

QUẢN LÝ BẢO TÀNG

- NHỮNG NHÂN TỐ CƠ BẢN ĐỂ THÀNH CÔNG

TS. LÊ THỊ MINH LÝ*

Ra đời vì nhu cầu và lợi ích của xã hội, các bảo tàng phát triển rất nhanh và rất mạnh ở cuối thế kỷ XX và đầu thế kỷ XXI. Trước Chiến tranh thế giới lần thứ hai, toàn thế giới chỉ có khoảng 7.000 bảo tàng. Ngày nay, đã có tới 65.000 bảo tàng theo công bố của Hội đồng Bảo tàng Quốc tế (International Council of Museums - ICOM) năm 2004. Trong đó, Pháp có 6.000 bảo tàng; Đức có 4.500 bảo tàng; Nhật Bản có 3.700 bảo tàng; Anh có gần 3.000 bảo tàng, Trung Quốc có hơn 2.000 bảo tàng, Hà Lan có trên 1.000 bảo tàng và Thụy Sĩ có 700 bảo tàng. Còn ở Mỹ hiện có 8.200 bảo tàng, theo thống kê mới nhất của Hội Bảo tàng Mỹ (American Association of Museums - AAM).

Bước vào thế kỷ XXI, bên cạnh những thuận lợi về kinh tế, văn hóa, kỹ thuật công nghệ, các bảo tàng cũng đang phải đối mặt với những thử thách chung. Đó là yêu cầu của người xem ngày càng cao, đòi hỏi bảo tàng phải có bản sắc và năng động; đó là sự cạnh tranh thu hút công chúng giữa các thiết chế văn hóa khác với bảo tàng, và đó là những khó khăn của bối cảnh tài chính mới. Chính vì vậy, một làn sóng xây dựng và cải cách bảo tàng đang diễn ra trên toàn thế giới. Các bảo tàng tìm cách tiếp cận nghiên cứu những vấn đề mới, đổi mới về trưng bày, về giáo dục và đặc biệt về công tác quản lý "bảo tàng cần thiết phải được tổ chức lại để trở thành điểm hội tụ mà công chúng tìm thấy ở đó sự đón chào, gặp gỡ và đầy ý nghĩa". Kiện toàn, đổi mới quản lý bảo tàng đã trở thành yếu tố sống còn của quá trình tiến bộ và phát triển. Nếu không có cơ chế quản lý thích hợp, bảo tàng sẽ không thể đáp ứng

được các chức năng xã hội cơ bản: Nghiên cứu, giáo dục và giải trí, thưởng thức. Nếu không có cơ chế quản lý thích hợp, bảo tàng sẽ không thể bảo quản tốt và phát triển sưu tập; sẽ không thể duy trì hoạt động trưng bày, giáo dục một cách thường xuyên hiệu quả, và tất nhiên, bảo tàng sẽ tự đánh mất dần sự quan tâm cũng như niềm tin của công chúng, điều đó sẽ ảnh hưởng đến danh tiếng và sự tồn tại, phát triển của bảo tàng. Từ thực tiễn, nhiều nhà bảo tàng học đã tổng kết và cho rằng, những nhân tố cơ bản của quản lý bảo tàng sau đây sẽ giúp các bảo tàng thành công:

1 - Xác định đúng công việc cần phải làm

Đề ra tôn chỉ mục đích (theo cách gọi của ta) hoặc tuyên bố nhiệm vụ/mission statement (theo cách gọi của bảo tàng học châu Âu và châu Mỹ) là công việc quản lý đầu tiên mà bảo tàng phải làm, nhằm xác định có giới hạn mục đích hoạt động trong các lĩnh vực: Sưu tầm, bảo quản, trưng bày, giới thiệu và xây dựng các chương trình phục vụ công chúng liên quan đến các sưu tập bảo tàng. Tuyên bố nhiệm vụ của bảo tàng thường ngắn gọn, đơn giản và phải ấn tượng để thể hiện rõ bảo tàng là gì (tính chất, loại hình), làm gì, sưu tầm như thế nào, hoạt động ở đâu và tại sao lại sưu tầm. Tuyên bố sau đây là một trong những ví dụ vừa ngắn gọn, vừa ấn tượng: "Bảo tàng Lịch sử Quốc gia Mỹ cung cấp các sưu tập hiện vật và kết quả nghiên cứu để truyền cho công chúng sự say mê hiểu biết vô tận về dân tộc chúng ta và con người chúng ta. Chúng tôi sáng tạo vô vàn cơ hội để học tập, khuyến khích tưởng tượng và giới thiệu những quan điểm có tính thách thức về quá khứ của đất nước chúng ta".

Bản tuyên bố của bảo tàng sẽ được cập nhật và thay đổi phù hợp với yêu cầu của xã hội trong

* PHÓ CỤC TRƯỞNG CỤC DI SẢN VĂN HÓA

từng giai đoạn lịch sử. Do đó, các bảo tàng ngày nay luôn cần xác định rõ nhiệm vụ của mình thông qua việc tự trả lời các câu hỏi sau: Hoạt động của chúng ta là gì? Ai là đối tượng phục vụ của chúng ta? Giá trị nào mà chúng ta muốn giới thiệu với các đối tượng đó? Chúng ta có thể làm được gì và sẽ làm gì?

2 - Lựa chọn và bố trí nhân sự đúng với công việc

Bàn về tổ chức bảo tàng, từ góc độ nghiên cứu bảo tàng học, Gary Edson³ (2004) phân tích: Nếu ở thế kỷ XX, với "mô hình tổ chức trật tự" (The hierachical organizational structure), bảo tàng được chia ra nhiều phòng ban thuộc hai lĩnh vực nghiên cứu và tổ chức hoạt động là phù hợp và phổ biến thì ở thế kỷ XXI sự đa dạng và yêu cầu hiệu quả của hoạt động bảo tàng cho thấy mô hình tổ chức chân trời (The horizontal organizational structure), tập trung hóa đang được đề cao. Mục tiêu của mô hình tổ chức mới là đơn giản hóa hành chính và chuyên nghiệp hóa chuyên môn, khuyến khích sáng tạo, tăng cường vai trò quyết định của cán bộ nghiên cứu trực tiếp, tạo điều kiện để thiết lập một kênh thông tin trực tiếp giữa cán bộ và người chịu trách nhiệm cao nhất ở bảo tàng và ngược lại.

3 - Xác định đúng phương pháp làm việc

Các bảo tàng có điểm gì chung? Mọi bảo tàng đều có cùng mục tiêu sưu tầm, gìn giữ các sưu tập và giới thiệu, trưng bày các di sản của con người và thiên nhiên để phục vụ công chúng. Hoạt động của tất cả các bảo tàng đều được tổ chức xung quanh sưu tập nghệ thuật, tư liệu về văn hóa hoặc các mẫu vật tự nhiên. Được sự tin cậy ủy thác của công chúng, bảo tàng có nghĩa vụ chăm sóc và bảo quản các sưu tập cho các thế hệ tương lai. Để thực hiện mục tiêu của mình, các bảo tàng phải xây dựng các chính sách, các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn, xác định lộ trình và tìm ra phương pháp để thực hiện. Tùy thuộc vào sứ mệnh và chức năng của thiết chế, chính sách bảo tàng rất đa dạng. Tuy nhiên, các chính sách sưu tầm, bảo quản, trưng bày, phát triển khách tham quan, giáo dục, marketing, tài chính, nhân sự,... là những vấn đề cốt lõi mà bảo tàng nào cũng có. Nội dung và phương thức để thực thi các chính sách đó làm nên bản sắc và ngôn ngữ riêng của mỗi bảo tàng. Chính sách bảo tàng là thước đo phương thức hoạt động và chất lượng quản lý bảo tàng.

Bảo tàng Dân tộc học Việt Nam thành lập năm 1995. Không có sẵn các sưu tập hiện vật từ trước, vấn đề cơ bản nhất mà Bảo tàng phải đối mặt là hiện vật. Làm sao để có hiện vật của quá khứ khi mà cuộc sống đang hàng ngày đổi thay, nhiều truyền thống, biểu hiện văn hóa không còn nữa? Bằng phương pháp tiếp cận nghiên cứu dân tộc học hiện đại "nhằm vào việc phản ánh các chủ thể văn hóa trong quá trình kế thừa và sáng tạo văn hóa"⁴, Bảo tàng Dân tộc học Việt Nam đã có chính sách sưu tầm "từ cái hiện tại, ngược dần về quá khứ trong khả năng có thể có. Tiếp cận cái hôm nay, lý giải những vấn đề về văn hóa, thẩm mỹ, tâm lý các dân tộc cho đến thời điểm sưu tầm, trưng bày"⁵. Đến nay, sau 10 năm, Bảo tàng này đã có gần 20.000 hiện vật; 90.000 phim âm bản, 3.000 phim dương bản, 1.000 phim video và trên 200 đĩa CD Room. Đây là ví dụ khá rõ về việc xác định đúng chính sách và phương pháp trong quản lý bảo tàng.

4 - Điều hành tốt mối quan hệ giữa các bộ phận, các tổ công tác trong bảo tàng

Làm việc theo nhóm (teamwork) là phương thức hoạt động của quản lý bảo tàng hiện đại. Mở rộng thông tin trong nội bộ, làm việc tập thể, vì mục tiêu của bảo tàng là bầu không khí chung cần được tạo ra trong cơ quan. Một bảo tàng quản lý tốt là vừa thiết lập được các nhóm công tác, mỗi người và mọi người đều nhận thức được nhiệm vụ của thiết chế và vừa tạo nên môi trường mà ở đó mọi thành viên trong nhóm có thể làm việc cùng nhau một cách tích cực và hiệu quả trong khuôn khổ cùng chung mục đích. Lãnh đạo, cán bộ quản lý, người điều hành có vai trò quan trọng là làm cho từng người trong nhóm có cảm giác là mình được đánh giá tốt và mong muốn đóng góp tốt nhất cho bảo tàng. Nói một cách khác, là mỗi thành viên trong nhóm phải nhận thức được rằng, họ có vai trò và ý nghĩa như thế nào trong việc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của bảo tàng.

Một trong những thành tựu về văn hóa ở Việt Nam trong thế kỷ XX là sự xuất hiện và hình thành có hệ thống của hơn 100 bảo tàng từ Trung ương đến địa phương. Lịch sử bảo tàng nước ta đã có những bước phát triển cơ bản, có thể chia thành ba giai đoạn, trong đó, giai đoạn đầu tiên quan trọng nhất là từ năm 1900 đến năm 1945. Ở giai đoạn này, thông qua các hoạt động nghiên cứu, khảo sát, sưu tầm, xây dựng sưu tập, người

Pháp đã xây dựng 6 bảo tàng ở Việt Nam (Địa chất; Louis Finot; Khải Định; Henri Parmentier; Hải dương học và Blanchard de la Bross). Dù số lượng không nhiều nhưng tính quy hoạch hệ thống, tính khoa học và tính đại diện của các loại hình bảo tàng ở giai đoạn này đã được khẳng định và đánh giá cao. Các bảo tàng đó là những bảo tàng quan trọng của hệ thống bảo tàng Việt Nam ngày nay. Vừa qua, để thực hiện Quy hoạch bảo tàng Việt Nam đến năm 2010, tôi đã nghiên cứu Bảo tàng Mỹ thuật Cung đình Huế mà tiền thân là Bảo tàng Khải Định, một trong số các bảo tàng nói trên, và đã đóng góp một số ý kiến cho dự án chỉnh lý và nâng cấp sắp tới.

Bảo tàng Mỹ thuật Cung đình Huế thuộc loại hình bảo tàng cổ vật/nghệ thuật (Antiquity Museum/Art Museum), được thành lập năm 1923, là một trong 6 bảo tàng đầu tiên, nổi tiếng ở Việt Nam. Năm 2003, trong cuốn sách của Kristin Kelly⁶, Bảo tàng này được đánh giá là một trong những bảo tàng đẹp ở Đông Nam Á. Bởi tính lịch sử của bảo tàng, bởi giá trị lịch sử, nghệ thuật, văn hóa và tính đặc thù của sưu tập, bởi tiềm năng của bảo tàng, Bảo tàng Mỹ thuật Cung đình Huế đã được quy hoạch trong sự phát triển tổng thể hệ thống Bảo tàng Việt Nam tầm nhìn đến năm 2020⁷. Trong bối cảnh mới của thế kỷ XXI, vì mục tiêu bảo tồn và phát huy giá trị di sản văn hóa trong sự phát triển bền vững, trong mối quan hệ với các thiết chế văn hóa khác của Thừa Thiên Huế và cả nước, Bảo tàng Mỹ thuật Cung đình Huế cần phải được nâng cấp và đổi mới. Từ góc độ công tác quản lý của Bảo tàng Mỹ thuật Cung đình Huế, tôi xin trao đổi một số vấn đề sau:

Sự ra đời của Bảo tàng Khải Định có đặc điểm giống với xuất xứ của một số bảo tàng cùng loại hình ở châu Âu. Trước hết, các bảo tàng này được hình thành khá sớm, từ các sưu tập các tác phẩm nghệ thuật của tư nhân. Tiếp theo, "việc sáng lập ra các bảo tàng đầu tiên - hay chính xác hơn là việc thiết lập các bộ sưu tập tuân thủ theo hệ thống văn hóa của chế độ quân chủ..., chế độ quân chủ coi các bộ sưu tập như một công cụ để thể hiện uy thế của triều đại. Thiết lập một bộ sưu tập là biểu hiện thiết lập một hệ thống để bảo vệ và phát huy di sản"⁸. Sự quan tâm này được chia sẻ bởi một nhóm người, có đặc điểm chung là khao khát, sở hữu, so sánh, đối chiếu, giới thiệu và trao đổi về văn hóa, nghệ thuật. Tuy nhiên,

không giống như các bảo tàng châu Âu trước đó, "việc tiếp cận với các bộ sưu tập của cung đình hay của hoàng tộc còn phải xin phép, phải đề nghị, thậm chí phải đàm phán"⁹, ngay từ đầu, tính dân tộc, truyền thống và mục tiêu vì công chúng, vì tương lai được xác định trong tôn chỉ, mục đích thành lập Bảo tàng Khải Định "Tài năng của một dân tộc thể hiện bằng những sản phẩm mỹ thuật, chúng là sự phản ánh đời sống xã hội, lễ nghi chính trị của dân tộc đó và là hình ảnh linh hồn của dân tộc đó. Đất nước ta thừa hưởng những thế hệ đi trước những mẫu vật đẹp của nghệ thuật cổ xưa, chúng cần được giữ gìn để hình thành và duy trì thị hiếu và tình yêu nghệ thuật cho những thế hệ tương lai"¹⁰ (*Chiếu chỉ của Triều đình Huế tháng 8/1923*). Trải qua hơn 80 năm, với những biến thiên của thời gian, sự thăng trầm của lịch sử, dù cho có sự thay đổi về chủ sở hữu, sự di dời, dịch chuyển và biến động về sưu tập hiện vật, dù tên gọi bảo tàng khác nhau, song ý tưởng vì sự trường tồn của di sản nghệ thuật, nuôi dưỡng tình yêu nghệ thuật cho mọi thế hệ mai sau vẫn là quan điểm nhất quán và bền vững trong mục tiêu và định hướng mọi hoạt động của bảo tàng này. Vì vậy, Bảo tàng cần thiết phải giữ và phát triển theo tính chất loại hình bảo tàng cổ vật/nghệ thuật. Các sưu tập hiện vật chính của bảo tàng là cổ vật gắn với lịch sử thời Nguyễn. Tên gọi của Bảo tàng hiện nay chưa thực sự rõ nghĩa và phù hợp với loại hình, sưu tập. Một số ý kiến cho rằng, nên lấy lại tên ban đầu hoặc đặt lại tên như "Bảo tàng Cung đình Huế" hoặc "Bảo tàng Cổ vật Cung đình Huế", có thể đó là đề xuất thực tế và hợp lý hơn.

Như đã phân tích ở phần trên, việc xác định đúng nhiệm vụ của bảo tàng có ý nghĩa hết sức quan trọng. Trong đợt chỉnh lý, nâng cấp và đổi mới hoạt động tới, Bảo tàng Mỹ thuật Cung đình Huế cần thiết phải xây dựng lại, cụ thể hóa chức năng nhiệm vụ và đưa ra một tuyên bố nhiệm vụ mới hướng tới mục tiêu nghiên cứu, phục vụ với phạm vi và đối tượng rộng hơn vì nhu cầu xã hội. Trong đó, mục tiêu nuôi dưỡng, vun đắp tình yêu nghệ thuật cho các thế hệ hôm nay và mai sau đã được xác định từ khi Bảo tàng ra đời là hết sức đúng đắn, cần quán triệt trong mọi chính sách và kế hoạch hoạt động của Bảo tàng.

Bảo tàng Mỹ thuật Cung đình Huế là một trong những bảo tàng có nhiều lĩnh vực hoạt động chuyên môn hiệu quả, được đánh giá tốt.

Trong những năm gần đây, công tác quản lý hiện vật được thực hiện khá bài bản với các chương trình kiểm kê, tin học hóa, bảo quản định kỳ, bảo quản phòng ngừa và tu sửa, phục chế hiện vật. Các sưu tập được nâng cao không chỉ ở số lượng hiện vật mà thể hiện ở kết quả nghiên cứu khoa học xung quanh các sưu tập đó. Đây là công việc lớn có sự đóng góp của các cán bộ nghiên cứu ở Bảo tàng, ở Trung tâm Bảo tồn di tích Cố đô Huế, cũng như của nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước. Những phần trưng bày mới tại Bảo tàng, ở nhiều di tích và những cuộc trưng bày chuyên đề, triển lãm ở nhiều tỉnh, thành phố cho thấy tính năng động và sáng tạo ngày càng cao trong tác nghiệp của Bảo tàng. Tuy nhiên, trước vô số các yêu cầu cũng như ý tưởng và mong muốn để đổi mới, trong điều kiện hữu hạn, cần có một chiến lược rõ ràng hơn để tập trung hơn vào những lĩnh vực chuyên môn cơ bản sẽ quyết định sự phát triển, chất lượng của Bảo tàng trong tương lai:

- Cần tăng cường công tác sưu tầm với định hướng tập trung vào những cổ vật, tác phẩm nghệ thuật liên quan đến thời đại nhà Nguyễn.

- Việc trưng bày lại ở điện Long An cũng như việc tổ chức thêm các phòng trưng bày mới trước hết cần làm rõ quan điểm và hình thức: Trưng bày cổ vật theo phương pháp truyền thống/cổ điển nhằm chiêm ngưỡng trải nghiệm hiện vật/cái đẹp, hay là trưng bày theo phương pháp mới với hình thức cảnh tượng hóa, dùng các thiết bị kỹ thuật, tin học và nghe nhìn hỗ trợ để người xem trải nghiệm về xã hội/sự kiện lịch sử?

- Vấn đề giới thiệu Bảo tàng, marketing thu hút khách tham quan, xã hội hóa hoạt động là công việc còn rất ít ở Bảo tàng và rất cần thúc đẩy trong những năm tới. Việc tập trung phát triển khách Việt Nam, khách địa phương cũng như xây dựng các chương trình giáo dục cộng đồng gắn với chiến lược giáo dục của quốc gia và địa phương vẫn đang là công việc trước mắt của

Bảo tàng.

- Loại hình bảo tàng cổ vật/nghệ thuật rất cần các cán bộ nghiên cứu chuyên sâu, đặc biệt là các curator" về lịch sử nghệ thuật. Công tác đào tạo nâng cao năng lực nghiên cứu và kỹ năng tác nghiệp, phát triển đội ngũ cán bộ hiện nay đang là một vấn đề cấp bách của cả hệ thống bảo tàng Việt Nam, không chỉ của riêng Bảo tàng Mỹ thuật Cung đình Huế./

L.T.M.L

Chú thích:

1 - Karl Magnusson ed (2002): *Reforming museums for the 21st century*, page. 7.

2 - Neil Kotler and Philip Kotler (2002): *Museum Strategy and Marketing*, page. 83.

3 - Giám đốc Bảo tàng trường Đại học Kỹ thuật Lubock, Texas, Hoa Kỳ, ủy viên BCH Hội đồng Bảo tàng quốc tế, ICOM.

4, 5 - Nguyễn Văn Huy (2006): *Từ Dân tộc học đến Bảo tàng Dân tộc học - Con đường học tập và nghiên cứu*, Nxb. KHXH, tập II, tr. 618.

6 - Kristin Kelly, Tiến sỹ Lịch sử Nghệ thuật và Khảo cổ học, chuyên gia của Viện Bảo tồn Getty, Hoa Kỳ.

7 - Quyết định phê duyệt của Thủ tướng Chính phủ ngày 23/6/2005.

8,9 - Catherine Ballé (2001): "Công chúng - sự sống còn của các bảo tàng đương đại", *Các công trình nghiên cứu của Bảo tàng Dân tộc học Việt Nam*, tập II, tr. 410 - 411.

10 - Dẫn theo *Bảo tàng Mỹ thuật Cung đình Huế*, tập III, tr. 15.

11 - Curator là một chức danh quan trọng trong các bảo tàng ở châu Âu và châu Mỹ. Trước đây, Curator được hiểu như là một người phụ trách, gìn giữ một hoặc một số sưu tập hiện vật ở bảo tàng; là quản thủ của thư viện. Ngày nay, các Curator là các chuyên gia trong từng lĩnh vực khoa học liên quan đến sưu tập hiện vật bảo tàng. Họ có vai trò quan trọng trong việc định hướng nghiên cứu khoa học của bảo tàng như: Chính sách sưu tầm hiện vật; cho mượn hiện vật; đưa hiện vật ra trưng bày, giới thiệu; tư vấn xây dựng chương trình giáo dục và cả việc khai thác ý nghĩa hiện vật để tham mưu cho bộ phận marketing và sản xuất hàng lưu niệm bán tại bảo tàng.

SUMMARY: MANAGEMENT OF MUSEUMS - FUNDAMENTAL FACTORS TO SUCCESS (DR. LÊ THỊ MINH LÝ)

Entering the 21st Century, museums are facing with numerous challenges. Therefore, the strengthening and renovating of museums management have become vital to their development and advancement. The article introduces to fundamental factors of museum management, which are to properly identify the tasks, to select and assign appropriate personnel to accomplish them, to clear define appropriate working methods, to efficiently coordinate the relationship between departments and workgroups in museums.