

Факторы устойчивой интеграции университетских музеев в образовательный процесс

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2026-35-7-144-168

Борусяк Любовь Фридриховна – канд. экон. наук, ведущий научный сотрудник лаборатории социокультурных образовательных практик НИИ урбанистики и глобального образования, ORCID: 0000-0002-8723-1850, Researcher ID: PNH-2896-2026, BorussyakLF@mgpu.ru

Киктева Ксения Сергеевна – канд. пед. наук, старший научный сотрудник лаборатории социокультурных образовательных практик НИИ урбанистики и глобального образования, ORCID: 0000-0001-8198-4934, Researcher ID: PNF-7464-2026, kiktevaks@mgpu.ru

Россинская Анастасия Николаевна – канд. пед. наук, ведущий научный сотрудник лаборатории социокультурных образовательных практик НИИ урбанистики и глобального образования, ORCID: 0000-0002-7263-5270, Researcher ID: GRS-9634-2022, rossinskayaan@mgpu.ru

Котова Елена Александровна – специалист лаборатории социокультурных образовательных практик НИИ урбанистики и глобального образования, ORCID: 0000-0003-1108-1726, Researcher ID: GRX-6562-2022, kotovaea@mgpu.ru

Московский городской педагогический университет, Москва

Адрес: 129226, г. Москва, 2-й Сельскохозяйственный пр-д, д. 4

***Аннотация.** Статья посвящена анализу образовательной деятельности университетских музеев России. Актуальность исследования обусловлена противоречием между высоким образовательным потенциалом музеев и фрагментарностью его реализации, а также отсутствием в литературе системного анализа условий интеграции музеев в учебный процесс высшей школы. Несмотря на признание музеев важными центрами сохранения наследия и популяризации науки, вопрос об их реальной включённости в повседневную образовательную жизнь вузов остаётся малоизученным. Научная новизна работы заключается в концептуализации факторов, определяющих устойчивость музея в образовательном пространстве университета. Эмпирическую базу составили 15 полуструктурированных интервью с руководителями музеев классических университетов из всех федеральных округов РФ, отобранных на основе разработанного авторами рейтинга активности, учитывавшего разнообразие образовательных практик и доступность контактной информации. В результате тематического анализа впервые выделены четыре группы условий успешной интеграции музея в образовательный процесс: институциональные (формальное закрепление статуса и полномочий), коммуникативные (устойчивые связи с кафедрами и преподавателями), субъектные (наличие и подготовка*

студенческого актива) и материальные (пространственно-финансовые ресурсы). Ключевым научным результатом является обоснование решающей роли триады «музей – преподаватели – студенты» и выявление парадокса «невидимости» музея для внутренней университетской аудитории при его одновременной ориентации на внешние коммуникации. Установлено, что в условиях институциональной неопределённости и кадрового дефицита музеи функционируют преимущественно в модели «устойчивости на энтузиазме», что делает их крайне уязвимыми при смене руководства или кадровых изменениях на кафедрах. Предложена оригинальная траектория вовлечения студентов (от экскурсий через практику к волонтерству) как инструмент формирования устойчивого актива и преодоления кадрового голода. Полученные результаты вносят вклад в теорию музейной педагогики и социологию образования, а также могут служить диагностическим инструментом для оценки положения конкретных музеев и разработки стратегий их развития.

Ключевые слова: университетский музей, вузовский музей, высшее образование, университет, музей, образовательная деятельность музея, музейная педагогика, функции музея, студенты

Для цитирования: Борусяк А.Ф., Киктева К.С., Россинская А.Н., Котова Е.А. Факторы устойчивой интеграции университетских музеев в образовательный процесс // Высшее образование в России. – 2026. – Т. 35, № 7. – С. 144–168. – DOI: 10.31992/0869-3617-2026-35-7-144-168.

Factors of Sustainable Integrating University Museums into Educational Process

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2026-35-7-144-168

Liubov F. Borusyak – Cand.Sci. (Economy), Leading Research Fellow, Laboratory of Socio-Cultural Educational Practices, Research Institute of Urbanistics and Global Education, ORCID: 0000-0002-8723-1850, Researcher ID: PNH-2896-2026, rossinskayaan@mgpu.ru

Ksenia S. Kikteva – Cand.Sci. (Pedagogical Sciences), Senior Research Fellow, Laboratory of Socio-Cultural Educational Practices, Research Institute of Urbanistics and Global Education, ORCID: 0000-0001-8198-4934, Researcher ID: PNF-7464-2026, kiktevaks@mgpu.ru

Anastasia N. Rossinskaya – Cand.Sci. (Pedagogical Sciences), Leading Research Fellow, Laboratory of Socio-Cultural Educational Practices, Research Institute of Urbanistics and Global Education, ORCID: 0000-0002-7263-5270, Researcher ID: GRS-9634-2022, rossinskayaan@mgpu.ru

Elena A. Kotova – specialist, Laboratory of Socio-Cultural Educational Practices, Research Institute of Urbanistics and Global Education, ORCID: 0000-0003-1108-1726, Researcher ID: GRX-6562-2022, kotovaea@mgpu.ru

Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russian Federation

Address: 4 2d Sel'skokhozyaistvennyy pr, Moscow, 129226, Russian Federation

Abstract. This article analyzes educational activities of university museums in Russia. The relevance of the study stems from the contradiction between the high educational potential of museums and the

fragmented nature of its implementation, as well as the lack of systematic analysis in the literature regarding the conditions for integrating museums into the higher education academic process. Despite the recognition of museums as important centers for heritage preservation and science popularization, the question of their actual involvement in the everyday educational life of universities remains understudied. The scientific novelty lies in conceptualizing the factors that determine the sustainability of a museum within a university's educational space. The empirical basis consists of 15 semi-structured interviews with heads of museums at classical universities from all federal districts of the Russian Federation, selected using an activity rating developed by the authors that considered the diversity of educational practices and the availability of contact information. Thematic analysis identified, for the first time, four groups of conditions for successful museum integration into the educational process: institutional (formal status and authority), communicative (stable links with departments and faculty), subjective (student engagement), and material (spatial and financial resources). A key scientific finding is the substantiation of the crucial role played by the "museum – faculty – students" triad and the identification of the "paradox of invisibility", where a museum oriented towards external communications remains unseen by its internal university audience. It is established that under conditions of institutional uncertainty and staff shortages, museums primarily operate under a "running on enthusiasm" model, rendering them highly vulnerable to changes in leadership or departmental personnel. An original trajectory for engaging students (from excursions through internships to volunteering) is proposed as a tool for forming a sustainable student core and overcoming staff shortages. The results contribute to the theory of museum pedagogy and the sociology of education, and can serve as a diagnostic tool for assessing the situation of specific museums and developing strategies for their development.

Keywords: university museum, higher education institution museum, higher education, university, museum, educational activities of the museum, museum pedagogy, museum functions, students

Cite as: Borusyak, L.F., Kikteva, K.S., Rossinskaya, A.N., Kotova, E.A. (2026). Factors of Sustainable Integrating University Museums into Educational Process. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 35, no. 7, pp. 144-168, doi: 10.31992/0869-3617-2026-35-7-144-168 (In Russ., abstract in Eng.).

Введение

Университетские музеи представляют особый тип музейных институций, чьё существование неразрывно связано с образовательными и научными целями вуза. Возникнув как учебные коллекции при кафедрах, они исторически служили пространством наглядного знакомства с объектами изучения – от геологических образцов до художественных произведений. Сегодня функции университетских музеев значительно расширились: они участвуют в формировании корпоративной идентичности вуза, работают с внешними аудиториями от школьников до пенсионеров, становятся площадками междисциплинарных проектов.

Однако за внешней активностью не всегда очевидно, как сегодня реализуется исход-

ная, «внутренняя» миссия университетского музея – его включённость в повседневную образовательную жизнь вуза. Имеют ли современные студенты опыт системной работы с музейными коллекциями? При каких условиях музей становится не просто местом для разовых экскурсий, а полноценным участником учебного процесса? Ответы на эти вопросы требуют обращения к реальным практикам, сложившимся в разных университетах.

Обзор литературы

Анализ современных научных публикаций позволяет систематизировать основные направления исследований вузовских музеев. Университетский музей в них рассматривается как многофункциональный

институт. С одной стороны, это научный центр, чьи коллекции значимы в свете современных вызовов, в частности, решения задач устойчивого развития [1–3]. С другой стороны, музей вуза выступает как посредник между академической наукой и обществом [4–6]. Эта научно-коммуникативная функция реализуется через налаживание связей университетских музеев с регионом [7] и работу с отдельными категориями населения [8]. Особое внимание уделяется просветительскому потенциалу музеев, в т. ч. по информированию о научных достижениях и наследии университетов. Этот опыт рассматривается на примере конкретных музеев [9–13]. Наряду с внешней коммуникацией музей играет важную роль и во внутренних процессах вуза. Он выступает инструментом внутренних коммуникаций и способствует трансляции корпоративной культуры [14], участвует в формировании имиджа университета и развитии культурной идентичности студентов [15; 16].

Ключевой характеристикой, обеспечивающей такую многофункциональность, является статус музея как особого образовательного и культурного пространства [17; 18]. Эта двойственная сущность проявляется в сочетании фундаментальной цели создания музея и актуальных практиках его функционирования. Университетские музеи создаются, прежде всего, для сохранения материального и нематериального наследия университета [19; 20]. Но на практике музей всё чаще реализует себя как площадка социально значимых событий, объединяющих науку и общественность [21]. Это оказывается возможным благодаря междисциплинарному потенциалу современного музея, доступу к актуальным результатам научно-исследовательской деятельности вуза и близости к молодёжной аудитории. На внешней деятельности музея как регионального центра науки и посредника между университетом и обществом сосредоточено основное внимание исследователей.

Можно выделить три базовые функции современного университетского музея, которые находят отражение в литературе [14; 15; 17; 22–28].

1. Учебно-научная функция: обеспечение студентов возможностями для прохождения практик, стажировок, проведения полевых и архивных исследований, развития профессиональных компетенций и практических умений.

2. Научно-исследовательская функция: изучение профильных направлений науки, сохранение культурного наследия.

3. Просветительская функция: популяризация науки, привлечение широкой аудитории через выставки, образовательные проекты и публичные программы.

Если научно-исследовательская и просветительская функции освещены в публикациях достаточно подробно [14; 17; 22; 23; 28], то в изучении учебно-научной функции обнаруживается парадокс. С одной стороны, потенциал университетского музея как неотъемлемой и ценной части системы высшего образования не вызывает сомнений: его коллекции и пространство способны обогащать образовательную среду, будучи доступными как студентам, так и исследователям [23; 29; 30]. С другой стороны, именно аспект включения музея в образовательный процесс вуза освещён в научной литературе фрагментарно. Авторы многих работ [24; 27; 31; 32] касаются этой темы, но рассматривают её в достаточно узком преломлении. Российские исследователи интересуются преимущественно воспитательным потенциалом музеев, рассматривая их роль в патриотическом воспитании [23], поликультурном образовании [29], развитии политической культуры [25] и цифровых компетенций студентов [24]. При этом как в зарубежных, так и в отечественных работах преобладает описательный подход: авторы сосредоточены на частных примерах включения музейных коллекций в учебные курсы (химии, биологии, геологии, иностранного языка и культуры) [27; 31–33], однако вопросы общих законо-

мерностей, условий успешной интеграции вузовского музея в учебный процесс остаются малоизученными.

Цель настоящего исследования – восполнить этот пробел через анализ включения университетских музеев России в образовательный процесс вузов для выявления факторов их устойчивости, способствующих или препятствующих этому процессу.

Методы

Исследование опирается на массив качественных полуструктурированных экспертных интервью, проведённых осенью 2025 года с руководителями университетских музеев из всех федеральных округов Российской Федерации.

Для формирования выборки были отобраны по одному крупнейшему по количеству студентов и профилям обучения, не имеющему отраслевой специализации университету из каждого региона России. Среди них оказались 10 федеральных, 9 национальных исследовательских и 16 опорных университетов. Остальные университеты имеют статус государственных региональных. Было выявлено наличие музеев в 75 университетах выборки.

Первичный отбор респондентов проводился в два этапа на основании анализа информации о музеях на сайтах университетов. На первом этапе был установлен фильтр по наличию контактной информации. Для возможности приглашения к интервью руководителей отбирались музеи, на сайтах которых было указано контактное лицо и не менее одного вида доступной связи (телефон или электронная почта). Музеи без открытых контактов исключались. Этот фильтр прошли 53 музея. На втором этапе проводилась оценка разнообразия образовательной деятельности музея. Для отобранных на первом этапе музеев рассчитывался индекс разнообразия форм работы со студентами на основе 13 индикаторов (*Приложение 1*). Каждая форма фиксировалась бинарно (1 – есть упоминание на сайте, 0 – нет). Порог

включения в интервью был установлен на уровне 7. Он отсекает музеи с единичными эпизодическими мероприятиями, поскольку каждая группа образовательных форм включает от одного до четырёх видов, и соответствует медианному значению разнообразия образовательной деятельности всех музеев выборки ($Me = 7$).

Пороговое значение в семь баллов и более набрали 35 музеев. Им по электронной почте были направлены приглашения на интервью. 25 музеев откликнулись на первое письмо, но 10 не смогли принять участие, объяснив отказ техническими и организационными причинами. В итоге выборку составили 15 интервью с руководителями университетских музеев (*Приложение 2*). В качественном дизайне объём выборки определяется не статистической репрезентативностью, а достижением теоретической насыщенности [34]. В процессе кодирования новые содержательные категории перестали появляться после 12-го интервью; последующие три интервью (№ 13–15) добавляли только вариации уже выявленных паттернов, не формируя новых кодов второго уровня. Таким образом, насыщение было достигнуто в пределах 15 интервью.

Авторы признают, что итоговый размер выборки частично обусловлен внешними ограничениями – низкой отзывчивостью (15 из 35 приглашённых, ~43%) и временными рамками исследования. Однако наличие теоретического насыщения подтверждает, что увеличение выборки, хотя и желательно для расширения охвата, вряд ли привело бы к качественному пересмотру основных выводов. Представленная выборка оценивается как достаточная для решения заявленных исследовательских задач.

Все интервью (длительностью 40–65 минут) были записаны и транскрибированы дословно. Респонденты дали согласие на анонимное и обобщённое использование полученных данных.

Анализ расшифровок проводился методом тематического кодирования. На первом

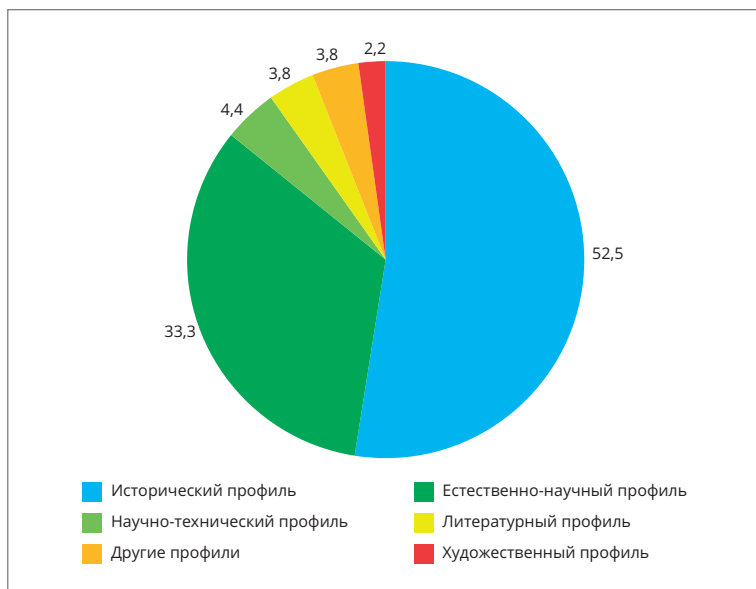


Рис. 1. Профили университетских музеев
Fig. 1. Profiles of University Museums

этапе (открытое кодирование) были выделены три ключевых смысловых блока: «формы образовательной деятельности музея со студентами своего вуза», «препятствия, мешающие работе музея», «факторы устойчивости музея». На последующих этапах анализа для получения более полной картины в схему кодирования были включены дополнительные категории: «профиль музея», «история создания музея», «цель работы музея», «информирование о работе музея». Для подтверждения межкодировочной надёжности была использована процедура независимого кодирования подвыборки транскриптов (4 транскрипта). Показатель согласованности кодировщиков (каппа Коэна) составил 0,82. Таким образом, была подтверждена надёжность категорий кодов, и дальнейшее кодирование осуществлялось по этим кодам.

По каждому коду были выявлены основные категории. Группировка кодов в четыре кластера проведена индуктивно. Это число было определено критерием содержательной различимости: при выделении пяти кластеров возникали пересекающиеся кате-

гории, при слиянии до трёх – утрачивалась значимая специфика. Выделенные кластеры были валидированы в ходе фокус-группы с участием семи информантов, которые подтвердили их релевантность и уточнили формулировки.

Профили специализации университетских музеев

В 75 университетах выборки действуют 182 музея. 41 университет имеет два и более музеев. Наиболее распространённый профиль – исторические музеи (53%). На втором месте – естественно-научные музеи (33%). Остальные профили имеют долю не более 5% (Рис. 1).

Среди музеев исторического профиля 44% – музеи истории университета, 29% – музеи археологии и этнографии, 10% – персональные мемориальные музеи. В естественно-научном профиле 38% составляют зоологические музеи, 31% – геологические и минералогические музеи. На рисунках 2 и 3 представлены специализации исторических и естественно-научных музеев вузов.

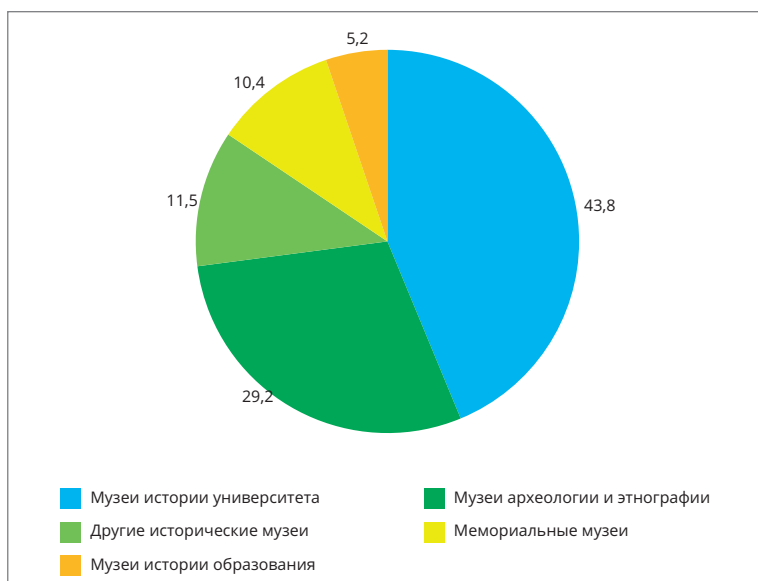


Рис. 2. Университетские музеи исторического профиля
Fig. 2. University Museums of Historical Profile

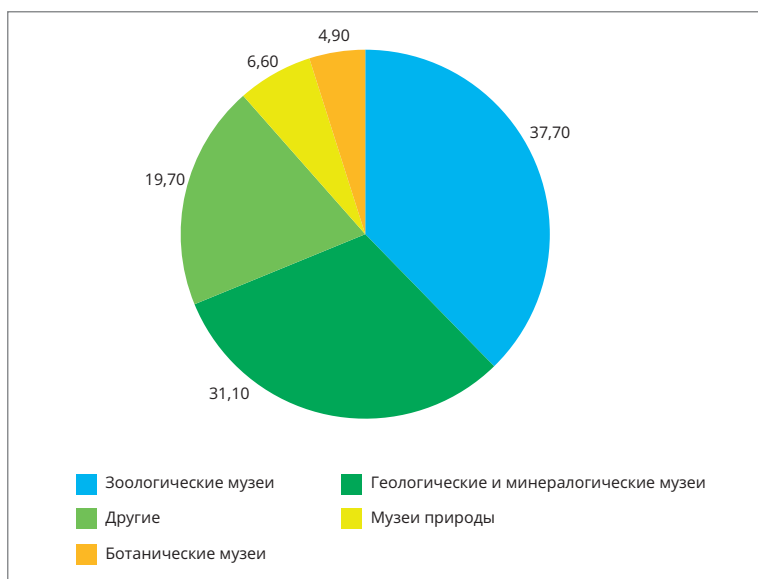


Рис. 3. Университетские музеи естественно-научного профиля
Fig. 3. University Museums of Natural Science Profile

Такая структура музейных профилей объясняется, во-первых, спецификой их возникновения и формирования фондов. Часть музеев появились в результате дарения частных коллекций минералов, горных

пород, гербариев, чучел животных, археологических находок, этнографических артефактов, собранных учёными и любителями в ходе изучения местной природы и культуры народов, проживающих на территории края.

Это в первую очередь относится к Сибири и Дальнему Востоку и объясняет большую долю и разнообразие естественно-научных, археологических и этнографических музеев.

Во-вторых, музеи истории университета рассматриваются многими руководителями вузов как инструмент формирования идентичности студентов, позиционирования университета на региональном уровне и его презентации на федеральном уровне. Поэтому основание музея часто связано с получением вузом статуса университета, особенно в постсоветское время, что подтверждается и данными интервью.

Третьим фактором, объясняющим структуру профилей университетских музеев, является наличие в программе обучения практик, где студенты и преподаватели собирают обширный археологический, этнографический, геологический и биологический материал, который затем передаётся в музей. Эти коллекции послужили основой создания многих музеев.

Акторы функционирования музея

Анализ интервью с руководителями и сотрудниками университетских музеев позволяет рассматривать их деятельность как результат сложной системы взаимодействий множества акторов, чьи интересы и степень вовлечённости непосредственно определяют траекторию развития музея. В отличие от традиционных городских музеев, университетские музеи существуют в специфической среде, где ключевые акторы разделяются на внешние и внутренние группы. Внешний контур представлен Министерством высшего образования и науки, задающим нормативные рамки, а также научным сообществом, выпускниками, горожанами и др. К внутренним относятся руководство университета во главе с ректором, обеспечивающее службы (юридические, финансовые, технические), музейный персонал, профессорско-преподавательский состав, кураторы студенческих групп и сами обучающиеся (студенты, магистранты, аспиранты). Внешние акторы

определяют статус музея, а внутриуниверситетские формируют основу его повседневного функционирования.

Решающее значение для устойчивости музея имеет характер связей между этими группами. Наиболее продуктивная модель возникает там, где музей интегрирован в «треугольник» взаимодействия с преподавателями и студентами. Сотрудничество с кафедрами и личные контакты сотрудников музея (часто совмещающих должности с преподавательскими) являются главным драйвером включения музея в учебный процесс. Информант 8 подчёркивает важность таких связей: *«Я преподаватель, я фактически на всех факультетах... на семи из девяти я преподаю, то есть <...> активное взаимодействие с ребятами остаётся»*. Если преподаватели используют музей для собственных научных изысканий, они естественным образом транслируют этот интерес студентам, инициируя проведение занятий, практик и написание курсовых работ на базе фондов. В этой конфигурации музей перестаёт быть изолированным подразделением и становится органичной частью университетской жизни. И напротив, отсутствие или разрыв этих связей, пассивная позиция хотя бы одного из звеньев цепи «администрация – преподаватели – студенты» неизбежно ведёт к маргинализации музея и ситуации его слабой востребованности.

Особого внимания заслуживает роль субъективного фактора – проактивности участников взаимодействия. Сотрудники музеев, обладающие высокой квалификацией и длительным стажем работы в вузе, часто выступают главными инициаторами коммуникации, используя личные связи для привлечения аудитории. Как отмечает Информант 4: *«Я в этом смысле в выигрышном положении: я здесь училась, работаю, всех знаю, поэтому это естественный процесс коммуникации... Очень много построено именно на личных контактах»*. От их усилий зависит, удастся ли вовлечь в орбиту музея преподавателей

с профильных и смежных кафедр. В свою очередь, позиция преподавателей является критической: они могут как выступать проводниками музейных ресурсов в образовательную среду, так и, при недостатке информации или восприятии музея как «дополнительной нагрузки», блокировать этот канал. Студенты, будучи самой динамичной аудиторией, реагируют на эти сигналы, формируя либо устойчивое ядро волонтеров и исследователей, либо оставаясь пассивными наблюдателями: *«На данный момент около семи-восьми человек есть, которые готовы помочь нам в разной музейной деятельности»* (Инф. 6).

Значительное влияние на положение музеев оказывают акторы, находящиеся вне непосредственного поля музейной повседневности, но задающие институциональные рамки его существования. Это Министерство высшего образования и науки, руководство университетов и обеспечивающие службы. Как следует из интервью, позиция Министерства воспринимается музейными сотрудниками как неопределённая. Информант 1 так характеризует ситуацию: *«Университетский музей – это проблема, которую никто не замечает. Минобр только-только заметил, что в университетах, оказывается, музеи есть, и не знает, что это и зачем»*. Отсутствие чёткой нормативной базы и признания музеев профильными активами вузов приводит к негативным последствиям, в частности, к «оптимизации штатов» – существенному сокращению численности сотрудников при сохранении или даже увеличении объёмов работы: *«Оптимизация, которая прокатилась по всем вузовским музеям, очень больно ударила по коллективу... У нас здесь до 2017 года работало 11 человек... а на сегодняшний день нас только 3,5 человека... мы просто задыхаемся от объёма работ»* (Инф. 9). Другие

информанты отметили, что в штате музеев остались 1–2 человека.

Респонденты правы, отмечая правовую неопределённость университетских музеев. Их деятельность регулируется двумя министерствами: культуры и высшего образования и науки. В нормативной базе Министерства культуры эти музеи не выделяются в отдельную категорию, хотя имеют существенные отличия от других музеев. В документах Министерства высшего образования и науки деятельность университетских музеев не регулируется. По поручению президента Российской Федерации по итогам заседания Совета по культуре и искусству 25 марта 2025 года¹ подготовлена Национальная программа развития музеев России на период до 2030 года, где отмечаются многие из высказанных респондентами проблем и предлагается их решение, но эта программа пока не принята.

Ключевая роль в повседневном функционировании музея принадлежит ректору и администрации университета. В интервью неоднократно подчёркивалось, что музей существует прежде всего благодаря поддержке руководителя: *«... любой вузовский музей – это, прежде всего, благоволение руководителя»* (Инф. 7). Однако многие участники исследования отмечают изменение ситуации к худшему: *«У нас не раз уже менялось руководство, с 2021 года уже второй ректор, и с приходом нового ректора всегда команда меняется. Думаю, им просто не до нас. Мы существуем, хорошо, ну и ладно»* (Инф. 4). Следствием этого становятся низкая оплата труда, ведущая к текучке кадров, и вынужденное функционирование музея преимущественно на энтузиазме сотрудников: *«Текучка большая... тематика очень сложная, оплата очень маленькая, нагрузка большая...»* (Инф. 11).

Наконец, важным, хотя и менее заметным актором выступают различные универси-

¹ Перечень поручений по итогам заседания Совета по культуре и искусству (утв. Президентом РФ 07.05.2025 № Пр-1029), п. 4. // Консультант Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_505046/ (дата обращения: 05.03.2026).

тетские службы – юридический отдел, бухгалтерия, технические подразделения: *«Мы подчиняемся великому множеству разных инстанций в университете, и, чтобы всё согласовать, тратится много времени»* (Инф. 2).

Таким образом, университетский музей функционирует в поле напряжения между внешними акторами (Министерство образования, задающее нормативные рамки, но не имеющее чёткой стратегии) и внутренними (администрация вуза, преподаватели, студенты, обеспечивающие службы), при этом решающее значение для его устойчивости имеют неформальные связи и проактивная позиция музейных сотрудников и преподавателей, тогда как формальная институциональная поддержка со стороны руководства и министерства часто оказывается недостаточной, что ставит музей в зависимость от личного энтузиазма узкого круга вовлечённых акторов.

Условия сохранения устойчивости университетского музея

Несмотря на признание образовательного потенциала университетских музеев, задача обобщения механизмов их интеграции в учебный процесс пока не решена. Анализ экспертных интервью показал, что образовательные практики университетского музея для студентов можно расположить на шкале – от разовых, эпизодических контактов до системной работы, закреплённой в документах и опирающейся на постоянный студенческий актив. Обобщение материалов исследования позволило выделить четыре группы условий, определяющих место музея на этой шкале: институциональные (формальное закрепление роли музея), коммуникативные (характер связей с преподавателями и кафедрами), субъектные (формирование устойчивого студенческого актива) и материальные (финансирование и физическое пространство музея).

Под институциональными условиями мы понимаем совокупность формальных и

устойчивых практик, которые закрепляют статус музея в структуре университета и регламентируют его взаимодействие с другими подразделениями. Анализ интервью показывает: именно наличие или отсутствие таких механизмов делит музеи на две неравные группы. В первой – музеи, чьё участие в образовательной жизни вуза зафиксировано в документах и, следовательно, предсказуемо. Во второй – те, кто вынужден доказывать руководству, преподавателям и студентам свою нужность и искать подход к каждой группе «в ручном режиме».

Наиболее сильная форма институционализации – когда музей становится не просто местом для экскурсий, а полноценной учебной площадкой, включённой в расписание. Таких случаев в нашей выборке оказалось всего два из пятнадцати, но они важны как ориентир. В первом случае занятия в музее встроены в учебный план студентов-историков на постоянной основе: *«Мы являемся не только музеем, где экспонируют предметы, но также это учебный фонд. У нас тут стоят парты, где студенты-историки прослушивают лекции или участвуют в семинарских занятиях по своим специализированным предметам»* (Инф. 5). Во втором случае музейное пространство изначально проектировалось с расчётом на образовательные задачи: *«У нас организованы так экспозиционные залы, что в них можно проводить занятия»* (Инф. 7). В обоих случаях музей перестаёт быть «гостем» в учебном процессе и становится его равноправным участником. Но показательно, что даже там, где такая практика существовала, она может быть утрачена. Несколько респондентов с сожалением отмечали, что с изменением учебных планов или сменой приоритетов руководства регулярные занятия в музее прекратились. Формального закрепления не было – и практика исчезла.

Наиболее распространённая форма институционализации – закрепление знакомства первокурсников с музеем. Практически все респонденты сходятся во мнении:

если студент не попал в музей на первом курсе, потом привести его туда существенно сложнее. Первокурсники ещё не погружены в специализацию, у них нет жёсткой привязки к конкретным кафедрам, и именно в этот период можно сформировать у них представление о музее как о части университетской жизни.

В разных университетах эта задача решается по-разному. Где-то это система графиков, которые составляются перед началом учебного года. Кураторы сами вписывают свои группы в свободные даты, и таким образом поток первокурсников равномерно распределяется по семестру. Где-то процедура жёстче – издаётся общеуниверситетский приказ, обязательный для исполнения всеми факультетами: *«Мы просто издаём приказ в начале учебного года и приглашаем на ознакомительные занятия для студентов первого курса»* (Инф. 11). Однако респонденты отмечают, что в последние годы такая форма знакомства с музеем перестала быть обязательной. Это может быть связано как со слабым знанием руководства факультетов о возможностях музея, а в отдельных случаях – о его существовании вообще, так и с недостаточным интересом к музею со стороны администрации университета, считающей музей непрофильным активом.

Там, где формальные механизмы отсутствуют, образовательная деятельность музея целиком уходит в плоскость личных договорённостей. Это создаёт ситуацию хронической неопределённости. С одной стороны, личные связи с преподавателями позволяют музею сохранять аудиторию. С другой – как только уходит инициативный преподаватель или меняется руководство кафедры, связи обрываются. Не случайно в интервью постоянно звучат фразы: *«Всё зависит от желания преподавателя»* (Инф. 7), *«Многое зависит от научных руководителей»* (Инф. 4). Зависимость от личных контактов при отсутствии институциональной защиты делает музей крайне уязвимым. Те респонденты, кто сам преподаёт на кафедрах, чувствуют

себя увереннее, но и они не могут заменить системных решений.

Таким образом, институциональные условия задают диапазон возможностей: от полного отсутствия формальных механизмов (музей сам по себе) через эпизодические практики (разовые приказы об экскурсиях для первокурсников) к системной интеграции (занятия в расписании). Чем ближе музей к последнему варианту, тем устойчивее его положение и тем меньше оно зависит от субъективной позиции заведующих кафедрами и преподавателей. Однако важно учитывать и обратную сторону: формализация требует ресурсов, и там, где их нет, она может стать не спасением, а дополнительной нагрузкой на сотрудников музея.

Под коммуникативными условиями устойчивости музея мы понимаем сложившиеся каналы связи между музеем и другими участниками университетской жизни: преподавателями, студентами, руководством вуза, а также повседневные практики, с помощью которых сотрудники музея доносят информацию о своей деятельности и договариваются о совместной работе. Анализ интервью показывает, что даже там, где есть формальные механизмы, они нуждаются в подкреплении живым общением. И наоборот, при слабой институциональной поддержке именно выстроенная коммуникация позволяет музею сохранять присутствие в образовательном процессе.

Наиболее органичный канал коммуникации возникает там, где сотрудник музея одновременно занят на профильной кафедре. Большинство респондентов сочетают работу в музее с преподаванием. Такое совмещение позволяет решать сразу несколько задач. Сотрудник музея знает учебные планы, знает, какие темы изучают студенты в конкретном семестре, и может предлагать коллегам приводить студентов в музей на экскурсии, занятия и практику.

Для большинства музеев, где совмещения ставок нет, главным инструментом остаются личные контакты. Респонденты единодушно

ны: это наиболее эффективный способ привлечь внимание преподавателей, кураторов курсов и, соответственно, студентов к музею. Рассылки и посты в социальных сетях работают, но лишь как дополнение к живому разговору.

Важно, что личные контакты работают не только на привлечение аудитории, но и на содержание деятельности. Преподаватели, с которыми у музея налажена регулярная связь, начинают формулировать запросы, исходя из своих педагогических задач. Яркий пример – занятия по последовательному переводу для студентов-лингвистов в одном из университетов: *«Кто-то из нас ведёт экскурсию. Мы несколько предложений сказали, студенты переводят по очереди. <...> С ними приходит преподаватель, наблюдает за ними, в конце экскурсии он им оглашает список их, кого-то хвалит, кому-то указывает на ошибки. То есть мы здесь как просто живой аппарат для проведения учебного занятия практического»* (Инф. 3). Этот пример показателен сразу в нескольких отношениях. Во-первых, музей выступает как площадка для отработки профессиональных навыков. Во-вторых, такой формат возможен только при партнёрских отношениях с преподавателем, когда каждая сторона готова обсуждать детали, адаптировать материал, а преподаватель приходит в музей с конкретной задачей.

Наряду с личными контактами все респонденты используют цифровые каналы (социальные сети, новости на сайте университета) для освещения о своей деятельности. Этими возможностями пользуется большинство респондентов, кроме тех, кто не стремится расширять внутреннюю аудиторию из-за дефицита помещений и музейных кадров. Показательно, что ограничивают свою коммуникацию не те, кто не умеет работать с соцсетями, а те, кто сознательно не хочет увеличивать поток посетителей, т. к. музей физически не готов их принять.

В ряде интервью респонденты фиксируют проблему, которую можно назвать «невиди-

мостью» музея. Даже при наличии личных контактов и цифровых каналов информация не всегда доходит до адресатов: *«Кажется, что в соцсетях, на сайте дали анонс, везде, где могли, сообщили, вроде информация об этом ушла в инфополе, а потом вдруг выясняется, что никто ничего не знал. И это, к сожалению, частая ситуация»* (Инф. 2). Слабое знание о возможностях музея, а в отдельных случаях о его существовании вообще, среди преподавателей – это реальность, с которой сталкиваются многие музеи. Особенно остро эта проблема проявляется в ситуациях, когда в связи с реорганизацией профильной кафедры или института, смены руководства, прекращаются контакты с музеем.

Коммуникативные условия – это совокупность регулярных каналов и практик взаимодействия, которые связывают музей с преподавателями. В условиях недостаточно развитых институциональных механизмов именно выстроенная коммуникация позволяет музею сохранять устойчивое присутствие в образовательном процессе. Однако эффективность таких каналов зависит от вовлечённости конкретных людей, что делает сложившиеся связи уязвимыми при кадровых изменениях. Требуется постепенная трансформация ситуативных личных договорённостей в регулярные, институционально поддерживаемые практики взаимодействия.

Под субъектными условиями мы понимаем институционализированные музейные практики, превращающие студента из пассивного посетителя экскурсии в активного агента музейной деятельности, принимающего на себя ответственность и выполняющего значимые для музея задачи. Анализ интервью показывает, что именно наличие устойчивого студенческого актива отличает музеи, где образовательная деятельность носит системный характер, от тех, где она ограничивается разовыми экскурсиями. Формирование такого актива проходит несколько этапов.

Первый контакт студента с музеем чаще всего происходит на первом курсе. Если студенты в первые месяцы занятий оказались в музее и он им показался интересным, существенно повышается вероятность, что коммуникация с музеем в дальнейшем станет регулярной. Именно из заинтересованных студентов формируется устойчивое ядро поддержки музея, когда студенты не только используют возможности музея для своей образовательной и исследовательской деятельности, но и сами помогают музею, становясь волонтерами.

Однако само по себе первое знакомство не гарантирует дальнейшего вовлечения. Необходимы дополнительные механизмы, превращающие разовый интерес в устойчивую связь. Существенную роль здесь играет практика на базе музея. Она даёт преимущества обеим сторонам. Студенты получают практические навыки работы с реальным материалом. У музея появляются помощники, остро необходимые в ситуации дефицита кадров. Показательно, что на практику в музей приходят не только студенты профильных направлений. В некоторых музеях естественно-научного профиля практику могут проходить студенты гуманитарных факультетов, занимаясь, например, переводом экскурсий и этикетажа на иностранный язык. А в отдельных случаях практика даёт студентам возможность получить дополнительные профессиональные компетенции: *«Среди студентов есть значительная часть, которые приходят к нам за опытом, потому что здесь они практически получают вторую специальность. Мы знаем, что они по окончании вуза имеют диплом историка, но фактически к тому же обладают всеми навыками настоящего музейщика, и эти навыки разноплановые»* (Инф. 12).

Важнейший эффект практики заключается в том, что она часто становится «лифтом» в волонтерство. Студенты, освоившие базовые навыки и погрузившиеся в музейную жизнь, продолжают помогать музею на добровольной основе. Причём этих волонте-

ров не приходится обучать с нуля – многие навыки они получили уже в ходе практики. Однако волонтерство может возникать и без предшествующей практики. В ряде университетов есть постоянная команда волонтеров, часть из которых заинтересовалась, посетив ознакомительную или тематическую экскурсию, просто заглянув в музей: *«Некоторые студенты заходят просто посмотреть и видят, что люди здесь что-то делают, что-то работают, и им становится интересно, и сами приходят, начинают что-то делать»* (Инф. 1).

Направления волонтерской деятельности в музеях очень разнообразны: работа с экспонатами (описание, оцифровка, фотографирование, другая фондовая работа), проведение экскурсий как для внутренней (студенческой), так и для внешней аудитории, организация событий. Далеко не всегда волонтерами становятся студенты профильного направления, это могут быть студенты практически любых факультетов. Один из наиболее ярких примеров – проект «Вузовский некрополь» по уходу за могилами преподавателей университета, который инициировал и организует музей: *«Нам нужна там и элементарная физическая сила, и люди, которые не боятся там бывать, подкрашивать, и люди, которые ведут там экскурсии. И мы поняли, что это должна быть молодёжь, студенты»* (Инф. 12). Этот пример показателен тем, что музей выступает здесь не просто хранителем прошлого, а организатором актуальной социальной практики, объединяющей студентов вокруг значимой цели.

Успех формирования студенческого актива напрямую зависит от позиции сотрудников музея. Если волонтерами становятся студенты, проходившие в музее практику, понявшие, что смогут там многому научиться, от сотрудников зависит, насколько такие студенты смогут сохранить свою мотивацию. Большинство студентов слабо представляют, какие их знания и умения могут быть полезны в музее, поэтому музейный

актив более успешно формируется там, где сотрудники музея умеют сообщать о своих запросах в ходе экскурсий, через социальные сети и пр.

Не все респонденты уверены, что волонтеры музея действительно полезны. Звучит и другая позиция: *«Предлагали нам в помощь волонтеров, но, понимаете, волонтерство – это такая штука, что самим волонтерам нужна наша постоянная помощь и консультация в музейном деле. Поэтому, порой думаешь, кто кому больше помогает, волонтеры тебе или ты им»* (Инф. 2). Работа с волонтерами требует ресурсов – времени, внимания, компетенций – и в условиях кадрового дефицита может становиться дополнительной нагрузкой, а не помощью.

Субъектные условия, таким образом, описывают не только то, как студенты вовлекаются в музей, но и то, какие формы принимает это вовлечение на разных этапах – от первого знакомства до полноценного соучастия в жизни музея.

Под материальными условиями мы понимаем ресурсную базу музея, включающую его расположение, качество и достаточность помещений для хранения фондов, экспонирования и образовательной деятельности, а также финансовое обеспечение, необходимое для поддержания и развития этой базы. Анализ интервью показывает, что музеи существенно различаются по своим материальным условиям. В одних случаях имеется специальное помещение, достаточное для размещения фондов, экспозиции, работы сотрудников, а также для проведения занятий со студентами. В других случаях тех или иных компонентов не хватает, что серьезно осложняет работу. Даже при наличии институциональной поддержки и выстроенной коммуникации отсутствие оборудованного специального пространства делает полноценную образовательную деятельность невозможной.

Важным фактором вовлеченности музея в образовательный процесс университета выступает расположение музея: находится ли он в непосредственной близости от своей

основной целевой аудитории. Показательный пример приводит один из респондентов: музей находится в шести километрах от университетского кампуса, что делает его практически недоступным для студентов, несмотря на наличие оборудованных помещений и готовность сотрудников принимать посетителей. В этом случае все усилия по институционализации и коммуникации разбиваются о пространственный барьер.

Финансирование музеев также варьируется. При его недостаточности возникают проблемы с заменой оборудования на более современное, с пополнением фондов и работой с ними. Часть музеев имеет возможность зарабатывать за счет продажи билетов на внешние экскурсии, однако в ряде случаев эти средства не поступают в распоряжение музея, а полностью или частично уходят в бюджет университета. Таким образом, даже наличие внебюджетных доходов не гарантирует улучшение материальной базы, если финансовые потоки централизованы и музей не может самостоятельно распоряжаться заработанными средствами.

Материальные условия задают физические границы возможного. Они могут либо усиливать действие институциональных, коммуникативных и субъектных факторов, либо сводить их на нет. Музей, расположенный вдали от студентов, не может быть полноценно включен в образовательный процесс, даже при наличии всех остальных благоприятных условий. Музей, лишённый средств на обновление оборудования, проигрывает конкуренцию за внимание студентов более современным пространствам. В этом смысле материальные условия выступают своего рода базовым уровнем: без их удовлетворительного состояния любые усилия по интеграции музея в образование оказываются малоэффективными.

Формы образовательной работы музея со студентами

Обобщая описанные респондентами практики, можно выделить пять основных

форм образовательной работы университетского музея со студентами, которые выстраиваются в последовательность по мере возрастания степени их вовлечённости.

Первая и наиболее массовая форма – экскурсионная, включающая как обзорные экскурсии для первокурсников (призванные познакомить с музеем как частью университетской среды), так и тематические экскурсии в рамках учебных курсов. Более глубокую интеграцию в образовательный процесс представляют учебные занятия в пространстве музея (лекции, семинары), включённые в расписание и использующие экспозицию как образовательную среду. Третья форма – проектная и исследовательская деятельность, когда студенты пишут курсовые и дипломные работы на базе музейных фондов, готовят статьи и выступают на конференциях. Особое место занимает практика, создающая возможность освоить прикладные профессиональные навыки и одновременно помогающая музею решать кадровые проблемы. Наконец, высшая форма вовлечённости – волонтерство и участие в жизни музея, когда студенты на добровольной и регулярной основе помогают в работе с фондами, проводят экскурсии, участвуют в организации музейных событий.

Эти формы образуют своеобразную траекторию: из заинтересовавшихся экскурсией студентов рекрутируются те, кто приходит на практику; из прошедших практику – те, кто остаётся волонтерами и формирует устойчивый студенческий актив, обеспечивающий преемственность музейной жизни. Успешность этого движения зависит от трёх факторов: с одной стороны, от целенаправленной работы сотрудников музея по привлечению и удержанию студентов, с другой – от готовности самих студентов откликаться на эту работу, с третьей – от готовности преподавателей использовать музейные коллекции в учебном процессе. Там, где эти факторы совпадают, формируется устойчивый студенческий актив – ядро, которое не только помогает музею решать текущие

задачи, но и обеспечивает преемственность, передавая сложившиеся практики от старших курсов к младшим.

Обсуждение результатов

Проведённое исследование позволяет внести ряд уточнений в понимание роли университетского музея в образовательном процессе и факторов его устойчивости. Полученные данные показывают, что структура музейной сети российских университетов отражает специфику их создания: формирование коллекций за счёт результатов полевых практик и дарения частных коллекций учёными-энтузиастами. Эта особенность, выявленная в ходе анализа сайтов университетских музеев России, дополняет существующие в литературе представления о генезисе вузовских музеев [19; 20], подчёркивая роль практико-ориентированного обучения и личной инициативы исследователей в их создании.

Ключевой вывод исследования заключается в том, что интеграция музея в образовательный процесс определяется не столько его профилем или богатством фондов, сколько характером взаимодействия между акторами. В литературе справедливо отмечается многофункциональность университетского музея [3; 18; 22–24; 32], однако механизмы реализации его функций остаются недостаточно изученными. Наше исследование показывает, что решающее значение имеют связи в триаде «музей – преподаватели – студенты». Наиболее успешные кейсы возникают там, где сотрудники музея одновременно заняты на кафедрах, а преподаватели используют музей для своих научных изысканий, транслируя этот интерес студентам. Этот вывод конкретизирует общие положения о роли музея во внутренних коммуникациях вуза [14–16], показывая, через какие именно механизмы он становится органичной частью университетской жизни.

В то же время исследование выявляет серьёзное противоречие между высоким образовательным потенциалом музеев и их реаль-

ным положением. Описанный в литературе воспитательный потенциал [23; 25; 29] и возможности формирования корпоративной культуры [14–16] реализуются далеко не в полной мере. Наши данные свидетельствуют о системной институциональной неопределённости: музеи находятся в серой зоне для профильного министерства, а руководство вузов часто воспринимает их как «непрофильный актив». Эта ситуация усугубляется кадровым голодом – следствием многолетней оптимизации и низкой оплаты труда. В результате университетские музеи воспроизводят модель, которую можно назвать «устойчивостью на энтузиазме», когда при отсутствии системной поддержки ключевую роль играют личные связи и увеличенная рабочая нагрузка на немногочисленный штат. По сути, эта модель соотносима с некоторыми концепциями организационной теории. В частности, согласно теории ресурсной зависимости Дж. Пфеффера и Г. Саланчика [35], на организацию влияют и её контролируют те структуры, которые управляют ресурсами, а усиление независимости организации происходит в том случае, если удаётся найти альтернативные источники ресурсов. Подобным образом и университетские музеи находят дополнительные ресурсы для собственной устойчивости в налаживании сети формальных и неформальных коммуникаций при недостаточности материальной базы. Соотнося предложенную нами модель с теорией институционального изоморфизма П. Димаджо и У.В. Пауэлла [36], можем предположить, что устойчивость на энтузиазме стала своеобразной формой изоморфизма, обусловленного небольшим количеством альтернатив устойчивого функционирования для университетских музеев, а также их зависимостью от сходных источников поддержки.

Полученные данные позволяют дополнить существующую в литературе типологию функций университетского музея [14; 15; 17; 22–27] более детальным описанием того, как именно реализуется учебно-научная функ-

ция в повседневной практике. Выделенные нами пять форм образовательной работы (экскурсии, учебные занятия, проектная и исследовательская деятельность, практика, волонтерство) выстраиваются в траекторию, по которой студент может пройти путь от пассивного посетителя до активного участника музейной жизни. Исследования [10; 37; 38] описывают сходный опыт, где студенты разных направлений вовлекаются в музейную деятельность через проектную работу. Аналогично, работы А.В. Иванова [39] и Е.Ю. Лихачевой [40] представляют концепцию молодёжного музея (под эгидой университетского музея) как мобильно-сетевое проекта, интегрированного в научно-образовательную среду и предполагающего максимальное вовлечение молодёжи через презентационные и интерактивные форматы, конкурсы творческих работ и экспедиционную деятельность. Эта траектория, однако, реализуется лишь при соблюдении четырёх выделенных нами групп условий: институциональных (формальное закрепление), коммуникативных (налаженные связи с кафедрами), субъектных (наличие студенческого актива) и материальных (пространство и финансирование). Отсутствие любого из этих условий делает музей уязвимым и ставит его в зависимость от личных контактов отдельных преподавателей и сотрудников. В отличие от функциональных типологий, предлагаемая модель является не дедуктивной, а эмпирической: она описывает не предписанные функции музея, а выделенные из интервью условия реализации учебно-научной деятельности.

Особого внимания заслуживает обнаруженный в исследовании «парадокс невидимости»: музей часто более известен внешней аудитории, чем преподавателям и студентам вуза. Данный парадокс не находит прямого отражения в литературе, где внешняя коммуникация музея [4–8] и его роль как посредника между наукой и обществом [4; 5] рассматриваются преимущественно в позитивном ключе. Наше исследование пока-

зывает, что ориентация на внешнюю аудиторию при ослаблении внутренних связей может становиться стратегией выживания, но она же усиливает разрыв между музеем и образовательным процессом университета.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение позиции других акторов – преподавателей, студентов, представителей администрации вуза – для получения более объёмной картины. Перспективным представляется также сравнительный анализ музеев, успешно интегрированных в образовательный процесс, и музеев, находящихся в ситуации маргинализации, для выявления ключевых факторов, определяющих траекторию развития.

Практическая значимость исследования состоит в том, что выделенные четыре группы условий могут служить своего рода диагностическим инструментом для оценки положения конкретного музея и разработки стратегии его укрепления. Понимание того, что устойчивость музея зависит не только от богатства фондов или энтузиазма сотрудников, но и от институционального закрепления его статуса, налаженной коммуникации с кафедрами, работы со студенческим активом и материальных условий, позволяет адресно воздействовать на наиболее слабые звенья.

Ограничения исследования

Проведённое исследование, будучи качественным по своему дизайну, имеет ряд ограничений, которые необходимо учитывать при интерпретации результатов.

Во-первых, в выборку вошли 15 музеев, отобранных на основе рейтинга, учитывавшего разнообразие образовательных практик и доступность контактной информации. Это означает, что мы сознательно фокусировались на более активных музеях. Музеи с минимальной активностью остались за рамками исследования. Однако ключевой вывод, который позволяет сделать наш дизайн: описанные проблемы обнаруживаются не в периферийных, а в наиболее активных музеях,

отобранных по формальным критериям разнообразия деятельности. Это означает, что данные проблемы не являются следствием ресурсной бедности или угасания работы – они присущи даже формально успешным музеям. В то же время мы не можем утверждать, что в генеральной совокупности ситуация ещё более критична: малоактивные музеи могут не сталкиваться с частью этих проблем просто в силу меньшего масштаба деятельности. Изучение этой группы остаётся перспективой будущих исследований.

Во-вторых, в исследовании представлена только позиция руководителей музеев. Это позволяет глубоко понять их видение проблем и возможностей, но не даёт прямой информации о том, как воспринимают ситуацию другие участники – преподаватели, студенты, представители администрации. Возможны расхождения в оценках: то, что сотрудники музея считают недостатком информированности, преподаватели могут объяснять иными причинами. Включение в дизайн исследования интервью с представителями других групп позволило бы получить более объёмную картину.

В-третьих, мы фокусировались на наиболее характерных для вузовских музеев практиках, проблемах и особенностях функционирования, лишь в редких случаях обращаясь к случаям, которые можно охарактеризовать как отклоняющиеся. Это обусловлено тем, что такие случаи носили исключительно индивидуальный характер, то есть были единичными. Их описание не привнесло бы дополнительных, важных с точки зрения содержания смыслов.

Несмотря на обозначенные ограничения, проведённое исследование даёт достаточно надёжную основу для понимания того, как устроена образовательная деятельность университетских музеев в современной России и какие факторы определяют её успешность или, напротив, создают барьеры. Полученные результаты могут быть использованы как для разработки практических рекомендаций по интеграции музеев в обра-

зовательный процесс, так и для постановки новых исследовательских вопросов.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сделать ряд обобщений относительно роли и места университетских музеев в образовательном процессе вузов. Прежде всего, анализ специализации музеев подтверждает, что профили музеев исторически обусловлены: преобладание исторических и естественно-научных собраний является прямым следствием их возникновения на базе полевых практик, экспедиций и частных коллекций учёных. Это определяет их уникальный научный и образовательный потенциал, который, однако, реализуется далеко не в полной мере.

Ключевым результатом работы стала концептуализация факторов, определяющих устойчивость музея и его интеграцию в образовательный процесс. Выделенные четыре группы условий – институциональные, коммуникативные, субъектные и материальные – позволяют не только объяснить текущее положение конкретного музея на шкале от эпизодического присутствия до системного участия, но и служат диагностическим инструментом для выявления «зон роста». Исследование показало, что решающее значение для успешной интеграции имеет характер взаимодействия в триаде «музей – преподаватели – студенты». Наиболее продуктивная модель возникает там, где сотрудники музея сами вовлечены в преподавание, а личные связи подкрепляют (или заменяют) недостаточно развитые формальные механизмы.

Вместе с тем работа выявила глубокое противоречие. При высоком образовательном потенциале и растущем интересе к внешним коммуникациям, университетские музеи находятся в ситуации институциональной неопределённости. Отсутствие чёткой политики в отношении университетских музеев со стороны Министерства образования и науки, восприятие музея как «непрофильного

актива» администрациями вузов и хронический кадровый голод приводят к тому, что устойчивость музеев держится преимущественно на личном энтузиазме ограниченного круга лиц. Эта модель «устойчивости на энтузиазме» крайне уязвима и не может быть основой для долгосрочного развития.

Наконец, исследование позволило детализировать траекторию вовлечения студентов в музейную жизнь. Пять выделенных форм образовательной работы (экскурсии, учебные занятия, проектная деятельность, практика, волонтерство) представляют собой своеобразный аналог «лестницы участия» [41]. Переход от одной ступени к другой требует целенаправленных усилий со стороны музея и поддержки со стороны преподавателей. Успешное формирование устойчивого студенческого актива становится не только показателем эффективной образовательной работы, но и важнейшим ресурсом для самого музея, обеспечивающим преемственность и помогающим решать кадровые проблемы.

Заключение

Университетский музей обладает уникальным, но недостаточно реализованным потенциалом для обогащения образовательной среды. Его интеграция в учебный процесс способна не только дать студентам бесценный опыт работы с подлинными источниками и сформировать профессиональные компетенции, но и стать важным фактором развития корпоративной идентичности и преемственности поколений. Проведённое исследование показывает, что для раскрытия этого потенциала недостаточно отдельных инициатив энтузиастов. Необходима системная работа на всех уровнях: от выработки чёткой нормативной базы на федеральном уровне до изменения отношения к музею внутри университета, где он должен перестать восприниматься как «непрофильный актив». Интеграция музея в учебный план, поддержка его коммуникаций с учебными подразделениями и создание

условий для формирования студенческого актива – это не дополнительные расходы, а инвестиции в качество образования и сохранение академической культуры. Дальнейшие исследования с привлечением преподавателей, студентов и администраторов позволяют углубить понимание этих процессов и разработать практические рекомендации для различных типов университетов.

Литература

- McGhie H. University Museums Like the Future Matters: The Roles of University Museums and Collections in Sustainable Development // *University Museums and Collections Journal*. – 2021. – Vol. 13, no. 1. – P. 15. – URL: http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2021/09/UMACj-13_1-web.pdf (дата обращения: 05.03.2026).
- Fang H.S. How Does Cultural Diversity Contribute to Raising Awareness of Sustainability Issues? An Example From the Exhibition 'Sustainable New Year's Dinner Tables – Dining in Anthropocene' // *University Museums and Collections Journal*. – 2022. – Vol. 14, no. 2. – P. 79. – URL: <http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2022/09/UMACj-14-2-Prague-2022-v2.pdf> (дата обращения: 05.03.2026).
- Nepote A.C., Uribe Morfin P., Bartolucci, J. Conceptualizing Sustainable Communities Through an Exhibition in a University Museum // *Cultures of Science*. – 2024. – Vol. 7. – P. 1–18. – DOI: 10.1177/20966083241263128.
- Ромашова М.В. Университетские музеи: проблемы управления и развития // *Ars Administrandi*. – 2015. – № 3. – С. 129–136. – EDN: VARYVL.
- Калита С.П., Юркин И.Н. Университетский музей как культурный феномен // *Культура и цивилизация*. – 2019. – Т. 9, № 1-1. – С. 176–183. – DOI: 10.25799/AR.2019.44.1.019.
- Simpson A. The Unique Potential of the University Museum in the Anthropocene // *Conference: International Congress of Culture in Climate Action*. – 2024. – URL: https://www.researchgate.net/publication/386538295_The_Unique_Potential_of_the_University_Museum_in_the_Anthropocene#fullTextFileContent (дата обращения: 05.03.2026).
- Ra J., Lee M. A Study on the Characteristics of Regional Programs in University Museums // *The Korean Society of Culture and Convergence*. – 2023. – Vol. 45. – P. 643–656. – DOI: 10.33645/cnc.2023.07.45.07.643.
- Oliver K. Communal Articulation: Decentering University Art Museum Language Through a Black Feminist Encounter // *Visual Arts Research*. – 2024. – Vol. 50. – P. 74–90. – DOI: 10.5406/21518009.50.2.06.
- Papoulas E., Zounis Th. Managing University Heritage: The Expansion of Athens University's History Museum, Permanent Collection // *Strategic Innovative Marketing and Tourism*. – 2025. – P. 37–45. – DOI: 10.1007/978-3-031-81962-9_5.
- Girón J.D. Come Bug Me: The First Attempt at an Outreach Event Showcasing the Invertebrate Zoology Collection of the Museum of Texas Tech University // *Natural History Collections and Museomics*. – 2025. – Vol. 2. – P. 1–8. – DOI: 10.3897/nhcm.2.153552.
- Будюкина Н.Н. Университетский музей – феномен культуры или науки? // *Молодёжь и социум*. – 2011. – № 4 (8). – С. 23–28. – EDN: PJRTOZ.
- Трифонов Г.С. Университетский музей науки и искусства: традиции, место и роль в современном культурно-образовательном пространстве вуза // *Традиции и новации в отечественной духовной культуре: сб. материалов науч.-практ. конф.* – Челябинск: Южно-Уральский государственный университет, 2006. – С. 62–69. – EDN: VUPLPR.
- Федосова А.А. Роль музейной экспозиции университета в культурно-образовательной и рекламной деятельности учреждения высшего образования // *Литературное наследие России и Беларуси в экспозиционно-выставочном пространстве музеев и библиотек: материалы междунар. науч.-практ. конф.* – Смоленск–Минск: Смоленский государственный институт искусств, 2022. – С. 148–153. – EDN: BQAMMB.
- An H., Lee S. Strategies for Revitalizing University Museums from a Cultural Marketing Perspective // *Korean Arts Association of Arts Management*. – 2024. – Vol. 71. – P. 5–36. – DOI: 10.52564/JAMP.2024.71.5.
- Дементьев А.Д. Университетские музейные комплексы России // *Мировые тренды и музейная практика в России: сб. ст. II Международной научной конференции*. – Москва: РГГУ, 2024. – С. 215–222. – EDN: IAXCLS.

16. Арканникова М.С. Университетский музей: в поисках идентичности и ценностно-смыслового диалога // Казанская наука. – 2022. – № 12. – С. 169–172. – EDN: KEXYSQ.
17. Althagafi A. The anticipated roles of the Umm Al Qura University Museum considering its scientific, artistic, and cultural significance // Al-Academy Journal. – 2025. – P. 197–212. – DOI: 10.35560/jcofarts1569.
18. Mazzeo M. Museum of the Faculty of Dentistry of the National University of Cyrdoba: History and Identity for the Promotion of Culture // Revista de la Facultad de Odontologia. – 2025. – Vol. 35. – P. 1–3. – DOI: 10.25014/revfacodont271.2025.35.1.1.
19. Plaza C., Medina L. Archives in University Science Museums: Proposals for Their Museological Transformation // Collections: A Journal for Museum and Archives Professionals. – 2025. – Vol. 21. – P. 305–320. – DOI: 10.1177/15501906251321190.
20. Diamond S. Town and Gown: University and College Galleries and Museums and Community Engagement // New Directions in University Museums. – 2024. – Publisher: Rowman & Littlefield. – P. 167–190. – ISBN: 9781538157725.
21. Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. «Третья миссия» университетов как предмет научного анализа // Вестник Вятского государственного университета. – 2020. – № 2. – С. 17–24. – DOI: 10.25730/VSU.7606.20.020.
22. Румянцева А.С., Епина М.Б., Терскова А.А. Культурно-просветительская, образовательная и мемориальная деятельность Музея Сибирского федерального университета // Вестник Восточно-Сибирского государственного института культуры. – 2019. – № 2 (10). – С. 100–104. – DOI: 10.31443/2541-8874-2019-2-10-100-104.
23. Ромащенко А.А., Ромащенко М.А. Просветительский потенциал университетского музея: проблемы и перспективы // Вестник Музея археологии и этнографии Пермского Предуралья. – 2019. – № 9. – С. 13–16. – DOI: 10.24411/9999-035A-2019-10903.
24. Рыжов В.Ю. Университетский музей как пространство современного образования // Молодёжная наука: тенденции развития. – 2024. – № 1. – С. 39–44. – EDN: RBRHAB.
25. Семенова А.А. Музейные ресурсы вузов: интеграция в образовательный процесс и воспитательную среду // Государственная молодёжная политика: стратегии развития и повседневные практики в настоящем и будущем: материалы науч.-просветит. конф. – Новосибирск: РАНХиГС, 2024. – С. 87–90. – EDN: ECKMPP.
26. Труевцева О.Н. Университетский музей: главный вектор развития // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. – 2017. – № 38. – С. 56–60. – EDN: YJKAUV.
27. Bahram M. Teaching Chemistry with Art // University Museums and Collections Journal. – 2024. Vol. 17, no. 3. – P. 226–234. – URL: http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2024/10/UMAC_2024-16_3-FINAL.pdf (дата обращения: 05.03.2026).
28. Мухаметзянов М.С. Музеи вузов и их вклад в сохранение культурного и научного наследия // Актуальные проблемы регионоведения и науковедения: сб. ст. научной конференции. – Казань: Институт Татарской энциклопедии и регионоведения АН РТ, 2023. – С. 266–273. – EDN: GOSZMQ.
29. Мельникова Г.Ф., Гильманшина С.И. Музеи университета как фактор поликультурного воспитания молодёжи // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 4. – С. 225. – EDN: UDWWPH.
30. Мельникова Г.Ф., Зиннурова А.Р. Университетский музей как образовательная среда для студентов // Актуальные проблемы химического и экологического образования: сб. науч. тр. Санкт-Петербург: РГПУ им. А.И. Герцена, 2016. – С. 253–257. – EDN: WBTPJD.
31. McMahon J., Kovach J. Using Art to Foster Observational Skills in an Introductory Biology Lab // University Museums and Collections Journal. – 2024. – Vol. 17, no. 3. – P. 196–204. – URL: http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2024/10/UMAC_2024-16_3-FINAL.pdf (дата обращения: 05.03.2026).
32. Morgan N. Building Stones Explained: The Oxford University Museum of Natural History // Geology Today. – 2025. – Vol. 39. – P. 110–116. – URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gto.12432> (дата обращения: 05.03.2026).
33. Marcos Miguel N., Hancock M. Enhancing the Textbook's Cultural Content Within the University Museum: Students' Perceptions of Two Activities // L2 Journal. – 2024. – Vol. 16, iss. 1. – P. 1–28. – DOI: 10.5070/L2.19487.

34. Glaser B., Strauss A. The Discovery of Grounded Theory. – Chicago: Aldine Publishing, 1967. – 271 p.
35. Pfeffer J., Salancik G. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. – New York: Harper & Row, 1978. – 300 p.
36. DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. – 1983. – Vol. 48, iss. 2. – P. 147–160.
37. Zuccoli F. A University Museum as a Place for Discussion, Knowledge Building, a Space for Active Teaching // Conference: EDULEARN24: 16th International Conference on Education and New Learning Technologies. – 2024a. – P. 8177–8182. – DOI: 10.21125/edulearn.2024.1931.
38. Zuccoli F., Amadasi G., Zocco L., Benetton N., Santilli S. Getting in the Game: Engaging with Art, Artists, and Museums // Luigini A. (ed.), Proceedings of the 2nd International and Interdisciplinary Conference on Digital Environments for Education, Arts and Heritage EARTH 2023. – 2024b. – P. 75–83. – DOI: 10.1007/978-3-031-73823-4_9.
39. Молодёжный музей как драйвер научно-просветительского (публичного) университетского мероприятия: опыт представления на всероссийском Фестивале науки в Московском университете / А.В. Иванов, А.В. Смуров, В.В. Снакин [и др.] // Вестник Московского университета. Серия 8: История. – 2025. – Т. 66, № 1. – С. 101–122. – DOI: 10.55959/MSU0130-0083-8-2025-66-1-101-122.
40. Молодёжный конкурс творческих работ как механизм развития современного музея / Е.Ю. Лихачева, В.В. Снакин, А.В. Иванов, Н.Н. Колотилова // Жизнь Земли. – 2025. – Т. 47, № 1. – С. 74–85. – DOI: 10.29003/m4380.0514-7468.2025_47_1/74-85.
41. Hart R. Children's Participation: From Tokenism To Citizenship. – Florence, Italy: UNICEF International Child Development Centre, 1992. – 39 p. – ISBN: 88-85401-05-8.

Статья поступила в редакцию 10.03.2026

Принята к публикации 05.05.2026

References

1. McGhie, H. (2021). University Museums Like the Future Matters: The Roles of University Museums and Collections in Sustainable Development. *University Museums and Collections Journal*. Vol. 13, no. 1, p. 15. Available at: http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2021/09/UMACj-13_1-web.pdf (accessed 05.03.2026).
2. Fang, H.S. (2022). How Does Cultural Diversity Contribute to Raising Awareness of Sustainability Issues? An Example From the Exhibition 'Sustainable New Year's Dinner Tables – Dining in Anthropocene'. *University Museums and Collections Journal*. Vol. 14, no. 2, p. 79. Available at: <http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2022/09/UMACj-14-2-Prague-2022-v2.pdf> (accessed 05.03.2026).
3. Nepote, A.C., Uribe Morfin, P., Bartolucci, J. (2024). Conceptualizing Sustainable Communities Through an Exhibition in a University Museum. *Cultures of Science*. Vol. 7, pp. 1–18, doi: 10.1177/20966083241263128.
4. Romashova, M.V. (2015). University Museums: Management and Development Challenges. *Ars Administrandi = Ars Administrandi (The Art of Governance)*. No. 3, pp. 129–136. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_24982447_51901528.pdf (accessed 05.03.2026). (In Russ., abstract in Eng.).
5. Kalita, S.P., Yurkin, I.N. (2019). University Museum as a Cultural Phenomenon. *Kul'tura i tsivilizatsiya = Culture and Civilization*. Vol. 9, no. 1–1, pp. 176–183, doi: 10.25799/AR.2019.44.1.019. (In Russ., abstract in Eng.).
6. Simpson, A. (2024). The Unique Potential of the University Museum in the Anthropocene. *Conference: International Congress of Culture in Climate Action*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/386538295_The_Unique_Potential_of_the_University_Museum_in_the_Anthropocene#fullTextFileContent (accessed: 05.03.2026)

7. Ra, J., Lee, M. (2023). A Study on the Characteristics of Regional Programs in University Museums. *The Korean Society of Culture and Convergence*. Vol. 45, pp. 643-656, doi: 10.33645/cnc.2023.07.45.07.643.
8. Oliver, K. (2024). Communal Articulation: Decentering University Art Museum Language Through a Black Feminist Encounter. *Visual Arts Research*. Vol. 50, pp. 74-90, doi: 10.5406/21518009.50.2.06.
9. Papoulias, E., Zounis, Th. (2025). Managing University Heritage: The Expansion of Athens University's History Museum, Permanent Collection. *Strategic Innovative Marketing and Tourism*. Pp. 37-45, doi: 10.1007/978-3-031-81962-9_5.
10. Girón, J.D. (2025). Come Bug Me: The First Attempt at an Outreach Event Showcasing the Invertebrate Zoology Collection of the Museum of Texas Tech University. *Natural History Collections and Museomics*. Vol. 2, pp. 1-8, doi: 10.3897/nhcm.2.153552.
11. Budyukina, N.N. (2011). University Museum – Is It a Culture or Science Phenomenon? *Molodezh' i sotsium* [Youth and Society]. No. 4 (8), pp. 23-28. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_18264545_17610452.pdf (accessed 05.03.2026). (In Russ., abstract in Eng.).
12. Trifonova, G.S. (2006). [University Museum of Science and Art: Traditions, Place and Role in Modern Educational and Cultural Environment of University]. In: *Traditsii i novatsii v otechestvennoi dukhovnoi kul'ture: sb. materialov nauch.-prakt. konf.* [Traditions and Novations in Social Spiritual Culture: Proceedings of Sci.-Pract. Conf.]. Chelyabinsk: South Ural State University Publ., pp. 62-69. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25891990> (accessed 05.03.2026). (In Russ.).
13. Fedosova, A.A. (2022). The Role of the University's Museum Exposition in the Cultural, Educational and Advertising Activity of the Institution of Higher Education. In: *Literaturnoe nasledie Rossii i Belarusi v ekspozitsionno-vystavochnom prostranstve muzeev i bibliotek: materialy mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* [Literary Heritage of Russia and Belarus in Expository and Exhibition Space of Museums and Libraries: Materials of Int. Sci.-Pract. Conf.]. Smolensk–Minsk: Smolensk State Institute of Arts, pp. 148-153. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50262336_98280312.pdf (accessed 05.03.2026). (In Russ., abstract in Eng.).
14. An, H., Lee, S. (2024). Strategies for Revitalizing University Museums from a Cultural Marketing Perspective. *Korean Arts Association of Arts Management*. Vol. 71, pp. 5-36, doi: 10.52564/JAMP.2024.71.5.
15. Dement'ev, A.D. (2024). University Museum Complexes of Russia. // *Mirovye trendy i muzeinaya praktika v Rossii: sb. st. II Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii. = Global Trends and museum practice in Russia: II International Sci. Conf. Proceedings*. Moscow: RSUH. Pp. 215-222. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_67229297_73382546.pdf (accessed 05.03.2026). (In Russ., abstract in Eng.).
16. Arkannikova, M.S. (2022). University Museum: In Search of Identity and Value and Semination Dialogue. *Kazanskaya nauka* [Kazan Science]. No. 12, pp. 169-172. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50329905_79598061.pdf (accessed 05.03.2026). (In Russ.).
17. Althagafi, A. (2025). The Anticipated Roles of the Umm Al Qura University Museum Considering Its Scientific, Artistic, and Cultural Significance. *Al-Academy Journal*. Pp. 197-212, doi: 10.35560/jcofarts1569.
18. Mazzeo, M. (2025). Museum of the Faculty of Dentistry of the National University of Cyrdoba: History and Identity for the Promotion of Culture. *Revista de la Facultad de Odontologia*. Vol. 35, pp. 1-3, doi: 10.25014/revfacodont271.2025.35.1.1.
19. Plaza, C., Medina, L. (2025). Archives in University Science Museums: Proposals for Their Museological Transformation. *Collections: A Journal for Museum and Archives Professionals*. Vol. 21, pp. 305-320, doi: 10.1177/15501906251321190.

20. Diamond, S. (2024). Town and Gown: University and College Galleries and Museums and Community Engagement. In: *New Directions in University Museums*. Publisher: Rowman & Littlefield, pp. 167-190. ISBN: 9781538157725.
21. Kudryashova, E.V., Sorokin, S.E. (2020). Third Mission of Universities as a Subject of Scientific Analysis. *Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo universiteta = Herald of Vyatka State University*. No. 2, pp 17-24, doi: 10.25730/VSU.7606.20.020 (In Russ., abstract in Eng.).
22. Rumyantseva, A.S., Epina, M.B., Terskova, A.A. (2019). Cultural, Educational and Memorial Activities of the Museum of Siberian Federal University. *Vestnik Vostochno-Sibirskogo gosudarstvennogo instituta kul'tury* [Bulletin of East-Siberian State Institute of Culture]. No. 2 (10), pp. 100-104, doi: 10.31443/2541-8874-2019-2-10-100-104. (In Russ., abstract in Eng.).
23. Romashchenko, A.A., Romashchenko, M.A. (2019). Educational Role of the University Museum: Problems and Prospects. *Vestnik Muzeia arkheologii i etnografii Permskogo Predural'ya* [Bulletin of Archaeology and Ethnography Museum of Perm Cis-Ural Region]. No. 9, pp. 13-16, doi: 10.24411/9999-035A-2019-10903. (In Russ., abstract in Eng.).
24. Ryzhov, V.Yu. (2024). University Museum as Space of Modern Education. *Molodezhnaya nauka: tendentsii razvitiya* [Youth Science: Trends of Development]. No. 1, pp. 39-44. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_65463426_52861459.pdf (accessed 05.03.2026). (In Russ., abstract in Eng.).
25. Semenova, A.A. (2024). [University Museum Resources: Integration into Learning Process and Educational Environment]. In: *Gosudarstvennaya molodezhnaya politika: strategii razvitiya i povsednevnye praktiki v nastoyashchem i budushchem: materialy nauch.-prosvetit. konf.* [National Youth Policy: Development Strategies and Daily Practices: Materials of Science Education Conference]. Novosibirsk: RANEPa Publ. Pp. 87-90. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_68528372_85696847.pdf (accessed 05.03.2026). (In Russ.).
26. Truevtseva, O.N. (2017). The University Museum: Main Vector of Development. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv = Bulletin of Kemerovo State University of Culture and Arts*. No. 38, pp. 56-60. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_28944211_42287118.pdf (accessed 05.03.2026). (In Russ., abstract in Eng.).
27. Bahram, M. (2024). Teaching Chemistry with Art. *University Museums and Collections Journal*. Vol. 17, no. 3, pp. 226-234. Available at: http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2024/10/UMAC_2024-16_3-FINAL.pdf (accessed 05.03.2026).
28. Mukhametzyanov, M.S. (2023). University Museums and Their Contribution to the Preservation of Cultural and Scientific Heritage. In: *Aktual'nye problemy regionovedeniya i naukovedeniya: sb. st. nauchnoi konferentsii* [Current Issues of Regional Studies and Science Studies: a Collection of Scientific Conference Papers]. Kazan: Tatstan Academy of Sciences. Pp. 266-273. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_64159798_16013314.pdf (accessed 05.03.2026). (In Russ., abstract in Eng.).
29. Mel'nikova, G.F., Gil'manshina, S.I. (2015). Museum of the University as a Factor of Multicultural Education of Youth. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya = Modern problems of science and education*. No. 4, p. 225. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_23940039_11301553.pdf (accessed 05.03.2026). (In Russ., abstract in Eng.).
30. Mel'nikova, G.F., Zinnurova, A.R. (2016). [University Museum as Learning Environment for Students]. In: *Aktual'nye problemy khimicheskogo i ekologicheskogo obrazovaniya: sb. nauch. tr.* [Current Issues of Chemical and Ecological Education: a Collection of Scientific Papers]. Saint Petersburg: Herzen University Publ. Pp. 253-257. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_26219093_60300576.pdf (accessed 05.03.2026). (In Russ.).

31. McMahon, J., Kovach, J. (2024). Using Art to Foster Observational Skills in an Introductory Biology Lab. *University Museums and Collections Journal*. Vol. 17, no. 3, pp. 196-204. Available at: http://umac.icom.museum/wp-content/uploads/2024/10/UMAC_2024-16_3-FINAL.pdf (accessed 05.03.2026).
32. Morgan, N. (2025). Building Stones Explained: The Oxford University Museum of Natural History. *Geology Today*. Vol. 39, pp. 110-116. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gto.12432> (accessed 05.03.2026).
33. Marcos Miguel, N., Hancock, M. (2024). Enhancing the Textbook's Cultural Content Within the University Museum: Students' Perceptions of Two Activities. *L2 Journal*. Vol. 16, iss. 1, pp. 1-28, doi: 10.5070/L2.19487.
34. Glaser B., Strauss A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine Publishing. 271 p.
35. Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row. 300 p.
36. DiMaggio P., Powell W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48, iss. 2, pp. 147-160.
37. Zuccoli, F. (2024a). A University Museum as a Place for Discussion, Knowledge Building, a Space for Active Teaching. *Conference: EDULEARN24: 16th International Conference on Education and New Learning Technologies*. Pp. 8177-8182, doi: 10.21125/edulearn.2024.1931.
38. Zuccoli, F., Amadasi, G., Zocco, L., Benetton, N., Santilli, S. (2024b). Getting in the Game: Engaging with Art, Artists, and Museums. In: Luigini A. (ed.), *Proceedings of the 2nd International and Interdisciplinary Conference on Digital Environments for Education, Arts and Heritage EARTH 2023*. Pp. 75-83, doi: 10.1007/978-3-031-73823-4_9.
39. Ivanov, A.V., Smurov, A.V., Snakin, V.V., Bogdanov, V.P., Pogozhev, E.Yu. (2025). The Youth Museum as a Driver of Scientific and Educational (Public) University Events: An Experience of Representation at the All-Russian Science Festival at Moscow University. *Lomonosov History Journal*. Vol. 66, no. 1, pp. 101-122, doi: 10.55959/MSU0130-0083-8-2025-66-1-101-122. (In Russ., abstract in Eng.).
40. Likhacheva, E.Y., Snakin, V.V., Ivanov, A.V., Kolotilova N.N. (2025) Youth Competition of Creative Works as a Mechanism of Modern Museum Development. *Zhizn Zemli = Life of the Earth*. Vol. 47, no. 1, pp. 74-85, doi: 10.29003/m4380.0514-7468.2025_47_1/74-85. (In Russ., abstract in Eng.).
41. Hart, R. (1992). *Children's Participation: From Tokenism To Citizenship*. Florence: UNICEF International Child Development Centre, 39 p. ISBN: 88-85401-05-8.

The paper was submitted 10.03.2026

Accepted for publication 05.05.2026

*Приложение 1.***Список индикаторов, использованных при рейтинговании университетских музеев.****Контактные индикаторы:**

1. Наличие сайта музея
2. Наличие адреса электронной почты на сайте музея
3. Наличие номера телефона на сайте музея
4. Указание ФИО руководителя или сотрудников музея на сайте музея

Индикаторы форм образовательной деятельности:

1. Разовые занятия, которые проводят сотрудники музея
2. Разовые занятия, которые проводят преподаватели университета
3. Учебные курсы, которые проводят сотрудники музея
4. Учебные курсы, которые проводят преподаватели университета
5. Экскурсии для студентов
6. Кружки и клубы для студентов
7. Проведение практики на базе музея
8. Написание курсовых и ВКР на базе музея
9. Волонтерство студентов в музее
10. Просветительские события для студентов в музее (лекции, интеллектуальные игры и пр.)
11. Участие музея в студенческих конференциях, проведение конференций на базе музея
12. Наличие в музее библиотеки
13. Пополнение музейных коллекций благодаря дарениям студентов, преподавателей и выпускников.

*Приложение 2***Список информантов**

- Информант 1, м., заведующий музеем
Информант 2, м., заведующий отделом музея
Информант 3, ж., директор музея
Информант 4, ж., заведующая музеем
Информант 5, ж., главный хранитель музея
Информант 6, ж., старший лаборант музея
Информант 7, м., директор музея
Информант 8, ж., руководитель музея
Информант 9, ж., директор музея
Информант 10, ж., руководитель музейного центра
Информант 11, ж., директор музея
Информант 12, ж., директор музея
Информант 13, ж., директор музея
Информант 14, м., руководитель музея
Информант 15, ж., директор музея