

*Управление  
музеем*

## РУКОВОДСТВО ДЛЯ ИНСТРУКТОРА



Для использования вместе с книгой  
“УПРАВЛЕНИЕ МУЗЕЕМ: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО”

# Руководство для инструктора:

Для использования вместе с книгой

“Управление музеем: практическое  
руководство”

авторы:

Патрик Бойлан и Вики Вулард  
Университет города Лондон

# Руководство для инструктора:

Для использования вместе с книгой  
“Управление музеем: практическое руководство”

авторы: Патрик Бойлан и Вики Вулард

ИЗДАТЕЛЬ:  
ЮНЕСКО  
7, place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP  
France

Редактор и координатор: Патрик Дж. Бойлан  
Международный совет музеев (ИКОМ), Координационный секретариат: Дженнифер Тевенот  
Дизайн и типографский набор: Эдвард Муди Дизайн (Edward Moody Design), Лейсестер ,  
Великобритания

Типография: Mega Basim Yayin San. ve Tic. A.S.

Сведения об авторах:  
Основными авторами различных разделов настоящего Руководства для инструктора являются:

1.1: Патрик Бойлан; 1.2: Вики Вулард; 2.1. – 2.5: Патрик Бойлан;  
2.6 – 2.7: Вики Вулард; 2.8 – 2.12: Патрик Бойлан; 3.1: Вики Вулард.  
Образцы рабочих таблиц слушателей были в основном адаптированы Патриком Бойланом и Эдвардом Муди на основании материалов для практических занятий и блоков данных в соответствующих главах книги “*Управление музеем: практическое руководство*”, а также дополнительных материалов, предоставленных Вики Вулардом.  
Признательность также выражается различным авторам за неоценимый вклад в подготовку руководства “*Управление музеем*”.

Книга также опубликована на английском, арабском, французском и испанском языках.

© 2006 UNESCO и ICOM  
Ref.: CLT/CH/MUS06/16

CLT2006/WS/13

# Содержание

## 1. Введение

- 1.1. Использование руководства “*Управление музеем*” в курсах по подготовке и повышению квалификации сотрудников музея .....1
- 1.2. Вы – инструктор: понимание вопросов обучения и изучения .....7

## 2. Рекомендации по использованию каждой главы книги “*Управление музеем: практическое руководство*” при обучении

- 2.1. Роль музеев и кодекс профессиональной этики .....15
- 2.2. Управление коллекциями .....17
- 2.3. Учет и документация .....19
- 2.4. Хранение и консервация коллекций .....21
- 2.5. Показ, экспонирование и выставки .....23
- 2.6. Обслуживание посетителей .....25
- 2.7. Музейное образование .....27
- 2.8. Управление музеем .....29
- 2.9. Управление персоналом .....31
- 2.10. Маркетинг .....33
- 2.11. Безопасность и готовность к чрезвычайным ситуациям .....35
- 2.12. Незаконная торговля .....37

## 3. Примеры программы курсов и примечаний для инструктора

- 3.1. Сводные данные о программе курсов: создание группы для эффективного обслуживания посетителей .....39

**Приложение: тридцать шесть образцов практических заданий для слушателей на основе книги “*Управление музеем: практическое руководство*”.**  
(для копирования и использования на практических занятиях во время обучения)

Задание 1:	Тематические исследования кодекса профессиональной этики 1, 2 и 3 .....	51
Задание 2:	Тематические исследования кодекса профессиональной этики 4 и 5 .....	52
Задание 3:	Разработка политики управления коллекциями .....	53
Задание 4:	Политика процедуры каталогизации .....	54
Задание 5:	Политика в области охраны коллекций .....	55
Задание 6:	Обзор системы каталогизации и документации музея .....	56
Задание 7:	Информационные Интернет ресурсы .....	57
Задание 8:	Девять факторов повреждения коллекций .....	58
Задание 9:	Наглядная иллюстрация коллективной работы музея: солнечный свет и охрана (персонал охраны) .....	59
Задание 10:	Технико-экономическое обоснование выставки .....	60
Задание 11:	Группа по проведению выставки .....	61
Задание 12:	Предоставление качественных услуг .....	62
Задание 13:	Знание ваших фактических посетителей .....	63
Задание 14:	Знакомство с потенциальными и виртуальными посетителями .....	64
Задание 15:	Услуги и условия для посетителей .....	65
Задание 16:	Принципы и приоритеты политики и программы музея в области образования .....	66
Задание 17:	Написание этикеток и выставочных текстов .....	67
Задание 18:	Национальные и местные законы .....	68
Задание 19:	Различные типы музеев в стране .....	69
Задание 20:	Контрольный перечень принципов политики .....	70
Задание 21:	Ключевые факторы сроков и условий приема на работу .....	71
Задание 22:	Корпоративное здоровье и эффективность .....	72
Задание 23:	Написание должностных инструкций и требований к персоналу .....	73
Задание 24:	Написание заявления об условиях найма .....	74
Задание 25:	Пять шагов проведения оценки риска .....	75
Задание 26:	Анализ плана стратегического маркетинга .....	76
Задание 27:	Подготовка плана действий в чрезвычайной ситуации .....	77
Задание 28:	Анализ риска .....	78
Задание 29:	Международные конвенции и сотрудничество .....	79
Задание 30:	Обоснование политики и стратегии обслуживания посетителей .....	80
Задание 31:	Как сделать музей дружелюбным к семье .....	81
Задание 32:	Разработка политики и стратегии обслуживания посетителей .....	82
Задание 33:	Обслуживание посетителей .....	83
Задание 34:	Группа информации и внешних связей: сбор информации .....	84
Задание 35:	Система работы по показателям (бенчмаркинг): пересмотр работы музея с точки зрения посетителя .....	85
Задание 36:	Контрольный перечень оценок с точки зрения посетителя .....	86

# Введение

## 1.1. Использование книги “*Управление музеем: практическое руководство*” в подготовке и повышении квалификации работников музея

231-страничная книга “*Управление музеем*” (Бойлан, 2004) была подготовлена Международным советом музеев (ИКОМ) в 2004 г. по просьбе Межправительственного комитета ЮНЕСКО по охране культурного наследия Ирака, определившего необходимость в разработке руководства, которое могло быть использовано для программы восстановления Ирака. Выпущенное при поддержке Целевого фонда группы развития ООН, руководство “*Управление музеем*” объединяет двенадцать различных тем в одну книгу, первоначально изданную на английском и арабском языках. Издание предназначалось для использования инструкторами и слушателями различных курсов по изучению вопросов деятельности музеев. Оно может стать полезным инструментом и справочником для тех, кто уже работает в музеях, может использоваться в качестве справочного материала для углубленного изучения узко специализированных тем, а также в качестве источника информации о передовой практике и основных потребностях музеев для неспециалистов, политиков и чиновников.

Но даже до выхода первого издания справочника “*Управление музеем*” стало очевидным, что эта публикация будет интересной и полезной далеко за пределами Ирака. Поэтому ЮНЕСКО согласилась предоставить его всем музеям в арабоязычных странах, а английскую версию в музеи многих других стран. Восторженный прием первых версий справочника привел ЮНЕСКО к решению издать версию на французском языке. С тех пор поступили запросы со всех концов света на разрешение публикации переводов на других языках, поскольку “*Управление музеем*” является единственным в своем роде руководством, объединяющим ключевые аспекты деятельности музея XXI века, стремящегося к удовлетворению потребностей и ожиданий своих посетителей и широкой публики.

**Руководство “*Управление музеем*” разбито на следующие двенадцать тем и подразделов в пределах каждой темы:**

**Роль музеев и кодекс музейной этики (Джеффри Льюис):** история коллекционирования; первые публичные музеи; минимальные стандарты и профессиональная этика; управление музеем; сбор и сохранение коллекций; интерпретация и углубление знаний – доступность; интерпретация и пропаганда природного и культурного наследия; общественное служение и общественное благо; работа с общественностью; законодательство; профессионализм.

**Управление коллекциями (Николя Ладкин):** разработка политики управления коллекциями; приобретение и внесение в каталог; продажа с целью приобретения более нужных экспонатов и ликвидационная распродажа; учетные обозначения и их проставление на предметах коллекции; отчеты о состоянии коллекционного предмета при его выдаче во временное пользование; хранилища коллекционных фондов; обращение с коллекциями и передвижение коллекций; фотографирование; страхование; доступ к коллекциям для публики; экспозиционно-выставочные галереи и помещения; исследование коллекций.

**Учет и документация (Эндрю Робертс):** приобретения, долгосрочное временное хранение и регистрация новых поступлений; инвентаризация и каталогизация; синтаксис и терминология; учетные обозначения и их проставление на предметах; контроль над местоположением и перемещением; регистрация, инвентаризация и каталогизация, проводимые с опозданием; ручной и компьютерный способы каталогизации и поиска информации; изображения; доступ к информации о коллекции через Интернет; штат и финансовые ресурсы; рекомендуемые для каталогизации информационные поля.

**Хранение и консервация коллекций (Стефан Мичальски):** принятие решений о приоритетах и оценка риска; снижение возможных будущих потерь и повреждений на период 100 лет и больше; классификация рисков коллекциям; девять факторов порчи; цикл сохранения коллекции: шаг 1: проверка исходного

состояния; шаг 2: исследование рисков; шаг 3: составление плана усовершенствования управления рисками для коллекции; примеры оценки конкретных рисков и отдельных решений; комплексные меры по борьбе с вредителями; комплексное устойчивое управление рисками, связанными с освещением, загрязнителями, температурой и влажностью; методические рекомендации по освещению музея; методические рекомендации в отношении температуры и влажности; методические рекомендации в отношении загрязнителей; комплексное управление всеми четырьмя факторами риска.

**Показ, экспонирование и выставки (Яни Херреман):** типы показов; объект: интерпретация в контексте выставки; управление выставкой во взаимосвязи с другими направлениями работы музея; дизайн: процесс начального планирования и художественного оформления; написание концепции выставки; разработка выставки; производство и материалы; завершение выставки; оценка проведенной выставки.

**Обслуживание посетителей (Вики Вулард):** выгоды для музея; основополагающие принципы предоставления качественных услуг посетителям; несколько важных аспектов, которые необходимо учесть при подготовке положения о политике в области обслуживания посетителей; определение и понимание посетителя; типы посетителей и их потребности; планирование и управление обслуживанием посетителей; отдельные области внимания; контрольный перечень критериев с точки зрения посетителей.

**Музейное образование в контексте функций музея (Корнелия Брунигхаус-Кнубель):** коллекции и образование; разработка и управление музейным образованием; музейное образование и общество; разработка программ образования: основные принципы; выбор методов обучения и изучения в музейном образовании; музейные публикации; типы дидактических материалов, обычно используемых в музеях; деятельность вне стен музея; неформальное образование.

**Управление музеем (Гари Эдсон):** структура управления; коллективная работа; стили руководства директоров и другого старшего персонала; формулировка задач; финансовое управление; шесть правил планирования бюджета; музейная этика и управление; процесс планирования; вопросы, которые необходимо рассмотреть; оценка; анализ сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей (SWOT анализ)

**Управление людьми (Патрик Бойлан):** понимание вопросов управления персоналом; основные виды музейной работы и категории музейных сотрудников; информация о персонале, участие и справедливость; набор и удержание высококвалифицированного персонала; подходы и методы набора и продвижения по службе; минимальные требования для заявления или заключения договора об условиях найма; управление персоналом, обучение и повышение квалификации; порядок наложения дисциплинарных взысканий и разрешения трудовых споров; здоровье и безопасность на рабочем месте; как оценить риски на рабочем месте: пять шагов проведения оценки риска.

**Маркетинг (Паал Морк):** введение в маркетинг; современное понимание музеями теории и практики маркетинга; продукт, цена, продвижение, место; стратегическое планирование рыночной деятельности; цели и концепции; внутренние и внешние факторы; целевые группы; продвижение; реклама; связь с общественностью; создание музейного “бренда”.

**Безопасность музея, включая готовность к чрезвычайным ситуациям (Павел Джирасек):** реализация стратегического плана охраны музея; меры по обеспечению безопасности в экспозиционно-выставочных помещениях; система обнаружения вторжения; система управления доступом; система скрытого видеонаблюдения; система автоматического обнаружения пожара и пожарной сигнализации; план действий в чрезвычайных ситуациях.

**Незаконная торговля (Линдел Протт):** предотвращение; инвентаризация; контрольный перечень признаков для паспорта экспоната; национальное законодательство; туристы и посетители; обучение; обнаружение; возвращение; международное сотрудничество; международные конвенции; возвращение в случаях, когда не применимы конвенции; судебный процесс.

### **Назначение пособия “Руководство для инструктора”, входящего в комплект публикации “Управление музеем: практическое руководство”.**

Пособие “Руководство для инструктора” в настоящее время издается Международным советом музеев (ИКОМ) по просьбе ЮНЕСКО в качестве дополнения к учебнику “Управление музеем”, а также для руководства и помощи специалистам, которые используют его в качестве базового учебника при обучении музейному делу. Цель “Руководства для инструктора” - помочь специалистам, которые организуют, разрабатывают программы обучения и повышения квалификации всех видов или участвуют в них.

В соответствии с первоначальным предложением ЮНЕСКО “Руководство для инструктора” всегда должно использоваться вместе с книгой “Управление музеем: практическое руководство”. За исключением образцов Заданий, настоящее *Руководство* не повторяет или дублирует какую-либо техническую информацию, рекомендации или другие темы, с которыми инструкторы и слушатели уже знакомятся в книге “Управление музеем”. Основная книга “Управление музеем” в своих 12 главах охватывает более 130 различных тем, каждая из которых может стать основой, по меньшей мере, одной лекции, дискуссии или практического занятия.

С одной стороны, книга в целом может служить учебным руководством или учебником для годовых или даже двухгодичных курсов усовершенствования музееведов, курсов по управлению музеями или охране памятников. Она также может использоваться в качестве руководства для курсов или расширенных программ обучения по отдельной области музейной работы. Например, теоретический курс “Создание группы по эффективному обслуживанию посетителей” может стать эквивалентом интенсивных полных курсов, возможно, трехнедельного очного обучения, или, что лучше, для серий полудневных или однодневных лекций продолжительностью до одного года. С другой стороны, можно использовать всего лишь одну из 130 тем руководства “Управление музеем” в качестве основы для краткого практического семинара или сеанса обсуждения в кругу персонала продолжительностью всего один или два часа. Между этими тремя вариантами существуют практически неограниченные возможности для использования руководства “Управление музеем” для профессионального образования в области управления музеями и охраны памятников, обучения и непрерывного повышения квалификации (см. раздел “Использование” ниже для более детального рассмотрения этого вопроса).

Много лет назад один из выдающихся пионеров в области обучения и изучения современной науки описал реакцию учеников на три основных подхода к обучению следующими словами: “Я услышал: я забыл. Я прочел: я запомнил. Я сделал: я понял”. С учетом этого в данном “Руководстве для инструктора” принят подход, подчеркивающий необходимость максимального использования в программах обучения и повышения квалификации методов активного практического изучения. Эта книга демонстрирует опытным специалистам в области обучения музейному делу и новичкам пути и способы, с помощью которых информация, многие практические примеры и задания могут использоваться в программах обучения и повышения квалификации всех видов. Кроме того, профессионалы и студенты, использующие книгу для изучения в целях собственного саморазвития, также могут извлечь практическую ценность из некоторых частей настоящего “Руководства для инструктора”, таких как, например, формы бланков по Заданиям.

### **Сотрудничество персонала и совместная работа**

Руководство “Управление музеем” частично основано на принципе, в соответствии с которым в каждом музее все работники должны сотрудничать, работать одной командой и как можно быстрее прийти к взаимопониманию в оценке объемов работ и ответственности каждого работника музея. В современном мире работа персонала музеев и соответствующих учреждений и организаций по охране памятников становится все более сложной и охватывает все больше областей специализации.



Некоторые из этих специализаций часто не имеют ничего общего с традиционной музейной профессией. К ним относятся, например, финансовый менеджмент, управление кадрами, маркетинг, связь с общественностью, а также все более усложняющиеся сферы охраны и безопасности. Многие сотрудники, выполняющие эти функции, не имеют традиционного образования или подготовки в области музееведения, и через несколько лет они, возможно, будут работать в совершенно другой области.

Поэтому рекомендуется, чтобы любые мероприятия или программы обучения и подготовки привлекали как можно больше сотрудников музеев различной специализации, чтобы представители каждой группы специалистов могли обмениваться информацией и мнениями о своей роли и делиться своим опытом по узкой музейной специализации или по самым общим вопросам. Объединение, например, кураторов и членов руководства музея или сотрудников по связям с общественностью с персоналом, ответственным за образовательные программы, и сотрудниками службы безопасности в смешанные рабочие группы может усилить общий потенциал музея благодаря развитию среди сотрудников осведомленности и понимания работы различных структур музея, их общих целей, задач и функций.

Желательно объединить для обучения сотрудников одной организации, имеющих различный стаж и занимающих различного уровня должности. Старший по возрасту или имеющий большой стаж работы персонал, как правило, всегда обладает большим опытом и знаниями, которыми они могут и должны обмениваться с менее опытными коллегами, а начинающий работать и, возможно, более молодой по возрасту персонал может принести знания и опыт из других областей, а также новое видение вопросов.

### **Децентрализация управления и ответственности**

Ключевым вопросом является тенденция к децентрализации административной власти и ответственности во всех организациях до максимально возможного низкого уровня иерархической лестницы или организационной структуры персонала. Этот принцип в настоящее время находит широкое распространение в музеях и родственных им организациях. Даже сотрудники узкоспециальных областей музейной работы, такие как кураторы и хранители музеев, должны быть компетентны в отношении различных сфер управления музеем.

### **Потребности в профессиональном и техническом образовании, обучении и повышении квалификации персонала музеев всех уровней**

Более полувека ИКОМ настаивал, чтобы все специалисты музеев имели соответствующее профессиональное образование и подготовку (*“Управление музеем: практическое руководство”*, стр. 148, русскоязычная версия). Первоначально рекомендация относилась к хранителям и реставраторам, а позднее – к персоналу, ответственному за образование. В 1981 г. Международный комитет ИКОМ по подготовке персонала (ИСТОП) на ежегодной встрече в г. Берген (Норвегия) огласил необходимость разработки руководства по обучению всех служащих любого музея или аналогичного учреждения, утверждая следующее:

“Персонал музея, помимо хранителей, может включать широкий круг специалистов или вспомогательного персонала различных уровней (административный персонал, специалистов в финансов, реставрации, образования, технический персонал, специалистов по техобслуживанию и ремонту, сотрудников службы безопасности). Каждый музей (иногда органы управления музеями) должны проанализировать потребности в обучении всех сотрудников музея, установить цели обучения и организовать обучение для каждой должности.. Характер и продолжительность обучения по отдельным областям или для отдельных должностей будут варьировать в зависимости от обязанностей сотрудника каждой специальности. Обучение должно дать сотрудникам музея понимание роли музея в обществе и своей роли в музее”. (ИСТОП, 1983 г., стр. 41).

Утверждалось, что понимание каждым работником целей и характера организации, в которой они работают, и программы, выполнению которой они содействуют, а также важности своей роли в такой организации и программе, фактически является фундаментальным правом человека. Информация и обучение имеют особую важность

для растущего числа специалистов в таких областях, как финансы, управление персоналом, маркетинг, вычислительные и информационные услуги, безопасность, которые будут приняты на работу на должности руководителей среднего или высшего звена из числа действующих сотрудников музея, поскольку они имеют специальную подготовку и навыки работы в предпринимательской сфере или в других отраслях государственной службы или общественной работы. Важно, чтобы каждый сотрудник понимал функциональные обязанности своего непосредственного руководителя и своих подчиненных. В руководстве ИСТОП, принятом в г. Берген, далее говорится:

“Поэтому рекомендуется, чтобы каждая программа обучения могла ответить на следующие вопросы:

1. Музеи: для чего они нам нужны, и каково их назначение в обществе?
2. Коллекции: как мы их приобретаем, как мы их изучаем и заботимся о них, и что мы с ними делаем?
3. Администрация: кто и чем занимается в музее, и как они это делают?
4. Выставки и прочие общественные услуги: для чего мы их проводим, как мы их организуем, и как они используются?
5. Помещения: каким образом мы обеспечиваем максимальный доступ в музейные помещения, обеспечивая при этом охрану коллекционных предметов? (ИСТОП, 1983 г., стр. 41, 42)

Международный совет музеев через свой Международный комитет по подготовке персонала (ИСТОП) продолжает разработку рекомендаций по обучению и повышению квалификации работников музеев. Новейшие рекомендации кратко изложены в Руководстве ИКОМ по организации курсов повышения квалификации музейных работников и вспомогательных инструкциях (<http://ictop.icom.museum/>). На этом сайте также размещены многие практические ресурсы по профессиональному образованию музейных работников, включая публикации ведущих экспертов в этой области, а также адреса веб-сайтов курсов обучения музейных работников по всему миру.

### **Разработка и планирование программ обучения и повышения квалификации**

В разделе “Введение” книги *“Управление музеем”* предлагается, чтобы *“Руководство для инструктора”* служило нескольким целям и содержало всю детальную информацию и рекомендации в отношении существующей “передовой практики”, имеющей практическую ценность:

1. для новых или будущих профессиональных работников музея, обладающих минимальным опытом управления музеем.
2. для опытных профессионалов и технических работников в одной из многих специализированных областей музейной работы посредством разъяснения их ответственности и функциональных обязанностей их коллег из других отделов и областей специализации.
3. в качестве ценного ресурса для крайне необходимых внутренних дискуссий между персоналом и руководящими органами в отношении текущей деятельности и будущей политики и направления деятельности их учреждения.

### **Использование книги *“Управление музеем”*: практическое руководство” в программах обучения и повышения квалификации**

Книга *“Управление музеем”* может быть использована в программах обучения и повышения квалификации различными способами. Например:

1. В качестве основного учебника на курсах повышения квалификации для профессионалов или в программах повышения квалификации, выдающих дипломы в области музееведения, охраны памятников или других соответствующих дисциплин.
2. В качестве руководства для программ обучения без отрыва от производства или дистанционного обучения для работающих музейных сотрудников.
3. Музеи могут использовать эту книгу для внутренних программ обучения и повышения квалификации, сотрудники музеев обязательно найдут в книге много ценного для самостоятельной работы по собственному профессиональному развитию.

4. Информация о “передовой практике” и достижениях может обсуждаться сотрудниками и членами руководства музея в ходе определения и пересмотра целей и задач музея и его будущей политики.
5. Отдельные темы, представленные в книге, могут использоваться для курсов подготовки специалистов или, возможно, серии практических тематических семинаров. Образец программы курса по теме “Обслуживание посетителей” из книги “*Управление музеем*”, включен в настоящее “*Руководство для инструктора*” в качестве раздела 3.1.
6. Каждая из более чем 130 тем может служить в качестве основы однодневных или полудневных практических семинаров обсуждения в кругу персонала.

“*Руководство для инструктора*” может использоваться в качестве справочника всеми, кто занимается организацией обучения или оказывает помощь в его организации, даже если они не профессиональные инструктора и педагоги в этой области. Опыт показывает, что обучение музейных специалистов может быть эффективно организовано опытными профессионалами-практиками, однако они могут не обладать педагогическим опытом.

В каждой главе “*Руководства для инструктора*” к основному тексту прилагается дополнительная информация, например, основные технические данные и стандарты, а также предложения по проведению занятий и выбору тем для обсуждения в группах и индивидуально.

Поэтому в следующем разделе “*Руководства для инструктора*” рассказывается о методах обучения, которые могут быть использованы для программ обучения и повышения квалификации музейных сотрудников.

Остальная часть “*Руководства для инструктора*” состоит из кратких комментариев по каждой главе книги “*Управление музеем*”, в которых выделены основные темы и предложены задания. Важная особенность книги “*Управление музеем*” - большое количество информационных блоков для практических групповых и индивидуальных занятий. В комментариях к каждой главе “*Руководства для инструктора*” включены один или несколько бланков с заданиями, основанными на таких блоках. Каждый бланк легко копировать для распространения среди слушателей в качестве рабочих материалов, способствующих усвоению практических занятий.

Структура каждой основной главы настоящего “*Руководства для инструктора*” основана на принципе следующих заголовков, расположенных слева страницы:

**Кто?** В каждом случае этот раздел кратко излагает, кто из сотрудников музея нуждается в тех или иных формах или уровнях обучения в зависимости от функциональных обязанностей и ответственности;

**Что?** В данном разделе выделены возможные приоритетные темы соответствующей главы книги “*Управление музеем*”, которым необходимо уделить особое внимание при организации программ обучения и повышения квалификации;

**Как?** В данном разделе предложены рекомендации по практическим методам организации и проведения обучения, а также указан перечень лиц, к которым можно обратиться с просьбой об оказании содействия в организации обучения.

#### **Дополнительные материалы:**

**Образцы курсов.** В качестве вспомогательных материалов для основных глав книга “*Руководство для инструктора*” представляет образцы полностью разработанной программы и примечаний инструктора для каждого курса, основанные на соответствующей главе книги “*Управление музеем*”, а также образцы курсов обучения без отрыва от производства по теме “Создание группы для эффективного обслуживания посетителей”.

**Задания для копирования.** В соответствии главам книги “*Управление музеем: практическое руководство*” настоящая книга заканчивается 36 образцами заданий. Они могут использоваться инструкторами и другими участниками курсов обучения особенно в тех случаях, когда выполняется групповая работа или индивидуальные проекты. Авторы надеются, что эти бланки послужат образцами оформления других заданий, основанных на других разделах книги, которые при необходимости могут быть подготовлены инструкторами.

## 1.2 Вы – инструктор: понимание вопросов обучения и изучения

Данное введение предназначено для вас, инструктора, организующего или помогающего в организации программы обучения музейных работников. Вы являетесь главной фигурой для профессионального развития музея и его персонала, исполняя роль координатора, проводника и наставника. Используя данное *“Руководство для инструктора”*, вы предоставите большие возможности всему персоналу, который сможет получить знания и извлечь уроки из практических семинаров, а также обменяться взаимным опытом. Вы станете создателем благоприятной среды обучения, которая придаст уверенности обучаемым при выполнении заданий и совершенствовании своей квалификации. Наконец, ваша работа укажет музеям пути и способы сохранения коллекций, а также методы работы с посетителями, чтобы ожидания последних сбылись, и они мечтали вернуться. Цели данной главы:

- > Установить основы для изучения этических ценностей музейных работников, что является фундаментом для профессионального развития всего персонала.
- > Определить этапы разработки комплексной ежегодной программы обучения персонала, охватывающей весь спектр деятельности музея.
- > Посмотреть, как обучаются взрослые сотрудники.
- > Дать вам возможность разработать комплекс навыков и знаний для проведения занятий эффективным и приятным образом.
- > Изучить практические вопросы организации и проведения учебных семинаров.
- > Предложить комплекс методик оценки для постепенного совершенствования качества и содержания занятий.

### Что такое непрерывная профессиональная подготовка и обучение?

Обучение представляет собой лишь один элемент непрерывной профессиональной подготовки (НПП) специалиста. Этот этап подразумевает процесс (требующий знаний и навыков), в ходе которого специалист совершенствует профессиональную деятельность в своей трудовой жизни в соответствии со стандартами, которые согласованы с другими специалистами, и которые, как полагают, являются наиболее подходящими и эффективными на соответствующем рабочем месте. НПП может быть осуществлена путем наблюдения за работой других специалистов, посещения других музеев, в ходе разговоров с коллегами, чтения и посещения курсов обучения. Курсы обучения сами по себе менее эффективны, чем практический опыт / мероприятия, которые позволяют специалисту экспериментировать с идеями, извлеченными из курсов обучения, наблюдать за другими коллегами, обладающими большим опытом, усвоить уроки в своей работе, оценить последствия новых действий и сравнить их с передовой практикой коллег.

### Зачем заниматься обучением? Развитие этических ценностей музейных сотрудников, лежащие в основе профессиональной подготовки всего персонала.

Обучение и профессиональная подготовка музейных сотрудников чрезвычайно важны для развития музея и успешного выполнения его планов. Участие в учебных мероприятиях помогает персоналу ознакомиться с новыми идеями и технологиями, что найдет свое отражение в качестве услуг, предлагаемых обществу, как в лице посетителей, так и различных заинтересованных сторон, включая правительство.

Обучение и профессиональная подготовка могут способствовать тому, что отдельные члены персонала будут стремиться к работе единой командой, будут получать удовлетворение от выполняемой работы и будут полны энтузиазма, так как являются частью организации, которая заинтересована в их профессиональных потребностях и амбициях. Организации, которые прислушиваются к своему персоналу и действуют, полагаясь на опыт, накопленный персоналом в ходе повседневной работы, известны как обучающиеся организации.

Обучающиеся организации предлагают своему персоналу возможности для развития и принятия на себя новых обязанностей и ответственности, оказывая ему при этом свою поддержку. Они позволяют персоналу осуществлять новые идеи и готовы учиться на ошибках. Они поощряют обмен мнениями и опытом между коллегами, а также взаимное обучение посредством наблюдения за работой друг друга и наставничества. Выгода для

персонала и для организации состоит в том, что создается благоприятная среда для решения творческих проблем и развития идей, достигается удовлетворение от работы и от результатов усилий каждого сотрудника.

### **Кто в структуре организации должен отвечать за обучение?**

Чем серьезнее музей отнесется к вопросу обучения и профессиональной подготовки, тем сильнее будет влияние идей, изложенных в настоящем *“Руководстве для инструктора”*. Вы, как инструктор, должны почувствовать сами и убедить высшее руководство музея в том, что обучение является главным условием для развития организации, и чтобы вам были предоставлены полномочия и ответственность в организации обучения, а персонал был освобожден от выполнения своих служебных обязанностей во время проведения занятий. Сотрудники музея, с директора до рядового сотрудника, могут осознать важность обучения в различных его аспектах. Например, с точки зрения руководства; путем выделения времени для взаимного обучения сотрудников различных отделов для предоставления им возможности наблюдения за работой коллег и взаимного обучения, посредством поощрений и проведения торжеств для поощрения вклада и участия отдельных членов коллектива, а также посредством собственного участия, показывая, что все служащие, и высшие руководители, могут научиться чему-то новому и поделиться своим опытом и знаниями.

### **Кто является инструктором?**

В первую очередь необходимо назначить одного из сотрудников персонала “звездой” обучения на период от одного до двух лет (желательно иметь двух сотрудников для распределения объема работ, обеспечения различных стилей обучения и взаимной подмены в случае отсутствия одного из двух сотрудников). Таким сотрудником должен стать тот, кто пользуется определенным авторитетом и уважением среди сотрудников музея. Она/он должны быть в состоянии продемонстрировать, что у них есть все данные, чтобы быть эффективными инструкторами, поскольку роль инструктора является основной для успешного выполнения программы обучения. Эффективным инструктором является тот, кто:

- > Стремится к самообучению, всегда готов к профессиональному самосовершенствованию и уделяет особое внимание самооценке
- > Является всегда доброжелательным, позитивным и ободряющим и относится к каждому обучаемому вежливо и уважительно
- > Является демократичным, относится ко всем одинаково и не позволяет ни одному сотруднику доминировать над другими, если только такой сотрудник не обладает какими-либо отличительными полезными качествами, которым он может научить других
- > Признает, что каждый сотрудник обладает ценным опытом, навыками или знаниями, которыми он может поделиться с другими
- > Творчески подходит к процессу планирования занятий, которые стимулируют обучаемых, основаны на различных подходах и имеют четкие цели
- > В состоянии создать благоприятную атмосферу путем снижения ощущения опасности / неуспеха в случае отсутствия знаний, навыков, уверенности
- > Имеют хорошую подготовку с точки зрения информации, материалов, практических заданий для выполнения
- > Способен слушать, а также давать указания
- > Готов стать как посредником (играя второстепенную роль), так и руководителем практического семинара
- > Стимулирует и распространяет различные идеи и решения
- > Являются пунктуальными – как с точки зрения прибытия на занятия и подготовки помещения, так и своевременного завершения всех поставленных задач

### **Составление программы обучения**

Первым действием, с которого должен начать назначенный инструктор, является анализ имеющейся квалификации, компетенции и потребностей отдельных служащих и группы высшего руководства. **Анализ квалификации** может включать в себя следующее:

- > Технические навыки: такие как навыки работы на компьютере, навыки монтажа предметов на выставках и в экспозиционных залах (например, развешивание картин);
- > Управленческие навыки: председательствование на совещаниях, работа в группах, руководство проектом, составление отчетов, планирование;
- > Особые навыки, связанные с коллекциями: документирование, общее хранение;
- > Профессиональные / личные навыки: коммуникабельность (письменная, устная, презентации).

После этого инструктор определяет, какие навыки особо востребованы и **составляет план обучения / график учебных занятий** вместе с группой высшего руководства организации. При составлении такого графика представляется важным, чтобы инструктор подошел к рассмотрению вопроса организации обучения музейных работников с точки зрения среднесрочной и долгосрочной (12 лет) перспективы. Это нужно для того, чтобы избежать ситуации, когда одновременно обучаются слишком много сотрудников, а также для обеспечения решения приоритетных задач, предоставления возможностей для обмена навыками между сотрудниками разного уровня в пределах организации и, наконец, для обеспечения наличия финансовых средств для выполнения программы.

Целесообразно планировать проведение серии учебных занятий (например, 46 занятий в течение нескольких недель), чтобы обеспечить постепенное **развитие навыков** – одно занятие постепенно переходит к следующему – либо путем более углубленного изучения предмета, либо путем введения ассоциативной области знаний; например, тема планирования учебной программы хорошо увязывается с маркетингом или обслуживанием публики. Например:

Содержание	Занятие 1	Занятие 2	Занятие 3	Занятие 4
Разработка задачи и стратегии для музея	Анализ сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей	Формулировка задач	Разработка целей и задач	Составление стратегии на следующие 3 года
Обслуживание посетителей	Существующее положение	Будущие цели	Создание группы по обслуживанию посетителей и распределение обязанностей	Разработка контрольных показателей и механизмов мониторинга прогресса
Обучение в сфере информационных и коммуникационных технологий	Первая группа проходит начальное обучение	Первая группа продолжает обучение на следующем этапе	Первая группа укрепляет основные навыки	Первая группа принимает к себе одного “студента” для передачи ему полученных знаний

Если занятия разбиты на серии, вам необходимо решить, как часто проводить занятия. Вам необходимо предоставить достаточно времени обучаемым, чтобы они могли применить приобретенные навыки и знания, но не слишком много, иначе все знания будут забыты! Важно запланировать дополнительное занятие через несколько недель после окончания курса и попросить слушателей рассказать, как они применили приобретенные знания в их работе, или что мешало позитивным изменениям.

### Оценка обучения:

В самом начале планирования годовой программы обучения вам необходимо рассмотреть вопрос, каким образом вы будете ее оценивать. Вам будет необходимо оценить программу по нескольким причинам:

- > Для повышения вашей квалификации: для оценки результатов вашей деятельности, структуры занятия, требуемых материалов, понимания общения между группами и т.д.
- > Для определения успехов отдельных обучаемых: для оценки уровня повышения квалификации с течением времени, какие занятия им понравились и почему, научились ли они анализировать свои стили обучения и совершенствовать свои способности к обучению.
- > Для представления информации для высшего руководства: высшее руководство пожелает узнать, каким образом занятия способствуют достижению общих целей деятельности музея. Будет разумным представлять ежеквартальные сводные отчеты, которые включают в себя: количество занятий, количество участников, охваченные темы, отклики участников, результаты.

Вы можете осуществлять сбор информации различными способами:

- > Через участников, у которых есть свои учебные блокноты / дневники или комплект учебных листов, в которых записаны мероприятия, выполненные в течение года, а также их результаты;
- > Через формальные собеседования с использованием учебных листов или дневника: сотрудники могут рассказать о том, как учебные занятия повлияли на методы и стиль выполнения их повседневной работы. Это может включать в себя способ организации рабочего дня, чтобы они могли более эффективно использовать рабочее время, выполнять больший объем работы, уметь расставлять приоритеты, создавать системы для учета информации и т.д.
- > Через ваши собственные дневники / блокноты, в которых записаны численные данные, такие как: кто посетил занятие, сколько занятий проведено и в течение скольких часов и т.д., а также ваши цели и задачи для каждого учебного занятия. Эти цели вполне могут выходить за рамки обозначенных целей занятий, объявленных участникам; например, вы можете пожелать опробовать новый вид мероприятия или новое место, и запись ваших размышлений после проведения мероприятия будет полезной для сравнения с откликами группы участников.
- > Краткие вопросники могут включать в себя следующие вопросы. Лучше, чтобы они были анонимными, чтобы люди могли при необходимости внести свои критические отзывы:

Наименование учебного занятия \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

Считаете ли вы это занятие полезным для вашей работы? Да \_\_\_ Нет \_\_\_

Если нет, то почему?

Каким образом вы будете использовать информацию / навыки?

Какая часть занятия была наиболее успешной?

Какая часть была наименее успешной?

Было ли занятие: слишком продолжительным \_\_\_ более или менее оптимальным по времени \_\_\_ слишком коротким? \_\_\_

Благодарим вас за помощь.

## Понимание ваших учеников

### Определение обучения:

*“Обучение представляет собой процесс активного получения опыта. Это то, к чему прибегают люди, когда хотят осмыслить окружающий мир. Оно может повлечь за собой увеличение навыков, знаний, понимания, ценностей и умственных способностей. Эффективное обучение ведет к изменению, развитию и желанию научиться большему”* (Кампания за обучение, Великобритания).

За последние 30-40 лет неуклонно рос интерес к тому, как учатся взрослые люди, поскольку все предшествующие исследования были посвящены области детского обучения. Благодаря работе отдельных специалистов, таких как Говард Гарднер, Дэвид Колб и другие, стало ясно, что разные люди обучаются по-разному, разными темпами, что требует применения разных концепций и разных решений проблем.

Дэвид Колб (1984) разработал модель, основанную на эмпирическом обучении: опыт является источником обучения и развития. В основе модели лежит цикл обучения, состоящий из четырех этапов, которые составляют часть непрерывного процесса. Колб полагает, что для того чтобы обучение было успешным, необходимо пройти весь цикл. Он также предполагает, что каждый из нас склонен иметь предпочтение, в каком месте позиционировать себя в цикле обучения.

Это называется нашим стилем обучения: см. схему ниже.



Следующие описания приводятся по главе, написанной Маккарти и Питманом-Геллесом (1989), из книги Дурбина (1996) (Durbin G. 1996. *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning*. London, Museums & Galleries Commission).

### **Стиль 1: Одаренные воображением / дивергентные ученики КО и МН**

- > Учатся, слушая и обмениваясь идеями с другими.
- > Воспринимают информацию конкретно и обрабатывают ее осмысленно.
- > Интересуются людьми и культурой. Они являются дивергентными мыслителями, кто верит в свой собственный опыт, выделяются оценкой конкретных ситуаций с различных точек зрения и берут пример с тех, кого уважают.

**Сильные стороны:** Новаторство и творческая фантазия. Они являются людьми, полными идей.

**Цели:** Участие в важных вопросах, доведение единства до разнообразия.

**Любимые вопросы:** Почему или почему бы нет?

### **Стиль 2: Аналитические / ассимилятивные ученики (МН и АК)**

- > Учатся путем продумывания идей.
- > Воспринимают информацию абстрактно и обрабатывают ее осмысленно.
- > Людьми интересуются меньше, чем концепциями: они критически разбирают информацию и собирают факты. Будучи доскональными и трудолюбивыми, они перепроверяют данные, если сомневаются в ситуации.

**Сильные стороны:** Создают концепции и модели.

**Цели:** Самоуспокоение и интеллектуальное признание.

**Любимый вопрос:** Что?

### **Стиль 3: Здравомыслящие / конвергентные ученики (АК и АЭ)**

- > Учатся путем проверки теорий способами, кажущимися разумными.
- > Воспринимают информацию абстрактно и обрабатывают ее активно.
- > Используют фактические данные для построения четких концепций, нуждаются в интересном опыте, получают удовольствие от решения проблем, негодуют, когда им задают вопросы, ограничивают суждения по конкретным фактам, имеют ограниченную терпимость к “нечетким” идеям. Им нужно знать, как действия, которые их просят выполнить, помогут им в “реальной жизни”.



**Сильные стороны:** Практическое применение идей.

**Цели:** Привести их взгляд на настоящее в соответствие с будущей безопасностью.

**Любимый вопрос:** Как это происходит?

#### **Стиль 4: Динамичные / аккомодационные ученики**

- > Им нужно знать, что можно сделать с теми или иными делами.
- > Участие методом пробы и ошибок через самопознание.
- > Воспринимают информацию конкретно и обрабатывают ее активно.
- > Приспосабливаются к переменам и получают от них удовольствие; любят разнообразие и отличаются в ситуациях, требующих гибкости. Готовы рисковать, ведут себя с людьми непринужденно, но могут быть назойливыми. Часто добиваются правильных решений в отсутствие логического обоснования.

**Сильные стороны:** Бурная деятельность, выполнение планов.

**Цели:** Воплощение идей, введение концепций в действие.

**Любимый вопрос:** Что может с этим стать?

#### **Что это значит для инструктора?**

Модель Колба показывает, что ученики будут по-разному реагировать на занятие. Некоторым больше нравится групповая работа, а другие предпочитают вначале прочесть раздаточные материалы. Некоторые будут стремиться к прагматичному решению проблем, тогда как другие предпочтут поговорить об идеях, стоящих за учебным заданием. Поэтому необходимо обеспечить большой диапазон деятельности на занятиях, чтобы не отдавать предпочтение одному стилю обучения, воспринимать различные типы поведения учеников и определить стиль обучения наиболее предпочтительный для них.

Ряд факторов необходимо учесть при подготовке практических семинаров и занятий.

**Обучение требует времени** – применение абстрактных концепций в работе ведет к изменению поведения. Поэтому рекомендуется после практических семинаров вернуться в группу и поразмышлять о таком изменении для его укрепления и уточнения.

**Обучение подразумевает выработку навыков обучения** – чем быстрее люди оценят, какой способ обучения подходит им, тем скорее найдут оптимальную среду и пути получения эффективного обучения.

**Обучение представляет собой общественную деятельность** – размышления в группах, возбуждение от чужих идей, коллективное обсуждение с целью решения проблемы.

**Обучение служит определенной цели** – взрослые могут способствовать своему обучению, результат обучения важен для них. Могу ли я стать лучше в результате обучения? Я буду использовать эти знания/навыки, которые помогут мне в моей работе. Я выучу новый язык, и меня смогут понимать в другой стране.

#### **Планирование и проведение эффективных занятий**

Ниже перечислены основные элементы, которые необходимо учесть для организации и проведения стимулирующих практических семинаров.

**Цели занятия:** подумайте, какой вопрос вы хотите, чтобы участники обсудили, поняли и разрешили во время занятия и, самое важное, что это им даст впоследствии. Намного лучше иметь одну или две четкие цели, чем ожидать от семинара охвата нескольких целей, если только они не связаны тесно между собой. Целесообразно четко разъяснить цели участникам как в начале, так и в конце занятий, поскольку им необходимо убедиться, что их время было потрачено не зря, и что они извлекут выгоду в результате проведенного семинара. Некоторые занятия могут быстро повлиять на работу участников; другие потребуют сбора группы и планирования, реализация их результатов может занять недели или месяцы.

**Планирование занятия:** учитывайте время для каждой части занятия, оставляя достаточно времени для введения и заключения: например: 14:00 – начало, приветствие и введение, 14:10 – цели занятия, 14:15 – задание 1 в группах, 14:35 – ответы и обсуждение, 15:00 – задание 2, и т.д. Начинайте занятия вовремя. Если вы заработаете репутацию инструктора, опаздывающего на занятия, то люди будут приходить еще позже! Всегда благодарите тех, кто приходит вовремя и прививайте пунктуальность. Убедитесь, что выделено 15–20 минут до завершения занятия для выводов и заключения. Это даст вам возможность повторить результаты обсуждений или принятых решений и выделить какие-либо задачи/мероприятия, которые предстоит выполнить после занятия на рабочем месте.

**Обдумайте содержание:** в Руководстве имеются рабочие таблицы, представляющие структуру занятия. Используйте знание группы и конкретного музея для внесения дополнений к теме занятия; например, дайте возможность сотруднику обсудить проблему в группе, которая поможет решить ее. Тщательно готовьтесь к занятию – не торопясь, сделайте заметки, обдумайте порядок предоставления информации или заданий. Участники должны обладать определенными знаниями или информацией до того, как получают задания.

**Построение структуры занятия:** убедитесь, что ваши занятия предлагают участникам различные виды деятельности. Продолжительность занятий обычно составляет 1-3 часа. Людям сложно внимательно и активно участвовать в занятиях, если все время говорит один человек. Занятия можно проводить следующим образом: люди работают самостоятельно или по 2-4 человека, обсуждают проблему, составляют список основных задач и определяют приоритеты, проводят групповые презентации, посещают галереи для наблюдения и представления результатов другим участникам курса. Рекомендуйте участникам менять группы, если на занятии предусмотрены несколько групповых мероприятий. Если занятие продолжается более 1 часа, рекомендуется сделать перерыв (10 минут), чтобы слушатели могли размяться и т.д.

**Готовьте свои материалы:** нужно ли будет участникам делать записи? Есть ли достаточное количество ручек? Имеются ли дополнительные копии материалов, если на занятиях появятся дополнительные участники? Нужен ли откидной плакат или доска, чтобы записывать вопросы, поднятые во время занятий? Потребуется ли диаскоп или диапроектор? Все ли оборудование работает исправно?

**Подготовка учебного помещения:** Место для проведения учебных занятий должно создавать благоприятную среду для продуктивного обучения. Люди должны чувствовать себя комфортно, чтобы их внимание было направлено на предмет занятия. Убедитесь, что имеются удобные места для сидения и столы, которые можно передвигать и расставлять по-разному, например, рядами, группами, полукругом или кругом. Каждая из таких форм расстановки создает различную динамику: например, расстановка кругом обеспечивает равный обзор для всех участников; расстановка рядами ставит инструктора перед участниками и придает ему больший авторитет; группа стульев, развернутых внутрь, способствует групповой работе. Убедитесь, что участники обеспечены легкой закуской, а температура воздуха приемлема и легко контролируется.

Проводите занятия в разных частях музея, особенно если этого требует предмет занятия; например, в картинных галереях при обсуждении вопросов организации выставок и экспозиций, образования и обслуживания посетителей. Если имеются условия, то проводите занятия в хранилищах музея. Это позволит персоналу, не занимающемуся хранением, увидеть коллекции и понять вопросы по поддержанию климатических условий, упаковке, соблюдению мер безопасности, использованию помещений и размещению в них различных предметов.

Используйте творческий подход для изучения всех видов деятельности музея. Например, при рассмотрении вопросов, относящихся к обслуживанию посетителей, может быть, следует посетить хорошую гостиницу, чтобы определить главные факторы успешного обслуживания. Другим примером творческого подхода может стать посещение

персоналом, ответственным за образование и обучение, местных школ или общественных групп для изучения нужд и потребностей каждой конкретной группы. Привлечение других организаций к участию в тренингах расширит возможности выбора места обучения, поможет установить новые партнерские связи и обратит внимание на ваши усилия по развитию профессиональных навыков персонала.

**Понимание участников:** стремитесь получить больше информации об участниках важной для учебных занятий. Например, будут ли среди участников представители различных отделов музея? Обычно не все сотрудники представляют себе роль и обязанности других работников имеют предвзятое мнение о работе коллег, как менее важной или более легкой, что отрицательно влияет на совместную работу. Можно получить такую информацию, если попросить участников записаться на курсы обучения за пару дней до начала занятий или в самом начале занятий, когда участники будут представляться. Попросите участников представиться - это даст возможность людям почувствовать свою связь с занятием. Если предметом занятия является безопасность, то следует попросить участников рассказать, что каждый из них сделал, чтобы снизить риски в своей области работы. Это позволит людям мыслить позитивно и почувствовать ответственность по снижению рисков для музея в целом.

**Руководство занятием:** даже если вы предлагаете другим участникам вести часть занятий в форме обсуждений и презентаций, необходимо убедиться, что занятия проводятся своевременно, упорядоченно, и все участники имеют равные возможности.

**Предоставление участникам четких инструкций:** каждое занятие можно начинать с информации о расписании, раздавая распечатку или написав расписание на доске или откидном плакате. Тогда все участники будут понимать формат занятий и их сбалансированность с точки зрения охваченных вопросов, презентаций и т.д. Если вы просите участников разбиться на группы, каждая из которых решает отдельные задания, убедитесь, что задание верно понято, и участники приступили к его решению. Всегда давайте достаточно времени для решения задания. Объявите о необходимости завершения задания, минуты за 3 до окончания выделенного времени. Чтобы участники поделились своими мнениями, каждой группе необходимо выбрать одного представителя для изложения другим группам в ясном и разборчивом виде этого мнения.

**Использование языка жестов:** многое можно выразить жестами, мимикой и позой. Такие движения помогают контролировать ситуацию, привлечь внимание людей, усилить свои комментарии или призвать всех сосредоточиться и слушать. Например, если кто-либо слишком долго говорит, вы можете пройти рядом с ним, положить руку на стол, посмотреть на него и сказать: "Спасибо, это интересно; мы послушаем вас позже, но нам нужно решать задание".

**Достижение консенсуса в группе:** это полезный прием, когда вы хотите достигнуть консенсуса в группе, например, по вопросу определения приоритетов. Группе задается вопрос: "Какие предметы следует коллекционировать музею следующие три года?". Каждый составляет перечень видов артефактов, которые, по его мнению, должен коллекционировать музей. Инструктор просит каждого участника назвать один предмет из своего перечня. Он пишет его на доске, но без какой-либо агитации за или против. Если в перечне других участников указан такой же предмет, они его исключают. Инструктор ведет опрос, пока все предметы не будут написаны на доске и собраны в перечень. Каждому участнику позволяется выбрать первые пять предметов и выставить 5 очков самому важному предмету, 4 очка следующему по важности предмету, и т.д. Затем инструктор пишет эти оценки рядом с написанными на доске предметами основного списка, и каждый предмет приобретает ряд цифр. В итоге составляется перечень, содержащий наиболее приоритетные предметы. Например:

Традиционные костюмы 2,4,1,3,5 = 15

Детские игрушки 1,1,4,1,3 = 10

Плетеные корзины 4,5,4,2,4 = 19

Скульптуры XVII века 2,4,3,5,1 = 15

Устные истории сельскохозяйственных рабочих = 4, 4,2,1,1, = 12

**Обратная информация:** проведение итоговых собраний групп имеет много преимуществ. Обмен хорошими идеями, выслушивание различных взглядов на будущее, предоставление людям возможности практиковаться в публичных выступлениях, успешное завершение занятий. Инструктор должен осознать важность заключительных комментариев, которые выявляют общие темы, новое мышление и определяют приоритетность задач. Убедитесь в том, что ваши примечания записаны и занесены в архив, который может также использоваться в интрасети или стать основой для проведения следующих курсов обучения.

**Успехов вам в использовании вашего руководства по обучению, вашей личной записной книжки, ваших плакатов ... Желаю удачи!**

# Рекомендации по использованию каждой главы книги “*Управление музеем: практическое руководство*” при обучении

## 2.1. Обучение по теме “Роль музеев и кодекс профессиональной этики”

### Кто?

Персонал музея должен иметь представление об истории, назначении и современной роли музея. Руководство по обучению и повышению квалификации также необходимо в отношении моральных ценностей и правил, на которых основана работа музея; оно предназначено для всех, кто работает в музее или оказывает содействие в управлении или руководстве музеем. Это требование применимо не только к тем, кто является штатным сотрудником музея, но и в большой степени к лицам, не являющимся персоналом музея. Среди тех, кто не входит в число оплачиваемого персонала и кому нужно понять, чем занимается музей, а также получить моральную и этическую основу для своей работы, вероятно, будут члены совета или комитета, управляющего музеем. Им необходимо убедиться, что важные решения, например, по закупке новых предметов для коллекции, принимаются в соответствии с существующими нравственными устоями и правилами. Формальным или неформальным обучением, возможно, необходимо охватить руководителей соответствующих управляющих органов или финансирующих организаций, таких как центральные министерства или местные органы власти, курирующие работу музея.

### Что?

Данная глава книги “*Управление музеем: практическое руководство*” содержит большое количество информации, рекомендаций и материалов для подготовки персонала, которые охватывают такие вопросы, как история коллекционирования, появление первых публичных музеев, минимальные стандарты и профессиональная этика, управление музеями, сбор и сохранение коллекций, интерпретация и развитие знаний; оценка и охрана объектов природного и культурного наследия; общественное служение и общественное благо; работа с общественностью, правовые вопросы, и обсуждение понятия профессионализма. Отдельные части данной главы могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы.

Уровень и вид обучения по вышеуказанным вопросам будут значительно варьировать в зависимости от служебных обязанностей и уровня ответственности отдельных слушателей. Но каждый штатный сотрудник должен иметь базовое представление об истории и целях музея, чтобы он мог сопоставить свою работу с общими целями и задачами музея. Сотрудникам, регулярно находящимся в контакте с посетителями или широкой публикой, требуются более глубокие знания и понимание этих вопросов, даже если они входят в число, так называемого, младшего персонала, например, отдела регистрации или справочного бюро, телефонного узла, смотрителей в выставочных залах.

Более старший персонал и все, кто имеет отношение к приобретению и хранению коллекций, такие как хранители, архивариусы, исследователи, коллекционеры и реставраторы, должны быть хорошо знакомы с кодексом профессиональной этики (Приложения к книге “*Управление музеем*”), а также с соответствующими международными и национальными законами и нормами (см. также главу “*Незаконная торговля*”), внутренней политикой и правилами музея в отношении приобретения, документирования и хранения коллекций. Персоналу, чья работа связана с предоставлением услуг посетителям музея, также необходимо знать этические нормы и принципы, связанные с областью их профессиональной деятельности и особой ответственностью. Специалистам в области администрирования, маркетинга, связи с общественностью, организации выставок и экспозиций или охраны музея также потребуется соответствующая информация и обучение.

Поскольку моральные ценности должны лежать в основе всей работы и деятельности музея, представляется важным, чтобы директор, другие сотрудники высшего руководства, специалисты и представители учредителя или других органов управления понимали согласованную политику музея, были полностью привержены ей, а также публично заявленным этическим принципам.

### Как?

Важно, чтобы сотрудникам была предоставлена полная информация по этим важным вопросам, но здесь, как и в любой другой программе обучения, необходимо использовать

несколько различных походов. Лекции и беседы часто являются необходимыми компонентами обучения особенно в качестве введения в определенный предмет обучения. В случае данной главы, введения в историю отдельного музея или системы музеев в стране. Но даже для такого тематического вопроса более эффективным является обучение, основанное на практических занятиях.

Если на каком-либо курсе или семинаре присутствуют представители персонала разных категорий и уровней, имеющие различный стаж и опыт работы в музее, то необходимо добиться, чтобы участники рассказали коллегам о собственном опыте и знаниях или о роли их отдела или управления в деятельности учреждения. Если курс растянут на определенный период времени, можно попросить отдельных участников или небольшие группы провести исследование и сообщить всему классу о результатах такого исследования по определенной тематике, возможно имеющей отношение к истории музея или к специальной коллекции или программе музея. Если на каком-либо курсе по одной теме обучаются представители разных музеев или даже разных стран, то, возможно, будут обсуждаться и дискутироваться совершенно разные традиции и опыт.

Регулярные дискуссии и обратная связь такого типа представляются гораздо более уместными и важными при изучении музейной этики. Сотрудники будут «обучаться на собственном опыте», поскольку они сталкиваются с профессиональными и этическими проблемами и вопросами в их повседневной работе; поэтому вам следует поощрять их обмен опытом решения реальных случаев и проблем с коллегами. Обсуждение исследований этических проблем, основанное на конкретных случаях, также представляет собой большую ценность. Данная глава книги «*Управление музеем*» предлагает пять таких исследований конкретных случаев, которые были воспроизведены в настоящем «*Руководстве для инструктора*» в качестве двух рабочих таблиц для копирования и распространения.

В 2006 г. ИКОМ опубликовал исследования конкретных примеров (основанные на фактических проблемах, рассмотренных Комитетом по вопросам этики за последние 20 лет, но без указания имен и других подробностей), а также исследование истории и эволюции понятия музейной этики в XX веке. Чтобы идти в ногу с современным развитием, организаторам обучения и слушателям следует регулярно посещать веб-сайт ИКОМ, посвященный этике: <http://icom.museum/ethics.html>, где можно ознакомиться с последними данными и обновленными версиями общих и учебных материалов.

Кроме того, эксперт по вопросам безопасности международной некоммерческой Системы охраны музеев, сотрудник Голландского музея (бывший Государственный музей г. Амстердам) Тон Кремерс предоставляет услуги по ежедневному мониторингу освещения в мировой прессе новостей, связанных с безопасностью музеев, библиотек, архивов и памятников, а также вопросов незаконной торговли и соответствующих этических вопросов. Часто конкретные случаи описываются настолько подробно, что они могут стать неоценимым дополнительным материалом для обсуждения практики приобретения коллекций, а также вопросов охраны и безопасности в рамках программ обучения музейных работников. Подписчики Системы ежедневно получают по электронной почте около десяти историй. Подписка на рассылку бесплатная и доступна на сайте: <http://www.museum-security.org/>

### **Образцы практических занятий для копирования, относящиеся к этой главе:**

- 1. Кодекс профессиональной этики, исследования конкретных случаев 1, 2 и 3.**
- 2. Кодекс профессиональной этики, исследования конкретных случаев 4 и 5.**

## 2.2. Обучение по теме “Управление коллекциями”

### Кто?

Часто крупные и сложные коллекции составляют важную часть ресурсов большинства музеев, и надлежащее хранение, управление и расширение коллекций являются самыми важными сферами ответственности, которая касается практически каждого сотрудника музея. Несомненно, что обучение и регулярное повышение квалификации по вопросам управления коллекциями имеют большое значение для тех сотрудников, чья работа связана с коллекциями, таких как хранители, архивариусы и регистраторы, хранители и реставраторы, а также управляющие коллекциями. Важно, чтобы обучение по ключевым вопросам современной практики и стандартам управления коллекциями было в определенном объеме организовано для всего персонала, включая, в частности, директора, сотрудников администрации и охраны.

### Что?

Данная глава книги “*Управление музеем: практическое руководство*” посвящена управлению коллекциями и охватывает широкий круг важных тем, каждая из которых может использоваться в программах обучения и повышения квалификации, включая следующие: разработка политики управления коллекциями; процедуры приобретения, каталогизации, исключения из коллекции и выдачи предметов; учетные обозначения, проставление учетных обозначений и маркировка предметов коллекции; описание состояния сохранности предметов при их передачи во временное пользование; хранилища музейных фондов; обращение с коллекциями и передвижение коллекций; фотографирование; страхование; публичный доступ к коллекциям; обращение с коллекциями на выставках и в экспозиционных залах; исследование коллекций. Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы. Сотрудники из числа профессиональных специалистов и технических работников, чья работа целиком или частично связана с коллекциями, конечно, нуждаются в глубоком понимании большей части или даже всех этих важных вопросов в рамках профессионального образования или начальной подготовки, а также в регулярных курсах повышения квалификации и получении обновленных данных по этим вопросам. Директор и высший управленческий персонал также должны понимать как принципы, так и политику самого музея, а также “передовую практику” в более широком смысле в отношении принципов и приоритетов управления коллекциями.

Все, кто периодически привлекается для перемещения коллекционных предметов, включая грузчиков, охранников, персонал, ответственный за музейные образовательные программы, сотрудников, работающих на выставках и экспозициях, технический персонал, такой как фотографы и художники-оформители, должны проходить обучение и регулярные курсы повышения квалификации по вопросам правильного и безопасного обращения с различными типами коллекционных предметов. Сотрудники, ответственные за обучение, проведение выставок, и другие также должны понимать систему, правила и практику музея в отношении присвоения условных обозначений коллекционным предметам в каталоге, чтобы они могли правильно идентифицировать, размещать или заменять их в залах и хранилищах. Технический персонал и сотрудники службы безопасности здания также должны знать принципы и практику правильного хранения коллекций, а также основы надлежащего управления и руководства контролируемым доступом к коллекциям как в хранилищах, так и на выставках.

### Как?

Несмотря на то, что вопрос правильного управления коллекциями в значительной степени зависит от основополагающих принципов, которым можно обучить на лекциях и теоретических занятиях, он в очень большой степени также является вопросом практики. Поэтому обучение для персонала всех уровней и специализаций должно быть основано главным образом на практическом подходе. Это важно для приобретения практических

навыков, таких как безопасная транспортировка коллекционных предметов или правильные условные обозначения и маркировка предметов. Во многих других аспектах данной темы можно также использовать практический подход или подготовить исследование конкретного случая под руководством специалиста, например, путем изучения и составления отчетов о состоянии коллекции или изучения принципов и правил предоставления доступа к изучению коллекций.

В области управления коллекциями стандарты и методы развиваются и меняются очень быстро, поэтому важно, чтобы музей установил и поддерживал хорошие связи с другими учреждениями в стране и за рубежом. Внешние эксперты могут проводить краткие практические семинары с персоналом музея в рамках программы обучения. Штатные специалисты музея могут передавать свои знания и опыт другим сотрудникам, например, обучая приемам обращения с предметами и произведениями искусства сотрудников музейной службы безопасности, работников, обслуживающих выставки, а также другой технический персонал.

**Образцы заданий для копирования, относящиеся к этой главе:**

- 3. Разработка политики управления коллекциями.**
- 4. Политика процедуры каталогизации.**
- 5. Политика в области охраны коллекций.**

Задания, разработанные в первую очередь в качестве вспомогательных материалов для некоторых других глав книги *“Управление музеем”*, могут также быть полезными при разработке учебных программ на основе данной главы.

## 2.3. Обучение по теме “Учет и документация”

### Кто?

Между музеями и национальными традициями могут существовать огромные различия с точки зрения документации коллекций и комплектации соответствующего персонала. Во многих странах каталогизация и связанная с нею работа по документации обычно входят в круг основных обязанностей и ответственности хранителей отдельных коллекций, и довольно часто в разных отделах одного и того же музея используются совершенно разные методы документации и даже разные системы учетных обозначений. В других случаях штатные специалисты, часто именуемые архивариусами или регистраторами, в течение многих десятилетий отвечали за создание и ведение главного каталога всех коллекций музея или даже за общенациональную опись всего охраняемого культурного наследия (например, во Франции, где общенациональной описи, которая включает в себя коллекции всех публичных музеев, уже более 210 лет). Недавно, с возрастанием использования компьютеров для музейной документации, появилась третья модель организации персонала, при которой музей создает управление или отдел информационных технологий (ИТ), который предоставляет профессиональные и технические рекомендации и оказывает содействие сотрудникам, ответственным за учет и документацию, будь то хранители или архивариусы/документалисты, а также предоставляет рекомендации директору и администрации в отношении применения ИТ в рамках общей деятельности музея. Специалисты по ИТ могут не быть сотрудниками музея, а состоять в штате более крупной правительственной компьютерной службы (или иной государственной службы) или работать по найму у независимого подрядчика, который оказывает услуги по документации и иные услуги в сфере информационных технологий для музея.

Какая бы ни была политика комплектации персонала или организационная структура музея, все штатные сотрудники (или работники ИТ служб или подрядчиков), которые отвечают за какие-либо аспекты каталогизации или документации, должны проходить специальное обучение в этих областях. Другие сотрудники также нуждаются в обучении с тем, чтобы иметь достаточное понимание политики и практики работы музея по учету и документации применительно к своим служебным обязанностям. Например, даже если в музее имеется специальное управление, отвечающее за документацию, хранители и другие сотрудники, ответственные за приобретение коллекций (например, исследователи на местах и коллекционеры) или персонал, отвечающий за управление коллекциями, все равно будут нуждаться в хорошем понимании вопросов в данной сфере.

Кроме того, вполне очевидно, что директор и администрация музея должны иметь полное представление о политике и существующей практике, а также о приоритетной важности создания и ведения адекватного учета и документации как с этической, так и, не в меньшей степени, с правовой точки зрения.

### Что?

Данная глава книги “*Управление музеем: практическое руководство*” охватывает следующие темы: долгосрочное временное хранение и регистрация новых поступлений; инвентаризация и каталогизация; синтаксис и терминология; учетные обозначения, подписание и маркировка предметов; контроль над местоположением и перемещением; регистрация, инвентаризация и каталогизация, проводимые с опозданием; каталогизация и поиск информации вручную и с помощью компьютера; изображения; доступ к информации о коллекции через Интернет; штат и финансовые ресурсы; рекомендуемые для каталогизации информационные поля. Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции симпозиума или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы.

В главе “Учет и документация” книги “*Управление музеем*” подробно излагаются все главные вопросы, которые необходимо охватить при организации обучения всего персонала, ответственного за учет и документацию коллекций, будь то хранители, специалисты архивариусы или регистраторы, или сотрудники компьютерной службы и другой ИТ персонал. Необходимо еще раз отметить, что практическому опыту не может



быть никакой замены, как с точки зрения накопления опыта в отношении собственных систем и процедур музея, так и освоения “передового практического опыта” других музеев.

В тех случаях, когда на курсах или семинаре участвуют представители нескольких музеев или организаций, необходимо попросить каждого участника принести с собой информацию о процедурах описи, документации, терминологии и системе нумерации, используемых в их музеях, вместе с образцами реестров, формуляров или карточек для сравнения и обсуждения.

Все сотрудники, чьи служебные обязанности связаны с коллекциями, должны иметь адекватные знания по обработке информации о новых поступлениях, о каталогизации и инвентаризации, об условных обозначениях и маркировке предметов коллекции, контроле за местоположением и перемещением коллекций. Поэтому учебные курсы и практические семинары должны быть спланированы так, чтобы охватить все вышеуказанные ключевые области. Особое внимание необходимо уделить приобретению практического опыта в области работы с документацией.

В настоящее время Интернет является важным источником информации и рекомендаций о политике, стандартах и процедурах документации, особенно сайты Международного комитета ИКОМ по документации, Проекта о паспортах экспонатов и Ассоциации по музейной документации.

Важно, чтобы все участники, включая инструкторов и слушателей курсов, понимали необходимость установления тесной координации между работой по документации (и обучению) и связанными с ней сферами, такими как управление коллекциями, безопасность и незаконная торговля. Но существуют и другие важные сферы, имеющие отношение к темам, изложенным в главе, посвященной показам, экспозициям и выставкам, в особенности тем, которые имеют отношение к документации и инвентаризации предметов коллекции, переданных во временное пользование музеем или полученным музеем для проведения выставок.

## **Как?**

Если учебный курс или практический семинар проводятся для персонала только одного музея, необходимо обеспечить обучаемых достаточным количеством копий собственной документации учреждения (копиями образцов страниц книги поступлений, каталогов или учетных карточек). Если в музее имеется компьютерная система учета, ее необходимо показать слушателям, все участники должны получить возможность использовать ее демонстрационную версию. Как минимум следует показать копию экранного изображения компьютерной системы учета музея.

Если на курсах или семинаре присутствуют представители нескольких музеев или организаций, необходимо попросить участников принести с собой информацию о процедурах учета, документации, терминологии и системе учетных обозначений их музеев вместе с образцами документов для сравнения и обсуждения. Участников можно попросить сделать короткую презентацию о внутримузеевских процедурах. После обсуждения таких презентаций можно провести практическую работу по тестированию этих разных систем.

Необходимо уделять особое внимание вопросам самостоятельной переподготовки, поскольку музейное дело динамично развивается в связи с развитием и расширением сфер применения компьютерных технологий. Период эффективного применения компьютера или программного обеспечения составляет в настоящее время пять лет и менее.

## **Образцы заданий для копирования, относящиеся к этой главе:**

### **6. Обзор системы каталогизации и документации музея.**

### **7. Информационные Интернет ресурсы.**

Задания, разработанные в первую очередь в качестве вспомогательных материалов для некоторых других глав книги “Управление музеем”, могут также быть полезными при разработке учебных программ на основе данной главы.

## 2.4. Обучение по теме “Хранение и консервация коллекций”

### Кто?

В настоящее время работа по сохранению коллекций, включая надлежащее хранение, превентивную консервацию и научную обработку предметов коллекций и произведений искусства, по праву считается отдельной специализацией, требующей специального образования и повышения квалификации. Большая часть вопросов, входящих в программу такого образования и повышения квалификации, не охвачены книгой “*Управление музеем*”. Необходимо обратиться с просьбой о предоставлении рекомендаций специалистов в области образования и обучения персонала, работающего в данной сфере, например, в Международный центр по изучению вопросов охраны и реставрации культурного наследия (ICCROM: <http://www.iccrom.org/>) или Международный комитет ИКОМ по сохранению культурного наследия (ICOMCC: <http://icomcc.icom.museum/>).

Но в книге “*Управление музеем*” в главе, посвященной хранению коллекций и их консервации, представлен большой объем информации о результатах новейших исследований, которые могут заинтересовать высококвалифицированных хранителей и реставраторов. Поэтому данная глава может быть использована в качестве основы для организации и проведения курсов усовершенствования и практических семинаров для специалистов, работающих в сфере консервации коллекций. Кроме того, все сотрудники должны иметь хотя бы базовое представление о принципах хранения коллекций и их консервации, в особенности превентивной консервации.

### Что?

Данная глава книги “*Управление музеем: практическое руководство*” охватывает следующие вопросы: принятие решений о приоритетах и оценка риска; снижение возможных будущих потерь и повреждений на период 100 лет и больше; классификация рисков коллекциям; девять факторов повреждения; цикл сохранения коллекции: шаг 1: проверка исходного состояния; шаг 2: исследование рисков, шаг 3: составление плана усовершенствования управления рисками для коллекции; примеры оценки конкретных рисков и отдельных решений; комплексные меры по борьбе с вредителями; комплексное устойчивое управление рисками, связанными с освещением, загрязнителями, температурой и влажностью; методические рекомендации по освещению музея; методические рекомендации в отношении температуры и влажности; методические рекомендации в отношении загрязнителей; комплексное управление всеми четырьмя факторами риска. Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы.

Вводная часть главы “Хранение и консервация коллекций” должна стать составной частью любой учебной программы. Желательно, чтобы такая программа охватывала более широкие аспекты управления коллекциями и ухода за ними, включая соответствующие аспекты охраны музея. Директора и другие сотрудники администрации должны быть в курсе всех нововведений в этом жизненно важном аспекте деятельности музея через организацию регулярных брифингов силами старшего персонала музея, ответственного за хранение коллекций или проведение специальных совещаний или краткосрочных семинаров. Вопросы комплектования персонала музея и обеспечения его финансовыми ресурсами для разработки политики и методики хранения и консервации коллекций, в особенности передовые новейшие достижения, могут потребовать дополнительных ресурсов или изменения приоритетов. Они будут оказывать масштабное влияние на политику музея и поэтому потребуют более глубокого понимания и поддержки высшего руководства (а также руководящего органа, управляющего музеем).

Хотя вопросы узкоспециализированного обучения и повышения квалификации в сфере сохранения и консервации коллекций не охвачены в книге “*Управление музеем*”, но она содержит краткие сведения о последних новостях в отношении, например, рисков коллекциям, включая потенциальные причины повреждений, управлении рисками при уходе за коллекциями, данные о стандартах окружающей среды, таких как температура, влажность и загрязнение, а также о стандартах освещения. Эти данные помогут

совершенствовать знания работающих специалистов, ответственных за консервацию и реставрацию, путем проведения формальных семинаров и дискуссий или более неформальных мероприятий.

Важно, чтобы специалисты из числа хранителей музея были полностью в курсе всех важных достижений в сфере хранения и консервации тех или иных типов коллекции. Другие специалисты, такие как персонал, обслуживающий выставки и экспозиции, или руководители служб охраны и безопасности также будут нуждаться в обучении или инструктажах в отношении роли и значения их работы в музее в рамках деятельности по консервации и сохранению коллекций.

Кроме того, некоторые вопросы, обсуждаемые в главе “Хранение и консервация коллекций” книги “Управление музеем”, тесно связаны с различными аспектами других глав. Это особенно затрагивает разделы по управлению коллекциями и безопасности музея, включая готовность к чрезвычайным ситуациям. Поэтому специалисты, отвечающие за планирование и проведение курсов обучения и повышения квалификации, должны особо подчеркнуть такую взаимосвязь и объединить эти вопросы в рамках подготовительных курсов и других учебных мероприятий.

### **Как?**

Так же, как и в других сферах, незаменимым является практическое обучение с привлечением практического опыта решения реальных проблем и задач отдельного музея или посредством проведения практического занятия, основанного на ролевых играх в имитируемой обстановке. Например, каждый сотрудник или участник учебных курсов или семинара могут принять участие в занятиях по оценке рисков коллекциям, связанных с девятью факторами повреждения, описанными в главе “Хранение и консервация коллекций”.

В случае небольшого музея учебная группа из 5-6 штатных сотрудников может изучить эти риски для всего музея и подготовить отчет. В случае крупного учреждения или большего числа слушателей музей может быть разбит на несколько зон (выставки, фондохранилища), и группа слушателей будет исследовать лишь одну зону. Аналогичные занятия можно проводить по вопросам хранения коллекций, например, по обследованию музейного климата (температуры, влажности, загрязнения или освещения).

Такие обследования важны не только для обучения, но и для открытых дискуссий о выявленных проблемах и для принятия решений. Последующие мероприятия не должны ограничиваться только рассмотрением вопросов сохранения коллекций. Если выявится проблема, решение которой будет дорогостоящим, могут возникнуть этические вопросы, а также ситуации, описанные в главах “Управление музеем” и “Маркетинг”.

В области управления коллекциями стандарты и методы развиваются и меняются быстро. Важно, чтобы музей установил и поддерживал хорошие связи с другими учреждениями в стране и за рубежом. Внешние эксперты могут проводить практические семинары с персоналом музея в рамках программы обучения. Специалисты музея могут передавать свои знания и опыт другим сотрудникам, например, обучая методам обращения с произведениями искусства сотрудников службы охраны, обслуживающий и технический персонал.

### **Образцы заданий для копирования, относящиеся к этой главе:**

**8. Девять факторов повреждения коллекций.**

**9. Наглядная иллюстрация коллективной работы музея: солнечный свет и охрана (персонал охраны).**

Задания, разработанные в первую очередь в качестве вспомогательных материалов для некоторых других глав книги “Управление музеем”, могут также быть полезными при разработке учебных программ на основе данной главы.

## 2.5. Обучение по теме “Показ, экспонирование и выставки”

### Кто?

Планирование и проведение экспозиций и временных выставок представляет собой специализированную сферу деятельности, и чаще всего сотрудники, ответственные за выставки, имеют или должны иметь специальное образование и подготовку, включая, возможно, несколько лет учебы в школе изобразительных искусств или, например, в архитектурном институте, художественной школе или другом соответствующем высшем учебном заведении. Поэтому глава, посвященная показам, экспозициям и выставкам книги *“Управление музеем”*, не ставит своей целью заменить такую специальную подготовку, хотя представленные в ней мнения и информация о передовой практике должны заинтересовать даже весьма опытных профессионалов, работающих в этой области.

Как уже отмечалось во Введении в настоящее *“Руководство для инструктора”*, представляется важным, чтобы весь персонал музея был в курсе работы и обязанностей всех своих коллег. Это важно в значительной степени для того, чтобы установить прочную связь и сотрудничество между всеми сотрудниками. В связи с этим желательно, чтобы все сотрудники, включая службу охраны и персонал по обслуживанию посетителей, получили хотя бы краткие сведения об этой наиболее важной сфере деятельности музея с точки зрения взаимодействия с посетителями музея. Что касается других групп профессиональных сотрудников музея, то необходимо организовать более углубленное обучение и обсуждение между ними и специалистами по планированию и проведению выставок, включая, в частности хранителей, реставраторов, специалистов по образовательным программам и обслуживанию посетителей.

Музеи также иногда привлекают к работе внешних консультантов, подрядчиков или внештатных работников в дополнении к кадровым сотрудникам, поэтому важно, чтобы такие приглашенные специалисты прошли хотя бы базовый курс профессиональной подготовки в области музейной работы, особенно в части обеспечения охраны и безопасности. (см. раздел “Безопасность музея и готовность к чрезвычайным ситуациям”).

### Что?

Данная глава книги *“Управление музеем: практическое руководство”* охватывает следующие вопросы: типы показов; предмет: интерпретация в контексте выставки; управление выставкой во взаимосвязи с другими направлениями работы музея; дизайн: начальное планирование и процесс художественного оформления; написание концепции выставки; подготовка выставки; продукция и материалы; завершение выставки; оценка проведенной выставки. Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы.

Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы.

Глава “Показ, экспонирование и выставки” в книге *“Управление музеем”* охватывает широкий круг важных принципов и практики, особенно в отношении процесса художественного оформления и различных обязанностей разных специалистов, отвечающих за успешное проведение выставок и экспозиций. Кроме того, большое значение играет понимание требований посетителей с особыми потребностями, таких как люди с ограниченными возможностями. Как сказано во Введении, в современном музее крайне необходимо поддерживать хорошую взаимосвязь, взаимопонимание и сотрудничество между различными штатными специалистами.

### Как?

В тех случаях, когда музей или организация имеет в своем штате обученный и опытный персонал по планированию и художественному оформлению, такой персонал может служить важным ресурсом для разработки курсов практического обучения для неспециалистов, а также способствовать повышению квалификации до или во время выполнения нового проекта или по его завершении. К такому обучению можно также

привлечь внешних специалистов в области промышленности и торговли или другой государственной службы, которые готовы оказать помощь музею посредством принятия участия в организации повышения квалификации персонала и приведении практических семинаров. К таким специалистам относятся, например, профессиональные художники-декораторы и оформители выставок, архитекторы, художники-иллюстраторы, специалисты по аудиовизуальным и мультимедийным средствам информации.

Нельзя ничем заменить осмотр, обсуждение и оценку реальных показов и выставок, и начать нужно, вероятно, с показов и выставок, проводимых в собственном музее или учреждении или в родном городе, если программа обучения не организуется по месту работы обучаемого. Поэтому необходимо предоставить возможность для осмотра и обсуждения как старых, так и новых показов и выставок. Кроме того, участники должны иметь доступ к публикациям, содержащим описание, иллюстрации и оценки новых выставок в других странах мира, а также к растущему числу онлайн-презентаций как “физических”, так и “виртуальных” новых выставок на веб-сайтах различных музеев мира.

Показы и выставки представляют собой такую область деятельности, в которой практические занятия являются не только ценными, но и популярными среди участников. Например, смешанной группе обучаемых, приглашенных из нескольких различных отделов музея, можно дать смешанную группу из десяти образцов и попросить спланировать в течение ограниченного периода времени (например, двух часов) простую выставку с использованием этих образцов

Более существенным групповым занятием может стать выполнение технико-экономического обоснования проведения выставки с использованием данных анализа, рекомендованных разделе “Факторы, которые необходимо оценить и учесть при выполнении технико-экономического обоснования проведения выставки” в главе “Показ, экспозиции и выставки” (*“Управление музеем: практическое руководство”*, стр. 91 русскоязычной версии), которые можно скопировать в Задании 10, прилагаемом к настоящему *“Руководству для инструктора”*.

После такого занятия можно провести следующее занятие, чтобы выяснить, каких сотрудников следует привлечь к выполнению проекта проведения той или иной выставки от начала до самого завершения, и определить роли и обязанности различных специалистов. Задание 11 “Группа по проведению выставки” можно скопировать и раздать все участникам программы обучения в качестве руководства при проведении занятий.

### **Образцы заданий для копирования, относящиеся к этой главе:**

#### **10. Технико-экономическое обоснование выставки.**

#### **11. Группа по проведению выставки.**

Рабочие таблицы, разработанные в первую очередь в качестве вспомогательных материалов для некоторых других глав книги *“Управление музеем”*, могут также быть полезными при разработке учебных программ на основе данной главы.

## 2.6. Обучение по теме “Обслуживание посетителей”

### Кто?

Все лица, начиная с политических руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками музея, должны ставить посетителя в центр внимания музея, его услуг и ресурсов. Как и во всех других областях деятельности музея, директор и персонал администрации должны понимать принципы и практику предоставления качественных и эффективных услуг посетителям как неотъемлемую часть их работы в целях оказания содействия в определении направлений политики и планировании стратегии. Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы.

Все службы музея, так или иначе, связаны с посетителями, и большинство сотрудников рано или поздно непосредственно столкнутся с публикой – по телефону, через переписку или Интернет. Все контакты с посетителями должны быть профессиональными, поэтому ожидается, что все сотрудники будут участвовать в одном или более обучающих семинарах или программах по вопросам обслуживания посетителей. Все чаще музеи стали нанимать специальный персонал по обслуживанию посетителей для оказания содействия в предоставлении услуг массовым посетителям и посетителям с особыми потребностями. Такой персонал может иметь различную специальность и квалификацию, включая, например, образование, попечительство, организация выставок, связь с общественностью, управление культурными и другими специальными мероприятиями. Поскольку такая профессия является относительно новой для музейных работников, вполне вероятно, что такие специалисты не будут иметь специального образования и подготовки, поэтому музею необходимо организовать практическое обучение для ознакомления специалистов с основами управления качественными услугами для посетителей для больших и малых музеев.

### Что?

Глава “Обслуживание посетителей” в книге “*Управление музеем*” охватывает широкий круг важных тем, которые могут (и должны) включаться в программы обучения. Среди них могут быть следующие темы: понимание выгоды качественного обслуживания посетителей для музея; понимание принципов обеспечения качественного обслуживания посетителей; некоторые основные вопросы, которые необходимо учитывать при составлении программного заявления в отношении обслуживания посетителей; определение и понимание посетителя; типы посетителей и их потребности; планирование и управление услугами для посетителей; некоторые области, требующие особого внимания; контрольный тест для оценки качества и стандартов обслуживания посетителей с точки зрения посетителя. Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы.

Представляется важным прийти к пониманию того, что подразумевается под обслуживанием посетителей. Это условия, которые создает музей в физическом, интеллектуальном и социальном смысле для того, чтобы сделать визит посетителя информативным, приятным и комфортным, сократить степени разочарования, дискомфорта и усталости и помочь посетителю получить удовольствие от выставок и мероприятий. Таким образом, обслуживание посетителей является самым важным для координации открытого доступа к музею. Доступ означает предоставление возможности посетителю использовать объекты и услуги, посетить показы, лекции, исследовать и изучить коллекции, а также встретиться с персоналом. Он подразумевает не только физический доступ, но также включает в себя доступ на соответствующем интеллектуальном уровне, свободном от каких-либо социальных и культурных предубеждений.

### Как?

Эта сфера является в большой степени практической областью музейной работы (хотя, конечно, существуют основополагающие принципы, которые следует довести до сведения

обучаемых), поэтому обучение должно ставить целью ознакомление слушателей с основами организации и обеспечения качественного обслуживания посетителей вне зависимости от типа и размера музея. Наиболее оптимальным способом достижения этой цели является проведение серии семинаров и занятий, которые помогут участникам разработать политику в области обслуживания посетителей, изучить роли и обязанности членов группы по обслуживанию посетителей; определить, какие типы услуг следует предоставить тем или иным группам посетителей; увидеть, как осуществляется сбор информации о посетителях, их мнениях и опыте; обсудить потребности различных категорий посетителей, включая фактические и возможные. Также желательно, чтобы участники программы обучения разработали для себя практический контрольный лист, который они смогут использовать для мониторинга и оценки услуг с целью уточнения и совершенствования стандартов.

Краткое описание принципов организации и проведения учебного курса приложено к настоящему *“Руководству для инструктора”* в виде Приложения I. Предусматривается организация и проведение курса обучения для группы по обслуживанию посетителей, уже работающей в музее, а также программу обучения для новой группы. Эта программа может быть растянута на период до одного года и состоять из занятий продолжительностью полдня или меньше, хотя это будет зависеть от ресурсов, персонала и времени, которые может позволить себе выделить музей. Программа обучения предусматривает, что занятия, обычно продолжительностью три часа, могут проводиться в виде серии структурированных занятий с тем, чтобы нарастить опыт участников и получить обратную связь, которая может быть использована для разработки стратегии и политики музея не только в области обслуживания посетителей, но и в более широком плане.

#### **Образцы заданий для копирования, относящиеся к этой главе:**

- 12. Предоставление качественных услуг.**
- 13. Знание ваших фактических посетителей.**
- 14. Знакомство с потенциальными и виртуальными посетителями.**
- 15. Услуги и условия для посетителей**

Задания, разработанные в первую очередь в качестве вспомогательных материалов для некоторых других глав книги *“Управление музеем”*, могут также быть полезными при разработке учебных программ на основе данной главы.

**См. также Приложение 1: Пример программы и примечания для инструктора в отношении курса обучения навыкам создания эффективной группы по обслуживанию посетителей**

## 2.7. Обучение по теме “Музейное образование”

### Кто?

Каждый аспект музея и его разнообразной деятельности должен рассматриваться с точки зрения возможности обучения с тем, чтобы все сотрудники музея в той или иной степени участвовали в создании условий для посетителей для изучения коллекций и получения удовольствия от знакомства с ними. Поэтому желательно, чтобы все сотрудники имели возможность изучения хотя бы основ работы музеев и их коллекций, а также имели информацию об образовательных программах своего музея. Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы.

Самым оптимальным вариантом создания музея, ориентированного на посетителя, является привлечение работника музейного образования к работе с группой по созданию музея задолго до официального открытия. Однако все еще существует много музеев, которые работают без какого-либо отдела образовательных программ. Даже если они проявят сознательность в отношении своих обязательств перед публикой и примут решение об открытии отдела образовательных программ, очень часто все начинается с назначения всего одного сотрудника. В тех случаях, когда музею посчастливится иметь в своем штате специалистов в области образования, им необходимо предоставить возможность повышения квалификации, чтобы они могли быть в курсе новых событий как в области непосредственно музейного образования, так и в области всеобщего образования на уровне школ и колледжей.

Администрация музея несет ответственность за принятие решений, влияющих на музейные образовательные программы, таких как выделение финансовых и людских ресурсов для их проведения из имеющихся финансовых средств и персонала музея, а также за разработку планов на будущее, включая решения о путях расширения образовательных программ. Сотрудники из числа хранителей музея также нуждаются в понимании специфики работы сотрудников, ответственных за образование, поскольку в процессе работы им очень часто приходится сотрудничать, например, при планировании интерпретации коллекций в картинных галереях для различных групп посетителей или при оценке коллекций, хранящихся в фондах, и определении таких предметов, как копии картин или прочие предметы коллекции, которые не имеют финансовой ценности и которые могут использоваться в качестве учебного материала. Специалисты по организации образовательных программ также должны работать в очень тесном контакте с персоналом, обслуживающим посетителей, который работает с большими группами людей и с индивидуальными посетителями, имеющими особые потребности.

### Что?

Глава “Музейное образование в контексте функций музея” книги *“Управление музеем”* охватывает широкий спектр тем и вопросов, которые могут войти в программы обучения и повышения квалификации персонала, включая обучающие материалы по следующим вопросам: связь между коллекциями и образованием, развитие и управление музейным образованием, музейное образование и общество; планирование образовательных программ, включая основные принципы, выбор метода обучения в музейном образовании; музейные публикации и типы дидактических материалов, широко используемых в музеях; а также заочное образование и участие музеев в неформальном образовании. Информация и рекомендации в этой главе могут также использоваться музеем, который желает создать у себя отдел образовательных программ, организовать программы обучения и заниматься просветительской деятельностью.

В более широком смысле в этой главе рассматривается роль образования для музея и виды образования, которые могут быть предоставлены публике, а также излагается, каким образом музей может создать благоприятную среду для посетителя. Очень важно, чтобы все соответствующие сотрудники музея, включая директора, администрацию, хранителей и персонал по организации и проведению выставок, были знакомы с этими принципами и ценностями: работа музея заключается не только в собирании, реставрации



и исследовании предметов коллекции и их экспонировании для публики. Цель должна заключаться в том, чтобы знания и коллекции музея были известны общественности, людям всех возрастов и уровней образования, чтобы они могли чувствовать свою сопричастность к знаниям и культуре. Таким образом, важно, чтобы все сотрудники осознали смысл общественного служения музея и понимали ответственность в отношении своего образования.

### **Как?**

Наиболее эффективным методом является, возможно, организация курсов практического обучения и повышения квалификации персонала, таких как семинары и расширенные курсы с практическими занятиями. Некоторые из таких курсов должны быть специализированными, особенно для тех, кто работает в области музейного образования, предоставляет рекомендации по, например, разработке и презентации программ музейного образования. Необходимо также рассмотреть возможность внедрения образовательного аспекта в такие сферы деятельности, как проведение выставок и экспозиций, подготовка интерпретации коллекций, в форме организации курсов подготовки и повышения квалификации. В этих случаях к программе обучения необходимо привлечь специалистов из других отделов музея, таких как художественно-оформительский отдел, где группы специалистов разрабатывают интерпретационные материалы, которые будут выставлены в экспозиционных залах.

Необходимо также организовать встречи для сотрудников, ответственных за образование и интерпретацию, с хранителями музея и исследователями, в ходе которых будут обсуждаться вопросы научной и культурной ценности коллекций, а также результаты последних научных исследований и достижений. Такие встречи будут иметь неоценимое значение для того, чтобы сотрудники отдела образования и образовательные программы не только постоянно совершенствовались, но и активно доводили такие передовые знания до сведения педагогов, а также широкой публики.

Однако также важно, чтобы учебные занятия и программы о просветительской роли музея проводились для смешанных групп, состоящих из сотрудников различных специализаций и отделов музея, во время которых группы будут иметь возможность обсуждать вопросы планирования и приоритетов учебных групп и программ.

Кроме того, важно, чтобы музейные педагоги и другой соответствующий персонал имели возможности для ознакомления с современными идеями и тенденциями в области образования, для обучения и подготовки через общение с ведущими специалистами в этой области, а также регулярных ознакомительных визитов в школы и колледжи с целью проведения исследований и более широкого изучения современной практики обучения и подготовки.

### **Образцы заданий для копирования, относящиеся к этой главе:**

#### **16. Принципы и приоритеты политики и программы музея в области образования.**

#### **17. Написание этикеток и выставочных текстов.**

Задания, разработанные в первую очередь в качестве вспомогательных материалов для некоторых других глав книги *“Управление музеем”*, могут также быть полезными при разработке учебных программ на основе данной главы.

## 2.8. Обучение по теме “Управление музеем”

### Кто?

Все сотрудники музея имеют определенное отношение к политике и системам управления учреждением, и многие сами имеют значительные управленческие обязанности. Анализ, проведенный правительством Великобритании, показал, что приблизительно 24% всех сотрудников выполняют управленческие и надзорные функции хотя бы в части своей работы, и этот процент значительно увеличивается, если речь идет о сотрудниках, занимающих профессиональные позиции, хотя в названии их должности отсутствует слово “управление”. Британский национальный профессиональный орган по вопросам высшего руководства, Институт дипломированного менеджмента, обнаружил, что более двух третей его дипломированных менеджеров работали не в должности штатных управляющих, а в основном занимались на должности профессиональных или технических работников.

Например, в музеях квалифицированный хранитель или реставратор вероятнее всего будет отвечать за управление ценными техническими ресурсами, включая коллекции и оборудование, за проекты и их бюджеты, за младший персонал, выделенный постоянно или временно для работы в его отделе, за управление все более сложной информацией, относящейся к коллекции, или нести ответственность по другим обязанностям, и не в меньшей степени за эффективное управление своим рабочим временем.

В этой связи программы обучения и повышения квалификации персонала музея должны включать в себя хотя бы базовый вводный курс по теме управления для сотрудников всех уровней. Более углубленный курс обучения и подготовки в области управления потребуется для директора и другого старшего персонала, для сотрудников административного и финансового управлений, а также для нынешних и будущих руководителей всех департаментов или отделов музея.

### Что?

Эта глава книги “*Управление музеем: практическое руководство*” охватывает следующие вопросы: структура управления; коллективная работа; стили руководства директоров и другого высшего персонала; формулировка задач; финансовое управление; шесть правил планирования бюджета; музейная этика и управление; процесс планирования; вопросы, которые необходимо рассмотреть; оценка; анализ сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей. Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы.

В главе “Управление музеем” книги “*Управление музеем: практическое руководство*” представлен широкий круг важных тем, которые могут лечь в основу расширенных курсов подготовки и формального обучения в области управления музеем продолжительностью до одного года с частотой занятий один или два дня в неделю, особенно если эти темы объединить с тесно связанными главами, такими как “Роль музеев”, “Управление персоналом” и “Маркетинг”.

С другой стороны, в условиях крайне ограниченного времени, каждая отдельная вышеперечисленная тема главы “Управление музеем” может стать основой краткосрочных курсов или практических семинаров продолжительностью от полдня до трех дней каждый.

Особо важной темой, которой можно отдать приоритет, является понимание национальных и местных законов и норм, имеющих отношение к работе музея и к управлению музеем (“*Управление музеем: практическое руководство*”, стр. 138-139 русскоязычной версии). Понимание различных национальных структур и моделей музея, применимых в отдельно взятой стране или регионе, также имеет весьма важное значение. Другими приоритетными вопросами являются внутренняя организационная и штатная структура музея и “культура” управления (особенно необходимость перехода к соучастному управлению и стилю руководства, основанному на сотрудничестве и коллективной работе).

В то время как большинство музеев осознают необходимость полного документирования своих коллекций, лишь небольшое количество музеев адекватно

документируют свою политику и порядок работы, включая формулировку задач, инструкции, порядок и принципы планирования и самооценку, например, с использованием анализа сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей.

### **Как?**

Как и в большинстве других областей, сотрудники музея, наверное, обладают обширными знаниями и опытом, однако к сфере управления также привлекают много специалистов, работающих в бизнесе, промышленности и других секторах и обладающих знаниями и практическим опытом, который может представлять интерес для музейных сотрудников. Опыт показывает, что многие руководители высокого ранга и политики, работающие в различных областях, имеют высокую степень заинтересованности в музеях, музейных коллекциях и услугах, и поэтому выражают готовность оказать помощь в организации обучения менеджменту для сотрудников музеев и других работников культуры.

Однако наиболее оптимальным методом обучения является максимальное сокращение формальных лекций и теоретических занятий и организация изучения и обсуждений, по возможности в небольших группах, пяти или шести конкретных случаев из практики музея и путей решения проблемы. В целях оказания содействия такой групповой работе были подготовлены несколько заданий, охватывающих некоторые основные вопросы (см. ниже).

### **Образцы заданий для копирования, относящиеся к этой главе:**

- 18. Национальные и местные законы.**
- 19. Различные типы музеев в стране.**
- 20. Контрольный перечень принципов политики.**

Задания, разработанные в первую очередь в качестве вспомогательных материалов для некоторых других глав книги "*Управление музеем*", могут также быть полезными при разработке учебных программ на основе данной главы.

## 2.9. Обучение по теме “Управление персоналом”

### Кто?

При приеме на работу в музей новых сотрудников им необходимо вкратце объяснить кадровую политику и практику, а также функциональные обязанности и график работы. После этого желательно представить им в письменном виде детали политики и практики в отношении таких вопросов, как заработная плата и продвижение по службе, порядок разрешения трудовых конфликтов и наложения дисциплинарных взысканий, политика в отношении техники безопасности и здоровья. Такие детали можно объединить в краткий справочник, который должен иметься под рукой на каждом рабочем месте. Руководящий персонал также должен поддерживать эффективную связь со всеми сотрудниками уведомлять их о любых изменениях в условиях найма. При любых таких изменениях необходимо организовать формальный инструктаж или переподготовку.

Обучение в области управления персоналом и других соответствующих областях имеет особое значение для двух групп сотрудников. Первая группа включает в себя штатных сотрудников, непосредственно отвечающих за трудовые ресурсы и обычно работающих в центральной администрации музея. К ним относятся все, кто занимается набором кадров, отвечает за условия приема на работу и оплаты труда, другие важные аспекты управления персоналом, а также такие специалисты, как инструкторы по профессиональной подготовке и сотрудники службы техники безопасности.

Однако практически во всех музеях существует гораздо больше сотрудников, которые отвечают за управление персоналом, несмотря на то, что они могут и не признавать эту функцию как часть их работы. Очевидно, что директора музеев и другие сотрудники администрации признают, что они отвечают за управление персоналом, в то время как другие сотрудники, занимающие профессиональные должности, такие как старшие хранители, не всегда осознают, что они также являются менеджерами, отвечающими за ежедневный надзор и руководство младшими хранителями и техническим персоналом, которые работают в их подразделениях или отделах, и также принимают участие в наборе новых сотрудников, продвижении их по службе и, при необходимости, приучении их к дисциплине.

### Что?

Данная глава книги “*Управление музеем: практическое руководство*” охватывает следующие темы: понимание вопросов управления персоналом; основные виды музейной работы и категории музейных работников; информация о персонале, участие и справедливость; набор и удержание высококвалифицированного персонала; подходы и методы набора и продвижения по службе; минимальные требования для заявления или заключения договора об условиях найма; управление персоналом, обучение и повышение квалификации; порядок наложения дисциплинарных взысканий и разрешения трудовых споров; здоровье и безопасность на рабочем месте; как оценить риски на рабочем месте: пять шагов проведения оценки риска. Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы.

Требования, предъявляемые к программам обучения в области управления персоналом, подпадают под три категории, соответствующие трем обширным категориям, упомянутым выше. Во-первых, программы обучения должны охватывать базовую информацию и удовлетворять потребностям обучения всех сотрудников, как в случае приема на работу новых сотрудников, так и в тех случаях, когда имели место существенные изменения, например, при принятии новой кадровой политики и порядка приема на работу. Во-вторых, несмотря на то, что некоторые специалисты, работающие в отделе кадров или других соответствующих отделах, возможно, уже имеют профессиональную квалификацию и образование в области менеджмента или опыт работы на аналогичных должностях до приема на работу в музей, другие сотрудники могут не иметь такого опыта и квалификации. Поэтому необходимо организовать специальные курсы подготовки и повышения квалификации в области управления

персоналом. В-третьих, основное внимание при организации обучения необходимо уделить сотрудникам, осуществляющим контроль над работой персонала, особенно старшим руководителям администрации, а также специалистам среднего звена, таким как старшие хранители, которые также отвечают за управление персоналом.

Программа обучения, которая вероятно будет иметь большую продолжительность, должна охватить все основные вопросы, изложенные в главе “Управление персоналом” книги *Управление музеем*, включая информацию о персонале, набор персонала и продвижение по службе, условия найма и трудовые договоры, обучение и повышение квалификации, порядок наложения дисциплинарных взысканий и разрешения трудовых споров, здоровье и безопасность на рабочем месте.

### **Как?**

Как отмечалось выше, каждое учреждение должно иметь четкую и легкую для понимания документацию об условиях работы и служебных обязанностях, предпочтительно в форме справочника, и формальное и неформальное обучение и инструктаж могут строиться на основе такого справочника. Далее следует разработать более углубленные и специализированные курсы и практические семинары с использованием методов анализа конкретных случаев и ролевых игр, в особенности для старшего персонала, отвечающего за управление персоналом и надзор. Кроме того, желательно согласовать и объединить обучение в этой области с вопросами, рассмотренными в главе “Управление и безопасность музея” книги *“Управление музеем”*.

Надлежащее управление трудовыми ресурсами, включая сопутствующие вопросы, такие как здоровье и безопасность на рабочем месте, необходимо для любого типа учреждения, будь то государственное или частное. Несмотря на то, что большинство аспектов работы музея и, соответственно, обучения и подготовки музейных работников являются узкоспециальными и присущи только музеям, опыт и знания методики и политики управления персоналом являются почти что универсальными. Поэтому специалисты, которые планируют и проводят курсы обучения и подготовки для музейных работников в области управления персоналом, смогут найти в своем городе или регионе большое количество опытных старших управляющих персоналом и экспертов в области обучения и подготовки трудовых ресурсов. Многие программы обучения музейных работников в области управления персоналом и общего руководства стали успешными благодаря тому, что привлекли экспертов более широкого профиля, а также “внешних” специалистов.

### **Образцы заданий для копирования, относящиеся к этой главе:**

- 21. Ключевые факторы сроков и условий приема на работу.**
- 22. Корпоративное здоровье и эффективность.**
- 23. Написание должностных инструкций и требований к персоналу.**
- 24. Написание заявления об условиях найма.**
- 25. Пять шагов проведения оценки риска.**

**Задания**, разработанные в первую очередь в качестве вспомогательных материалов для некоторых других глав книги *“Управление музеем”*, могут также быть полезными при разработке учебных программ на основе данной главы.

## 2.10. Обучение по теме “Маркетинг”

### Кто?

В большинстве стран маркетинг представляет собой относительно новую область деятельности музея. Поэтому во всем мире сравнительно небольшое количество музеев или родственных учреждений и организаций имеют к настоящему времени в своем штате специалистов в области маркетинга или соответствующих областях управления музеями (таких как связь с общественностью и прессой, членство в организациях или сбор средств).

В большинстве стран практически вся деятельность музеев финансируется национальными или местными органами власти и освобождается от налогообложения. Поэтому музеям не приходится заниматься поиском потенциальных посетителей, искать дополнительную финансовую или иную поддержку, такую как внешние гранты, спонсорские или партнерские отношения с другими организациями, включая коммерческие и некоммерческие фонды, международную помощь и субсидии и займы для развития, а также практическую помощь со стороны волонтеров. В свете больших изменений, происходящих во многих странах мира, очень важно, чтобы весь управленческий и административный персонал музея, отвечающий за разработку политики и финансы, был в курсе последних событий и современных тенденций в отношении маркетинговой деятельности музеев.

Некоторые музеи и родственные организации, использующие книгу “*Управление музеем*” для обучения и повышения квалификации персонала, уже имеют в своем штате специалистов по маркетингу. Однако их профессиональная квалификация почти наверняка ограничивается общим маркетингом, ориентированным на коммерческий сектор, поскольку в мире существует лишь незначительное количество специальных программ подготовки в области управления музеями или другими культурными учреждениями, которые предлагают обучение для специалистов по маркетингу.

Как правило, какую бы маркетинговую деятельность не осуществлял музей, она входит в обязанности сотрудников, не являющихся специалистами в области маркетинга, чья подготовка и, возможно, ежедневные функциональные обязанности относятся к другим сферам деятельности, таким как общее руководство и управление или обслуживание посетителей или организация образования. Эта глава имеет непосредственное отношение к тем сотрудникам музея, которые отвечают за маркетинг и не имеют при этом формальной квалификации и соответствующего опыта.

### Что?

Глава “Маркетинг” книги “*Управление музеем: практическое руководство*” содержит в себе информацию по широкому кругу тем, которые могут быть использованы как для индивидуального изучения, так и в качестве основы для организации более формальных курсов и практических занятий. Эти вопросы включают в себя следующие: введение в маркетинг; текущая ориентация музеев в отношении теории и практики маркетинга; продукт, цена, продвижение, место; стратегическое планирование рыночной деятельности; цели и концепции; внутренние и внешние факторы; целевые группы; продвижение; реклама; связь с общественностью; создание музейного “бренда”. Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы.

Поскольку все большее количество музеев и родственных учреждений во многих странах мира начинают ориентироваться на рынок, важно, чтобы все программы подготовки и повышения квалификации персонала были нацелены на ознакомление персонала всех отделов и всех уровней с тенденциями в области руководства и менеджмента, принципами и практикой маркетинга, а также служили основой для организации продвинутых курсов подготовки в области разработки политики и долгосрочного планирования для старшего руководящего персонала. Глава, посвященная маркетингу, будет также иметь особую ценность для тех опытных специалистов по маркетингу, которые перешли на работу в музей из другой области, поскольку в этой главе излагаются современные взгляды и опыт в области маркетинга в музеях и других родственных учреждениях и службах.

## Как?

В то время как представляется важным в рамках любой программы обучения обладать информацией и организовать дискуссии для персонала о характере маркетинга и его влиянии на работу музея, в этой области имеются практически неограниченные возможности для практического применения широкого спектра способов маркетинга, многие из которых могли бы служить не только в качестве разового учебного занятия, но и принести устойчивую выгоду музеям для их перспективного развития.

Так, в рамках однодневного практического семинара можно выделить время, чтобы участники провели небольшое маркетинговое исследование посредством, например, опроса посетителей музея, выполнения оценки проведенной выставки, написания рекламного материала о музее или пресс-релиза о предстоящей выставке или мероприятии. Участники более длительных программ обучения продолжительностью один или два дня в месяц в течение периода нескольких месяцев могут внести реальный вклад в разработку долгосрочных стратегий, таких как создание «бренда» музея, установление долгосрочных связей с общественностью, членство в других организациях или проведение кампании «друзья музея».

Маркетинг является той областью, в которой музей может многому научиться у местного делового сообщества, высших и других учебных заведений по административному управлению, а также у других государственных и общественных служб. Опыт других стран показывает, что многие организации и профессионалы, работающие в области маркетинга, включая анализ конъюнктуры рынка, рекламу или связь с общественностью, заинтересованы в деятельности музеев, будут рады помочь и поделиться опытом.

Желательно, чтобы сотрудники отдела маркетинга музея и те, кто отвечает за их обучение и повышение квалификации, установили хорошие отношения с местными специалистами. Их практический опыт может быть использован для ситуационного анализа при проведении формальных учебных занятий и практических семинаров. Поскольку в большинстве стран мира маркетинговая деятельность музеев все еще находится на начальной стадии развития, желательно, чтобы программы обучения предоставляли возможность визитов для ознакомления с методами маркетинга и рекламирования в другие организации, работающими с широкой публикой, включая крупные туристические гостиницы, развлекательные парки или достопримечательности, такие как национальные парки, а также другие музеи в стране или регионе.

## Образцы заданий для копирования, относящиеся к этой главе:

### 26. Анализ плана стратегического маркетинга.

Задания, разработанные в первую очередь в качестве вспомогательных материалов для некоторых других глав книги *«Управление музеем»*, могут также быть полезными при разработке учебных программ на основе данной главы.

## 2.11. Обучение по теме “Безопасность и готовность к чрезвычайным ситуациям”

### Кто?

Охрана и безопасность во всех аспектах должны рассматриваться как обязанность каждого, кто каким-либо образом связан с музеем или родственным учреждением. Охрана уникальных коллекций является наиболее важной профессиональной и моральной ответственностью всех сотрудников. Почти во всех странах мира все сотрудники или владельцы зданий и земли юридически обязаны по возможности обеспечивать охрану здоровья и безопасность каждого лица, входящего в музей, будь то посетитель или работник музея. Охрана и безопасность входят в обязанности не только сотрудников охраны, сторожей и их начальников. Вышестоящий орган (например, министерство или управление) также должен понимать важность обеспечения безопасной и безвредной среды, в то время как директор и другой руководящий персонал несут особую ответственность за обеспечение соответствия систем управления, включая организационную структуру, руководство и обучение, необходимым стандартам.

Таким образом, необходимо организовать учебные и ознакомительные занятия по вопросам охраны и безопасности для всех, кто непосредственно связан с музеем. Каждый новый сотрудник или волонтер, вне зависимости от уровня занимаемой должности или предшествующего опыта работы, должен пройти инструктаж по охране и безопасности, прежде чем приступить к работе. Аналогичные мероприятия необходимо организовать для обучения сотрудников подрядчиков, работающих как регулярно (например, подрядчики по сервисному обслуживанию), так по специальным проектам (например, ремонт здания, монтаж новой выставки). После такой начальной информации и инструктажа по вопросам охраны и безопасности необходимо организовать долгосрочные и более специализированные курсы подготовки для каждой отдельной должности или уровня сотрудников учреждения.

Соответствующие курсы подготовки и переподготовки необходимо организовать также для всех профессиональных специалистов согласно их служебным обязанностям: хранителей, реставраторов, специалистов по образовательным программам и коммуникациям, администраторам и т.д. Более интенсивные и специализированные курсы подготовки в области охраны и безопасности, включая надлежащую эксплуатацию и использование электронных и других систем охраны и безопасности, следует организовать для сотрудников службы безопасности, включая сотрудников охраны или смотрителей. Целесообразно также объединить сотрудников разных отделов в одну учебную группу и организовать открытый диалог между ними. В таких случаях хранитель сможет обсудить, например, с сотрудником охраны или художником-оформителем выставки важность и ценность того или иного предмета или коллекции, в то время как реставратор может обратить внимание, например, для чего нужен низкий уровень освещенности или соблюдения правила “руками не трогать” для того или иного предмета или коллекции.

### Что?

Данная глава книги “*Управление музеем: практическое руководство*” охватывает следующие темы: реализация стратегического плана охраны музея; меры по обеспечению безопасности в экспозиционно-выставочных помещениях; система обнаружения вторжения; система управления доступом; система скрытого видеонаблюдения; система автоматического обнаружения пожара и пожарной сигнализации; план действий в чрезвычайных ситуациях. Также имеются Приложения, где представлены образцы плана действий в чрезвычайных ситуациях, форма анализа простого риска, правила обеспечения пожарной безопасности и образец акта о происшествии. Отдельные разделы данной главы книги могут использоваться в качестве основы либо одной лекции или семинара, либо части продолжительных курсов, охватывающих многие или все названные темы. Дополнительная местной информацией и данными из практической работы, эта глава книги представит достаточное количество материала для проведения полноценных курсов продолжительностью несколько недель или учебной программы продолжительностью несколько месяцев, состоящей из однодневных или полудневных практических занятий для тех сотрудников, которые непосредственно отвечают за охрану и безопасность.



Безопасность должна начинаться с эффективной политики и системы обеспечения безопасности, как отмечено в диалоговом окне: “Кто отвечает за политику безопасности и ее исполнение?” (“*Управление музеем: практическое руководство*”, стр. 179 русскоязычной версии). Такую политику необходимо разработать в форме практического программного заявления применительно к каждому учреждению, основываясь на анализе рисков для каждого здания или объекта. Все сотрудники должны иметь базовое представление обо всех важных системах и средствах обеспечения безопасности, используемых в музее. Кроме того, старший персонал, отвечающий за руководство и выработку политики, должен иметь более углубленное понимание принципов работы механических и электронных систем безопасности с тем, чтобы иметь возможность регулярной проверки функционирования этих систем и принятия решения о необходимости их усовершенствования.

В тех случаях, когда в музеях уже имеются правила и принципы обеспечения безопасности и планы действий в чрезвычайных ситуациях, предоставьте фотокопии этих документов участникам (или образцы документов других музеев, если программы обучения организованы для сотрудников нескольких учреждений). Если такие документы имеются, необходимо их изучить посредством обсуждений в группах. Если же таких материалов не существует, участники могут поработать над разработкой новых программных заявлений в области безопасности и чрезвычайных ситуаций (см. Задание для копирования № 27: “Подготовка плана действий в чрезвычайной ситуации”).

### **Как?**

Самый лучший источник для обучения зачастую имеется в самом музее или родственном учреждении. Специалисты, организующие программы обучения, должны составить список сотрудников музея и других специалистов, которые могут оказать содействие в организации обучения. Обучающиеся сотрудники музея, вероятно, будут иметь свои взгляды и опыт, необходимо способствовать обмену такими взглядами и опытом с остальными учащимися.

Многие музеи имеют тесные связи с национальными или местными организациями, отвечающими за охрану и безопасность, включая полицию, пожарную охрану, службу гражданской обороны и органы государственной безопасности. Такие органы, как правило, всегда рады получить возможность участия в программах обучения музейных работников и готовы продемонстрировать правила правильной эксплуатации оборудования охраны и безопасности, например, огнетушителей.

Постарайтесь организовать визиты в организации и службы безопасности и охраны, например, пожарные станции, центры обеспечения безопасности в чрезвычайной обстановке, а также в другие учреждения культуры с развитыми системами безопасности и охраны.

Курс по анализу риска может включать групповое обсуждение некоторых возможных рисков, осмотр зданий и изучение частоты и возможной силы стихийных бедствий. Форма анализа риска, основанная на Приложении 2 (глава “Безопасность музея и готовность к чрезвычайным ситуациям” книги “*Управление музеем: практическое руководство*”, стр. 194 русскоязычной версии) включена в настоящее “*Руководство для инструктора*” для копирования и распространения на курсах.

Технология механических и электронных средств безопасности постоянно совершенствуется. Кроме того, разрабатываются новые методы обеспечения пожарной безопасности и охраны. Важно, чтобы специалисты, отвечающие за безопасность и обучение, поддерживали тесную связь с источниками специализированной информации и получали рекомендации в отношении новых технологий. Такими источниками могут быть зарубежные коллеги, с которыми можно связаться, например, через Международный комитет ИКОМ по безопасности музеев (<http://icms.icom.museum>). Во многих странах есть национальные и местные источники информации в области безопасности и охраны, например, службы профилактики преступлений или службы пожарной безопасности. Производители и поставщики специального оборудования могут быть партнерами при организации обучения.

### **Образцы заданий для копирования, относящиеся к этой главе:**

**27. Подготовка плана действий в чрезвычайной ситуации.**

**28. Анализ риска.**

Задания, разработанные в первую очередь в качестве вспомогательных материалов для некоторых других глав книги “*Управление музеем*”, могут также быть полезными при разработке учебных программ на основе данной главы.

## 2.12. Обучение по теме “Незаконная торговля”

### Кто?

Все, кто так или иначе связан с приобретением коллекций и музейными исследованиями, включая хранителей, специалистов по документации или регистрации и исследованию на местах, должны обладать твердыми знаниями как национальных, так и международных правовых и нравственных норм в отношении музейного коллекционирования. Кроме того, полное соответствие содержанию и духу таких правовых обязательств, а также заявленных принципов политики и нравственных стандартов музея, входит в число важнейших обязанностей директора, других сотрудников администрации и, естественно, вышестоящего органа или учредителя музея. Остальные сотрудники всех уровней также должны иметь хорошую осведомленность об общих условиях правовых и нравственных обязательств музея посредством организации общей подготовки, инструктажа и повышения квалификации персонала.

### Что?

Темы, охваченные в главе “Незаконная торговля” книги “*Управление музеем*”, включают в себя следующие: предотвращение мародерства и незаконной торговли; важность качественной инвентаризации, включая внедрение контрольного перечня признаков для составления паспорта экспоната, разрабатываемого в сотрудничестве с полицией и таможенными органами; национальное законодательство; риски, исходящие от туристов и посетителей; обучение; обнаружение фактов незаконной торговли; возвращение, включая ценность международного сотрудничества; введение в основные международные конвенции; возвращение в случаях, когда не применимы конвенции; и возможные судебные процессы. Все эти темы или их часть могут использоваться в программах обучения и повышения квалификации.

Данная глава тесно связана с вопросами, охватываемыми в главах “Безопасность музея”, “Учет и документация” и “Управление коллекциями”. Тренинг по работе с рисками кражи, со случаями незаконных раскопок, мародерства и международной незаконной торговли можно объединить с курсами по таким вопросам. Однако, желательно организовать курсы специализированной подготовки для тех сотрудников, чья работа связана с вопросами незаконной торговли, особенно в отношении национальных и международных законов, применимых в стране.

### Как?

Участники программы по проблемам незаконной торговли могут выполнять практические занятия, которые будут иметь перспективную ценность для музея, например, при выполнении оценки рисков и изучения готовности к чрезвычайным ситуациям с точки зрения угрозы коллекциям. Они также могут изучить национальные и международные положения и законы, действующие в стране.

Часто крупные национальные или региональные музеи также отвечают за охрану национальных памятников древности, археологических достопримечательностей и исторических памятников, и в таких случаях учебные проекты и ознакомительные визиты должны также охватывать эти объекты. Два других государственных органа – полиция и таможня – также играют важную роль в расследовании преступлений в отношении культурных ценностей и применении мер против незаконной торговли. Поэтому желательно установить и развивать тесные связи с этими органами и привлекать их представителей к программам обучения музейных работников.

### Образцы заданий для копирования, относящиеся к этой главе:

#### 29. Международные конвенции и сотрудничество.

Задания, разработанные в первую очередь в качестве вспомогательных материалов для некоторых других глав книги “*Управление музеем*”, могут также быть полезными при разработке учебных программ на основе данной главы.

# Примеры программы курсов и примечаний для инструктора

## 3.1. Сводные данные о программе курсов: создание группы для эффективного обслуживания посетителей

### Введение для инструктора

Все лица, начиная с политических руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками музея, должны ставить посетителя в центр внимания музея, его услуг и ресурсов. Поэтому в программы обучения для всех уровней и специализаций персонала необходимо включить развитие понимания важности предоставления качественных услуг, удовлетворяющих требования посетителей. Все службы музея связаны с посетителями, и большинство сотрудников рано или поздно непосредственно столкнутся с публикой – по телефону, через письма и Интернет или лицом к лицу. Например, персонал высшего руководства должен понимать важность предоставления эффективных услуг для выработки политики и стратегии развития музея, а сотрудники различных отделов, включая хранителей, реставраторов, других специалистов, а также административный, обслуживающий персонал и сотрудники службы охраны должны знать и понимать, что происходит в отношении развития и совершенствования услуг для посетителей.

Глава “Обслуживание посетителей” книги *“Управление музеем: практическое руководство”* содержит большое количество информации, которую можно использовать для общей подготовки и обучения музейных работников, а также для краткосрочных практических семинаров и программ для тех сотрудников, которые отвечают за прием и обслуживание посетителей музея. Однако те сотрудники, которые работают непосредственно в отделе обслуживания посетителей, нуждаются в более углубленной подготовке (и регулярной переподготовке) в отношении их текущих обязанностей и будущей карьеры в музее и других родственных учреждениях.

Программа обучения по теме “Создание группы для эффективного обслуживания посетителей” кратко изложенная в данном Приложении, использует метод активного участия через обсуждения, планирование и обучение навыкам обслуживания посетителей. Она направлена на оказание содействия музею и его сотрудникам в развитии высококачественного обслуживания посетителей любого музея – крупного или малого. В идеале эта программа должна иметь продолжительность до нескольких месяцев или даже года, причем сотрудники отдела по обслуживанию посетителей будут периодически посещать краткосрочные учебные занятия и практические семинары продолжительностью не более половины дня.

В промежутках между запланированными занятиями специалисты будут продолжать выполнять свою обычную работу и стараться применять усвоенные уроки в процессе работы. Инструкторы, организующие обучение, должны также стараться привлечь сотрудников из различных отделов и служб музея хотя бы к нескольким занятиям, чтобы способствовать развитию понимания и сотрудничества между теми, кто непосредственно отвечает за обслуживание посетителей, и другими сотрудниками и службами музея.

В тех случаях, когда это невозможно, например, когда участники представляют несколько различных учреждений из различных городов (или даже стран), вся программа или некоторая ее часть могут быть адаптированы для использования в краткосрочных курсах, проводимых полный рабочий день в течение одной или двух недель, в то время как отдельные элементы программы и соответствующие темы книги *“Управление музеем”* могут использоваться для самостоятельных практических занятий как для специалистов отдела по обслуживанию посетителей, так и для всех сотрудников музея в целом.

### Организация курсов

Что такое обслуживание посетителей? Это те физические, интеллектуальные и социальные условия, которые создает музей, чтобы сделать визит посетителя информативным, приятным и комфортным. Качественное обслуживание посетителей сокращает степени разочарования, дискомфорта и усталости и помогает посетителю получить удовольствие от выставок и мероприятий. Без качественного обслуживания возможности для получения удовольствия и знаний резко сокращаются, снижается количество повторных визитов. Таким образом, обслуживание посетителей является самым важным для координации открытого доступа к музею. Доступ означает предоставление возможности посетителю

использовать объекты и услуги, посетить выставки, лекции, исследовать и изучить коллекции, а также встретиться с персоналом. Он подразумевает не только физический доступ, но также доступ на соответствующем интеллектуальном уровне, свободном от каких-либо социальных и культурных предубеждений.

Цель заключается в ознакомлении слушателей с основами организации и обеспечения качественного обслуживания посетителей для больших и малых музеев. Наиболее оптимальным способом достижения этой цели является проведение серии семинаров и занятий, которые помогут участникам разработать политику в области обслуживания посетителей, изучить роли и обязанности членов группы по обслуживанию посетителей; определить, какие типы услуг следует предоставить тем или иным группам посетителей; увидеть, как осуществляется сбор информации о посетителях, их мнениях и опыте; обсудить потребности различных категорий посетителей, включая фактические и возможные. Наконец, существуют небольшие серии семинаров по разработке контрольного вопросника для сотрудников, который они смогут использовать для мониторинга и оценки услуг с целью уточнения и совершенствования стандартов.

Создание группы эффективному обслуживанию посетителей может занять до одного года в зависимости от имеющихся ресурсов, персонала и времени. Занятия должны проводиться сериями, чтобы обогатить опыт участников и получить информацию, которая может быть использована для разработки стратегии и политики музея. Некоторые занятия могут иметь продолжительность до трех часов, другие занятия могут длиться меньшее количество времени.

## Программа обучения

### Тема 1: Вступительное занятие. Опыт хороших и плохих услуг

#### Примечание для инструктора:

Начните с разминочного занятия, чтобы участники курсов разговорились и сработались друг с другом, а не просто сидели и слушали лекцию. Походите по комнате и попросите каждого участника (включая руководителей) представиться, назвать свое имя и сказать несколько слов о себе. Инструктор должен сделать соответствующее краткое вступление, например:

“Посидите и подумайте пару минут. Где вы в последний раз столкнулись с хорошим или плохим обслуживанием: в ресторане или кафе, магазине, на борту поезда или самолета, в банке или, может, в государственном учреждении? В чем заключалась услуга? Каким образом вы оцениваете, было ли обслуживание хорошим или плохим? Приветствовали ли вас улыбкой, предоставили ли вам четкую и точную информацию, чистые и благоприятные условия, или кто-то повел себя грубо, не было никаких инструкций, место было неопрятным, вас попросили подождать в течение длительного времени без объяснения причин? Были ли ваши ожидания превзойдены или наоборот?”

После этого раздайте всем участникам курса копию **Практического задания 12 “Предоставление качественных услуг”**, которая призывает всех обсудить вопросы, указанные в задании, в группах из 2-3 человек и сделать заметки о том, что стало причиной положительного или отрицательного опыта. В первую очередь попросите каждую небольшую группу использовать **Задание 12** и кратко написать ключевые слова или фразы, такие как “улыбка при приветствии”, “грубость”.

Через 10-15 минут попросите каждую пару сообщить всей группе одно положительное и одно отрицательное замечание: их нужно записать на стенде, доске или диапроекторе. Посредством обсуждений постарайтесь прийти к соглашению о первых 10 положительных характеристиках качественного обслуживания посетителей и затем обсудить, насколько их музей отвечает этим характеристикам. Откуда они это знают? Затем группа продолжает обсуждение способов создания хорошего стандарта обслуживания посетителей, и что нужно сделать, чтобы такие стандарты были достигнуты и устойчиво выполнялись.

*К этому времени, вероятно, необходимо сделать короткий перерыв продолжительностью 10 минут.*

Затем инструктор или инструкторы, возможно, при содействии профессиональных специалистов из числа сотрудников музея или внешних экспертов, могут поговорить о характере качественного обслуживания посетителей и сделать вступление в программу обучения в области обслуживания посетителей и представить основные темы главы “Обслуживание посетителей” книги “Управление музеем”.

В заключение, каждый участник должен решить, что он может сделать в своей ежедневной работе, чтобы способствовать повышению качества обслуживания и степени удовлетворения посетителя, и согласиться с опробованием этих идей на своем рабочем месте.

## **Тема 2. Разработка политики и стратегии обслуживания посетителей**

После краткого представления целей данного учебного занятия раздайте Задание 30 “Обоснование политики и стратегии обслуживания посетителей” и в группах по три человека обсудите ключевые вопросы, указанные в рабочей таблице, делая пометки по основным поднятым проблемам:

Зачем нужно оказывать качественные услуги посетителям?

Какая от этого выгода для музея?

Каковы основополагающие принципы предоставления качественных услуг посетителям?

Есть ли какие-либо вопросы, с которыми не согласны отдельные члены группы, и почему?

После достаточного периода времени работы над заданием, каждая группа зачитает свои ответы, которые нужно резюмировать по каждому вопросу, записав вывод на стенде или доске.

### **Примечание для инструктора:**

Путем проведения обсуждения определите ключевые вопросы, которые подняла вся группа. Каким образом их можно использовать для выработки стратегии и политики в области обслуживания посетителей? Ожидается, что участники отметят следующие основные вопросы, изложенные в главе “Обслуживание посетителей” книги “Управление музеем”.

Поднятие морального духа персонала

Потенциал для маркетинга

Формирование групп поддержки (или “друзей”)

Пропаганда

Профессионализм

Что, по вашему мнению, является основополагающим принципом для предоставления качественных услуг посетителям?

Права человека, особенно статья 37 Всеобщей декларации прав человека.

Открытые консультации со всеми заинтересованными сторонами.

Обеспечение комплексной стратегии и политики в области обслуживания посетителей.

Обслуживание посетителей (фактических или предполагаемых) является обязанностью каждого члена персонала

В соответствующей части главы “Обслуживание посетителей” имеются детальные примечания под каждым заголовком, которые могут использоваться инструктором. Если какой-либо вопрос будет упущен, инструктор должен будет напомнить о нем и попросить группу дополнительно изучить его.

**Составьте окончательный список на стенде или доске и расставьте в приоритетном порядке к концу занятия. После этого распечатайте этот список, сделайте копии и раздайте участникам для дальнейших ссылок и обсуждений.**

### Тема 3: Понимание существующих услуг и условий

Раздайте каждому участнику курсов копию Задания 15 “Услуги и условия для посетителей”. Попросите каждого написать ответы на вопросы практического задания. Затем инструктор должен попросить каждого участника озвучить один или два из своих ответов. После этого инструктор должен организовать обсуждение следующих четырех вопросов в группе:

- Какие условия предлагает музей в настоящее время?
- Какие посетители вероятней всего получают выгоду от этих условий, а какие посетители получают меньшую выгоду?
- Какие условия музей намерен предоставить в будущем?
- Какие услуги предлагает музей в настоящее время?

#### Примечание для инструктора по четырем вопросам:

Существующие услуги и условия должны включать в себя следующее:

Физические средства: например, туалеты, умывальники, питьевые фонтанчики, сидения, удобства для людей с ограниченными возможностями, сад, парковка, кафе, столовая для школьных групп с сухими пайками, гардероб, помещение для исследования.

Услуги: они могут включать в себя следующее: книжный магазин, библиотека с открытым доступом, услуги школам, справочная служба, консультативная служба, предоставляющая информацию о коллекциях, служба идентификации предметов коллекции музея, служба фотографирования, доступ к коллекциям через Интернет.

*К этому времени необходимо сделать короткий перерыв).*

#### Продолжение:

1. Какие типы посетителей вероятней всего получают выгоду от этих условий и услуг, а какие типы посетителей получают меньшую выгоду?
2. Какие дополнительные услуги должен оказывать музей в будущем?

Объедините различные мнения и используйте их для подготовки резюме существующих услуг и условий для посетителя и будущих возможных улучшений для использования при будущем планировании и обучении.

### Тема 4: Знание и понимание посетителей

#### Примечание для инструктора:

Имеет смысл рассмотреть возможность работы в сотрудничестве со специальным факультетом университета или компанией, занимающейся анализом конъюнктуры рынка. Это позволит развить базовые навыки и знания в отношении проведения исследований, дающих качественную информацию. Эту тему можно легко разделить на два, три и даже более полудневных занятий, если удастся привлечь опытных исследователей в области маркетинга и обслуживания посетителей (или других экспертов, таких как психологов), которые поделятся своим опытом и предоставят рекомендации.

1. Сделайте вступление, подчеркнув необходимость в понимании и изучении посетителей музея (“Управление музеем: практическое руководство”, стр. 108 - 109, включая Окно 3).

2. Расскажите о различных методах изучения посетителей, используемых музеем, включая методы качественной и количественной оценки. (По возможности постарайтесь привлечь к занятиям либо опытного исследователя в области обслуживания посетителей, либо кого-нибудь с более общим опытом маркетинговых исследований).

1. Вопросник для посетителя.
2. Группа для тематического опроса.
3. Исследования по почте и Интернету.
4. Книга отзывов и ящик для замечаний

(“Управление музеем: практическое руководство”, стр. 109 -110, особенно Окно 5)  
*(Здесь можно сделать короткий перерыв)*

**3. Иницилируйте обсуждение со всей группой о различных типах или категориях посетителей ( “Управление музеем: практическое руководство”, стр. 111, 112), отмечая на стенде или доске категории, особенно уместные для музея.**

1. Индивидуальные посетители
2. Самостоятельные группы взрослых людей
3. Семейные группы
4. Учебные группы
5. Посетители с дополнительными требованиями (люди с физическими и умственными ограниченными возможностями)

## **Тема 5: Знание ваших фактических посетителей**

(Это еще одна существенная и важная тема, которую желательно разбить на два или три занятия вместо проведения одного обычного занятия).

**Раздайте каждому участнику группы копию Задания 13 “Знание ваших фактических посетителей” и разбейте участников на небольшие группы по 3-4 человека.**

### **Примечания для инструктора:**

Напомните участникам, что фактическими посетителями являются те, кто посещает музей регулярно или периодически в настоящее время, и что при развитии и совершенствовании услуг для посетителей музея важно понимать, кто является современными посетителями (см. книгу “Управление музеем: практическое руководство”, стр.109, 112). (Если в музее недавно проводились исследования посетителей, или если у инструктора имеется копия ситуационного анализа на примере другого музея, этот материал можно использовать на его примере, и в таком случае эта тема потребует сдвоенного занятия). Затем попросите участников группы ответить на вопросы в Задании и записать ответы в окна в таблице.

**Через определенное время работы над таблицей (возможно, полчаса) каждая группа должна зачитать всему курсу свои ответы, основные из которых будут написаны на стенде или доске.**

*(Здесь можно сделать короткий перерыв)*

**Затем инструктор (или внешние эксперты, если таковые будут) должен обсудить с группой пути и способы расширения знаний музея о своих нынешних посетителях. Темы для обсуждения могут включать в себя следующее:**

1. Какой информацией музей уже владеет? Является ли она точной? Последней? Доступной?
2. Какая требуется дополнительная информация? Нуждаются ли разные отделы в разной информации? Какой тип информации им нужен и почему? Какой тип имеет имеющаяся информация? Только количество посетителей или отношение и мнения людей?
3. Как нам следует осуществлять сбор информации? Как часто?
4. Как убедиться в том, что информация будет полезной?
5. Кто должен заниматься сбором информации?
6. Какие этапы нам нужно пройти, чтобы собрать достаточное количество информации для улучшения наших услуг и условий?
7. Каков предельный срок сбора и анализа информации для различных сотрудников музея?

### **Примечания для инструктора:**

Статистические данные и другая информация, которая уже может иметься в наличии, включает в себя данные по общему количеству посетителей различных категорий (например, число проданных взрослых и детских билетов, количество бесплатных входов), данные регистрации количества посетителей особых категорий, таких как школьные группы и количество детей в каждой группе, и сведения о количестве людей в рассылочном списке музея, предназначенном для приглашения на открытие выставки. После окончания занятия необходимо оставить письменное резюме и раздать среди участников курсов для использования на будущих занятиях.

Наконец, обсудите способы улучшения и сопоставления такой информации, чтобы сделать ее удобной для пользования и доступной.

При подготовке к следующему этапу каждый участник должен стремиться к пониманию своей роли в процессе сбора и анализа информации. Необходимо убедиться, что собранная информация действительно нужна тем, кто знает, как её использовать в целях улучшения условий и услуг. В противном случае значительные усилия, затраченные на сбор информации, превратятся в пустую трату времени и сил.

Поэтому завершите занятие распределением обязанностей по сбору, согласованию и коммуникации статистических данных о посетителях и обсудите стратегию сбора новых данных.

## **Тема 6: Понимание ваших потенциальных и виртуальных посетителей**

Раздайте каждому участнику группы копию Задания 14 *“Знакомство с потенциальными и виртуальными посетителями”* и разбейте участников на небольшие группы.

**Примечания для инструктора:**

Важно подчеркнуть, что даже в тех случаях, когда музей регулярно посещает большое количество людей, посетители обычно представляют ограниченный круг населения (например, по географическому признаку, социальному статусу или уровню образования).

**Потенциальные посетители** представляют собой людей, которые могут посетить музей, и которых музей желает привлечь, но которые в настоящее время посещают музей нерегулярно. Все большее количество людей пользуются Интернетом или другими средствами дистанционной связи, чтобы “посетить” музей, находящийся вдалеке от них, возможно даже на другом континенте, или ночью, когда “реальный” музей уже закрыт для посещения.

Термин **виртуальные посетители** используется для определения тех людей, кто получает доступ к объектам, образовательным программам или информации о музейных коллекциях и исследованиях через Интернет или другие виртуальные “средства пропаганды”. Популярность виртуального посещения распространяется очень быстро, и в настоящее время ряд крупнейших и известнейших музеев имеют больше виртуальных посетителей, чем реальных. Если имеется хорошая связь, компьютер и цифровой проектор, инструктор может продемонстрировать, какую информацию может получить виртуальный посетитель на веб-сайтах нескольких музеев различного типа, размера и географического положения. Если таких средств нет, то инструктор может раздать или написать на стенде или доске адреса веб-сайтов музеев с тем, чтобы участники могли “посетить” эти музеи самостоятельно в другое время.

Через определенное время работы над заданием (возможно, полчаса) каждая группа должна зачитать всему курсу свои ответы. Основные ответы должны быть написаны на стенде или доске, и в конце занятия они будут отпечатаны и составят часть исследования для разработки стратегии и политики обслуживания посетителей.

## **Тема 7: Как сделать музей дружелюбным к семье.**

Раздайте каждому участнику группы копию Задания 31 *“Как сделать музей дружелюбным к семье”* и попросите участников, объединенных в небольшие группы, изучить этот вопрос и зачитать ответы перед всей группой, как в случае с предыдущими практическими заданиями.

**Примечания для инструктора:**

Дети и молодежь важны для большинства музеев во многом потому, что в будущем они станут избирателями, политиками, государственными деятелями и, возможно, посетителями музея. Большинство детей и молодых людей впервые знакомятся с музеями в составе школьных или семейных групп. Поэтому поощрение семейных визитов означает, что музей возбуждает интерес в посещении музея на раннем этапе жизни человека и создает модель социального поведения на всю жизнь. Семейные группы часто включают в себя ближних и дальних родственников и могут стать главными компонентами внутреннего туризма.



**После заслушивания ответов обсудите со всей группой, какие условия могут быть привлекательными для семейных групп. Например:**

Предоставление всех условий, отвечающих нуждам и потребностям посетителям всех возрастов и интересов. Необходимость в предоставлении места для отдыха и приема пищи.

Игровая площадка рядом с музеем.

Удобные и доступные условия и технические средства, такие как туалеты, столы и сиденья.

Создание специальных выставок, программ, а также буклетов и опросных листов. Семейные группы включают в себя взрослых людей, которые вполне могут вернуться в музей самостоятельно в другое время. Успешный музей должен приветствовать семейные группы, а не относиться к ним безразлично.

Мероприятия, ориентированные на все возрастные группы, а не только на детей или только на взрослых.

Небольшие подставки для детей, на которые они могут встать, чтобы рассмотреть предметы коллекции.

Место для представлений, где посетители могут послушать истории, посмотреть танцы.

**Завершите занятие обсуждением способов улучшения услуг для семейных групп, начиная с небольших изменений, которые можно реализовать с ближайшее время, заканчивая более существенными долгосрочными планами совершенствования.**

## **Тема 8: Национальные и иностранные туристы**

**Изучите фактические и потенциальные услуги, предоставляемые местным, национальным и иностранным туристам. По возможности пригласите на курсы одного или нескольких экспертов в области туризма, которые дадут информацию об индустрии туризма в стране и регионе, поделятся статистическими данными и расскажут о вкладе туризма в экономику страны. Затем инструктор должен инициировать общее обсуждение о текущей и потенциальной ценности музея для местного туризма, а также о ценности туризма для музея. Участников можно также ознакомить с главой “Маркетинг” книги “Управление музеем”.**

### **Примечания для инструктора:**

Посетители-туристы, особенно те, кто прибывает в составе организованных групп, обычно имеют в своем распоряжении ограниченное время, поэтому неоценимую помощь окажут путеводители или брошюры, содержащие наиболее важную информацию о музее. Важно также организовать перевод путеводителей или предоставить либо гида, говорящего на нескольких языках, либо давать информацию по громкой связи на нескольких языках.

Другие требования, особенно в отношении туристов, прибывающих в составе организованных групп, включают в себя следующее:

1. Система предварительной регистрации и бронирования времени посещения музея или кафе в музее с тем, чтобы можно было заранее заказать гидов и запланировать другие мероприятия.
2. Краткое приветствие и представление общей информации о музее, после которых следует показ основных предметов музея; разные группы туристов располагают разным временем, поэтому необходимо предлагать экскурсии различной продолжительности.
3. Места для парковки автобусов.
4. Достаточное количество туалетов возле парковки или рядом с главным входом: туристы, прибывающие на автобусах, провели определенное время в пути и, наверное, захотят посетить туалет до начала экскурсии.
5. Пространство для групп людей рядом с основными предметами коллекции музея.
6. Пространства снаружи здания, где группы могут собраться и отдохнуть на открытом воздухе.

Завершите занятие определением типов изменений и дополнений к услугам, которые могут повысить качество услуг для национальных и иностранных туристов.

## **Тема 9: Разработка политики и стратегии обслуживания посетителей**

### **Примечания для инструктора:**

Всех участников необходимо попросить принести на занятие копии предыдущих рабочих материалов, особенно выводов и заключений по Теме 2 («Разработка политики и принципов стратегии обслуживания посетителей») и Задание 30 по Теме 1, а также «Список мер для повышения качества обслуживания посетителей» из Задания 12 по Теме 1)

После краткого представления целей данного учебного занятия раздайте Задание 32 *“Разработка политики и стратегии обслуживания посетителей”* и в группах по три человека обсудите вопросы, указанные в задании, отметив основные вопросы, поднятые в пронумерованных окнах.

### **Примечания для инструктора:**

Каждая небольшая группа затем зачитает ответы перед всем классом. После обсуждения основанные вопросы должны быть согласованы и резюмированы в письменном виде. Эту работу необходимо продолжить в течение следующих нескольких недель, возможно в небольшой рабочей группе, и выработать рекомендации по политике и стратегии обслуживания посетителей для широкого изучения всеми сотрудниками музея, включая директора, администрацию и все основные отделы.

## **Тема 10: Предоставление услуг посетителям**

### **Примечания для инструктора:**

Цель занятия заключается в определении основных обязанностей группы по обслуживанию посетителей, способах предоставления услуг и установления стандартов оказываемых услуг. Кроме основных участников курсов необходимо привлечь других потенциальных членов группы по обслуживанию посетителей, а также хотя бы одного представителя администрации и представителя отдела, отвечающего за образование и подготовку. (Этих дополнительных участников необходимо распределить по разным рабочим группам при проведении практических занятий).

После краткого представления целей учебного занятия раздайте Рабочую таблицу 33: *«Обслуживание посетителей»* и в группах по три человека обсудите вопросы, указанные в рабочей таблице, отметив основные вопросы, поднятые в пронумерованных окнах.

После выслушивания ответов и обсуждений, как и во время предыдущего занятия, примите решения о последующих шагах для создания или совершенствования группы по обслуживанию посетителей. Это включает в себя планирование и распределение обязанностей для последующих этапов разработки общей стратегии, определение обязанностей каждого участника курсов, а также способов совершенствования услуг посетителям. (Эти вопросы являются очень важными, поэтому возможно потребуются два или более занятий с перерывами на проведение обсуждений и консультаций).

### **Примечания для инструктора:**

**Некоторые основные вопросы, которые необходимо учесть при создании группы по обслуживанию посетителей:**

Группа по обслуживанию посетителей может включать в себя дежурного (за стойкой или в телефонном узле), сотрудников охраны, персонал по организации специальных мероприятий и сотрудники отдела образования. На самом деле эта группа должна включать в себя всех сотрудников, кто встречается с посетителями лицом к лицу регулярно, если не ежедневно.

Необходимо принять решение о том, кто выполняет те или иные обязанности, каким образом группа должна координировать свою деятельность и какова цель каждого вида деятельности (просветительская, развлекательная, охрана и безопасность).

Нужно ли сделать так, чтобы группу по обслуживанию посетителей можно было легко узнать по униформе, значкам или иным аксессуарам, таким как шарф или галстук? Необходимо также принять важные решения об организации графика работы с тем, чтобы все участки музея были укомплектованы персоналом в течение времени открытия музея (которое обычно дольше, чем нормальная рабочая неделя для отдельных работников).

Другим важным решением является определение методов работы с жалобами. Нужно ли каждый раз просить представителя администрации встретиться с неудовлетворенным посетителем? Существует ли механизм принесения извинения (если оно уместно) путем предложения бесплатного входа в будущем, какого-нибудь сувенира из магазина или чего-нибудь из кафе? Какую степень полномочий можно предоставить отдельным сотрудникам?

Большинство музеев имеет книгу отзывов и/или ящик, в который посетители могут опустить свои письменные замечания, позитивные и негативные. Хотя не каждое замечание будет полезным и реалистичным, очень часто они могут выявить такие проблемы, которые в ином случае могут быть просмотрены, незамечены или проигнорированы. Также необходим механизм работы с жалобами путем своевременного написания и отправки ответа по почте. Многие государственные службы и корпоративные организации устанавливают лимит времени, в течение которого необходимо ответить на запросы и замечания (обычно в течение 7 рабочих дней).

Группа по обслуживанию посетителей совместно со старшим менеджером должны создать систему для мониторинга и оценки оказываемых услуг. Приняв решение в отношении уровня и стандарта услуг, персонал может регулярно проверять, соответствуют ли услуги установленному стандарту. Какие типы проверок необходимо проводить и как часто? Кто их будет проводить? Каковы методы проведения проверок, их периодичность и точность? Как это согласуется с моральным духом и мотивацией персонала?

Также важно установить выполнимый график внесения улучшений, которые расставлены в приоритетном порядке в зависимости от актуальности, наличия ресурсов и реалистичности.

## **Тема 11: Группа информации и внешних связей: сбор информации**

### **Примечания для инструктора:**

Основная роль группы информации и внешних связей заключается в определении механизма сбора информации, проверки ее достоверности и в её предоставлении в различных форматах различным типам аудиторий. Приоритет на данном занятии необходимо отдать работе с теми участниками, которые будут формировать группу информации и внешних связей в музее и которые работают в группе по обслуживанию посетителей, вместе с членами администрации и руководителями все отделов. Цель заключается в том, чтобы определить, какая информация необходима для того, чтобы посетители оптимально использовали свое время при посещении музея или доступе через Интернет.

**Раздайте каждому участнику группы копию Задания 34 “Группа информации и внешних связей: сбор информации”. Попросите каждую группу из 2-3 человек ответить к концу этой части занятия на два или три вопроса из рабочей таблицы. Мнения, выраженные в ходе зачитывания ответов, необходимо записать и раздать всем участникам.**

*(Здесь можно сделать короткий перерыв).*

**Затем инструктор должен инициировать обсуждение и добиться согласия по следующим вопросам:**

1. Что, по вашему мнению, музей уже делает хорошо?
2. Укажите в порядке приоритетности, какие основные цели необходимо достичь в ближайшие 3 года, чтобы улучшить услуги для посетителей?

## **Тема 12: Создание группы информации и внешних связей музея**

### **Примечания для инструктора:**

По согласованию с директором и старшим персоналом группы по обслуживанию посетителей выберите подходящих сотрудников и создайте группу информации и внешним связям, используя вопросы и рекомендации, изложенные ниже.

**Работа над ответами на три вопроса вполне может потребовать нескольких рабочих занятий и встреч в течение определенного периода времени, а также широких консультаций со всеми сотрудниками музея.**

1. Кто должен стать членом группы информации и внешних связей музея?

### **Примечания для инструктора:**

Эта группа, вероятно, будет состоять из представителей различных отделов и служб музея. Ее основная роль заключается в создании механизмов сбора информации, проверки на достоверность и раздачи в различных форматах различным типам пользователей. Цель заключается в том, чтобы информация была современной, точной и доступной. Это нужно не только для широкой публики, но и для самого персонала. Группа может иметь в своем составе художника-оформителя, кто разбирается в зрительном восприятии, специалистов с хорошими навыками редактирования, специалистов в области рекламы, членов группы по обслуживанию посетителей и редакторов и менеджеров веб-сайта музея.

2. Какие должны быть задачи и служебные обязанности?

### **Примечания для инструктора:**

Это необходимо обсудить и согласовать между сотрудниками музея в зависимости от специфики конкретного музея.

### **3. Каковы должны быть приоритеты группы на ближайший год?**

Это также будет зависеть от текущих потребностей конкретного музея, но только в качестве примера группа и администрация музея должны согласовать список приоритетных задач, например, следующих:

Общие вопросы:

- > Информация
- > Указатели направления хода экскурсии для посетителей
- > Навигационная информация и указатели в музее

Особые области внимания:

- > Стойка для регистрации/справок у главного входа в музей
- > Улучшенные условия в гардеробе для хранения зонтов, пальто и сумок/детских колясок (ходунков)
- > Пересмотр условий в туалетах
- > Кафе или ресторан
- > Услуги и товарный запас в музейном магазине
- > Открытая зона

Как только будет создана группа, определены ее задачи, согласованы среднесрочные цели и программа, необходимо будет проводить регулярные встречи всех членов группы и подгрупп по конкретным проектам.

## **Тема 13: Система работы по показателям (бенчмаркинг): пересмотр работы музея с точки зрения посетителя.**

Персоналу необходимо раздать копии Задания 35 “Система работы по показателям (бенчмаркинг)” и направить небольшие группы по 2-3 человека совершить один или несколько визитов в незнакомый музей или другой объект, ориентированный на посетителей, государственный или коммерческий.

После завершения таких визитов необходимо организовать занятия для заслушивания результатов, на которых каждая группа расскажет о своих наблюдениях, отметит примеры

хорошей практики и стандартов обслуживания посетителей, адекватных стандартов, которые можно улучшить, и серьезных недостатков и низких стандартов.

#### **Примечания для инструктора:**

Очень важно, чтобы персонал по обслуживанию посетителей научился наблюдать и критически анализировать условия и услуги музея. Однако их родное учреждение может быть слишком знакомым для них, чтобы заметить недостатки и проблемы. Поэтому всем сотрудникам необходимо развивать свои навыки критической оценки путем посещения и анализа других объектов, ориентированных на клиента, с которыми они не знакомы (хотя бы с этой точки зрения). На основании такого опыта они будут способствовать выработке высоких стандартов услуг, к которым будет стремиться музей, и убеждать других членов персонала в необходимости удовлетворения потребностей посетителей в ходе текущей и будущей работы.

### **Тема 14: Контрольный перечень оценок с точки зрения посетителя**

После накопления опыта выполнения критической оценки услуг и условий обслуживания клиентов и посетителей в других учреждениях персонал группы по обслуживанию посетителей должен использовать этот опыт и обсудить результаты наблюдений применительно к своему музею. Работая в парах, участники должны использовать Задание 36 *“Контрольный перечень оценок с точки зрения посетителя”* для проведения аналогичного наблюдения в течение примерно двух часов во время обычных часов открытия музея и записать результаты наблюдений в рабочую таблицу. Вскоре после этого весь курс должен собраться вместе и обсудить результаты обследований. Необходимо принять к сведению различные идеи в отношении путей улучшения стандартов и услуг, которые нужно напечатать и раздать в качестве справочного материала и для обсуждения в будущем.

#### **Примечания для инструктора:**

Привлеките все категории персонала, включая новых членов (независимо от должности) в контрольный перечень, предложенный в задании 36, все должны добавить замечания. Это занятие необходимо повторять ежегодно, чтобы изменилась ситуация. Вопрос о том, что такое “хорошие услуги” должен обсуждаться всеми участниками, что повышает их интерес к работе.

### **Тема 15: Изучение посетителя и более общие исследования рынка.**

#### **Примечания для инструктора:**

Музею нужна информация о посетителях и их мнениях, а также о мнениях представителей местной общественности, которые не посещают музей, т.е. более общие исследования всех слоев населения (см. также главу “Маркетинг” книги *“Управление музеем”*). Персонал группы по обслуживанию посетителей (и те, кто участвует в программах обучения по обслуживанию посетителей) может помочь в сборе ценных данных. Например, можно провести анкетное обследование с использованием некоторых тем, указанных в задании 36, адаптированных к конкретным обстоятельствам обследуемого музея.

Когда проводятся глубокие исследования посетителей специалистами музея по маркетингу, государственными или внешними агентствами маркетинговых исследований, персоналу по обслуживанию посетителей необходимо принять в них участие. Он должен также помочь при проведении общих маркетинговых исследований, например, выборочных обследований местного населения (включая тех, кто не является посетителем музея), чтобы определить, какая доля населения знает о существовании музея, о его выставках и услугах.

Персонал по обслуживанию посетителей может попросить некоторых посетителей заполнить опросные листы во время экскурсии по музею или спросить, можно ли кому-то из них сопровождать посетителя во время экскурсии и отмечать его реакцию.

### **Примечания для инструктора:**

Исследование посетителя во время экскурсии должно проводиться деликатно. Посетители не должны чувствовать принуждения, а также не обязаны давать положительные отзывы. Большинство посетителей рады потратить пару минут, чтобы заполнить краткий вопросник или сделать запись в книге отзывов. Если посетителей просят потратить больше времени, например, при проведении более детального обследования или при сопровождении во время экскурсии, желательно предложить им бесплатный напиток в кафе или небольшой сувенир в знак благодарности за сотрудничество.

Такие методы исследования посетителей и рынка позволяют музею контролировать и оценивать стандарты и условия, а собранные сведения помогают расставить приоритеты. Оценка: сбор сведений и фактов, облегчающий планирование и позволяющий проверить и усовершенствовать работу и ее результаты, может осуществляться на различных этапах отдельных мероприятий.

1. Начальная оценка проводится для тестирования идей и моделей реализации проекта.
2. Смысловая оценка позволяет вносить изменения и улучшения.
3. Суммарная оценка дает факты о сильных и слабых сторонах проекта, позволяет скорректировать работу.

### **Окончательные примечания:**

Для успеха предлагаемого курса обучения важно обеспечить, чтобы сбор и анализ всей важной информации и идей для непрерывного совершенствования музея и его услуг осуществлялся четко и точно. Эту информацию необходимо довести до сведения всех сотрудников музея, кого интересуют результаты обследования, включая группу по обслуживанию посетителей, группу внешних связей, высшее руководство и отделы музея, отвечающие за отдельные галереи или выставки.

### **Ссылки**

Книга “*Управление музеем: практическое руководство*” содержит словарь основных терминов, используемых при обучении в области управления музеями и объектами культурного наследия, а также обширный библиографический указатель, включая Интернет-ресурсы.

В этом томе использовались цитаты из следующих источников:

Бойлан, П.Дж. (редактор) 2006. *Управление музеем: практическое руководство*. Париж, Международный совет музеев.

Durbin G. 1996. *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning*. London: Museums & Galleries Commission.

ICTOP, 1983. *International Council of Museums Symposium on the Training of Personnel, August 1981*. Paris: ICOM – ICTOP.

Kolb, D. 1984. *Experiential Learning*. London & Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.



Управление  
музеем

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 1

### Тематические исследования кодекса профессиональной этики 1, 2 и 3

Роль музеев и кодекс профессиональной этики

Тематические исследования кодекса профессиональной этики 1, 2 и 3 (*“Управление музеем. Практическое руководство”*, стр. 7 и 10).

Используя информацию и рекомендации книги *“Управление музеем. Практическое руководство”* (стр. 6-16), а также текст *Кодекса профессиональной этики ИКОМ* (стр. 220 - 231), обсудите в вашей учебной группе этические проблемы, поднятые в каждом из трех тематических исследований, а затем резюмируйте свои выводы.

#### Этика – Тематическое исследование 1

В течение нескольких лет вы планировали организовать важную выставку по теме вашего исследования, однако вам всегда мешало отсутствие средств. Пресса и телевидение огласили вашу потребность в спонсорской поддержке. К вашему удивлению вам обращается крупная компания с предложением понести все расходы по проведению выставки при условии, что название этой компании будет постоянно упоминаться во всех рекламных материалах. Вы делитесь этой хорошей новостью с коллегой, который сообщает вам, что местное сообщество ведет кампанию против этой компании, потому что она намерена освоить местность, представляющую научный интерес и являющуюся священной для первых людей этой области. Как вы поступите?

#### Этика – Тематическое исследование 2

Вы пытаетесь собрать представительную коллекцию по теме вашего исследования. В ней не хватает некоторых предметов, и этот недостаток вы хотите восполнить. У вас также имеются образцы такого же типа, которые были переданы музею, хотя их связь с людьми и местностью и другим факторами отличная. Местный коллекционер, располагающий двумя предметами, которые помогут вам завершить коллекцию, предлагает вам обменять эти предметы на образцы такого же типа, которые у вас есть. Что вы будете делать?

#### Этика – Тематическое исследование 3

Вы ведете исследование по теме, относящейся к вашей коллекции, которое со временем станет основой для проведения крупной выставки. Ваши исследования принесли новые результаты, которые скорей всего придадут вашей выставке широкую известность. До того, как вам представилась возможность опубликовать результаты вашей работы или подготовить выставку, одна аспирантка обращается к вам с просьбой предоставить возможность изучить эту коллекцию. Какую информацию вы ей предоставите?



Управление  
музеем

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 2

### Тематические исследования кодекса профессиональной этики 4 и 5

Роль музеев и кодекс профессиональной этики

Тематические исследования кодекса профессиональной этики 4 и 5 (*“Управление музеем. Практическое руководство”*, стр. 11 и 15).

Используя информацию и рекомендации книги *“Управление музеем”* (стр. 6-16), а также текст *Кодекса профессиональной этики ИКОМ* (стр.220-231). Обсудите в вашей учебной группе этические проблемы, поднятые в каждом из трех тематических исследований, а затем резюмируйте свои выводы.

#### Этика – Тематическое исследование 4

Местный коллекционер владеет одной из самых лучших коллекцией материалов, относящихся к вашему предмету, хотя он придерживается не принятых в обществе взглядов в отношении коллекции. Вы установили с ним хорошие отношения в надежде, что ваш музей может получить от этого выгоду. Однажды он предлагает вам дать во временное хранение свою коллекцию для проведения временной выставки за счет музея, но при условии выполнения двух требований: на выставке должны быть показаны материалы только из его коллекции, и он будет отвечать за все надписи и содержание публикаций. Вы примете его предложение?

#### Этика – Тематическое исследование 5

Вы являетесь специалистом в своей области, и вам музей поощряет персонал к публикации научных работ. Коммерческая картинная галерея, у которой ваш музей периодически покупает материалы для коллекций с точными и полными сопроводительными документами, в настоящее время открывает престижную выставку по предмету вашего исследования. Директор картинной галереи предложил вам написать авторитетное введение для каталога выставки. Когда вы видите список предметов, которые будут показаны на выставке, то понимаете, что некоторые предметы не имеют доказательств происхождения, и вы подозреваете, что они могли быть получены незаконным путем. Примите ли вы приглашение?





### Задание 3

## Разработка политики управления коллекциями Управление коллекциями

### ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Изучите следующий список вопросов для предлагаемой темы по управлению коллекциями (глава “Управление коллекциями” из книги “Управление музеем”). Обсудите это в вашей группе и пометьте окна с темами, которые должны быть включены в политику управления коллекциями вашего музея. Существуют ли еще какие-либо вопросы, которые необходимо включить из-за каких-то особенностей вашего музея или коллекций? Если да, то допишите их внизу рабочей таблицы.

#### Составление проекта политики управления коллекциями: предлагаемое содержание

Цели и задачи музея	<input type="checkbox"/>	Готовность к чрезвычайным ситуациям	<input type="checkbox"/>
Кодекс этики	<input type="checkbox"/>	Страхование	<input type="checkbox"/>
Регистрация	<input type="checkbox"/>	Доступ к коллекциям	<input type="checkbox"/>
Приобретение и внесение в каталог	<input type="checkbox"/>	Безопасность	<input type="checkbox"/>
Правовой титул, происхождение и экспертиза	<input type="checkbox"/>	Выставки	<input type="checkbox"/>
Чувствительные и охраняемые материалы	<input type="checkbox"/>	Контролируемая климатическая среда	<input type="checkbox"/>
Оценка и аутентификация	<input type="checkbox"/>	Контроль над коллекциями на выставках	<input type="checkbox"/>
Снятие с учета и ликвидационная распродажа	<input type="checkbox"/>	Специализированные выставочные материалы	<input type="checkbox"/>
Возврат и реституция	<input type="checkbox"/>	Упаковка и транспортировка	<input type="checkbox"/>
Каталогизация, учетные обозначения и маркировка	<input type="checkbox"/>	Исследование	<input type="checkbox"/>
Инвентаризация	<input type="checkbox"/>	Экспедиционные сборы	<input type="checkbox"/>
Временное пользование	<input type="checkbox"/>	Собственные исследования коллекций	<input type="checkbox"/>
Описание сохранности и глоссарий/стандарты	<input type="checkbox"/>	Посетители-учащиеся и приглашенные исследователи	<input type="checkbox"/>
Документирование	<input type="checkbox"/>	Деструктивный анализ	<input type="checkbox"/>
Сохранение коллекций	<input type="checkbox"/>	Частное коллекционирование и их использование	<input type="checkbox"/>
Хранилища музейных фондов	<input type="checkbox"/>	Превентивная консервация	<input type="checkbox"/>
Обращение с коллекциями и перемещение	<input type="checkbox"/>	Реставрация	<input type="checkbox"/>
Фотографирование	<input type="checkbox"/>		

**Упражнение 1:** Изучите предложенное в таблице выше содержание политики управления коллекциями. Какие позиции применимы для вашего музея? Какие позиции неприменимы? Какие имеются особенности вашего музея, которые требуют дополнительных позиций? Назовите эти позиции. Резюмируйте ваши выводы и используйте их для выработки политики управления коллекциями в вашем музее.

Укажите здесь любые дополнительные позиции, необходимые для вашего музея.



Управление  
музеем

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 4

### Политика процедуры каталогизации Управление коллекциями

Рассмотрите политику или порядок регистрации в вашем музее и сравните текущую практику с моделью политики и рекомендаций в главе “Управление коллекциями” книги “Управление музеем”, особенно с моделью “Порядка” в таблице 4 этой главы.

#### Кратко изложите программное заявление о порядке каталогизации

1. Общая политика: у всех предметов регистрируются их физические атрибуты и происхождение в соответствии с определенными стандартами или классификациями, существующими для каждого типа памятников.
2. Учетные обозначения при регистрации присваиваются всем предметам коллекции.
3. Если музей ведет археологические раскопки и аналогичные работы или каким-то образом связан с ними, необходимо приложить все усилия для объединения записей, сделанных на местах раскопок, с постоянными каталогами, например, путем использования систем учетных обозначений и регистрации музея.
4. Предметы всегда вносятся в книгу поступлений, прежде чем будет разрешено выносить их из музея для передачи во временное пользование.
5. Регистрация проводится как можно быстрее после приобретения во избежание накопления нерешенных дел.
6. Тем не менее, если накопилось много нерешенных дел по регистрации и каталогизации, музей должен как можно скорее разработать и выполнить план обеспечения соответствия процесса регистрации приемлемым стандартам.

1

2

3

4

5

6



Управление  
музеем

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 5

### Политика в области охраны коллекций Управление коллекциями

Изучите следующий список позиций из содержания политики управления коллекциями с точки зрения безопасности коллекций (глава “Управление коллекциями” из книги “Управление музеем”). Напротив каждой позиции отметьте, охвачено ли это текущей политикой вашего музея или обычной практикой и резюмируйте ваши ответы. Если нет, то как можно усовершенствовать порядок по каждой позиции?

#### Вопросы безопасности, которые необходимо представить в политике управления коллекциями

1. Физический доступ к коллекциям, даже для персонала, должен ограничиваться запираемыми и охраняемыми помещениями и контролируемым входом.
2. Персонал, отвечающий за отдельные предметы коллекции или место хранения, будет контролировать доступ для других сотрудников и для посетителей.
3. Необходимо регистрировать персонал, имеющий доступ к коллекциям.
4. Необходимо регистрировать всех посетителей, допущенных к местам хранения коллекций и другим охраняемым местам музея.
5. Доступ для исследования предоставляется на основе одобренного плана, и все визиты должны быть установленным образом зарегистрированы в конце срока временного использования предмета.

1

2

3

4

5



*Управление  
музеем*

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 6

### Обзор системы каталогизации и документации музея

Учет и документация

(Индивидуальное упражнение): рассмотрите современную практику вашего музея в отношении рекомендуемых стандартов, указанных в главе “Учет и документация” книги “Управление музеем”.

Подготовьте на отдельных листах краткие отчеты о текущем положении дел или потенциальных возможностях улучшения либо для всего музея в целом, либо для отдельной коллекции в каждой из следующих областей:

Используйте руководство по инвентаризации в качестве основы для составления сводного каталога, передачи права собственности или регистрации

Используйте руководство по регистрации и инвентаризации в качестве основы для внутреннего контроля и составления справочника каталогов с решениями в отношении изыскательских работ и используемой терминологии

Составьте отчет с кратким изложением истории коллекции и доступности информации о коллекции

Разработайте план для регистрации нерешенных дел для отдельной коллекции

1

2

3

4



**Задание 7**

**Информационные  
Интернет ресурсы**

Учет и документация

(Индивидуальные или групповые упражнения):  
проведите исследование веб-сайтов, созданных  
музеями или для музеев, и перечислите ниже  
наименования и адреса полезных справочных сайтов  
для персонала музея и примеры музейных веб-сайтов,  
представляющих ценную информацию о о коллекциях.

**Полезные справочные сайты**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Музейные сайты с ценной информацией**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Девять факторов повреждения коллекций  
Хранение и консервация коллекций

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Изучите здание музея и оцените риски (особенно с точки зрения возможной утраты или повреждения, а также особо уязвимые коллекции), используя Таблицу 1 и Таблицу 3 из Приложение 1: “Видимые факты: предлагаемое обследование” главы “Хранение и консервация коллекций” книги “Управление музеем”.

Девять факторов повреждения

Фактор повреждения	
<b>Прямые физические силы</b> например, удары, вибрация, износ и гравитация	
<b>Воровство, вандализм, подмена</b> т.е несанкционированный доступ и вынос. 1. Преднамеренный 2. Непреднамеренный	
<b>Пожар</b>	
<b>Вода</b>	
<b>Вредители</b> 1. Насекомые 2. Паразиты, птицы, другие животные 3. Плесень, бактерии (см. раздел “Неправильная относительная влажность: сырость”)	

Девять факторов повреждения – продолжение

Фактор повреждения	
<b>Загрязнители</b> 1. Газы, внутренние и внешние газы (например, выхлопные газы, кислород) 2. Жидкости (например, пластификаторы, смазка) 3. Твердые вещества (например, пыль, соль)	
<b>Радиация</b> 1. Ультрафиолетовое излучение 2. Свет (видимая радиация)	
<b>Неверная температура</b> 1. Слишком высокая 2. Слишком низкая 3. Колебания	
<b>Неправильная относительная влажность</b> 1. Сырость (относительная влажность более 75%) 2. Относительная влажность выше или ниже критического уровня 3. Относительная влажность выше 0% 4. Колебания относительной влажности	



Управление  
музеем

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 9

### Наглядная иллюстрация коллективной работы музея: солнечный свет и охрана (персонал охраны)

Хранение и консервация коллекций

Обсудите в вашей группе следующее тематическое исследование и выполните упражнение по своему опыту или по возможности сотрудничества между различными категориями персонала в отношении ухода за коллекциями.

#### Наглядная иллюстрация коллективной работы музея: солнечный свет и охрана

Хранитель приобретает старинное у местной семьи текстильное изделие. Она в течение многих лет мечтала приобрести его для музея. Текстильное изделие хранилось в приданом прабабушки. Семья согласилась передать его музею, если его выставят на видном месте. Хранитель изучает стену, на которую она хочет повесить изделие, и замечает, что в это время дня на стену падает яркий солнечный свет. Оконные ставни были открыты уборщиками и оставлены открытыми сотрудниками охраны для вентиляции воздуха. Хранитель просит закрыть окна, однако охранники жалуются, что при закрытых окнах трудно работать. Хранитель где-то вычитала, что свет может повредить текстиль, но она в этом не уверена.

Ее музей слишком маленький, чтобы иметь в своем составе специалиста, поэтому она обращается к эксперту из национального института. После переписки он сообщает, что на самом деле некоторые цвета текстиля, которые она описала, наверняка значительно потускнеют в течение двух лет, если на них будет попадать прямые солнечные лучи в течение двух часов в день, и даже непрямой солнечный свет в помещении, вероятно, вызовет потускнение в течение десяти лет. Хранитель решает сконцентрироваться вначале на самом большом риске – прямых солнечных лучах. Она организует встречу с уборщиками и охраной у себя в кабинете. Она приглашает их полюбоваться прекрасным текстильным материалом, разъясняет им историческую связь с обществом и рассказывает о существующей дилемме. После некоторого обсуждения охранник говорит, что понимает причину, и что он может закрыть ставни на два часа, в течение которых солнечный свет представляет проблему. Он может передвинуть свой стул к другому открытому окну без солнечных лучей в течение определенного времени дня.

Во время беседы уборщица напоминает, что в прошлом году, когда на улице шел дождь (а хранитель была в отпуске), она обнаружила грязное пятно воды на этой стене, появившееся от протечки в крыше, но она его вытерла. Она сказала, что не знала, кому об этом рассказать. Возможно, это тоже может вызвать проблему? Хранитель понимает, что ей нужно поговорить с изготовителем выставочной витрины, а также с человеком, отвечающим за крышу здания, чтобы избежать риска попадания воды на изделие. Уборщица и охранник чувствуют свою причастность к коллекции и понимают, что они тоже признали свою роль. В конце концов, они являются персоналом, которые самым тесным образом работают в выставочном зале ежедневно, и их наблюдения формируют ценную часть мониторинга коллекций.

Упражнение: вспомните какой-либо опыт коллективной работы, положительный или отрицательный, или, если такого опыта не было, представьте, где и когда в вашем музее вы можете организовать такой обмен знаниями. Нарисуйте на бумаге круги, представляющие хотя бы трех или более сотрудников вашего музея, и покажите стрелками, соединяющими круги, какие знания или опыт передаются друг другу. Если существуют организационные барьеры между отдельными сотрудниками, нарисуйте жирные линии между двумя кругами, которые блокируют стрелки. Видите ли вы сотрудников своего музея связанными друг с другом?

ОТВЕТ



**Технико-экономическое  
обоснование выставки**  
Показ, экспонирование и выставки

Факторы, которые необходимо оценить при разработке ТЭО показов, выставок и экспозиций: (из главы “Показы, выставки и экспозиции” книги “Управление музеем. Практическое руководство”, стр. 91 в русскоязычной версии)

1. Предметы, выставляемые на показ: наличие, сохранение и вопросы безопасности.
2. Имеющееся пространство: размер; оцените возможности, включая условия для монтажа и наличие удобств для людей с ограниченными возможностями после открытия.
3. Имеющиеся людские ресурсы: собственный персонал, внешний подрядчик или консультант, или их комбинация.
4. Время: в рамках общей программы музея по проведению выставок, событий и других мероприятий, требования по срокам планирования и монтажа.
5. Расходы: оценка требуемого бюджета проекта, включая строительство, транспортировку, рекламу, техобслуживание и демонтаж.
6. Кто должен входить в основную группу по проведению выставки, и как она должна быть организована.

1

2

3

4

5

6





*Управление  
музеем*

## Задание 11

### Группа по проведению выставки Показ, экспонирование и выставки

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

---

Обсудите в вашей рабочей группе, кто из членов персонала вашего музея мог бы войти в группу реализации проекта проведения новой крупной выставки или показа.

**Административный персонал**

**Профессиональные специалисты**

**Технический персонал**

**Художники**



Управление  
музеем

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 12

### Предоставление качественных услуг Обслуживание посетителей

Посидите и подумайте пару минут. Где вы в последний раз столкнулись с хорошим или плохим обслуживанием: в ресторане или кафе, магазине, на борту поезда или самолета, в банке или, может, в государственном учреждении? В чем заключалась услуга? Каким образом вы оцениваете, было ли обслуживание хорошим или плохим? Приветствовали ли вас улыбкой, предоставили ли вам четкую и точную информацию, чистые и благоприятные условия, уделили ли время для ответа на ваш запрос? Были ли ваши ожидания превзойдены? Какие виды услуг получают посетители вашего музея? Превосходятся ли их ожидания?

**Упражнение:** для всего персонала: каждый член персонала составляет два списка, в которых отмечаются характеристики качественных услуг и плохих услуг. Путем обсуждений согласуйте первый 10 позитивных характеристик и используйте их в качестве основы для создания стандарта качественных услуг при содействии всего персонала.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



*Управление  
музеем*

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 13

### Знание ваших фактических посетителей

Обслуживание посетителей

#### **ЗНАНИЕ ВАШИХ ФАКТИЧЕСКИХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ**

Фактические посетители (т.е., которые входят в дверь музея): чем больше вы будете знать ваших фактических посетителей, тем легче вам будет составить план и подготовиться к приему.

1. Знаете ли вы, кто является вашими посетителями?

1

2. Кто из них и как часто приходит повторно?

2

3. Насколько портрет вашего посетителя отражает особенности того общества, которому служит музей? Похож ли он или отличается? Считаете ли вы, что он должен отражать профиль местного общества? Как много посетителей приходят индивидуально, а не в составе семейных и других групп?

3

4. Как много среди посетителей местных жителей, и как много приезжих туристов из других регионов?

4

5. Знаете ли вы какие-либо сезонные тенденции в посещении музея?

5

6. Имеются ли различия в количествах и типах посетителей в различное время недели/месяца/года?

6



**Знакомство  
с потенциальными и  
виртуальными посетителями**  
Обслуживание посетителей

**Знакомство с вашими потенциальными и виртуальными посетителями**

Разбившись на небольшие группы или работая индивидуально, используйте нижеизложенные примечания для анализа возможностей превращения потенциальных посетителей в фактических и для расширения аудитории “виртуальных” посетителей.

Потенциальные посетители (те люди, которых вы хотите привлечь в музей). Они могут вполне соответствовать профилю ваших нынешних посетителей (назовем их исследователями), но вы знаете, что вашим музеем могут пользоваться гораздо большее количество людей.

1. Что вам необходимо для того, чтобы привлечь новых посетителей или различные типы посетителей (например, ученых и исследователей, семьи с детьми, организованные группы из школ и колледжей)?
2. Удобны ли часы открытия музея для большинства посетителей или особых групп, таких как студенты и исследователи, желающих осмотреть коллекции в фондах?
3. Легко ли доступна вся информация о часах работы и удобствах для посетителей особых категорий?

**Виртуальные посетители (те, кто получает доступ к музею или его объектам и информации через Интернет или по почте)**

4. Если у вашего музея уже есть свой веб-сайт, изучите его на предмет дружелюбности к пользователю и посетителю.
5. Сколько раз нужно нажать на мышку, чтобы добраться до информации для посетителя?
6. Видно ли по изображениям и стилю написания текстов, что посетитель приветствуется?
7. Признает ли музей различные потребности своих посетителей?
8. Видно ли по веб-сайту, что музей сознательно или подсознательно имеет иерархию посетителей, отдавая предпочтение в первую очередь исследователям и в последнюю очередь семьям?
9. Если у вашего музея еще нет своего веб-сайта, изучите несколько сайтов похожих музеев в разных странах и регионах и оцените их, используя вопросы с 5 по 8 выше.
10. Используйте результаты этого анализа для совершенствования вашего веб-сайта или для подготовки спецификаций для будущего веб-сайта музея.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



*Управление  
музеем*

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 15

### Услуги и условия для посетителей Обслуживание посетителей

#### Услуги и условия для посетителей

В общей группе обсудите следующие вопросы:

1. Какие условия музей предлагает в настоящее время? Какие типы посетителей вероятней всего получают выгоду от этих условий, а какие типы посетителей получают меньшую выгоду?
2. Какие условия музей намерен предоставить в будущем?
3. Какие услуги предлагает музей в настоящее время? Какие типы посетителей вероятней всего получают выгоду от этих услуг, а какие типы посетителей получают меньшую выгоду?
4. Какие услуги музей намерен предоставить в будущем?

1

2

3

4



**Оценка принципов и приоритетов политики и программы музея в области образования**

Работая в небольших группах, обсудите основные вопросы для анализа и планирования услуг в области образования в зависимости от обстоятельств следующим образом:

В отношении географического положения:

1. Обслуживает ли музей большое или небольшое сообщество?
2. Являются ли окружающие районы городскими/промышленными или сельскими?
3. Эффективно ли музей соотносится со своим географическим положением?

**В отношении социальной и культурной структуры населения:**

4. Кто является потенциальными посетителями?
5. Каких посетителей и других пользователей мы хотим увидеть в музее и почему?
6. Каковы культурные традиции общества: можно ли их увязать с целями и политикой музея?
7. С какими современными проблемами сталкивается общество в последнее время?

**В отношении музееведческих вопросов:**

8. Каковы основные особенности коллекции?
9. Каково их происхождение?
10. Какие обязательства имеет музей перед внешними субъектами, такими как государство, город, другие финансирующие агентства или доноры?

**В отношении финансов:**

11. Какие источники финансирования имеются конкретно для образовательной работы?
12. Каков наиболее эффективный способ использования имеющегося бюджета музея для образования?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12



*Управление  
музеем*

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 17

### Написание этикеток и выставочных текстов Музейное образование

#### Написание этикеток и выставочных текстов

В группах по два человека выберите выставочную витрину и напишите панель из 100 слов, чтобы помочь посетителю увязать предмет коллекции с контекстом.

Какую, по вашему мнению, конкретную информацию должны получить посетители?

Почему?

Как вы делаете так, чтобы они смотрели более пристально и восхищались?

Как вы связываете витрины в галерее между собой?

Проведите групповое обсуждение этикетаж: каковы их сильные и слабые стороны?

Если вы можете добавить к панели чертеж или фотографию, какими они будут?

Почему?

#### Групповое обсуждение

#### Панель из 100 слов



*Управление  
музеем*

**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО**

Задание 18

**Национальные и местные  
законы**  
Управление музеем

Изучите и резюмируйте основные национальные и местные законы и правила, влияющие на работу музея и руководство музеем.





Управление  
музеем

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 19

### Различные типы музеев в стране Управление музеем

Перечислите, указав примеры, различные типы музеев в стране с точки зрения их статуса, ведомственного подчинения и учредителей и финансирующих организаций.

**Различные типы музеев с точки зрения их полномочий, вышестоящих органов и финансирующих организаций:**

1. Государственные музеи учреждаются и управляются местными, региональными или национальными государственными органами.
2. Частные музеи финансируются и управляются физическими лицами или частными организациями, возможно в целях извлечения коммерческой прибыли.
3. Музеи некоммерческих фондов, трестов и обществ (известные в Великобритании как "независимые музеи").
4. Университетские музеи при колледжах или университетах обычно учреждаются и работают в учебных целях университетов, хотя многие из них также играют важную общественную роль.

1

2

3

4



Управление музеем

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Задание 20

Контрольный перечень принципов политики  
Управление музеем

1. В отношении вашего музея, какие области политики в контрольном перечне не имеют программных заявлений или документа в настоящее время?

2. Все ли документы политики в этих областях являются современными, или их необходимо пересмотреть?

3. Имеются ли какие-либо особые аспекты работы вашего музея, которые не охвачены контрольным перечнем, и которые должны иметь программное заявление или документ политики?

**Контрольный перечень**

1. Приобретение
2. Регистрация
3. Списание
4. Хранение и использование коллекций
5. Временное пользование
6. Выставки
7. Общественное планирование и образование
8. Людские ресурсы
9. Финансовые ресурсы
10. Оценка персонала
11. Здоровье и безопасность персонала и посетителей
12. Обслуживание объекта (зданий)
13. Использование объекта (зданий)
14. Стихийные бедствия и угрозы
15. Любые особые условия, имеющие отношение к конкретному музею?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15



*Управление  
музеем*

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 21

### Ключевые факторы сроков и условий приема на работу Управление персоналом

Работайте либо в небольших группах, либо индивидуально:

#### ПРАКТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ В ОТНОШЕНИИ СРОКОВ И УСЛОВИЙ ПРИЕМА НА РАБОТУ

1. Составьте перечень основных национальных законов и правил, регулирующих условия приема на работу в стране.
2. Если ваш музей является государственным, также кратко изложите основные правительственные постановления или соглашения, регулирующие условия трудоустройства в вашем учреждении.
3. Помимо законов и правил, имеются ли у вас справочник или трудовой договор, в которых изложен детальный порядок и условия приема на работу?

1

2

3



Работая в небольших группах, откровенно обсудите нынешнее положение в вашем музее или другой организации (например, отделе министерства), используя контрольный список, и определите хотя бы пять приоритетных областей, требующих улучшения.

### КОРПОРАТИВНОЕ ЗДОРОВЬЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Исследователь в области менеджмента Брайан О'Нил (*Профессиональный менеджер*, январь 1993) выявил, что успешной и эффективной организации требуется следующее:

1. Разумные цели и задачи
2. Правильно спланированная работа
3. Персонал, которые чувствуют, что к нему относятся справедливо, их полезность должным образом признается и оценивается
4. Управление с активным участием персонала
5. Все сотрудники имеют информацию о планах и мероприятиях
6. Каждый сотрудник должен ощущать себя ценным членом коллектива
7. Правильно спланированные рабочие места и условия
8. Общее понимание ролей
9. Каждый имеет квалификацию для своей работы
10. Справедливые возможности для продвижения по службе
11. Руководители и начальники, которые наглядно выражают свою заботу и поддержку
12. Персонал участвует в планировании изменений с самого начала
13. Возможности для персонала по применению своих навыков
14. Возможности для персонала по

ПРИОРИТЕТ А

ПРИОРИТЕТ В

ПРИОРИТЕТ С

ПРИОРИТЕТ D

ПРИОРИТЕТ E



Управление  
музеем

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Задание 23

## Написание должностных инструкций и требований к персоналу

Управление персоналом

Используя примеры (Окна 5 и 6) в главе “Управление персоналом” книги “Управление музеем. Практическое руководство” в качестве образцов, проанализируйте одну существующую должность в штате музея (возможно, вашу собственную или того, кто работает под вашим руководством) и подготовьте краткие должностные инструкции и требования к персоналу для такой должности.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ



Написание заявления об  
условиях найма  
Управление персоналом

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Используя образец договора в Окне 9 главы “Управление персоналом” книги “Управление музеем. Практическое руководство”, подготовьте краткое заявление об условиях найма для одной должности в музее. (При необходимости продолжите на отдельном листке бумаги).

**МИНИМАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЗАЯВЛЕНИЮ ОБ УСЛОВИЯХ НАЙМА**

1. Наименование и адрес работодателя
2. Имя работника
3. Наименование должности (или краткое описание)
4. Дата назначения на должность
5. Дата окончания найма (в случае найма на фиксированный срок)
6. Детали оплаты: начальный уровень оплаты, период и метод оплаты, а также каким образом рассчитывается или пересматривается оплата (например, на основе официальной или государственной шкалой оплаты труда или коллективного договора, составленного при участии профсоюза)
7. Детали нормальных часов работы и соответствующих условий (например, ссылка на коллективный договор о скользящем графике работы)
8. Соглашения об оплате работы в праздничные дни
9. Соглашения в отношении невозможности работы вследствие болезни или травмы, включая право на оплату больничного и т.д.
10. Условия соглашений о пенсионной оплате
11. Срок подачи заявления о приеме на работу и увольнении с работы
12. Информация о правилах и порядке наложения дисциплинарных взысканий и разрешения трудовых конфликтов
13. Правила и условия в отношении признания профсоюзом (если применимо)
14. Полные детали того, где работники могут ознакомиться с официальными документами, имеющими отношение к условиям найму (например, коллективны

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14



Управление  
музеем

## Задание 25

### Пять шагов проведения оценки риска Управление персоналом

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Используя рекомендательные примечания в Окне 14 главы “Управление персоналом” книги “Управление музеем. Практическое руководство”, выполните оценку риска либо на вашем собственном месте работы в музее, либо, работая с коллегами в группе, подготовьте оценку риска для музея в целом (или основанных его частей согласно договоренности с другими коллегами).

#### КАК ОЦЕНИТЬ РИСК НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ: ПЯТЬ ШАГОВ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ РИСКА

**ОПАСНОСТЬ:** означают все, что может принести вред (например, химикаты, электричество, работа на стремянках и т.д.)

**РИСК:** означает вероятность, большую или малую, что кто-то пострадает от опасности

ШАГ 1: **Поищите источники опасности**

ШАГ 2: **Определите, кто может пострадать и как**

ШАГ 3: **Оцените риск и определите, являются существующие меры предосторожности достаточными, или необходимо принять дополнительные меры**

ШАГ 4: **Запишите результаты своих наблюдений**

ШАГ 5: **Пересмотрите свою оценку и измените ее при необходимости**

ШАГ 1

ШАГ 2

ШАГ 3

ШАГ 4

ШАГ 5



**Анализ плана  
стратегического маркетинга**  
Маркетинг

Работая в небольших группах, желательно состоящих из сотрудников различных отделов и уровней ответственности, подготовьте анализ сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей музея, чтобы оказать помощь персоналу в следующем:

**Контрольный лист**

- Определение потребностей в обществе
- Определение соответствия задачам музея
- Оценка возможностей организации как музея
- Оценка внешней среды
- Определение целей музея
- Выбор стратегии музея
- Планирование кураторских, выставочных, образовательных и прочих публичных программ музея
- Определение будущего бюджета музея
- Оценка общей эффективности работы музея

**Анализ сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей**

- Сильные стороны
- Слабые стороны
- Возможности
- Опасности

**Сильные стороны**

**Возможности**

**Слабые стороны**

**Опасности**





Подготовка плана действий  
в чрезвычайной ситуации

Безопасность и готовность  
к чрезвычайным ситуациям

Работая с другими коллегами в вашей группе, подготовьте базовую информацию об основах плана действий в чрезвычайной ситуации, как описано в книге *“Управление музеем. Практическое руководство”*, следующим образом:

**Контрольный лит**

- a) наименование и адрес музея;
- b) количество постоянного персонала;
- c) имя контактного лица, отвечающего за безопасность здания музея (включая номер телефона), перечень лиц, ответственных за охрану отдельных зданий, коллекций или фондовых коллекций, хранящихся в здании, включая номера телефонов (мобильных и домашних) и адресов электронной почты, если таковые имеются (звонки и сообщения по электронной почте могут переадресовываться к круглосуточному дежурному организации, который затем обеспечит дальнейший контакт);
- d) информация о критических местах (места нахождения газовых баллонов под давлением, хранения химикатов и т.д.);
- e) места расположения главных вентилях газа, воды и электрических рубильников с соответствующими инструкциями;
- f) местоположение основного пульта управления систем обнаружения вторжения, пожарной сигнализации и других возможных элементов системы безопасности;
- g) характер хранящихся материалов с точки зрения обращения с ними (объем, требования к транспортировке), приоритеты при эвакуации и т.д.
- h) описание удобного доступа к зданиям, включая информацию о качестве и грузоподъемности путей сообщения и отдельных этажей зданий;
- i) местоположение плана, показывающего схему здания, с указанием маршрутов эвакуации.

a

b

c

d

e

f

g

h

i



Анализ риска
Безопасность и готовность к чрезвычайным ситуациям

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Обсудите со своей группой, какие из перечисленных ниже рисков необходимо учесть с точки зрения безопасности и охраны

Приложение 2 к методическим инструкциям:
Форма анализа простого риска

Table with 8 columns: Тип чрезвычайной ситуации, Частота происшествий, Вероятность уровня (1 до 5 /P), Серьезность последствий, Степень серьезности (1 до 5 /C), Риск R = P x C, Степень риска (1-5), Градация по приоритетам. Rows include стихийные бедствия, незаконные акты, несчастные случаи, и другие чрезвычайные ситуации.

Количество предметов в коллекциях, которые находятся под серьезной угрозой кражи (количество штук и процентное соотношение), т.е. T1 =< T2 + T3

Form with two input fields: 'Количество предметов' and '%'

Empty rounded rectangular box for notes.

Empty rounded rectangular box for notes.



Международные конвенции и  
сотрудничество  
Незаконная торговля

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Найдите ответы на вопросы, указанные в контрольном списке, для персонала музея и государственных служащих (Окно на стр. 205 главы “Незаконная торговля” книги “Управление музеем. Практическое руководство”, русскоязычная версия и отчитайтесь перед группой в согласованную дату).

**Контрольный лист**

Для персонала музея, государственных служащих, работающих с международными конвенциями и поддерживающими связь с органами полиции и таможни.

1. Является ли ваша страна стороной каждой из четырех основных международных конвенций (Гагская конвенция о защите культурных ценностей в случае вооруженных конфликтов, 1954, Конвенция ЮНЕСКО о способах запрета и предотвращения незаконного импорта, экспорта и передачи права собственности на культурные ценности, 1970, Конвенция Международного института унификации частного права об украденных или незаконно экспортированных культурных ценностях, 1995, и Конвенция о защите подводного наследия, 2001).
2. Если нет, то выясните, почему и постарайтесь решить проблему и сделать вашу страну стороной конвенций.
3. Участвовала ли ваша страна в работе Межправительственного комитета?
4. Если нет, установите причину и выйдите с предложением об активной программе участия и/или подаче заявки на членство в комитете.
5. Знакомы ли работники таможни с основными типами важных культурных ценностей вашей страны с тем, чтобы их можно изъять при попытке вывоза из страны?
6. Предпринимала ли таможенная служба какие-либо действия по сотрудничеству с иностранными таможнями по возврату культурных ценностей?
7. Знакомы ли соответствующие работники таможни с 4 конвенциями, и знают ли они, с кем связаться в иностранных таможенных службах крупных стран для возврата культурных ценностей, незаконно вывезенных из вашей страны?
8. Знают ли работники полиции соответствующие контакты в центральном офисе Интерпола в Лионе? Знакомы ли они с особыми формами запросов в отношении культурных ценностей?
9. Сообщали ли они когда-либо об утере важных культурных ценностей в Интерпол?
10. Как можно усовершенствовать сотрудничество между полицией, таможней и службами музея?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



*Управление  
музеем*

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 30

**Обоснование политики и стратегии обслуживания посетителей**  
Создание эффективной группы по обслуживанию посетителей  
(“Руководство для инструктора”, раздел 3.1)

В группах по три человека обсудите следующие вопросы и отметьте основные поднятые проблемы. Выберите одного члена группы, чтобы зачитать ответы перед всем классом.

1. Для чего нужно оказывать посетителям качественные услуги?
2. Какая от этого выгода для музея?
3. Какие, по вашему мнению, основополагающие принципы предоставления качественных услуг посетителям?
4. Есть ли какие-либо вопросы, с которыми не согласны члены вашей группы и почему?

1

2

3

4



*Управление  
музеем*

**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО** (“Руководство для инструктора”, раздел 3.1)

## Задание 31

### Как сделать музей дружелюбным к семье

Создание эффективной группы по обслуживанию посетителей

(“Руководство для инструктора”, раздел 3.1)

Просмотрите следующий контрольный список и установите, является ли в настоящее время ваш музей дружелюбным к семье или нет. Определите простые практические пути совершенствования.

1. Проводятся ли мероприятия, такие как викторины или специальные выставки для детей, особенно во время праздничных дней? Хорошая связь с персоналом отдела образования поможет хорошо спланировать эти мероприятия. Меню буфета должно включать в себя дешевые закуски, и возможно, музей может предоставить место для семей и групп перекусить своим собственным сухим пайком.
2. Умывальные/туалетные комнаты должны включать в себя раковины и унитазы на низком уровне для молодых пользователей, а также столик для переодевания малышей. (Эти средства часто совмещаются с удобствами для лиц с ограниченными возможностями, которые помимо прочего также нуждаются в большем пространстве, чтобы их помощники и лица, ухаживающие за ними, могли оказывать им помощь)
3. Семьи с маленькими детьми могут принести с собой детские складные стулья на колесах (“ходунки”). Разрешат ли таким семьям пользоваться ими в выставочных залах?
4. Или может ли музей предоставить маленькие коляски или детские рюкзаки?
5. Другие предметы мебели могут включать в себя стулья в кафе и небольшие ящики для детей, на которые могут встать, чтобы рассмотреть выставочные витрины.

1

2

3

4

5



Управление  
музеем

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 32

### Разработка политики и стратегии обслуживания посетителей

Создание эффективной группы по обслуживанию посетителей

(“Руководство для инструктора”, раздел 3.1)

В группах по три человека обсудите следующие предложения и договоритесь об окончании каждого из предложений.

#### Контрольный лист

1. Цель политики заключается в направлении всего персонала по пути ...
2. Цели в отношении обслуживания посетителей, к достижению которых стремится музей в ближайшие три года, являются следующими...
3. Различные группы посетителей, которых в настоящее время обслуживает музей, включают в себя ...
4. Группы посетителей, которые музей желает привлечь в ближайшие три года, включают в себя ...
5. Нам необходимо знать следующее о наших посетителях...
6. Нам необходимо выполнить следующее, чтобы получить информацию о посетителях...
7. В настоящее время музей предоставляет следующие услуги посетителям ...
8. Следующие услуги можно добавить в ближайшие три года ...
9. Каждый отдел/департамент музея может добавить следующие услуги ...
10. Следующее должности являются главными для обеспечения получения положительного опыта посетителем...
11. Следующие лица являются управляющими следующих отделов ...
12. Мы будем знать, что мы все делаем правильно, потому что ...
13. Нам потребуется дополнительная подготовка в следующих областях, чтобы удовлетворять стандартам ...
14. Группа по обслуживанию посетителей должна регулярно встречаться с другими группами ... чтобы обсудить следующие вопросы ...
15. Что нам нужно сделать, чтобы мы могли начать ...

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15



### Обслуживание посетителей

Создание эффективной группы по обслуживанию посетителей  
("Руководство для инструктора", раздел 3.1)

В группах обсудите следующие вопросы в отношении обслуживания посетителей в музее, запишите свои замечания для зачитывания в группе.

#### Контрольный лист

1. Кто является членом группы, и какие у них обязанности? Определите каждый тип и их обязанности, например, секретари регистратуры, персонал магазина и т.д.
2. Какие основные характеристики члена персонала качественной службы обслуживания персонала?
3. Что может пожелать иметь группа в качестве стандарта высококачественных услуг?
4. Как они смогут достичь этих стандартов?
5. За какие физические зоны музея они должны отвечать?
6. Могут ли посетители визуально определить отдельных членов группы по обслуживанию посетителей? Где им следует находиться?
7. Каковы ежедневные обязанности каждого члена группы?
8. С кем из сотрудников других отделов им нужно ежедневно находиться в контакте и почему?
9. Каким образом следует обращаться с жалобами? Составьте руководство для посетителя и руководство для персонала.
10. В какой степени должен каждый член персонала отвечать за решение проблемы?
11. В каких случаях им нужно отсылать посетителя к другому члену группы или более старшему персоналу?
12. Какой, по вашему мнению, может потребоваться тип обучения или подготовки?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12



Управление  
музеем

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

## Задание 34

### Группа информации и внешних связей: сбор информации

Создание эффективной группы по обслуживанию посетителей

(“Руководство для инструктора”, раздел 3.1)

Основная роль группы информации и внешних связей заключается в определении механизма сбора информации, проверки ее достоверности и распространения в различных форматах различным типам аудиторий. В группах обсудите некоторые или все следующие вопросы (по согласованию с руководителем занятия). Запишите свои ответы ниже и зачитайте их группе в конце занятия.

#### Контрольный лист

1. Какую информацию хотят и должны получить посетители музея?
2. Где должна находиться информация для использования посетителем?
3. В каком формате должна быть информация? Путеводители, брошюры и другие публикации? Информация в электронном виде? Устная информация? Аудиокассета?
4. Какой объем информации требуется?
5. Откуда должна поступать информация изнутри и снаружи музея?
6. Что вам нужно делать, чтобы выяснить, является информация эффективной, и с успехом ли использовал ее посетитель?

1

2

3

4

5

6





Управление  
музеем

**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО** (“Руководство для инструктора”, раздел 3.1)

### Задание 35

**Система работы по показателям (бенчмаркинг): пересмотр работы музея с точки зрения посетителя**  
Создание эффективной группы по обслуживанию посетителей

Работая в небольших группах из 2-3 человек одновременно, посетите неизвестный вам музей или другой объект, привлекающий посетителей (объект культурного наследия, парк развлечений, торговый центр, вне зависимости от того, являются ли они государственными или коммерческим объектами), и отметьте для себя различные аспекты, которые работают хорошо или плохо с точки зрения обычного посетителя.

Резюмируйте различные выводы в одну или несколько следующих категорий, добавив краткие замечания о хорошей практике, которая может использоваться вашим музеем, а также предложения по путям улучшения услуг посетителям при выявлении отдельных проблем.

Хороший стандарт

Адекватный, но может быть улучшен

Неудачный



Управление  
музеем

### Задание 36

## Контрольный перечень оценок с точки зрения посетителя

Создание эффективной группы по обслуживанию посетителей

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО (“Руководство для инструктора”, раздел 3.1)

Работая в небольших группах из 2-3 человек одновременно, потратьте примерно два часа в вашем музее во время обычных часов работы и рассмотрите каждую из следующих позиций в контрольном листе, ставя оценки каждой позиции под тремя столбцами.

Хороший стандарт	Адекватный, но можно быть улучшен	Неудачный
------------------	-----------------------------------	-----------

	Хороший стандарт	Адекватный, но можно быть улучшен	Неудачный
<b>Общие индикаторы:</b>			
Какие существуют индикаторы, которые показывают, что к посетителям вашего музея относятся серьезно, и что вы проявляете заботу о качестве их визита?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Есть ли короткий абзац в ваших печатных материалах/веб-сайте, на стенде у входа в музей, где заявлены ваши намерения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Прибытие:</b>			
Легко ли найти дорогу к музею?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Имеются ли заметные указатели направления движения к музею для водителей автомашин и пешеходов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Где припарковать машину?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Как далеко находится парковка от входа в музей?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Есть ли пространство рядом со входом для людей с ограниченными возможностями?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Приветствие и ориентация:</b>			
Кто приветствует посетителей?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Как они меня приветствуют?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вежливы ли они и дают ли точную информацию?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Видно ли сразу по прибытии, где расположены те или иные объекты: туалеты, гардеробные, справочные, учебные классы, галереи?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Откуда мне становится известно о том, что произойдет сегодня?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Какие условия предлагаются для семей, детей, лиц с ограниченными возможностями, людей, желающих провести исследование?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сколько у меня есть времени до закрытия?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Взимается ли плата, какой ее размер, существуют ли скидки для детей, пожилых людей?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разрешается ли мне делать фотоснимки?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можно взять ребенка со складным стулом на колесах (ходунком)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Галереи:</b>			
Привлекают ли меня показы визуальноно?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Привели ли меня в свободное пространство, или это место является темным и мрачным?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Могу ли прочесть надписи?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Правильно ли направлено освещение?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Являются ли картинные галереи шумными или безлюдными?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Понимаю ли я интеллектуальный контекст и содержание показов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Могу ли я получить больше информации об экспонатах, чем написано на панелях.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Куда мне нужно пойти, чтобы получить такую информацию?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Могу ли я присесть где-нибудь?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Может ли мой ребенок научиться чему-то на своем уровне и развлечься?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Могут ли все посетители рассмотреть все предметы на удобной для них высоте?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Как я передвигаюсь от одного места к другому?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
К кому мне обратиться, если у меня есть вопрос?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Как мне узнать таких людей?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Могу ли чего-нибудь выпить или перекусить?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Являются ли закуски недорогими?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Могу ли я присесть на открытом воздухе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Имеются ли туалетные комнаты?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>