

ING. MAREK PROKŮPEK, PH.D.

KAM FPH VŠE

**3AM392 TRH UMĚNÍ,
EKONOMIKA A MANAGEMENT
GALERIÍ A VÝSTAVNÍCH SÍNÍ**

SPECIFIKA MANAGEMENTU MUZEÍ



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

MANAGEMENT V MUZEÍCH

- ▶ Proč muzea potřebují management?
 - ▶ Dosahování vytyčených cílů a mise muzea
 - ▶ Mise muzea by měla být inspirativní
 - ▶ Management by měl specifikovat hranice své jurisdikce, která je její institucionální stručností
 - ▶ Měl by vést k dosažení konečných cílů
 - ▶ Měl by kontrolovat dosažení muzejních cílů
 - ▶ Měl by evaluovat uskutečnění muzejní funkce

STRATEGIE A CÍLE

- ▶ Každé muzeum musí vytvořit a implementovat jeho strategii k tomu, aby dosáhlo vytyčených cílů
- ▶ Pokud role muzea dnes - v „otevřených“ a multikulturních společnostech, v „globalizovaném“ a „hi-tech“ prostředí - ukládá jako cíl širší zapojení společnosti do znalostí a potěšení, které produkuje, pak muzeum má strategie a konkrétní politiky, které bude provádět.
- ▶ Muzeum musí odpovědět, jak chápe „otevřené“ muzeum a které skupiny společnosti oslovuje
- ▶ Tento celkový plán musí být srozumitelný veřejnosti, jejím příznivcům, místním komunitám a státním orgánům

ZAMĚSTNANCI

- ▶ Je to personál, který plní funkce a činnosti muzea ve všech sektorech, přičemž konečným cílem je aplikace všech cílů muzea. V podstatě máme správu dvou základních sektorů. Sektor spojený se sbírkami a sektorem spojeným s veřejnými programy.
- ▶ Ve většině světových muzeí vládne hierarchický model správy
 - ▶ V hierarchickém modelu správy hraje hlavní roli struktura, v jejímž čele stojí ředitel, odpovědní asistenti ředitelů základních sektorů a vedoucí oddělení muzeí.
 - ▶ Role ředitele je velmi důležitá



Zdroj: Lord, Lord, a Martin, 2012)

OBECNÉ OTÁZKY PERSONALISTIKY

- ▶ Významným funkčním problémem současných muzeí je jejich obohacení se všemi zvláštnostmi, které jeho role a politika vyžaduje. Kreativní a produktivní pracovníci jsou povinni vytvářet znalosti a vytvářet v muzeu jiný obraz a atmosféru.
- ▶ Architekt – designér výstav
- ▶ Edukátor
- ▶ Registrár
- ▶ Šéf komunikace
- ▶ Šéf marketingu

FUNKCE MUZEA – METODY ŘÍZENÍ

- ▶ Pro fungování muzejního komplexu musí využití metod řízení začít od okamžiku jeho zřízení jako právnické osoby a od charty vymezující jeho úlohu a cíle, organizaci a správu, jakož i vnitřní předpisy provozu.
- ▶ Tyto metody hrají zásadní roli od počátečního výběru místa pro výstavbu muzea. Volba místa musí být provedena na základě specifických kritérií, která se týkají vhodnosti sbírek, personálu a veřejnosti.
- ▶ Vybrané místo by mělo být především vhodné z hlediska fyzického prostoru. Například muzeum by nemělo být postaveno na seizmické poruše nebo na břehu velké řeky. Dále by mělo být prostředí vhodné pro lidi a práce. Silné znečištění ovzduší by například představovalo problém pro projektanty muzea, a to bez ohledu na moderní dostupné prostředky.

FUNKCE MUZEA – METODY ŘÍZENÍ

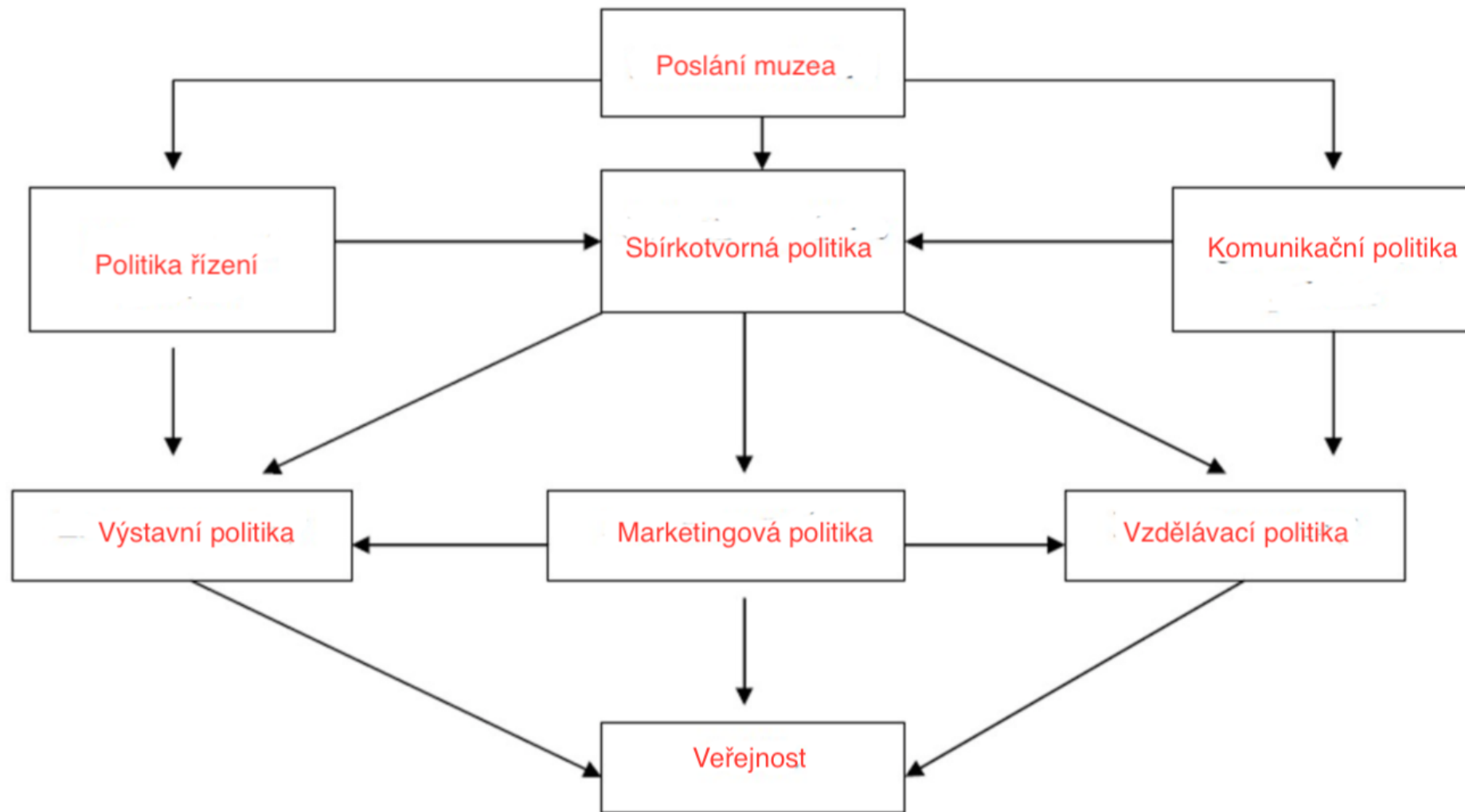
- ▶ Je třeba vzít v úvahu možnost přístupu pro návštěvníky, veřejnou dopravu a parkování, přístup pro hasiče, policii a osoby se zvláštními potřebami.
- ▶ Do plánování by měla být zahrnuta i bezpečnost samotného stavebního komplexu před krádeží nebo jinou trestnou činností, jakož i možnost budoucího rozšíření.
- ▶ Měly by být zohledněny konečné náklady na výstavbu, ale v kontextu specifikací požadovaných pro prostor muzea. Jinými slovy, podmínky bezpečnosti, osvětlení (přímé - nepřímé), atmosférické podmínky (klimatizace, regulace vlhkosti, teploty atd.), Elektrické a elektronické instalace (telefony, optická vlákna, video, sítě atd., Senzory) , požární signalizace, požární ochrana atd.), speciální uspořádání laboratoří, skladů, prostor pro vzdělávací programy, amfiteátr nebo víceúčelové prostory atd.

SBÍRKOVÝ MANAGEMENT

- ▶ Sbírky jsou životním kamenem muzea a jsou naprosto spojeny s posláním muzea. Sbírky muzea jsou základními prvky samotné existence muzea. Charakteristickým rysem muzeí je obecně jejich využití původních předmětů nebo exemplářů a všechny muzejní programy mají v konečném důsledku sbírky. Jejich management zahrnuje všechny aspekty, aby byla zajištěna jejich řádná péče, dokumentace a přístup. Mezi oblasti správy sbírek patří veřejné služby, kterými jsou zejména akviziční, konzervační, dokumentační postupy, výzkumné, komunikační a výstavní či jiné metody maximalizace přístupu veřejnosti k vzdělávacím nebo obohacovacím účelům.
- ▶ Sbírky jsou důkazem naší historie a někdy jediným spojením s naší minulostí. Přidávání k nim uvážlivě je nejplodnější způsob, jakým může muzeum růst. Rozpočet na akvizice a provoz a rozvoj sbírky muzea je proto ústředním zájmem vedení každé takové instituce. Péče o sbírky, včetně ochrany, bezpečnosti a skladování, byly donedávna více centrálně zaměřeným tématem.

SBÍRKOVÝ MANAGEMENT

- ▶ Nová role muzeí dnes mění zaměření na přístup a komunikaci. Mezi tyto hlavní muzejní funkce by měly patřit činnosti a profesní postupy, které lidem umožňují přístup k objektům i výsledkům jejich studia, přilákat návštěvníky muzea a zajistit jejich intelektuální potřeby (vzdělávání) prostřednictvím výstav, workshopů a různých demonstrací. Sbírkový vytvářejí zdrojová média pro rozvoj takových činností.
- ▶ Osvícený management muzea také podporuje dlouhodobý kurátorský výzkum, který má podpořit všechny muzejní programy, které jsou závislé na kvalitě a rozšíření muzejního výzkumu a transpozici sbírek do veřejně přístupných formátů. Výzkum je v zásadě založen na srovnání sbírek, jejich celkového zkoumání, experimentování nebo studijního cíle, syntézy a sdělování poznatků týkajících se muzejních sbírkových oborů.



Zdroj: Lord, Lord, a Martin, 2012)

AKVIZICE A VYŘAZOVÁNÍ ZE SBÍREK

- ▶ Muzea potřebují akviziční a / nebo likvidační politiky, aby byly jejich sbírky dobře spravovány. Písemná politika poskytující podrobnosti je nezbytná pro zodpovězení otázky, co by muzeum mělo sbírat. Politika akvizice muzea musí být formálně schválena řídicím orgánem a založena zejména na etických kodexech muzejních úřadů. Podle výše uvedeného by každé muzeum mělo řešit povahu svého sběru, kritéria vztahující se ke konkrétním informacím o sbírkách (jako je předmět, chronologická nebo geografická oblast) a schopnost poskytovat jim dobrou správu. Muzea by měla také zkoumat politiky sbírání jiných muzeí, aby se zabránilo opakování nebo rozptýlení jakéhokoliv druhu materiálu. Písemná politika by navíc měla být zveřejňována nejpozději každých pět let.
- ▶ Muzeum by nemělo nabývat předmětu, pokud k němu nemůže oficiálně získat platný titul, což dokazuje, že je legálně získáno (to znamená, že není produktem akvizice nebo vývozu v rozporu se zákony země). Pokud jde o archeologické starožitnosti, muzeum by nemělo získávat předměty, jejichž obnova zahrnovala poškození památek nebo archeologických nalezišť nebo jiných nevědeckých metod pořízení.

AKVIZICE A VYŘAZOVÁNÍ ZE SBÍREK

- ▶ Písemná politika je nutná pro jiné účely
 - ▶ Dává zaměstnancům muzea a veřejnosti jasné prohlášení o účelu muzea a průvodce tím, co je třeba sbírat. To je pro zaměstnance velmi důležité, aby se předešlo nedorozumění a jasně definovalo, co muzeum vlastní.
 - ▶ Poskytuje řadu právních a / nebo etických směrnic, které je třeba dodržovat, aby se při výkonu každodenního života zaměstnanců při pořizování a vyřazování z provozu řídilo odborné chování zaměstnanců.
 - ▶ Písemná politika také uvádí, co muzeum nebude sbírat, ani jaká omezení brání tomu, aby některé materiály byly zařazeny do jeho stálých sbírek. Poté, co je určitý materiál přijat, politika pomáhá definovat způsob, jakým sbírání předpokládá, že muzeum je schopno pečovat o své sbírky.

AKVIZICE A VYŘAZOVÁNÍ ZE SBÍREK

- ▶ Akvizice a vyřazování ze sbírek se potýkají se dvěma aspekty: zákony a etikou. Legislativa je velmi důležitá, ale také problematická, protože není všude stejná. Celý aspekt je navíc spojen s debatou o „vlastnictví“ kulturních statků, která byla mnohokrát přesunuta po celém světě.
- ▶ Na akvizice a vyřazování se vztahují národní i mezinárodní právní předpisy. Nejdůležitějším mezinárodním nástrojem v boji za ochranu kulturních statků, včetně největšího počtu signatářů, je „**Úmluva o zákazu a prevenci nedovoleného dovozu a vývozu a převodu vlastnictví kulturních statků**“ **UNESCO (1970)**. Ve svých 26 člancích Úmluva definuje pojem „kulturní vlastnictví“, uznává, že nedovolený dovoz-vývoz nebo převod vlastnictví kulturních statků je jednou z hlavních příčin zbídačení kulturního dědictví týkajícího se zemí jeho původu; ochranu tohoto majetku lze získat z mezinárodní spolupráce. Zahrnuje také právní otázky týkající se vymáhání a kolizních norem a mnoha dalších podrobností. Je důležité, že se nevztahuje na předměty obchodované nezákonně před tímto datem (1970), což je vlastně skutečné vítězství národů, které dovážejí umění a odráží různé politické snahy mezi národy v rámci UNESCO.

PÉČE O SBÍRKY

- ▶ Obecně se uznává, že sbírky v péči muzea tvoří primární zdroj, z něhož plynou všechny ostatní činnosti. Péče o sbírky je v mnoha ohledech jedním z nejdůležitějších aspektů řízení muzea a sbírek. Ačkoli muzea a galerie mají jen malé procento všech existujících originálních objektů, je pravda, že mnoho z těchto objektů jen přežila, jelikož byla uchována v muzeích. Nicméně uvedení objektu do muzea neznamena, že bude trvat věčně. Povinnost péče je základem práce muzea a měla by být také součástí jeho funkčních cílů.
- ▶ Konzervace je nyní chápána tak, že zahrnuje zachování i obnovu. Sanační ochrana je o opravě poškození nebo úpadku do sbírek s použitím různých typů technik. Cílem konzervace je obecně zachovat muzejní objekty a zpomalit jakoukoli změnu v jejich původních kvalitách tak dlouho, jak je to jen možné. Preventivní ochrana spočívá v zajištění toho, aby byly objekty a sbírky muzea uchovávány, zobrazovány, zpracovávány a udržovány způsobem, který nevede ke zhoršení kvality. Lze ji definovat jako jakékoli opatření, které zabraňuje poškození nebo snižuje potenciál pro něj a zaměřuje se spíše na sbírky než na jednotlivé objekty.

PROGRAMY PRO VEŘEJNOST

- ▶ Programy pro veřejnost jsou druhým významným odvětvím provozu muzea. V současných muzejních základech to získalo mimořádný význam, neboť v těchto programech je v podstatě realizováno strategické zaměření muzea, kterým je společnost jako celek. Veřejnost je konečným příjemcem plánů a akcí, jejichž cílem je vzdělávat a bavit je. Ne pasivně, jako stálí a stabilní příjemci informací, ale tvořivě, účastí se svými názory v souhrnu muzejních akcí. Vedení všech těchto programů je tedy klíčovým bodem v odůvodnění řízení a jeho cílů.
- ▶ Základem těchto programů jsou **výstavy**

VÝSTAVY A EXPOZICE

- ▶ Výstavy jsou jednou z nejdůležitějších funkcí kontaktu muzea s veřejností. Jsou silným prostředkem komunikace a jejich cílem je poskytovat informace a znalosti, estetický požitek a nezbytnou zábavu. Návštěvník výstav - s autentickými hmotnými svědectvími lidské činnosti - přichází do přímého kontaktu s důkazem autentického, „dotýká“ se minulosti nebo „reality“ svým vlastním tempem, interpretuje a chápe hodnoty kultury a umění. .
- ▶ Na jedné straně žije muzejním zážitkem, přiblížením se k objektům samotným, na druhé straně využívá zprostředkování muzea, které nabízí interpretace a informace a hledá interaktivní chování: to vše v rámci divadelnosti , jakož i vědecké práce založené na výzkumu a vědeckých poznatcích. Tímto způsobem vzbudí návštěvník nové zájmy, nové dispozice vidět „aspekty“ a objevit hodnotu a zkušenost autentické.
- ▶ Na druhé straně bychom měli zdůraznit, že existují výstavy, které neobsahují autentická díla, ale obsahují fotografie, kresby, plány, repliky, videa, vizuální nebo jiné konstrukce atd., které jsou velmi užitečné pro vzdělávací účely, pro poskytování znalostí o historii a kultuře. Jedná se o nízký rozpočet a lze je snadno přesunout a sloužit jako doplněk k přednáškám či konferencím.

VÝSTAVY A EXPOZICE

- ▶ Další rozdělení výstav, ne na základě vystaveného materiálu, ale na charakteru výstavy:
 - ▶ Stálé (expozice)
 - ▶ Dočasné (výstavy)
 - ▶ Mobilní (touring exhibitions)
- ▶ Stálé výstavy by neměly být považovány za „věčné“, ale za výstavy, jejichž doba trvání se nepočítá v měsících, jako jsou dočasné, ale s horizontem desetiletí nebo možným generací. Vzhledem k tomu, že muzeum funguje jako prostředník a interpretuje minulost - v podstatě ji vytváří - může další generace lidí dát svůj vlastní názor a interpretaci těchto hmotných ostatků minulosti.

VÝSTAVY A EXPOZICE

- ▶ Dočasné výstavy, které jsou obvykle několikaměsíční, mohou zahrnovat i dlouhodobé výstavy (minimálně tři roky), které mají trvalejší cíle. Dočasné výstavy zahrnují také výstavy tohoto typu, které jsou organizovány v zahraničí zemí s různým stupněm obtížnosti, jinými závazky
- ▶ Mobilní nebo turistické výstavy mohou být organizovány doma nebo v zahraničí, což vyžaduje i jinou organizaci. Instituce „výstavy měsíce“, speciální „osvětlení“ a analýza expozice ve stálé expozici, „hostování“ exponátů z jiných organizací, jsou různými výstavními prostředky, které oživují zájem návštěvníků.

VÝSTAVNÍ POLITIKA

- ▶ Ředitel muzea s pomocí personálu plánuje a navrhuje správní radě nebo jinému správnímu orgánu politiku instituce pro každý druh výstavy, kterou programuje. Tato politika popisuje cíle programu, filosofii každé výstavy, typ a počet dočasných výstav. Výstavní program zahrnující celkové cíle muzea tak představuje roční, tříletý nebo víceletý program.
- ▶ Stojí za povšimnutí, že výstava - samozřejmě v závislosti na svém typu - je komplexní událostí, která vyžaduje plánování, design a dlouhodobý plán.

ORGANIZACE VÝSTAV

- ▶ Výstava je snad nejdůležitějším nástrojem komunikace muzea. Z tohoto důvodu má úspěch konečného výrobku, jak ukazuje veřejnost, mimořádný význam. Proto musí mít jasný cíl a začátek, střed a konec. Vzhledem ke složitému charakteru podniku si muzea vybírají výstavní tým, který jej provede.
- ▶ Správní / organizační orgán muzea jmenuje **kurátora** odpovědného za výstavu, který je vybrán na základě svých znalostí o konkrétním tématu, organizačních a komunikačních dovedností, otevřenosti, šíři názorů a schopnosti spolupracovat. Kurátor spolupracuje s ředitelstvem muzea a předává své pokyny týmu. Ostatní členové týmu jsou vybíráni ze všech sektorů muzea (sbírky - programy pro veřejnou správu).
- ▶ **Architekt-museographer** (designer) je nezbytným členem týmu, který je zodpovědný za umělecký design výstavy, její konečný funkční a estetický vzhled.

ORGANIZACE VÝSTAV

- ▶ Programový komunikační referent koordinuje všechny vzdělávací programy, přednášky, kolokvia apod. A veškerou publicitu výstavy.
- ▶ Konzervátor dbá na vhodnost výstavních prostor a stav vystavovaných předmětů.
- ▶ Administrátor odpovídá především za finanční záležitosti.
- ▶ Všichni členové výstavního týmu jsou vybráni pro své znalosti, zkušenosti a schopnosti; Pracují s jasným dělením odpovědnosti, uvědoměním hierarchie a ve vzájemné spolupráci. Fungují jako efektivní tým.

FÁZE REALIZACE VÝSTAVY

▶ **Fáze 1: Přípravné práce**

- ▶ Téma výstavy bylo vybráno, ale zde je celá myšlenka přezkoumána. Je zkoumána cílová veřejnost a způsoby jejího přilákání. Požadovaný výsledek a náklady na výstavu jsou definovány. Předběžný průzkum místa konání výstavy (přístup, zabezpečení atd.) A průzkumné práce na objektech, které mají být vystaveny, možnosti půjček, stav uchování atd., případní sponzoři, akce doprovázející výstavu, externí spolupracovníci, spolupráce s dalšími muzei, výzkum stávajících zařízení atd. Stručně řečeno, Organizační plán výstavy je ukončen.

▶ **Fáze 2: Příprava. Na základě plánu postupuje muzeum následujícím způsobem:**

- ▶ a) Monitorování objektů a jejich stavu.
- ▶ b) Sestavení seznamu exponátů, kreseb, fotografií atd.
- ▶ c) Studium pramenů, archivů a rešerše literatury.
- ▶ d) Zkoumání všech vzdělávacích médií.
- ▶ e) Studium klimatických podmínek.
- ▶ f) Mapování návštěvnické trasy.
- ▶ g) Zkoumání bezpečnosti veřejnosti a exponátů.
- ▶ h) Vypracování prvního instalačního plánu.
- ▶ i) Přehodnocení jízdnicích řádů a rozpočtů.

FÁZE REALIZACE VÝSTAVY

▶ **Fáze 3: Dokončení organizačního plánu**

- ▶ a) Sestavení konečného seznamu výstavních předmětů.
- ▶ b) Jsou vybrány všechny texty a informační materiály.
- ▶ c) Výstavní katalog a / nebo album jsou dokončeny a plakáty, letáky atd. jsou zvolena.
- ▶ d) Konečný organizační plán výstavy je podrobně popsán v půdorysech, sekcích, a způsob montáže.
- ▶ e) U zahraničních výstav je prováděna studie o nejlepších metodách balení a přeprava zboží.
- ▶ f) Zprávy o stavu jsou připraveny (konzervátorem a kurátorem), který bude aktualizovány, pokud je to nutné a probíhají havarijní práce. Objekty jsou identifikovány stavových zpráv, před, během a po skončení výstavy.
- ▶ g) Kontrola osvětlení.
- ▶ h) Doplnění stavových zpráv, audiovizuálních materiálů atd.
- ▶ i) Tisk pozvánek a organizace zahajovacího dne.
- ▶ j) organizování publicity a všech paralelních událostí.
- ▶ k) Pro výstavy v zahraničí, pojištění exponátů, podrobná kontrola podmínek pojištění, podpis smluv atd.

FÁZE REALIZACE VÝSTAVY

▶ **Fáze 4: Toto je fáze realizace.**

- ▶ a) Práce jsou montovány odborníky, dostatečně vybavené.
- ▶ b) Jsou nainstalovány objekty.
- ▶ c) Jsou kontrolovány konečné klimatické podmínky a požární bezpečnost, bezpečnostní systémy.
- ▶ d) Objekty a místo konání je osvětleno
- ▶ e) Umístění informativních textů a / nebo doprovodného materiálu je dokončeno.
- ▶ f) Náklady jsou kontrolovány.
- ▶ g) Díla jsou dokončena pro zahajovací den.

FÁZE REALIZACE VÝSTAVY

▶ **Fáze 5: Provoz výstavy**

- ▶ a) Průzkum trhu a zaznamenávání dojmů, reakcí a dopadů výstavy.
- ▶ b) Monitorování exponátů a klimatických podmínek místa konání.
- ▶ c) Zkoumání funkcionality výstavy a všech služeb pro veřejnost.
- ▶ d) Vypracování účetní závěrky a zaplacení nezaplacených faktur.
- ▶ e) Obecně platí, že podniká doplňující opatření k pokrytí nedostatků, které se objeví během výstavy.
- ▶ f) Držení paralelních událostí.

FÁZE REALIZACE VÝSTAVY

▶ **Fáze 6: Demontáž výstavy**

- ▶ Objekty by měly být odstraněny z místa konání se stejnou pozorností a péčí jako při instalování. To je:
 - ▶ a) Exponáty jsou přepravovány se zvláštním obalem, kontrolují se stavové zprávy a bezpečnou přepravu.
 - ▶ b) Výpůjční předměty jsou vráceny s poděkováním c
 - ▶ c) Rozhoduje se o osudu zařízení (vitríny, světla, video atd.).
 - ▶ d) Konečná účetní závěrka je uvedena.

FÁZE REALIZACE VÝSTAVY

- ▶ **Fáze 7: Hodnocení výstavy (zpětná vazba)**
- ▶ Měly by se konat zvláštní schůzky výstavního týmu, které by vyhodnotily:
 - ▶ a) Plnění cílů.
 - ▶ b) Reakce veřejnosti.
 - ▶ c) Kvalita organizace.
 - ▶ d) Rozpočet

Zdroje

- ▶ Lord, B., Lord, G. D., & Martin, L. (Eds.). (2012). *Manual of museum planning: Sustainable space, facilities, and operations*. Rowman Altamira.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

