

QUẢN LÝ BẢO TÀNG - KINH NGHIỆM TỪ MỘT SỐ BẢO TÀNG Ở QUEENSLAND, ÚC

TS. LÊ THỊ THÚY HOÀN

Queensland là bang có diện tích lớn thứ nhì và đông dân thứ ba tại Úc. Đây cũng là bang có hàng trăm bảo tàng đạt đẳng cấp thế giới. Riêng thành phố Brisbane, thủ phủ của bang đã có gần 50 bảo tàng¹ thuộc nhiều loại hình: Lịch sử tự nhiên, lịch sử xã hội, nhân học, tổng hợp, chuyên ngành... Các bảo tàng ở Queensland không chỉ là nơi giới thiệu về văn hóa, lịch sử, nghệ thuật, phục vụ cộng đồng, là địa chỉ thân thuộc và niềm tự hào của người dân địa phương, mà còn là điểm đến không thể bỏ qua với khách du lịch.

Trong khuôn khổ chương trình hợp tác đào tạo cán bộ giữa Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch Việt Nam với Trường Đại học Queensland, Úc, tháng 5/2015, một đoàn cán bộ bảo tàng và cơ quan quản lý di sản văn hóa của Việt Nam đã tham gia khóa học "Nâng cao hiệu quả hoạt động của các bảo tàng và cơ quan quản lý di sản Việt Nam" do Khoa Nhân học và Nghiên cứu Bảo tàng, Đại học Queensland thiết kế. Trong thời gian 2 tuần học tập tại Úc, ngoài việc tiếp nhận các bài thuyết trình từ các giáo sư và chuyên gia bảo tàng cấp cao, đoàn đã tham quan 11 bảo tàng và cơ quan di sản văn hóa thuộc các loại hình khác nhau; tham quan và trao đổi với đại diện Cơ quan Ủy thác Quốc gia; trao đổi, thảo luận với Giám đốc, Phó Giám đốc và cán bộ chuyên môn của các bảo tàng. Cuối khóa học, đoàn đã trình bày 03 dự thảo dự án đổi mới bảo tàng, cơ quan di sản văn hóa với ý nghĩa như báo cáo kết quả khóa học.

Được tham gia khóa học, chúng tôi chứng kiến trực tiếp các hoạt động nghiệp vụ mà đồng nghiệp ở Queensland thực hiện, được trao đổi, chia sẻ với các giáo sư, chuyên viên cao cấp trong lĩnh vực bảo tàng ở Queensland cũng như với đồng nghiệp Úc và Việt Nam, bước đầu có thể rút ra được một số bài học kinh nghiệm cho công tác quản lý bảo tàng như sau:

1. Quan niệm mỗi bảo tàng và cơ quan di sản văn hóa là một tổ chức phức hợp, có thể áp dụng phương pháp quản lý và vận hành như một công ty hoặc một doanh nghiệp

Đây là xu thế quản lý khá phổ biến của ngành bảo tàng không chỉ ở các nước phát triển mà ở cả các nước đang phát triển. Sự phức hợp của bảo tàng thể hiện ở các khía cạnh:

- Các chức năng của bảo tàng;
- Các nguồn lực mà bảo tàng có:
 - + Sưu tập hiện vật
 - + Công trình tòa nhà (trong nhiều trường hợp cũng là di sản văn hóa)
 - + Nguồn lực trí tuệ
 - + Cơ sở vật chất
- Các đối tượng có mối quan hệ với bảo tàng:
 - + Nhà tài trợ
 - + Đối tác
 - + Công chúng
- Các nguồn ngân sách để duy trì hoạt động của bảo tàng:

- + Từ ngân sách Nhà nước
- + Từ nguồn tài trợ của các cơ quan, tổ chức, cá nhân
- + Từ hoạt động nghiệp vụ
- + Từ hoạt động kinh doanh

Việc quản lý bảo tàng theo mô hình một công ty hoặc một doanh nghiệp thể hiện chủ yếu ở các phương pháp: Hoạch định, tổ chức thực hiện, kiểm soát và phân tích tổng hợp. Cụ thể:

Về cơ cấu tổ chức, nhiều bảo tàng ở Úc trực thuộc Ủy ban Quản lý bảo tàng. Tùy thuộc vào loại hình bảo tàng và thực tiễn hoạt động mà số lượng ủy viên và cấp thẩm quyền bổ nhiệm các thành viên thuộc Ủy ban này được quyết định. Trong cơ cấu bộ máy tổ chức, thường có Tổng Giám đốc (CEO) và các Giám đốc phụ trách các mảng công

tác. Dù công tác nghiên cứu, sưu tầm, trưng bày vẫn được cho là những khâu công tác trọng tâm, nhưng mức độ quan trọng của nó được đặt ngang với nhiều khâu công tác khác, như: tiếp thị, bán lẻ, phát triển mạng lưới khách hàng...

Ví dụ: Bảo tàng Queensland là một bảo tàng lớn, có 3 bảo tàng trực thuộc là: Bảo tàng Đường sắt, Bảo tàng Cobb & Co, Bảo tàng Nhiệt đới Queensland và một Trung tâm Khoa học. Ủy ban Quản lý Bảo tàng Queensland hiện gồm 7 thành viên. Ban Lãnh đạo Bảo tàng gồm 01 Tổng Giám đốc và 6 Giám đốc: Giám đốc Kinh doanh, Giám đốc Thương hiệu, Giám đốc Quan hệ công chúng, Giám đốc Trải nghiệm (nghiên cứu, trưng bày, chương trình giáo dục...), Giám đốc Gây quỹ, Giám đốc Bảo tàng Cobb & Co kiêm Giám đốc Dịch vụ khu vực (regional services), Giám đốc Bảo tàng Đường sắt, Giám đốc Bảo tàng Nhiệt đới Queensland².

Việc hoạch định kế hoạch chiến lược và tổ chức thực hiện luôn đảm bảo sự đồng thuận giữa các bộ phận trong cơ cấu tổ chức, tuân thủ quy định của pháp luật và quy chế đạo đức nghề nghiệp.

Về phương thức hoạt động, nhiều bảo tàng ở Úc phải tự chủ về ngân sách. Hầu như không có bảo tàng nào nhận được 100% ngân sách Nhà nước cấp. Do vậy, bảo tàng phải đối mặt với thử thách tìm nguồn tài trợ, thử thách "bán" sản phẩm của mình nhằm đạt mục tiêu đầu tư có lãi cả về tài chính và hiệu quả xã hội. Thử thách này rất lớn, nhất là trong điều kiện nhiều bảo tàng mở cửa miễn phí cho khách tham quan, nhưng cũng là động lực để các bảo tàng phát triển đa dạng các hoạt động, như: Tiếp thị, gây quỹ xin tài trợ từ các tổ chức, cá nhân), bán lẻ (nhà hàng, cà phê, hệ thống các cửa hàng), phí bản quyền (cho việc sử dụng tài liệu, hình ảnh, thương hiệu của bảo tàng vào mục đích thương mại). Việc quản lý, vận hành bảo tàng như một công ty hoặc một doanh nghiệp tỏ ra thực sự hiệu quả để các bảo tàng đạt được mục tiêu này.

Ví dụ: Bảo tàng Brisbane mỗi năm cần có khoảng 5 triệu đô la Úc để có thể hoạt động theo kế hoạch chiến lược 5 năm đã đề ra. Với vai trò là bảo tàng đầu hệ của bang Queensland và với bản kế hoạch hoạt động mang tính thuyết phục cao, năm 2014, Bảo tàng được cấp nguồn ngân sách hoạt động là 3.5 triệu đô la Úc, còn lại, Bảo tàng tự tạo ra

từ việc gây quỹ và các hoạt động khác, như: Bán lẻ, nhà hàng, quán cà phê, bán hàng online... Trong khi đó, Bảo tàng mở cửa miễn phí toàn bộ hệ thống trưng bày cố định, chỉ bán vé cho các sự kiện đặc biệt hoặc triển lãm chuyên đề.

Một ví dụ khác về Bảo tàng Lưu niệm Miegunyah do Hội Phụ nữ bang Queensland quản lý. Hội chỉ có trên 100 hội viên, sức ảnh hưởng đối với xã hội rất khiêm tốn, nguồn thu cũng eo hẹp. Bảo tàng không nhận được kinh phí hoạt động hàng năm mà chỉ được chính quyền bang tài trợ cho một phần kinh phí, thực hiện một vài dự án có hiệu quả xã hội đặc biệt đối với địa phương. Không có điều kiện cơ sở vật chất thuận lợi, Bảo tàng phải rất chặt vật để có thể duy trì mọi hoạt động. Ngoài việc đa dạng hóa các hoạt động: Cho thuê địa điểm, bán hàng lưu niệm gắn với thương hiệu của Bảo tàng, kêu gọi tài trợ... Bảo tàng vận hành dựa trên hoạt động tình nguyện của các tình nguyện viên làm việc toàn thời gian hoặc làm theo thời vụ.

Bên cạnh áp lực tìm nguồn tài chính, các bảo tàng còn phải đối mặt với sự cạnh tranh gắt gao giữa các bảo tàng với nhau và giữa bảo tàng với các cơ quan/tổ chức có chức năng thu hút công chúng khác.

Đối với khâu kiểm soát và phân tích tổng hợp, tất cả các mảng hoạt động đều được quản lý chặt chẽ đầu vào, đầu ra, được đánh giá hiệu quả bởi các cơ quan/tổ chức có chức năng đánh giá độc lập. Việc hạch toán lỗ, lãi cả về tài chính và về hiệu quả xã hội được thực hiện minh bạch, có báo cáo công khai hàng năm trước cơ quan quản lý cấp trên, nhà tài trợ, toàn thể cán bộ và cả công chúng³.

Trong đó, kết quả công tác năm bao gồm thông tin về nguồn kinh phí được cấp, ngân sách bảo tàng huy động được, kết quả kinh doanh, kết quả hoạt động nghiệp vụ, tình hình phân bổ ngân sách... đều được thể hiện và đánh giá khách quan từ các cơ quan thẩm định.

Nếu như ở thập niên 70 của thế kỷ XX, người Úc coi việc một bảo tàng thành công trong mọi hoạt động là hiếm hoi, và, công tác quản lý chỉ đơn thuần tập trung vào quản lý hành chính, đến thập niên 80, cán bộ bảo tàng nhìn chung vẫn còn hoài nghi về công tác quản lý bảo tàng, thì đến thập niên 90, người ta đã dần dần có các công cụ cần thiết để đánh giá được thành công của các bảo

tàng. Một bảo tàng hoạt động tốt thường phải trả lời được các câu hỏi cơ bản sau: Tại sao bảo tàng tồn tại? Bảo tàng có thể tạo ra những giá trị gì cho chính bảo tàng và cho xã hội? Hiệu quả tài chính như thế nào? Mô hình quản lý bảo tàng như một doanh nghiệp với các vị trí Giám đốc và Giám đốc Điều hành (CEO) rất phổ biến, và, về cơ bản, mô hình này đã trả lời tốt các câu hỏi trên bằng kết quả hoạt động ấn tượng. Có trường hợp, Giám đốc kiêm Giám đốc Điều hành, nhưng chức năng, nhiệm vụ của mỗi vị trí công tác được phân định rõ ràng, đảm bảo hiệu quả quản lý mà không hề có sự chông chéo trong quá trình làm việc.

Trong điều kiện kinh tế, xã hội của Việt Nam hiện nay, tất cả bảo tàng công lập hoạt động chủ yếu dựa trên nguồn kinh phí Nhà nước. Tuy nhiên, một số bảo tàng, như Bảo tàng Dân tộc học Việt Nam, Bảo tàng Phụ nữ Việt Nam đã và đang chủ động tìm nguồn hỗ trợ từ bên ngoài cho các hoạt động của mình, một mặt đa dạng hóa phương thức hoạt động, nâng cao năng lực cán bộ, mặt khác khẳng định thương hiệu của mình. Đây sẽ là xu thế phát triển tất yếu của hệ thống bảo tàng Việt Nam bởi chúng ta không thể đứng ngoài xu thế phát triển chung của các bảo tàng trên toàn thế giới. Do vậy, chúng ta hoàn toàn có thể xem xét và từng bước áp dụng phương pháp quản lý của các bảo tàng Úc vào thực tiễn hoạt động của mình ở mức độ phù hợp.

2. Lãnh đạo sự thay đổi (*change leadership*)

Hiện đã có những sự thay đổi cơ bản tác động đến cả nhận thức và thực tiễn hoạt động của các bảo tàng: Từ chỗ lấy các sưu tập và các nhà giám tuyển trưng bày (*curator*) làm trung tâm, nay bảo tàng chuyển sang lấy con người/công chúng làm trung tâm; từ chỗ bảo tàng hoạt động dựa trên nguồn ngân sách của Nhà nước hoặc của công chúng chuyển sang hoạt động tự chủ về ngân sách; từ vai trò “khai sáng” chuyển sang vai trò là nơi phục vụ cộng đồng nói chung. Bảo tàng ngày nay đã và đang thay đổi về giá trị, ý nghĩa, sự kiểm soát, cách trưng bày, quyền hạn và độ xác thực. Những mối quan hệ mới giữa bảo tàng và cộng đồng đã định hướng cho hàng loạt cách tiếp cận cũng như cách thức trưng bày, giới thiệu bảo tàng. Công chúng dần đóng vai trò tích cực hơn, cả dưới góc độ là khách tham quan và dưới góc độ đồng giám

tuyển. Tính chất công việc của cán bộ bảo tàng cũng thay đổi, thay vì hiện vật chuyển sang lấy các ý tưởng làm trọng tâm. Sự nhận thức về trách nhiệm xã hội của bảo tàng đồng thời cũng thay đổi. Do vậy, công tác lãnh đạo bảo tàng luôn phải đổi mới với sự thay đổi, đòi hỏi người lãnh đạo bảo tàng phải thích ứng với trách nhiệm lãnh đạo sự thay đổi. Bốn vai trò quan trọng của người lãnh đạo bảo tàng được đề cao tại Úc là:

- Thiết lập phương hướng lãnh đạo;
- Tổ chức cán bộ;
- Tạo động lực và cảm hứng cho cán bộ;
- Thay đổi kết quả đầu ra.

Các yếu tố giúp cho việc lãnh đạo bảo tàng có hiệu quả ngoài sự tự nhận thức về vai trò lãnh đạo, có chiến lược, có sự lôi cuốn trong phương pháp lãnh đạo, quản lý được các mối quan hệ cũng như nghiệp vụ chuyên môn, còn phải có thể đảm bảo nguồn tài chính cho hoạt động của bảo tàng.

Trong hệ thống bảo tàng Queensland, việc đánh giá kết quả đầu ra của nhiệm vụ lãnh đạo sự thay đổi thường được dựa trên các tiêu chí sau:

- Tâm nhìn, sự truyền đạt thông tin và mức độ tác động của người lãnh đạo đối với cán bộ bảo tàng;
- Năng lượng, sự kiên nhẫn, sự hỗ trợ - người lãnh đạo luôn là tấm gương điển hình;
- Sự tham gia, hợp tác từ nhiều phía để tạo nên sự lãnh đạo có chia sẻ;
- Nguồn lực tài chính và con người, công tác đào tạo để thích ứng với sự thay đổi;
- Mức độ chính xác của quá trình quản lý sự thay đổi do lãnh đạo dự báo và xây dựng;
- Các chiến lược truyền thông đa dạng.

3. Đổi mới phương pháp lập kế hoạch cho chiến lược ngắn hạn, dài hạn

Sự thay đổi của bảo tàng và công tác lãnh đạo bảo tàng đặt ra yêu cầu phải đổi mới phương pháp lập kế hoạch chiến lược ngắn hạn, dài hạn để đáp ứng được các mục tiêu mà bảo tàng đề ra.

Giống như các bảo tàng ở Việt Nam, đa phần các bảo tàng ở Úc lập kế hoạch chiến lược giai đoạn 5 năm, có sự điều chỉnh nhất định cho chương trình hoạt động hàng năm. Tuy nhiên, trong việc xây dựng chiến lược của các bảo tàng Úc, ngoài phần đánh giá tình hình chung và thực tiễn hoạt động thì các bảo tàng luôn xem xét để điều chỉnh hoặc

xây dựng lại tầm nhìn, chiến lược và đặc biệt là các giá trị nội tại của cơ quan. Việc xác định giá trị của bảo tàng sẽ giúp cho bảo tàng biết mình là ai? muốn thay đổi như thế nào? Các giá trị nội tại này mang nặng ý nghĩa tinh thần, là động lực cốt lõi phát huy sức mạnh của mỗi cá nhân và cả tập thể, là sự đánh giá một cách chân thực lợi thế của đơn vị, là phương châm làm việc để cả tập thể tuân thủ và áp dụng. Đặc biệt, mục tiêu cân bằng giữa tri thức với sản phẩm đầu ra luôn được các bảo tàng ở Úc chú trọng. Có nghĩa lý gì nếu bảo tàng sở hữu nguồn nhân lực chất lượng cao nhưng các sản phẩm đầu ra lại không đáp ứng được nhu cầu của công chúng? Không được đánh giá cao cả về giá trị xã hội và giá trị kinh tế?

Ví dụ sau đây là toàn văn tuyên bố về giá trị cốt lõi trong hoạt động của Bảo tàng Queensland:

- Chúng ta (bảo tàng) có văn hóa chia sẻ, học hỏi và cùng lớn mạnh để khích lệ cộng đồng cùng chia sẻ, học hỏi và lớn mạnh;

- Chúng ta tôn trọng và đề cao sự đa dạng nhận thức bởi chúng ta gắn kết và đại diện cho nhiều đối tượng khác nhau;

- Chúng ta nghiên cứu sự thích nghi, tiến hóa và thay đổi, vì vậy, chúng ta đề cao sự sáng tạo và đổi mới;

- Chúng ta giỏi nghiên cứu để giúp công chúng hiểu về cuộc sống, chúng ta yêu thích việc ứng dụng kết quả nghiên cứu vào thực tiễn cuộc sống;

- Chúng ta trân trọng các sưu tập vì chúng ta trân trọng các câu chuyện của chúng;

- Chúng ta đánh giá cao sự chân xác bởi vì đó là bản chất của sự thật;

- Chúng ta khuyến khích và nuôi dưỡng quan hệ đối tác và phương pháp làm việc nhóm, bởi vì công việc của chúng ta quá quan trọng, khó có thể thực hiện một mình”.

Giá trị cốt lõi này không chỉ là phương châm làm việc mà còn góp phần tạo nên thương hiệu của bảo tàng.

Việc lập kế hoạch luôn dựa trên kết quả phân tích, đánh giá tổng hợp các cơ hội, thách thức, các mối quan hệ hợp tác cũng như môi trường kinh doanh. Các mục tiêu đề ra không đi vào các con số cụ thể, chẳng hạn: Thu hút bao nhiêu khách tham quan? Tổ chức bao nhiêu sự kiện/triển lãm? Sưu tầm bao nhiêu hiện vật?... mà chú trọng vào

các mục tiêu lớn như: Kết nối cộng đồng với di sản tự nhiên và di sản văn hóa. Mục tiêu cũng không phải những gì bảo tàng muốn làm, mà là những gì bảo tàng muốn đạt được. Ở Úc luôn có các cơ quan/tổ chức hoạt động độc lập, thực hiện việc nghiên cứu, điều tra, khảo sát để có đánh giá chính xác về hiệu quả hoạt động của bảo tàng. Do vậy, số lượng khách tham quan, số lượng các sự kiện được tổ chức... chỉ là một trong các yếu tố để bảo tàng nhìn nhận kết quả hoạt động của mình chứ không phải là tiêu chí quan trọng để xác định thành công.

Việc lập kế hoạch chiến lược còn phải chú trọng đến các yếu tố: Thúc đẩy sự cạnh tranh giữa các bộ phận trong bảo tàng, tạo ra một môi trường học tập, tạo nên sự phối hợp, liên kết, thúc đẩy khả năng thay đổi quá trình làm việc, ví dụ, quá trình thực hiện trưng bày, triển lãm. Kế hoạch chiến lược cũng phải mở rộng tới mọi hoạt động của bảo tàng chứ không chỉ tập trung vào những khâu trọng yếu. Đây cũng là những yếu tố đánh giá mức độ thành công của bảo tàng.

4. Sáng tạo trong mọi khâu công tác để tạo môi trường trải nghiệm trọn vẹn trong bảo tàng

Các nghiên cứu về nhu cầu của công chúng cho thấy: Trải nghiệm cho một chuyến tham quan trọn vẹn của công chúng bao gồm 3 yếu tố cơ bản: Cá nhân, xã hội và vật chất.

Do vậy, cùng với việc đổi mới, sáng tạo không ngừng để tạo nên những sản phẩm phục vụ nhu cầu hưởng thụ văn hóa của công chúng, bảo tàng cần phải chú trọng việc tạo ra không gian trải nghiệm xã hội cùng với các cơ sở vật chất phục vụ nhu cầu ăn, uống của khách tham quan.

Trong quá trình sáng tạo để đưa ra các sản phẩm đáp ứng nhu cầu trải nghiệm của công chúng, các bảo tàng luôn chú trọng nghiên cứu: Các dạng thức trải nghiệm, các dạng/nhóm công chúng khác nhau, đặc điểm của sự trải nghiệm, từ đó đưa ra các nguyên tắc thiết kế trải nghiệm như sau:

- Có chủ đề trải nghiệm;
- Giữ sự hài hòa giữa yếu tố ẩn tượng với các yếu tố kết nối tích cực;
- Giảm thiểu yếu tố kết nối tiêu cực;
- Đan xen các ngày kỷ niệm với nhau;
- Gắn kết cả 5 giác quan của con người;

Việc xác định các đối tượng khách tham quan cho từng hoạt động, từng dịch vụ, từng loại “sản phẩm” của bảo tàng có ý nghĩa quyết định thành công của bảo tàng. Do vậy, các bảo tàng áp dụng nhiều phương pháp khác nhau để phân loại khách. Từ đó, tạo ra các hoạt động tương tác để công chúng có cơ hội tham gia một cách chủ động hoặc bị động. Đặc biệt, một điều dễ dàng nhận thấy là rất nhiều bảo tàng ở bang Queensland thành công trong việc tạo ra sự kết nối, mối liên kết về mặt môi trường cho công chúng. Họ tạo ra những cảnh quan, môi trường rất gần gũi, thân quen, kết nối công chúng với ký ức tuổi thơ hay ký ức về những vùng quê yên bình một cách tự nhiên, không hề gượng ép. Họ chú trọng hướng con người tới những gì nhân văn và đơn giản nhất. Điều này không chỉ được thể hiện trong không gian trưng bày mà toàn bộ cảnh quan nói chung của bảo tàng. Công chúng cũng dễ dàng nhận diện thương hiệu của mỗi bảo tàng bởi yếu tố nhận diện thương hiệu luôn được chú trọng, được thể hiện thống nhất trong toàn bộ cảnh quan và sản phẩm của bảo tàng.

Mạng lưới Bảo tàng Queensland (gồm 4 bảo tàng, 1 trung tâm) trong năm 2014 đón nhận 1,2 triệu lượt khách tham quan trực tiếp, 1,1 triệu lượt khách tham quan online (hoàn toàn miễn phí). Nhưng, số lượt người sử dụng các dịch vụ của bảo tàng, góp phần tạo nên nguồn ngân sách cho bảo tàng vượt xa hơn rất nhiều con số đó và bảo tàng hoàn toàn tự hào về những gì đã đạt được trong năm 2014⁴.

5. Sự thay đổi cơ cấu tổ chức của bảo tàng phù hợp với sự phát triển

Để thích ứng với sự thay đổi, việc điều chỉnh cơ cấu tổ chức của bảo tàng cũng được đặt ra trong kế hoạch chiến lược. Các bảo tàng ở Úc không “ngại” thay đổi bộ máy nhân sự để đạt được các mục tiêu đề ra theo từng thời điểm. Các cơ quan quản lý, các nhà tài trợ cũng đề cao tầm quan trọng của việc thay đổi bộ máy nhân sự, đồng thời, luôn tôn trọng, đề xuất của bảo tàng, nên các đề án nhân sự sau khi nghiên cứu, hoàn thiện đều được thực hiện. Bảo tàng Queensland đã vận động được tài trợ cho dự án xây dựng và điều chỉnh bộ máy tổ chức cán bộ, vận hành theo các khâu công tác: Tiếp thị, gây quỹ, quan hệ

cộng đồng, nghiên cứu, trưng bày... Đặc biệt, có bộ phận Tình báo doanh nghiệp (Business Intelligence) có chức năng theo dõi, phân tích hoạt động của các cơ quan, tổ chức hoạt động cạnh tranh với bảo tàng, từ đó đề xuất chiến lược hoạt động thu hút nguồn vốn và công chúng.

Công tác quản lý dự án được các bảo tàng ở Queensland quan tâm. Nếu như trước kia, bộ phận quản lý dự án hoạt động độc lập và nhân sự của bộ phận này chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ các dự án thì trong 5 năm gần đây, có bảo tàng như Bảo tàng Queensland đã đầu tư kinh phí để toàn bộ cán bộ bảo tàng được đào tạo về nghiệp vụ quản lý dự án. Đây là sự đầu tư tốn kém nhưng hiệu quả đạt được tương xứng với đầu vào.

Nhiều bảo tàng ở Úc cũng thực hiện tốt vai trò lãnh đạo và phối hợp với cộng đồng trong việc bảo tồn và phát huy di sản, đồng thời tạo công ăn, việc làm cho người dân địa phương.

6. Vai trò và sự tham gia của cộng đồng vào công tác bảo tàng

Mối quan hệ giữa bảo tàng, các cơ quan di sản văn hóa với cộng đồng là mối quan hệ tương hỗ đặc biệt. Cộng đồng cần bảo tàng vì bảo tàng bảo tồn, giới thiệu lịch sử và bản sắc của họ. Đồng thời, bảo tàng rất cần cộng đồng nhận thức được giá trị và tầm quan trọng của bảo tàng. Các bảo tàng ở Úc luôn nhận thức rằng, họ không thể thành công nếu không có sự gắn kết chặt chẽ với cộng đồng, và có thể nói, họ đã thành công trong việc thu hút sự tham gia của cộng đồng vào hoạt động của bảo tàng từ khâu nghiên cứu, giám tuyển, trưng bày, tài trợ... đến các chương trình giáo dục. Khi cộng đồng tham gia chặt chẽ vào hoạt động của bảo tàng, họ có cơ hội bảo tồn và phát huy di sản của mình, đồng thời, cộng đồng chia sẻ trách nhiệm về nguồn nhân lực cũng như kinh phí và tri thức với bảo tàng.

Cộng đồng vừa là chủ thể văn hóa, vừa là công chúng - người sử dụng các sản phẩm của bảo tàng. Việc hiểu được công chúng và không ngừng đa dạng hóa các đối tượng công chúng có ý nghĩa quan trọng đối với bảo tàng.

Tùy thuộc vào tính chất của mỗi công việc mà bảo tàng phải phân loại cộng đồng và xác định phương thức phối hợp thích hợp. Các nhóm cộng đồng rất đa dạng, và, đôi khi sự phân định khó có

thể rạch ròi. Tuy nhiên, các dạng thức cộng đồng phổ biến, như: Cùng chủng tộc, cùng địa phương, cùng mục đích, cùng sở thích, cùng bản sắc... là các dạng thức phổ biến nhất.

Các yếu tố quan trọng cho quá trình làm việc với cộng đồng là:

- Tôn trọng lẫn nhau.
- Xây dựng mối quan hệ tin tưởng và duy trì sự kết nối.
- Cân bằng giữa nguyên tắc của bảo tàng và sự linh hoạt.
- Thời điểm.
- Hỗ trợ và tạo điều kiện cho cộng đồng tham gia các hoạt động.
- Đánh giá hiệu quả công việc.

Không có giới hạn nào cho đối tượng công chúng ở các bảo tàng mà chúng tôi đã đến ở bang Queensland, bởi cùng với cơ sở vật chất phù hợp với nhiều lứa tuổi, các phần trưng bày cố định, các bảo tàng còn thường xuyên tổ chức các sự kiện đặc biệt, như: Mở cửa ban đêm cho khách tham quan nhỏ tuổi kết hợp với lễ hội thời trang, tham quan dưới ánh nến, âm nhạc; cắm trại và ngủ tại bảo tàng cho thiếu nhi vào thời điểm mùa hè; tiệc trà sau khi làm vườn cho khách tham quan tuổi ngoài 70...

Đặc biệt, các bảo tàng còn bước đầu thực hiện vai trò lãnh đạo cộng đồng thông qua các hoạt động thiết thực và phù hợp, như: Tổ chức cộng đồng khôi phục làng nghề truyền thống, qua đó tạo công ăn, việc làm cho người lao động, tạo ra một môi trường giao lưu văn hóa giữa người dân địa phương với nhau và với khách du lịch.

Ví dụ: Bảo tàng Cobb & Co ở Toowoomba, bang Queensland - Nơi từng là một làng nghề sản xuất đồ tạo tác kim loại. Nghề truyền thống này bị mai một đã lâu, đến cuối thập niên 80 của thế kỷ XX, Bảo tàng được thành lập, tập hợp lại những nghệ nhân cuối cùng của làng nghề, lập nên một xưởng sản xuất đồ gia dụng thủ công - Nơi khách tham quan có thể đến xem trực tiếp các công đoạn sản xuất. Bảo tàng không có hệ thống trưng bày mà ngoài xưởng sản xuất hoạt động như nơi bảo tồn, giới thiệu di sản làng nghề truyền thống, còn có một cửa hàng khá lớn bán các sản phẩm được sản xuất tại xưởng. Bảo tàng có quán cà phê và không gian cho các cuộc thảo luận, trao đổi hay chuyện trò vui vẻ của cư dân địa phương hay du khách.

Ngoài ra, có một không gian giống như sảnh đón tiếp khách với tên gọi Walkway of Honour (Lối đi danh dự) - nơi trang trọng giới thiệu tên của những tổ chức, cá nhân đã đóng góp cho sự ra đời và hoạt động của bảo tàng.

Thông qua mối quan hệ với cộng đồng, các bảo tàng ở Queensland đã thể hiện rõ vai trò trong xã hội. Điều quan trọng hơn, bảo tàng đã góp phần tạo dựng ý thức cho đông đảo công chúng về trách nhiệm và quyền lợi của họ đối với bảo tàng, đối với việc giữ gìn, phát huy di sản văn hóa và trao truyền nó tới thế hệ tương lai.

Dù hai quốc gia Úc và Việt Nam có nhiều điểm khác biệt về chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, môi trường, lịch sử phát triển của ngành Bảo tàng hai nước cũng có khoảng cách khá lớn. Tuy nhiên, vẫn có thể tìm thấy những bài học quý giá trong công tác quản lý bảo tàng để áp dụng một cách phù hợp vào điều kiện Việt Nam, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của mình, nhất là nâng cao mối quan hệ tương hỗ giữa cộng đồng với các bảo tàng./

L.T.T.H

Chú thích:

1- https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_museums_in_Brisbane.

2, 3, 4- Xem Báo cáo hoạt động năm 2014 của Bảo tàng tại đường dẫn: <http://www.network.qm.qld.gov.au/About+Us/Corporate+information/Reports#.VX01cChqifQ>

Tài liệu tham khảo:

1- Stephen E. Weil (Summer, 1999), "From Being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum", Vol. 128, No. 3, *America's Museums*, pp. 229 - 258. The MIT Press.

2- Andre Desvallees and Francois Mairesse edited (2010), "Key Concept of Museology", ICOM and Armand Colin Publishing House.

http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Anglais_BD.pdf.

3- Báo cáo hàng năm của Bảo tàng Queensland, Úc tại đường dẫn: <http://www.network.qm.qld.gov.au/About+Us/Corporate+information/Reports#.VX01cChqifQ>.

4- Timothy Ambrose và Crispin Paine, *Cơ sở bảo tàng*, Bảo tàng Cách mạng Việt Nam xuất bản, H, 2000.

5- Gary Edson và David Dean, *Cẩm nang bảo tàng*, Bảo tàng Cách mạng Việt Nam xuất bản, H, 2001.