

# LIMITE ȘI PROVOCĂRI ÎN EVOLUȚIA MUZEELOR DIN ROMÂNIA ÎNCEPUTULUI DE SECOL XXI

## ***Limits and Challenges in the Evolution of Museums in Romania at the Beginning of the 21<sup>st</sup> Century***

Attila IAKOB

### ABSTRACT

Discussions regarding the role and evolutions of museums are not new. In the last decades, the cultural, political, social and economic changes positioned the museum in a tight place, where the need of change and the ways and means of these changes intersected in a complex web of past, present and future issues. The present paper desires to map the evolution and working frame of museums, especially of the Romanian museums, to adapt and integrate their activity in the new requirements of the society and digital age. On the other hand, the paper puts some emphasis on the structural issues and the limitations created by the social, political and economic contexts.

**Key-words:** Museum visitors, generations, technologies, sustainability, museum dynamics, cultural heritage.



<https://doi.org/10.61789/rm.2024.11>

## Context

**D**isucția privind rolul muzeului nu este una nouă, ea se află cu ciclicitate în atenția specialiștilor din domeniu ori de câte ori contextul social, cultural sau economic suferă o schimbare sau se află în fața unei schimbări iminente. În cea de a doua parte a secolului trecut, dar în mod special în ultimele două decenii ale sale, discuția a gravitat în jurul unor probleme care țineau de modul prin care societatea se schimbase, iar muzeul devenise o componentă a spațiului cultural de la care publicul avea din ce în ce mai multe așteptări. De asemenea, și muzeele au simțit nevoia să se adapteze la schimbările survenite în societate, să devină active și implicate. Interesele diverselor generații, avansul tehnologiei și extinderea spațiului virtual au condus și ele la o schimbare de ecuație, unde muzeele au fost puse în situația de a oferi activități croite pe segmente din ce în ce mai diferite de public. Așteptările și nevoile Generației X diferă de cele ale Milenarilor sau ale celor din Gen Z<sup>1</sup>, fapt care a marcat evoluția muzeelor, implicit a celor din România. Această schimbare are în mare parte legătură cu adaptarea la evoluțiile tehnologice, respectiv la interacțiunea dintre tehnologie și viața cotidiană. Internetul, social media, realitatea augmentată și cea virtuală au contribuit, la rândul lor, la creșterea exigențelor publicului față de activitatea muzeelor și a modului prin care un muzeu își prezintă activitatea, colecția și produsele culturale. La începutul deceniului trei al secolului XXI, pandemia globală de Covid a schimbat ecuația și a propulsat tehnologia în avangarda interacțiunilor umane<sup>2</sup>.

Muzeele, instituțiile culturale, entitățile comerciale, administrațiile locale și centrale, instituțiile educaționale și de cercetare au fost puse în situația de a se adapta la un nou context<sup>3</sup>. Trecerea pandemiei și revenirea la starea pre-pandemie a fost posibilă doar parțial. Tehnologia a pus o amprentă prea mare pe mecanismele de interacțiune, iar societatea și în special noile generații au descoperit o lume unde spațiul virtual și tehnologia<sup>4</sup> oferă acces și posibilități nemaicunoscute sau conștientizate anterior. Dacă ultimele trei decenii, cu saltul lor tehnologic și social, au creat o necesitate de redefinire a cadrului de funcționare a muzeelor, pandemia a reprezentat acea bornă kilometrică care a marcat acel moment în care muzeul trebuie, în mod serios, să se adapteze și să devină o instituție care să țină pasul cu evoluțiile globale<sup>5</sup>, fie ele de natură culturală, economică sau socială. Totuși, această evoluție a pus pe masă o serie de întrebări, iar cea mai relevantă dintre ele se leagă de limitele, limitările și provocările la care sunt supuse muzeele în acest context de evoluție.

Pentru a înțelege acest context și efectele pe termen mediu și lung, este necesar să înțelegem stadiul instituțional în care se află muzeele în general, respectiv cele din România în mod specific. Pe lângă aceasta, este necesar să corelăm, pe baza experienței de pe teren, informațiile și măsurătorile oficiale

1 Bresler (2023), p. 2.

2 Maciuk, Jakubiak, Sylaiou, Falk (2022), pp. 613-614.

3 ICOM Survey: Museums, museum professionals and COVID-19 (2020).

4 Noehrer, Gilmore, Jay et al. (2021), pp. 5-6.

5 González-Herrera, Díaz-Herrera, Hernández-Dionis, et al. (2023), p. 7.

cu cele empirice. De multe ori măsurătorile privind tendințele muzeale sau ale publicului din România nu reflectă cu precizie realitatea. Prezentul studiu dorește să analizeze acest cadru general de evoluție și să cartografieze direcțiile de evoluție și de lucru pe care navighează în prezent și vor naviga în viitor muzeele.

## **Muzeul între trecut și viitor**

În viziunea clasică (cel puțin pentru cea de-a doua parte a secolului XX) muzeul este o entitate care își bazează existența și activitatea pe conservarea, cercetarea și prezentarea (comunicarea) informațiilor legate de patrimoniul cultural aflat în gestiunea sa. Pe parcursul deceniilor sau în cadrul contextelor social-culturale locale sau naționale, tendința muzeelor a fost, în mare parte, să favorizeze una dintre aceste activități în detrimentul celorlalte două. Desigur și specificul muzeelor a definit din start dimensiunea pe care se pune un accent mai mare. Muzeele de științe, spre exemplu, aveau o activitate mai centrată pe cercetare și comunicare, pe când muzeele de artă erau axate mai mult de dimensiunea de conservare, cele de istorie sau arheologie pe cea de cercetare și prezentare a patrimoniului. Totuși, nu trebuie stabilită o axiomă în acest sens și nici nu trebuie să existe o clasificare rigidă, deoarece contextele culturale, de geo locație și politice au marcat de multe ori importanța componentelor pe care se pune accent. Nu trebuie să comparăm un muzeu (de orice tip) din România anilor '80<sup>6</sup> cu un muzeu din Europa de Vest sau orice stat OECD. Chiar și în zilele noastre, multe studii și proiecte de modernizare muzeală din statele dezvoltate nu au șanse reale să fie transpuse în practică în spațiul muzeal românesc sau est-european. Desigur, există excepții de la reguli, dar în realitate majoritatea muzeelor din aceste spații geografice nu beneficiază de sprijinul adecvat din partea autorităților sau nu beneficiază de un sprijin economic real pentru a face un pas spre o nouă politică muzeală<sup>7</sup> generală, care să armonizeze scopul și obiectivele muzeelor cu nevoile societății și așteptările stakeholderilor.

Tatonările și tentativele de adaptare la prezent, respectiv crearea unui cadru de lucru pentru viitor se lovesc, de multe ori, nu numai de incapacități de natură extra muzeală, dar și de cele din cadrul instituțiilor în sine<sup>8</sup>. Un exemplu elocvent este cel al uzului și utilității tehnologiei în procesul de comunicare și mediere culturală pe care în mod mai mult sau mai puțin primitiv îl fac muzeele din România. Programele expoziționale au început să abordeze teme specifice, de interes public, cum sunt cele ale schimbărilor climatice, inegalităților sociale sau diverselor probleme cu care se confruntă societatea și comunitățile din care fac parte muzeele. Din păcate, cuantificabilitatea acestor expoziții, respectiv lipsa reală a impactului (ele satisfac de multe ori nevoile unei bule din societate) lor în comunitate care să poată fi măsurat, fac ca aceste tipuri

6 Moisa (2014), *passim*.

7 Vezi de exemplu Timothy W. Luke, *Museum Politics: Power Plays at the Exhibition* sau Clive Gray, *The Politics of Museums*.

8 Nikolaou (2024), pp. 1785-1786.

de activități să fie rarele excepții de la regulă. Publicațiile clasice au fost extinse cu noi instrumente de mediere între muzeu și public, au apărut conferințele de popularizare sau podcasturile tematice, care au creat un liant între expoziție, muzeu, problema socială și individ / comunitate. Totodată, s-a dezvoltat și o relație mai profundă între muzee și *stakeholderi*, unde cooperarea pentru organizarea evenimentelor sau a expozițiilor a devenit un instrument util de coeziune la nivelul comunității<sup>9</sup>. Costurile unor instrumente de promovare culturală au devenit relativ mari pentru muzee, astfel proiectele de cost *sharing* și ale implicării au devenit elemente semnificative în noul proces de transformare și adaptare a mediului muzeal la societate.

Muzeele din România se află însă într-o perioadă care poate fi catalogată ca una clasică, unde perspectiva se axează pe colecție și pe exploatarea acesteia prin activități de educație muzeală și organizarea de expoziții. Desigur, există unele muzee care apelează la un instrumentar mai dinamic și mai interactiv, însă ambianța generală este una de tatonare și tentativă de ieșire din capcana unei instituții blocate în trecut. Produsele culturale ale majorității muzeelor au trăsături convenționale, unde mesajul de comunicare este unul mai mult reșapat decât unul modern sau atractiv pentru public. De multe ori se mimează o deschidere și o dinamizare prin asocierea la diverse evenimente culturale, care au mai mult sau mai puțin legătură cu activitatea de bază a muzeelor. Un concert sau o lansare de carte poate dinamiza spațiul muzeal, însă dimensiunea educației muzeale sau a comunicării culturale proprii rămân neschimbate. Această inserție de activități culturale cu scopul de a crea iluzia unei dinamizări este înșelătoare și pentru instituție, dar și pentru public. Instituția vede o creștere a publicului și își arogă blazonul interactivității și modernității, dar în realitate aceasta face doar loc unor activități gândite și prezentate de entități terțe, nerelaționate cu patrimoniul muzeal și cu menirea muzeului în conservarea, cercetarea și promovarea acestui patrimoniu. Pentru public, creează o imagine falsă a funcției muzeului și distorsionează propriul rol, oferind vizitatorului un set de activități care nu sunt elaborate de instituție și nu au nimic relaționat cu activitatea sa de bază. Astfel, se naște o situație în care ambele părți consideră că acesta este noul trend și menirea instituției muzeale, iar activitățile respective sunt principalele elemente ale unor politici de sustenabilitate muzeală. Lipsa de know-how interdisciplinar face ca activitățile să fie lipsite de componenta care permite replicarea lor într-un orizont de timp mai extins.

Pentru a înțelege rețeaua de contexte care stă la baza limitelor și limitărilor din sectorul muzeal, trebuie să abordăm câteva probleme punctual și să oferim o oarecare explicație pentru dinamica lor curentă. Însă, nu trebuie să uităm că evoluțiile respective sunt fluide, sunt în curs de planificare, implementare, iar sedimentarea ideilor și a rezultatelor încă nu este atât de clară, așa cum nu sunt clare nici evoluțiile puse în mișcare de pandemia de Covid-19<sup>10</sup>. Chiar dacă vedem rezultatele proiectelor și programelor de compensare și interacțiune cu publicul, totuși nu putem avea o imagine clară a evoluției acestora pe termen

9 Rosenberg (2011), pp. 115-128; Anheier (2018), capitol 4, passim.

10 Cempellin (2024), passim.

lung<sup>11</sup>. Totuși, această constatare nu oprește o analiză punctuală a diverselor probleme cu care se confruntă muzeele zilelor noastre.

În primul rând, se pune problema modului de adaptare a muzeelor la public. *Interesul public sau interesul publicului* trebuie să primeze în politicile de „audience building” (*dezvoltarea audienței*) ale muzeelor sau ale campaniilor de marketing și PR. Aici ne confruntăm probabil cu mai multe răspunsuri care variază de la cele mai conservatoare până la cele mai liberale. Se pune întrebarea legitimă despre rolul muzeului pentru societatea secolului XXI și nevoia de adaptare la evoluțiile sale. Răspunsul probabil se află în caracterul muzeelor în sine și a patrimoniului de care dispun. Unele muzee se pot adapta printr-o politică de comunicare, prin expoziții și prin educație muzeală la nevoile unui segment de populație, pe când altele se vor putea adapta mai puțin. În ultimele decenii a existat o creștere a numărului de instituții culturale din categoria muzeelor, însă acestea, de multe ori, s-au direcționat mai mult spre conceptul de centru de artă (*art center*) și mai puțin spre cel de muzeu cu un patrimoniu propriu care reflectă expresia artistică locală, regională sau universală peste un arc de timp mai mult sau mai puțin consistent. În cazul acestora, majoritatea activităților se axează pe exploatarea unor expoziții temporare și pe unele programe de educație culturală și muzeală care pot crea un public recurent. Pe de altă parte, instituțiile muzeale cu un anumit patrimoniu propriu își construiesc activitățile prin echilibrarea elementului de comunicare culturală cu cel de cercetare și conservare a patrimoniului artistic.

Din specificitatea celor două cazuri reiese și dilema privind obligația de a informa și educa publicul, respectiv de a oferi publicului o experiență pe placul lui, cu elemente care să corespundă cerințelor lui și nu nevoilor generale ale mecanismelor de educație non-formală. Totodată, se pune o întrebare privind limitele procesului de adaptare la public a muzeelor, care să nu denatureze sau să periclitizeze acuratețea, utilitatea și structura informațiilor oferite în cadrul diverselor activități specifice<sup>12</sup>. Apelul la „un vocabular limitat la câteva sute de cuvinte” nu reprezintă o soluție, deoarece muzeele, așa cum sunt și școlile, trebuie să ridice standardul cultural al publicului, nu să facă apel la cel mai mic numitor comun<sup>13</sup>. Povestea colecțiilor de artă sau a colecțiilor muzeale devine, astfel, una redusă la un schelet, iar semnificația reală a unei picturi, obiect ceramic medieval, lăzi de breaslă se pierde în contextul simplificat al narațiunii. Aceste povești și colecții atrag un public care devine interesat nu numai de activitățile respective, ci devine parte a unei comunități care, dacă are oportunitatea, va reveni în muzeu și va participa la construcția și consolidarea acestuia.

Din această perspectivă, muzeele își asumă o sarcină extrem de dificilă, prin care devin elemente active ale comunității și participă în mod direct la construcția acesteia prin implicare directă sau indirectă<sup>14</sup>. Această asumare are și pericole ascunse, care se manifestă prin însușirea unor comportamente care nu întotdeauna sunt în concordanță cu menirea de bază și creează o ruptură între activitatea de bază și rolul instituției din

11 Goodman (2022), passim.

12 Carr (2001), passim.

13 Ames (1992), passim.

14 Kadoyama (2018), cap. 2.

zilele noastre. De multe ori, se poate observa că muzeele, în special cele de artă, încep să imite prin activități galeriile de artă sau entitățile care se ocupă cu promovarea și comercializarea artei.

O altă dilemă și problemă în procesul de adaptare și transformare a muzeelor la cerințele societății contemporane o reprezintă cea a *marketingului* și a capcanelor întinse de această dimensiune a vieții de zi cu zi<sup>15</sup>. Marketingul muzeal este în strânsă legătură cu necesitatea de a menține un număr constant de vizitatori, cu scopul de a consolida utilitatea instituțională și cerințele ce țin de managementul resurselor și a sustenabilității, respectiv a construirii de noi audiențe<sup>16</sup>. Instrumentele de promovare a produselor culturale și muzeale au suferit o schimbare radicală odată cu evoluția tehnologică, a spațiului cibernetic, a telefoanelor inteligente și a platformelor sociale. Analiza Fionei McLean<sup>17</sup> de acum aproape 25 de ani este dintr-o altă lume, una unde rudimentarismul instrumentelor de marketing scoate în evidență nu numai timpul trecut, dar și pașii făcuți de muzee și marketingul muzeal în aceste ultime decenii. Făcând o comparație între trecut și prezent se pot observa câteva elemente care perturbă evoluția sănătoasă a muzeelor și a produselor muzeale, respectiv a tehnicilor de marketing specifice muzeelor<sup>18</sup>. Se poate observa că muzeul, încet, dar sigur, se transformă într-un produs turistic, un apendice trivializat al unor strategii turistice de anvergură locală, regională sau națională<sup>19</sup>.

Desigur, în cazul României o temere privind supralicitarea componentei de incluziune în circuitul turistic al muzeelor nu este un element neapărat analizabil, deoarece acesta este destul de scăzut, totuși există cazuri în care muzeele au devenit excesiv subiecți ai unui turism marcat de consumerismul global. Integrarea muzeelor în industria turistică nu reprezintă în sine un element negativ, deoarece schimburile culturale prin astfel de metode pot contribui la răspândirea cunoștințelor și a interacțiunii dintre diverse culturi, oferind un liant economic pentru instituțiile muzeale implicate<sup>20</sup>. Pe scurt, turismul este bun pentru muzeu. Elementul negativ este reprezentat de acel moment când marketingul turistic acaparează produsele culturale ale muzeului și le subordonează cerințelor acestui tip de produse și de promovare de produse. În momentul în care produsul este privit din perspectiva prețului, al pieței și al impactului publicitar, esența sa de educare și promovare culturală riscă să scadă. Accentul pe astfel de produse sau efortul de promovare a unor altfel de produse poate să devină o capcană pentru muzee, deoarece plus valoarea societală va ține cont de sustenabilitatea financiară și nu de utilitatea publică. Dezvoltarea segmentului comercial al activităților muzeale sau crearea de spații care să găzduiască diverse evenimente cu caracter mai mult sau mai puțin cultural și similar cu cel al activității de bază a muzeelor, poate avea efecte negative și asupra credibilității instituției în comunitate. Nici apelul la un

15 Komarac (2014), p. 199-214.

16 Rentschler (2007), pp. 153-155.

17 McLane (1997), pp. 36-37.

18 Hamnett, Shoval (2003), cap. 12.

19 International Council of Museums (2011).

20 Pennings (2015), p. 209-222.

marketing agresiv sau organizarea de expoziții cu tematică populară nu este un răspuns adecvat dacă acestea devin regula și nu excepția în agenda expozițională a muzeelor.

Aceste tipuri de expoziții riscă să altereze percepția asupra standardului, ridicându-l la un nivel nerealist, iar arta și creația artistică locală, în cazul muzeelor de artă, să devină una de mână a doua în imaginea publicului. De multe ori, expozițiile unor artiști primesc o atenție și o investiție bugetară mai consistentă. Astfel, se creează o așteptare prea mare a publicului față de restul expozițiilor de pe agenda muzeelor. Acest argument este valabil și în cazul evenimentelor culturale care sunt găzduite de muzee sau finanțate prin parteneriatele public-privat, care au la bază organizarea de activități, evenimente cu caracter cultural, și expoziții. În mod concis, problema se rezumă la stabilirea limitei care desparte cultura de comercial în contextul produselor muzeale și a comportamentului muzeelor pe piața turistică și nu numai. Desigur, răspunsul aici ar putea fi unul simplu, care clarifică diferențele activității și produse create și livrate de muzeu, însă problema apare când strategia de promovare a muzeului sau a produselor muzeale este acaparată de cea comercială, fără ca acest lucru să fie perceput de instituție.

## **Problema de formă și conținut**

În cazul muzeelor din România, pe lângă dilemele discutate în rândurile de mai sus, se mai pune întrebarea dacă acestea se pot alinia sau trebuie să se alinieze în totalitate și accelerat la trendurile internaționale sau la cele validate și promovate de ICOM (spre exemplu). Răspunsul este unul simplu: da. Totuși această aliniere trebuie făcută în conformitate cu viteza cu care se adaptează societatea la contextele secolului XXI, respectiv la paleta de tematici pe care societatea este dispusă să le accepte în spațiul muzeal<sup>21</sup>. Această observație poate părea una conservatoare, însă dacă muzeele doresc să devină pivoții construcției de comunități, elemente centrale ale unor dezvoltări de comunități, trebuie să păstreze simpatia și sprijinul acelor<sup>22</sup>.

Un exemplu în acest sens este modul prin care muzeele doresc să devină instrumente ale proceselor de educație non-formală și non-școlară<sup>23</sup>. Instrumentarul folosit trebuie, în acest context, să fie unul adaptat la nivelul celui cu care discută muzeul, să vină în întâmpinarea acestuia și să sprijine procesele educaționale și de promovare culturală în așa fel încât acestea să devină parte integrantă a unui proces educațional care începe în școală și continuă la muzeu<sup>24</sup>. Pe de altă parte, există și o discuție asupra modului de inserție a vizitatorului în expoziții și în bagajul de informații care acompaniază aceste expoziții<sup>25</sup>. Experiența personală îmi confirmă că publicul se cramponează, de multe ori, de modele clasice chiar și în spațiile

21 Schlichter-Takács (2020), p. 48-56.

22 Mermeze, Szabó (2015), passim.

23 Dimény (2009), p. 53-64.

24 Bárd Edit (2015), cap. 3.

25 Koltai (2018), pp. 87-88.

mai non-formale de educație. Principiul conform căruia vizitatorul este lăsat să descopere expoziția sau să înțeleagă mesajul este unul care a dat rateuri pe teren. Motivația este una simplă și are rădăcini în sistemul de educație națională din trecut și cel din prezent. Dacă generațiile mai în vârstă se așteaptă ca informația să le fie livrată cu ocazia vizitei, generațiile mai tinere preferă nonconvenționalul, dar duc lipsă de experiență și cunoștințe culturale adecvate pentru a putea să extragă esența informațiilor dintr-o expoziție. Muzeul în sine trebuie să ofere o valoare materialului expus, să îi ofere o importanță tangibilă, la nivel mental sau spiritual, deoarece prin această metodă oferă publicului nu numai motivația de a proteja acel obiect de patrimoniu, dar creează și o legătură între public și exponat.

La nivel internațional, în cadrul ICOM sau NEMO se discută despre noile trenduri în domeniul muzeal, se redefinește conceptul de muzeu și se deschid noi direcții de exploatare a activităților muzeale. Totuși, la nivelul conceptual, și aici mă refer la spectrul general de instituții muzeale din România, există o dificultate în delimitarea cadrelor de lucru când vine vorba de implementarea unor programe de sustenabilitate. Studiile de specialitate abordează în general contexte internaționale sau cadre de lucru ideale, însă realitatea ne arată că sustenabilitatea financiară sau sustenabilitatea intelectuală a muzeelor nu este așezată pe un cadru de evoluție mai mult decât incipient. Muzeele sunt consumatoare nete de resurse, care sunt susținute în mare parte din subvenții guvernamentale / de stat, iar resursele din venituri proprii sunt în mare parte insignifiante față de nevoi.

Desigur, o corelare a costurilor de funcționare cu quantumul încasat pentru serviciile prestate ar putea fi un răspuns la nivel contabil, însă acest fapt ar reduce semnificativ numărul celor care apelează la serviciile culturale ale muzeelor. „Transformarea modului tradițional de gestionare, conducere și operare al muzeelor prin folosirea unor metode, tehnici și instrumente de management în vederea dezvoltării sustenabile a acestora”<sup>26</sup> este un deziderat destul de efemer. Desigur, discuția în sine este un element important în ecuația problemei, iar abordarea constructivă privind contribuția muzeelor la bunăstarea individuală, respectiv a rolului lor de elemente active ale comunității, prezentată de Gabriela Vilău într-un studiu recent<sup>27</sup> este relevantă și utilă, totuși consider că discuția se află mai degrabă pe palierul capacităților instituționale și a mecanismelor financiare decât pe dimensiunea lipsei voinței teoretice de a deschide o discuție în acest sens la nivelul managementului instituțiilor muzeale.

## **Concluzie**

**P**roblema limitelor, limitărilor și provocărilor în evoluția muzeelor de la începutul secolului XXI se rezumă în mare parte la lipsa de sincronizare a trendurilor muzeale cu realitățile sociale, culturale, politice și economice din zilele noastre. Fluiditatea contextelor și a evoluțiilor, respectiv a caracterului instituțional și a celui definit de scopul

<sup>26</sup> Pop, (2017), passim.

<sup>27</sup> Vilău (2023), p. 7-26.



și obiectivele muzeelor necesită o evaluare generală, care nu prea stă la dispoziția multor muzee, în cazul celor din România cu siguranță nu. Adaptabilitatea la curentele globale sau la evoluțiile europene necesită o investiție în instrumente și mecanisme de lucru care depășesc de multe ori limitele profesionale ale celor care lucrează în muzee. Tehnologia, spațiul online, social media, respectiv cerințele noilor generații necesită apel la un instrumentar care are la bază un set de know-how din domeniul IT, copywriting, comunicare, marketing etc. Pe de altă parte, muzeele se află la intersecția unor probleme de natură economică și politică, care de multe ori îngreunează dezvoltarea instituțională. Nici dimensiunea conceptuală a sustenabilității nu este una aplicabilă fără un plan general la nivel sectorial. Clivajul conceptual (modul în care este perceput muzeul de public și de instituția în sine, respectiv modul de implementare a scopului și obiectivelor instituțiilor) este un factor definitor în modul în care muzeele, în special cele din România, se relaționează la ecuația provocărilor și limitelor create de cadrul politic, social și economic al societății. Problema în sine este reprezentată de ideea de aliniere accelerată la noile tendințe, respectiv de capacitatea de adaptare a muzeelor și a publicului la aceste noi tendințe care sunt supuse contextelor de la nivelul societății și sunt modelate de echilibrul dintre imaginarul și realul care înconjoară muzeul.

## **Bibliografie**

- Ames, M. (1992), „Introduction: The Critical Theory and Practice of Museums”, în *Cannibal Tours and Glass Boxes: The Anthropology of Museums*, 3-14, Vancouver: UBC Press.
- Anheier, H., Krlev, G., Mildenerberger, G. (2018). *Social Innovation: Comparative Perspectives* (1st ed.). Routledge.
- Bárd E. (2015), *Múzeum – az élményszerű tanulás helyszíne A múzeumpedagógia jelene és lehetőségei*, Eötvös Loránd Tudományegyetem (Teză de doctorat).
- Bresler, M. (2023), „Specifics of perception of historical and cultural heritage by generation Z in the conditions of network existence”, în *EBWFF 2023 Conference*, volume 420.
- Carr, D. (2001), „Balancing Act: Ethics, Mission & the Public Trust”, în *Museum News*, 80.
- Dimény E. (2009), „Múzeumpedagógia a kézdivásárhelyi céltörténeti múzeumban. Együttműködés a múzeum és az iskolák között”, in *Acta Siculica* 2009, 53–64.
- Cempellin L., Crawford P. (2024), *Museum Studies for a Post-Pandemic World Mentoring, Collaborations, and Interactive Knowledge Transfer in Times of Transformation*, Routledge.
- Goodman C., (2022). *The Future of Museums: The Post-Pandemic Transformation of Experiences and Expectations*.
- González-Herrera, A.I., Díaz-Herrera, A.B., Hernández-Dionis, P. et al. (2023), „Educational and accessible museums and cultural spaces”, în *Humanities and Social Sciences Communications*, 10.
- Hamnett, C., Shoval, N. (2003), „Museums as ‘Flagships’ of Urban Development”, în Hoffman, L.M., Judd, D., Fainstein, S.S. (eds.), *Cities and Visitors: Regulating People, Markets, and City Space*, Oxford, Blackwell.
- ICOM Survey (2020), „Museums, museum professionals and COVID-19”.

- International Council of Museums (2011), „Museums and sustainable development: How can ICOM support, in concrete terms, the museum community's sustainable development projects?”, 6 – 8 June Meetings, Paris, France.
- Kadoyama, M. (2018), *Museums Involving Communities Authentic Connections*. London and New York, Routledge.
- Koltai Z. (2018), „Javaslatok múzeumpedagógiai jó gyakorlatok megvalósításához”, în *Tudásmenedzsment*, an 19, nr. 2.
- Komarac, T. (2014), „A New World for Museum Marketing? Facing the Old Dilemmas while Challenging New Market Opportunities”, în *Tržište / Market*, 26(2), 199-214.
- Maciuk, K., Jakubiak, M., Sylaiou, S., Falk, J. (2022), „Museums and the pandemic - how COVID-19 impacted museums as seen through the lens of the worlds' most visited art museums”, în *International Journal of Conservation Science*, 13(4).
- McLane, F. (1997), *Marketing the Museum*, Routledge
- Mermeze G. G., Szabó J. (2015), „A Déri Múzeum múzeumpedagógiai tevékenysége”, în *Kulturális Szemle*. an 4, nr. 2.
- Moisa, G. (2014), „Muzeele de istorie și propagandă oficială în România anilor '60-80 ai secolului trecut. Studiu de caz: Muzeele și „lupta pentru pace”, în *Acta Mvsei Porolissensis*, XXXVI.
- Nikolaou, P. (2024), „Museums and the Post-Digital: Revisiting Challenges in the Digital Transformation of Museums”, în *Heritage* 7, 1784-1800.
- Noehrer, L., Gilmore, A., Jay, C. et al. (2021), „The impact of COVID-19 on digital data practices in museums and art galleries in the UK and the US”, în *Humanit Soc Sci Commun*, 8.
- Pennings, M. (2015), „Art Museums and the Global Tourist: Experience Centers in Experiencescapes”, în *Athens Journal of Tourism*, Volume 2, Issue 4, 209-222.
- Pop, I. L. (2017), *Managementul și dezvoltarea sustenabilă a muzeelor* (teză de doctorat).
- Rentschler, R. (2007), „Museum marketing: understanding different types of audiences”, în Richard Sandell, Robert Janes (eds.). *Museum Management and Marketing Edition*, 1<sup>st</sup> Chapter: „Museum marketing: understanding different types of audiences”, Routledge London.
- Rosenberg, Tracy. (2011), „History Museums and Social Cohesion: Building Identity, Bridging Communities, and Addressing Difficult Issues, in *Peabody Journal of Education*. no. 86, pp. 115-128.
- Schlichter-Takács, A. (2020), „A művészeti nevelés jó gyakorlatai hazai múzeumokban - Múzeumpedagógia, a pedagógusok nélkülözhetetlen eszköztára”, *Gyermeknevelés* 1. 48-56.
- Vilău, G. (2023), „O dezbatere actuală – muzeele și bunăstarea”, în *Revista Muzeelor*, 1/2023: 7-26.

**Dr. Attila IAKOB,**  
Cercetător

Muzeul de Artă din Cluj-Napoca  
iakobattila@tutanota.com