



АНАЛІЗ НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК ПРОСВІТНИЦЬКОЇ ТА ЕКСПОЗИЦІЙНОЇ РОБОТИ МУЗЕЇВ СВІТУ



Софія Рябчук

Роль освітніх програм та поширення досвіду в музейній сфері на прикладі проекту ProMuseum

Стаття аналізує найяскравіший досвід реалізації проекту ProMuseum, спрямованого на розвиток українського музейництва. Проект реалізовувався впродовж 2012–2015 років громадською організацією «Український

центр розвитку музейної справи» за фінансової підтримки Міжнародного фонду «Відродження» та Міжнародного благодійного фонду «Україна 3000». Проект мав значний вплив на розвиток музейної інновації в Україні, промоції міжмузейної комунікації, сприяв поширенню інформації про найкращі музейні практики.

Ключові слова: ProМузеум, проект, Український центр розвитку музейної справи, музейний фандрейзинг, музейний брендинг, музейна інновація, малі гранти, друзі музею.

The article analyzes implementation of the "ProMuseum" project that aimed to develop Ukraine's museum sector. The project was implemented in 2012-2015 by NGO "Ukrainian Center for Museum Development" with a financial support from the International Renaissance Foundation and International Charity Fund "Ukraine 3000". The project had a significant impact on museum innovation, strengthening of inter-museum communication and sharing information on best practices in the museum field.

Key words: ProMuseum, project, Ukrainian Center for Museum Development, museum fundraising, museum branding, museum innovation, small grants, friends of museum.

Вивчення музейних потреб

Впродовж 2012–2015 років Український центр розвитку музейної справи (далі УЦРМС) реалізовував проект ProMuseum, що одержав фінансову підтримку Міжнародного фонду «Ві-

дродження». Головним пріоритетом цього проекту була освітня програма, адже знання та досвід — це найцінніше, чим можна поділитися і що можна поширювати далі у музейному середовищі. Тому

лева частка проекту передбачала організацію навчального процесу для музейних працівників, що допоміг би не лише здобути нові теоретичні знання, але й застосувати їх на практиці.

Аби визначити, які саме знання будуть найкорисніші для музейних працівників та який досвід стане найпрактичнішим у їхній щоденній праці, УЦРМС розробив розлогу анкету для опитування більше 60-ти музейників з 54-х музеїв України. Результати опитування та тривалі додаткові консультації з експертами, зокрема членами Експертної ради проекту ProMuseum, надихнули нас на розробку детальної навчальної програми з проектного менеджменту для музеїв.

Результати опитування виявилися дуже цікавими (детальніше з ними можна ознайомитись в журналі «Музейний простір», див. №1 (7) за 2013 рік). Зокрема, 81 % опитаних заявили, що не мали справи з дієвою системою підвищення кваліфікації в Україні, а 100 % хотіли би свою кваліфікацію підвищити. Дві третини опитаних вказали, що «нестача, неосвіченість чи інертність музейних кадрів» є однією з найбільших проблем музейних закладів. Тож питання освіти музейних працівників залишається в Україні надзвичайно актуальним.

У контексті обмеженого фінансування музеїв, яке навряд чи буде збільшуватись, ми запитували учасників програми, чи зможуть музеї розширювати музейну аудиторію, збільшувати число програм для різних вікових груп, шукати додаткове фінансування, співпрацювати з іншими організаціями та сторонніми особами (наприклад, волонтерами) в контексті усвідомлення себе важливим майданчиком у житті місцевої громади. Опитування показало, що чимало музеїв розуміє важливість цих питань і працює над ними, але у переважній більшості випадків працівники займаються такою діяльністю у формі не основного, а додаткового навантаження до своїх посадових обов'язків, за власною ініціативою.

Семінарські програми

Результати опитування та додаткові тривалі консультації з експертами-музейниками надихнули нас на розробку детальної навчальної програми з проектного менеджменту для музеїв. Ми виходили з міркувань, що проект — це такий вид діяльності, який, по-перше, виводить зі звичної «зони комфорту», змушує нестандартно мислити і діяти, співпрацювати з новими аудиторіями поза межами музею. По-друге, він передбачає володіння дуже різними навичками, багатофункціо-

нальність — тут треба не лише народити цікаву ідею (одним із лейтмотивів семінару було гасло про важливість нестандартної ідеї, яка притягне до себе і відвідувача, і партнерів, і кошти), але і спланувати реалізацію проекту від початку до кінця, усвідомлюючи, наскільки він відповідає місії музею; треба знайти команду, знайти час на роботу над проектом, знайти кошти на нього, вести фінансову та юридичну документацію, популяризувати проект серед наперед визначених цільових аудиторій, вміти проаналізувати результати проекту і з користю їх використати для подальшої діяльності.

Увесь цей спектр навичок є корисним для ведення будь-якої діяльності в музеї. Тож перший семінар, навчальний процес у якому загалом тривав майже рік, називався «Створення та промоція музейного продукту: практичний досвід і навички тренера».

Двадцять музейних працівників, що були відібрані на конкурсній основі для участі у проекті, отримали можливість прослухати серію кільканденних навчальних курсів, де викладачі розказали про всі деталі організації та реалізації якісного проекту з яскравими прикладами, поширеними помилками та ретельними обговореннями деталей. Семінаристи мали можливість послухати про стратегічне планування розвитку музею, проаналізувати різні види проектів, дізнатись, де і як можна шукати кошти на проект, як забезпечити свій авторський проект юридично, яким типом нарації можна скористатись при підготовці проекту, кому і як розповсюджувати інформацію про проект, як аналізувати його результати.

Виходячи з досвіду першого семінару і викристалізованих на ньому потреб у знаннях та навичках, наступного навчального року було вирішено зробити акцент на вмінні музею презентувати себе і визначити свої цільові аудиторії для активної роботи з ними. Другий семінар мав назву «Презентаційна продукція і промоція музею» і передбачав розмову про музейний брендинг. Ішлося не лише про зовнішнє представлення і корпоративний стиль музею, але й про глибоку внутрішню культуру — цікаву й доступну для сприйняття експозицію, яскраві музейні програми і події, стиль спілкування наглядців та інших музейних працівників із відвідувачами, навіть запах у музеї.

Двадцятьоро вже нових учасників семінару, знову відібраних на конкурсній основі Експертною радою проекту ProMuseum, прослухали низку лекцій про зв'язок бренду і стратегії розвитку музею, про засоби промоції сучасного музею,

про концепції бренду та «портфель» презентаційних інструментів Львівського природознавчого музею, меморіального Музею-квартири Павла Тичини, Національного художнього музею. І не тільки музеїв в цілому, але й окремих музейних проєктів, як-от проєкт «Вільний літературний музейний простір “Двокрапка”» у музеї-квартирі Тичини чи соціальний проєкт НХМУ «Леви своїх не лишають». За підсумками семінарів відбувався ретельний аналіз кожного з реалізованих проєктів з розглядом перемог і помилок, зміни вектора і сприйняття самих реалізаторів у процесі роботи, а також тренінг за участі маркетолога з огляду на подальшу долю музейних «продуктів», створених в межах семінарського навчального процесу.

Музейні партнери

Особливе місце на семінарі про презентаційну продукцію займала співпраця музейників з студентами-дизайнерами та їхніми викладачами. Робота з дизайнерами мала на меті підштовхнути музейних працівників краще сформулювати ідеї своїх проєктів, відштовхуючись від музейної місії, та дати можливість дизайнерам ці ідеї візуалізувати. Друга мета – розвінчати міф про те, що кожен може бути сам собі дизайнером і розумітися на правилах дизайну за принципом подобається/не подобається. Як влучно висловились на своїй лекції Наталя Дзюбенко з Львівського природознавчого музею: «Так само, як всі у нас сьогодні добре знають, як вести бойові дії, так і всі добре розуміються на дизайні».

Досвід співпраці музейників і дизайнерів мав не лише просвітницьку мету, а й вилився у кілька спільних проєктів створення елементів чи цілісного музейного бренду, що тепер почали жити у музеях своїм життям. Подібна співпраця мала ще третю мету – показати, що деякі речі можна робити спільно з партнерами, які часто готові працювати безкоштовно чи за невеликі кошти, є спеціалістами у певній сфері, якою музейники можуть володіти не так добре, мають свої мотивації – нерідко теж просто хочуть стати частиною якісного проєкту, долучитися до яскравої ідеї.

Скажімо, Літературно-меморіальний музей Михайла Коцюбинського у Вінниці запланував популяризувати письменника і свою діяльність за межами музею і вийти з такими виставами-презентаціями у торгові центри міста. Виявилось, що торгові центри готові стати не лише активними партнерами проєкту (між ними навіть було внутрішнє змагання, в кого-таки буде презентувати свій проєкт Музей), а ще й оплачувати й органі-

заційно допомагати з наданням техніки, виготовленням афіш, флаєрів, оголошенням по гучномовцю про подію.

Подібним «відкриттям» для Миколаївського краєзнавчого музею стала громадська організація «Арт-оптимісти», яку музей запросив стати партнером проєкту. «Арт-оптимісти» виявились настільки креативною та ефективною підтримкою працівників Музею, що ця співпраця триває і після завершення проєкту.

Малі гранти

Озираючись назад, видається, що малі гранти, які учасники семінарської програми змогли здобути на реалізацію своїх проєктів, – це одна з найважливіших складових навчального процесу в межах проєкту ProMuseum. Абсолютно всі без винятку учасники, хто на конкурсній основі отримав змогу фінансування своїх проєктів, стверджують, що це унікальний досвід, який неможливо було отримати лише за допомогою лекцій та тренінгів.

Як сказала Тетяна Сологуб-Коцан, учасниця з Закарпатського музею народної архітектури та побуту: «Під час реалізації проєкту, я зробила висновок, що яка б гарна та досконала не була початкова ідея, у ході роботи виникає ще більше нових поворотів, з'являється нове бачення. Проєкт дозволив по-новому поглянути на музейну колекцію одягу та вишивки, які є не просто речами з минулого, а складовою музейного життя, можуть стати поштовхом до відродження вишивальних традицій». Згаданий проєкт ужгородського музею був одним із найбільш затребуваних реципієнтом – ще до публікації набору листівок з фотографіями елементів одягу з колекції Музею та схемами для вишивки цих елементів, уже була сформована чимала черга охочих ці листівки придбати. Цим проєктом Музей не лише провів просвітницьку роботу і популяризував свою колекцію, але й дав можливість цілком прикладного використання старовинних мотивів вишивки, відповідно до регіону, частини одягу і вподобань вишивальника.

Загалом увесь 21 проєкт, що відбувався в межах двох семінарів, був не менш прикладним і цікавим, але, за браком місця, можемо згадати лише деякі. Художньо-меморіальний музей Леопольда Левицького в межах семінару «оживив» свій музейний експонат. Це ручний друкарський прес, який використовував художник. На ньому з кліше-копій творів Левицького можна створити листівку або яскраво оформити футболку, сумку чи будь-яку іншу річ.

Ідея «оживити» Музей простежується і в інших складових проекту: з'явилася «музейна пошта» – новостворені на друкарському пресі листівки можна одразу відправити адресатові, не виходячи з Музею. А на вході в Музей з'явилася затишна лавка з відбитком твору Леопольда Левицького і таким «живим» написом: «Приходь сьогодні – митець удома!».

Оживили свій музей і учасниці з коломийського Національного музею народного мистецтва Гуцульщини і Покуття, які запропонували молодіжній аудиторії презентувати в Музеї свої мистецькі твори. Ідея полягала в тому, щоб зацікавити представників творчої молоді стати друзями Музею і взагалі залучити більше молодих відвідувачів до Музею. Цей задум вдався цілком: з плином часу вже можна сказати, що в Музею є чимало близьких друзів з числа учасників проекту, які допомагають Музею, популяризують його і відчують себе частиною мистецького світу, представленого в Музеї.

Чимало музеїв у межах своїх проектів намагались розширити аудиторії і вийти далеко за межі музейних стін. Проект Дніпропетровського художнього музею так і називався: «Вихід у місто». Завданням проекту було донести інформацію про музейну колекцію до якнайширшої аудиторії – музейні працівники по кілька годин у вихідний день популяризували свій музей у двох торгових центрах. Утім, крім зовнішньої промоції, було і дві «внутрішні мети» проекту: розробити бренд проекту з розрахунку, що він надалі стане брендом музею, а також вивести музейних працівників з «зони комфорту», змусити попрацювати зі своїм потенційним відвідувачем в інший спосіб, в інших умовах. Усіх трьох цілей було успішно досягнуто, Музей тепер має свій новий стиль і впізнавані банери-елементи, які може використовувати як у себе в Музеї, так і за його межами, а працівники – новий неповторний досвід і нового відвідувача.

Подібні «виходи у місто» здійснили і працівники вже згаданого Літературно-меморіального музею М. Коцюбинського у Вінниці. Вони представили у торговому центрі, а потім і в себе в Музеї, серію коротких вистав з елементами театру тіней за мотивами «Тіней забутих предків» Коцюбинського.

Літературно-меморіальний музей Миколи Островського, який останнім часом працює над модифікацією своєї місії та головних завдань, здійснив цілу театралізовану подорож містом за мотивами твору Островського «Як гартувалась сталь». У цю

подорож було включено також розмову про радянську міфотворчість і розроблено цілу «карту місць» по трагічній історії життя самого Островського, де можна з'ясувати, як перекручено, приховано чи міфологізовано реальність.

Художньо-меморіальний музей ім. Рєпіна в Чугуєві пішов ще довшим маршрутом – працівники Музею об'їздили з музейними заняттями чотири сільські школи свого району. Вони показали, яким захопливим може бути музей, і здобули водночас собі нових відвідувачів різного шкільного віку, які надалі дружно приїжджають у музейні стіни на уже облюбовані музейні заняття.

Дуже важливим для своєї громади став проект «Територія можливостей» Державного історико-культурного заповідника «Тустань». Учасниці семінару з Тустані поставили перед собою надамбітну мету – зробити музейний комплекс «Тустань» ефективним майданчиком для розвитку місцевої громади. Люди, які мешкають у селах довкола Тустані, живуть скромно, багато часу проводять на заробітках за межами рідних сіл, і не бачать цінності у власних традиціях, які могли б стати для них можливістю розвитку і прибутку.

Проект «Територія можливостей» спробував зробити акцент саме на традиційній культурі місцевих бойківських сіл, яку треба було «витягати» із забуття. Працівники Тустані запросили до села майстрів тих народних ремесел, що мали колись популярність у селі, а нині забуті, для майстер-класів з місцевим населенням. Серед селян знайшлися охочі повчитися, а дехто навіть витягнув забуті бондарські інструменти батька, з якими можна було продовжувати батьківську бондарську справу.

Та головною цінністю можна назвати не так набуту вправність селян майструвати, як переоцінку цінностей у місцевих жителів, якої проекту вдалося досягнути. Селяни побачили, що здатні продукувати щось самі, що вони не лише відроджують забуті традиції своїх предків, а що ці традиції є цікавими для туриста і корисними для самих селян. Подорож у сусідній регіон – Гуцульщину, де місцеві мешканці активно популяризують власні традиції, став ще більшою спонукою до дій.

Вигода для музею у цій справі теж є очевидною – музей здобуває додаткову привабливість для своїх туристів, коли може їм ще показати місцевий колорит. Ще одне завдання, яке поставили перед собою тустанці в межах проекту, – розвивати зелений туризм у місцевих селах. Було запрошено фахівців з розвитку зеленого туризму, які розповіли селянам про фінансові, організаційні

та юридичні складові такої діяльності. Тож музей здобув ще додаткову послугу для своїх туристів – можливість заночувати біля Тустані і більше часу провести в регіоні. Цей проект – чудовий приклад того, яку вагу і вплив може мати музей як зберігач і популяризатор традицій на місцеву спільноту і розвиток цілого регіону.

Подальший розвиток проекту

Однією з засадничих складових проекту ProMuseum є мережа учасників семінарів, фасилітаторів (тренерів, які консультували учасників під час семінарів та під час роботи над проектами), лекторів та інших учасників музейної спільноти для подальшої співпраці, обміну знаннями та досвідом, консультацій та просто спілкування. Для нас дуже важливо, що проект сучасних і стильних молодіжних плакатів до 200-ліття Шевченка «Шевченко forever» з Черкаського художнього музею здійснив не лише тур усіма шевченківськими музеями України, але й був виставлений у музеях колег-учасників ProMuseum, а також отримав подальше життя у сувенірній продукції, розробленій на основі плакатів.

Миколаївський краєзнавчий музей не лише збирає круглий стіл для того, щоб поділитися знаннями та досвідом, здобутим під час навчання у ProMuseum, запрошує туди колег із ProMuseum, а також продовжує та модифікує використання дитячих ігрових маршрутів по Музею, які були розроблені в межах підтриманого проекту.

Ми дуже раді, що дитячі розмальовки та настільна гра Заповідника «Чигирин» і далі не лише працює в Музеї, але й буде представлена на Інтерактивному освітньому фестивалі для дітей та підлітків «Арсенал ідей» у Києві; що музейні ігрові маршрути, настільні ігри, пазли, листівки живуть активним життям і знаходять своїх зацікавлених власників по всій Україні.

Завдяки нашому проекту вперше в історії українського музейництва було створено стильну колекцію музейного одягу, яка матиме подальшу популяризацію і прикладне використання у Тустані та за її межами. А донецькі музейні працівники адаптуються самі до життя в іншому місті і допомагають діткам-переселенцям адаптуватися в Києві, організовуючи яскраві події своїми зусиллями разом з дітьми. Учасники семінарів звертаються за порадами до лекторів чи один до одного і просто відвідують один одного з кавою, коли бувають проїздом у чужому місті.

Ще одна важлива складова нашої роботи, де ми сподіваємось на тривалий результат – це публіка-

ція спеціалізованих музейних видань. Вже готові переклади Міжнародного стандарту для впровадження електронного обліку музейних цінностей «Концептуальна еталонна модель» (CRM, CIDOC ICOM) та популярної в Нідерландах книги «Теорія навчання Девіда Колба в музеї. Мрійник. Мислитель. Прагматик. Діяч» Елс Гохстрат та Анемарі Велс Гейн, яка застосовує теорію американського психолога про різні стилі сприйняття знань у різних людей до способу побудови музейних експозицій та виставок. Готується до друку також книга французького дослідника Жана-Мішеля Тобелема «Нова ера музеїв. Культурні інституції перед викликом менеджменту», яка аналізує засадничі складові музею як соціального підприємства: можливості фінансування, ролі працівників та їх ефективність, типи управління, «продукти» музею, його можливі стратегії розвитку в контексті його головної місії – користі для суспільства.

Важливими для запозичення нового досвіду, аналізу та популяризації музейної справи є лекції знаних музейних працівників з України і світу, які відбуваються в межах проекту ProMuseum. І хоча через політичну ситуацію не всі запрошені лектори змогли приїхати до України у 2014 році, як планувалось, їхній інтерес до нас не згас, і вже цього року відбудеться декілька лекцій відомих європейських музейних діячів, які мріють обмінятися досвідом з українськими музейниками. Зокрема, 11 червня 2015 року в Національному художньому музеї України відбудеться лекція під назвою «Музей і політика» директора п'яти об'єднаних музеїв Ліверпуля (за сприяння Британської Ради). У минулі роки ми мали честь послухати виступи директора Самарського літературного музею Людмили Савченко про найяскравіший досвід літературних музеїв, лекцію Дар'ї Агапової про роботу з дітьми в музеях і яскравий дитячий музейний фестиваль «Дитячі дні в Петербурзі», лекцію львівського музеєзнавця Зеновія Мазурика про представлення історичних подій у музеях під назвою «Історія в музеї: ілюстрація чи інтерпретація». У контексті представлення історії в музеях дуже очікуємо на приїзд у червні 2015 року керівника Європейського центру «Солідарності» Базиля Керського.

Підсумки

Досвід просвітницької роботи ProMuseum лише утвердив нас у думці, що освіта та навички – основна інвестиція, куди варто вкладати зусилля, кошти та потенціал. Чи це одноразова лекція, чи тривалий семінар, чи навчальні гранти, чи книги – за умови віднайдення реципієнта цієї

продукції, музейника-ентузіаста, готового вкласти час і зусилля у власний розвиток, – кожен з цих видів діяльності матиме важливий результат. Навіть якщо кроки ці здаються малопомітними на перший погляд, глибше придивившись, стає очевидним, що розвиток – це не великий і раптовий стрибок, а часто повільний і тривалий, наполегливий рух до вдосконалення себе, свого музею, своєї громади. У зв'язку з цим хочу широко й уклін-

но подякувати всім, хто присвятив свої сили, час та вміння спільній справі ProMuseum – це члени Експертної ради, лектори, фасилітатори, учасники, їхні колеги, перекладачі, усі, хто підтримував нашу роботу і стежив за нею, вся команда Українського центру розвитку музейної справи. Ми всі дуже виростили внутрішньо за цей рік роботи над собою, спрямованої на розвиток наших музеїв і суспільства.