УНИВЕРЗИТЕТ „Св. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ
ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ И КОНЦЕПЦИИ НА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЕДУКАТИВНА ДЕЈНОСТ ВО МУЗЕИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

- Магистерски труд -

Ментор:
Проф. д-р Антоанела Петковска

Кандидат:
Симонида Миљковиќ

Скопје, 2012 година

СОДРЖИНА

ВОВЕД 1

1. МУЗЕЈОТ КАКО КУЛТУРНА ИНСТИТУЦИЈА 6

Историски развој на музеите 6

Типологија и класификација на музеите 13

Задачи и улога на музеите 19

Значењето на едукативната дејност во музеите 29

2. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ НА РАБОТАТА НА МУЗЕИТЕ 32

Стратешки менаџмент 32

Стратегиска анализа и планирање 38

Организациска структура на музеите 46

3. КОНЦЕПЦИИ НА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЕДУКАТИВНАТА ДЕЈНОСТ ВО МУЗЕИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА 64

Историски преглед на развојот на едукативната дејност во музеите 64

Културно-просветната дејност на Историскиот музеј на Македонија 72

Реализација на едукативната програма во НУ Музеј на Македонија 82

Стратешко планирање на Одделение за музејска едукација 87

ЗАКЛУЧОК 102

ЛИТЕРАТУРА 115

ВОВЕД

Културата не ја чини само современото творештво туку и културните добра настанати во текот на историјата.

Наследените културни добра се нарекуваат културно наследство. За нивното истражување, заштита и презентација се грижат цела низа културни установи: архиви, музеи, заводи за заштита на спомениците на културата и др.

Националното културно богатство во средниот век е чувано главно во манастирските ризници, несистематизирано и незаштитено од грабежите, но и на дофат на оние што честопати ги уништувале или изнесувале делата, без свест за нивната, исклучителна културна и историска вредност и значење. Дури со основањето на музеите и други институции се создадени услови за вистинско чување, собирање, истражување и користење на културното наследство (Шешиќ-Драгичевиќ – Стојковиќ, 2003: 194).

Колекционерството, т.е. потребата на луѓето за создавање систематски збирки од областите на сопственото научно или естетско интересирање, е познато уште од најрани времиња. Пинакотеките на Грција и на стариот Рим ги заменуваат профаните (световни) и црковните ризници на феудалците и манастирите и коморите на реткостите. Понатамошниот развој на музејската, но и на колекционерската дејност, се утврдува кога се создава модел на јавен комплексен музеј (музејот Лувр).

Современата мрежа на музеи во секоја земја опфаќа комлексни и специјализирани музеи, што ќе придонесе за нивна класификација.

За да ја исполни и осмисли улогата на институција која е важен чинител во собирањето, чувањето, градењето на идентитетот на одредена средина, односно функција на извор на информација, музејот мора да воспостави комуникација со средината во која се наоѓа, а со својата дејност да ја стимулира публиката на креативен и поангажиран однос кон културното наследтство.

Денес на оваа дејност се посветува особено внимание во контекст на нејзинот развој. Едукативната дејност станува интегрален дел на програмската дејност на музеите. Општиот тренд во светот е преку разни методи и начини да се осмислат содржини кои се наменети на посетителите. Едукацијата во музеите не е само воспитно-образовна дејност и затоа соработката на музеите со образовните институции е само една од нејзините можни дејности. Музеите ги пренесуваат пораките од културното наследство и преку организирање на изложби, концерти, литературни читања, стручни предавања, театарски претстави, перформанси итн.

Промените во дефинирањето на музеите се должат и на работата на ICOM (Меѓународен совет на музеи). Под раководство на оваа организација е издаден кодекс за музеите во кој е запишано:

> *Музејот има должност да ја развива својата едукативна улога и да привлекува поширока публика од сите слоеви на општеството. Тој треба да нуди можности за таквите луѓе да станат инволвирани во музејот и да даваат поддршка на неговите цели и активности. Интеракцијата со неговата публика е дел од остварувањето на едукативната улога на музеите.*
>
> (Code of ethics for museums, 2006: 1)

Секако треба да се имаат предвид и одредбите на Законот за музеите на Република Македонија каде се истакнува:

> *Преку постојани изложбени поставки, повремени и подвижни изложби, предавања, семинари, работилници и практикуми, прикажување на филмови и други форми на дејствување ги запознаваат граѓаните со музејските предмети и едукативно дејствуваат за значењето на културното наследство и природата на Република Македонија.*

Сето ова придонесува да се промени сликата за работењето на музејските институции, односно, се менува мислењето дека музеите се недостапни и неразбирливи. Денес тие учествуваат и даваат придонес во квалитетот на живеењето на луѓето.

Тоа, од друга страна, бара сосема поинаков пристап во управувањето, т.е. менаџирањето. Една од основните задачи на менаџерот на културата, за да може да ги планира културните активности и програми, е истражувањето и познавањето на културните потреби.

Менаџментот во културата не само што треба да делува на развојот на културната потреба, туку мора да создава услови за да ги задоволи оние кои веќе постојат. Затоа би требало да се познаваат пречките кои ги оневозможуваат задоволувањата на постоечките културни потреби. Сепак, од сите објективни пречки најчести се оние од организациона природа. Доколку во текот на развојот на уметничкиот и естетскиот сензибилитет кај личноста не влијае само семејството, тогаш треба да се ангажираат установите од културата, потоа установите за предучилишно и училишно воспитување и образование, факултетите, културните центри и др.

Имајќи исклучителен потенцијал за развој што произлегува од високите професионални стандарди за истражувачка работа, богатите збирки, згради и неверојатните историски локации, музеите премногу бавно се менуваат кон тековните потреби на општеството. Многу луѓе кои работат во музеите не ги препознаваат предизвиците на времето и не гледаат причина за менување на стандардите на нивната работа.

Музеите се ризници кои ја зачувуваат колективната свест на нацијата, збогатувајќи ја и развивајќи го интелектуалниот капацитет. Тоа се културни центри каде може да се помине дел од слободното време. Збирките и дејноста на музеите треба да се обликуваат на начин кој ќе овозможи нивно користење и ќе биде пристапен за што поголем број посетители.

Разговорот за едукација нема да има смисла ако севкупната позиција и стратегијата на музејот остане иста. Музеите не можат да дејствуваат само како

пасивен облик на документирање и собирање на материјални докази. Активниот пристап или алтернативна акција ги принудува музеите да влезат во светот на грубата реалност. Тоа е процес кој треба да го водат *кустосите за едукација.*

Светскиот процес на глобализација доведе до значајни промени во начинот на водење на бизнисот во националните стопанства. Но, на процесот на глобализација реагираат и културните установи, вклучувајќи ги и музеите.

Во јавните установи на културата и во музеите е присутен проблемот на бирократизирана администрација, која не успева да ги трансформира установите во динамични, транспарентни, модерни и мобилни установи, со јасно дефинирана стратегија. Затоа е потребна промена во начинот на организирање и функционирање на овие установи. А тоа значи, музеите треба да изготват стратешкиот план за развој.

Стратешкиот план претставува голем и сложен документ. Се применува долгорочно стратегиско планирање. Секоја организациона единица во музејот ги осмислува своите проекти за одреден период, со сите потребни ресурси, со однапред дефинирани очекувани резултати.

Јадрото на стручната дејност во музеите го претставуваат постојаните музејски поставки, чиј концепт треба да се огледа во сите проекти и програми на одделенијата. Стратешкиот план им овозможува на сите вработени да го најдат своето место, доколку добро ја осмислиле својата работа.

Стратешкиот план е документ со кој се дефинираат целите, програмите, активностите, постоечките и потребните ресурси на институцијата, при што се конципира и детално се разработува секоја фаза на проектните активности.

Постојат четири функции кои музеите треба да ги извршуваат: функција на чување, функција на изложување, научна функција и *едукативна функција.*

За да ја осмисли и исполни својата *едукативна функција* музеите треба да вршат студиозни и стручни подготовки. Особено значајно и комплексно прашање претставува конципирањето на менаџирањето на едукативната дејност во музеите во Република Македонија.

Имајќи ги предвид современите теории и практики за менаџирањето во културата, како елементи на истражувањето на конципирањето на менаџирањето на *едукативната дејност* во музеите во Република Македонија можат да се наведат следните задачи:

- Да се испита нивото на развиеноста на менаџирањето во музеите во Република Македонија
- Да се зголеми ефикасноста и ефективноста на музеите преку развојот на модерни менаџерски практики
- Да се зајакне улогата на музеите во општеството преку промоција на едукативната дејност

Поголемиот дел од музеите во Република Македонија не ги исполнуваат наведените современи услови во поглед на општата опременост, организација на работата, истакнувајќи ја особено организацијата на *едукативната дејност.* Како позитивен пример ќе ја наведеме Националната установа Музеј на Македонија – Скопје.

Ова истражување е значајно затоа што неговите резултати можат да придонесат во развојот на културниот живот и особено ќе влијаат врз подлабокото осмислување и конципирање на организирањето на *едукативната дејност* во музеите.

1. МУЗЕЈОТ КАКО КУЛТУРНА ИНСТИТУЦИЈА

Историски развој на музеите

Стремежот за собирање на разновидни, интересни и скапоцени предмети е една од многубројните одлики на човекот како општествено суштество, од најдревните времиња на неговото постоење.

Собирачката дејност (означувана денес и со поимот колекционерство), без оглед на тоа што се собирало, без сомнение, била присутна и во првите човечки заедници, па затоа со право може да се смета како вид човекова активност. Овој вид на човековата активност е присутен и денес, со тоа што е многу побогат, поразвиен, помасовен, во споредба со минатото, и што има за цел појасно одредени насоки: да ги задоволи, на прво место, културно-историските и уметничките потреби на постојано љубопитниот човечки дух.

Меѓу првите собирачки дејности на луѓето од клучно значење за одржувањето на животот е собирањето на разновидна растителна храна, на плодови што можеле да бидат употребени за јадење. Ваквото собирање, всушност, имало стопанско значење, но во исто време, било и вид на стопанисување. Меѓутоа, развивајќи се постепено и во тој правец, покрај хранителни плодови луѓето почнале да собираат и предмети што не служеле за исхрана, а ги привлекувале со својот изглед, боја, со некаква убавина, работи од кои натаму почнале да го прават и првиот накит. Оттогаш поминале столетија до времето кога се појавиле првите вистински збирки-колекции, без кои многу подоцна не би се појавиле првите

музеи, галерии, архиви и библиотеки, манастирски и владетелски ризници на духовното и материјалното творештво на народите на целото човештво воопшто.

По воспоставувањето на класните односи во човечките заедници ширум светот, тие станале мошне значаен и важен фактор за натамошното собирање на вредностите, за создавања на еднородни или на разновидни збирки-колекции. Тоа било исклучителна привилегија на владејачките класи кои располагале и со извршна власт, додека пак широките народни маси не биле во состојба да собираат вредности и да создаваат свои ризници.

Во древна Грција собирачката дејност имала класен карактер. Атина прераснала во најголемо средиште на собирањето на вредности и располагала со многу трезори и ризници преполни со врвни културно-историски и уметнички предмети. Атинскиот акропол претставувал голем комплекс на такви ризници со многубројните уметнички вообличени храмови. Според некои податоци, првата Пинотека галерија на изложени слики од уметникот Полигонот, се наоѓала при влезот во Пропилеите на атинскиот Акропол (Константинов, 1988: 34-35).

Во светилиштата на храмовите и во други места, како Коринт, Олимпија, Делфи, на островот Делос, настанувале ризници, згради во кои по изложувањето во храмовите се полагале подарените предмети од поединци и градови. Со свечени игри се одржувале и натпревари во ликовни уметности, а делата останувале во светилиштето. За ризниците се грижеле чувари и свештеници (хиеропоеи) со задачи да прават попис на предметите, а повремено да ги водат и посетителите. На одредени свечени денови културното богаството се изнесувало од ризниците и се изложувало пред посетителите (Maroević, 1993: 19).

Непроценливо богаство, особено уметничките дела од разни краеви на светот како освојувачки плен од воените походи и триумфалните враќања, се носеле во Рим. Позитивната страна се гледа во развивањето на смислата и љубовта кон уметноста кај Римјаните. Со уметнички предмети биле исполнувани светилиштата, јавните градби, палати, вили, улици и плоштади, и тие дела и денес стојат во музеите или на местата каде се наоѓале некогаш. Да напоменеме дека во првиот век пред нашата ера во Рим за публиката била отворена и првата приватна

збирка на уметнички предмети и библиотеката на историчарот и говорник Асинијус Полио.

Во средниот век, со пропаѓањето на римската цивилизација и прифаќањето на христијанството, се менува севкупниот поглед кон светот и уметноста. Како вредни предмети кои се собираат се предметите директно поврзани со христијанската религија, со верување дека христијанството е единствено минато кое треба да се почитува. Се собираат предмети поврзани со верата и црквата, парчиња од светата земја, делови од тела на светители, ракописи, таписерии, садови и друго и се чуваат во ризници кои се наоѓаат во секоја позначајна црква или катедрала (Maroević, 1993: 22).

Црковните ризници биле збирки од затворен тип, блиску поврзани со потребите за богослужбите и, во некоја смисла, како депоа за предмети потребни за црковните обреди. Тие предмети биле чувани со поголемо внимание како ретки и свети реликвии, но имале и карактер на музејски збирки, што подоцна и станале. На овие духовни црковни ризници во 14 век ќе се приклучат профаните ризници, трезорите на владетелите. Во тоа се истакнале војводите од Франција и Италија (Јовановић, 1994: 19-20). Позната и значајна колекција е збирката на војводата од Бургундија која имала: реликвии, слики, таписерии, персиски ракописи, керамика, англиска чипка, накит, музички инструменти, мебел и природни реткости (Maroević, 1993: 23).

Ренесансата во Италија, а потоа и во другите европски земји, претставува вистински позитивен пресврт во однос на сè што на некој начин било поврзано со собирањето на културно-историски и уметнички вредности во сакралните и профаните ризници. Благодарејќи на развојот на низа хуманитарни науки, луѓето почнале да пројавуваат многу поголем интерес кон земјите на античкиот свет и кон нивното творештво, што од своја страна доведе до ново, поквалитетно специјализирање на собирачката дејност. Во Италија се појавиле првите антиквариуми (збирки на антички предмети). Научниците ги опишувале старите натписи, ги преведувале, ги толкувале, а богатите колекционери ги чувале на едно место. Во времето на ренесансата е засилено и градењето на специјални згради за

колекциите на ретки и интересни предмети од областа на уметноста. Сопствениците од средината на благородништвото и аристократијата за средување на збирките и за нивно проучување вработувале стручни лица и научници. Во Милано, Венеција, Ферара, Болоња, речиси во секој град во Италија, кнезовите и богатите семејства собирале збирки на уметнички дела, антиквитети и разни други предмети. Во колекционерскиот интерес за уметничките предмети се истакнувале семејствата Медичи од Фиренца, Ганзага од Мантова, Есте од Ферари, Боргезе и Фарнезе од Рим, како и кнезовите и кралевите во Франција и Германија.

Страста кон античките скулптури и збирки од Италија ги преминуваат границите. Војните кои ги водела Италија со француските кралеви кон крајот на 15 век го поттикнувале контактот на двете земји. Патувањата во далечните и новооткриените делови од светот во текот на 16 и 17 век носат новини и во колекционерството со појава на разновиди збирки на најразлични видови предмети. Тоа биле таканаречените комори, кабинети на реткости, во кои се наоѓале различни раритети, уметнички обработени и украсени предмети, необични нешта од природата. Да ја спомeнеме како пример збирката на реткости во Дрезден и други земји од Европа кои почнуваат да собираат збирки. Секој принц, војвода или гроф сака да има кабинет со уметнички предмети и реткости. Во Франција кралот Франсоа I создава збирка на уметнички предмети (слики, таписерии, предмети од благородни метали), додека династијата на Хабсбурговците поседувала збирка на слики од најпознати сликари од тоа време, дела од германски златари и други магиски предмети.

Во поглед на музеите, 18 век ќе го обележат неколку појави. Промената на статусот на збирките, кои од приватни стануваат јавни, значи дека државата презема одговорност за нив. Последниот наследник на семејството Медичи во 1737 година ја подарува семејната збирка на државата Тоскана. Британскиот парламент 1753 година ја купува збирката на Ханс Слоан и го основа Британскиот музеј. Збирката е достапна за посетители од 1759 година, но поради малиот простор во 1820 година е изградена посебна зграда за потребите на музејот, достапна за пошироката јавност. Збирките на старини и реткости систематски се средуваат во

збирки на предмети, документи, слики, примероци, уредно, со класифицирање по школи и се презентираат хронолошки (Gob – Druge, 2009: 22).

Со примерот на формирањето и развојот на парискиот Лувр во 1791 година се наѕира моделот по кој ќе се развиваат и други музеи. Лувр е кралска колекција која на 27 јули 1793 година со декрет е прогласена за народна сопственост. Во тоа време, Лувр како „Musèe de la Republique“ (Музеј на Републиката) е отворен за посетители. По револуцијата 1848 година станал државен музеј. Во текот на 19 век тоа се случувало и со музеите и во другите земји, кога тие станале установи за кои се грижат општеството и државата (Јовановић, 1994: 22).

Во првите месеци по Француската револуција 1789 година донесени се одлуки во кои се поставија на преиспитување уметничките дела и начинот на нивното чување. Во тоа револуционерно време се поставени основите на модерната музеологија: колективната одговорност кон наследството, улогата на власта, потребата за постоење на музеи како установи за чување, со образовна улога (Gob – Druge, 2009: 25).

Во понатамошниот период продолжува демократизацијата на музеите. Мотивацијата за посета на музеите добива друга конотација, за да се покаже дека националната култура припаѓа на сите и во таа смисла 19 век е наречен *доба на музеите*, термин резервиран само за институциите од јавен карактер и значење. Најдобар пример е Музејскиот остров во Берлин, што започнал да го гради кралот Friedrich William III (Фридрих Вилијам III) со градење на Altes museuma (Стариот музеј). Подоцна, ќе бидат изградени уште неколку музеи со различни содржини.

ОСВРТ КОН ИСТОРИСКИОТ РАЗВОЈ НА МУЗЕИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Развојниот пат на музејското дело кое зазема посебно место според својата улога и значење во македонската културна историја започнува со првите манастирски колекции.

По бројот на манастирите Македонија се наоѓала на прво место на целиот Балкански Полуостров. Нивните ризници каде што се чувале книги, ракописи, слики, икони, одежди и други предмети ги претставувале првите зачетоци на музејската дејност во Македонија. Речиси секој поголем манастир или црква имале своја збирка, но во текот на вековите тоа културно богатство било уништувано.

Во 15 век цела Македонија потпаднала под турско-османлиската власт, што имало силен одраз врз културниот живот на македонскиот народ. Во тоа време единствени културни центри останале манастирите во чии ризници се чувале предмети, но се собирале и нови вредности, пред сè, словенски ракописи.

Значајно е да се спомне музејскиот печат на Охридската архиепископија од 1516 година. На него се чита текст испишан во два концентрична круга, во средината годината напишана со арапски бројки, а над неа симболите на тајната причест (евхаристија) чаша (путир), копје и ѕвезда. Текстот што е направен од отисокот на печатот е пишуван само со грчки букви, а преводот на македонски јазик гласи:

> *Печат на општ музеј на светол и апостолски престол на Прва Јустинијана Охрид и цела Бугарија.*
>
> (Снегаровъ, 1916: 1-2)

Во 1914 година, поточно, само месец дена пред избувнувањето на Првата светска војна, министерот за просвета и за црковни работи донел одлука во Скопје за првпат да се формира Народен музеј, со задача да прибира, да средува и да проучува материјални објекти од историјата, од археологијата, од етнологијата и од природата (Миљковиќ, 1982: 33). Меѓутоа, оваа иницијатива за основање на

Народен музеј во Скопје останала само желба, бидејќи настаните што се случиле во виорните години на Првата светска војна не го дозволиле неговото основање.

Со отворањето на Филозофскиот факултет во Скопје (1920), всушност, започнало постепеното формирање на музеј како културна и како научна институција.

Во 1926 година во Скопје бил основан Зоолошки музеј, со задача да ја собира и да ја обработува фауната на езерата. Приватната збирка на д-р Никола Незлобински на препарирани птици и животни ќе биде основа за отворање на Природонаучниот музеј во Струга во 1924 година. Во овој период, покрај овој музеј бил основан и Градскиот музеј во Битола.

Во мај 1941 година бил формиран Народен музеј во Скопје. Музејот развивал широка прибирачка дејност, така што за тоа време биле прибрани етнографски предмети од речиси сите краишта на Македонија (Миљковиќ, 1982: 89).

Кога зборуваме за музејската дејност во Македонија непосредно по Втората светска војна, да потсетиме дека и во другите македонски градови е покрената иницијатива за формирање на музеи. Така во Охрид се направени и првите чекори во прибирањето на материјали и предмети од историјата, од археологијата и од етнологијата на доброволна основа од граѓаните.

Во 1950 година за првпат е направен и објавен попис на музеите во тогашна ФНРЈ (Федеративна Народна Република Југославија). Според овој попис постоеле осум музеи:

- Природонаучен музеј - Скопје;
- Природонаучен музеј - Струга;
- Археолошки музеј - Скопје;
- Етнографски музеј - Скопје;
- Градски музеј - Битола;
- Уметничка галерија - Скопје;
- Музеј на Кочо Рацин - (Титов) денес Велес и
- Музеј на Ѓорги Пулевски - Галичник

По катастрофалниот земјотрес од 1963 година неколку музеи се здобиле со најсовремени објекти. Изграден е заеднички објект на Археолошкиот, Етнолошкиот и Историскиот музеј - Музеј на Македонија и Музејот на современа уметност во Скопје (Миљковиќ, 1982: 126).

Типологија и класификација на музеите

Потребата за класификација на музеите и за одредена типологија се јавува речиси истовремено со појавата на современата музејска установа. Голем број музеи и нивната поврзаност со разните облици на човековите интереси, бараа одредена структурна класификација.

Со појавата на нови научни дисциплини и развојот на нови класификации на науките, т.н. *доба на музеите* не се задоволува со поделбата на уметнички и природонаучни. Музејските збирки прераснуваат во специјализирани музеи за поединечни предмети.

Во првата половина на 19 век доминираат археолошки збирки, кои во некои земји набргу ќе се развијат во посебен вид *археолошки музеи*. Тоа е време кога мермерните делови од Партенон ќе се постават во British Museum (Британскиот Музеј), а во Louvre (Лувр) ќе се основа Египетскиот оддел со предметите од египетските пирамиди. Музеите во Берлин ќе се збогатуваат со артефактите од истражувањата во Троја и Микена.

Најбројни се *Уметничките музеи и галерии.* Директно произлегуваат од големите приватни збирки и во нив се собрани слики, скулптури, антиквитети и копии. Се јавуваат: Пинакотека (збирка на ликовни дела), Глиптотека (збирка на скулптури) и Гипсотека (збирка на копии од гипс). Во 1824 година е основана National Gallery (Национална Галерија) во Лондон, музејот Ermitage (Ермитаж) во Русија и многу други.

Музеите за уметност и техника се јавуваат во втората половина на 19 век како спој помеѓу уметничките и техничките музеи. Тоа е време на нагли промени

во областа на техниката и уметничкото обликување на предмети, предизвикани од порастот на индустриското производство и појавата на дизајнот како начин на ликовно мислење и производство на артефакти. Иако корените на овој вид музеи ги среќаваме во Германија со основањето на Gewerbemuseum (Музејот на стопански комори) во Берлин, како негов прототип се јавува во Лондон - Victoria and Albert Museum (Викторија и Алберт Музеј).

Техничките музеи стануваат дел од историската реалност во 19 век. Збирките се збогатуваат по големите светски изложби и се поделени на физика, геометрија, механика, машини, печатење, рударство и металургија и друго. Најсовршен технички музеј е Deutsches Museum von Meisterwerken der Naturwissenschaft und technik (Германски музеј на ремек дела на наука и технологија) основан во 1903 година во Минхен (Maroević, 1993: 36-38).

Создавањето на модерни нации и порастот на националната свест во 19 век предизвикува потреба од прибирање на материјали кои сведочат за создавањето и развојот на народите. Почетокот на *историските музеи* го препознаваме во збирките на уметничките дела – портети на значајни личности, кои подоцна се шират и стануваат места на интерпретација на историјата со презентирање на начинот на живот во поедини временски периоди. Французите во музејот Cluny (Клини) во 1844 година со уметничките дела и предметите од ризниците го претставуваат животот во средниот век и ренесансата.

Феноменот на презентација на историски куќи со архитектура и нивниот инвентар нè упатува до појавата на *музеите на отворено*. Презентирањето претежно на селски куќи заедно со инвентарот, со предмети и орудија, костуми, садови и слики од изминатите времиња, ја отвора можноста да се согледа начинот на живот, но и социјалната историја на народите. Оваа идеја се јавува во Шведска и се формира во Стокхолм Nordiska Museet (Нордиски Музеј) на место на старо утврдување Skansen (Скансен). Идејата е историските предмети да се стават во нивниот функционален контекст.

Големиот интерес за народната култура сочувана во селата и за културата на други народи, паралелно со појавата на етнологијата и културната

антропологија, доведува до посебен вид *етнографски музеи*. Се основаат најпрво во Австрија Museum für Völkerkunde (Етнолошки музеј), и во Копенхаген Dansk Folkemuseet (Дански етнографски музеј).

Природнонаучните музеи се развиваат во 19 век со создавање на специјализирани збирки. Тие не се бават само со собирање на природни реткости, туку и со предмети кои научно ги докажуваат природните процеси. Народен природонаучен музеј е основан во 1793 година во Париз (Maroević, 1993: 39-40).

Национален (народен) музеј е посебно обележје на музеолошките движења во 19 век. Се јавува како израз на националната припадност. Во нив се изложуваат предмети кои го одредуваат националниот идентитет на новосоздадените нации и ги истакнуваа нивните историски корени од минатото.

Време на голема музејска експанзија е 20 век, особено она по Втората светска војна , манифестирано со изградба на големи нови музејски згради.

Добрата класификација и типологија на музејските установи ја олеснува селекцијата и насочувањето на музејскиот материјал, може да придонесе за подобра грижа и заштита на музејскиот материјал, и посебно е корисна во формулирањето на начинот на неговата евиденција и обработка.

Критериумите за утврдување на типологијата на музеите која е темел на класификацијата се различни. Peter van Mensch (Питер ван Менш) ги поврзува со четирите параметри, а тоа се: музејскиот предмет, функциите на музеите, музејските установи и општеството.

Според видот на предметите кои се чуваат и изложуваат во музеите тие се класифицираат на:

А) мултидисциплинарни (општи, енциклопедиски) музеи,

Б) специјализирани музеи,

1. интердисциплинарни музеи,
2. уметнички музеи и музеи на применета уметност,
3. археолошки и историски музеи,

4. етнографски и музеи на културна антропологија,
5. природнонаучни музеи,
6. музеи на наука и технологија

Типологијата врз основа на функциите на музеите како критериум се заснова на функцијата за заштита и презентација, додека *едукативната функција* ретко се споменува како критериум. Некои автори во начинот на комуникација со посетителите гледаат можност за типолошка разработка (Maroević, 1993: 77-78).

Во таа смисла се издвојуваат три групи музеи во светот:

1) Музеи - салони во западна Европа претставуваат вид на репрезентативно опремување со ефективен начин на прикажување на амбиентите во кои се наоѓаат објектите.

2) Музеи - клубови во Америка произлегуваат од намената посетата на музеите да не се сведе само на контакт со неговите салонски изложби, туку во него да се помине извесно време со користење на низа други погодности (ресторан, парк, филмски проекции и др.).

3) Музеи - училишта во источна Европа значењето на *музејот* се насочило на тоа да биде училиште, да служи на голем број посетители, пред сè во воспитно - образовна смисла (Јовановиќ, 1994).

Организациската структура на музеите е поволна за класификација, бидејќи вклучува многу компоненти по кои музеите можат меѓусебно да се разликуваат. Како елементи за типологија ги споменуваме и сместување, територија и сопственост или управување со музеите.

Поделбата според сместувањето е интересна затоа што укажува на различните можности и резултати кои произлегуваат од местото на кое се сместени музејските колекции. Тука можеме да разликуваме:

1. музеи во наменски изградени музејски згради,
2. музеи во адаптирани историски згради,
3. музеи во автентични историски простори,
4. музеи на отворено.

Секој од овие типови музеи е зависен од просторот во кој се наоѓа и тој простор значајно влијае на нивното функционирање. Доколку се поврзат критериумите за територија и управување се добива поделбата:

1. приватни музеи,
2. државни музеи,
3. музеи на културни или образовни институции (школски и универзитетски),
4. музеи на институции кои немаат предзнак културни (во фабрики, претпријатија, здруженија).

Принципот на територијална поделба е важен во земјите во кои музејската мрежа се одредува според територијата во која влијаат државните музеи. Територијата често го одредува статусот и значењето на тој музеј, а со тоа станува критериум за добивање на средства за неговата работа. Во таа смисла државните музеи можат да се поделат на:

1. национални музеи,
2. регионални музеи,
3. градски музеи.

Критериумот на комуникација со посетителите дава скромна класификација насочена кон целните групи на посетители и може да се говори за:

- отворени и затворени музеи (топли и ладни)
- детски музеи,
- музеи на идентитет - за одредени национални и социјалнии групи (Maroević, 1993: 79-80).

ТИПОЛОГИЈА НА МУЗЕИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во Република Македонија, според Законот за музеи, музеите можат да бидат јавни (национални и локални) и приватни.

Национален музеј може да основа Владата на Република Македонија, а локален музеј можат да основаат општините, градот Скопје и општините во градот Скопје.

Приватен музеј може да основа домашно и странско правно и физичко лице, на начин и под услови утврдени со овој и друг закон. Музеите во својот состав може да имаат и организациони единици што се наоѓаат надвор од седиштето на музејот.

Според предметот на својата работа музеите се општи и специјализирани. Според видот на музејските предмети музеите може да бидат археолошки, историски, етнолошки, уметнички, архитектонски, природонаучни, како и музеи на занаети, театарски, филмски, поштенски, воени, железнички, црковни и други видови.

Денес, во Република Македонија е евидентирана мрежа на музеи, музеи-заводи за заштита на спомениците на културата и галерии:

НАЦИОНАЛНИ МУЗЕИ

1. НУ МУЗЕЈ НА МАКЕДОНИЈА – СКОПЈЕ;
2. НУ МУЗЕЈ НА СОВРЕМЕНА УМЕТНОСТ – СКОПЈЕ;
3. НУ ПРИРОДОНАУЧЕН МУЗЕЈ НА МАКЕДОНИЈА – СКОПЈЕ;
4. НУ ЗАВОД ЗА ЗАШТИТА НА СПОМЕНИЦИТЕ НА КУЛТУРАТА И МУЗЕЈ – БИТОЛА;
5. НУ ЗАВОД ЗА ЗАШТИТА НА СПОМЕНИЦИТЕ НА КУЛТУРАТА И МУЗЕЈ – ОХРИД;
6. НУ ЗАВОД ЗА ЗАШТИТА НА СПОМЕНИЦИТЕ НА КУЛТУРАТА И МУЗЕЈ – ПРИЛЕП;
7. НУ ЗАВОД ЗА ЗАШТИТА НА СПОМЕНИЦИТЕ НА КУЛТУРАТА И МУЗЕЈ – СТРУМИЦА;
8. НУ ЗАВОД ЗА ЗАШТИТА НА СПОМЕНИЦИТЕ НА КУЛТУРАТА И МУЗЕЈ – ШТИП;
9. НУ МУЗЕЈ НА МАКЕДОНСКАТА БОРБА ЗА ДРЖАВНОСТ И САМОСТОЈНОСТ – МУЗЕЈ НА ВМРО МУЗЕЈ НА ЖРВТИТЕ НА КОМУНИЗМОТ – СКОПЈЕ;
10. НУ МУЗЕЈ „ Д-Р НИКОЛА НЕЗЛОБИНСКИ“ – СТРУГА;
11. НУ МУЗЕЈ – ГЕВГЕЛИЈА;
12. НУ МУЗЕЈ – КУМАНОВО;
13. НУ ИСТОРИСКИ МУЗЕЈ – КРУШЕВО;
14. НУ МУЗЕЈ „СПОМЕН КУЌА НА МАЈКА ТЕРЕЗА“ – СКОПЈЕ;
15. НУ МУЗЕЈ „СПОМЕН КУЌА НА ТОДОР ПРОЕСКИ“- КРУШЕВО;
16. НУ МУЗЕЈ НА ЗАПАДНА МАКЕДОНИЈА ВО НОВ – КИЧЕВО;
17. НУ МУЗЕЈ НА ТЕТОВСКИОТ КРАЈ – ТЕТОВО;
18. НУ „УМЕТНИЧКА ГАЛЕРИЈА" – ТЕТОВО;
19. НУ „УМЕТНИЧКА ГАЛЕРИЈА“ - СКОПЈЕ;
20. АРХЕОЛОШКИ МУЗЕЈ - СКОПЈЕ (во основање)

ЛОКАЛНИ МУЗЕИ

1. ЈАВНА УСТАНОВА МУЗЕЈ НА ГРАД СКОПЈЕ - СКОПЈЕ;
2. ЛОКАЛНА УСТАНОВА НАРОДЕН МУЗЕЈ - ВЕЛЕС;
3. МУЗЕЈ - ГАЛЕРИЈА - КАВАДАРЦИ;
4. ОПШТИНСКА УСТАНОВА МУЗЕЈ НА ГРАД КРАТОВО - КРАТОВО;
5. МУЗЕЈ НА ГРАД НЕГОТИНО - НЕГОТИНО;
6. ОПШТИНСКА УСТАНОВА НАРОДЕН МУЗЕЈ - СВ. НИКОЛЕ.*

Задачи и улога на музеите

Стручни задачи на музеите

Постојат неколку дефиниции за улогата на музеите во општеството. Тие се потребни и служат да ги опишат музеите и не се мерило за оценување и одредување на музејските установи. Во меѓународната дефиниција за музеите стои:

> *Музејот е постојана институција, непрофитна, во служба на општеството и неговиот развој, отворена за посетители, во него се спроведуваат истражувања за материјалните сведоштва за човекот и неговото опкружување, тој ги собира сите тие сведоштва. Ги чува, ги прави достапни и ги изложува за проучување, образование и уживање.*

(Кодекс на етика за музеите на Меѓународниот совет на музеите, 2003: 21)

Дефиницијата укажува на карактерот на музеите како институции, ја одредува нивната општествена одговорност, ги набројува нивните темелни музејски функции и зборува за целите кои се постигнуваат со нив.

Односот кон реалноста-општеството се изразува во музеолошките функции. Во таа смисла се наметнува потребата од идентификација на основните функции-задачи на музеите.

---

* Податоците се добиени од Министерство за култура на Република Македонија.

Со надградбата на музејските теоретски размисли, произлегуваат нови насоки и нови идеи за музеите денес и во иднина. Класичните задачи на музеите, искажани со збир на процеси: *собирање – чување – излагање - публикување*, се заменети со нови термини: *селекција/документација – трезорирање –комуникација - информација.* Со овие промени на традиционалната шема за улогите на музеите се добива нова терминологија и многу важна теоретска и практична работа на музеите прилагодена на современиот општествен и научен развој, со што се збогатува свеста за егзистенцијата на музеите (Jovanović, 1994: 10).

За појасна претстава на класичните задачи кои се заменети со нови термини го користиме овој шематски приказ.

Задачи на музеите по наведените примери	
собирање	*селекција/документација*
чување	*трезорирање*
излагање	*комуникација*
публикување	*информација*

Класичниот редослед на функциите е одамна утврден и е формулиран во дефинициите на: собирање, чување, проучување, комуницирање и изложување на културното и природното наследство.

Функцијата на собирање на предмети е продлабочена и се залага за јасно дефинирање на она што треба да се собере и чува, како и целта на тие задачи. Културните и природните добра настанати во минатото, како и современото творештво, се нарекуваат културно наследство. Тие истовремено имаат национална и општа цивилизациска вредност. Тоа се документи од прв ред, извор на автентични информации и стануваат извор на нови сознанија со различни пораки кои ги содржат.

Потоа следи прашањето на чување. Музејот е место-трезор во кое е сместено тоа богатство значајно за науката, односно за целото општество и уметноста. Исполнувајќи ја и оваа функција, пред музеите стои една друга пресвртница, продлабочувајќи ја својата работа во рамките на веќе спомнатите две

компоненти, односно онаа за која ќе пишуваме. Контактот со културното наследство традиционално се исполнува преку презентација на предмети во постојаните поставки и времените изложби.

Современата актуелизација на музеите не е само резултат на ангажираноста на музеите во проблемите на современото општество, туку е условена и од новите фактори кои ги носат напредокот на науката и техниката.

Во теоријата се искристализирани два модела на препознавање на музеолошките функции. Музејскиот теоретичар Peter van Mensch (Питер ван Менш) ги одредува како CC модел (Curation-Communication) или *Собирање-Комуникација,* забележан во прирачникот „Manual of Curatorship" (Прирачник за кураторство), издадено во 1984 година од Британското музејско здружение, и PRC модел (Preservation-Research-Communication) или *Заштита-Истражување-Комуникација*, утврден во 1983 година на Reinwardt Academie во Амстердам. И двата модела се втемелени врз функциите на музејските институции (Stránský,1987: 3-6).

Preservation-Research-Communication (PRC)

Заштита на културното наследство *собирање, конзервација, регистрација, документација на предметите*
Проучување/ истражување
Комуникација *публикување, излагање, воспитно-образовни активности*

Во Република Македонија задачите на музеите се дефинирани согласно позитивната законска регулатива на следниот начин:

- Музејот е непрофитна установа од областа на културата.
- Музеите вршат истражување, собирање, средување, стручно и научно обработување и проучување, заштита, чување, објавување и презентирање на музејските предмети (во натамошниот текст: музејска дејност).

- Музејот е установа отворена за јавноста која има и *едукативна* улога да привлекува поширока публика од сите слоеви на општеството и да развива интерактивна комуникација со посетителите, за популаризација на движното културно наследство.

Музеите ги вршат следниве дејности:

- Истражуваат, собираат, средуваат, стручно и научно обработуваат и проучуваат, заштитуваат, објавуваат и презентираат музејски материјал и музејски предмети;
- Преку постојани изложбени поставки, повремени и подвижни изложби, предавања, семинари, работилници и практикуми, прикажување на филмови и други форми на дејствување ги запознаваат граѓаните со музејските предмети и *едукативно* делуваат за значењето на културното наследство и природата на Република Македонија;
- Обезбедуваат услови за користење и за научно и стручно проучување на музејските предмети;
- Даваат иницијативи за донесување на прописи и мерки за унапредување на музејската дејност и стручно усовршување на музејските кадри;
- Издаваат научни и стручни публикации, каталози, водичи и друг пропаганден материјал;
- Водат влезна книга, книга на инвентар, излезна книга, картотека на музејски предмети, каталог на музејски предмети и друг вид музејска евиденција и документација; и
- Вршат и други работи во областа на музејската дејност.

УЛОГАТА НА МУЗЕИТЕ ВО ОПШТЕСТВОТО

Општество и култура

Тешко е да се направи разлика помеѓу културата и општеството. Културата пак, како поим може да се дефинира на најразлични начини, таа е кохерентна и

комплексна целина која поседува антрополошки, социјални, духовни и материјални аспекти. Потеклото на зборот потекнува од латинскиот јазик cultura (култура) со примарно значење - негување, одгледување. Ова значење употребено во сферата која е предмет на нашето интересирање може да се толкува како развивање, збогатување, усовршување и општа образованост. Конкретниот начин на постоење на некое општество е идентичен со неговата култура (Коковиħ, 1994: 14).

Проблемот „општество – култура" често се разгледува низ односот субјект (општество) и објект (култура). Културата претставува производ на општествените дејности, општеството е простор во рамките на тие дејности, функционира и се развива не само благодарејќи на делувањето на објективните законитости туку и на институционалниот и управувачкиот апарат кој се образува внатре во системот како еден од основните подсистеми. Ова сфаќање на културата не е одвоено од дејноста, однесувањето и искуствата на луѓето кои припаѓаат на одредена група, класа или општество во целина. Треба да се сфати дека културата како начин на живот ја брише „неприродната" разлика помеѓу човекот и културата како институција. Набљудувајќи ја културата како начин на живот, значи истовремено преместување, на средиштето на интересирање од културата како нешто отуѓено од луѓето во средиштето на нивниот живот. Културата е присутна во секоја пора на човековиот живот, во секој елемент на општествената организација, како симболичка комуникација или одраз на одредени правила и норми.

Друго гледиште истакнува дека општеството претставува неодминлив контекст на културата: без општество нема култура, без култура нема општество. Постои мислење дека поимот општество се однесува на група луѓе кои научиле да работат заедно, додека поимот култура би се однесувал на различните начини на живот на таа група луѓе. Ако поимите општество и култура имаат различни значења, се прашуваме дали општеството е составен дел или производ на културата или пак, културата се развива од општествените норми и претставува нивни израз (Коковиħ, 1994: 16).

Современото сфаќање за општеството и културата, пред сè антрополошко, посветува посебно внимание на културата како на нешто што го осмислува не само

општествениот туку и животот на поединецот, и тоа на личен начин. Најширокото одредување на културата како начин на живот дава можност културата да се поврзе со човековите културни потреби и вредности кои, секако, имаат свој општествен контекст (Коковић, 1994: 68-76).

> *Сјајот на театарските премиери. Возвишеноста на концертите за духовна музика. Гламурот на филмските фестивали. Посветена тишина на националните библиотеки...Со еден збор - култура. Но културата не е само тоа. Таа е и посветена теренска работа на археологот и на толкувачот на старите ракописи, но и настојување посетителите и читателите да се заинтересираат за богатствата собрани во библиотеките и во музеите.*
>
> (Шешиќ - Драгичевиќ – Стојковиќ, 2003: 10)

Културни потреби

Концептот на *интересирање* е соодветен за анализата на културните потреби, па денес во теоретската културолошка литература многу почесто е користен терминот културни интересирања. Личноста настојува да се потврди и да се оствари, пред сè со задоволување на сопствените лични потреби и интересирања карактеристични само за неа. Иако постојат типолошки состави, збир на интересирања, сепак може да се смета дека обемот, содржината и длабочината на интересирањето во голема мера дефинираат одредена личност (Шешиќ - Драгичевиќ – Стојковиќ, 2003: 32).

Музеите се интегрираат во општествената околина како посредници помеѓу културното и природното наследство и општеството, извршувајќи ги своите функции и задоволувајќи одредени културни потреби на луѓето.

Истражувањата и познавањата на културните потреби се една од основните задачи на менаџерот за култура, пред сè за да може да ги планира културните активности и програми (да ги задоволува културните потреби), но да може да го планира и културниот развој, да го поттикнува развојот на новите културни

потреби или да го шири кругот на луѓе што ќе бидат поттикнувани од културните аспирации и стремежи (Ibid: 23).

Постојат многу типологии и дефиниции на културните потреби и интересирања. Под културни потреби ги подразбираме пред сè оние потреби со кои човекот се остварува како суштество различно од сите други (најголемиот број од физиолошките потреби: храна, сон, итн. се карактеристични без разлика, за сите живи суштества) и како единствена личност во своето културно и општествено опкружување. Тоа се оние потреби со чија помош човекот ја развива својата личност така што активно дејствува, произведува, создава нови материјални и духовнии вредности, ужива во постојните, комуницира..

Видови културни потреби се: потреба за јазичко изразување и комуникација, потреба за сознание, за ширење на видеокругот, естетска потреба во секојдневниот живот, естетски (уметнички) потреби, потреба за естетско доживување, творечки потреби. Овие културни потреби се меѓусебно рамноправни и комлементарни. Наведени се според динамиката на создавање и развој, иако овој редослед често не се остварува во целост.

Токму според разновидноста и јачината на културните потреби и интереси, изразени низ најразлични активности, луѓето се собираат, се дружат и меѓусебно се почитуваат. Поради тоа, особено внимание треба да се посвети на создавањето услови за развиток на културните потреби и за стекнување културни навики уште во најраното детство. Како што културните потреби се развиваат од раѓањето па до крајот на животот, а можат да бидат оформени доколку постојат поволни семејни и општествени услови уште пред поаѓањето на училиште, ќе се создаваат соодветни програми на активности наменети за децата од предучилишна возраст, за децата што веќе тргнале на училиште, за тинејџерите и за адолесцентите, за средните генерации и за оние што навлегле во „третото доба“, за пензионерите и лицата со посебни потреби.

Квалитетот и силината на изразеноста на културните потреби пред сè се согледуваат во можноста за симболичко изразување и комуницирање.

Сепак, културните потреби кај повеќето луѓе, се само латентна можност и тие можат да се развијат и да се поттикнат само во вистински услови.

Процесот на ширење и усвојување на културата може да биде спонтан или организиран. Во теоријата, спонтаното усвојување на културните содржини (од јазикот, преку нормите и вредностите, па до облиците на уметничко изразување) обично се нарекува *инкултурација.* Во сите развиени култури се покажало дека општеството мора да воспостави посебни институционални форми во кои поинтензивно ќе се одвиваат инкултурациските процеси. Училиштата се првите установи за усвојување на прифатените културни вредности во одредени средини. Со текот на времето се јавија и други институции во кои пред сè ќе се чуваат културните добра (библиотеки, архиви итн.), а потоа и оние што ќе ги претставуваат во јавноста и ќе ги популаризираат, како што се: музеите, галериите, театрите и концертните сали (Ibid: 21-31).

Музејските форми - функции кои во историјата секогаш го покажувале нашиот мошне специфичен однос кон реалноста никогаш не постоеле одвоено од општествениот развој. Во минатото како и во сегашноста музеите никогаш не се наоѓале во изолација, бидејќи таквата изолација би предизвикала нивно исчезнување. Развојот на музеите, односно музејската дејност, се движи кон настојувања музеите да одат во чекор со развојот на општеството и да се развиваат како во врска со новите општествени така и со потполно конкретните потреби на современиот човек.

Покрај директните стручни, односно интерни задачи, музеите имаат и екстерни задачи кои се однесуваат на улогата која ја имаат во општеството.

Во последните децении на 20 век во светот интезивно се обмислува местото и улогата на музеите во општеството. Новата музеолошка парадигма именувана како *нова музеологија* се обидува да раскине со традицијата поврзана со екслузивноста и елитизмот на музеолошката работа за да се насочи на сите сегменти во општеството (Gavrilović, 2007: 8).

Исполнувајќи ги задачите кои, врз основа на закон или стручни норми ги поставило општеството пред нив, музеите имаат мошне големи и значајни улоги во

своите средини. Улогите на музеите по нивната практична општествена применетост на реализираните задачи може да ги поделиме на примарни и секундарни.

Примарната улога на музеите се согледува во областа на заштитата на наследството, како национално и интернационално богатство, и основните постулати на оваа улога на музеите, со осврт на стручните и законските задачи. Според тоа, музеите претставуваат трезори и ризници на општествените вредности, а презентирањето на тие вредности пред јавноста и широкиот спектар на сознанијата за нив, примарната заштитарска улога на музеите дополнително се проширува на културолошката и образовната сфера, но и на улогата во формирањето и чувувањето на идентитетот (Krivošejev, 2009: 39).

Културните потреби не се лични егзистенцијални потреби и соодветно на тоа неопходно е да се развиваат, негуваат, поттикнуваат и друго, музеите можат и мораат да имаат истакнато место во развојот и исполнувањето на потребите за комуникација, за осознавање и ширење на кругот на секојдневните естетски потреби и уметнички потреби, како оние за уметнички доживувања, така и за создавање (Dragićević Šešić - Stojković, 2003: 14-20).

Без исполнување на таа задача музеите не ја исполнуваат важната цел на своето постоење. Презентирајќи ги предметите, сознанијата и идеите, музеите во своето опкружување исполнуваат и образовна мисија. Како училници без класични клупи, или тродимезионални учебници, музеите имаат важна дополнителна улога во наставните програми наменети за совладување, утврдување и проширување на наставните планови. Образовната улога на музеите се темели врз нивното отворање кон широката јавност. Музеите како специјални установи за презентирање на предмети од културното и природното наследство стануваат установи од посебно значење за секој образовно-воспитен напор, во ситуации кога фокусот се поместува од пишаниот збор кон активна партиципација на ученикот (Milutinović, 2003: 51).

Музеите се депои на знаења и се значајни за континуирана *едукација* на наставниот кадар, но и на другите членови на заедницата, со што, освен педагошките, се исполнуваат и андрагошки задачи.

Музејските изложби им овозможуваат на посетителите преку запознавањето со предметите да стекнат претстава за конкретни случувања, внимание и интерес, но и поттикнувајќи ги на интелектуална и емоционална активност. Пренесувајќи ги пораките, музеите им овозможуваат на своите посетители самите да ги откријат нивните значења (Havelka, 1977: 314).

Истовремено, исполнувајќи ја својата примарна улога, оваа установа влијае на општественото паметење. Со нивната институционализација музеите имаат активна улога и во формирањето на општествената свест, а преку стекнувањето на знаења и нивното пренесување активно да влијаат во гледањето на историографските претстави, а со тоа и на културното милје како важен фактор за развој на општествената свест. На тој начин, музеите како чувари на културното наследство имаат и мошне значајна улога во формирањето на идентитетот, како на националниот така и на колективниот и индивидуалниот.

Кога говориме за **секундарните улоги на музеите** неопходно е да нагласиме дека атрибутот секундарен се користи од гледна точка на основните стручни дефиниции, а не од гледна точка на задачи кои ги имаат музеите во современото општество. Исполнувајќи ги стручните и законските задачи, музеите директно придонесуваат и во развојот на својата околина. Оттаму улогата на музеите од заштитата на културното наследство и културата во поширока смисла и образованието, се перформулира кон нови сфери - кон улогата во богатата туристичка понуда, но и на севкупниот развој. Со тоа музејските простори се вклучуваат во опкружувањето во кое се наоѓаат, и воспоставуваат нови и многу поинтезивни комуникации во самата заедница, активно придонесувајќи за нејзиниот развој (Krivošejev, 2009: 40-41).

Со развојот на свеста за поширокото значење, но и со примената на новите музејски принципи кои се повеќе свртени кон посетителите, современите музеи преминуваат во категорија на објекти заради кои се доаѓа.

Значењето на едукативната дејност во музеите

За да ја исполни и осмисли својата улога на институција која е важен чинител во собирањето, чувањето, градењето на идентитетот на одредена средина, односно својата функција на извор на информација, музејот мора да воспостави комуникација со средината - општеството во која се наоѓа. Музејската форма на презентација претставува главно средство за комуникација на музеите со општеството и без таа дејност музеите не се во можност да ја исполнуваат својата општествена улога (Stránský, 1970 : 3-6).

Општеството поставува нови услови за музеите, за тие да ја менуваат својата функција. Особено е важно разбирањето на начинот како музеите се интегрираат во општествената средина. Иако методите и опремата се стандардни, поголем и значаен акцент се става на *музејската едукација,* бидејќи без тоа музеите не можат да одговорат на улогата која им се дава денес во светот и која во иднина ќе ја имаат заради сопствената можност за интеграција на севкупната грижа за културното наследство (Maroević,1991: 63).

Интеракцијата со нивните посетители е дел од остварувањето на *едукативната улога* на музеите. Таа е значаен процес во развојот на човекот и општеството во целина и дава можност на човекот да ги афирмира своите творечки потенцијали, да се здобие со знаења значајни за неговото стручно профилирање, но и со знаења кои стануваат дел од неговата општа култура и му овозможуваат да ги препознава и објективно да ги вреднува општествените појави со кои се соочува.

Во материјалните и духовните вредности, кристализирани низ вековите, пулсира енергија која несомнено може да му помогне на човекот да се спознае себеси, да ја открие смислата на своето постоење, да ги постави на здрави темели своите гледишта кон светот, да се вклопи себеси во големото тркало на животот и историјата како дел од развојот.

Свеста за културното наследство не се гради автоматски, стихијно, ниту пак со принуда, туку низ долготрајни и сложени процеси на социјализација. Како да се воспостави, одржи и негува комуникацијата на современиот човек со изворот на

културните вредности; како да се воспостави односот на традиционалното и современото да се вгради како културното наследство во современиот живот и притоа да не ги спречува и забавува современите форми на живеење, туку да биде извор на поквалитетно современо творештво и активност се прашања на кои имаат одговор општествените чинители кои се вклучени во воспитно - образовните и другите процеси на социјализација. Тука се вклучуваат и музеите, реализирајќи ја својата *едукативна дејност*. Материјалите со кои располагаат музеите имаат задача по пат на разни форми да ги социјализираат, и на најпосреден начин, кратко, конкретно и автентично, да ги пренесуваат вредностите на културното наследство на посетителите. Музеите мораат да се поврзат со секојдневието и да му користат на општеството. Тогаш, поважно од бројот на посетителите ќе биде квалитетот на посетата, а со тоа и промената на свеста на граѓаните. Нивната повторна посета ќе зависи пред сè од добро осмисленатa *едукативна програма*. Со тоа музеите ја исполнуваат својата општествена обврска - ги воспитуваат и образуваат своите посетители, граѓаните на едно општество. Се воспоставува комуникација како проток на информации во повеќе насоки: пораката не се пренесува само од изложеното богаство до посетителот, туку и повратно, посетителот и самиот станува комуникатор кој испраќа повратна информација кон изворот.

Во целиот свет музеите ја обновуваат својата *едукативна мисија*, како приоритети за 21 век. Во музеите се развива широк дијапазон на иновативни искуства на учење и на директно искуство што можат да го дадат само музеите преку нивните збирки. Како позитивен пример на новоотворен музеј кој може да има значајна улога во развојот, промената на реалноста на еден индустриски град, ќе го споменеме отворениот огранок на музејот Gugenhajm (Гугенхајм) во градот Bilbao (Билбао) во Португалија. Од успехот на овој музеј произлегува и поимот *билбаоификација* (Akentijević, 1971).

„Интровертни“ и „екстровертни“

Најжестоките дебати во музеите обично се во врска со рамнотежата меѓу внатрешните барања на работата на кустосите и зачувувањето на колекцијата и исполнувањето на потребите на јавноста, на посетителите и на потенцијалните

посетители. Без посетителите музејот е само збирка и неговото зачувување за некоја номинална цифра е безначајно. Доколку сегашноста во која треба да се ужива никогаш не дојде, тогаш зошто и за кого се чува? Спротивно на тоа, музејот без соодветно раководење на збирки и истражување ги остава своите предмети да го изгубат своето значење.

Овие ориентации не се некомпатибилни. Мал број музеи остваруваат совршена рамнотежа меѓу нив, а кај повеќето доминира едната или другата. Има добри и лоши музеи од двата типа.

Добрите „интровертни музеи“ повеќе се грижат за нивното внатрешно функционирање, што значи фокусирање кон предметите во смисла дека тие ги доживуваат потребите на нивните колекции како да се пореални од оние на јавноста. Тие ја црпат нивната сила и самодоверба од нивната длабочина на научност, од добриот ред на нивните продавници и каталози и од задоволствата на споделувањето на нивните колекции со посетителите (O Neill, 1999: 23).

Добрите „екстровертни музеи“ се ориентирани кон луѓето. Кај нив доминираат потребите на јавноста и сметаат дека наоѓањето на ефективни начини во кои јавноста може да се запознае со збирките и нивното значење е главната цел на музејот. Тие ја црпат нивната сила и самодоверба од споделувањето на ентузијазмот со посетителите и достапноста на збирките до посетителите со малку или воопшто без специјалистичко познавање (Ibid: 24).

Во време кога музеите се под голем притисок да станат поотворени и повеќе ориентирани кон услугата, важно е да се изразат условите на овие разлики. Ова е важно доколку сакаме, во збунетоста која ја чувствуваат за својата улога, многу од музеите да ги задржиме најдобрите квалитети на „интровертните“ и „екстровертните“ музеи и да ја прифатиме иднината со интегритетот и новите идеали.

2. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ НА РАБОТАТА НА МУЗЕИТЕ

Стратешки менаџмент

Светскиот процес на глобализација доведува до значајни промени во начинот на водење на бизнисот во речиси сите национални стопанства во светот. Развојот на технологијата, на сообраќајот, на интернетот, и намалувањето на трговските бариери овозможува голем број погодности за компаниите како што се: подобрување на квалитетот на производите и услугите, зголемување на продажбата, намалување на производствените трошоци, можност за стекнување сопственост во други земји и слично. Но, глобализацијата не наметнува само полезни промени во водењето на бизнисот, туку таа предизвикува и голем број „главоболки“ на менаџерите со сѐ поголемата конкуренција помеѓу компаниите, брзината на застарување на технологиите и производите, брзата, понекогаш и непредвидлива, промена на потребите кај потрошувачите и слично (Бојаџиоски - Ефтимов, 2009: 32).

Глобализацијата дефинитивно е еден од најважните фактори кои придонесуваат за голема турбулентност во окружувањето, динамика на промените и неизвесност што ги следи. Сево ова наметнува потреба за постојано следење и антиципирање на промените во бизнис - окружувањето, изнаоѓање начини за смалување на неизвесноста, како и постојано приспособување на организацијата на новонастанатите услови (Ibid: 32).

Во јавните установи на културата и во музеите е присутен проблемот на бирократизирана администрација, која не успева да ги трансформира установите во динамични, транспарентни, модерни и мобилни установи, со јасно дефинирана стратегија. Затоа е потребна промена во начинот на организирање и функционирање на овие установи, што значи дека музеите треба да изготват стратешкиот развоен план. Смислата на стратешкото планирање во турбулентна средина, планирањето на иднината не е дел од логиката на работата, бидејќи организациите се свртени кон решавање на конкретните опасности и отстранување на воочените слабости. Друг проблем претставува и фактот дека во поголем број земји во транзиција и земји во развој подрачјето на културата се смета за дел од широко сфатена традиција и идентитет, а установите сигурни места на нивното зачувување, така што не сметаат дека содржините и насоките на нивната работа се подложни на преиспитување. Оттука и самата метода на стратешко планирање се доживува како опасност наметната од страна, која ги зголемува наместо да ги намалува турбуленциите во дадената средина. Изработката на стратешкиот план е метода која гарантира динамичен однос кон промените кои не можат потполно да се дефинираат и кои често се изразито неповолни за развојот на дејноста. Затоа подготовката на стратешкото планирање е оној инструмент кој ќе гарантира добиените знаења и вештини во почетокот на процесот на подигање на капацитетот да бидат не само имплементирани, туку на вистински начин искористени за развој на организацијата. Инаку, почетната мотивација на кадарот во организацијата може да прерасне во апатија, бидејќи ќе се покаже дека тие знаења се бесмислени во околината која не ги прифаќа, или ако условите за работа се менуваат секојдневно. Постои уште една причина за истакнување на прашањето за осмислување на стратешкиот план, а тоа е поставувањето на прашањето за кого се создава и кој ќе го користи.

Причините во прилог на праксата на долгорочно стратешко планирање се многубројни, меѓу кои се издвојуваат:

- постигнување стабилност и сигурност на организацијата;
- подобра подготвеност за реагирање на неочекуваните појави од околината;
- поголема флексибилност и подготвеност за промените;

- подобри преговарачки позиции на организацијата;
- поголем кредибилитет и препознатливост на организациите во околината;
- зголемен квалитет на програмите.

За јавните установи од културата стратешкиот план е посебно значаен, бидејќи практично тоа е единствениот инструмент кој им наметнува преиспитување на постоечките програми и начинот на работа и бара нова насока кон иднината и нови иновативни стратегии (Dragićević Šešić - Dragojević, 2005: 94-97).

Зборот *стратегија* влече корени од воената терминологија. Потекнува од грчкиот збор *„stratēgos"* кој претставува дериват од следниве два збора: *„stratos"* што значи војска и *„ag"*,- старогрчки збор што значи водство. Стратегија во суштина упатува на воен командант или на неговиот план за водење на битка или војна. Се верува дека постоењето на добра стратегија и нејзина успешна примена се најрелевантните знаци за постоење на успешен менаџмент во една организација (Бојаџиоски - Ефтимов, 2009: 32).

Процес на стратешки менаџмент

Досега се развиени голем број модели кои графички успешно го прикажуваат хронолошкиот редослед на активностите во процесот на стратешкиот менаџмент. Помеѓу поголемиот број автори постои усогласеност за елементите, односно за активностите кои го чинат самиот процес на стратешки менаџмент. Тие најчесто се логично распоредени во следниве три фази:

1. стратешко планирање
2. стратешко извршување
3. стратешка контрола

Некои од авторите ја издвојуваат фазата стратешко планирање во две посебни фази: оценување на окружувањето и формулирање на стратегијата, со што се добива модел составен од четри фази - шематски прикажан на слика 4 (Бојаџиоски - Ефтимов, 2009: 33).

<table>
<tr><th>Оценување на окружувањето</th><th>Формулирање на стратегијата</th><th>Извршување на стратегијата</th><th>Оценка и контрола на стратегијата</th></tr>
<tr><td>Екстерно окружување</td><td>Визија
Мисија
Цели
Стратегија</td><td rowspan="2">Структура
Култура
Лидерство</td><td>Перформанс на претпријатието</td></tr>
<tr><td>Интерно окружување</td><td>Анализа и избор на стратегија на ниво на:
- организација
- сектори
- деловни функции (човечки ресурси и др.)</td><td></td></tr>
</table>

Слика 4: Приказ на стратешко планирање

Оценувањето на окружувањето се однесува на оценување на влијанието на факторите од екстерното и интерното окружување врз остварувањето на стратегијата на претпријатието. Со анализата на екстерното окружување треба да се утврдат можностите и ограничувањата што се јавуваат во окружувањето. Анализата на интерната средина се однесува на утврдување на предностите и слабостите на самото претпријатие.

Формулирањето стратегија претставува долгорочен план за ефективно управување во светлината на интерните и екстерните фактори на животната средина. Оваа фаза опфаќа определување на мисијата, целите, анализа и избор на стратегии на ниво на претпријатието, како и на ниво на сектори и на ниво на деловни функции.

Извршувањето на стратегијата е процес со кој менаџерот ги насочува стратегиите во акција со помош на структура, култура и лидерство. Извршувањето на стратегијата е многу важна стратегиска активност, бидејќи и најдобро, формулираната стратегија може да не успее доколку е лошо извршена.

Оценувањето и контролата на стратегијата опфаќа набљудување на остварувањето на резултатите, спроведување на остварените резултати со стандардите и преземање колективна акција. Стратешката контрола треба да укаже на евентуално пројавените отстапувања во извршувањето на стратегијата и да преземе колективна акција во насока на корегирање на таквите отстапувања.

Поимот мисија на културните институции

Според дефиницијата на Стивен Ленгли, мисијата на културните институции треба да обединува четири основни цели:

1. мора да ја изложи филозофијата на институцијата во една концизна реченица или во еден кус пасус;
2. мора да биде единствена и препознатлива, неприспособлива и неприменлива за која било друга културна институција;
3. мора да биде возбудлива и инспиративна, подеднакво и за вработените во културната институција и за јавноста;
4. мора да ги искажува основните цели на институцијата, така што и нејзиниот напредок и нејзиниот успех да се мерливи.

Според Хип Хагорд, формулирањето на мисијата на културната институција го принудува менаџерот да се запраша самиот себеси зошто воопшто постои неговата институција. Ова е особено важно во доменот на културата, каде што смислата на институциите се смета за разбирлива сама по себе. Втората причина лежи во постигнувањето на внатрешна кохерентност, затоа што сите вработени ги знаат и ги усвојуваат суштината и причините за постоењето на институцијата. Тоа ги поттикнува во исто време да дејствуваат и во согласност со мисијата. Третата причина лежи во фактот што културните институции, честопати под притисок на општествените и пазарните промени, се принудени да ги променат својата деловна политика и внатрешната структура. Затоа е важно во овие процеси на промени мисијата да се земе како појдовна точка во критичкото размислување за новите форми на организирање и дејствување (Драгичевиќ Шешиќ - Стојковиќ, 2003: 98-99).

Поимот визија на културните институции

Доколку мисијата ја одредиме како показател на вредностите, смислата и причината за постоење на организацијата, тогаш визијата може да се дефинира како показател на аспирација и амбиција на организацијата кои се остварливи во подолг период. Визијата е сместување на организацијата во иднината, и тоа во онаа посакуваната. Визијата истовремено претставува и мерка за идните достигнувања и тежнеења кои ќе ја насочуваат организацијата во изборот на најефикасни стратешки решенија (Dragićević – Šešić, Dragojević, 2005: 121).

Во процесот на стратешкото планирање треба да се провери постоечката мисија на организацијата, доколку е неопходно, да се најде начин за нејзино редефинирање.

Визија **Што сакаме да бидеме?**	**Мисија** Зошто постоиме?
Инспиративна	Ги зацврстува вредностите и го дефинира идентитетот
Предвидува и промовира нови естетски и програмски предизвици	Ги дефинира естетско-програмските критериуми
Мобилизаторска	Ја зацврстува организациската кохезија
Различна и иновативна	Препознатлива во јавноста
Амбициозна	Соодветна на ресурсите на организацијата
Свртена кон иднината	Свртена кон сегашноста

Различното дефинирање на визијата нужно донесува и различни стратегии и методи на делување.

Доколку организацијата се определи за првата визија, некои од основните стратегии треба да бидат умрежување, интернационализација, програмско фокусирање и поддршка на развојот на квалитетот.

Доколку организацијата се определи за втората визија, основните стратегии можат да бидат развој на публиката, стратегија за јавно ангажирање и децентрализација на делувањето.

Третата визија бара воведување стратегија за едукација и пренесување на знаење (Ibid: 122).

Примери за начинот на дефинирање на мисиите на музеите

Воопштени и типски мисии, кои често во јавните установи од култура се претставени во првите членови на статутот, и резиме на дефиницијата за постоење на институцијата. На пример: „музејот е институција која се бави со истражување, чување, заштита и презентација на дел од културното наследство на територијата" не се добра основа за прецизирање на целите, ни за наоѓање идеи кои се неопходни за дефинирање на визијата.

Кога организацијата настојува да ја одреди визијата на сопствениот иден развој можат да се јават бројни дилеми, бидејќи покрај земањето предвид на сопствени интереси и можни ресурси, мора да се земе предвид и она што со себе го носат различни сценарија. Затоа, понекогаш е битно да постојат различни визии, со тоа јасно да се одреди која е приоритетна за организацијата, но и оние кои ќе се реализираат доколку првата не може заради неповолни околности (Dragićević Šešić – Dragojević, 2005: 120-123).

Стратегиска анализа и планирање

При дефинирањето на работната политика, неопходно е да се применат некои од методите на стратегиската анализа, а со цел - воспоставување на местото на институцијата. Најпозната метода на стратегиска анализа е SWOT, поради својата флексибилност. Зборот SWOT е кратенка од англиските зборови: strength-сила, weaknesses-слабости, opportunities-можности, threats-закани (Драгичевиќ Шешиќ - Стојковиќ, 2003: 102).

Пример на SWOT анализа

1. Внатрешна сила
    - Квалитетни програми
    - Високи професионални стандарди
    - Локација
    - Простор
    - Одличен систем за услуги на публиката
    - Верен и посветен кадар
    - Мотивиран директор и управен одбор
2. Надворешни можности
    - ширење на базата на населението
    - неискористена база на донатори
    - образовна програма во локалните училишта
    - унапредување на односот со заедницата
3. Внатрешни слабости
    - недоволно средства
    - ограничен систем за барање на донации
    - недостаток на стручен кадар во клучните области
    - замор на вработените
    - односот на управниот одбор со вработените
4. Надворешни опасности
    - помал број на посетители
    - вкусот за забава кој се менува
    - моментална економска криза (Berns, 2009: 180).

За да се определи внатрешната сила и слабост на една институција, како и можностите и заканите што доаѓаат од околината, потребно е да бидат дефинирани и сите други фактори кои ќе бидат подложени на анализа, а тоа се различни надворешни и внатрешни фактори.

Надворешни фактори што влијаат врз формирањето на работната политика е:

- традиционалното културно окружување (јавното мислење, културното ниво на поголемиот дел од популацијата).

Како внатрешни објективни фактори се издвојуваат:

- техничкиот потенцијал;
- финансискиот потенцијал;
- просторните услови (зградата, нејзината големина, нејзината положба во градското ткиво), но се препознаваат и

Внатрешни субјективни фактори:

- постојниот кадар, неговата професионална компетенција, знаење и способност;
- ставовите, вредностите и мислењата на вработените (Ibid: 180).

Сепак, во својата основа работната политика треба да биде создадена во што е можно поблизок контакт и соднос со пазарот-околината. Ова е најважниот објективен фактор во работната политика. Културниот пазар не го создава само публиката на дадената културна програма, која е понудена од некоја културна институција, туку под пазар на културата се подразбира едно широко подрачје, од образовниот систем кој е база за воспоставување на културните потреби и навики, до медиумските системи како средства на влијание и на пренесување пораки.

АНАЛИЗА НА СОДРЖИНИТЕ

Секоја организација во отворен систем реагира на промените на окружувањето. Економското, политичкото и правното, културното и општественото, демографското, технолошкото и образовното окружување заедно формираат сложен збир на околности кои влијаат врз квалитетот за постигнување на целите на организацијата. Овие окружувања се проценуваат со собирање на информации од посетителите, други групи, членовите на управниот одбор, од медиумите, од работните состаноци и професионалните средби (Berns, 2009: 107).

Показатели на проценката на *надворешно окружување* се:

1. *Културно и општествено. Културната и општествената средина претставуваат широк распон на верувања, ставови и облици на однесување кои заедно го чинат нашето општество. Една од поважните работи за кои менаџерот секогаш размислува е видот на програмата на организацијата и нејзиното влијание врз општеството. Традиционалните општествени структури (семејство, училиште, религиска припадност), иако се менуваат, и понатаму имаат главна улога во пренесувањето на општествените вредности и верувања. Се чини, и покрај медиумските информации за промени, сепак традиционалните структури и понатаму имаат свое место во општеството.*

2. *Образовно. Образованието е еден од најзначајните фактори во развојот на корисниците на музеите. Многу организациии согледаа дека имаат повеќе корист доколку имаат соработка со локалниот школски систем. Потребно е ефикасно да се комбинираат посетите на училиштата со планирани часови во текот на годината така што познавањето на културното богатство да биде дел од образовниот систем. Без контекст на искуство програмите во музеите се изолирани случаи а, од друга страна, и здодевни.*

3. *Демографско. Популацијата се менува во смисол на годините на старост, полот, расата, висината на приходите, нивото на образование и локација. Влијанието на демографските промени е видливо.*

4. *Економско. Економско окружување е највлијателната надворешна сила. Општите услови како инфлација, рецесија, данок ги одредуваат финансиските одржливости на операцијата.*

5. *Политичко и правно. Влијанието на политичките и правните околности врз музеите се движи од меѓународна сцена до локално ниво.*

6. *Технолошко. Технологијата денес помага да се допре до најголемиот број на посетители. Видеото го губи значењето во однос на DVD и други формати, а главен проблем на дистрибутерите е контролата и противзаконската дистрибуција на овие медиуми. Дигиталната технологија им овозможува на граѓаните да изнајмат или купат програми и да гледаат поставките во музеите.*

(Berns, 2009: 135).

Извори на информација

1. Публика и заедница. Менаџерот сака да знае повеќе за посетителите кои го посетуваат музејот. Анкети, прашалници, или контакт телефони или контакт преку Интернет претставуваат добри техники за добивање информации. Но, овој процес не го покажува вкусот на посетителите. Основната цел на овие техники за испрашување што мислат за вашата установа е да се научи како да се оствари подобра комуникација. Во отворените системи менаџерот креира средства на комуникација (брошури, писма, плакати, веб-страници итн.) кон надворешниот свет за јасно да ни ги пренесе пораките на организацијата на посетителите. Повратната информација на корисниците на музејските услуги е извор кој ќе ја обликува иднината на организацијата.

2. Управен одбор. Работата на менаџерот, меѓу другото, е активно да ги распореди придонесите и да ги прилагоди предлозите и идеите на членовите од управниот одбор кои ефикасно ќе придонесат за реализација на целите на организацијата.

3. Други групи. Со соработка и комбинација на програми и активности со други или повеќе музеи и организации од културата се создава синергија. Изразот синергија се користи за да се опишат состојбите кога две или повеќе организации соработуваат, а резултатот е поголем од нивниот вкупен поединечен напор. На пример, многу градови во светот објавуваат печатени и електронски уметнички календари на кои се поместени програми на музејските активности за определен период. Електронските уметнички календари обично се поврзани со Интернет систем за купување на билети. Купоните за попусти и реклами често се користат за да се насочи вниманието на посебни случувања за да се привлечат нови посетители.

6. Медиуми и критика. Печатениот и електронскиот медиум со Интернет му овозможуваат на менаџментот најнови информации за надворешниот свет кој влијае на организацијата. Менаџерот треба редовно да ги следи стручните изданија за музеите. За комуникација на музејот со надворешното окружување важно е да биде забележан. Без оглед на тоа колку програмите или проектите се добри, без публицитет тешко е да се добие доверба од заедницата.

5. Професионалнии здруженија. Повеќе музеи и музејски здруженија објавуваат билтени или списанија и организираат годишни конференции. Процесот на размена на информации често се фокусира на моменталните проблеми во функционирањето или теми кои се однесуваат на нови методи за собирање на средства.

6. Советници. Советници се уште еден извор на информации кои ни помагаат во ефикасно функционирање на организацијата.

(Berns, 2009: 135-152).

Видови стратегии

Менаџерите во процесот на стратегиското планирање главно се вклучени во формулирање на три вида стратегии:

1. општа стратегија или стратегија на ниво на организација
2. генеричка стратегија или стратегија на ниво на сектори
3. функционална стратегија или стратегија на ниво на деловни функции
   (Бојаџиоски – Ефтимов, 2009: 37-38).

Откако ќе се дефинира *мисијата* и ќе се извршат *стратегиските анализи,* неопходно е да се донесат долгорочни *стратегиски цели* на работната политика, а потоа треба да се постават конкретни годишни цели што произлегуваат од нив. Понатаму, со *планот за акција* ги предвидуваме *стратегиите и методите* за реализација на програмата на активности со кои најефикасно и најефективно ќе се постигнат саканите цели. Со прецизниот *буџет*, кој е составен од детално наведените расходи, но и со очекуваните приходи, се создаваат услови за *контрола и евалуација* на степенот на реализација на целите во текот на првата година од новиот стратегиски план и новата деловна политика (Драгичевиќ Шешиќ - Стојковиќ, 2003: 102-111).

На менаџерите им се потребни конкретни цели кои на едноставен начин ќе им објаснат што всушност значи таквата мисија за секое одделение. Целите се идна состојба, ситуација или сакан резултат кон кој е насочена планираната активност. Остварувањето на целите на организацијата придонесуа за остварување на мисијата на организацијата. Целите во однос на мисијата претставуваат нејзина разработка. Треба посебно да се внимава да се забележат најважните постулати за ефективно формулирање на стратешките цели како што се: остварливост,

конкретност, мерливост, временска определеност и јасна дефинираност (Бојаџиоски – Ефтимов, 2009: 36).

За да се спроведе планот треба да се има востановена организациска рамка која ќе овозможи да се води и контролира организацијата.

Кој концепт ќе примениме во организациониот дизајн и структура?

Постојат четири предности на организирањето:

1. Да се дефинира јасно кој што работи.
2. Да се одреди кој кого нагледува.
3. Да се одредат канали на комуникација.
4. Примена на ресурси во дефинирање на целите и плановите.

Дел од задолженијата на менаџерот во една организација од културата е да донесе одлуки за поделба на работата, да именува луѓе кои ќе ја извршат, да се обезбедат потребни средства и да координира со вложениот труд за да се остварат поставените цели (Berns, 2009: 208).

Како да структуираме музеј?

> *Кога говориме за организациска структура мислиме на „формален систем на работни односи меѓу луѓето и задачите кои мораат да ги исполнат за да ги исполнат поставените цели. Тие односи и задачи обично се претставени во организациска табела, која претставува распоред на работните позиции во организацијат.*
>
> (Berns, 2009: 214-215)

Просечната организациона табела треба јасно да покаже шест клучни елементи на организацијата: поделба на работата, видот на работата, работни односи, сектори или работни групи, нивои на менаџмент и линија на комуникација.

Поделба на работата

Секоја рубрика од организационата табела претставува дејност-област. Секое поле означува поединец или група кои се одговорни за постигнување на целите и плановите на организацијата.

Вид на работа

Називот кој се користи за полето на дејност (на пр: финансии, едукација како што е прикажано на табелата) помага да се опише каква работа треба да изврши лицето или групата. Да се користат јасни и недвосмислени називи (Berns, 2009: 216).

Работни односи

Покажува кој на кому е одговорен во организацијата.

Сектори или работни групи

Групирањето на називи на (позиција) работи под работна група или сектор треба да се види во организациската табела.

Линија на комуникација

Организационата табела треба да претставува линија на комуникација низ хиерархија (Berns, 2009: 223).

Стратешкото планирање на една организација потполно се потпира на извештајот добиен од евалуацијата, всушност кој претставува основа за негова изработка. Да се дефинираат целите, програмите, активностите, постоечките и потребните ресурси, да се размислува и предвиди секоја фаза на проектите и да се поврзе со партнерите во еден заеднички проект е начин на размислување при креирање на стратешкото планирање на работата на културната установа Музеј. Стратегијата претставува мост помеѓу сегашната позиција на организацијата и онаа посакуваната.

Имплементирањето, односно извршувањето на стратегијата, е втора фаза од процесот на стратегискиот менаџмент која следи по фазата на стратешкото планирање. Овде е потребно да се изврши трансформирање на стратегијата во конкретни акции и резултати. За нејзино успешно имплементирање е потребна ефикасна примена на сите менаџмент функции: планирање, организирање, одлучување, менаџмент на човечки ресурси и контрола (Бојаџиоски - Ефтимов, 2009: 37).

Стратегиската контрола е предуслов за извршување на стратегијата на организацијата. Менџментот го надгледува степенот до кој организацијата ги исполнила своите стратешки цели и поставува прашања ако постојат девијации

(Бојаџиоски - Ефтимов, 2009: 38).

Денес, секоја организација располага со различни потенцијали кои можат да бидат: *физички* - на пример: опрема, технологија, земјиште, *организациски* - на пример: организациска структура, планирање, систем за контрола, координациски системи и групни односи и *човечки* - на пример: искуство, вештини, способности и интелигенцијата на вработените (Бојаџиоски – Ефтимов, 2009: 33).

Овој текст поаѓа од претпоставката дека музејските организации се отворени системи изложени на надворешни и внатрешни сили кои го обликуваат и менуваат нивниот начин на работа. Менаџерот ги анализира проблемите и се обидува да внесе промени кои би го подобриле начинот на работа.

Теоретскиот пристап прилагоден на околностите претпоставува дека менаџерот презема соодветни чекори по детални анализи за проблемите и ситуациите. Секако, не постојат универзални принципи кои можат да ги применат сите организации. Менаџментот е составен дел на сите општествени системи, од семејството до мултинационалните корпорации.

Организациска структура на музеите

Шемата за организација на музејските установи мора да е прилагодена на функциите кои ги вршат музеите. Без оглед на големината или сложеноста на музејските установи, тие мораат да ги задоволат основните музеолошки задачи: заштита, истражување и комуникација. За да ги исполнат наведените задачи музејските установи треба да располагаат со музејски збирки (фонд на музејски експонати), треба да имаат стручни тимови и да имаат простор со соодветна опрема. Стручниот кадар и музејскиот простор се во функција на музејските збирки, бидејќи вработените ги исполнуваат музејските функции користејќи ги музејските збирки во просторот кој е наменет.

Во таа смисла можеме да говориме за организација на музејски установи во три облика:

1. во организирање на музејските материјали по збирки,
2. во организирање на функционирање на музеите со распределба на стручниот кадар по организациски единици,
3. во организирање на просторот во музеите за непречено исполнување на работните задачи.

Трите организациски облици се поврзани, влијаат едни на други и не можеме строго да ги издвоиме.

Организирање на музејките материјали по збирки

Секоја музејска установа го организира собраниот музејски фонд на начин кој не подлежи на посебни формални правила. Збирките се основни единици по кои се структуира музејскиот фонд. Тие се разликуваат зависно од тоа дали се работи за општ или специјализиран музеј. Во профилирањето на збирките има влијание и специфичноста на подрачјето во кое се наоѓа музејот, како и потеклото на збирките.

Меѓусебното влијание на одделни збирки и нивниот однос кон целиот музејски фонд доаѓаат до израз во текот на музејските истражувања, се интегрираат во музејската докумантација, а се интерпретираат во постојаните поставки како постојан канал преку кој музеите комуницираат со околината.

Функционирање на музеите по организациски единици

Структурата на дејностите во музејските установи по организациски единици:

- управување со збирки
- комуникација со посетителите
- конзерваторско-реставраторски и библиотечно-документациски
- технички (поставување на изложби, чување на музејскиот простор и функционирање на музејската инфраструктура)
- административна (управување, финансии)

Структурата и бројноста на вработените во оделни организациски единици, како и формирањето на одделни организациски единици зависат од значењето и големината на музеите.

Кустосите со својата музеолошка професија се одговорни за музејските предмети. Имат високо образование во основната стручна дисциплина која се бави со предметите во збирките. Во одредени задачи работат со другите стручни лица, документатори за водење на музејската документација, со конзерватори, препаратори или раставратори кои се бават со превентивната заштита, и на крај со дизајнери, ликовни уметници и др. кои учествуваат во подготовката и реализацијата на музејските изложби.

Друга важна професија во музеите се музејските едукатори, кои се бават со односот на музеите и посетителите или, во пошироки рамки, музеите со јавноста. Тие ја креираат едукативната функција на музеите, овозможувајќи пораката остварена на изложбите да им се пренесе на посетителите на начин на кој музеите комуницираат со јавноста. Тоа значи не само со изложби, туку и со предавања, демонстрација, разговор, публикација и др.

Техничките служби помагаат музеите да функционираат добро. Тоа се чуварите кои се грижат за физичката сигурност на музејките збирки и други технички кадар одговорен за одржување на музејската инфраструктура.

Музејската администрација и управата се бават со музејските финансии, управување со музејските работи, од персонални до сметководителни. Директорот на музејот мора да има добро музеолошко образование и да поседува раководна умешност.

Организирање на просторот во музеите

Музејскиот простор е рамка во која се извршуваат сите музеолошки дејности. Проблемот со музејскиот простор се јавува истовремено со појавата на музејските установи. Првите музејски објекти почнале да се градат во 19 век, кога збирките прераснале во установи. Денес музејската програма е главниот чинител во

формирањето на проектна програма за изградба на музејски објекти или обликување на музејскиот простор.

Музејскиот простор мора да овозможи интегрално функционирање на музејската установа како целина и индивидуално функционирање на нејзините основни содржини (Maroević, 1993: 84-88).

ПРИМЕРИ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА ВО МУЗЕИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Република Македонија

Национална установа Музеј на Македонија – Скопје

Според член 35 став 1 точка 1 од Статутот на Националната установа Музеј на Македонија – Скопје има четири (4) организациони единици:

1. Археолошки музеј
2. Етнолошки музеј
3. Историски музеј
4. Музеј на средновековната уметност

Музејот е основан од Владата на Република Македонија, со Одлука за утврдување на мрежата на националните установи од обласа на културата според член 12 од *Статутот на Националната установа Музеј на Македонија - Скопје.*

Дејноста и организацијата на работењето, според член 13 од истиот статут се дефинира:

- Музејот преку систематско истражување, собирање, средување, стручно и научно обработување и проучување, непосредна заштита, чување, објавување и презентирање на музејскиот материјал и музејските предмети, ја врши музејската дејност и го заштитува движното културно наследство.
- Музејот врши научно-истражувачка дејност.

- Учествува, подготвува, реализира и презентира научни проекти и истражувања од повеќе области поврзани со неговата основна дејност.
- Музејот, во согласност со законските прописи за движното културно наследство врши матична дејност на територијата на Република Македонија.

Дејноста на Музејот е од национален интерес, а се извршува така што:

- систематски истражува, собира, средува, стручно и научно обработува и проучува, конзервира, чува, објавува и презентира музејски материјали и музејски предмети од областа на археологијата, етнологијата, историјата, историја на уметност и технички музејски предмети од значење за заштита на движното културно наследство;
- преку постојаните музејски поставки, повремените и подвижните изложби, предавања, семинари и курсеви го унапредува знаењето и грижата на граѓаните и пошироката јавност за значењето, вредноста и заштитата на движното културно наследство;
- обезбедува услови за користење, за стручно и научно проучување на музејскиот материјал и музејските предмети;
- издава стручни и научни публикации, каталози, водичи и друг пропаганден материјал;
- организира стручни и научни собири, а во соработка со сродни установи и здруженија од областа на културата, образованието и науката;
- врши експертиза и издава сертификати;
- води влезна книга, книга на инвентарот, картотека и друг вид евиденција и документација за музејскиот материјал и музејските предмети;
- ја координира стручната работа на музејските установи во Републиката;
- врши стручен увид во работата на музејските установи во Републиката и дава стручна помош на имателите на заштитените добра;
- врши стручна контрола и конзерваторските проекти како и конзерваторски и друг вид надзор над спроведувањето мерки за заштита на движното културно наследство;
- изготвува среднорочни, годишни, периодични и интервентни планови, програми, проекти и елаборати за заштита на движното културно наследство, за унапредување на музејската дејност и за стручно и научно усовршување на музејскиот кадар;

- предлага прописи и мерки за заштита на движното културно наследство, за унапредување на музејската дејност и за стручно и научно усовршување на музејскиот кадар.

Покрај основната дејност, Музејот врши и доплнителни дејности. Според член 14 од *Статутот на Националната установа Музеј на Македонија - Скопје.*

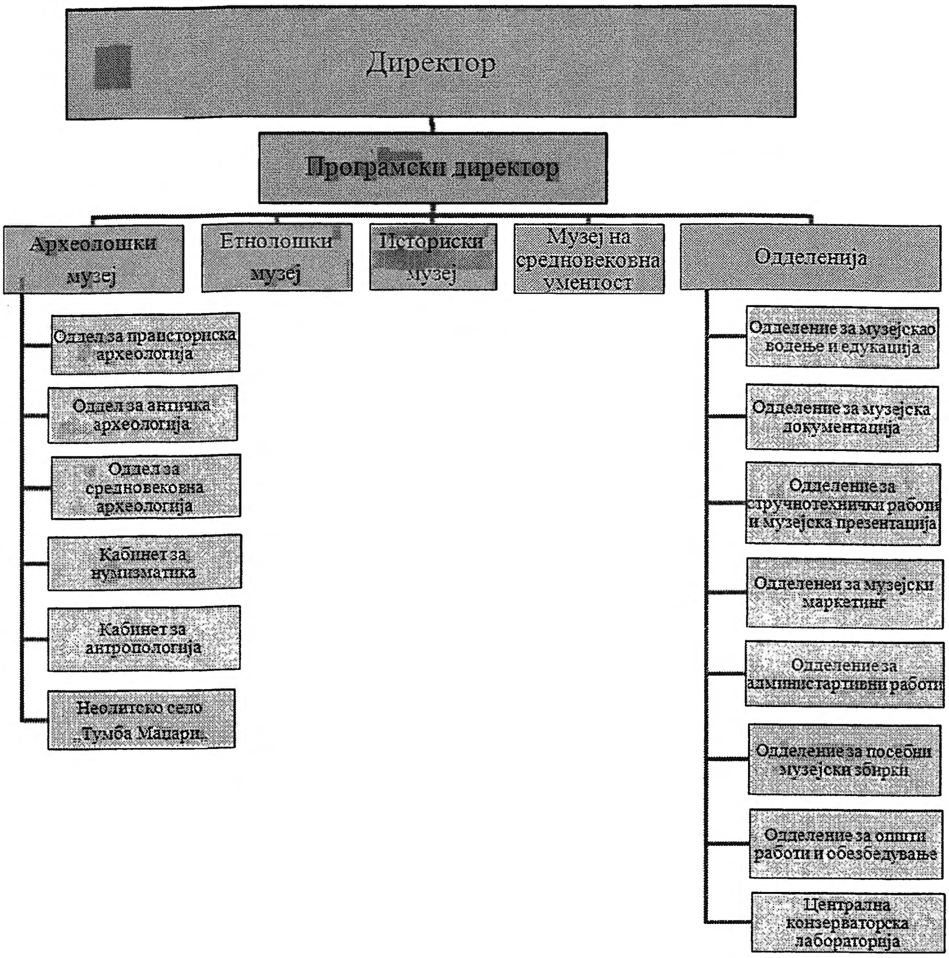
Една од нив е: отстапува права за објавување, прикажување и репродукција на документацијата изготвена за културните добра од своите збирки и дава согласност за репродуцирање и користење на музејскиот материјал и музејските предмети како јавно добро во деловни, воспитно-образовни и промотивни цели.

Според член 16 од истиот Статут, утврдена е *Организационата поставеност*:

Музејот се состои од 4 (четири) организациони единици - музеи, 7(седум) одделенија и Централна конзерваторска лабораторија (шема 1).

Органи на раководење во Музејот се директорот и програмскиот директор.

Орган на управување во Музејот е Управниот одбор по член 20, од *Статутот на Националната установа Музеј на Македонија - Скопје.*



Шема 1: Организациона структура
на Националната установа Музеј на Македонија - Скопје

Според *Правилникот за организација на работата и систематизација на работните места во Националната установа Музеј на Македонија – Скопје,* по член 26.

***Директорот* на Музејот ги врши следните работи:**

- ја води работата на Музејот;
- го застапува Музејот и одговара за материјално-финансиското работење и за законитоста и екомомичноста на нејзината работа;
- донесува Годишна програма за работа на Музејот, по претходна согласност на Управниот одбор;

- ги извршува одлуките на Управниот одбор;
- донесува акт за систематизација и организација на работните места, односно акт за распределба на акт;
- донесува акти во врска со работниот однос на вработените во согласност со Законот;
- ги избира и разрешува програмските директори на Археолошкиот, Етнолошкиот, Историскиот и Музејот на средновекова уметност, по пат на конкурс, во согласност со Законот и Статутот;
- формира Стручен совет и други советодавни тела (трајни, повремени), во согласност со Статутот;
- именува и разрешува раководители на одделенија;
- директно е одговорен и раководи со организацијата и подготовките за одбрана, врши увид на документите за одбрана и остварува непосреден надзор за нивно реализирање;
- се грижи за преземање и реализирање на мерки и задачи од областа на противпожарната и техничката заштита;
- презема посебни мерки за работа во воени услови;
- презема мерки за заштита на тајноста на документите и податоците за одбрана од значење и заштита на музејскиот материјал и музејските предмети за време на воена опасност или воени услови;
- решава за трошење на средствата определени за репрезентација;
- решава за службени патувања;
- се грижи за обезбедување на мерките за безбедност и здравје при работа;
- се грижи за информирањето и за остварување на правата на работниците;
- издава налози и стручни упатства за работа;
- предлага свикување седница на Управниот одбор;
- има право и должност да учествува во работата на Управниот одбор;
- во согласност со законските прописи, решава за набавка на основни средства и ситен инвентар;
- раководи со работата на Стручниот и Издавачкиот совет на Музејот и со работата на Комисиите за откуп на музејски материјал;

- организира соработка со музеите и други сродни установи и институции;
- ги запира од извршување поединечните и општите акти кои не се во согласност со законските прописи;
- овозможува увид во работата на установата, инспекциски и управен надзор, ревизија и друг вид контрола на работењето на установата од страна на надлежните органи;
- донесува решенија, наредби и други поединечни акти во врска со работењето на Музејот;
- ги известува надлежните органи за податоците што претставуваат класифицирана информација;
- врши и други работи и во согласност со Законот, Статутот и општите акти на Музејот.

***Програмскиот директор* за својата работа е одговорен пред Директорот на Музејот и Управниот одбор,** стои во член 30, од *Статутот на Националната установа Музеј на Македонија - Скопје*.

Според член 39 од истиот статут, следните работи ги врши *Управниот одбор* на Музејот:

- донесува Статут;
- ги утврдува политиката и принципите за развој и работа на Музејот;
- дава согласност на годишната програма на Музејот, по предлог на директорот;
- го усвојува годишниот извештај за работа на Музејот, по предлог на директорот;
- дава согласност на актот за организација на работата и систематизација на работните места на Музејот и Правилникот за плати;
- донесува документи за финансиското работење на Музејот, во согласност со прописите за материјално и финансиско работење;
- одлучува во втор степен за решенија што ги донесува директорот;

- дава образложен предлог на министерот за култура за разрешување на директорот;
- донесува Деловник за работа на Управниот одбор;
- ги усвојува и донесува документите за одбрана, заштита и спасување, противпожарна и техничка заштита, по предлог на директорот на Музејот или од него овластено лице;
- формира штаб и единица за заштита и спасување;
- ја донесува програмата за работа на Музејот во воени услови;
- одлучува за втор потписник во Музејот;
- решава за платата на директорот со решение;
- донесува прописи за техничко-заштитни мерки за чување и одржување на музејскиот материјал и музејските предмети;
- донесува општи акти кои не се во надлежност на директорот на Музејот.

Стручни работни тела

Заради поуспешно извршување на програмските задачи, директорот на Музејот може да формира постојани и повремени стручни тела, дефинирани во член 40 од *Статутот.*

Постојани стручни тела во Музејот се:

1. Стручен совет;
2. Комисии за откуп на музејски материјал, за секој музеј посебно;
3. Издавачки совет.

Стручен совет. Стручниот совет на Музејот расправа за програмата, за одделни проекти, за стручната работа и соработка, за научно-истражувачките иницијативи и други значајни стручни прашања од пошироката област на заштитата на културното наследство и од непосреден интерес за музејската дејност.

Стручниот совет ги врши следните работи:

- покренува иницијативи и расправа за перспективниот развиток на Музејот;

- расправа и дава предлози за програмата, стручната работа и соработката на Музејот во научно-истражувачките проекти;
- ги разгледува резултатите од работата и за својата оценка го известува Управниот одбор на Музејот;
- ги разгледува и дава свои мислења за прописите за техничко-заштитните мерки, за чување и обработка на музејскиот материјал и музејските предмети и предлага нивни промени;
- го разгледува и дава мислење за Правилникот за користење на музејскиот материјал и музејските предмети;
- иницира издавање на одредени публикации од дејноста на Музејот;
- го следи стручното усовршување на музејскиот кадар и дава предлози за планирано унапредување на стручните потенцијали и научни интереси на работниците;
- до Управниот одбор дава предлози за проширување, намалување или промена на одделенијата во Музејот.

Во Република Македонија е мал бројот на музеи кои имаат посебен стручен кадар со Одделение за едукација. Во главно, работата со децата и учениците ја извршува водичката служба или кустосите. Музеите во Македонија во досегашната работа не обрнувале посебно внимание во реализацијата на *едукативните програми.* Освен стручните толкувања на поставките и изложбите, за посетителите не е применета друга форма на работа. Доколку ги анализираме организационите поставености на музеите во град Скопје и Националната установа - Завод за заштита на спомениците на културата и Музеј - Битола како пример од другите македонски градови, само некои во своите нормативни акти и систематизација за место *кустос едукатор* со високо образование пишуваат. За успешна реализација на едукативните програми неопходно е да се пополни внатрешната структура на вработените, и тоа со кадри специјализирани за работа со деца и ученици и други посетители преку курсеви, семинари и работилници. Како друга алтернатива се наметнува воспоставувањето на партнерски однос со установите кои би го нашле

својот интерес, во реализацијата на *едукативните програми* на пример, со Институтот за педагогија, Институтот за психологија и со други сродни институции, невладини организации, како и со стручни лица – советници од Министерството за образование и наука. Музеите, независно на кој тип припаѓаат, имаат можност низ разни конципирани програми да бидат центри за *едукација* и составен дел од образовниот систем. Сепак, за тоа е потребен голем ангажман на внатрешните сили на музејот, но и јасна и прецизно дефинирана соработка со воспитно-образовните установи како потенцијални корисници на музеите.

Музејската едукација не треба да биде лимитирана со едноставни толкувања на водичите или работилници за деца и ученици, туку треба да стане составен дел на сите видови комуникација со посетителите, од концептот на постојаните поставки, повремените изложби, публикации и сите други програми кои ги реализира еден музеј. За таков однос и инкомпорирање на *едукативните* компоненти во секојдневната работа на музеите потребни се посебни одделенија со стручен кадар. Во сите светски музеи *едукативните* одделенија и програми осмислени за посетителите се составен дел на музејската организираност, рамноправно со другите музејски одделенија или сектори.

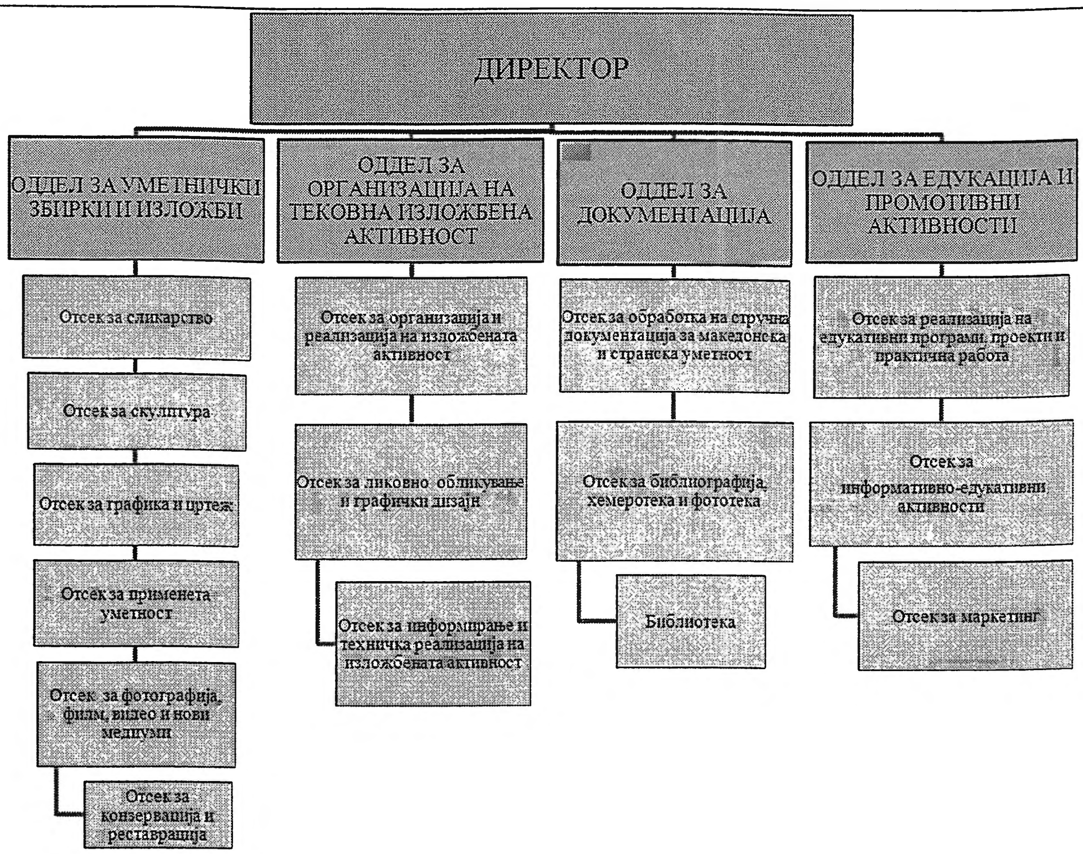
Кога станува збор за *едукативната* музејска дејност, во музеите во Република Македонија се соочуваме со големи разлики, па ќе наведеме неколку примери:

- **Национална установа *Музеј на современа уметност* во Скопје.** Во оваа установа, според организационата поставеност и организационите единици, во Одделот за *едукација* и промотивни активности функционира: Отсек за реализација на *едукативни* програми, проекти и практична работа со ученици и студенти и ја реализира *кустос-едукатор.* Значајно е да се истакне дека овие извршители имаат можност да добиваат и повисоки звања (кустос, виш кустос, кустос советник) со цел да се овозможи постојано квалитетно дејствување за изградување на општата висока визуелна култура, како дел од духовното богаство на современиот човек, а преку доследно афирмирање на вредностите остварени во делата на современата

македонска и светска ликовна и применета уметност. Меѓу другото, Музејот ги има следните специфики во доменот на своето дејствување: развива дејности од други блиски уметнички области и форми на *едукативна* работа, отворен е за други алтернативни содржини (современа музика, театар, танц, филм, фотографија и сл. со програмска поддршка на новите медиуми); соработка со сите установи, организации и личности релевантни за неговото дејствување и преку договори и програми за заедничка долгорочна дејност; постојано ја информира широката јавност за својата работа. Содржи Оддел за уметнички збирки и изложби: *Оддел за едукација и промотивни активности,* Отсек за реализација на едукативните програми, и практична работа, Отсек за информативно-едукативни активности и Отсек за маркетинг (шема 2).

Да ги спомeнеме работните задачи на *кустосот-едукатор,* меѓу другото: планира, предлага и реализира едукативни програми, проекти во музејот и надвор од него; раководи и ја координира реализацијата на *едукативните* програми и се грижи за развитокот на *едукативната* дејност на музејот; соработува со другите оддели – отсеци во музејот; соработува со сродни установи и институции, организации и поединци во врска со работата на Одделот; соработува со директорот и поднесува тековни извештаи за потребите и работата во отсекот.

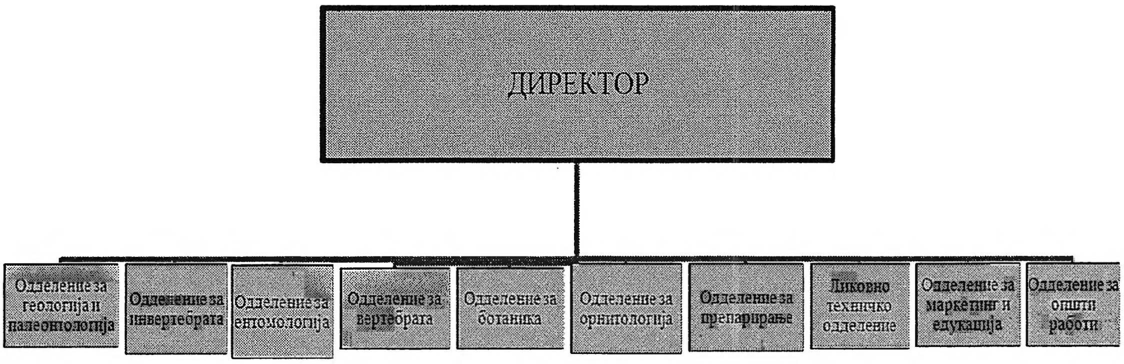
Едукатор: се грижи за развојот на Одделот – отсекот; соработува со другите оддели-отсеци во музејот; планира, предлага и реализира *едукативни* програми и проекти во музејот и надвор од него; соработува со ученици од основни и средни училишта и со студенти од факултетите; организира и реализира водства со домашни посетители, прилагодени на возраста, на сите повремени изложби, постојаната поставка и други случувања во музејот; соработува со стручни списанија и медиуми; соработува со директорот и поднесува тековни извештаи за потребите и работата на отсекот.



Шема 2: Организациона структура
на Национална установа Музеј на современа уметност- Скопје

- **Националната установа** ***Природонаучен музеј на Македонија во Скопје***, во својата организациона поставеност има Одделение за маркетинг и *едукација.* Ова Одделение има дефинирано повеќе задачи во вршење на *едукативната* дејност, документација на изложбената дејност, централната музејска документација, компјутерска обработка, технички решенија и дизајн за потребите на постојаните и тематските изложби, како и стручна каталошка обработка на книжниот фонд во Библиотеката на Музејот. На пример, како работи и работни задачи во ова одделение меѓу другото се и: *музејски едукатор:* води посетители поединци, групи и делегации низ музејските поставки; подготвува и реализира интерактивна образовна програма, приоритетно насочена кон децата, учениците и студентите; соработува со образовно-воспитните институции (претшколски, основни и средни училишта, виши школи и факултети, работни организации, АРМ,

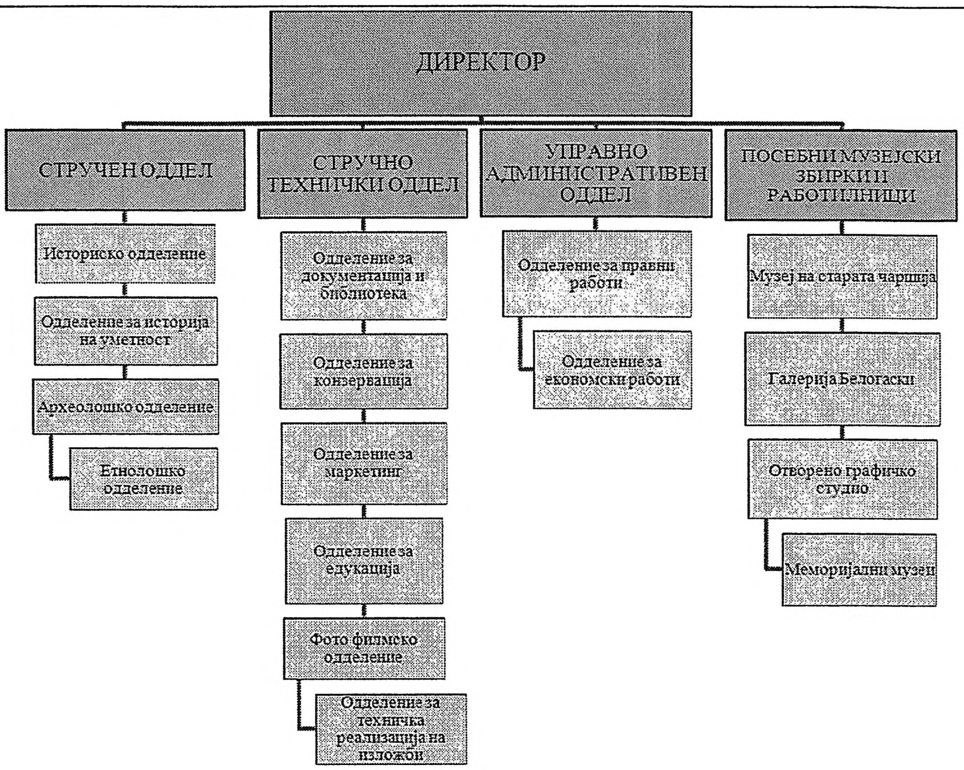
туристички агенции) и ги организира групните посети; организира и држи предавања; практикуми, проекции и други форми на образовна работа на заинтересираните од образовните институции; води документација за бројот и структурата на посетителите и изготвува статистички податоци; учествува во подготовките на постојани и тематски изложби во соработка со стручните лица од Одделенијата; соработува со други стручни институции (шема 3).



Шема 3: Организациона структура
на Национална установа Природонаучен музеј на Македонија - Скопје

- **Во *Статутот* на Јавната установа *Музеј на град Скопје* во Скопје** е запишано дека во Стручно-техничкиот оддел постои *Одделение за едукација.* Споредбено, при дефинирањето на работните задачи на *водич-едукатор* ќе забележиме дека се исти со оние кои се дефинирани во НУ Музеј на Македонија, со мали измени. Меѓу другите работни задачи на *водич-едукаторот* во овој музеј се осмислува, организира и реализира програма за претставување на културното богатство на Музејот на град Скопје од областа на историјата, археологијата историја на уметност и етнологијата кои се наменети за различни категории на посетители; едукација на целните групи: едукативни работилници од предучилишни установи, ученици од основно и средно образование, студенти и младинци, работа со лица со посебни потреби, работа со посебно заинтересирани и талентирани лица; организира конкурси, натпревари, предавања, семинари и советувања; планирање, договарање на организирани групни посети на музејот; сигнализира за какви било промени во изложбените простории; по

налог на раководителот или директорот врши и други работи согласни со другите нормативни акти (шема 4).



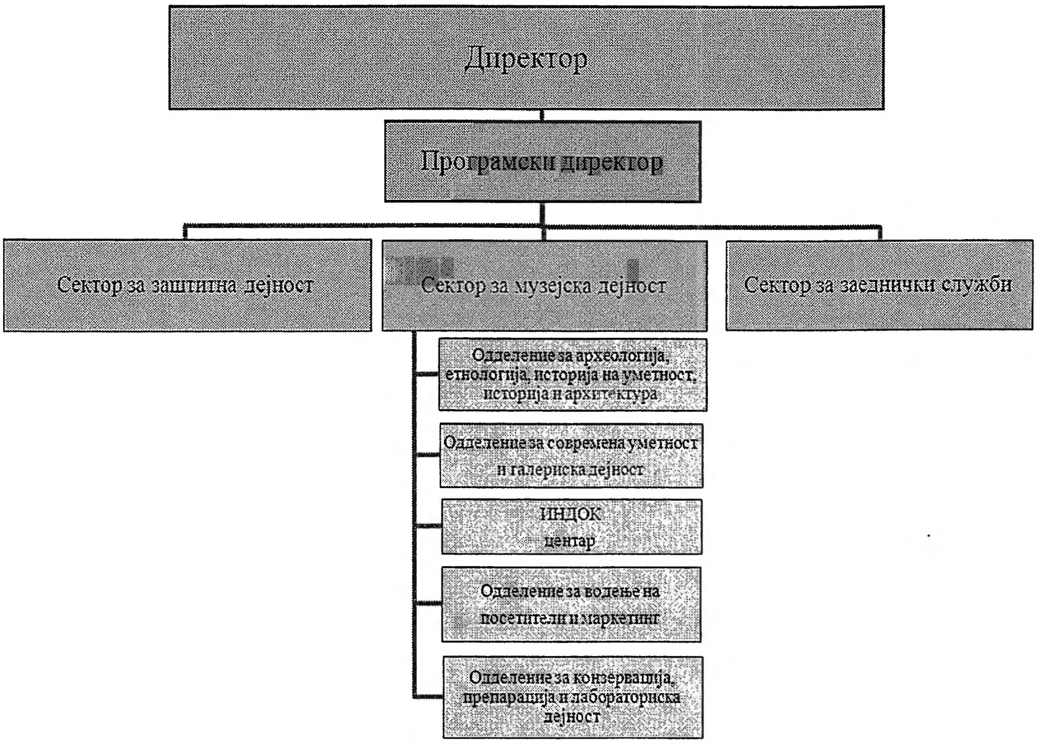
Шема 4: Организациона структура на Јавната установа Музеј на град Скопје - Скопје

- **Национална установа** - ***Национален Музеј на македонската борба за државност и самостојност „Музеј на внатрешната македонска револуционерна организација и Музеј на жртвите на комунистичкиот режим“*** **во Скопје**, новоотворен музеј во *Статутот* изненадува податокот дека се среќаваме со организациона поставеност, односно, Одделение за *музејско водење едукација и маркетинг.* Според Правилникот за систематизацијата на работните места во овој музеј е запишано работното место музејски водич, но со неколку работни задачи што треба да ги извршува музејскиот едукатор. Посебно издвојуваме: ја организира и унапредува едукативната дејност; планира и ги реализира едукативните акции и проекти од едукативната програма на музејот; објавува стручни и научни трудови од областа од *музејската едукација;* едукација на целни групи, едукативни работилници на деца, ученици, студенти и младинци,

работа со лица со посебни потреби, со лица од трето доба и др. Реализира едукативни изложби од областа на движното културно наследство; објавува стручни и научни трудови од областа на музејската *едукација* (шема 5).

Шема 5: Организациона структура на Националната установа - Национален Музеј на македонската борба за државност и самостојност „Музеј на внатрешната македонска револуционерна организација и Музеј на жртвите на комунистичкиот режим“ - Скопје

- **Национална установа** - ***Завод за заштита на спомениците на културата и Музеј во Битола***. Оваа установа во својот *Статут* со уредувањето на општите одредби во Секторот за музејска дејност поставува Одделение за водење на посетители и маркетинг во кое се вршат работите: реализира едукативни изложби од областа на движното културно наследство; објавува стручно-научни трудови од областа на *музејската едукација*; врши и други работи и работни задачи кои произлегуваат од Законот и други нормативни акти на музејот (шема 6). На прашањето кој ги извршува овие задачи, одговор е - *музејскиот водич*. Овој музеј има реализирано неколку едукативни програми („Учиме за нас“, „Музејски детектив“, „Културното богатство инспирација за ученици“).



Шема 6: Организациона структура
на Националната установа Завод за заштита на спомениците на културата и музеј - Битола

Во мрежата на музеите во Република Македонија на местото музејски едукатор има вработено во *Националната установа Музеј на Македонија во Скопје, Националната установа Музеј на современа уметност во Скопје, Националната установа Природонаучен музеј на Македонија во Скопје и Јавната установа Музеј на град Скопје.* Во другите музеи кустосите кои се задолжени за чување и обработка на одредени збирки по потреба се ангажираат и во реализацијата на *едукативните активности.*

3. КОНЦЕПЦИИ НА МЕНАЏИРАЊЕ НА ЕДУКАТИВНАТА ДЕЈНОСТ ВО МУЗЕИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Историски преглед на развојот на едукативната дејност во музеите

Во 16 век се јавува и првата расправа за концепција на музеите напишана од Samuel Quieckelberg (Самуел Квикелберг). Според неговото мислење, музеите би требало да имаат комплексна организација со библиотека, печатница, лабораторија и збирки „упатени за посетителите". Со тоа овој автор дал упатство за воспоставување на една сеопфатна колекција, што било во согласност со концепциите на формирање на збирки во овој период. Сметал дека збирките не треба да поаѓаат од оние кои ги поседуваат туку од оние кои ги набљудуваат. Освен тоа, музеите треба да бидат уредени како амбиент во кој посетителите би се задржале доволно долго време, со можност непосредно да комуницираат со експонатите и да ја примат пораката која културното богаство ја оставило во наследство (Bauer, 1982: 24). Значењето на теоријата на Квикелберг, според другото, е во тоа што во свое време ја претставил, дури и за денешно време актуелната концепција на музеите (Milutinović, 2003: 27).

Во периодот на ренесансата можеме да констатираме цели колекции и збирки кои понатаму биле привилегија за моќните владетели, повеќе атрибут на статус. Меѓутоа, тие привилегии овозможиле да се формираат колекции кои денес се дел од многу национални музеи (Hooper-Greenhill, 1997: 230).

Во 17 век во земјите на северозападна Европа, се развиваат два филозофски правци: емпиризмот и рационализмот. За главен извор на севкупното човеково осознавање емпиризмот ги зема предвид сетилните искуства. Francis Bacon (Френсис Бекон) бил многу дециден при ширењето на овој нов пристап во знаењето, а Jan Amos Komenski (Јан Амос Коменски) ги применил идеите на Френсис Бекон во едукацијата.:

> *Инструкциите ќе успеат доколку методот го следи патот на природата. Мора да се започне со вистинско испитување, а не со вербален опис на работите. Она што ќе се види останува побрзо во сеќавањето, отколку нешто што било стотина пати повторено ... Добро е да се користат неколку сетила при разбирањето на една работа ... Предметите и зборовите треба да се учат заедно ... Првата едукација треба да биде на перцепциите, потоа на меморијата, потоа на разбирањето, потоа на расудувањето.*
>
> (Hooper-Greenhill, 1997: 231)

По смртта на колекционерот Mr. John Tradescants (Џон Традескант) неговата збирка ја преземал неговиот син, но набргу ја подарил на Aschmole (Ешмол), собирач на антиквитети. Од сопственост на Ешмол збирката преминала во сопственост на Универзитетот во Оксфорд кој во 1683 година добил посебна зграда за сместување на збирката, пред сѐ со едукативна намена (Košević, 1977: 74). Сепак во тоа време бил редок случај на користење на збирки во воспитно-образовни цели.

Во еден поголем временски период, музеите настојувале да го задржат „аристократскиот карактер“ (Bauer, 1976: 47-64). Пристапот во изложбените простории бил условен од одредени привилегии и тоа во определени денови и часови. Дозволата за посета била привилегија, а не право, оттаму посетителите можеле да изразуваат единствено благодарност и восхит, а не критика (Košević, 1977: 42). Ова е време на пишани расправи од областа на музеологијата, пишувани водичи за европските збирки, како и време на „димензионирање на едукативната функција на збирките и музеите“. Caspar F. Neickel (Каспар Ф. Најкел, познат и по латинизираната верзија на презимето Neickelius) во својата „Музеографија“ (*Museographïa*, 1727) го смета музејот за целина, како одраз на светот во функција

на театар. Според овој автор, музеите се составени од збирки на артефакти, предмети и портрети на познати луѓе. Го гледал музејот во функција на познавање на природата и предметите од материјалната култура и историја. Таков музеј бил налик на простор за учење, а воспитно-образовната функција се сметала за негово важно обележје. Тој поим за музеи продолжил сè до крајот на 18 век, кога во 1781 година во Париз е отворен музејот Pilâtre de Rozier (Пилатр де Розје), во кој се организирале натпревари од математика, анатомија, хемија, модерни јазици и уметност (Maroević, 1993: 30).

Периодот на просветителството е 18 век, кога се поставени темелите на науката, а како последица на тоа се јавила систематизацијата и интерпретација на материјалот во француските енциклопедии. Јавните музеи и енциклопедии се јавуваат во исто време, со верување за еднакви можности за учење на сите. Импликациите на новото поимање на реалноста во музеите се едноставни: збирките во музеите чувани за задоволување на привилегираните постапно се пристапни за сите (Hein, 1998: 3).

Во 1720 година во Базел се реставрирани и хронолошки поставени уметнички дела со потенциран едукативен карактер. Напоредно со движењето на енциклопедистите, еден од обидите за популаризација на науката и уметноста претставува и основањето на British Museum (Британски музеј) во Лондон во 1753 година и неговото отворање за јавноста шест години подоцна. Според тоа, замислата за јавни збирки на уметнички предмети настанале од просветителскиот дух и музеите до денешен ден го носат духот на просветителско-воспитни идеали. Значаен момент во историјата на развојот на музеите и нивната воспитно-образовна функција претставува Француската револуција. Во 1793 година Лувр е отворен за посетители, и тоа по принцип на еднаквост станува достапен за сите, без оглед на општествената положба, образование и потекло. Достапноста на колекциите во поранешниот период имал само една цел - репрезентативност на сопствениците. Конечно, во овој период на развој на музеите и неговите функции можеме да говориме за промена на музејскиот концепт - музејот станува едукативна институција (Milutinović, 2003: 30).

Во стручната литература јавните музеи се поврзуваат со Француската револуција. Примерот на Франција го следеле и други европски земји и во почетокот на 19 век во речиси цела Европа се формираат и отвораат големи национални музеи кои стануваат установи за кои се грижи општеството и државата.

Со појавата на нови научни дисциплини и развојот на научната мисла, поделбата на уметнички и природни збирки прераснува во специјализирани музеи за поедини видови музејски предмети, а во стручната и научната теорија станале сè поприсутни критериумите во собирањето и чувањето на предметите. Во првата половина на 19 век се јавуваат и *техничките* музеи кои го привлекуваат вниманието на посетителите, бидејќи на изложените предмети можат да се демонстрираат одредени технолошки процеси, кои ја збогатуваат музејската едукативна понуда, бришејќи ја со тоа аурата за недопирливоста на богатството.

Во 1891 година почнал со работа првиот музеј на отворено Skansen (Скансен) на местото на старата фортификација на островот Djurgården (Јургорден) во градот Стокхолм, Шведска. Во рамките на музејот биле изградени традиционални селски работилници каде што се демонстрирала технологијата на производство во прединдустрискиот период. По куќите се ангажирале водичи облечени во костуми од старото време, се одржувале концерти на народна музика изведувани на стари инструменти, во еден од ресторантите можело да се вкусат традиционалните шведски кулинарски специјалитети (Maroević, 1993: 38).

Во 19 век музеите во потполност се специјализирале, и поради нивните образовни цели од скапоцени раритети и уметнички оригинали се преминало на најразлични објекти кои требало да ги илустрираат дидактичките програми на музејските работници (Jovanović, 1994: 22).

Со процесот на глобализација и миграција на населението музеите сè повеќе се гледаат како институции кои можат да го образуваат населението. Во крајот на 19 век се претпоставувало дека луѓето ќе се просветат, учат и ќе се забават во музеите, но не се правела проценка на нивното влијание на посетителите. Овој став за ирелевантност на ваквите испитувања на музејските посетители и денес постои во некои музеи (Hein, 1998).

Во втората половина на 19 век во Англија John Ruskin (Џон Раскин) барал да се прифати принципот според кој музеите треба да станат места за едукација, а не исклучително за забава. Новата концепција за воспитно-образовната улога на музеите во Англија, заедно со библиотеките, училиштата и универзитетите, била една од општите настојувања да се просветат широките маси. Тогаш започнала и соработката со училиштата која најпрвин се огледала во посетата на музеите од страна на училишната популација (што и денес е најчест облик на соработка). Почнале да се појавуваат и други видови на соработка на музеите со училиштата. На пример, познатиот Victoria and Albert Museum (Викторија и Алберт музеј) во Лондон основал сервис за позајмување и така ги отстапувал определените збирки на училиштата за користење во наставата (Todorović, 1977). Во Англија William Morris (Вилијам Морис) ја нагласувал воспитно-образовната улога на музеите, додека во Германија тоа го направил Alfred Lichtwark (Алфред Лихтварк).

Од средината на 19 и почетокот на 20 век за педагошката работа се основале школски и педагошки музеи. Идејата да се формира педагошки музеј се родила во Париз, од Marc-Antoine Jullien (Марк-Антоан Жилијен), дотогашен генерален инспектор за школство, кој поставил барање учителите да мораат да се запознаат со новостите од областа на педагошката наука, најновите учебници, наставни средства, видови на училишта, школски системи и друго. Неговата идеја била реализирана во 1851 година, кога во рамките на интернационална изложба во Лондон е презентирана и помала изложба на наставни предмети. Денес школските музеи се едни од попосетените, опремени со најсовремени наставни и технички средства и отворени за школската популација. Голема поддршка за воспитно-образовната работа во музеите дала и Maria Montessori (Марија Монтесори), истакнувајќи ја важноста на контактот на децата со конкретни предмети. Нејзиното влијание било примарно во развојот на новата музејска пракса: се зема артефактот од изложбата и се „става во рацете“ на децата (Milutinović, 2003: 33).

Во целиот 19 век музеите се сметале за воспитно-образовни институции. Методите на едукација биле различни, она што во уметничките музеи било забрането, во техничките било правило. Можеме да заклучиме дека активната воспитно-образовната улога на музеите е релативно нова појава.

Иницијативата за воспитно-образовната работа на музеите во почетокот на 20 век преминува од Европа во Соединетите Американски Држави. Со став дека музеите се средство, на некој начин народни универзитети тесно поврзани со училиштата, се формирале *детски музеи* од кои најстариот е основан во 1891 година во Бруклин.

По Првата светска војна во Германија интезивно се проучува воспитно-образовната дејност на музеите. За разлика од Америка, овде не се отворале нови музеи, туку се барал начин музеите во поголема мерка да се доближат до општеството. Во 1926 година се основа прво меѓународно биро за музеи (Košević, 1977: 42).

На конференција во Соединетите Американски Држави во 1929 година се поставило прашањето за воспитно-образовната улога на музеите. Познатиот белгиски археолог, египтолог и музеолог Jean Capart (Жан Капарт) нагласил дека музеите не смеат да служат само на научно-истражувачката дејност, туку треба да станат центри за воспитание, образование и рекреација. Сметал дека наставната лекција треба најнапред да се обработи во училишните училници, а потоа да се утврди во музејските изложби. Значајно е и неговото друго барање, а тоа е дека музејската изложба треба прво да ја запознаат учителите, потоа учениците. Со тоа Капарт ја поставил основата за соработка на музеите и училиштата (Milutinović, 2003: 35).

Во случувањата во светот на музеите во периодот меѓу двете светски војни имаме состојба на бројни посетители, усовршени методи на поставки светски организации на музеи, но сепак недостасува онаа значајна алка со која музеите се поврзуваат со општеството. Посетителите излегуваат од музеите уморни, без средени информации, оптеретени и незадоволни (Bauer, 1976).

По Втората светска војна во 1946 година, на иницијатива на Chauncey Hamlin (Чонси Хемлин) и со материјална помош на UNESCO во Париз е основан ICOM - The International Council of Museums (Меѓународен совет на музеи, како невладина организација за музеи). Благодарејќи на напорите на ICOM од 1950 година се организирани повеќе научни собири и симпозиуми на тема воспитно-

образовната улога на музеите. На Вториот Интернационален конгрес на музеалци во Лондон во 1950 година е истакнато дека современите музеи и галерии не се само културно-научни и истражувачки институции во кои стручните лица собираат, евидентираат, документираат и изложуваат значајни предмети, туку мораат да бидат и дидактички установи. Врз основа на спроведената анкета за определени прашања, донесени се следниве заклучоци:

- Музеите постојано мораат да пронаоѓаат нови облици на соработка со училиштата, да проучуваат и усовршуваат методика на настава,
- Музеите треба да им помогнат на училиштата во создавање на училишни збирки, и тоа согласно со наставните планови,
- Посетата на музеите треба да биде составен дел од наставната пракса,
- Музеите треба да ги оспособат наставниците за користење на музејскиот материјал во наставата,
- Музеите треба да поставуваат тематски изложби во кои ќе биде вклучен кустос-едукатор.

Во 1964 година е организиран значаен меѓународен симпозиум на музејски работници во Париз, на кој се анализирале едукативните задачи на музеите и училиштата. Истакнато е дека музеите во својата работа треба да се служат со современи методи, во музејските сали да владее динамична и жива атмосфера и за таа намена треба да се комбинираат различни методи на работа. Севкупниот дизајн на изложбата мора да биде атрактивен, а важно е да има прегледни натписи, јасни легенди. Посетителите треба да имаат слобода во разгледувањето, да ги задоволат своите интереси и културни потреби. Во заклучокот на овој симпозиум е речено дека секој музеј треба да систематизира работно место *кустос-едукатор* (Žnidar, 1972: 14-15).

До квалитетни промени е дојдено во 1966 година на советувањето на музејски стручни лица во Њу Делхи, Индија. Презентираните мислења биле концентрирани повеќе на некои основни прашања и проблеми во учењето и разбирањето, и тоа без ограничување само на деца од училишна возраст и млади,

туку проширена на целата заедница. Се проширило нивото на гледање на музејските предмети: музејската презентација се објаснувала во рамкиете на новите сознанија од психологијата, особено на перцепцијата, естетските истражувања, структуралните пристапи итн. За првпат, проблемите на музеите и музејските презентации се разгледуваат во рамките на комплексните науки: психологија, педагогија, социологија, естетика и друго (Zgaga, 1980).

Во текот на 20 равојот на едукативната служба во музеите се движел спорадично и неплански. Воспитно-образовната дејност најчесто ја обавувале кустоси без никакви подготовки. Оваа генерација на кустоси била помалку заинтересирана за јавното користење на музеите, а повеќе за собирање на колекции. На тој начин, се посветиле само на своите збирки, а се оддалечиле од посетителите, додека улогата на *музејските едукатори* се состоела во работата со посетителите и учениците, преку водење по поставките. Со тоа започнал конфликтот помеѓу собирањето, чувањето и изложувањето на артефактите, од една страна, и нивната воспитно-образовна улога, од друга страна. Овој конфликт и денес е присутен во многу музеи (Hooper-Greenhill, 1997: 5).

Информатичката револуција во втората половина на 20 век значително ја измени улогата на музеите во пренесувањето на знаењата, така што како последица се јави потрагата по нови облици на комуникации, информации и пораки кои музејските предмети ги носат во музејскиот контекст. Релативно лесната меѓусебна достапност, како и факторот на слободно време, ја менуваат општествената положба на музеите. Со оглед дека современото општество е навикнато на брза размена на информации, музеите дефинираат разни облици на изложување и развиваат многубројни облици на комуникација со јавноста, од публикации од сите видови, преку изработка и продажба на сувенири, до организирање на предавања, концерти, перформанси, литературни читања, драмски и музички изведби и друго.

Се создава нов модел на музеи кој на посетителите истовремено им овозможува да дојдат до нови сознанија, самостојно да истражуваат, креираат и, на некој начин, сето тоа да е забавно. Се јавуваат *еко*музеи како последица на

потребата на луѓето да го интегрираат својот живот со вредностите од наследството, и тоа во сопствениот простор (Maroević, 1993: 450).

Забележливо е дека музеите во Република Македонија треба повеќе да ги следат позитивните достигнувања на развиените делови од светот, и тоа со поддршка како на севкупната музејска политика така и на националната културна политика.

Од современите музеи пред сè се бара да бидат центри за едукација кои ќе ги задржат и развиваат своите традиционални функции, но ќе ги имаат постојано предвид потребите на современиот човек.

Културно-просветната дејност на Историскиот музеј на Македонија

Во Република Македонија едукативната дејност била една од основните функции уште во 60-тите години на 20 век, со назначување на стручни лица како музејски педагози.

Примарна задача била воспоставување на што поорганизиран контакт со посетителите (работници, ученици, младинци, војници и други), а особено била воспоставена соработката со училиштата. Со цел што поуспешно да се реализира оваа соработка се пристапило кон пронаоѓање на разновидни форми на соработка, па така како на пример, биле одржани повеќе разговори со наставниците по историја од речиси сите скопски училишта.

Најпрво се започнало со прикажување на кусометражни филмови во кино-салата на Музејот, адаптирана за таа цел. Бил направен план кога, во кое време и кои филмови ќе ги гледаат учениците, водејќи притоа сметка за нивното тематско усогласување со времето на одржувањето на методските единици. Музејот применил уште еден метод на соработка. Со учениците од историските секции организирал квиз-натпревари, а со наставниците по историја од основните училишта состанок за да се направи заедничка програма за одделните методски единици и

истите да се изведуваат во самиот музеј. Некои училишта, по повод патрониот празник, со претходна консултација со музејскиот педагог, организирале изложби на дела на самите ученици.

И на релацијата музеј-село направени се обиди кои дале одредени резултати. Музејот организирал повеќе посети на училиштата во селата со мали подвижни изложби и прикажување на документарни кусометражни филмови.

За време на одржувањето на *Неделата на музеите,* што се организирала секоја година, културно-просветното одделение при Музејот преземало конкретни акциии, во зависност од темата на Неделата. Така, во витрините на некои продавници во центарот на градот биле изложувани фотографии од посетата на учениците, граѓаните и другите посетители на изложбените сали на Музејот.

Културно-просветниот план не претставувал еден изграден систем и методологија на оваа дејност, но може да кажеме дека претставувал платформа за натамошно разработување и донесување на сѐ понови форми, со нови содржини (Миљковиќ, 1972).

УЛОГАТА И СТАТУСОТ НА ЕДУКАТОРИТЕ ВО МУЗЕЈСКАТА ДЕЈНОСТ

ЗАДАЧИ НА СОВРЕМЕНИОТ МУЗЕЈ

Се смета дека музеите се најсигурни сведоци кои чуваат предмети од минатото време и имаат функција за која се оценува дека е од исклучителен интерес за општеството.

Која е задачата на музеите?

Музеите се културно-научни, истражувачки и едукативни установи кои собираат, евидентираат, документираат, обработуваат, изложуваат, образуваат и воспитуваат. Очигледно, задачите се многубројни и сложени. За полесно разгледување задачите може да ги поделиме на:

- собирање и заштита на предмети од материјална и духовна култура;
- научно-музеолошка обработка и класификација на предметите;
- едукативна функција.

Значи, музеите треба, плански и систематски да собираат и да ги чуваат своите збирки и за нив да изработуваат одредени научно-информативни материјали. Но, современите музеи на прво место треба да ги прзентираат своите збирки на пошироката јавност. Така доаѓаме и до оние задачи на музеите што не интересираат, т.е до нивната *едукативна функција.*

Според мислењето на истакнати музеолози, едукативната улога на музеите и севкупната музејска служба на тоа поле денес е една од основните и најактуелните теми на речиси сите меѓународни, национални советувања и конференции на стручните музејски работници.

Кои се причините кои ги наведуваат музеолозите (и педагозите) за предупредување музеите да треба што поитно и што подобро да се организираат во извршување на (образовно-воспитната) едукативната задача?. Училиштата во денешната концепција на настава се упатени кон музејот со цел знаењата кои ќе ги добијат учениците да бидат издвоени од формализмот, со збогатување на наставните облици. Ако сакаме да развиваме сестрано развиени личности, тогаш и наставниот процес мораме да го насочиме кон „што поголем степен на свесна активност и самостојност на ученикот". Музеите во целиот свет уште пред неколку децении брзо се организираа за вршење на *едукативната функција*, свесни дека со тоа ја извршуваат својата општествена обврска: ги образуваат и воспитуваат своите идни корисници. Слободното време е област на различни активности со богат воспитно-образовен потенцијал и како таков е значаен фактор на севкупното едукативно делување. Ако се има предвид потенцијалната улога на музеите за развој на интелектуалното, како и на естетското и моралното воспитување, тогаш организираното поминување на слободното време во музеите е мошне значајно (Todorović, 1977: 47-49).

Денес *едукацијата* во музеите и прифаќањето на важноста на оваа дејност, како и отворањето на музеите кон сите граѓани во секој поглед, е од особено значење за неговиот опстанок (Škarić, 2002: 8).

Сепак, да појдеме од прашањето: Кои се воспитно-образовните можности на музеите?

Прво што мораме да одговориме е дека музеите не можат да ги заменат училиштата. Нивните можности се специфични. Богатството на музејските збирки не е гаранција за воспитно-образовното делување. Само со систематски и професионален ангажман можно е искористување на воспитно-образовниот потенцијал. Целта е музеите да им помогнат на училиштата во исполнувањето на одредени делови од наставната програма и во организирање на вонучилишни активности, придонесувајќи во изградбата на погледот на светот. Музеите тоа го постигнуваат со поседување на огромно богатство кое го чуваат и изложуваат, што на културата и историјата и значат многу. Разновидноста и изобилството на музејскиот материјал ја побудува и задоволува љубопитноста кај луѓето, што им овозможува на музеите да обезбедуваат не само емоционални и културни доживувања, туку пред сè можност за едукација во најширока смисла на зборот.

Треба да сме согласни во податокот дека музејскиот материјал служи како автентичен, во состојба да ги активира сите сетила поради потполното осознавање, да побуди интерес, да влијае емотивно на личноста, да предизвика доживувања на работите и поимите во изградбата на сопствениот однос кон моралните, естетските и други вредности (Aksentijević, 1971: 26).

Широки се можностите во примената на музејскиот материјал. Речиси не постои наставна област која не би можела да најде своја материјална потпора во музејските збирки и витрини. Со музејските предмети им доловуваме на посетителите дамнешни случувања, појави и обичаи, на сè она што го опкружувало човекот во минатото и служело на неговите секојдневни потреби (Despot, 1963: 120) .

За да можат музеите да ја исполнуваат во потполност својата едукативна функција треба да исполнуваат неколку основни барања:

1. *Музејот како институција треба да биде уреден и организиран така што да ги привлече посетителите. Тоа значи по функционалното решение на поставките на релација експонат-амбиент; по научна основа, верна и логична презентација на музејскиот материјал; по редот, прегледни, едноставни.*

2. *Музејот (би требало) да располага со постојани поставки. Поставките мораат да бидат конципирани така што да ги задоволува сите, со значајните музеолошки принципи: да се стручни, автентични, едноставни, пристапни и интересни.*
3. *Музејот треба да биде секогаш актуелен. Тоа може да го постигне со отворање на тематски изложби, во својата зграда или на други локации или во други музеи. Содржината на тематските изложби може да биде од депонираните предмети, преку новоистражените предмети и со размена на музејски материјал со други музејски установи. Музеите се актуелни доколу водат грижа за современите движења во музеологијата и реализацијата на програми кои ги привлекуваат сите граѓани или пак одредена категорија.*
4. *Музеите треба да организираат и овозможат реализација на училишни часови, предавања, курсеви, семинари и друго од доменот на музејските содржини за деца, ученици, студенти, лица со посебни потреби и граѓани.*
5. *Во напорите да бидат секогаш присутни и отворени кон општеството музеите треба да организираат и негуваат континуирана соработка пред сѐ со воспитно-образовните установи (детски градинки, основни и средни училишта).*
6. *Со цел да се формира постојан интерес за музејската дејност, особено за нивните експонати кои имаат широко научно и практично значење и примена, добро е да се изработуваат разни колекции на копии, фотографии, cd-а, што можат да ги користат училиштата, работните организации и поединци.*

(Todorović, 1977: 55-56).

МУЗЕЈСКИ ЕДУКАТОР

Едукативната улога на музејскиот едукатор треба да биде составен дел од културната политика на секој музеј (Hooper-Greenhill,1999: 3-5). Музејскиот едукатор во својата работа не се бави само со училишни деца, туку и со комуникација со поединци и групи од предучилишна возраст до трето доба, како и со лица со посебни потреби, за што е многу поприфатливо користењето на *музејскиоt едукатор.*

Музејските едукатори во музеите треба да водат и организираат, покрај работилници, и други активности комплементарни за презентација - семинари, предавања, да издаваат едиции прилагодени за пошироката јавност....со тоа едукаторите активно се вклучуваат во анимацијата на музеите, побудуваат интерес кај корисниците, ќе ги отворат за сите, ќе го направат атрактивно, необично, но и мошне пријатно место. Покрај сè, музејските едукатори денес водат евиденција и статистика за сите посетители (Hooper-Greenhill,1999: 6).

КУСТОС → МУЗЕЈСКИ

ПРЕДМЕТ → ПОСЕТИТЕЛ

МУЗЕЈСКИ ЕДУКАТОР → ИЗЛОЖБА

Илустрација: основна комуникација во музеите (Eilean Hooper-Greenhill, Education, Communication and interpretaion: towards a critical pedagogy in museums, The Educational Role of the Museums (New York: Routledge, 1999).

КУСТОС МУЗЕЈСКИ ЕДУКАТОР ПОСЕТИТЕЛИ

——— ПОРАКА ———→

Според Eilean Hooper-Greenhill илустрација: насока на испраќање и примање на пораката.

Постојаната музејска поставка е дефинирана како финален чин на музејската работа. Сепак, можно е да се востанови и поинаков аспект. Фундаменталните

промени на мисловните, чувствителни интуитивните преплети како параметри на човековото битисување, ја условуваат новата суштина на музејот во иднина.

Организирањето на таков нов музеј ја наметнува хипотезата за поимање на музејската поставка како цел, а не како последица од музејската работа. Затоа, без оглед на типолошки различните музеи, може да се активира идејата за работа на музејот како спроведувач (трансфер) на знаења, искуства и забава.

Музејската поставка не може да биде иземена од содржината и динамиката на современиот живот. Поради тоа, севкупната музејска активност треба да биде во функција на интерпретација и комуникација, со што ќе се намали опасноста поставката да се претвори во застарени акции и понуди. Музејот со модерен ентериер треба да биде динамичен центар на културата, а не саркофаг со мумифицирани содржини. Подразбирајќи дека во основната музејска работа (собирање, документирање, заштита и др.) се задржуваат стандардите и критериумите на науката и струката, презентацијата би требало да ја истакнеме со атрактивна пристапност, елеганција, дури и со духовитост.

Доколку поставката се гледа како цел, дотолку е попотребно барањето на конструктивни и стимулативни моменти во интеракцијата:

МУЗЕЈ – ПОСТАВКА - ПОСЕТИТЕЛ. Со тоа методолошките прашања за презентација: Што? Кому? Зошто? Како? (се изложува), добиваат посебно значење.

Корените на методолошкото прашање „Што“ (Што е изложено, или што да се изложи) се наоѓаат во музеолошкото толкување на музејскиот предмет. Издвојувајќи ги вообичаените одговори, во зависност од предметите, материјалот, хронологијата и друго, поголемо внимание даваме на феноменолошкото ниво. Предметот во основа, по соодветната обработка, во единство со опкружувањето стекнува музејски идентитет, односно својство на музеалност со кое се означуваат вредностите на предметите како сведоци на реалноста од која потекнуваат и природната средина од која се издвоени. Во реалноста на музеите, предметите кои се стекнале со својство на музеалија нудат бројни можности за разоткривање на сопствените особини и односи со стручните лица и посетителите. Музеалијата не смее да биде рамка и терет во набљудувањето и толкувањето на човековите

цивилизации, туку активен носител на информациите кој својата статична положба ја менува во статус на динамична. Во врска со тоа, и понатаму остануваат отворени одредени музеолошки стручни прашања како што се: дефинирање на процесот на музеализација на предметите, дефинирање на музеалиите во контекст на поимите субјект и објект, односно експонати за себе и/или по себе.

Основата за утврдувањето на одговорот на прашањето „Кому" е содржана во психичките карактеристики на човекот на модерното доба. Отуѓен, егоцентричен и ангажиран човек го претставува и музејскиот посетител кој нема време или трпение за класична статична поставка (Lazić, 2004: 11-12).

Доколку се прифати констатацијата дека во развиеното индустриско-потрошувачко општество доминантниот тип на личности има цел „ да поседува" а не „ да спознае", односно, поинаку речено, да имаш," а не „да биде," би можело да се одговори на прашањето „Зошто" музејска поставка. Една од можностите и карактеристиките на перспективниот музеј, би рекле и суштинска, е поканата за посета и престој во музејот кој ја презема улогата на соучесник во структуирање на времето на апатични, декоцентрирани посетители. Сегашните музеи несомнено ќе постојат, но ако ги посетуваат сè помал број на посетители може да се спасат само на еден начин, така што ќе се променат и вклопат во појавите кои се карактеристични за ова време.

Во тој поглед, музеите го насочуваат своето постоење од репрезентативна општествена улога кон интерпретативна и комуникациска функција и треба да станат уште поактивни инструменти и актери на општествените односи и развој (Lazić, 2004: 14-15).

РАЗВОЈ НА ЕДУКАТИВНАТА ДЕЈНОСТ ОД 1997 ДО ДЕНЕС (ПРЕКУ ПРИМЕРОТ НА НУ МУЗЕЈ НА МАКЕДОНИЈА)

Во 1997 година се јави нова искра која ја поттикна идејата за некои поинакви нови форми на работа со посетителите. Тоа беше семинарот *Едукацијата во музеите* со предавач, експерт од областа на музејската едукација Алисон Хит (Велика Британија) организиран од МНК ИКОМ (Македонскиот комитет на

ИКОМ). Таа искра беше толку силна што резултатите се видливи и денес во добро осмислена и реализирана едукативна програма во НУ Музеј на Македонија. Но, тоа не е показател дека сè е така добро разбрано и поставено на соодветно место. Во денешно време музејската едукација во Република Македонија доживува превирања. Се мисли најпрво на дефинирањето на *музејската едукација,* и второ на формирањето на профилот *музејски едукатор* во музеите во Македонија, денес како процес на доизградување.

Секако, ќе започнеме со законските дефиниции за Научно-образовните и други дејности на музејот, според член 23 од Законот за музеите на Република Македонија.

1. При вршењето на своите престижни дејности, како и дејностите поврзани со нив, музеите вршат и работи од интерес за науката и образованието.
2. Музеите шират сознанија за вредностите и значењето на културните и научните вредности на музејските предмети и спроведуваат воспитно-образовни активности за заштита на природата.
3. Музеите подготвуваат и реализираат интерактивни образовни програми, приоритетно насочени кон децата, учениците и студентите.
4. Музеите се должни на посетителите да им овозможат јасна презентација на изложените музејски предмети, преку истакнување на натписи, ознаки, издавање на водичи и сл.
5. Музеите може да вршат и други дејности, што се во функција на подобра посетеност, комерцијална презентација и маркетинг на музејот, како што е отварање на кафетерии, продажба на копии, информативен материјал и сл., под услови утврдени со закон.

Придвижувањето во смисла на организационата поставеност на едукативната дејност е видливо во општите одредби за организација на работата и систематизација на работните места во НУ Музеј на Македонија. Според

Правилникот за организација на работата и систематизација на работните места на овој музеј, во член 29, точка 1, во **Одделението за музејско водење и едукација,**

Музејски водич – едукатор ги извршува работите:

- стручно водство во постојаните поставки и повремените изложби во Музејот на сите групи на посетители;
- ја организира и унапредува едукативната дејност;
- планира и ги реализира едукативните акции и проекти од едукативната програма на музејот;
- едукација на целни групи: едукативни работилници за деца, ученици студенти и младинци, работа со лица со посебни потреби, со лица од трето доба и др.;
- ги следи достигнувањата во струката музеологија;
- изготвува проекти, планови и извештаи;
- води евиденција за бројноста и структурата на посетителите на Музејот;
- соработува со стручните служби и вработените во другите одделенија на Музејот;
- соработува со стручни институции;
- реализира едукативни изложби од областа на движното културно наследство;
- учествува на конгреси, симпозиуми и советувања во земјата и надвор од неа;
- објавува стручни и научни трудови од областа на музејската едукација;
- врши и други работи и работни задачи кои произлегуваат од Законот, подзаконските прописи, општите акти на Музејот, како и работите кои ќе му ги определат стручните тела, директорот, програмскиот директор и раководителот на Одделението;

б. Услови за вршење на работите

- VII -1 степен на стручна подготовка, Филозофски факултет, група историја на уметноста со археологија, историја, етнологија, археологија или Природно- математички факултет, група етнологија,
- работно искуство од 1 година во бараната струка или приправник;

- активно познавање на најмалку еден од светските јазици.

в. Извршители

г. Одговорност

- работникот е самостоен во вршењето на работите;
- работникот одговара како директен извршител;
- за својата работа непосредно е одговорен пред директорот, програмскиот директор и раководителот на одделението.

2. Според член 29 точка 2 од истиот *Правилник за организација на работата и систематизација на работните места на Националната установа Музеј на Макдонија* – Скопје, поместени се и задачите на Стручен соработник за односи со јавноста и меѓународна соработка.

Реализација на едукативната програма во НУ Музеј на Македонија

Од музеите во Република Македонија како пример ќе ја спомeнеме едукативната програма на НУ Музеј на Македонија, која ја помина фазата на експериментирање, прифаќање и потврдување во праксата.

Определувајќи се за децата и учениците како примарна публика, Музејот на Македонија во својата комуникација со нив е насочен кон задоволување на потребите и интересите на воспитно-образовните институции. Музејот ги обликува своите збирки на начин со кој се овозможува нивното користење.

Деца од предучилишни установи

Поттикнати од убедувањето дека никогаш не е прерано за влез во светот на културното наследство и дека интересот на децата од детските градинки при нивните програмски посети е голем, е доволна причина што започнавме соработка со овие институции. Не можевме да претпоставиме дека тоа ќе биде првиот чекор кон сериозно вклучување на децата во едукативната програма, осмислена со активности прилагодени на нивната возраст. Музејскиот предмет (така поставен во изложбата) пред детето молчи. Тој прозборува со приказната, со разговорот, со

допирот, со детската активност, а децата го сакаат токму тоа што им е и овозможено за да ги откријат предметите со сите свои сетила. Тие, пред музејските витрини, во положби прифатливи за нив, ги цртаат музејските предмети, ги пронаоѓаат „шарките“ на народните носии, истакнувајќи ги нивните бои, ја допираат глината, ја месат и мирисаат и од неа успешно моделираат садови, месат погачи, на традиционален начин бојадисуваат велигденски јајца, изработуваат постери, со конците ја откриваат вештината на изработката на ткаеното килимче, ги пополнуваат веселите боенки и се запознаваат со вештината за правење на сирење. За нив се организираат посети на археолошки наоѓалишта каде што се во улога на „млади археолози“, внимателно ги слушаат приказните за народните обичаи и сето тоа го интерпретираат во драмските претстави. Со прашањата од типот: „Кога повторно ќе дојдеме во Музејот?“ доаѓаме до заклучок дека сме добиле уште повеќе постојани мали посетители. Тоа нè охрабрува во смисла дека културното наследство го оставаме во вистински раце на оние што ќе знаат да ги препознаат и зачуваат вистинските културни вредности. Реализирани се проекти насловени:

- И ЈАС ЗНАМ ШТО Е ТОА АРХЕОЛОГИЈА;
- ВЕЛИГДЕН-НАЈГОЛЕМ ХРИСТИЈАНСКИ ПРАЗНИК;
- ОД НАРОДНОТО ТВОРЕШТВО-ГРНЧАРСТВО;
- ТКАЕНОТО КИЛИМЧЕ;
- БАДНИК-КОЛЕДЕ;
- ДЕТСКИ ИГРАЧКИ И ЛИЦИТАРСКИ СРЦА;
- ОД МЛЕКО ДО БЕЛО СИРЕЊЕ;
- ОД ЖИТО ДО ЛЕБ;
- МОЈОТ ПОРТЕТ ЗА МУЗЕЈОТ.

Ако предучилишната возраст е најдоброто време за вистинска средба на детето со Музејот, тогаш училиштата се добри за контакт, бидејќи содржините што се обработувани во текот на наставата токму овде можат да се потврдат, повторат, прошират и обработат.

Ученици од основни и средни училишта

Од досегашното искуство во соработката со училиштата можеме да заклучиме дека се јавуваат неколку видови на соработка, а тоа е непосредна и посредна соработка.

Најчесто училиштата непосредно се поврзуваат со Музејот, односно тогаш кога се организираат плански посети на учениците со нивните наставници и професори. Меѓутоа, имаме случаи кога некои наставници се недоволно подготвени, при што посетата се реализира набрзина, а објаснувањата од страна на водичот се проследени невнимателно.

Другиот облик е континуирана соработка, односно кога по одреден план учениците ги користат музејските збирки. Тогаш за нив Музејот подготвува содржински осмислени активности, во согласност со наставните планови и програми, а со тоа овозможува реализација на наставата на еден нов, непосреден и интересен начин. Проектните активности пред сè се осмислуваат како резултат на дружењето со учениците кои не се задоволуваат само со разгледување на артефактите и кусото објаснување, туку бараат и нешто повеќе. Имено, приказните за нашето минато им се непотполни, па затоа со прашањата инсистираат да дознаат нешто повеќе за да го доживеат тоа време. Оригиналните експонати изложени во постојаните поставки и во тематските изложби се инспирација за младите истражувачи. Тука доаѓаат доизраз цртањето на предметите од минатото во разни техники, изработката на постери, моделирањето на садови од глина, рачно или на грнчарско тркало, декорирањето на истите со традиционални обичаи. Со својата работа во улога на истражувачи учениците ја откриваат улогата на човекот во минатото, дел од културата на другите земји, тајните на конзерваторските работи и вештините на изработка на народните носии, на ткаеното килимче и на старата македонска архитектура. Преку одредена методологија на проучување на музејските предмети учениците ја откриваат птицата, климатските промени препознатливи во мотивите како уметнички израз на човекот, што претставува симболика во митолошките ликови и народните обичаи, пишуваат есеи и следат проекции на документарни филмови. Преку предметите тие учат нешто ново за животот на „Каменко и дедо Стојан", претставувајќи ги нивните куќи, предметите од нивниот живот и работа, како и нивната облека. Својата прва посета на археолошко наоѓалиште тие ја бележат во своите блокови за цртање.

Ако во училиште се учи од втора рака, односно од наставникот и од учебниците, во Музејот се учи изворно, од оригинални предмети од минатото. По

упатството и водењето на музејскиот едукатор, на ученикот му се овозможува сам да дојде до нови сознанија. Оттука, вредноста на вклучувањето во релативно самостојна истражувачка работа е забележителна. Сè што ќе изработат во музејската работилница е нивна интерпретација која тематски, со материјалот или со постапката е поврзана со минатото.

Како пример на едно позитивно искуство ќе ја истакнеме соработката на Музејот на Македонија со Едукативно-истражувачкиот центар за урбана култура, како невладина организација која ги насочува своите активности кон истражување на модусите за унапредување и осовременување на образовниот систем. Оваа соработка резултираше со реализација на заеднички едукативни проекти: Археологија и музејската естетика (1999-2001 година); Програма по археологија (2000 година); Урбана култура и керамиката низ векови (2002-2004 година), а проектите се реализираат со ученици од средните училишта во Скопје. Целта е преку утврдувањето на методологијата на непосредна соработка на училиштата со музеите да се истражат модусите за осовременување на образовниот систем. Утврдена е методологија за успешно реализирање на музејската едукација и организирање на музејските работилници. Во рамките на истражувањето е воспоставена функционална и добра соработка меѓу Музејот и училиштето.

Реализирани проекти со ученици од основните и средните училишта насловени:

- МИТОТ ЗА ДИОНИС;
- КАКО ДА ИСТКАЕМЕ КИЛИМЧЕ;
- ИЗРАБОТУВАМ ГАЛИЧКА НОСИЈА;
- КАМЕНКО И ДЕДО СТОЈАН;
- ВЕЛИГДЕН;
- ТРАДИЦИОНАЛНО ТКАЕЊЕ И ВЕЗЕЊЕ;
- НАРОДНИ МОТИВИ ВО КОЛАЖ ТЕХНИКА;
- 2000 ГОДИНИ ХРИСТИЈАНСТВО;
- ФРЕСКОЖИВОПИСОТ ВО МАКЕДОНИЈА;
- КОСТИМОГРАФИЈА ИНСПИРИРАНА ОД НАРОДНОТО ТВОРЕШТВО;
- УРБАНАТА КУЛТУРА И МУЗЕЈСКАТА ЕСТЕТИКА;
- УРБАНАТА КУЛТУРА И КЕРАМИКАТА НИЗ ВЕКОВИ;
- ПТИЦА - МОТИВ И СИМБОЛ НА МУЗЕЈСКИТЕ ЕКСПОНАТИ;

- НАШЕТО КУЛТУРНО БОГАТСТВО И МУЗЕЈОТ;
- ЧОВЕКОТ ОД МИНАТОТО;
- ДЕТСКИ ИГРАЧКИ И ЛИЦИТАРСКО УМЕЕЊЕ;
- ПРИКАЗНАТА НА СВЕТИЛКАТА;
- ПОВРЗАНОСТА НА КУЛТУРНОТО НАСЛЕДСТВО СО ВОДАТА;
- МЛАДИТЕ ИЗРАБОТУВААТ СУВЕНИРИ;
- ЗАПОЗНАЈ ГО МУЗЕЈОТ;
- ТРАДИЦИОНАЛНА АРХИТЕКТУРА ВО МАКЕДОНИЈА ВО 19 И 20 ВЕК;
- ЗБОРОТ ЗАПИШАН НА КАМЕН;
- 1+1 ЖИВОТ И ЉУБОВ НИЗ МАКЕДОНСКАТА ИСТОРИЈА

Согледувајќи ги досегашните резултати, можеме да заклучиме дека тоа е основа за понатамошнен развој на програмската соработка на Музејот и училиштето.

Лица со посебни потреби

Музеите се мостови кои ги поврзуваат луѓето и генерациите во просторот и времето. Денес секој човек е одговорен за минатото, сегашноста и иднината. Музеите се места во кои се добредојдени сите, и оние кои во општеството, за жал, се чувствуваат на маргините, а тоа се лицата со посебни потреби. Нашата идеја е да ја организираме нивната посета во Музејот за да им овозможиме нови содржини и активности прилагодени кон видот и степенот на попреченост (слабовидни и слепи, глувонеми, лица со пречки во развојот). Стапувајќи во контакт со поедини училишта и заводи за рехабилитација и здруженија, во разговор со наставниците и дефектолозите, пристапивме со еден метод на работа. Имено, осмислуваме активности, по критериуми во согласност со нивните способности, неочекувајќи повеќе од она што можат да го дадат. Со секој посетител се работи индивидуално. Со одредени групи, комбинирајќи групна и индивидуална работа, тие ги гледаат своите резултати во облик на готови изработени предмети. Основната цел на оваа програма е на овие лица да им овозможиме социјализација во општеството преку запознавање со културното наследство, правото на живот во заедница како рамноправни граѓани, почитувајќи ги и развивајќи ги индивидуалните способности, желби и интереси да научат да бидат активни, креативни и самостојни во животот. Соработката со нив продолжува и понатаму, сè со цел што

повеќе да им го доближиме културното богатство на начин на кој можат да го разберат. Во рамките на едукативната програма реализирани се проектите:

- АРХЕОЛОШКО -ТАКТИЛНА ИЗЛОЖБА;
- КАКО ДА ИСТКАЕМЕ КИЛИМЧЕ;
- МОЕТО ПАТУВАЊЕ ВО МИНАТОТО;
- ЧОВЕКОТ ОД МИНАТОТО;
- КОЛЕДЕ-БАДНИК;
- ВО ДОПИР СО АНТИКАТА;
- ЗВУЦИТЕ НА ТИШИНАТА;
- СЕТИЛЕН МУЗЕЈ - ПРИКАЗНАТА ЗА ХИДРИЈАТА И МИТОТ ЗА БОГОТ ДИОНИС.

Во партнерство со сродни културни установи, Музејот на град Скопје и Националната уметничка галерија, повеќе години е реализиран проектот: Музејско едукативна наградна игра.

Под мотото „истражувајте, изработувајте, откривајте, запознајте се, забавувајте се и дружете се" од 2008 година се осмислуваат и реализираат едукативни програми за членовите на Детскиот музејски клуб.

Стратешко планирање на Одделението за музејска едукација

Денес, кога говориме за музеите и музејската дејност во Република Македонија, особено нивната пристапност до јавноста, можеме да кажеме дека не е задоволително. За оваа состојба треба да бидеме свесни и да сме подготвени да ги прифатиме новите задачи и функции. Но, притоа мораме да потенцираме дека музеите, примајќи нови задачи и нови функции, не можат и не смеат да ги изгубат или менуваат оние основни задачи кои ги извршуваат. Музеите имаат задача да го собираат културното и природното наследство, да го чуваат, научно и стручно да го обработуваат и потоа да го презентираат на јавноста. Но, на овие задачи мора да се додаде современа надоградба. Мислиме за делување на музеите како една од многуте негови задачи и примена на тие задачи во средината во која постои и делува. Задача која, заедно со другите основни задачи на музеите, е еден поврзан и

континуиран меѓусебно зависен процес. По логична генеза на интерната работа во еден организиран музеј, музејската поставка или изложба е финален продукт на основните и примарните задачи (Bauer, 1985: 6).

Ако сфатиме дека денес музеите се во незадоволителна состојба, мораме да поставиме прашање: Кои се причините за таквата состојба? Не сме наишле ниту на една студиска анализа, не сме добиле ниту конструктивни сугестии и предлог и пронаоѓање соодветни структури кои би условиле излез од пасивната состојба на музеите. Анализирајќи ги основните причини за недоволното влијание на музеите во јавноста, не можеме да гледаме на тој проблем издвоено и во тесен хоризонт кој е ограничен само на потесен круг на делување на музеите. Анализирајќи ги основните задачи на музеите, ни се наметнува потребата од фиксирање на профилот на стручен кадар кој во музеите работи на основните задачи. Може ли во еден комплексен музеј стручен работник-музејски кустос да биде истовремено стручен работник на сите задачи на музејот, како археолог, историчар, етнолог, како едукатор или да работи административни работи. Во музеите јасно се поставени одредени стручни квалификувани кадри, археолог за археолошка збирка, етнолог за етнолошка збирка, а особено во стручните музеи каде кустосот влегува во специјалност на тесно ограничени научни теми поврзани со специјални збирки (Ibid: 7).

Дефинирани се одредени задачи на кустосите, на прво место негова работна задача е да собира музејски материјал, како резултат на една научно-истражувачка работа, а не тоа да биде „принуда“. Потоа, тој материјал треба стручно и научно да го обработи, како документ за одредени спознанија и да го предаде на јавноста во музејските поставки, изложби, во каталози и во стручно-научни публикации. Оваа задача не може да ја исполни никој друг освен кустосот кој е распореден врз основа на својата стручна квалификација за таа збирка. Со тоа кустосот има голема одговорност кон својата збирка за културното наследство. Во таа смисла, можеме да повториме дека кустосот во еден музеј по својата квалификација, по своите задачи е должен да работи на музејската збирка за која е стручен и одговорен. Тоа е неговата основна и главна задача во музејот (Ibid: 8).

Потоа следи примената на финалниот „продукт“ од интерната работа во музеите кој условува и овозможува постојана музејска поставка како и тематски изложби, каталози, водичи и слични материјали наменети за најширокиот круг на постојани и потенцијални корисници на музејскиот материјал. Со тоа навлеговме до комплексните задачи и дејности кои се поврзани со музејските поставки, до делувањето на музеите во општеството, до контактот на музеите со јавноста примарно до континуираните контакти и соработки на музеите и воспитно–образовните установи.

Доаѓаме до една од задачите на музеите кои не се примарно насочени кон стручно-научната обработка на музејскиот материјал, туку се насочени кон студиски пристап кон посетителите, корисниците на музеите, до нивната едукативна функција. На овие теми во музеите се бара големо ангажирање на стручен работник кој студиски ќе се насочи кон овие задачи, па се прашуваме дали за исполнување на тие задачи е квалификуван кустосот задолжен за одредена збирка во музејот, ила пак, за исполнување на тие задачи е потребен стручен кадар од друг профил, квалификации или друг интерес.

Овие мисли нè насочија кон обидот за дефинирање на нова организациона структура на едукативната дејност и врз основа на тоа, одредување на структурата на стручниот кадар во музеите како придонес за решавање на сегашната состојба на музеите.

Можноста за подобрување на оваа состојба ја гледаме во изработката на добар концепт за менаџирање во оваа област. Статусот на вработените и важноста на нивната работа треба да најдат свој соодветен одраз низ признавањето полноправно *Одделение за едукација со работно место кустос за музејска едукација.*

Во ОДДЕЛЕНИЕТО ЗА ЕДУКАЦИЈА ги дефинираме работните задачи:

- претставување на културното богатство кое го собира, чува и презентира Музејот на Македонија на широката јавност и на целните групи;

- организација и унапредување на сите облици на активности и програми наменети на публиката (за сите возрасти и категории) со цел зголемување на бројот на посетители и формирање на нова публика;
- континуирана едукација на сегашната и анимација и придобивање на нова публика со презентација на музеолошки содржини;
- осмислување и реализација на програми (теоретска и практична) наменети за различна категорија на посетители;
- теоретската програма ги опфаќа областите од археологија, историја, историја на уметност и етнологија, музеологија, уметност и друго;
- практичната програма се реализира во рамките на музејските работилници кои се усогласени со теоретската програма;
- стручно-истражувачка работа во доменот на музејската едукација;
- воспоставување на тимска работа и примена на професионална етика;
- осмислување и реализација на информативно-едукативен материјал поврзан со постојаните поставки и времените изложби во Музејот на Македонија
- соработка со другите одделенија;
- учество во организацијата и реализацијата на манифестациите во Музејот;
- основање и учество во работата на Друштвото на пријателите на Музејот на Македонија;
- соработка со воспитно-образовни, културни и научни установи, институции, невладини организации, групи и поединци во земјата и странство.

Можеме да заклучиме дека за исполнување на овие задачи е потребно стручно лице со соодветни квалификации со музејските збирки и профил на едукатор. Терминот *кустос- педагог* кој во 80–те и денес во некои земји се користи (на пример, Хрватска, Словенија и други) е недоречен и неопределен поим кој не е поврзан ниту со музејскиот кустос, ниту пак со музејскиот педагог. Музејскиот педагог не е педагог по диплома и не е квалификуван за педагошка служба.

Од нашата десегашна практична работа и потребата за развој на едукативната дејност во музеите дефинираме листа на работни задачи со опис на работа на:

КУСТОС ЗА МУЗЕЈСКА ЕДУКАЦИЈА:

- ја организира и унапредува едукативната дејност на Музејот;
- осмислува, организира и реализира разни облици на активности, поврзани со културното наследство од постојаните поставки на Музејот на Македонија;
- планира и ги реализира едукативните акции и проекти од едукативната програма на Музејот (работилници, стручно водење, предавања, промоции на публикации, концерти, претстави, рецитали, трибини, проекции на филмови и др.);
- едукација на целните групи: едукативни работилници за деца, ученици студенти и младинци, работа со лица со посебни потреби, работа со посебно заинтересирани и талентирани лица, со лица од трето доба и друго;
- изработува проекти, планови и извештаи;
- соработува со колегите од другите одделенија во Музејот;
- планира снабдување со потребниот материјал за реализација на едукативната програма;
- реализира наставни предмети од училишните програми во Музејот;
- организира посебни програми во текот на излагањето на повремените изложби и изложбите од другите музеи;
- учествува во изработка на публикации наменети на публиката (дидактички материјал, едукативен материјал, брошури, панои, водичи и друго);
- учествува во подготовката и реализацијата на заеднички стручни и научни публикации што ги издава Музејот;
- соработува и учествува во подготовките, концепцијата и изработката на постојаните поставки и повремените изложби;
- реализира авторски едукативни изложби;
- ја следи структурата и интересот на публиката преку осмислување на анкети и прашалници;
- организира конкурси и натпревари наменети за учениците;

- организира предавања за наставниците и професорите;
- соработува со предучилишните, училишните и други воспитно-образовни установи;
- изработува концепција за дидактички изложби и ги поставува во Музејот или во други музеи и установи;
- работи на компјутерска обработка на документацијата за музејската едукација;
- соработува со медиумите, со научно-образовните, културните и училишните редакции;
- објавува стручни и научни трудови и информации за музејската едукација;
- редовно следи активностите од музејската едукација кај нас и во светот;
- се усовршува стручно и научно;
- поднесува тековни извештаи;
- врши и други работи по налог на претпоставениот.

Во овој случај, работникот кој ги извршува овие задачи треба да ги задоволува основните услови, да има висока стручна подготовка со дипломи од соодветни универзитетски институти.

Потребата од издвојување на работното место ВОДИЧ во Одделението за едукација ја истакнуваме со опис на работите и работните задачи:

- стручно водење во постојаните поставки и повремените изложби во Музејот на Македонија на сите групи на посетители кои ги поврзуваме со едукативната дејност;
- информирање на публиката (групи и поединци) за поставките, изложбените активности и за публикациите на Музејот;
- редовно евидентирање на бројноста и структурата на посетителите;
- вршење на работи во подготовката и реализацијата на активностите на Одделението за едукација по налог на раководителот;
- изработка на извештај за работата;
- обавува и други задачи по налог на претпоставениот.

Истакнувајќи дека пред сè се работи за стручно презентирање на музејскиот материјал, лицата кои ги исполнуваат условите со завршена висока стручна подготовка - од соодветни универзитетски институти, со познавање на еден или повеќе светски јазици, можат да се ангажираат во исполнување на задачите на водичот во музеите.

Наместо да навлеземе во некои деструктивни критики, најдобро да се навратиме на праксата во музеите. Анализирајќи ја организационата структура на стручниот кадар во музеите во Република Македонија, мораме да констатираме дека денес има музејски работници кои ја реализираат едукативната дејност во неколку музејски установи. Тоа се: НУ Музеј на Македонија, НУ Музеј на современата уметност, Музеј на град Скопје, НУ Природонаучен музеј во Скопје.

Во еден подолг период, покрај нашата упорност со цел да добиеме одговор на прашањето дали другите музеи во Република Македонија реализираат едукативна дејност, со исклучок на колегите од Заводот и музеј од Битола и Заводот и музеј од Прилеп, од другите музеи не добивме никаков одговор. Во примерот на Заводот и музеј од Битола местото на музејски едукатор го пополнува лице од службата за односи со јавноста – водич, а во Заводот и музеј од Прилеп едукативните програми ги реализираат кустоси задолжени за постојаните музејски збирки.

Во таа смисла, функцијата на музејскиот едукатор и неговиот статус во структурната организираност на музејските установи мислиме дека треба пред се критички, а потоа и студиски да се обработи, со цел да се наметне спознанието за потребата од стручен музејски работник и да се определи неговото место и неговата функција во рамките на организационата поставеност во музеите. И покрај неколкуте теми за едукативната дејност на музеите, за кои повеќе се разговарало, а не се дебатирало на стручните советувања, за жал, не се дојде до некои поголеми поместувања, мислејќи пред сè на дефинирањето на значењето на едукативната дејност и статусот на стручните лица кои ја реализираат оваа дејност во музеите. Во организација на Македонскиот комитет за музеите при ИКОМ реализиран е семинар *„Едукација во музеите“* со предавач, експерт за музејска

едукација – Alison Hit (Алисон Хит) од Велика Британија во 1997 година; советување *„Едукација во музеите“* во Куманово во 2004 година; во организација на Институтот „Отворено општество“ организирани се семинари: *„Музеите во Македонија во потрага по модерни пристапи и нова публика“*, одржан во Охрид во 2004, и во 2005 година семинарот *„Едукативна програма на музеите: иновативни практики во Македонија и Велика Британија“*, семинарот насловен „ Нови пракси – програми за посетители“ во рамките на проектот „Транзиција кон нови музеи“ на меѓународната организација „Форум на словенски култури“, организиран од НУ Музеј на Македонија, а со логистичка и финансиска поддршка на Министерството за култура на Република Македонија, е реализиран на 28 и 29 мај 2012 година.

Искуствата на вистински и успешно организираните и стручно профилираните едукативни служби во музеите во светот ни даваат оправдување да поставиме тврдење дека присутноста и влијанието на музејските едукатори во структурата на установите е прв и основен услов, но и гаранција за комлексно прифаќање на музеите од страна на јавноста, за организирана и постојана соработка на музеите и училиштата. Музејот во Малме – Шведска има 13 едукатори, а во план е да бидат 15, кои работат на различни области и со различни целни групи. Креираат едукативни програми кои се блиски на наставната програма.

Денес музеите не можат и не смеат да ги менуваат своите работни задачи, но треба да преземат нови задачи кои од музеите ги очекува и ги бара современото општество. Тоа е императив кој овозможува музеите да ја остваруваат својата мисија. Дури со тоа делување во јавноста, музеите ќе добијат признание и ќе бидат прифатени. Со конструктивна соработка за која прв чекор е организираната соработка со образовно–воспитните установи и музеите, на кои подоцна се надоврзуваат понатамошните контакти со други посетители.

Поделбата на задачите во музеите на кустоси задолжени за збирки и кустоси за музејска едукација треба да биде јасна и логична, па ќе се обидеме да компарираме структура на вработени во една современа работна организација со структура на стручниот кадар во музеите. Во секоја работна организација

стручниот кадар се дели на оние кои во оваа организација произведуваат – создаваат и на оние кои тие „производи“ ги подготвуваат за потребите на општеството и ги нудат на јавноста. Доколку тоа пласирање е неуспешно или не се изврши, неминовно и самата дејност заедно со произведените вредности доаѓа во критична состојба, бидејќи ја губи смислата на својата работа. Тоа, од друга страна, наметнува и заеднички обврски на едниот и на другиот стручен кадар во заедничката работа, оние кои произведуваат да се запознаат со потребите на средината и општеството за кои произведуваат, а тие кои ги пренесуваат тие производи до корисниците, до посетителите, да ги познаваат вредностите и значењето на тие производи и да бидат во можност тие вредности да ги пренесуваат до корисниците. Се наметнува прашањето кои се тие лица во музеите во структурата на стручниот музејски кадар, чија должност е пренесување на музејските вредности на јавноста. Дали тоа е задача на тие што тие збирки ги собрале и научно и стручно ги обработиле, креирале и реализирале музејска поставка? Или на оние кои имаат директен контакт со јавноста, организираат осмислуваат и реализираат програми за посетителите? Во секој случај, плановите и програмите за користење на музејскиот материјал не смеат да бидат само задача на едукаторите, туку на целиот систем на стручен кадар во музеите.

Овие факти ни го наметнуваат единствениот заклучок дека со рационална и конструктивна поделба на работата и меѓусебна соработка можат да се создадат поволни услови за работа и делување на една музејска установа, но и мрежа на работни организации на комлексни музејски служби. Мора да биде јасно дека треба да бидат јасно дефинирани работните задачи на кадрите и поделбата на работата, кои со добро менаџирање треба да соработуваат и да се вклучат во исполнувањето на своите задачи за потребите на општеството.

По примерот од стратешкото планирање на Народниот музеј од Белград табеларно ја поставуваме основната платформа на стратешкото планирање на одделението за музејска едукација, преку пример на НУ Музеј на Македонија како мошне активен во реализацијата на едукативните програми во Република Македонија.

Националната установа Музеј на Македонија се наоѓа во Старата скопска чаршија, објект кој е наменски проектиран и завршен во 1976 година. Основан е со интеграција на Археолошкиот, Историскиот и Етнолошкиот музеј. Музејот на Македонија е најголема музејска установа во Република Македонија. Експонатите со културно, историско и уметничко значење за нашата земја денес се изложени во постојаните поставки Етнолошката и Историската и Галеријата на икони. До пред неколку години оригиналните археолошки артефакти беа презентирани во Археолошката поставка. Богатата збирка е депонирана и се подготвува за нова поставка во Археолошкиот музеј (во изградба). *Историската поставка* содржи предмети, историски карти, фотографии и записи во една хронологија од Османлискиот период до крајот на Втората светска војна, 1944 година. *Етнографската поставка* ги презентира тематските целини од народните носии, народните обичаи и музичките инструменти, народното стопанство, народната архитектура и народното ткаење. *Галеријата на икони* е збирка на оригинални икони, иконостаси и примероци од фрескоживопис од нашите цркви и манастири. Музејот организира и повремени тематски изложби, како во земјата така и во светот, но во Музејот се презентираат и тематски изложби од други музеи.

Со оглед на сегашната состојба на Музејот на Македонија, со намален број на посетители, мал број на тематски изложби и во лоша архитектонска состојба, преку реализацијата на едукативните програми одделението за едукација ја исполнува мисијата да ги задржи постојаните, но да добие и нови посетители, а визијата да биде активен центар во кој ќе се реализираат програми за задоволување на потребите и интересите на воспитно-образовните установи и на посетителите.

Целите на едукативните програми се многубројни, но ние ќе ги истакнеме примарните кои се однесуваат на запознавање и развивање на свеста за чување на културното наследство. Соработката со воспитно-образовните установи и реализирањето на дел од наставните содржини во Музејот вклучува и ангажман на стручни лица од различни профили: педагози, психолози, воспитувачи, наставници, дефектолози, социолози и други. Сметаме дека развивањето на еден партнерски однос меѓу Музејот на Македонија и Министерството за образование и наука треба

да резултира со имплементација на едукативната музејска програма во Националната програма за образование, која ќе даде големи резултати, препознатливи во квалитетот на наставните содржини.

Една од развојните стратегии која се издвојува е музејот да е место за едукација и на музејски професионалци од други музеи, па поврзувајќи ја со образовните потреби, ќе истакнеме дека кустосите за музејска едукација треба да имаат завршено високо образование од сродните универзитетски институти: дипломирани историчари, историчари на уметност со археологија, етнолози и секако, дипломиран педагог. Во тој состав, со професионална соработка со другиот стручен кадар во музејот, осмислувањето и реализирањето на програмите ќе резултираат со успешност. Но, зад успешноста пред сè е видлив професионалниот пристап на лицето кое е задолжено за тоа. Во оваа дејност тоа се носителите или координаторите на програмите. Организационите способности, во кои не ги истакнуваме само тесно професионалните туку и оние кои допираат и до методот на пристап (начинот и формата како ги задава задачите) во организирањето на активностите и распределбата на активностите на стручниот тим, се дел од менаџирањето.

Кустосот задолжен за збирката го пишува сценариото, ја дефинира содржината на приказната која сакаме да ја презентираме. Кустосите за едукација се вклучуваат како експерти кои знаат како посетителите ја доживуваат изложбата. Тие се задолжени изложбата да биде достапна за повеќе целни групи. Од досегашните реализирани едукативни проекти во Музејот на Македонија можеме да заклучиме дека се зголемува бројот на посетители, како резултат на добро осмислената интерактивна програма, овозможувајќи различни перспективи и интерпретации на одредена тема. Со постојаниот контакт со посетителите кустосите за едукација учат за посетителите и се подготвени соодветно да ја постават изложбата за пошироката јавност. И од наведеното кустосот за едукација треба да биде вклучен во поставувањето на изложбата од самиот почеток. Од друга страна, со размената на искуства на стручните лица од разни области (историчари на уметност, археолози, историчари, биолози, архитекти, ликовни техничари,

компјутерски дизајнери и други стручни лица), со воспоставувањето на добри стандарди со професионално менаџирање, ќе се придонесе полесно и поефикасно да се пренесе културното и природното наследство.

Од сегашната состојба сосема е видливо дека е неопходно ангажирање на нови кадри на волонтери, пријатели на музејот, но пред сè зголемување на стручниот кадар во одделението за едукација од профил на историчар на уметност со археологија, етнолог, историчар и педагог. И за прашањето на реализацијата на едукативините програми неопходно е да се знае со кои материјални, технички средства и човечки ресурси се располага. Може некој музеј да има напишано добри планови и едукативни програми, но доколку нема развиена пракса, организациони облици, соодветни методи, кадар кој ќе работи на исполнување на тие планови, да ги следи реализациите и ефектите и секако, потребните материјални средства, од сè нема да има ништо. Ниту пак, најдобриот план не може да се направи без добро развиена пракса и познавање на педагошките и психолошките норми, со воспитно-образовниот процес воопшто.

Можеме да заклучиме дека во нашата музеолошка теорија темата на едукативната дејност во музеите не е доволно обработувана. Ретки се трудовие во кои детално се обработуваат поедини прашања од оваа област. Тоа може да се објасни со недоволната педагошка или психолошка подготвеност на музејските работници (кадарот кој работи на овие прашања не се подготвувал за музејска едукација, бидејќи таква насока на студии и не постои. Има исклучоци, поединци кои поведени од сопствените склоности и интереси, сериозно пристапуваат и се бават со едукативната дејност). Стратешкото планирање на одделението за едукација во теоретска смисла може секако да ја евидентира постоечката состојба, но без нова организациона поставеност на стучниот кадар задолжен за реализација на едукативната програма музејот ја губи смислата на своето постоење.

НУ МУЗЕЈ НА МАКЕДОНИЈА
ОДДЕЛЕНИЕ ЗА МУЗЕЈСКА ЕДУКАЦИЈА

СТРАТЕШКИ ПЛАН

ВИЗИЈА И МИСИЈА	РАЗВОЈНА СТРАТЕГИЈА	ЦЕЛИ	ГЛАВНИ ПРОГРАМИ		ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ
ВИЗИЈА Музејот на Македонија да биде актуелен и активен едукативен центар. Да ги задоволи потребите и интересите на воспитно-образовните установи, да ја дополни едукативната програма за посетителите, без оглед на возраста, образованието, способноста или, пак, етничката припадност. **МИСИЈА** Континуирана едукација на сегашните и проширување на нови посетители.	Развивање на едукативните програми за сите целни групи. Музејската едукативна програма да се имплементира во Националната програма за образование. Развивање на соработка и партнество со заинтересирани институции, групи и поединци. Место за едукација и на музејски професионалци кои ја извршуваат едукативната дејност во музеите во Република Македонија.	- запознавање со културното наследство - едукација за примарна музејска култура - развивање на свеста за чување на културното наследство - утврдување на методологија за успешна реализација на музејската едукација и организирање на музејски работилници - утврдување на методологија на едукативниот процес преку непосредна соработка на воспитно-образовните установи и Музејот - Музејот да биде централно место за едукација на сите целни групи со најквалитетни музејски содржини	Програма 1: осмислување и реализација на содржини за деца од предучилишните установи на теми од културното наследство. Програма 2: осмислување и реализација на активности за ученици од основни и средни училишта, нивно усогласување со наставните програми. Програма 3: осмислување и реализација на активности за лица со посебни потреби Програма 4: осмислување и реализација на програми за Детскиот музејски клуб, реализација на музејско-едукативна наградна игра. Програма 5: осмислување и реализација на активности за припадници од трето доба		Успешна презентација на движното културно наследство Квалитетна стручна соработка Исполнување на поставените цели

ВРАБОТЕНИ	ПРОФИЛ	ЗНАЕЊЕ И ВЕШТИНИ	ОБРАЗОВНИ ПОТРЕБИ		ПЛАН ЗА МОТИВАЦИЈА
(7) седум	**Водичи - музејски едукатори** Историчари на уметност со археологија (2) Етнолози (3) Историчар на уметност со историја (1) Историчар (1)	Познавање на странски јазици Работа на основни компјутерски програми Искуство во осмислување и реализација на едукативни програми Организациони способности во координирање на едукативните програми	Висока стручна подготовка со дипломи од универзитетски институти за: археологија, историја на уметност, етнологија, педагогија Усовршување на знаењето со присуство на семинари, студиски престој, на конференции, работилници и други програми за музејска едукација		Можност за унапредување во професијата Можност за учество на програми од областа на музејската едукација Пристапност до стручна литературе и интернет Публикување на стручни авторски трудови
НОВИ ПОТРЕБИ					
(4) + (1)	**Водичи:** Историчар на уметност (1) Етнолог (1) Археолог (1) Историчар (1) Педагог (1)	Познавање на странски јазици Работа на компјутерски програми и искуство во подготовка и дизајн на печатен материјал			
НАДВОРЕШНИ СОРАБОТНИЦИ	Педагози Психолози	Стручна помош			

	Социјолози Воспитувачи Наставници Професори Дефектолози	Проширување на знаењето со цел квалитетни едукативни програми.			
	Волонтери Пријатели на Музејот	Контакт со јавноста			Чувство на припадност Информација и материјали за Музејот Заемен интерес

ЗАКЛУЧОК

Денес организациите се карактеризираат со процеси на промени кои постојано се случуваат. Промените го обележуваат функционирањето на установите. Во тоа не се исклучок и музејските установи во Република Македонија. Особено во последните две децении промените во музејската дејност стануваат сè подинамични и посеопфатни, при што како главна точка се посочува подобрувањето на квалитетот на менаџирањето. Оттука е сè поизразена потребата од соодветен труд кој ќе придонесе започнатите процеси успешно да се приведат кон крај и воведувањето на концепциите на менаџментот како современ процес кој ќе ја направи музејската едукативна дејност ефикасна за да стане трајна определба.

Интересот и потребата за развој на менџментот на музејската едукативна дејност е сè поизразен, и тоа како кај музејските професионалци, така и кај кадрите кои вршат раководна или управувачка функција во музејските установи. Тоа го покажа и контактот кој го спроведува авторот на овој труд со колегите од сите музеи во Република Македонија, кои, без исклучок, се изјаснија дека чувствуваат потреба од информации, насоки од областа на дејноста која реализира програми за посетители, како предуслов за нивната успешна работа во современата музеологија.

Трудот се состои од три релативно заокружени поглавја, кои меѓусебно се поврзани. Со тоа читателот се здобива со можност да ги развива сопствените способности и да ја испита нивната применливост.

Првото поглавје започнува со поширок осврт кон историскиот развој на музеите. Тука се објаснува типологијата и класификацијата на музеите во светот и во Република Македонија. Се зборува за задачите и улогата на музеите, пред сè, со

посебно внимание, на улогата која ја имаат музеите во општеството, со посебен акцент на значењето на едукативната дејност.

Стремежот за создавање на збирки со разновидни вредности произлегува од животните услови на човечките заедници и потребите кај луѓето, поттикнувани од одредена намера во тој однос. Од колекционерството подоцна се вообличија збирките на музеите, по повеќевековен развој. Најдревните предисториски збирки биле составени од накит, оружје, орудија, грнчарски производи и слично. Во тие далечни времиња главниот фактор за натрупување на вредностите бил исклучително економскиот. Со текот на времето збирките постојано станувале сè поопфатни и покомплексни.

Развојот на општата култура, без која не може да се вообличи ниту естетскиот вкус, изврши влијание и врз веќе застарените сфаќања за збирките. Луѓето почнале да собираат предмети врз основа на естетските критериуми, според оценките дали е нешто убаво или не е, покрај неговата практичност во секојдневниот живот. Таков чекор претставуваат прочуените галерии - пинакотеки во древна Грција и во Римското царство.

Така, збирките на профаните и црковните ризници биле збогатувани со нови вредности, според естетскиот и економскиот критериум. Заради тоа, колекционерите повеќе ги ценеле и занаетчиско-уметничките квалитети на предметите. Покрај другото, во феудалниот поредок започнал и еден вид натпревар на високите феудалци во однос на тоа кој располага со побогата збирка на вредности. Првите никулци на природонаучните збирки се наоѓале во систематски несредените профани и црковни ризници и во коморите (собите) на реткости. Збирките на антички споменици и првите приватни музеи се појавиле под влијание на хуманизмот и ренесансата во 16 век (Константинов, 1988: 77).

Најновата историја на музеите започнала по Француската револуција и со формирањето на музејот Лувр. Музеите станале потреба на сите народи и земји, со единствена разлика што нивниот растеж, од збирки до специјални современи институции, се одвивале во поинакви историско-општествени, просветни, социјални и верски услови.

Во Република Македонија првите збирки на културно-историски и уметнички предмети биле создадени во ризниците на манастирите и црквите. За жал, поради историските настани биле уништувани речиси цели библиотеки, архиви и манастирски збирки на голем број скапоцени вредности и старини (средновековни ракописи, сакрални предмети, книжевни старини и друго). Во 1914 година иницијативата и одлуката за основање на Народен музеј во Скопје не била остварена заради воените дејствија (Константинов,1988:86). Во Република Македонија силен подем на музејското дело бил забележан по Втората светска војна, со основањето на осум музеи. Што се однесува за развојот на музејската мрежа, таа се препознава по катастрофалниот земјотрес во Скопје од 1963 година со изградбата на современо проектирани музејски објекти, а продолжува и денес. Музејската мрежа во периодот од 2009 до 2012 година наполно се измени, односно надополни, со обновата на постојаните поставки и изградбата на повеќе музејски згради во Скопје и во другите помали градови во земјата.

Кога говориме за критериумите на музеолошката типологија и класификација на музеите, можеме да почнеме од општите музеи, да го споменеме развојот на археолошките музеи, појавата на бројни уметнички музеи и галерии, музеи за уметност и техника. Дел од историската реалност стануваат историските, природонаучните и техничките музеи. Споредбено со појавата на етнологијата и културната антропологија, се јавува и посебен вид на етнографски и музеи на отворено.

Во Република Македонија, според критериумите на музеолошката типологија, музеите припаѓаат на следните видови: археолошки, етнолошки, историски, меморијални, галериски, сите сведени во две типолошки групи – национални и локални.

Денес музеологијата се развива интердисциплинарно. Всушност, во трудовите на музеолозите музеологијата е извлечена од прагматичното депо и е вклучена во општествените и научните размисли. Согласно со расветлените интенции во музеологијата, се отпочнува да се усвојуваат и да се прилагодуваат други научни дисциплини (логика, антропологија, психологија, педагогија,

филозофија, покрај веќе користените историски и социолошки методи). Сите тие се поврзуваат со поимот *култура* кој потекнува од латинскиот збор *cultura*. Првобитното значење на овој термин се однесувало на култивирањето или одгледувањето посеви и животни. Во текот на 16 век, смислата на првобитното значење на овој поим постепено започнува да се пренесува од сферата на земјоделството и на процесот на развојот на човекот, поточно, на култивирањето на духот. Оттука произлегуваат и големиот број дефиниции за поимот *култура*.

Постои цел еден спектар на значења на поимот култура коишто се однесуваат на различни сфери и третираат различни аспекти од човечкиот живот. На пример, поимот бизнис култура, академска или политичка култура, се однесува на систем на верувања и практики кои ја регулираат соодветната сфера од човечкиот живот. Поимите, пак, млади, стари, лица со посебни потреби, работници, се однесуваат на начинот на кој овие групи го наоѓаат своето место во општеството и начинот на кој се дефинирани нивните внатрешни и надворешни односи и потреби. Културата е содржана во уметноста, музиката, усните преданија, пишаната литература. Постојано го нагласуваме пренесувањето на културата како главна функција на образовните институции (Цветанова, 2007: 21-22).

Во современото општество луѓето нееднакво учествуваат во процесот на дифузија на културата. На една страна постојат творците на пораките (уметниците и научниците) и оние што тие пораки ги посредуваат, а на друга страна културната јавност, која како публика активно учествува во процесот на вреднување, и пошироката, која најчесто е само пасивен примач на пораките (Драгичевиќ-Шешиќ, Стојковиќ, 2003: 30).

Музеите како културни установи мора да воспостават комуникација со околината – општеството во кое се наоѓаат. Од наведеното се наметнува прашањето: дали постои криза во дефинирањето на нови задачи на музеите или криза во реализацијата на веќе востановените стари цели? Подразбирајќи поле со основни музејски дејности, собирање, чување, заштита и презентација на културното историското и природното наследство, јасно е дека се работи за прашањето за перспектива и способноста за организирање на музеите за иднината

кои можат и мораат од „општествена меморија" да станат места за блиски средби на луѓето, центри со многу содржини и функции. Спознавајќи дека на денешно време не се примерни стерилни музејски сали, т.е. изложбени сали со класични училишни посети, се издвојуваат денешните заеднички именители на стручната работа и општествениот ангажман на музеите како што се: нови осмислувања на музејскиот материјал, развивање на иницијативи, анимации, истражувања и соочувања, како кај стручните лица така и кај посетителите (Lazić, 2004: 9-10).

Една трансакциона формула која може да се примени во музејски рамки ќе ни помогне појасно да го согледаме односот музеј - посетител. Во оваа „музејска игра" нема, односно не треба да има, добивка и заработувачка како негативни категории. Потпирајќи се на назначените особини на музејот како еден играч и посетителот како друг играч, во музеолошката сфера може да се примени формулата:

М+К= Р-ПР-Х-НЕ

Значи, чекорот на музејот, како иницијатор на играта, означен е како почетен (М) не е користољубив, ниту има лоши намери. Тоа е мамка на која ќе се привлекуваат корисниците со својата интелектуално-образовна структура и наклоноста кон културата (К). Меѓутоа, старата и оголена музеолошка мамка не е ефикасна. Потребно е мамката да ја подготвиме и да примениме современи средства и принципи кои ќе ги предизвикуваат посетителите да реагираат (Р), т.е да го посетат музејот. Токму на тој елемент и стручните презентации на културолошките содржини музејот треба да обрне внимание и максимално да ја исполни својата, претходно втемелена и развиена, концепција на јавна комуникација, со полн професионализам и одговорност. Доколку таквата согласност не би се исполнила, од добар и успешен маркетинг во класичен, застарен и несоодветен облик на презентација, музејот би направил т.н. пресврт во музејската игра (ПР), предизвикувајќи кај посетителите збунетост и незадоволство (Х). Како последица, кај посетителите би се јавило лошо, негативно чувство и разочарување (НЕ), за релативно долг или кус период, кон еден конкретен музеј или, уште полошо, кон музеите, па и кон културата воопшто. Продолжувањето на

наведената формула применета во музеолошката дејност би можело да биде прекинато. Со другите квалитети на музејските дејности, современата поставка со *едукативните програми* треба да го затвори културолошкото гравитационо поле на музејот, потврдувајќи ја припадноста кон средината и времето на кое и припаѓа (Lazić, 2004: 16-17).

Во второто поглавје се објаснува стратешкото планирање на работата на современите организации, со посебно внимание на процесот на стратешкиот менаџмент и неговите видови. Наедно, се запознаваме со организациската структура на музеите општо и преку примери од неколку музејски установи во Република Македонија.

Последната деценија од 20 век е исполнета со низа настани кои долго ќе им даваат белег на вкупните општествени односи во светот и во нашата земја. Во рамките на вкупните промени се и оние во сферата на научно-истражувачкиот, воспитно-образовниот и едукативниот систем на земјата. Новите односи создаваат конкуренција и во овој сектор, конкуренцијата ќе ги исфрли од игра оние институции кои нема да се прилагодат кон новите барања и новото време. Затоа, новиот амбиент бара промени во сите домени на работењето на институциите како што се: промени на самата позиција на воспитно-образовната и научно-истражувачката дејност, кадровски промени, промени во планирањето, во организацијата, во управувањето, во координирањето, во контролата и слично. Тоа значи дека и во областа на воспитно-образовната, едукативната и научно-истражувачката дејност треба да се воведе современ менаџмент како современ процес за работа во современите услови и како императив на новото време.

Менаџментот како потреба, кој во основа се потпира врз професионалното и високостручното раководење и управување со процесите, треба да стане составен дел на новата организација, што единствено може да води кон успешно остварување на поставените цели и кон извршување на својата основна дејност врз современи основи (Гоцевски, 2003: 11-12).

И стратешкиот менаџмент е од понов период. Тој, може да се каже, најсублимирано ги содржи во себе стратешкото планирање и извршувањето на зацртаната стратегија на дадените субјекти, во нашиот случај, *музеите.*

Основните карактеристики на стратешкиот менаџмент се состојат во следното: тој се извршува на највисоко ниво, ја унапредува организациската ефикасност и ефективност. Самиот процес на стратешкиот менаџмент опфаќа неколку фази, и тоа: формулирање на самата стратегија која значи водење на работите кон некоја цел, спроведување, извршување на поставената стратегија и контрола и оценување на извршувањето на поставената стратегија (ibid: 41).

Во деведесеттите години на 20 век концептот на стратешко планирање бил заменет со концептот на стратешки менаџмент, нагласувајќи ја подеднакво важноста и рамноправноста на неговите три фази: *стратешко планирање, извршување и контрола на стратегијата.* Денес, стратешкиот менаџмент и менаџментот на човечките ресурси ги претставуваат двата најважни интереси и задачи на современиот менаџмент. Постоењето на добра стратегија и нејзината успешна примена се најрелевантните знаци за постоењето на успешен менаџмент во една организација. Стратешкиот менаџмент е процес со кој менаџерите определуваат долгорочна насока за организацијата, поставуваат цели, развиваат стратегии за постигнување на тие цели, имајќи ги предвид сите релеватни интерни и екстерни околности, преземајќи сè што е потребно за спроведување на тие плански активности.

Во процесот на стратешкото планирање менаџерите главно се вклучени во формулирањето на три вида стратегии: *општа стратегија*, наречена стратегија на ниво на организација; *стратегија на ниво на сектор,* или генерички стратегии, и *стратегија на ниво на деловни функции,* или функционални стратегии, со кои се идентификуваат основните насоки на активности што треба да ги преземе секој оддел со цел да помогне во остварувањето на целите (Бојаџиоски, Ефтимов. 2009: 32-39).

Стратешкиот план претставува голем и исцрпен документ. Се применува долгоророчно стратешко планирање. Секоја организациона единица во музејот ги

осмислува своите проекти за определен временски период, со сите потребни ресурси, со однапред дефинирани очекувани резултати.

Јадрото на стручната дејност во музеите го претставуваат постојаните музејски поставки, чиј концепт мора да е видлив во сите проекти и програми на одделенијата. Стратешкиот план потполно се потпира на извештајот добиен од евалуацијата, кој всушност претставува основа за неговата изработка. Да се дефинираат целите, програмите, активностите, постоечките и потребните ресурси, да се размислува и предвиди секоја фаза на проектите и да се поврзе со партнерите во еден заеднички проект е начинот на размислување при креирањето на стратешкиот план.

Стратешко планирање на културната установа – музеј.

Во процесот на стратешкото планирање на културната установа музеј, по дефинирањето на мисијата и визијата и извршената стратешка анализа неопходно е да се дефинираат стратешките цели на програмите. Понатаму, со планот се утврдуваат методите и динамиката на реализација на програмските активности со кои најефикасно (брзина и точност во остварување на целите) и најефективно (забележителни резултати, односот на посетителите) ќе се постигнат саканите цели. Со прецизен буџет, составен од детално наведени издатоци, и приходи, се создаваат услови за контрола и евалуација на реализираните програми. Изработката на стратешкиот план подразбира табеларен принцип.
Табела 1 – Одредување на визијата и мисијата на музејот. Стратешкиот план со посебно развојните стратегии на главните програми ќе ги оствари долгорочните цели, а преку нив визијата и мисијата на музејот.

Визијата го претставува согледувањето на музејот во иднина. Ја одредуваме со одговор на прашањето: *Што сакаме да бидеме и да правиме во иднина и зошто?*. Пример: НУ Музеј на Македонија е најголема музејска установа во Република Македонија, која врши заштита на движното културно наследство со цел определена со нова стратегија да стане значаен музеолошки центар пошироко во регионот.

Мисијата ја дефинира основната причина за постоење и треба да одговори на прашањето: Кои и што сме ние?, Што правиме сега и зошто?. Пример: Ну Музеј на Македонија е матична музејска установа со основни активности-заштита на културното наследство преку истражување, собирање, заштита и нејзина презентација. Предметите од културно, историско и уметничко значење за Република Македонија се изложени во постојаните поставки и служат како извор на знаења и активен образовен центар во своето опкружување.

Табела 2 - Анализа на постоечките ресурси. Постоечките ресурси подразбираат човечки, технички, просторни, финансиски ресурси, потребни за реализација на програмите и активностите. SWOT анализа (strengths-предности; weaknesses - слабости; opportunities - можности; threats - ограничувања).

Табела 3 - Оперативен план на програмите. Со оперативниот план се дефинираат целите за програмите кои се реализираат преку проекти и проектни активности на определен временски период. За нивна реализација се планираат потребните човечки, материјалните и финансиските ресурси. Се планираат и инструментите за огласување како и контролата на реализираните проекти.

Табела 4 - Хронолошки распоред и преглед на трошоците. Динамиката и прегледот на трошоците претставува планер за програмите и активностите и планираниот буџет.

Табела 5 - Менаџмент на човечките ресурси. Менаџментот на човечките ресурси ги дефинира профилот, значењето и вештините, образовните потреби и мотивите на вработените. Новите потреби се однесуваат на присуството на волонтери, надворешни соработници, пријатели на музеите и друго.

Табела 6 - Партнерство и децентрализација. Поврзувањето со партнерски односи носи непречено и независно работење и се постигнува ефект на децентрализација.

Табела 7 - Маркентишки план. Маркентишкиот план подразбира концепт и одредување на целните групи на кои е наменет.

Табела 8 – Евалуација, контрола. Евалвуцијата, контролата се однесува на квалитетот на програмите и постигнатите резултати, транспарентноста (каква е процедурата внатре во установата), јавната транспарентност и финансиската контрола. Кои се критериумите, индикаторите и методите за оценување на работата на установата?. За тоа може да биде задолжен Управниот одбор, тој кој ги финансира проектите и стручниот тим кој учествувал во изработката на стратешкиот план (Ramić, 2003/200: 47-49).

Кога говориме за музеите и музејската дејност во Република Македонија, особено нивната пристапност до јавноста, можеме да кажеме дека тоа не е задоволително. При изготвувањето на овој труд беа земени примери од повеќе музеи во градот Скопје: НУ Музеј на Македонија, НУ Музеј на современа уметност, НУ Природонаучен Музеј на Македонија, НУ Музеј на македонската борба, ЈУ Музеј на град Скопје и примерот на НУ Завод за заштита на спомениците на културата и музеј во Битола. Според *нивните Статути* со кои се утврдуваат одредбите за организацијата на работењето - генерално и во потесни рамки за одделенијата и секторите за музејска едукација, како и *Правилници* во кои е дефинирана систематизацијата на работните места на музејските професионалци кои ја исполнуваат *едукативната* дејност во музеите, недвојбено е дека музејската дејност има потреба од креирање на стратешко планирање на работата, поточно, редефинирање на веќе постоечката, со кој што би се одговорило на различните потреби на музејските посетители.

Секоја дисциплина, така и музејската едукација, има свој определен статус во матичните институции и во општеството. Тој статус е различен и не се вреднува по исти критериуми, и затоа истражувањата за статусот на секоја дисциплина има свое значење. По пат на истражувања можеме да дојдеме до нови сознанија кои можат да водат само кон развојот на дејноста. Истражувањето само од музејско-едукативната страна е недоволно и затоа мошне значајна е интердисциплинарноста, која може да ни укаже на други аспекти за истата проблематика.

Последното, **трето поглавје** на трудот е посветено на проучувањето на концепции на менаџирање на едукативната дејност во музеите во Република

Македонија. Во овој дел е презентиран историскиот развој на едукативната дејност во музеите со детална обработка на концепциите и реализацијата на едукативната програма на НУ Музеј на Македонија. Особено внимание е посветено на дефинирањето на нова организациона структура на едукативната дејност. Разработен е конкретен предлог за изработка на стратешки план на одделение за едукација, по примерот на НУ Музеј на Македонија.

Значењето на едукативната дејност на музеите се споменува во музеолошкот трактат од 16 век, а во понатамошниот развој и дефинирање на едукативната дејност заслужен е Jean Carpet кој во 1922 година во Кралскиот музеј за историја на уметност во Брисел го основал првиот едукативен оддел. Денес на оваа дејност се посветува особено внимание во контекст на нејзиниот развој. Едукативната дејност станува интегрален дел на програмската дејност на музеите. Општиот тренд во светот е преку разни методи и начини да се осмислат содржини кои се наменети за посетителите. Едукацијата во музеите не е само воспитно-образовна дејност и затоа соработката на музеите со образовните институции е само една од можните нејзини дејности. Музеите ги пренесуваат пораките од културното наследство и преку организирање на изложби, концерти, литературни читања, стручни предавања, театарски претстави, перформанси итн.

Промените во дефинирањето на музеите се должат и на работата на ICOM (Меѓународен совет на музеи). Под раководство на оваа организација е издаден кодекс за музеите во кој е запишано:

> *Музејот има должност да ја развива својата едукативна улога и да привлекува поширока публика од сите слоеви на општеството. Тој треба да нуди можности за таквите луѓе да станат инволвирани во музејот и да даваат поддршка на неговите цели и активности. Интеракцијата со својата публика е дел од остварувањето на едукативната улога на музеите.*
>
> (Code of ethics for museums, 2006: 1)

Треба секако да се имаат предвид и одредбите на Законот за музеите, што Собранието на Република Македонија го донесе на седницата на 15 септември 2004

година во кој децидно е утврдено работењето на музеите. Во членовите 15 и 23 од овој Закон се истакнува:

> *Преку постојани изложбени поставки, повремени и подвижни изложби, предавања, семинари, работилници и практикуми, прикажување на филмови и други форми на дејствување ги запознаваат граѓаните со музејските предмети и едукативно дејствуваат за значењето на културното наследство и природата на Република Македонија.*

Во НУ Музеј на Македонија музејската едукација е прифатена и потврдена во праксата. Во рамките на едукативната програма реализирани се многубројни проекти, насловени по теми од културното наследство. Да наведеме некои: И јас знам што е тоа археологија; Патување во минатото; Човекот во минатото; Од традиционалното творештво; Грнчарство; Ткаење; Урбаната култура и керамиката низ векови; Зборот запишан на камен; Археолошко- тактилна изложба; Во допир со антиката; 1+1 Љубов и Живот низ македонската историја и многу други. Реализирани се едукативни акции, Едукативно-музејски наградни игри во партнерство со ЈУ Музеј на град Скопје и НУ Национална уметничка галерија на теми: Птица; Круг; Асоцијација; Накит; Мозаик. Овие проекти се реализираат со повеќе целни групи. Деца од предучилишни установи (детски градинки), ученици од основни и средни училишта, лица со посебни потреби (слепи и слабовидни, глувонеми и со лесна попреченост во развојот). Сето ова придонесува да се промени сликата на работењето на музејските институции. Се смени мислењето дека музеите се недостапни и неразбирливи. Тие денес учествуват и даваат придонес во квалитетот на живеењето на луѓето.

Да се востанови статусот на кустосот за музејска едукација во Република Македонија (и оние кои ја вршат таа дејност) звучи многу едноставно, од она што во практиката реално е присутно. Музејската едукација е во подредена позиција со другите музејски дејности. На тој начин, се запоставува и губи голем дел од едукативниот потенцијал. Можноста за подобрување на оваа состојба ја гледаме во изработка на добар концепт за менаџирање во оваа област. Статусот на вработените и важноста на нивната работа треба да најдат свој соодветен израз низ

признавањето полноправно Одделение за едукација со работно место кустос за музејска едукација.

НУ Музеј на Македонија е мошне активен во реализацијата и промоцијата на едукативната дејност. Во тоа го вклучуваме и новото дефинирање на описот на работните задачи на кустосот за музејска едукација и на Одделението за едукација во музеите. Сметаме дека со тоа ја поставуваме основната платформа за развој на оваа значајна дејност во иднина.

Се надеваме дека овој труд ќе придонесе за афирмација на едукативната улога на музејот и етаблирање на улогата на струката кустос за музејска едукација. Секако, треба да се поттикнува и поддржува подигнувањето на квалитетот на работата и професионалноста на овие стручни лица, како императив и обострана корист во интеракцијата меѓу музејските установи и посетителите. Но, треба да се истакне дека доколку оваа дејност не е правилно менцирана како и другите, претставува дезинтегрирачки фактор во дејноста и во општеството пошироко.

ЛИТЕРАТУРА

Avramović, Z. (2006). *Kultura.* Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

Adižes, I. (2006). *Menadžment za kulturu.* Novi Sad: Adižs menadžment konsalting.

Akentijević, B. (1971). „Vaspitna uloga muzeja", *Bilten zajednice muzeja Srbije.* br.1.

Alexander, H. (1988). *The Idea of the Museum, Philosophical, Artistic and Political Questions.* Lewinstons.

Andresen, M. (2002). „The Social Role of Friends of Museums", *Focus. ICOM News 4.*

Bazin, G. (1950). *Muzeologija,* Pariz.

Bailey, E. (2006). „Researching Museum Educators Perception of their Roles, Identity and Practise", *Journal of Museum Educatione 32.*

Bal, F. (1997). *Moć medija.* Beograd: Clio.

Bauer, A. (1976). „Prva pariška revolucija u muzeologiji". *Zbornik radova muzeja revolucije Bosne i Hercegovine.* br. 2.

Bauer, A. (1977). „Muzejski predmet kao subjekt i objekt u izložbenom prostoru u historijskim muzejima i zbirkama", *Zbornik istorijkog muzeja Srbije.* br. 13-14.

Bauer, A. (1985). „Mjesto muzejskog pedagoga u strukturi organizacije muzejskog kadra", *Spona 27-28.* Novi Sad: Drustvo muzejskih radnika Vojvodine.

Bauer, A. (1974). „Tribina savremena muzeologija", *Informatica muzeologica.* br. 23. Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.

Begen, F. (2004). *Psihologija u marketingu.* Beograd: CLIO.

Belušić, A. (2002). „Komunikacija i edukativna uloga Hrvatskog povjesnog muzeja" *Zbornik radova,* Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo, Sekcija za muzejsku pedagogiju.

Benderić, Lj.(2000). *Muzeji Srbije.* Beograd: Narodni muzej Beograd.

Blek, S. (2003). *Odnosi s javnošću.* Beograd: Clio.

Бојаџиоски Д., Ефтимов Љ. (2009). *Менаџмент на човечки ресурси.* Скопје: Економски факултет.

Bonito, O. (2010). *Muzeji koji privlače pažnju.* Beograd: Clio.

Bossi, C. (2002).„Friend of Museums" *Icom News.* 4

Berns, V. (2009). *Menadzment i umetnost.* Beograd: Clio.

Varagić, D. (2002). *Vodič kroz raj i pakao Internet marketinga.* Novi Sad: Prometej.

Vrdeli, R. (2005). *Kolaps culture.* Beograd: Clio.

Viesand, A. (2001). *Država kulture - Individualni muzej.* Beograd: BalkanKult.

Gob, D. (2009). *Muzeologija.* Beograd: Clio.

Gob, D. (2009). *Muzeologija istorija, razvoj i savremeni izazovi.* Beograd: Clio.

Gone, Z. (1998). *Obrazovanje i mediji,* Beograd: Clio.

Гоцевски, Т. (2003). *Образовен менаџмент.* Битола: Киро Дандаро.

Gavrilović, Lj. (2007). *Kultura u izlogu - ka novoj muzeologiji.* Beograd: SANU - Etnografski institut.

Gavrilović, Lj. (2004). „Etnografska muzeologija: da ili ne". *Rad Muzeja Vojvodine.* br. 46, Novi Sad.

Gavrilović, Lj. (2006). „Cuber-muzej: muejski prostor i kako ga savladati". *Rad Muzeja Vojvodine.* br. 47-48, Novi Sad.

Герасимова, Љ. (2009). „Стандарди за управување со човечки ресурси", Секретаријат за европски прашања, Агенција за државни службеници, Генерален секретарјат на влада на РМ.

Despot, M. (1963). „O prosvjetnim zadacima muzeja", *Muzeji.* br. 16/17.

Драгичевиќ-Шешиќ М, Стојковиќ Б. (2003). *Култура Анимација Менаџмент Маркетинг.* Скопје: Темплум.

Delibašić E, Hadžikadunić E. (2006). *Muzej u informatičkom okruženju.* Zenica: Muzej grada.

Dragićević-Šešić M, Dragojević S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima.* Beograd: Clio.

Deloš, B. (2006). *Virtuelni muzej.* Beograd: Clio.

Digl, K. (1998). *Marketing umetnosti*, Beograd: Clio.

Đukić-Dijćinović V. (2003). *Tranzicione kulturne politike - konfuzije i dileme.* Beograd: Zadužbina Andrejević.

Đukić-Dijćinović, V. (2006). *Kulturni turizam-menadžment i razvojne strategije.* Beograd: Clio.

Education as a Tool for Museums (2001). *MUSAEAM Museum and Adult Education are more,* Budapest: Jutta Thinesse Demel.

Edson, G. (2003). *Muzeji i etika,* Beograd: Clio.

Žnidar, V. (1972). „Zadaci i oblici suradnje muzeja i škola". *Muzeologija. br. 15.*

Žilber, K. (2005). *Muzej i publika.* Beograd: Clio i Narodni muzej.

Zgaga, M. (1980). „Razvitak ideje o odgojno-obrazovnom radu muzeja na međunarodnom planu". *Odgojna i obrazovna djelatnost muzeja.*

Znidar, V. (1972). „Zadaci i oblici suradnje muzeja i škola", *Muzeologija* 15. Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.

Jevtović, J. (2008). *Moje muzejske godine.* Beograd.

Jovanović, M. (1994). *Muzeologija i zaštita spomenika kulture.* Beograd: Filozofski fakultet i Plato.

Koković, D. (1997). *Pukotine kulture.* Beograd: Prosveta.

Константинов, Д. (1988). *Музеологија.* Скопје: Просветно дело.

Košcević , Ž. (1977).„*Muzej u prošlosti i sadašnjosti". Muzeologija 21,* Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.

Krol B, Fine K. (2005). *Uspešan fandrejzing.* Beograd: Clio.

Kumović, M. (2001). *Muzeji u Vojvodini - kulturna politika i razvoj.* Novi Sad.

Kumović, M. (2004). *Muzeološko obrazovanje u Finskoj, Češkoj Republici i Srbiji i Crnoj Gori.* Novi Sad.

Kumović, M. (2005). *Muzeološko obrazovanje - komparativni pregled.* Novi Sad.

Lazić, B. (2004). *Ogledi iz muzeologije.* Valjevo: Narodni muzej.

Lazić, B. (2004). *U svetu umetnosti - u svetu muzeja.* Valjevo: Narodni muzej Valjevo.

Lord, B. (2007). *The Manual of Museum Learning* . New York-Toronto: Altamira press.

Lord B, Lord G. D. (1997). *The Manual of museum planning.* 2nd edition. New York-Toronto: Altamira press.

Mandić, T. (2003). *Komunikologija.* Beograd: Clio.

Maroević, I. (1993). *Uvod u muzeologiju.* Zagreb: Zavod za informacijske studije.

Maroević, I. (1983). „Muzejski predmet-izvor i nosilac informacija s osobitim aspektom na predmete u umetničkim, istorijskim i antropološkim muzejima", *Informatologia Yugoslavica br.*15(3-4). Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.

Maroević, I. (1986). „Pisana reč na vagi muzeologije", *Informatica museologica.* br 1-2. Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.

Maroević, I. (1987).„Muzeologija i muzej budućnosti", *Informatica museologica.* br 1-4. Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.

Maroević, I. (1990).„Promene u muzejima i potrebe za obrazovanjem", *Informatica museologica.* Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.

Mat G, Judita L. (2002). *Menadžment muzeja - umetnost i ekonomija.* Beograd: Clio.

Mekroj, A. (2001). *Ulaganje u budućnosti.* Beograd: BalkanKult.

Menš, P. (1986). „Muzeologija i muzejski predmet kao nosilac podataka", *Informatologia Yugoslavica,* br. 18. Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.

Milićević, V. (2001). *Strategijsko poslovno planiranje – menadžment pristup.* Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Milutinović, J. (2003). *Humanisticki pristup vaspitno obrazovnoj ulozi muzeja.* Novi Sad: Savez pedagoskih drustva Vojvodine.

Milutinović, J. (2008). *Ciljevi obrazovanja i učenja u svetlu dominantnih teorija 20. veka.* Novi Sad: Savez pedagoskih drustva Vojvodine.

Mitrović, A. (1991). *Raspravljanje sa Klio.* Sarajevo: Svijetlost.

Mitrović, A. (1992). *Ćudljiva muza.*Valjevo: Milić Rakić.

Mitrović, A. (1983). *Angažovano i lepo.* Beograd: Narodna knjiga.

Миљковиќ, Ѓ. (1982). *Прилог кон историјата на музејското дело на територијата на социјалистичка Република Македонија.* Скопје: СОЗТ Музеи на Македонија.

Миљковиќ, Ѓ. (1972). „Некои искуства од културно-просветната дејност на Историскиот музеј на Македонија во Скопје", *Музејски гласник.* Скопје.

Molar, K. (2000). *Kulturni inžinjering.* Beograd: Clio.

Музей - Зритель XXI век. (2006). Санкт-Петербург: Государственный Эрмитаж.

Mundy, S. (2002). *Kulturna politika.* Beograd: Savet Evrope.

Nikodijević, D. (2006). *Marketing u umetnosti - marketinška komunikacija i prodaja.* Beograd: Megatrend, Mitrović, Andrej.

Nikodijević, D. (2007). *Uvod u menadžment kulture.* Beograd: Megatrend.

Oseti umetnost - interkulturalno iskustvo u muzejskoj edukaciji. (2008). Novi Sad: Galerija matice srpske i Muzej dijeceze u Palermu.

Otašević D, Kojović D. (1987). *Muzeji novije istorije.* Sarajevo: Muzej revolucije Bosne i Hercegovine.

Pavlović, M. (1980). *Kultura od do-razgovor o protivurečjima naše kulturne svakidašnjice.* Beograd: Istraživačko-izdavački centar SSO Srbije.

Pavlović, M. (1996). *Svet u signalima: prilog letopisu signalizma.* Novi Sad: Prometej.

Pešikan-Avramović, A. (1996). *Treba li deci istorija.* Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

Popovic, B. (1973). „Pokretne izlozbe i prosvetno-propagandna delatnost muzeja“, *Zbornik VII Narodnog muzeja.* Beograd.

Popovic, B. (1975). „Oblici kontakta sa publikom“, *Zbornik VIII Narodnog muzeja u Beogradu*, Beograd.

Rakić, B. (2005). *Marketing.* Beograd: Megatrend.

Ramić, B. (2005). *Reorganizacija ustanova kulture.* Beograd: Zadužbina Andrejević.

Rot, P. (2002). *Sponzorisanje kulture.* Beograd: Clio.

Снегаровь, И. (1932). *История на охридската архиепископия – патриаршия.* София.

Stranski, Z. (1970).„Pojam muzeologije“. *Muzeologija.* br. 8.

Stranski, Z. (1970). „Temelji opće muzeologije“. *Muzeologija.* br. 8.

Subotić, I. (2005). „Stvoriti i voleti publiku“ предговор за книгата на Klod Žilber, *Muzeji i publika.* Beograd: Clio.

Todorović, M. (1977). *Pedagoška funkcija biblioteka, muzeja i arhiva i oblici saradnje sa školama* (priručnik za nastavnike, bibliotekare, muzeologe i arhiviste). Sremski Karlovci: Arhiv Vojvodine.

Tomić, Z. (2003). *Komunikologija.* Beograd: Čigoja štampa.

Gocevski, T. (2003). *Obrazoven menadžment.* Skopje: Makedonska riznica.

Hadwig, K. (1996). *New strategies for communication in museums.* Wien: ICOM – CECA.

Havelka, N. (1977). „Psihološki efekti kao cilj muzejske izložbe i uslovi za njihovo postizanje", *Zbornik Istoriskog muzeja Srbije.* br. 13-14. Beograd.

Hein, G. (1995). *Evaluating Teaching and Learning in Museums.* London: Routledge. dostapno na: www.lesley.edu/faculty/ghein/downloads/evalTeachLeicesterHein.pdf.

Hein, G. (1995). „The Constructivist Museum", *Journal for education in museums 16.* dostapno na; www. Gem.org.uk/pubs/news/hein 1995.html.

Hooper-Greenhill, E. (1997). „The history and philosophy of museum education", *Museum education.* University Leicestor.

Hooper-Greenhill, E. (1993). *The Educational Role of the Museum.* London and New York: Routledge.

Цветанова, Г. (2007). *Културните разлики и општествената интеграција.* Скопје: академски печат.

Curkov, T. (1997). „Novo lice muzeja u budučnosti-korak u novo tisulječe", *Informatica museologica.* Br. 28. Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.

Xordan K, Vedon G. (1999-2000). *Kulturna politika klasa, rod, rasa i postmoderniot svet.* Skopje: Templum.

Škarić, M. (2002). „Muzejska pedagogija u Hrvatskoj". Skup muzejskih pedagoga Hrvatske s međunarodnim sudjelovanjem, *1 Zbornik radova* . Hrvatsko muzejsko društvo, Sekcija za muzejsku pedagogiju.

Šola, T. (1981). „Diznilend kao prilog muzeološkom iskustvu", *Informatika Mueologica,* br.1-3. Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.

Šola, T. (1984). „Prilog mogućj definiciji muzeologije", *Informatica Museologica* 2-4, Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.

Šola, T. (2002). *Marketing u muzejima ili o vrlinama i kako je obznaniti.* Beograd: Clio.

Šola, T. (1991). „Muzeji i razvoj". *Osječki zbornik* br.21. Osijek.

Šola, T. (2004). „ Muzejski direktor - nova društvena elita ili servilni činovnik", *Bilten ICOM.* Br. 5, Beograd.

Šulc, B. (1989). „Muzeji potkraj 20 stoljeca", *Informatica Museologica* 1-2, Zagreb: Muzejski dokumentacioni centar.