос (ссылка) 15 посетителей на выходе с выставки».

Кроме того, существует система оценки проекта/задачи через метод анализа SWOT (strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (риски)). Вам необходимо заполнить табличку, как мы делали, анализируя вместе с волонтерами особенности различных социальных сетей в качестве каналов коммуникации музея и добровольцев. И составили шпаргалку, которая, возможно, пригодится и другим музеям.

## «ВКОНТАКТЕ»

S СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	W СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ широкий охват аудитории</li><li>▪ большое количество форматов материалов (фото, видео, методички)</li><li>▪ бесплатно</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ требует постоянного контент-плана</li><li>▪ узкая целевая аудитория</li></ul>
O ВОЗМОЖНОСТИ	T РИСКИ
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ связь с основными социальными сетями музея (возможность репоста)</li><li>▪ принцип сарафанного радио</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ риск появления посторонних людей</li><li>▪ публичные риски</li></ul>

FACEBOOK

S СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	W СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ широкий охват аудитории</li> <li>▪ правило «четырех рукопожатий»</li> <li>▪ возможность репостов в Instagram</li> <li>▪ разнообразные форматы материалов (фото, видео, тексты, методички)</li> <li>▪ бесплатно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ требует регулярного обновления контента</li> <li>▪ периодическое изменение настроек</li> <li>▪ меняющийся стиль страниц</li> </ul>
O ВОЗМОЖНОСТИ	T РИСКИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ связь с социальными сетями музеев</li> <li>▪ международные связи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ риск появления случайных участников</li> <li>▪ утечка информации</li> </ul>

WHATSAPP

S СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	W СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ возможность оперативно решать разнообразные вопросы</li><li>▪ бесплатно</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ возможен беззвучный режим у участников чата</li><li>▪ флуд</li></ul>
O ВОЗМОЖНОСТИ	T РИСКИ
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ быстрая пересылка информации по чатам волонтерами</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ технические требования к телефону (смартфон, всегда заряжен)</li><li>▪ при отправке файл хранится только до того момента, пока отправляющий у себя не удалил его (неожиданно файл может перестать быть доступным)</li></ul>

E-MAIL

S СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	W СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ надежность</li><li>▪ охват</li><li>▪ информативность</li><li>▪ возможность кастомизировать сообщение</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ не все проверяют почту</li></ul>
O ВОЗМОЖНОСТИ	T РИСКИ
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ привлечение достаточного количества участников</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ спам</li></ul>



## ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ

<b>S</b> СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	<b>W</b> СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ прямой контакт с волонтером</li><li>▪ денежные затраты</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ небольшой охват аудитории</li><li>▪ сложнее вести информирование</li></ul>
<b>O</b> ВОЗМОЖНОСТИ	<b>T</b> РИСКИ
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ укрепление партнерских отношений с определенным кругом волонтеров</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ можно не дозвониться до волонтера</li></ul>

В целом при выборе методики и инструмента коммуникации важно опираться на возможности своего музея и те ресурсы, которыми вы располагаете.



# КАК МУЗЕЮ НАЙТИ СВОИХ ВОЛОНТЕРОВ



## Григорий Зубенко

Координатор проекта «Волонтер в музее» МОСГОРТУРа  
Москва

**Р**ано или поздно у музейного сотрудника, курирующего волонтерскую программу, возникает мысль обратиться к организациям, у которых есть большой резерв добровольцев. Это могут быть ресурсные центры в крупных городах, высшие и средние учебные заведения и центры социального обслуживания.

Все музейщики так или иначе задумываются о том, что необходимы волонтеры, накануне крупных городских акций вроде «Ночи музеев», «Ночи искусств», Дня Победы и Дня города, когда рабочих рук не хватает и требуются люди, которые исполняли бы самые элементарные функции. И, как правило, таких людей нужно много. Учитывая, что подобные мероприятия случаются с определенной периодичностью, музей может отдать сторонней организации процесс поиска и привлечения волонтеров.

У этого шага есть свои плюсы и минусы.

### Плюсы таковы:

- Ресурсные центры могут дать сразу много волонтеров, зачастую хорошо подготовленных и опытных.
- У ресурсных центров есть своя обширная база — на несколько сотен и тысяч человек, а следовательно, возможность подстраховаться, создав оперативный резерв.
- Ресурсные центры могут самостоятельно провести обучение и координировать волонтеров на мероприятии.
- Ресурсные центры хорошо знают своих волонтеров и могут самостоятельно решать, подходит ли волонтер вашему мероприятию.

### Что нужно знать музею, прежде чем обращаться к ресурсному центру за помощью?

Необходимо выделить время на привлечение волонтеров. Желательно создать анонс и сделать рассылку за две-три недели до мероприятия.

Нужно четкое техническое задание для ресурсного центра: сколько человек требуется, что они будут делать и на протяжении какого количества времени. Если волонтер работает больше трех часов, его необходимо покормить горячей едой. Надо подумать и о бонусе за мероприятие.

Обращаясь в ресурсные центры, вузы или ЦСО, лучше сразу подготовить официальное письмо с описанием проводимого мероприятия и техзаданием. В дальнейшем будет проще взаимодействовать напрямую.

Теперь что касается минусов.

- Это все равно не ваши волонтеры (волонтер не фокусируется на конкретном мероприятии). Сегодня они пришли к вам на «Ночь музеев», завтра у них фестиваль мороженого, послезавтра — футбольный матч.
- Соответственно, подобные волонтеры побыли и ушли (а могут и вообще не прийти). Для них важнее тусовка как таковая.
- При этом вы все равно тратите время на контроль за их деятельностью. И если что-то пойдет не так, например, волонтер будет невежлив с посетителем, то отвечать придется вам, а не сотруднику ресурсного центра.

Обращаться — не обращаться к ресурсному центру: есть ли третий путь?

Полагаю, что есть. Почему, например, именно МОСГОРТУР занимается музейным волонтерством? МОСГОРТУР — подведомственное учреждение Департамента культуры Москвы. У него широкий круг обязанностей, в основном связанных с детским отдыхом, распределением путевок для детей, подготовкой вожатых. С 2017 года учреждение занимается развитием московских музеев. В 2018-м возникла идея проекта «Волонтер в музее» с целью создания добровольческих сообществ в музеях Москвы. В рамках этой цели решаются три задачи:

1. Обобщается существующий опыт работы волонтеров в музеях.
2. Осуществляется обучение музейных сотрудников.
3. Происходит подготовка волонтеров для нужд музеев.

Первой попыткой обобщить имеющийся опыт в нашей стране стал выпуск в 2018 году сборника «Волонтеры в музее» (при поддержке Фонда Потанина; дополненное издание вышло в 2019 году).

В нем содержатся не только истории о сотрудничестве волонтеров и институций, но и образцы договоров и иная полезная информация.

См. раздел  
ИНСТРУМЕНТЫ,  
стр. 52–53

Помимо этого совместно с Комитетом гражданских инициатив в 2019 году МОСГОРТУР сделал серию роликов, где продемонстрировал, как происходит обучение и самих волонтеров, и сотрудников музеев. Кроме того, была записана серия интервью с лучшими добровольцами. Все материалы есть в группе «Волонтер в музее» (в сети «ВКонтакте») и на YouTube.

Что касается обучения сотрудников музеев, то с осени 2018 года МОСГОРТУР проводит интерактивные занятия с участием как опытных руководителей волонтерских центров, так и «неофитов». На занятии разбираются алгоритм привлечения добровольцев, их портрет и мотивация, плюсы и минусы различных моделей сотрудничества. Оказалось, что мест, где сотрудников музеев системно готовят к управлению волонтерами, совсем немного, поэтому занятия востребованы не только в Москве.

Что касается подготовки волонтеров, есть четырехнедельная программа, проводимая во время учебного года. Она состоит из практического и теоретического блоков. В рамках практического блока волонтеры небольшими группами посещают музеи, где у них есть возможность применить навыки, полученные на занятиях. В рамках теоретического блока объясняется, что такое волонтерство, его особенности именно в культурной сфере, каковы права и обязанности добровольцев, роль музеев в современном мире. Кроме того, волонтеров учат оказанию первой медицинской помощи на массовых мероприятиях. В этом помогает общественное движение волонтеров-медиков.

### Как МОСГОРТУР может помочь вашему музею?

Если музей — в Москве, он может стать партнером проекта и принимать добровольцев на практику, формируя свой корпус обученных волонтеров. Если музей находится в другом регионе, можно пригласить сотрудников МОСГОРТУРа провести небольшой выездной курс из трех очных занятий.

### Какие цифровые инструменты мы могли бы порекомендовать?

Для записи мы используем платформу Timerpad. При выгрузке получается удобная база данных, с которой легко взаимодействовать.

Что касается каналов коммуникации, то эффективна регулярная рассылка дайджестов по электронной почте (по базе из Timerpad). Очень важно добавить контакты для связи, и обязательно нужна опция «Отписаться» — человеку должно быть удобно. Другие инструменты: Mailchimp (бесплатный сервис рассылки), канал в Telegram, группа в сети «ВКонтакте». До и после обучения желательно проводить анкетирование. Всегда важно понять, что за человек пришел, зачем он пришел, насколько готов помогать и что умеет делать. Если поток небольшой, полезно интервьюирование. Обязательно нужно взять согласие на обработку персональных данных, иначе будет нарушен закон.

Кроме того, важно узнать, каким именно путем пришедшие узнали о программе (соцсети, партнеры, ресурсные центры и т. д.). Что касается портрета, то здесь важны возраст, образование, вуз, мотивы и наличие опыта помощи музеям.

### Зачем проводить все эти манипуляции?

Дело в том, что будущее не за рядовой рабочей силой, приглашаемой на мероприятие. В самых устойчивых и развитых волонтерских программах

добровольцы — это нечто большее. Некоторые называют их друзьями музея, для кого-то они партнеры. Не секрет, что во многих музеях стараются набирать сотрудников из числа волонтеров, хорошо себя зарекомендовавших и знающих специфику данной институции.

Исследование волонтерской аудитории позволяет понять не только то, какие инструменты работы с нею полезны, но и то, чего хочет волонтер от музея. Это помогает находить волонтеров с идеалами и целями, которые схожи с идеалами и целями организации.



# **Инструменты: на пользу делу**



# 1. Чек-лист «Как подготовиться к запуску волонтерской программы»

Основано на опыте работы Волонтерского центра Политехнического музея

- Разработать программу лояльности.  
Например, волонтер получает фирменную толстовку после того, как отработает в музее 40 часов, или пригласительный на мероприятие — за 20 часов.
- Сформулировать прозрачные правила работы волонтера.  
Например, волонтер, если у него изменятся обстоятельства, обязан за 48 часов предупредить координатора, что не придет.
- Создать единую систему входа для всех волонтеров через один канал и одного человека, чтобы системно собирать базу и ее контролировать.
- Подготовить юридическую базу.  
В том числе принять решение, оформлять ли с волонтерами договор о безвозмездной добровольческой деятельности.
- Провести подготовительные тренинги для коллег и объяснить, кто такой волонтер, как давать ему задачи и какие.  
Политехнический музей старался донести до сотрудников, что «волонтер — это посетитель музея, оплачивающий свое присутствие в музее и свой образовательный опыт не билетом, а личным временем».

- ☑ Определить механику передачи заданий волонтерам, в том числе без участия координатора.  
Поддерживать связь и мониторить графики всех волонтеров, когда их больше 500 человек, невозможно, однако можно этот процесс формализовать и объединить в некоем месте. Например, в Google-таблице, к которой волонтерам и сотрудникам нужно открыть доступ. Там сотрудники могут публиковать свои задания, а волонтеры — узнавать весь спектр задач.
- ☑ Организовать вводную встречу для волонтеров.  
На этой встрече координатор волонтеров делает презентацию программы и музея (включая представление ключевых лиц музея) и просит волонтеров заполнить анкету с информацией о себе.
- ☑ Создать отдельную анкету для волонтеров по итогам их работы, заполняемую с заданной вами периодичностью. Это важно для получения обратной связи.
- ☑ Продумать кейс успеха — пример успешной волонтерской работы, чтобы наглядно представить коллегам ценность волонтерской деятельности.  
Успешный кейс — действенный инструмент в том случае, если в вашем музее сотрудники пока еще настороженно относятся к работе с волонтерами.

См. раздел  
ИНСТРУМЕНТЫ,  
стр. 52

## 2. Лендинг «Руководство по организации волонтерской программы в музее»

Основано на опыте работы Волонтерского центра Политехнического музея

Разделы:

- Зачем музею волонтеры
- Волонтеры – кто они?
- Организация волонтерской программы
- Работа с волонтерами
- Опыт работы с волонтерами
- Кейсы для разбора на тренинге



### 3. Сборник «Волонтеры в музее»

Москва: Благотворительный фонд  
Владимира Потанина, МОСГОРТУР, 2019

Издание осуществлено в рамках программы «Музей без границ» Фонда Потанина. Собранные в нем кейсы формируют понимание, зачем волонтеры музею, как организовать волонтерскую команду и построить долгосрочные отношения с добровольцами.

В сборник включен список рекомендованной литературы по теме и актуальные образцы документов.



## 4. Инструменты

1. Таблица по распределению волонтерских задач (образец)  
Документ основан на опыте работы Волонтерского центра Политехнического музея
2. Вопросы для собеседования с кандидатом в волонтеры (образец)
3. Перечень видов деятельности, осуществляемой волонтерами в учреждениях культуры  
Документы №№ 2–3 предоставлены Ресурсным центром развития добровольчества Карелии
4. Положение о волонтерском центре (образец)
5. Договор о волонтерской деятельности (музей — волонтер) (образец)
6. Анкета волонтера в начале участия в программе «Волонтер музея» МОСГОРТУРА (образец)
7. Анкета волонтера по итогам участия в программе «Волонтер в музее» МОСГОРТУРА (образец)  
Образцы документов №№ 4–7 предоставлены МОСГОРТУРОм



## «Думать. Делиться. Действовать»

Интегрированная образовательная программа по осознанному волонтерству в музее. Первый набор (октябрь 2020)

### Цели проекта:

- Развитие культуры участия и добровольчества в музее как пространстве, стимулирующем личностный рост человека и оздоровление общества в целом.
- Развитие музея как открытого и устойчивого института с помощью ресурса музейного волонтерства.

### Три кита программы

- **«ДУМАТЬ»:** о современном состоянии и будущем российского музейного добровольчества — части международного волонтерства наследия.
- **«ДЕЛИТЬСЯ»:** опытом волонтерских практик в музеях, вести честный разговор о сложностях и проблемах; музейным сотрудникам и волонтерам научиться слышать друг друга.
- **«ДЕЙСТВОВАТЬ»:** вместе придумывать и вместе осуществлять программы и проекты на основе полученных идей, вдохновения, новых знаний и навыков.

### К участию в образовательной программе приглашены:

- Музейные сотрудники, которые непосредственно координируют волонтерскую деятельность или возглавляют подразделения, ведущие эту работу. Уровень развития волонтерской программы в музее не имеет значения.

- Волонтеры, помогающие музеям на постоянной основе, желающие продолжать и развивать сотрудничество.

### Тематика модулей

Модуль 1. Музейное волонтерство. Ценности и цели

Модуль 2. Музейное волонтерство — 2020. Вызовы и ответы

Модуль 3. Музейное волонтерство. Влияние и эффективность

Модуль 4. Музейное волонтерство. Актуальная практика

### Перспективная задача проекта

Развитие аудитории программы путем вовлечения категорий людей, потенциально заинтересованных в теме волонтерства:

- социально активных граждан;
- музейных сотрудников, еще только размышляющих о возможности привлечения волонтеров;
- представителей власти, бизнеса, некоммерческого сектора, которые смогут оценить потенциал музея и волонтерства в нем для решения целого ряда социально-экономических задач.

Программа «Думать. Делиться. Действовать» стартовала в октябре 2020 года при поддержке Российского фонда культуры. Первый набор слушателей и участников объединил почти 500 сотрудников музеев и волонтеров из 54 российских регионов. Главной задачей была работа над тем, чтобы добровольческая деятельность в музее стала частью его стратегии как института, открытого обществу. Программа выступила платформой, где соединились концептуальное



[Подробнее о программе](#)

и практическое знание в сфере музейного волонтерства. Преподавателями были 24 эксперта международного и российского уровня — ведущих специалистов в области музейного дела и социокультурного проектирования, педагогики и психологии, менеджмента в культуре и SMM.

Организатор и разработчик программы  
Ассоциация менеджеров культуры (АМК).



[amcult.ru](http://amcult.ru)



[www.facebook.com/amcult](http://www.facebook.com/amcult)

#### Команда проекта:

- **Инна Прилежаева**  
Руководитель и генеральный продюсер проекта
- **Юлия Мацкевич**  
Автор идеи и куратор программы
- **Анастасия Мишина**  
Сокуратор программы



- Оксана Власова  
PR-директор
- Татьяна Маргулян  
Контент-менеджер
- Ирина Дарусенкова  
Менеджер по работе с аудиторией
- Дарья Салмина  
Администратор
- Александр Шабуров  
Разработчик стиля и арт-директор
- Светлана Карташевская,  
Яна Войнаровская  
Дизайнеры
- Андрей Бауман  
Редактор/корректор
- Ксения Генрих  
Корректор
- Марина Юсупова  
Бухгалтер

Эксперты проекта / преподаватели  
образовательной программы:

- **Алексей Бойко**  
(Санкт-Петербург), кандидат искусствоведения,  
главный специалист по музейно-образовательной  
деятельности Русского музея, лауреат  
Государственной премии РФ
- **Михаил Гнедовский**  
(Москва), кандидат исторических наук, член  
постоянного международного комитета по этике  
ИКОМ, член президиума ИКОМ России, ведущий  
аналитик МОСГОРТУРа
- **Нана Жвितिашвили**  
(Лондон), кандидат психологических наук,  
искусствовед, куратор, лауреат Государственной  
премии РФ
- **Анастасия Жукова**  
(Санкт-Петербург), социальный психолог, директор  
по развитию АНО «Одаренная молодежь»
- **Наталья Заболотских**  
(Петрозаводск), специалист по связям  
с общественностью Национального музея Республики  
Карелия
- **Григорий Зубенко**  
(Москва), координатор проекта «Волонтер в музее»  
(МОСГОРТУР)

- **Сергей Каменский**  
(Екатеринбург), кандидат культурологии, директор Музея истории Екатеринбурга
- **Александра Коперник**  
(Москва), независимый эксперт, куратор образовательных программ для детей и взрослых, предприниматель
- **Евгения Киселева**  
(Москва), кандидат культурологии, заведующая отделом инклюзивных программ Государственного музея изобразительных искусств имени А. С. Пушкина
- **Ольга Лукинова**  
(Москва), руководитель отдела маркетинга и информационной политики Московской высшей школы социальных и экономических наук (Шанинка), преподаватель РАНХиГС при Президенте РФ
- **Дарья Маковецкая**  
(Петрозаводск), руководитель Ресурсного центра развития добровольчества Карелии, член совета Ассоциации волонтерских центров России
- **Юлия Мацкевич**  
(Санкт-Петербург), руководитель направления музейно-проектной деятельности Ассоциации менеджеров культуры, куратор конкурса «Музейный волонтер» Фонда Потанина

- **Анастасия Мишина**  
(Москва), менеджер цифровых проектов и команд в сфере культуры
- **Дмитрий Мухин**  
(Вологда), кандидат исторических наук, заведующий научно-экспозиционным отделом музея «Семёново» (Вологодский государственный музей-заповедник)
- **Георгий Никич**  
(Москва), кандидат искусствоведения, преподаватель Московской высшей школы социальных и экономических наук (Шанинка), член правления Ассоциации искусствоведов (АИС), член совета партнерства АМК
- **Мария Правдина**  
(Тотьма), кандидат культурологии, ученый секретарь Тотемского музейного объединения, член президиума АДИТ (Ассоциация по документации и новым информационным технологиям в музеях)
- **Николай Прянишников**  
(Москва), старший преподаватель факультета управления социокультурными проектами Московской высшей школы социальных и экономических наук (Шанинка), председатель совета партнерства АМК
- **Иван Подгорный** (Петрозаводск), специалист по социальному проектированию Ресурсного центра развития добровольчества Карелии

- **Александра Регентова** (Москва — Санкт-Петербург), клинический психолог, психодраматист, бизнес-тренер
- **Наталья Синичкина** (Санкт-Петербург), доктор педагогических наук, кандидат филологических наук, руководитель НПЦ «Арт логос», профессор РХГА
- **Дарья Сухорукова** (Москва), заместитель заведующего отделом организации музейных услуг, руководитель волонтерской программы Государственного исторического музея
- **Надежда Фомина** (Архангельск), начальник отдела экологического просвещения Кенозерского национального парка
- **Анастасия Шипицина** (Пермь), заведующая отделом музейной педагогики Музея современного искусства PERMM
- **Анна Щербакова** (Владивосток), куратор специальных проектов Музея истории Дальнего Востока имени В. К. Арсеньева

### Партнеры проекта



### Музеи — партнеры проекта

- Архитектурно-этнографический музей «Семёново» (Вологодский государственный музей-заповедник)
- Военно-исторический музей МБУ ДОЦ «Витязь»
- Володарский районный музейный центр
- Государственный исторический музей
- ГЦСИ «Арсенал», Волго-Вятский филиал ГМИИ имени А. С. Пушкина
- Дарвиновский музей
- Егорьевский историко-художественный музей
- Историко-культурный музей-заповедник Удмуртской Республики «Иднакар»
- Калининградский областной музей изобразительных искусств
- Краеведческий музей МАУ «Культура»
- Краснодарский краевой художественный музей имени Ф. А. Коваленко
- Липецкий музей народного и декоративно-прикладного искусства
- Музей Анны Ахматовой в Фонтанном Доме
- Мемориальный музей истории политических репрессий «Следственная тюрьма НКВД»
- Музей брянских меценатов
- Музей-заповедник «Кижы»
- Музей-заповедник «Царицыно»
- Музей «Метеорологическая станция Симбирска. Планетарий» (музей-заповедник «Родина В. И. Ленина»)
- Музей истории ГУЛАГа
- Музей истории Казанского университета
- Музей истории Пермского университета

- Музей истории Ульяновского государственного педагогического университета имени И. Н. Ульянова
- Музей-памятник «Исаакиевский собор»
- Музей Природы и Человека
- Музей-усадьба Л. Н. Толстого «Ясная Поляна»
- Музейно-выставочный центр г. Находка
- Музейный клуб «Дом Агафуровых» Свердловского областного краеведческого музея
- Музейный центр «Площадь Мира»
- Нижнетагильский музей изобразительных искусств
- Омский областной музей изобразительных искусств имени М. А. Врубеля
- Пермский краеведческий музей и его филиалы (Музей пермских древностей, Осинский краеведческий музей, «Россия — моя история»)
- Площадка живого наследия «Стекольный двор»
- Приморская государственная картинная галерея
- Санкт-Петербургский государственный музей театрального и музыкального искусства
- Слободской музейно-выставочный центр
- Томский областной краеведческий музей имени М. Б. Шатилова
- Тольяттинский краеведческий музей
- Тульский историко-архитектурный музей
- Хабаровский краевой музей имени Н. И. Гродекова
- Чистопольский государственный историко-архитектурный и литературный музей-заповедник
- Ямало-Ненецкий окружной музейно-выставочный комплекс имени И. С. Шемановского

# Ассоциация менеджеров культуры

**АМК** — профессиональная некоммерческая организация, культурная сеть национального масштаба, которая объединяет экспертов, консультантов и менеджеров социокультурных проектов и ставит своей целью формирование и развитие современных стандартов управления культурными процессами. Основана в 2002 году.

Направления деятельности АМК:

- **Образование:** авторские семинары, тренинги, лаборатории, стажировки с участием ведущих отечественных и международных экспертов
- **Музейный маркетинг и развитие аудиторий:** аналитические обзоры, программы развития и продвижения, разработка новых продуктов
- **Дизайн коммуникаций:** развитие сообществ и выстраивание сетевого взаимодействия
- **Digital:** применение цифровых решений и технологий для вовлечения аудитории и реализации событий
- **Культурное предпринимательство:** выход на новые рынки и развитие креативных индустрий

Опыт проектной деятельности АМК:

- Грантовые конкурсы Благотворительного фонда Владимира Потанина: «Меняющийся музей в меняющемся мире» (2003–2018) и «Музейный волонтер» (с 2019) – разработчик и оператор
- Грантовый конкурс «Культурная мозаика малых городов и сел» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко (разработчик и оператор, 2014–2016) и программа профессиональных стажировок Фонда Тимченко (оператор с 2015)
- Международный фестиваль «Интермузей» по заказу Министерства культуры РФ (2013)
- Всероссийская сетевая акция «Библионочь» в партнерстве с Библиотекой-читальней им. И. С. Тургенева (2012–2015)
- Междисциплинарный международный проект «Музейный сувенир / MuseumToken» при поддержке Европейской комиссии (2012–2013)
- Международный профессиональный форум и лаборатория «Культура в действии» (с 2010)
- Федеральный сетевой проект «Управление наследием: независимый сектор» при поддержке Фонда президентских грантов (2018–2019)
- Фестиваль современной культуры «Island. Discovery» в рамках образовательного интенсива «ОСТРОВ 10 – 22» совместно с Агентством стратегических инициатив (АСИ), Национальной технологической инициативой (НТИ) и Технопарком «Сколково» (2019)
- Онлайн-программа «АДАПТАЦИЯ: ПРАКТИКИ О ПРАКТИКАХ» для сообщества людей, меняющих жизнь на малых территориях, в партнерстве с Благотворительным фондом Елены и Геннадия Тимченко (2020)



# 9 ФАКТОВ О ПЕРВОМ НАБОРЕ ПРОГРАММЫ

**500**

слушателей из 54  
российских регионов  
от Калининграда до  
Комсомольска-на-Амуре

**45**

музеев-партнеров

**24**

эксперта-  
преподавателя

**20**

модераторов  
групповой работы

**180**

участников программы  
в zoom одновременно

**36**

академических часов  
обучения в программе

**4**

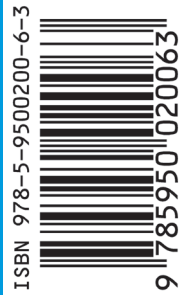
еженедельных  
учебных модуля  
и серия методических  
материалов (4 выпуска)

**8**

тренингов  
за месяц

**4**

саммари с тезисами,  
кейсами и рекомендациями  
по итогам модулей



## Дарья Сухорукова



” Мы поняли, что для нас 100–150 волонтеров — это оптимальное количество. И не гонимся за тем, чтобы привлечь тысячу волонтеров, хотя приходит большое количество заявок. Для нас важно качественно работать с каждым человеком. Ведь волонтерская служба при каждом музее — это сообщество, и его нужно поддерживать, формировать традиции, артефакты — это называется «культурой проекта».

## Дарья Маковецкая



” Задач все больше и больше при работе с добровольцами, но все ваши волонтеры — это ваши очень значимые помощники. Какие-то задачи вы можете им делегировать, в том числе формируя их тип мотивации и достижения, включать в новые задачи, которые до этого им были неподвластны. Сотрудничество поможет получить планируемые эффекты, чтобы волонтеры были не вашей болью, а светлым моментом в вашей жизни.

## Александра Коперник



” Когда музей доверяет волонтерам и вкладывается в общение с ними, они отвечают взаимностью и выполняют свои задания на отлично. В Политехе нам удалось донести до сотрудников мысль о том, что волонтер — это посетитель музея, который вместо приобретения билета оплачивает присутствие в музее и полученный образовательный опыт своим временем. А значит, и относиться к нему необходимо с тем же уважением, что и к посетителю.