

Rimvydas Laužikas, Justina Žemaitytė

## KOMUNIKACINĖ VEIKLA LIETUVOS MUZIEJUOSE 2011 METAIS

### Įvadas

Šiuolaikiniuose muziejaus apibrėžimuose akcentuojamos keturios pagrindinės šios institucijos funkcijos: paveldo kaupimas, išsaugojimas, tyrimai ir komunikacija<sup>1</sup>. Muziejų kaip institucijų istorijoje skirtingu laikotarpiu vienas funkcijas laikyta pagrindinėmis, kitas – pagalbinėmis. Šiuolaikinį požiūrį į muziejų veiklos prioritetus taikliai suformulavo žymus austrų muzeologas Fridrichas Vaidacheris. Jo nuomone, muziejinkystė yra „<...> savitas žmogaus santykis su tikrove, tikslingas ir sistemingas tam tikrų tikrovės daiktų išskyrimas, rinkimas, išsaugojimas ir tolesnis naudojimas kultūroje <...>“ (Waidacher, 2007). Perkeliant tikrovės daiktus į muziejų, keičiasi jų kontekstas, o dėl to keičiasi ir objekto statusas – natūrali daikto funkcija (pvz., kirvis yra skirtas malkoms kapoti) išnyksta, o vietoje jos įsigali komunikacinė daikto funkcija. Daiktas muziejuje tampa tyrinėjimo ir eksponavimo objektu (Stransky, 1985). François Mairesse žodžiais, „<...> muziejimas skiriasi nuo priskyrimo paveldui arba įrašymo į paveldo sąrašą akto, kuris tiesiogiai neimplikuoja kitos muziejuje vykdomos mokslinių tyrimų ir komunikacijos veiklos <...>“ (Mairesse, 2001). Taigi galima teigti, kad šiuolaikiškai suprantant muziejaus funkcijas, gamtos ir kultūros paveldo komunikacija yra pagrindinė muziejaus funkcija, suteikianti prasmę kitoms funkcijoms (paveldo kaupimo ir išsaugojimo). Remdamiesi medijų teorija (McLuhan, 2003), muziejaus instituciją galime traktuoti kaip savarankišką mediją, saugančią ir perduodančią informaciją. Vadinasi, muziejui priskirtas paveldo kaupimo ir išsaugojimo funkcijas

---

<sup>1</sup> Plg. ICOM muziejaus apibrėžimą: „A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment“.

galime traktuoti kaip informacijos kaupimo ir išsaugojimo funkcijas, be kurių neįmanoma komunikacija. Atsižvelgiant į tai moksliniai tyrimai muziejuje gali būti traktuojami dvejopai. Viena vertus, tai jau pati savaime komunikacinė veikla. Žiūrint iš mokslinių tyrimų taško, eksponatas yra jiems svarbių objektyvių duomenų laikmena, o empirinių duomenų rinkimo tikslas – detaliau ir išsamiau tuos duomenis „nuskaityti“. Tyrimo rezultatas paprastai būna mokslinė publikacija – specifiniu stiliumi, vartojant specifinę mokslinę terminiją parašytas ir gana apibrėžtai auditorijai skirtas tekstas. Šis tekstas yra kitokios, į plačiąją visuomenę nukreiptos (masinės) muziejaus komunikacinės veiklos pagrindas, nes tam, kad eksponatas komunikuočiau su plačiąja visuomene, būtina turėti mokslinių žinių apie jį. Taigi, remiantis medijų teorija, moksliniai muziejaus rinkinių tyrimai yra muziejuje saugomos informacijos pridėtinės vertės didinimas, sukuriantis geresnes sąlygas komunikacijai. Muziejų komunikacija išskirtinė tuo, kad ji grindžiama autentiškais išsaugoto paveldo objektais ir mokslinėmis žiniomis apie juos. Muziejaus kuriami komunikaciniai produktai ir organizuojama komunikacinė veikla (ekspozicijos, parodos, katalogai ir kiti leidiniai, interneto tinklalapiai, kino, vaizdo, televizijos ir medijų ir kiti įmanomi produktai ir veikla) yra priemonės, kuriomis muziejaus rinkiniai ir mokslo žinios pasiekia visuomenę. Tik komunikacinė veikla yra būdas, kuriuo muziejuose sukaupti ir muziejams skiriami resursai (rinkiniai, žinios, žmogiškasis ir finansinis kapitalas ir kt.) kuria pridėtinę vertę intelektualio, inovacijų, kultūrinio, socialinio, finansinio ar kitokio kapitalo erdvėje.

Muziejaus komunikacinės veiklos išskirtinumas yra galimybė naudoti išsaugotus autentiškus artefaktus ir ekofaktus. Čia labai svarbu prisiminti ir dokumentalistinę muzeologijos kryptį, kuri laiko muziejaus objektą (muzealiją) dokumentu, lygiaverčiu archyvuose ar bibliotekose saugomiems dokumentams, be to, komunikacijos ir informacijos mokslų kontekste suartinančiu bibliotekininkystę, muzeologiją ir archyvistiką (Maroevic, 1983). Autentiškų eksponatų išsaugojimas muziejuje ir žmogiškasis kapitalas (muziejaus darbuotojų kompetencijos) yra svarbiausi pridedamosios vertės kūrimo pagrindai. Virtualioje aplinkoje gyvenančioje visuomenėje išgyvenamas tikroviškumo trūkumas skatina kitokio pobūdžio kultūrinį

turizmą, palyginti su tuo, kokio būta XIX–XX a. Šių laikų turistai, užuot keliavę ką nors pamatyti „pirmą kartą“, keliauja didelį atstumą vien tam, kad pamatytų „tikrą objektą“, jam jau puikiai pažįstamą iš fotografijų ar filmuotos medžiagos. Šiandien žmogus perka ne automobilį, kompaktinę plokštelę ar knygą, bet malonumą jį vairuoti, klausytis ar skaityti. Visa tai įvardijama „potyrio ekonomikos“ terminu (Glosienė, 2010).

Semiotinės (reikšmių) komunikacijos ir informacijos mokslų krypties požiūriu galime teigti, kad muziejinis eksponatas (daiktas) yra tikriausias ženklas, liudijantis kažkokį kultūros ar gamtos reiškinį. Pabrėžtina tai, kad kiekvienas muziejinis daiktas turi dvejopą vertę: informacinę (mokslinę) ir tarpininko (edukacinę, komunikacinę) (Gjestrum, 1995). Pagal tai galime skirti dvi pagrindines muziejaus komunikacijos kryptis: mokslinę komunikaciją (muziejaus rinkinį kaip mokslinių tyrimų šaltinį) ir paveldo komunikaciją (artefaktų ir mokslinių žinių apie juos komunikaciją, skirtą neprofesionaliai tenkinti visuomenės poreikius). Antru (komunikacijos plačiau visuomenei) atveju ypač akcentuotinas kūrybiškumo dėmuo, kūrybiškumą suprantant ne tiek kaip meninę kūrybą, kiek kaip bet kurią kuriančio žmogaus veiklą, individo polinkį į naują, originalų ar novatorišką ko nors komponavimą, modeliavimą ar mąstymą, per kurią iš žinių ir patirties atsiranda naujovių (Florida, 2005). Svarbu tai, kad mokslinėje komunikacijoje muziejus ir jo personalas nėra toks kūrybiškas subjektas (toks daugiau yra mokslininkas, kuris naudojasi muziejaus rinkiniais) kaip visuomeninėje komunikacijoje. Nors šiuolaikiniuose muzeologijos tyrimuose ir pripažįstama, kad „kuratorių era“ eina į pabaigą, užleisdama vietą „dalyvaujančiam muziejui“ (Simon, 2010), vis dėlto muziejus kaip rinkinių saugojimo vieta išlaiko kūrybinės iniciatyvos prioritetą, o bendruomenės sutelktis atlieka pridėtinio socialinio kapitalo, panašaus į verslo praktikoje naudojamą „crowdsourcing“ metodiką, vaidmenį. Tokia bendruomenės sutelktis iš tikrųjų didina muziejaus turimą potencialą ir leidžia sukurti geresnės kokybės komunikacinių produktų, organizuoti kokybiškesnę komunikacinę veiklą, o visa tai taip pat sukuria didesnę pridėjamąją vertę.

Šiame tyrime analizuojama Lietuvos muziejų komunikacinė veikla 2011–2012 m. Kadangi moksliniai tyrimai muziejuje, muziejų leidyba ir muziejų veikla virtualioje erdvėje analizuojama kituose šio leidinio

straipsniuose, šio tyrimo objektas yra trejopa, plačiai visuomenei skirta muziejaus komunikacinė veikla, vykstanti įprastoje (ne virtualioje) erdvėje: muziejų edukacija, muziejų ekspozicijos ir parodos ir muziejuose organizuoti renginiai. Tyrimo tikslas yra nustatyti šios komunikacinės veiklos situaciją ir specifiką Lietuvos muziejuose, išryškinant svarbiausias raidos tendencijas, apibrėžiant turimą potencialą, pridėtinės vertės kūrimą ir galimas perspektyvas.

Atliekant tyrimą naudotasi šiais šaltiniais: Lietuvos kultūros ministerijos kaupiama muziejų statistika, Statistikos departamento duomenų bazėmis, muziejų tinklalapiuose pateikta informacija, kitų autorių ir institucijų atliktų muziejų edukacinės veiklos tyrimų medžiaga (Jarockienė, 2010; Vilmorus, 2012; Bėkšta, 2010; Širiakovienė, 2010; Žvirblytė, 2011; Kvietkienė, 2007; Kaluinaitė, 2010), atsiliepimais ir nuomonėmis apie muziejų komunikaciją internete. Pasirinkti tyrimo metodai – statistinė ir kokybinė turinio analizė. Viena didžiausių tiriant kilusių problemų buvo nevienodi statistiniai kriterijai skirtinguose kiekybinių duomenų masyvuose, netikslūs empirinių duomenų šaltiniai ir juose pateikiami prieštaringi duomenys. Tokiais atvejais buvo remiamasi oficialiais Lietuvos kultūros ministerijos ir Statistikos departamento duomenimis. Kai kur patikslinimo kreiptasi į konkrečius muziejus. Kita tyrimo problema – neapibrėžta terminija. Skirtinguose informacijos šaltiniuose tikriausiai tie patys dalykai vadinami skirtingais terminais (pavyzdžiui, „edukacinis užsiėmimas“ ir „edukacinė programa“) arba pačios sąvokos turinys nėra aiškus (pavyzdžiui, „muziejinė edukacija“, „ekspozicija“). Kai kurių terminų apibrėžimai pateikiami straipsnio tekste, aptariant kiekvieną konkrečią muziejų komunikacinę veiklą.

## **Lietuvos muziejų komunikacinė veikla**

### **Muziejų edukacija**

2011 m. statistinius duomenis Lietuvos kultūros ministerijai pateikė 4 nacionaliniai, 17 respublikinių, 62 savivaldybių, 14 žinybinių ir 6 nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos. Kultūros ministerijos tinklalapyje

nurodoma, kad ministerijos valdymo sričiai priskirta 12 respublikinių muziejų. Vytauto Didžiojo karo muziejus, Valstybinis Kernavės archeologijos ir istorijos draustinis, Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejus, Respublikinis Vaclovo Into akmenų muziejus ir Lietuvos geologijos muziejus 2011 m. statistikoje priskiriami respublikinių muziejų kategorijai. Tai Kultūros ministerijai nepavaldūs muziejai.

2011 m. Lietuvos muziejuose iš viso vyko 1342 skirtingi edukaciniai užsiėmimai, iš jų 416 temų yra naujos, parengtos 2011 metais. Bendras surengtų edukacinių užsiėmimų skaičius yra 13 375. Daugiausia edukacinių užsiėmimų temų (47) parengė Maironio lietuvių literatūros muziejus, Pasvalio krašto muziejus – 41 temą, Alytaus kraštotyros muziejus – 38, Rokiškio krašto muziejus – 37 temas. Edukacinių užsiėmimų nerengė Kaišiadorių muziejus, VĮ kelių muziejus „Automagistralė“, LSMU Lietuvos medicinos ir farmacijos istorijos muziejus, VU Medicinos fakulteto Medicinos istorijos muziejus, Pirmojo pėstininkų Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino pulko ir Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo bataliono muziejus ir VŠĮ Grūto parkas. Formaliai žiūrint tai yra puikūs rezultatai, tačiau įsigilinus į juos iškyla kai kurių mokslinių abejonių. Apskaičiavę edukacinių užsiėmimų temų vidurkį pagal juridinę muziejų priklausomybę galime fiksuoti muziejų turimų išteklių ir potencialo bei atliekamos edukacinės veiklos santykį<sup>2</sup> (duomenys atsispindi 1 lentelėje). Konkretaus muziejaus rodiklius, aukštesnius nei vidutiniai toje muziejų grupėje (pagal priklausomybę), mokslškai galima vertinti teigiamai, o žemesnius nei vidutiniai – neigiamai.

---

2 Vertinant muziejaus potencialą buvo pasirinkti trys kriterijai: žmogiškasis potencialas (bendras etatų skaičius ir muziejininkų etatų skaičius); finansai (muziejaus biudžeto dydis) ir muziejaus rinkinio dydis.

Muziejaus priklausomybė / pavadinimas	Vidutiniškai edukacinių užsiėmimų temų 1 muziejuje	Edukacinių užsiėmimų temų skaičius, tenkantis 1 muziejaus darbuotojui	Edukacinių užsiėmimų temų skaičius, tenkantis 1 muziejininkui	Muziejaus lėšų ir edukacinių užsiėmimų temų santykis (litų / 1 užsiėmimui)	Muziejaus eksponatų skaičiaus ir edukacinių užsiėmimų temų santykis (eksponatų / 1 užsiėmimui)
Nacionaliniai muziejai	58,25	0,24	1,05	193 267,16	8 305,44
Respublikiniai muziejai	13,82	0,25	0,99	276 372,76	10 273,1
Savivaldybių muziejai	13,33	0,9	3,17	40 050,64	2 244,13
Žinybiniai muziejai	1,78	0,25	0,81	120 486,07	10 210
Nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos	3,67	0,33	3,14	110 149,41	2 772,82
Vidutiniškai Lietuvoje	13,03	0,45	1,77	110 682,69	4 859,54
<i>Muziejuose, kurie turi daugiausia edukacinių užsiėmimų temų:</i>					
Lietuvos dailės muziejus	146	0,35	2,24	123 728,95	1 593,95
Lietuvos nacionalinis muziejus	37	0,15	0,71	318 151,7	32 970,9
Maironio lietuvių literatūros muziejus	47	0,62	1,62	116 224,06	5 913,57
Pasvalio krašto muziejus	41	1,86	5,13	16 217	713,8
Alytaus kraštotyros muziejus	38	1,41	4,75	19 584,6	2079,21
Rokiškio krašto muziejus	37	1	3,08	33 420,4	2395,68



<i>Muziejuose, kuriuose ryškiausia pastebimas potencialo ir edukacinių užsiėmimų temų skaičiaus kontrastas:</i>					
SBI Juozo Naujalio memorialinis muziejus	19	3,8	19	14 985,6	239,53
Antano ir Jono Juškų etninės kultūros muziejus	15	3,75	15	5 222,87	286,4
Skuodo muziejus	18	3,6	18	9 746,06	845,22
Šilalės Vlado Statkevičiaus muziejus	19	2,71	6,33	11 275,1	1017,53
Elektrėnų literatūros ir meno muziejus	12	2,4	12	7 708,33	84,41
VŠĮ Antano Mončio namai muziejus	7	1,16	neturi muziejininko etato	20 154,86	33,579
VŠĮ Janinos Monkutės-Marks muziejus	6	1,2	6	1879,5	14,5

1 lentelė. *Muziejų edukacinių užsiėmimų temų ir galimybių santykis*

Hipotetiškai galime teigti, kad nacionalinių ir respublikinių muziejų turimas potencialas yra vidutiniškai didesnis nei savivaldybių muziejų. Tai ir matyti iš vidutinio edukacinių užsiėmimų temų viename muziejuje skaičiaus, kuris rodo, kad nacionaliniai muziejai yra akivaizdūs lyderiai. Tačiau nagrinėjant muziejų žmogiškųjų išteklių ir finansavimo santykį su edukacinių užsiėmimų temų skaičiumi pastebimas labai ryškus savivaldybių muziejų turimų resursų ir kūrybinio rezultato neatitikimas. Jei skaičiuosime visą personalą (įskaitant administracinį ir techninį), šioje muziejų grupėje kiekvienas darbuotojas vidutiniškai sukuria vieną edukacinio užsiėmimo temą. Tai yra keturis kartus daugiau nei nacionaliniuose ir respublikiniuose muziejuose ir atitinka nacionalinių bei respublikinių

muziejų muziejininkų sukurtų edukacinių užsiėmimų temų skaičių. Savivaldybių muziejų muziejininkai sukuria kiek daugiau nei tris kartus daugiau temų nei nacionalinių ir respublikinių muziejų muziejininkai, nors vidutiniškai savivaldybių muziejuose vienai temai tenkančių lėšų yra beveik 5 kartus mažiau nei nacionaliniuose muziejuose ir beveik 7 kartus mažiau nei respublikiniuose muziejuose. Kiekybiškai žinybiniai muziejai yra artimesni respublikiniams muziejams, o nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos patenka tarp savivaldybių ir respublikinių muziejų.

Norėdami paaiškinti šio reiškimo priežastis turime atkreipti dėmesį į statistinių duomenų nepatikimumo galimybę, neprecizišką muziejų požiūrį ir kokybinio vertinimo poreikius. 2012 m. vasarą atlikta muziejų tinklalapių turinio analizė parodė kitokius skaičius. Muziejų tinklalapiuose skelbiamų edukacinių užsiėmimų temų skaičius yra 650, tai yra 2,06 karto mažesnis nei skelbia Kultūros ministerijos statistika. Muziejų, kurie, 2011 m. statistikos duomenimis, rengia daugiausia edukacinių programų temų, skaičiaus neatitikimą galėjo lemti tai, kad muziejų tinklalapiuose skelbiama daugiau temų nei 2011 m. Kultūros ministerijos statistikoje. Pavyzdžiui, Maironio lietuvių literatūros muziejus, 2011 m. Kultūros ministerijos statistikos duomenimis, rengia 47 temų edukacines programas, o muziejaus tinklalapyje rasime informaciją apie 54 skirtingas temines edukacines programas; Pasvalio krašto muziejuje atitinkamai šis skaičius svyruoja tarp 41 ir 51. Tačiau Alytaus kraštotyros muziejuje – 38 ir 24; Rokiškio krašto muziejuje – 37 ir 30, o Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejuje 30 ir 0!? Tokį neatitikimą tikriausia lėmė nepreciziškas muziejų požiūris į interneto tinklalapiuose pateikiamą informaciją ir reguliariai neatnaujinami tinklalapiai. Remiantis interneto tinklalapių atnaujinimų tyrimo programa *Wayback Machine*, edukacijoms skirta tinklalapio dalis Maironio lietuvių literatūros muziejuje paskutinį kartą atnaujinta 2011-07-22; Pasvalio krašto muziejuje – 2008-12-31; Alytaus kraštotyros muziejuje – 2010-11-01; Rokiškio krašto muziejuje – 2010-11-01. Dalis Lietuvos muziejų vis dar neturi savo atskirų interneto tinklalapių. 2011 m. statistikos duomenimis, toks yra 31 muziejus (14 savivaldybių muziejų).

Statistinių duomenų neatitikimui poveikį turi ir neapibrėžta muziejų edukacijos samprata. Bene tiksliausiai muziejaus edukacijos sąvokos



apibrėžimą yra pateikusi N. Jarockienė: „<...> muziejinė edukacija yra visa veikla, kuria užsiima muziejus: kolekcijų eksponavimas, parodų planavimas ir rengimas, leidybinė veikla, specialių renginių, konferencijų ir mokymosi programų organizavimas. Muziejų edukaciją galima apibrėžti kaip mokymosi galimybę muziejaus aplinkoje, naudojant muziejuje saugomus objektus. Pagrindinis tikslas, kuriant edukacines programas, yra ne perduoti informaciją, bet skatinti ir ugdyti pačių lankytojų supratimą bei aktyvumą...“ (Bėkšta, 2010). Tačiau šis apibrėžimas yra gana prieštaringas. Pirma apibrėžimo dalis labiau atitiktų muziejų komunikaciją apskritai. Antra dalis kur kas tikslesnė, labiau atspindinti tikrąją edukacijos esmę – mokymąsi muziejaus aplinkoje. Bet teiginys, kad edukacijos tikslas nėra informacijos perdavimas, taip pat yra painus, nes skatinti ir ugdyti lankytojų supratimą ir aktyvumą reikia ir kita muziejaus komunikacine veikla (pavyzdžiui, ekskursijomis). Bandydami apibrėžti muziejų edukaciją, turėtume remtis šio termino apibrėžimais gretimame švietimo ir ugdymo sektoriuje. Lietuvos Respublikos terminų banke, remiantis sporto terminų žodynu, edukacija apibrėžiama labai plačiai, t. y. kaip „auklėjimas, lavinimas“, kiti bendrašakniai terminai (pvz., edukologija) įvairiuose terminų žodynuose taip pat apibrėžiami gana plačiai ir abstrakčiai (kaip lietuviško žodžio *ugdymas* atitikmenys (Lietuvos..., 2012)). Tarptautinės muziejų tarybos ICOM parengtame terminologijos leidinyje „Key Concepts of Museology“ (Key Concepts, 2010) muziejų edukacija apibrėžiama kaip pedagoginiais metodais grįstas akultūracijos procesas (mokymai), per kurį ugdoma asmenybė, įgyjama naujų žinių. Mokymasis, naujų žinių įgijimas akcentuojamas ir kitoje literatūroje anglų kalba. Taip pat akcentuojama edukacijos kaip proceso sistemingumas ir struktūra. Svarbiausio edukacinio (ugdymo) proceso ypatybės yra šios: aktyvus mokinių dalyvavimas, proceso individualizavimas, mokymosi strategijų taikymas, proceso integravimas, rezultatų vertinimas, kompetencijoms formuoti palankios aplinkos kūrimas ir kt. (Svarbiausi..., 2012). Taigi, apibrėždami muziejų edukaciją, turėtume grįžti prie jau anksčiau minėto N. Jarockienės apibrėžimo antros dalies: muziejų edukacija – tai sistemingas ir struktūruotas mokymas ir mokymasis muziejuje, panaudojant edukologijos moksle apibrėžtą ugdymo proceso struktūrą ir metodus,

taip pat muziejuje saugomus eksponatus ir sukauptas žinias. Pagal šį apibrėžimą muziejaus renginiai, gido lydimos ekskursijos, kino peržiūros, muziejaus leidiniai nebūtų laikomi edukacine veikla. Galima teigti, kad edukaciškai šiuolaikinio muziejaus vaidmuo visuomenėje darosi fragmentiškas. Anksčiau vyravusi muziejaus informacinė funkcija (muziejus yra vieta, kurioje galima daug naujo sužinoti ir išmokti) per edukacinę veiklą ne tik priartėja, bet ir pradeda aktyviai reikštis formaliojo ir neformaliojo ugdymo procesuose, orientuotuose į bendrojo lavinimo, suaugusiųjų ir pan. švietimą. Tačiau kita informacinės veiklos dalis – ekskursijos, renginiai – praranda informacinę reikšmę ir įgyja vis daugiau pramoginio pobūdžio, dėl jos muziejus tampa gera vieta praleisti laisvalaikį. Taip stiprėja muziejaus kaip „trečiosios vietos“ (Oldenburg, 1990) svarba. Be to, atsiranda (ir stiprėja) ir muziejams netradicinių socialinių funkcijų, kai muziejus tampa realios ar virtualios bendruomenės sutelkties vieta, kūrybinė erdvė.

Tikriausia kaip tik dėl edukacinio užsiėmimo sampratos neapibrėžtumo edukacijai priskiriama kitokia muziejaus veikla (ekskursijos, renginiai). Pavyzdžiui, remiantis 2011 m. Lietuvos muziejų statistika, kai kuriuose muziejuose vidutinis dalyvių skaičius per vieną edukacinį užsiėmimą Zanavykų krašto muziejuje buvo 41, Lietuvos jūrų muziejuje – 47, Jonavos krašto muziejuje – 50, Lietuvos Prezidento K. Griniaus memorialiniame muziejuje – 51, Jurbarko krašto muziejuje – 61, Pagėgių savivaldybės M. Jankaus muziejuje – 230 (muziejuje surengtas tik 1 edukacinis užsiėmimas, tai turbūt buvo renginys). Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu 2009 m. atlikus mokinių skaičiaus klasėse tyrimą (Didelės..., 2009) konstatuojama, kad „Lietuvos mokinių pasiekimų tyrimų duomenys rodo, kad didelės klasės gerina žemo socialinio ekonominio statuso mokinių pasiekimus, bet dėl to blogėja aukšto socialinio ekonominio statuso mokinių pasiekimai. Gausu ir tyrimų, atskleidžiančių teigiamą nedidelių klasių poveikį mokiniams ir mokytojams“. Pateikiama duomenų, kad pagal Europos Sąjungos šalyse galiojančius reglamentus maksimalus klasės dydis yra 22–34 mokiniai vienoje pradinio ugdymo klasėje, 24–36 pagrindinio ugdymo ir 25–40 vidurinio ugdymo klasėje. Reali situacija Europos Sąjungos šalyse tokia: 14,6–24,6 mokiniai vienoje pradinio ir

16,2–24,7 pagrindinio ugdymo klasėje. Švietimo sektoriaus patirtis rodo, kad didesnėje kaip 40 žmonių klasėje užtikrinti efektyvų mokymąsi yra neįmanoma. Vidutinis vieno edukacinio užsiėmimo muziejuje dalyvių skaičius yra artimas mokinių skaičiui klasėje (šie duomenys pateikiami 2 lentelėje).

Muziejaus priklausomybė	Vidutinis užsiėmimų skaičius kiekvienai temai	Vidutinis lankytojų skaičius per 1 užsiėmimą	Edukacinių užsiėmimų dalyvių procentinė dalis nuo bendro lankytojų skaičiaus
Nacionaliniai muziejai	13,03	20,07	8,47
Respublikiniai muziejai	15,7	18,77	7,64
Savivaldybių muziejai	6,96	23,9	17,51
Žinybiniai muziejai	25,96	21,09	10,99
Nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos	11,14	32,69	6,78
Vidutiniškai Lietuvoje	9,97	21,65	10,91

2 lentelė. *Muziejų edukacinių užsiėmimų skaičius ir dalyviai*

1 ir 2 lentelėse pateikiami duomenys iškelia dar vieną su muziejų edukacine veikla susijusią problemą. Tai Lietuvos muziejų veiklos vertinimas<sup>3</sup>. Kiekybiniais rodikliais ir proceso, o ne rezultato suvokimu grindžiamas vertinimas skatina didinti kiekybinius rodiklius, mažiau orientuojantis į kokybę ir turimus resursus. Dabartinis muziejų veiklos vertinimas lemia situaciją, kurioje geriausias edukacinis užsiėmimas yra toks, kuris trunka neilgai, kainuoja nedaug ir jame dalyvauja daug lankytojų. Muziejus neretai patiria steigėjo spaudimą (ypač tai aktualu savivaldybių muziejuose) didinti kiekybinius veiklos rodiklius, nors muziejaus biudžetas ne tik nedidinamas, bet neretai dar ir mažinamas (esant krizei), o galimybių priimti naujų žmonių (didinti žmogiškąją potencialą) taip pat nėra. Ši tendencija aiškiai pastebima 2011 m. muziejų statistikoje, kai nuo muziejaus

3 Apie vertinimo sistemos trūkumus plačiau rašoma šios knygos straipsnyje „Lietuvos muziejai 1991–2011 m.: pagrindiniai veiklos rodikliai, rezultatai ir problemos“. Šiame tekste apsiribojama tik tiek, kiek tai susiję su muziejų edukacine veikla.

darbuotojų ir administracijos priklausantis kintamasis (edukacinių užsiėmimų temų skaičius) didinamas, tačiau tai neskatina nuo muziejaus nepriklausančių kintamųjų (edukacinių užsiėmimų lankytojų skaičiaus) didėjimo. Turime situaciją, kurioje vidutiniškai viena edukacinio užsiėmimo tema yra rengiama apie 10 kartų per metus (savivaldybių muziejuose beveik 7 kartus). Kai kuriuose muziejuose šie rodikliai dar mažesni: Valstybiniame Vilniaus Gaono žydų muziejuje edukaciniai užsiėmimai 6 temomis buvo surengti 8 kartus (kartojamumo rodiklis (toliau – KR) 1,33); Antano ir Jono Juškų etninės kultūros muziejuje 15 temų 17 kartų (KR 1,33), literatūriniame A. Puškino muziejuje atitinkamai 7 temomis 10 kartų (KR 1,43), Elektrėnų literatūros ir meno muziejuje – 12 temų 22 kartus (KR 1,83), Joniškio istorijos ir kultūros muziejuje – 19 temų 33 kartus (KR 1,74), Šilalės V. Statkevičiaus muziejuje – 19 temų 21 kartą (KR 1,11); Nalšios muziejuje – 21 tema 15 kartų (KR 0,71!), Utenos kraštotyros muziejuje – 23 temomis 40 kartų (KR 1,74), Zanavykų krašto muziejuje – 5 temomis 9 kartus (KR 1,8). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad dalis čia išvardintų muziejų patenka į muziejų, kurių edukacinių užsiėmimų temų skaičius yra neadekvatus turimoms galimybėms, sąrašą. Tai, žinoma, turi įtaką edukacinių užsiėmimų kokybei ir lemia nedidelį užsiėmimų skaičių (temos retai kartojamos, nes lankytojai, dalyvavę užsiėmimuose, nebenori grįžti ir nerekomenduoja užsiėmimų savo pažįstamiems). Taigi užsiėmimų kartojamumo rodiklį galime vertinti kaip vieną iš užsiėmimų kokybės rodiklių (lankytojai „balsuoja kojomis“). Nacionaliniuose ir respublikiniuose muziejuose šis rodiklis vidutiniškai yra geresnis nei savivaldybių muziejuose. Kaip jau minėta, nacionalinių ir respublikinių muziejų galimybės didesnės nei savivaldybių muziejų. Remiantis edukacinių užsiėmimų kartojamumu (kokybe) galima išskirti šiuos Lietuvos muziejų lyderius: Lietuvos nacionalinį muziejų, kuriame edukaciniai užsiėmimai 37 temomis buvo surengti 924 kartus (KR 24,97), Šiaulių „Aušros“ muziejų – 32 temomis 695 kartus (KR 21,72), Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejų – 6 temomis 259 kartus (KR 43,17), Žemaičių vyskupystės muziejų – 6 temomis 150 kartų (KR 25); Lietuvos švietimo istorijos muziejų – 12 temų 267 kartus (KR 22,25); A. Baranausko ir A. Vienuolio-Žukausko memorialinį muziejų – 26 temomis 764 kartus (KR 29,38), Povilo Stulgos lietuvių tautinės muzikos

instrumentų muziejų – 6 temomis 129 kartus (KR 21,5); Klaipėdos miesto savivaldybės Mažosios Lietuvos istorijos muziejų – 26 temomis 577 kartus (KR 22,19), Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos istorijos muziejų – 1 tema 141 kartus (KR 141), VšĮ Lietuvos energetikos muziejų – 3 temomis 70 kartų (KR 23,33), VšĮ Europos parką – 4 temomis 90 kartų (KR 22,5).

Dar vienas svarbus muziejaus komunikacinę veiklą atspindintis rodiklis yra edukacinių užsiėmimų lankytojų dalis nuo bendro lankytojų skaičiaus. Komunikacijos aspektu muziejaus veiklą (edukacinius užsiėmimus, parodas, ekspozicijas, renginius) galime skirstyti pagal aktyvumą. Tai yra vertinti, kiek muziejaus darbuotojai turi būti aktyvūs. Šiuo požiūriu edukaciniai užsiėmimai būtų aktyviausia muziejaus komunikacinė veikla, o ekspozicijos ar parodų lankymas be gido – pasyviausia. Laikantis šios hipotezės galima teigti, kad Lietuvoje aktyviausi yra savivaldybių muziejai. Tokia tendencija aiškiai sąlygota savivaldybių muziejų veiklos specifikos, kai į konkretų regioną orientuota ekspozicija (kuri savo turiniu dažnai yra panaši į gretimos savivaldybės muziejaus ekspoziciją) pritraukia palyginti nedaug lankytojų iš kitų regionų ar užsienio<sup>4</sup>, o vietiniai žmonės ekspoziciją lanko taip pat gana retai. Šioje situacijoje edukaciniai užsiėmimai yra viena pagrindinių komunikacinės veiklos priemonių, jie ypač reikšmingi tada, kai edukaciniai užsiėmimai yra susieti su bendrojo lavinimo mokykline programa. Iš pirmo žvilgsnio matyti, kad pagal edukacinių užsiėmimų procentą lyderių daug: Lietuvos švietimo istorijos muziejus (80,89 proc.), VšĮ Janinos Monkutės-Marks muziejus (66,83 proc.), Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos istorijos muziejus (62,02 proc.), Klaipėdos miesto savivaldybės Mažosios Lietuvos istorijos muziejus (49,8 proc.), Panevėžio kraštotyros muziejus (46,14 proc.), Lietuvos sporto muziejus (45,91 proc.), Kelmės krašto muziejus (43,45 proc.), Skuodo muziejus (41,92 proc.), Rokiškio krašto muziejus (39,81 proc.), Muitinės muziejus (39,45 proc.), Povilo Stulgos lietuvių tautinės muzikos

4 Iliustratyvus tokio atvejo pavyzdys galėtų būti Molėtų krašto muziejus. Visi lankytojai, važiuojantys į Lietuvos etnokosmologijos muziejų, važiuoja per Molėtus. Tačiau 2011 m. Lietuvos etnokosmologijos muziejuje buvo 29 214 lankytojų, o Molėtų krašto muziejuje – tik 14 920. Panašią situaciją turime ir Nidoje, kur 2011 m. Neringos istorijos muziejuje apsilankė 14 883, o rašytojo T. Manno memorialiniame muziejuje – net 36 922 lankytojai.



instrumentų muziejus (38,87 proc.), Zarasų krašto muziejus (37,81 proc.), Pasieniečių muziejus (37,61 proc.), Šiaulių rajono literatūros muziejus (37,07 proc.), Biržų krašto muziejus „Sėla“ (35,48 proc.), Lietuvos teatro, kino ir muzikos muziejus (34,79 proc.), Lietuvos geologijos muziejus (34,17 proc.). Išanalizavę kiekvieną atvejį atskirai galime teigti, kad edukacinių užsiėmimų lankytojų procentas gali būti lemiamas tiek didelio vardiklio, tiek mažo skaitiklio. Mažiausias bendras lankytojų skaičius (nesiekia 3000 lankytojų per metus) yra Lietuvos geologijos muziejuje, Šiaulių rajono literatūros muziejuje, Skuodo muziejuje, Zarasų krašto muziejuje, Muitinės muziejuje, Pasieniečių muziejuje, VŠĮ Janinos Monkutės-Marks muziejuje. Todėl šiuos muziejus turėtume išbraukti iš „lyderių“ sąrašo. Pagal edukacinių užsiėmimų lankytojų procentą sąrašo pabaigoje paprastai yra muziejai, įsikūrę ypatingose vietose ar / ir turintys išskirtines ekspozicijas („ir taip lankomi“ muziejai), pritraukiantys turistų srautus<sup>5</sup>: Trakų istorijos muziejus (0,44 proc.), Respublikinis V. Into akmenų muziejus (0,11 proc.), Daugyvenės kultūros istorijos muziejus draustinis (0,07 proc.), Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus (0,59 proc.), Kauno IX forto muziejus (1,91 proc.), Rašytojo T. Mano memorialinis muziejus (1,22 proc.), Žemaičių dailės muziejus (1,13 proc.).

### Muziejų ekspozicijos ir parodos

Remiantis tradicinio muziejaus samprata, ekspozicija ir parodos yra pagrindinė muziejų veikla. Statistikos duomenimis, 2011 m. ekspozicijų neturėjo Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai ir Vilniaus dailės akademijos muziejus<sup>6</sup>, parodų nerengė Valstybinis Kernavės archeologijos ir istorijos draustinis, VĮ kelių muziejus „Automagistralė“ ir Pirmojo pėstininkų Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino pulko ir Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo bataliono muziejus. Analizuodami

5 Muziejai, turintys mažiau nei 3000 lankytojų per metus, neįtraukti.

6 Ekspozicijų neturinčiais muziejais vadinami muziejai, kurių statistikoje ekspozicijų ploto skiltyje parašytas 0. Muziejų rinkinių eksponavimas kitų muziejų patalpose dėl laikinumo labiau traktuotinas paroda, o ne ekspozicija.



šià veiklą susidūrėme su panašiomis problemomis, kurios jau aptartos skyriuje apie edukacinius užsiėmimus. Todėl aptariant ir ekspozicijas, ir parodas stengtasi analizuoti ne formalius statistikos skaičius (kurie dažnai *a priori* atrodo „teisingi“), tačiau išvestinius santykinius rodiklius. Muziejų ekspozicijas apibūdinantys santykiniai rodikliai pateikiami 3 lentelėje. Kaip ir kalbėdami apie edukacijà, konkretaus muziejaus geresnius nei vidutiniai rodiklius toje muziejų (pagal priklausomybę) grupėje galime vertinti teigiamai, o blogesnius nei vidutiniai – neigiamai.

Muziejaus priklausomybė	Eksponuota muziejaus rinkinio dalis (proc.)	Eksponavimui skolintasi muziejinių vertybių (proc.)	Ekspozicijos plotas 1 eksponatui (m <sup>2</sup> )	Lankytojų skaičius, tenkantis 1 eksponatui
Nacionaliniai muziejai	1,70843	20,03241	0,510973	17,40348
Respublikiniai muziejai	4,679682	2,94575	0,235821	7,789476
Savivaldybių muziejai	7,022958	14,07428	0,382722	5,180054
Žinybiniai muziejai	8,455599	2,752996	0,205975	5,609669
Nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos	66,54536	1,680876	0,162649	2,862381
Vidutiniškai Lietuvoje	5,191336	9,215163	0,382722	7,118672

3 lentelė. Muziejų ekspozicijų santykiniai rodikliai

Pagal Lietuvos Respublikos muziejų įstatymà ir ICOM apibrėžimą muziejus atlieka ne tik komunikacinę, bet ir paveldo išsaugojimo (archyvavimo) funkcijas. Eksponuota muziejaus rinkinio dalis yra vienas iš rodiklių, atskleidžiančių, kuri iš minėtų funkcijų yra vyraujanti konkrečiame muziejuje ar muziejų grupėje. Be to, išsaugoti skirtas rinkinys iškelia muziejaus komunikacinę potencialà, parodo, kiek jis turi galimybių atnaujinti, keisti ekspozicijas, rengti parodas. Žinoma, turime atsižvelgti į tai, kad eksponavimas nėra vienintelis komunikacijos kanalas, kuriuo informacija apie muziejines vertybes pasiekia visuomenę. Kiti galimi kanalai yra katalogų leidyba, mokslinės publikacijos ir pan., tačiau apie taip visuomenei prieinamų eksponatų skaičių statistinių duomenų nėra, todėl negalime jų tirti. Žinome tik bendrà muziejų leidinių skaičių, tačiau,

norėdami nustatyti, kiek eksponatų buvo pateikta kiekviename leidinyje, turėtume atlikti išsamią tokių leidinių turinio analizę, o gautus rezultatus palyginti su ekspozicijų ir parodų eksponatais, nes dalis tų pačių eksponatų galėjo būti skelbiami skirtingais kanalais. Atsižvelgiant į šį rodiklį atrodo visai logiška, kad nacionalinių muziejų – svarbiausių kultūros vertybių saugotojų nacionaliniu lygmeniu – veikloje vyrauja išsaugojimo funkcija. Eksponuojama tik 0,92 proc. (Lietuvos nacionaliniame muziejuje) ir 4,09 proc. (Nacionaliniame muziejuje LDK valdovų rūmuose) šių muziejų rinkinių. Didžiausią rinkinio dalį ekspонуoja nevalstybinai muziejai ir viešosios įstaigos: nuo 9,7 proc. (VšĮ Ryšių istorijos muziejus) iki 100 proc. (VšĮ Antano Mončio namai muziejus, VšĮ Grūto parkas) rinkinio. Viena vertus, nors formaliai šios organizacijos ir yra įtrauktos į muziejų statistiką, o kai kurios netgi turi muziejaus statusą, neturi valstybės įgalios funkcijos kaupti ir saugoti paveldą. Kita vertus, dauguma jų yra palyginti neseniai įsikūrę (neturėjo laiko ir galimybių sukaupti didelio rinkinio) ar išaugę iš galerijų veiklos, beveik neturi ar turi tik nedidelius rinkinius, kuriuos ir eksponuoja. Mažiausia (mažiau nei 1 proc.) rinkinio dalis (stipriausia išsaugojimo funkcija) yra Lietuvos nacionaliniame muziejuje (per metus eksponuota 0,91 proc. rinkinio), Vytauto Didžiojo karo muziejuje (0,47 proc.), Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejuje (0,9 proc.), Žemaičių vyskupystės muziejuje (0,77 proc.), Kaišiadorių muziejuje (0,54 proc.), Vilkaviškio krašto muziejuje (0,43 proc.). Didžiausia rinkinio dalis (stipriausia komunikacinė funkcija) yra VšĮ Antano Mončio namuose muziejuje (101,27 proc.), VšĮ Grūto parke (99,97 proc.), Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos muziejuje (91,19 proc.) ir VĮ kelių muziejuje „Automagistralė“ (78,48 proc.). Tarp valstybės ir savivaldybių muziejų šis procentas kur kas mažesnis: didžiausias yra Prienų krašto muziejuje (31,45 proc.), Varėnos rajono savivaldybės Merkinės kraštotyros ir genocido muziejuje (82,92 proc.), Kelmės krašto muziejuje (28,48 proc.), Gargždų krašto muziejuje (33,79 proc.), V. Mykolaičio-Putino memorialiniame bute muziejuje (55,09 proc.), Antano ir Jono Juškų etninės kultūros muziejuje (34,26 proc.), Profesoriaus Adomo Hrebnickio memorialiniame muziejuje (81,17 proc.). Muziejaus išsaugojimo ir eksponavimo funkcijų santykį iliustruoja ir muziejaus ploto paskirstymas, pateiktas 4 lentelėje.

Muziejaus priklausomybė	Ekspozicinis plotas <sup>7</sup> nuo bendro muziejaus ploto (proc.)	Rinkinių saugyklų plotas nuo bendro muziejaus ploto (proc.)	Rinkinių saugyklų ir ekspozicinio ploto santykis
Nacionaliniai muziejai	29,44241	15,01742	0,510061
Respublikiniai muziejai	42,8693	21,17376	0,493914
Savivaldybių muziejai	54,71001	12,8321	0,234548
Žinybiniai muziejai	60,20506	8,187418	0,135992
Nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos	89,44709	10,42518	0,116551
Vidutiniškai Lietuvoje	44,63896	15,52167	0,347716

4 lentelė. *Muziejų ploto paskirstymas*

Pagal plotą turbūt adekvačiausią situaciją galima užfiksuoti Nacionaliniuose ir respublikiniuose muziejuose, kurių steigėjai ir administracija gerai suvokia muziejaus misiją visuomenėje, muziejaus funkcijų ir resursų paskirstymą. Daug prastesnė situacija yra savivaldybių, žinybiniuose ir nevalstybiniuose muziejuose. Šį reiškinį paaškinti galima keletu įvairių priežasčių. Kalbant apie žinybinius ir nevalstybinius muziejus pirmiausia reikia išskirti jau anksčiau minėtus muziejaus naujumo, „galeriškumo“ veiksnius. Tačiau mažas saugyklų plotas savivaldybių (turbūt iš dalies ir žinybiniuose) muziejuose liudija gana grėsmingą tendenciją, kad muziejaus steigėjai nesuvokia visų šios institucijos funkcijų aprėpties ir siaurina jas iki vienos ekspozicinės funkcijos, neskirdami lėšų ir dėmesio rinkinių saugykloms įrengti. Šiuo klausimu prasčiausia situacija yra rinkinių saugyklų neturinčiuose muziejuose: B. Grincevičiūtės memorialiniame bute, Profesoriaus A. Hrebnickio memorialiniame bute, Varėnos rajono savivaldybės V. Krėvės-Mickevičiaus memorialiniame bute, V. Mykolaičio-Putino memorialiniame bute, Kintų Vydūno kultūros centro Vydūno muziejuje, Druskininkų miesto muziejuje, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos muziejuje, VU Medicinos fakulteto Medicinos istorijos muziejuje, Pirmojo pėstininkų Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino pulko ir Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo bataliono muziejuose, VšĮ Antano Mončio name muziejuje.

7 Nuolatinių ekspozicijų ir parodų salių ploto bendra suma.

Eksponuojamų vertybių skolinimasis iš kitų muziejų yra ginčytinas rodiklis, vienaip žiūrint galintis parodyti konkretaus muziejaus rinkinio ar eksponavimui reikiamos tematikos rinkinio nebuvimą (daug skolinamasi, nes muziejus, galima sakyti, neturi rinkinio, atlieka galerijos funkciją), tačiau kitaip žiūrint, tai gali būti tiesiog aktyvios muziejaus skolinimosi veiklos ir bendradarbiavimo su privačiais kolekcininkais rodiklis. Dar vienas faktorius gali būti savotiška muziejinės veiklos tradicija: vieni muziejai stengiasi „išsiversti“ tik su savo rinkiniu, kiti gi (ypač eksponuojantys specifines memorialines, technikos, dailės vertybes) siekia parodyti kuo didesnę (nors ir skolintų) eksponatų spektrą. Būtent tokią aktyvią veiklą rodo vidutiniai Nacionalinių muziejų rodikliai. Aktyvios veiklos ir muziejinės tradicijos aspektu daugiausia muziejinių vertybių eksponuoti skolinosi Lietuvos dailės muziejus (42,5 proc.), Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai (39,82 proc.) (kaip žinome, Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai yra Lietuvos dailės muziejaus „išaugintas“ muziejus). Kiti aktyviai skolinantys muziejai yra šie: Lietuvos aviacijos muziejus (32,53 proc.), Lietuvos Prezidento K. Griniaus memorialinis muziejus (33,78 proc.), Povilo Stulgos lietuvių tautinės muzikos instrumentų muziejus (53,99 proc.), Marijos ir Jurgio Šlapelių namas muziejus (37,60 proc.), Birštono muziejus ir jo skyrius Sakralinis muziejus (83,55 proc.), Joniškio istorijos ir kultūros muziejus (71,46 proc.), Jurbarko krašto muziejus (56,86 proc.), Kauno miesto muziejus (91,41 proc.), Kaišiadorių muziejus (52,88 proc.), Kretingos muziejus (45,77 proc.), Mažeikių muziejus (50,31 proc.), Žemaičių dailės muziejus (50,42 proc.), Rietavo Oginskių kultūros istorijos muziejus (59,5 proc.), Zarasų krašto muziejus (62,7 proc.), Kražių M. K. Sarbievijaus kultūros centro muziejus (62,86 proc.), VšĮ Lietuvos energetikos muziejus (51,64 proc.). Žemaičių vyskupystės muziejus pasiskolino 49,74 proc. eksponatų, daugumą jų – iš juridinio asmens – Lietuvos katalikų bažnyčios, nes tai lėmė šio muziejaus specifika.

Dar du kriterijai, tiesiogiai susiję su ekspozicijomis, yra šie: muziejinei vertybei ekspozicijoje tenkantis plotas, rodantis, kiek erdvi ir išsami ekspozicija; lankytojų ir eksponatų santykis, rodantis, kiek maždaug lankytojų „privilioja“ vienas nuolatinės ekspozicijos eksponatas. Erdvės aspektu geriausias ekspozicijas turi nacionaliniai muziejai: nuo 0,38 m<sup>2</sup>

1 eksponatui Lietuvos nacionaliniame muziejuje iki 0,72 m<sup>2</sup> 1 eksponatui Nacionaliniame M. K. Čiurlionio dailės muziejuje. Erdviomis ir išsamiomis ekspozicijomis išsiskiria Vytauto Didžiojo karo muziejus (2,78 m<sup>2</sup>), Žemaičių vyskupystės muziejus (1,64 m<sup>2</sup>), Jurbarko krašto muziejus (1,04 m<sup>2</sup>), Kėdainių krašto muziejus (1,02 m<sup>2</sup>), Kretingos muziejus (1,25 m<sup>2</sup>). Erdvės netrūksta ir ekspozicijoms Varėnos rajono savivaldybės V. Krėvės-Mickevičiaus memorialiniame muziejuje (0,99 m<sup>2</sup>), Šiaulių rajono literatūros muziejuje (0,94 m<sup>2</sup>), Elektrėnų literatūros ir meno muziejuje (1,01 m<sup>2</sup>), Kražių M. K. Sarbievijaus kultūros centro muziejuje (0,81 m<sup>2</sup>), Pasieniečių muziejuje (0,8 m<sup>2</sup>), Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos istorijos muziejuje (1,56 m<sup>2</sup>). Tačiau tai jau lėmė nedidelis muziejaus turimų eksponatų skaičius, o ne eksponatų ir ekspozicijos ploto pusiausvyra. Didelis eksponatui tenkantis plotas VŠĮ Energetikos muziejuje (4,86 m<sup>2</sup>) nulemtas šio muziejaus dalies eksponatų masyvumo. Mažiausia ekspozicinė erdvė yra Lietuvos geologijos muziejuje (0,009 m<sup>2</sup> 1 eksponatui), Panevėžio kraštotyros muziejuje (0,07 m<sup>2</sup>), Ukmergės kraštotyros muziejuje (0,05 m<sup>2</sup>), Lietuvos banko pinigų muziejuje (0,05 m<sup>2</sup>), Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos muziejuje (0,02 m<sup>2</sup>). Mažą erdvę memorialiniuose muziejuose daugiausia sąlygoja memorialinio buto ar namo erdvė, kurioje reikia natūraliai sutalpinti eksponatus. Tokia situacija ryškiausia yra Profesoriaus Adomo Hrebnickio memorialiniame muziejuje (0,03 m<sup>2</sup>), V. Mykolaičio-Putino memorialiniame bute muziejuje (0,03 m<sup>2</sup>), Venclovų namuose muziejuje (0,01 m<sup>2</sup>).

Lankytojų ir eksponatų santykis didžia dalimi priklauso nuo eksponatų unikalumo ir rinkinio specifikos. Kai kurie eksponatai (pavyzdžiui, karo technika, ginklai) visuomenei gali būti patrauklesni nei kiti (pavyzdžiui, memorialiniai daiktai). Taip pat svarbu pačios ekspozicijos dizainas, eksponavimo, rinkodaros kokybė. Be to, muziejus turi savo specifiką. Eksponatų unikalumu pirmauja nacionaliniai muziejai, kuriuose 1 eksponatui tenka nuo 11,21 (Nacionaliniame M. K. Čiurlionio dailės muziejuje) iki 39,38 (Nacionaliniame muziejuje LDK valdovų rūmuose) lankytojų. Daug lankytojų eksponatai „privilioja“ Vytauto Didžiojo karo muziejuje (34,75. Vidinis veiksnys – karo istorijai, ginklams skirtos ekspozicijos), Lietuvos etnokosmologijos muziejuje (52,07. Vidinis veiksnys –



muziejaus ekspozicijos turinys: etnokosmologija, papildomos pramogos lankytojams. Dalis lankytojų atvyksta į dangaus stebėjimus pro teleskopą ir nelanko ekspozicijos), Lietuvos jūrų muziejus (24,64. Vidinis veiksnys – papildomos pramogos lankytojams: dresuotų žvėrių pasirodymas, be to, muziejus įsikūręs pajūrio regione, į kurį vasarą atvyksta daug turistų), A. Baranausko ir A. Vienuolio-Žukausko memorialinis muziejus (21,6. Vidinis veiksnys – papildomos pramogos lankytojams: amatų demonstravimas, važinėjimas ir jojimas žirgais, duonos kepimas. Be to, Anykščių muziejus yra vienas iš nedaugelio savivaldybių muziejų Lietuvoje, kurie įprastą ir visiems Lietuvos regionams panašią etnografinę medžiagą pateikia teminiu principu, t. y. Arklio muziejaus ekspozicija), Daugyvenės kultūros istorijos muziejus draustinis (19,3. Vidinis veiksnys – papildomos pramogos lankytojams ir kasmetinė Tulpių šventė), Kretingos muziejus (42,98. Vidinis veiksnys – papildomos pramogos lankytojams: žiemos sodas. Be to, muziejus yra įsikūręs pajūrio zonoje), Neringos muziejus (18,72. Vidinis veiksnys – muziejus įsikūręs intensyvaus poilsio turizmo, kuris priklauso nuo saulėtų orų, zonoje), Genocido aukų muziejus (28,51. Vidinis veiksnys – muziejaus ekspozicijos turinys), Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos istorijos muziejus (41,02. Vidinis veiksnys – muziejaus ekspozicijos turinys, technikos ekspozicija), VšĮ Europos parkas (187, 08! Vidiniai veiksniai – muziejaus ekspozicijos vieta ir intensyvi muziejaus rinkodara), VšĮ Lietuvos energetikos muziejus (26,57. Vidinis veiksnys – muziejaus ekspozicijos turinys, technikos ekspozicija).

Parodų organizavimo tvarka muziejuose šiek tiek primena edukacinių užsiėmimų situaciją: netiksli statistika, neapibrėžtas parodos terminas, trūksta parodos kaip statistinio vieneto apibrėžtumo. Tai yra pagrindiniai tyrimą sunkinantys veiksniai. Lietuvoje parodos ir ekspozicijos terminai nėra konkretizuoti. Pagal 2005 m. patvirtintą Muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukciją (Lietuvos Respublikos Kultūros ministro 2005 m. gruodžio 16 d. įsakymas Nr. IV-716, Žin. 2006-01-04, Nr. 1–3), ekspozicija ir paroda laikomos sinonimais ir apibrėžiamos kaip „muziejinės vertybės ar eksponatai, išdėstyti pagal tam tikrą sistemą (chronologiją, mokyklas, autorius ir kt.) muziejuje ar kitoje specialiai įrengtoje erdvėje“. Panašiai paroda apibrėžiama ir Lietuvos standarte (LST



ISO 5127:2008. Informacija ir dokumentavimas. Aiškinamasis žodynas (tapatus ISO 5127:2001): „meno, istorijos, mokslo ir technikos dokumentų (1) rinkinys, kurį lankytojai peržiūri numatyta tvarka savišvietos ar estetiniais tikslais“. Jų skirtumą galima suvokti tik nagrinėjant nuolatinio, ilgalaikio ir laikino saugojimo terminų apibrėžtis (parodoms eksponatai paprastai priimami laikinai saugoti). Pagal Muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukciją, laikinasis saugojimas – tai „muziejinių vertybių ar eksponatų priėmimas į muziejų laikinai saugoti ar eksponuoti ne ilgesniam kaip vienu metų laikotarpiui ir jų duomenų įrašymas į priėmimo laikinai saugoti aktus“. Taigi galėtume teigti, kad parodą nuo nuolatinės ekspozicijos skiria trukmė, kuri konkrečiai parodai taikoma iki vienu metų. Anglų kalboje ir paroda, ir ekspozicija vadinama tuo pačiu „exhibition“ terminu, tik jos diferencijuojamos pagal laikinumą: laikinoji (trukmė laiko aspektu apibrėžta kuriant ekspoziciją) ir nuolatinė (trukmė neapibrėžta)<sup>8</sup>. Laikantis šio gana logiško ir pagrįsto požiūrio, norint pateikti statistiką darosi sunki ilgalaikių (daugiau nei vienu metų trukmės) parodų apskaita: ar jas skaičiuoti kaip atskirą vienetą kasmet ar tik tais metais, kai paroda buvo sukurta? Kita vertus, statistiškai ilgai trunkančios ir daug resursų reikalaujančios parodos (pavyzdžiui, „Krikščionybė Lietuvos mene“ ar „Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų ir didikų portretai iš Ukrainos muziejų“) yra tolygios nedidelėms (pavyzdžiui, vietinės mokyklos mokinukų darbų) parodoms. 2011 m. Lietuvos muziejuose iš viso buvo surengtos 2076 parodos (iš jų 1872 nevirtualios). Daugiausia parodų (čia neskaičiuojamos virtualios parodos) vyko Molėtų krašto muziejuje (75!) ir Nacionaliniame M. K. Čiurlionio dailės muziejuje (73). Formaliai tai yra puikūs rezultatai, tačiau į juos gilinantis taip pat kyla kai kurių mokslinių abejonių (kaip ir aptariant edukaciją). Tačiau jų kur kas mažiau kalbant apie nacionalinius ir respublikinius muziejus. Statistikoje pateikiama 103 muziejų veiklos informacija. Tad net ir paviršutiniškai suskaičiavus matyti, kad muziejai vidutiniškai surengė po 20,15 parodų per metus, t. y. po 1 parodą per 2,5 savaites. Suskaičiavus parodų organizavimo vidurkį pagal muziejų juridinę priklausomybę, galima už-

8 Temporary and travelling exhibitions policy. [http://www.nma.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0017/1457/POL-C-013\\_Temporary\\_and\\_travelling\\_exhibitions\\_policy\\_1.0\\_public.pdf](http://www.nma.gov.au/__data/assets/pdf_file/0017/1457/POL-C-013_Temporary_and_travelling_exhibitions_policy_1.0_public.pdf)

fiksuoti muziejų turimų išteklių ir galimybių bei parodų skaičiaus santykį (duomenys pateikti 5 lentelėje).

Muziejaus priklausomybė / pavadinimas	Vidutiniškai organizuota parodų 1 muziejuje	Parodų skaičius, tenkantis 1 muziejaus darbuotojui	Parodų skaičius, tenkantis 1 muziejininkui	Muziejaus lėšų ir parodų skaičiaus santykis (Lt./1 parodai)	Parodų salių ploto ir parodų skaičiaus santykis (m <sup>2</sup> /1 parodai)
Nacionaliniai muziejai	36,75	0,19	0,84	243 412,15	28,24
Respublikiniai muziejai	17,41	0,43	1,71	159 576,41	9,04
Savivaldybių muziejai	20,01	1,41	4,95	25 636,13	8,16
Žinybiniai muziejai	9,07	1,28	4,16	23 350,01	15,27
Nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos	10,16	0,95	9,00	38 464,87	31,34
Vidutiniškai Lietuvoje	20,15	0,69	2,74	71 549,21	11,27
<i>Muziejuose, kurie turi daugiausia organizuota parodų:</i>					
Molėtų krašto muziejus	75	4,39	9,88	3 814,19	3,05
Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus	73	0,33	1,04	133 656,59	22,24
Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus	48	1,02	2,23	51 654,12	12,44
Nalšios muziejus	45	2,76	6,71	6 875,09	2,89
Kupiškio etnografijos muziejus	51	4,08	8,83	10 925,63	7,25
Lazdijų krašto muziejus	53	5,30	26,50	7 027,02	1,58

Rokiškio krašto muziejus	47	1,35	4,17	24 731,10	12
Skuodo muziejus	49	9,80	49,00	3 580,18	2,64
Genocido aukų muziejus	48	1,37	4,00	34 678,18	3,54
<i>Muziejuose, kuriuose ryškiausiai pastebimas potencialo ir parodų skaičiaus kontrastas:</i>					
B. Grincevičiūtės memorialinis butas muziejus „Beatričės namai“	12	6,00	12,00	8 910,75	1,29
Vinco Krėvės-Mickevičiaus memorialinis butas muziejus	15	5,00	7,50	7 136,80	0
Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos istorijos muziejus	11	11	Neturi muziejnininko etato	Neturi atskiro biudžeto	18
Druskininkų miesto muziejus	19	4,75	19,00	15 947,68	2,98
Neringos istorijos muziejus	24	2,67	24,00	13 404,17	0
Rietavo Oginskių kultūros istorijos muziejus	24	2,67	24,00	14 820,64	15,95
Vilniaus dailės akademijos muziejus	24	4,00	24,00	Neturi atskiro biudžeto	28,91

5 lentelė. Muziejų parodų skaičiaus ir potencialo santykis

Vertinant kiekybinius duomenis solidžiausiai atrodo nacionalinių ir respublikinių muziejų parodų organizavimo potencialas. Nekreipiant dėmesio į tai, kad vidutiniškai kiekvienas nacionalinis muziejus suorganizavo beveik po 37 parodas per metus, kiekvienai jų tenka beveik po 5 darbuotojų

etatus (daugiau nei 1 muziejininko etatą) ir daugiau nei po 200 000 Lt muziejaus biudžeto lėšų. Šie rodikliai kur kas mažesni savivaldybių, žinybiniuose ir nevalstybiniuose muziejuose. Vienai parodai tenkančių darbuotojų etatų skaičius yra mažesnis 5–7 kartus, o finansavimas 4–10 kartų. Kaip ir aptardami edukacinius užsiėmimus ar ekspozicijas, čia galime įžvelgti neigiamą tendenciją – akivaizdžiai siekiama turimų resursų neatitinkančių geresnių kiekybinių rodiklių. Pagal kokybę neįtikėtina, kad nedidelis Molėtų krašto muziejus parodomis lenkia visus nacionalinius ir respublikinius muziejus, o iš 9 daugiausia parodų surengusių muziejų net 6 yra savivaldybių muziejai. Šiuose muziejuose parodų atidarymai turi vykti vidutiniškai kas 5–8 dienas, vienam darbuotojui (įskaitant administraciją, ūkinį ir techninį personalą) per metus tenka 4–11 surengtų parodų, o parodų salių ploto ir parodų skaičiaus santykis yra nuo 0 iki 7,25 m<sup>2</sup>. Tačiau šio reiškinio (kaip ir edukacinių užsiėmimų) priežasčių turėtume ieškoti ne muziejuje, o steigėjo administracijoje. Galime spėti, kad toks reiškinys susijęs su vienokio ar kitokio pobūdžio muziejui daromu steigėjo spaudimu mažinant finansavimą didinti kiekybinius veiklos rodiklius. Svarbu pabrėžti, kad iš 62 savivaldybių muziejų, kurių duomenys pateikiami 2011 m. statistikoje, daugiausia parodų organizuojantys savivaldybių muziejai ir muziejai, kuriuose parodų skaičius aiškiai neatitinka potencialo, pagal steigėjų skirtus asignavimus 2011 m. yra žemiau savivaldybių muziejų finansavimo vidurkio. 2011 m. savivaldybių muziejų steigėjų vidutiniai asignavimai buvo 347 616,32 Lt, o minėtų muziejų steigėjų skirti asignavimai siekė nuo 102 917 Lt iki 318 040 Lt. Išimtis – tik Rokiškio krašto muziejus, kurio steigėjo skirti asignavimai 2011 m. buvo vieni didžiausių tarp savivaldybių muziejų. Be to, daugumos šių muziejų biudžetas, palyginti su 2008 m., buvo labai sumažintas. Dėl krizės Lietuvos savivaldybių muziejų biudžetas 2011 m. vidutiniškai sudarė 90,48 proc. 2008 m. biudžeto. Tačiau minėtuose muziejuose šie skaičiai gerokai mažesni – nuo 69,39 proc. (Druskininkų miesto muziejuje) ir 70,79 proc. (Nalšios muziejuje) iki 83,01 proc. (Rokiškio krašto muziejuje). Tik Lazdijų ir Skuodo muziejų mažesnio biudžeto vidurkis artimas visų savivaldybių muziejų biudžetų vidurkiui, o B. Grincevičiūtės memorialinio buto muziejaus „Beatričės namai“ ir Vinco Krėvės-Mickevičiaus memorialinio buto

muziejaus biudžetas yra didesnis. Jei analizuotume muziejus pagal investicijas (kurį procentą muziejaus biudžeto 2011 m. sudarė investiciniams projektams skirtos lėšos ir ES struktūrinių fondų lėšos), dauguma minėtų muziejų taip pat atsidurtų sąrašo gale. 2011 m. investicijos vidutiniškai sudarė 21,4 proc. savivaldybių muziejų biudžeto. Minėtuose muziejuose investicijos sudarė nuo 0 proc. (Neringos istorijos muziejuje, Skuodo muziejuje, B. Grincevičiūtės memorialiniame bute muziejuje „Beatričės namai“, Nalšios muziejuje, Vinco Krėvės-Mickevičiaus memorialiniame bute muziejuje) iki 3,07 proc. (Rietavo Oginskių kultūros istorijos muziejuje). Išimtis – tik Kupiškio etnografijos, Lazdijų krašto ir Druskininkų miesto muziejai, kurių biudžete investicijos viršija vidurkį savivaldybių muziejuose. Be šių, nuo muziejaus steigėjo požiūrio priklausančių dalykų, aptariamai muziejų grupei būdinga dar viena savybė – didelis įvežamų parodų procentas. Šio rodiklio savivaldybių muziejų vidurkis Lietuvoje yra 58,82 proc. (plačiau žr. 6 lentelės aptarime). Daugiau nei vidutiniškai parodų atsiveža dauguma aptariamų grupės muziejų. Atvežamų parodų skaičius svyruoja nuo 66,66 proc. Molėtų krašto muziejuje iki 89,36 proc. Rokiškio krašto muziejuje. Mažesnis nei vidutinis rodiklis yra tik Nalšios, Skuodo, Rietavo Oginskių kultūros istorijos, Neringos istorijos muziejuose ir Vinco Krėvės-Mickevičiaus memorialiniame bute muziejuje.

Dar trys svarbūs parodų veiklos rodikliai yra šie: *eksportas*, *importas* ir bendradarbiavimo rengiant parodas lygis. Parodų *eksporto* rodikliu galime laikyti parodų iš muziejaus rinkinių, surengtų ne muziejuje, procentą nuo bendro parodų skaičiaus; *importo* rodiklis galėtų būti parodų ne iš muziejaus rinkinių procentas nuo bendro parodų skaičiaus; bendradarbiavimo rodiklis – kartu su kitomis institucijomis surengtų parodų procentas nuo bendro parodų skaičiaus. Šių rodiklių pasiskirstymas pagal muziejų priklausomybę pateikiamas 6 lentelėje (*importo* ir *eksporto* atvejais virtualios parodos neskaičiuojamos).

Muziejaus priklausomybė	Parodų <i>eksportas</i> (proc.)	Parodų <i>importas</i> (proc.)	Parodų <i>eksporto</i> ir <i>importo</i> santykis	Bendradarbiaujant organizuotų parodų proc.
Nacionaliniai muziejai	25,85034	30,61224	0,844444	14,28571

Respublikiniai muziejai	31,41892	25,33784	1,24	15,2027
Savivaldybių muziejai	8,783239	58,82353	0,149315	12,65109
Žinybiniai muziejai	32,28346	41,73228	0,773585	11,02362
Nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos	8,196721	67,21311	0,121951	39,34426
Vidutiniškai Lietuvoje	15,27778	50,42735	0,302966	13,30128

6 lentelė. Parodų mobilumo ir bendradarbiavimo rodikliai

Šie rodikliai leidžia teigti, kad Lietuvoje turime daugmaž adekvačią situaciją. Nacionaliniai ir respublikiniai muziejai, turintys gausesnius ir geografiškai platesnės apimties rinkinius, daugiau vadintini parodų eksportuotojais. Panašiais rodikliais išsiskiria ir žinybiniai muziejai, sukaupę labai specifinės tematikos ir dėl to turintys *eksportui* patrauklesnius rinkinius. O savivaldybių ir nevalstybiniai muziejai daugiau yra *importuotojai*. Parodų *eksportu*<sup>9</sup> pirmauja Valstybinis Vilniaus Gaono žydų muziejus (57,14 proc. išvežtų parodų), Vytauto Didžiojo karo muziejus (77,77 proc.), Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai (56,25 proc.), Lietuvos jūrų muziejus (78,57 proc.), Literatūrinis A. Puškino muziejus (57,14 proc.), Genocido aukų muziejus (75 proc.). Daugiausia parodų atsivežė SBĮ Juozo Naujalio memorialinis muziejus (100 proc.), M. ir K. Petrauskų lietuvių muzikos muziejus (100 proc.), Marijos ir Jurgio Šlapelių namas muziejus (90 proc.), Akmenės krašto muziejus (93,75 proc.), Daugyvenės kultūros istorijos muziejus draustinis (83,33 proc.), Rokiškio krašto muziejus (89,38 proc.), Tauragės krašto muziejus (85,71 proc.), Utenos kraštotyros muziejus (86,66 proc.), Zanavykų krašto muziejus (86,36 proc.), Kražių M. K. Sarbievijaus kultūros centras (83,33), Vilniaus dailės akademijos muziejus (91,66 proc.), Šiaulių universiteto istorijos muziejus (75 proc.), VŠĮ Ryšių istorijos muziejus (87,5 proc.).

9 Į „lyderių“ sąrašus nebuvo įtraukti muziejai, suorganizavę labai mažai, tik po 1–5 parodas.



Parodų „eksporto“ ir „importo“ santykis iš esmės parodo muziejaus kaip parodų galerijos veiklos lygį. Kuo šis santykis mažesnis, tuo muziejaus veiklos didesnę dalį užima galerijai būdinga veikla. Pagal tai daugiausia galerijos veiklos turi Maironio lietuvių literatūros muziejus (parodų *eksporto* ir *importo* santykis yra 0,05), Birštono muziejus ir jo skyrius (Sakralinis muziejus) (0,05), Lazdijų krašto muziejus (0,05), Marijampolės kraštotyros muziejus (0,07), Rokiškio krašto muziejus (0,09), Šilalės Vlado Statkevičiaus muziejus (0,06), Vilniaus dailės akademijos muziejus (0,09). Parodų veiklos aspektu labiausia bendradarbiauja šie muziejai: Lietuvos dailės muziejus (16,67 proc.), Nacionalinis muziejus LDK valdovų rūmai (20 proc.), Lietuvos aviacijos muziejus (18,75 proc.), Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus (30,61 proc.), Kauno T. Ivanausko zoologijos muziejus (30 proc.), Lietuvos švietimo istorijos muziejus (48,38 proc.), B. Grincevičiūtės memorialinis butas muziejus „Beatričės namai“ (16,67 proc.), Vinco Krėvės-Mickevičiaus memorialinis butas muziejus (20 proc.), Literatūrinis A. Puškino muziejus (25 proc.), Povilo Stulgos lietuvių tautinės muzikos instrumentų muziejus (28,57 proc.), Marijos ir Jurgio Šlapelių namas muziejus (40 proc.), Birštono muziejus ir jo skyrius (Sakralinis muziejus) (17,85 proc.), Gargždų krašto muziejus (27,27 proc.), Kauno miesto muziejus (58,62 proc.), Mažeikių muziejus (66,66 proc.), Molėtų krašto muziejus (24,05 proc.), Panevėžio kraštotyros muziejus (90 proc.), Prienų krašto muziejus (16,66 proc.), Utenos krašto muziejus (23,33 proc.), Vilkaviškio krašto muziejus (26,66 proc.), Zarasų krašto muziejus (18,18 proc.), Vilniaus dailės akademijos muziejus (25 proc.), VŠĮ Janinos Monkutės-Marks muziejus (36,36 proc.), VŠĮ Lietuvos energetikos muziejus (95 proc.).

### Renginiai muziejuose

Renginių organizavimas (teminiai vakarai, parodų atidarymai, susitikimai, gyvosios istorijos, amatų dienos ir t. t.) yra stabili muziejų komunikacinės veiklos dalis, pastaraisiais metais sudaranti apie 3000 renginių visuose Lietuvos muziejuose per vienus metus (2011 m. Lietuvos muziejuose suorganizuoti 3246 renginiai). Tačiau renginių analizė iškelia tas pačias, jau anksčiau aptartas problemas. Kaip ir kitoje komunikacinėje veikloje, čia stinga tikslų

statistinių duomenų (pavyzdžiui, Kauno T. Ivanausko zoologijos muziejus suorganizavo 42 renginius, kuriuose visai nebuvo lankytojų), be to, gana neapibrėžta ir renginio samprata. Tūkstančius žmonių sutraukiančios gyvosios archeologijos dienos Kernavėje ir nedidelės parodos atidarymas savivaldybės muziejuje formaliai yra tolygūs statistiniai vienetai – 1 renginys. Renginių organizavimo muziejuose skaitiniai duomenys pateikiami 7 lentelėje.

2011 m. visai renginių neorganizavo Kražių M. K. Sarbievijaus kultūros centro muziejus, Muitinės muziejus, VU Medicinos fakulteto Medicinos istorijos muziejus ir Pirmojo pėstininkų Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino pulko ir Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo bataliono muziejus. Renginių organizavimo lyderiai Lietuvoje yra nacionaliniai muziejai, įsikūrę dideliuose miestuose, turintys didžiausią potencialą, daug filialų, renginiams pritaikytą erdvę. Viename nacionaliniame muziejuje per metus vidutiniškai suorganizuojami 206 renginiai (daugiausia Lietuvos dailės muziejuje – 388 renginiai per metus). Daug mažiau jų respublikiniuose (vidutiniškai 26 renginiai viename muziejuje per metus) ir savivaldybių (vidutiniškai 25,38 renginiai viename muziejuje per metus) muziejuose. Tačiau tokie rodikliai vis dėlto verčia suabejoti renginio sąvokos apibrėžtumu. Ar renginiais nevadinamos kai kurios ekskursijos, edukaciniai užsiėmimai? Juk 26 renginiai per metus leidžia suprasti, kad muziejuje jie vyksta kas dvi savaites. Šis kontrastas ypač ryškus nedideliuose savivaldybių muziejuose. Pavyzdžiui, vos 15 darbuotojų (įskaitant administraciją ir techninį personalą) turinčiame Kelmės krašto muziejuje suorganizuota 50 renginių, Lazdijų krašto muziejuje, turinčiame 10 darbuotojų, – 59 renginiai, o Pasvalio krašto muziejuje, kuriame dirba 22 darbuotojai, – 90 renginių (beveik po 2 renginius per savaitę). Renginių potencialo ir apimties tendencijas atskleidžia ir lankomumas. Vidutinis lankytojų skaičius Lietuvos muziejų renginiuose yra maždaug 131 žmogus vienam renginiui. Lankomiausi renginiai, vykstantys atvirame ore. 2011 metais Valstybiniame Kernavės archeologijos ir istorijos draustinyje vidutinis lankytojų skaičius per vieną renginį buvo 8333, Lietuvos liaudies buities muziejuje – 2385, Žemaičių dailės muziejuje – 1299, VšĮ Grūto parke – 1637 žmonės. Lankytojų skaičiumi dar išsiskiria Prienų krašto muziejus (899), Vilkaviškio krašto muziejus (664), Jonavos krašto muziejus (521), Joniškio istorijos ir kultūros muziejus (483) renginiai, Trakų

istorijos muziejus (602), VšĮ Antano Mončio namai muziejus (576). Muziejai, renginiuose sulaukiantys daug lankytojų, paprastai organizuoja nedaug renginių (3–7 per metus), bet jie sugeba pritraukti daug lankytojų. Tikri kameriniai renginiai vyksta Žemaičių vyskupystės muziejuje (vidutiniškai 25 lankytojai viename renginyje), Profesoriaus Adomo Hrebnickio memorialiniame muziejuje (27), SBĮ Juozo Naujalio memorialiniame muziejuje (22), Kintų Vydūno kultūros centro Vydūno muziejuje (25), LSMU Lietuvos medicinos ir farmacijos istorijos muziejuje (14) ir Šiaulių universiteto istorijos muziejuje (28).

Muziejaus priklausomybė/ pavadinimas	Vidutiniškai suorganizuota renginių 1 muziejuje	Renginių skaičius, tenkantis 1 muziejaus darbuotojui	Muziejaus lėšų ir renginių skaičiaus santykis (Lt/1 renginiui)	Vidutinis lankytojų skaičius 1 renginyje	Vidutinis renginių lankytojų skaičius, tenkantis 1 muziejaus darbuotojui	Renginių lankytojų procentas nuo bendro muziejaus lankytojų skaičiaus
Nacionaliniai muziejai	206	0,86	54 649,57	118,98	102,45	13,63
Respublikiniai muziejai	26	0,46	146 940,27	236,70	109,32	11,54
Savivaldybių muziejai	25,38	1,72	21 043,13	111,30	191,47	22,30
Žinybiniai muziejai	10,78	1,50	19 948,02	76,13	113,82	9,23
Nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos	42,5	3,86	9 503,09	144,72	559,14	31,23
Vidutiniškai Lietuvoje	31,51	1,08	45759,76	131,32	142,27	16,06
<i>Muziejai, kurie suorganizavo daugiausia renginių:</i>						
Lietuvos dailės muziejus	388	0,93	46 557,80	140,14	130,40	20,36
Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus	225	0,99	45 146,23	95,66	94,81	16,38

Maironio lietuvių literatūros muziejus	77	1,01	70 941,96	150,70	152,68	34,46
A. Baranausko ir A. Vienuolio-Žukausko memorialinis muziejus	98	2,18	16 097,24	121,32	264,20	11,87
P. Stulgos lietuvių tautinės muzikos instrumentų muziejus	58	2,76	12 955,88	139,74	385,95	123,16
Kelmės krašto muziejus	50	3,33	8 330,22	109,00	363,33	65,27
Kėdainių krašto muziejus	71	2,84	9 978,59	89,56	254,36	29,18
Lazdijų krašto muziejus	59	5,90	6 312,41	42,27	249,40	21,46
Molėtų krašto muziejus	52	2,89	5 794,63	130,94	378,28	45,64
Panevėžio kraštotyros muziejus	54	1,59	15 663,47	51,78	82,24	14,86
Pasvalio krašto muziejus	90	4,09	7 387,76	67,20	274,91	16,87
Rokiškio krašto muziejus	56	1,51	22 081,34	80,14	121,30	12,49
Lietuvos sporto muziejus	52	2,74	9 503,85	46,33	126,79	48,08
VšĮ Lietuvos energetikos muziejus	55	3,93	7 595,36	99,89	392,43	29,58
VšĮ Ryšių istorijos muziejus	178	35,60	neturi atskiro biudžeto	126,58	4506,20	154,64

7 lentelė. Renginių organizavimas Lietuvos muziejuose 2011 m.

Lyginamąjį renginių „svorį“ bendroje muziejaus komunikacinėje veikloje gali parodyti renginių lankytojų procentas nuo bendro muziejaus lankytojų skaičiaus. Kaip matyti, šis rodiklis didžiausias nevalstybiniuose (31,23 proc.) ir savivaldybių muziejuose (22,30 proc.). Iš esmės daugiausia renginių lankytojų 2011 m. turėjo Valstybinis Kernavės archeologijos ir istorijos draustinis, kuriame dėl ekspozicijos rekonstrukcijos apsilankė tik 2667 žmonės, tačiau įvairūs renginiai (pirmiausia – Gyvosios archeologijos dienos) pritraukė 25000 žmonių. Daug lankytojų renginiuose (lyginant su bendru lankytojų skaičiumi) sulaukė ir Povilo Stulgos lietuvių tautinės muzikos instrumentų muziejus, Varėnos rajono savivaldybės Merkinės kraštotyros ir genocido muziejus, Vilkaviškio karšto muziejus, VŠĮ Ryšių istorijos muziejus. Tarp respublikinių muziejų daugiau kaip 30 proc. visų lankytojų sudarė Maironio lietuvių literatūros muziejuje, Lietuvos aviacijos muziejuje, Lietuvos liaudies buities muziejuje ir Lietuvos teatro kino ir muzikos muziejuje apsilankę žmonės. Tarp savivaldybių muziejų daugiau kaip 50 proc. visų lankytojų sudarė renginių lankytojai Antano ir Jono Juškų etninės kultūros muziejuje, Šiaulių rajono literatūros muziejuje, Vyskupo Motiejaus Valančiaus gimtinės muziejuje, Venclovų namuose muziejuje, Akmenės krašto muziejuje, Joniškio istorijos ir kultūros muziejuje, Kelmės kašto muziejuje, Kupiškio etnografijos muziejuje, Neringos istorijos muziejuje, Žemaičių dailės muziejuje, Rietavo Oginskių kultūros istorijos muziejuje, Skuodo muziejuje, Šilutės muziejuje, Tauragės krašto muziejuje, Zanavykų krašto muziejuje.

## **Finansiniai edukacinės muziejų veiklos aspektai**

### **Muziejų komunikacinės veiklos kainos ir prieinamumas**

Komunikacinės muziejų veiklos finansinis prieinamumas vertintas atsižvelgiant į kainos kriterijų. Kainos nustatytos remiantis muziejų interneto tinklalapiuose pateikta informacija. Tyrime suskaičiuoti ir išskirti kainų vidurkiai pagal muziejaus priklausomybę, komunikacinės veiklos rūšis ir temas. Komunikacinės veiklos kainos muziejuose nėra didelės. Daugelyje muziejų kaina suaugusiems yra 2, 4 ar 6 Lt, mokiniams dažniausiai tik 2 Lt. Dažnos kainos – 1 ir 3 Lt. Maksimali muziejų komunikacinės veiklos kaina suaugusiems yra 28 Lt (naktinė

programa naudojant 80 cm teleskopą, savaitgaliais ir švenčių dienomis), 25 Lt (edukacinis užsiėmimas Genocido aukų muziejuje), mokiniams – 16 Lt (naktinė programa naudojant 80 cm teleskopą, savaitgaliais ir švenčių dienomis) ir 15 Lt (po vieną edukacinę programą Kelmės krašto ir Panevėžio kraštotyros muziejuose). Minimali kaina suaugusiems – 1 Lt (iš viso 26 komunikacinės veiklos rūšys), mokiniams – 0,5 Lt (iš viso 39 tokios rūšys). Vis dėlto būtina paminėti, kad yra net 208 nemokamos komunikacinės veiklos rūšys (tai sudaro 16,76 proc. muziejų komunikacinės veiklos, kuri buvo analizuota remiantis muziejų internetiniuose tinklalapiuose pateikta informacija<sup>10</sup>).

Kainų skirtumai priklauso nuo muziejaus steigėjo. 8 lentelėje pateikiamos vidutinės komunikacinės veiklos kainos suaugusiems ir mokiniams.

Muziejaus priklausomybė	Kainų vidurkis, Lt		
	Mokiniams	Suaugusiems	Bendras
Nacionaliniai muziejai	2,16	4,02	3,09
Respublikiniai muziejai	3,11	6,09	4,6
Savivaldybių muziejai	2,67	3,62	3,15
Žinybiniai muziejai	2,52	4,8	3,66
Nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos	6,07	11	8,53
Vidutiniškai Lietuvoje	3,07	5,91	4,49

8 lentelė. Komunikacinės veiklos kainų vidurkis pagal muziejaus priklausomybę

Skirtingos komunikacinės veiklos kainos nacionaliniuose muziejuose įvairuoja nedaug – nuo 1 Lt iki 6 Lt suaugusiems ir nuo 1 Lt iki 3 Lt mokiniams. Tai mažiausia kainų diferenciacija tarp visų muziejų. Didžiausia kainų įvairovė yra daugiausia komunikacinės veiklos rūšių teikiančiuose

<sup>10</sup> Europos muziejų statistikos grupės (EGMUS) duomenimis (Prieiga per internetą: < [http://www.egmus.eu/nc/en/statistics/complete\\_data/country/o/year/o/?itemM=&itemT=o&yearCountry=&idCountry=&druck=0#fn45](http://www.egmus.eu/nc/en/statistics/complete_data/country/o/year/o/?itemM=&itemT=o&yearCountry=&idCountry=&druck=0#fn45) >), vidutinės biulečių kainos eurais buvo tokios: Austrijoje (2008 m.) – 4,8; Baltarusijoje (2009 m.) – 0,4; Belgijoje (2004 m.) – 3,57-4,5; Kroatijoje (2009 m.) – 2,3; Estijoje (2011 m.) – 1,98; Suomijoje (2011 m.) – 5,76; Prancūzijoje (2010 m.) – 5,3; Graikijoje (2007 m.) – 7,3; Vengrijoje (2008 m.) – 3,34; Italijoje (2008 m.) – 6,67; Latvijoje (2011 m.) – 1,8; Makedonijoje (2009 m.) – 0,9; Norvegijoje (2011 m.) – 8,86; Slovakijoje (2003 m.) – 0,7; Švedijoje (2010 m.) – 2,25; Olandijoje (2009 m.) – 4,49.



savivaldybių muziejuose – juose kainos svyruoja nuo 0,5 Lt iki 15 Lt. Respublikiniuose muziejuose kainų amplitudė ne mažesnė: suaugusiems nuo 2 Lt iki 28 Lt, mokiniams – nuo 1 Lt iki 16 Lt. Respublikiniuose ir savivaldybių muziejuose dažniausiai kainos yra nuo 2 Lt iki 6 Lt suaugusiems ir nuo 2 Lt iki 3 Lt mokiniams. Žinybiniuose muziejuose kainos už komunikacinę veiklą mažai skiriasi – suaugusiems nuo 3 Lt iki 6 Lt, mokiniams nuo 1,5 Lt iki 4 Lt. Tačiau nevalstybiniuose muziejuose kainos labai skiriasi. Suaugusiems komunikacinė veikla kainuoja 4, 10, 20 arba 25 litus (be tarpinių variantų), mokiniams atitinkamai – 2, 5, 10 ir 11 litų. Apžvelgus visų muziejų tipų kainas, matyti, kad brangiausi apsilankymai nevalstybiniuose muziejuose, tačiau komunikacinės veiklos pasiūla juose yra gana maža. Žinybiniai muziejai pigesni už nevalstybinius ir kiek brangesni už valstybinius ir savivaldybių muziejus. Kainų vidurkis pirmiausia rodo bendrą kainų už komunikacinę veiklą tendenciją, kad kainos mokiniams visuose muziejuose yra vidutiniškai du kartus mažesnės. Kainos už komunikacinę veiklą nevalstybiniuose muziejuose aiškiai skiriasi, vidurkis beveik 2–3 kartus didesnis negu valstybiniuose ar savivaldybių muziejuose. Tai padidina ir bendrą kainos vidurkį, kuris yra 4,49 Lt (tik valstybinių ir savivaldybių muziejų – 3,61 Lt). Bendras kainos vidurkis panašus į pačios paprasčiausios kavos puodelio kainą kavinėje.

Kainų vidurkis pagal komunikacinės veiklos rūšis skiriasi nedaug (ypač suaugusiems) (tai atspindi 9 lentelė). Edukacija mokiniams yra „brangiausia“ (iš tikrųjų – labai pigi) muziejų komunikacinės veiklos rūšis, reikalaujanti papildomos įrangos, medžiagų. Pabrėžtina tai, kad dauguma edukacinių programų skirtos mokiniams (iš internete skiriamų pagal amžiaus grupę 802 skirtos mokiniams ir 598 suaugusiems). Mokiniai muziejuose dažniausia lankosi per ugdymo įstaigų organizuojamas išvykas.

Komunikacinės veiklos rūšis	Kainų vidurkiai, Lt	
	Mokiniams	Suaugusiems
Edukacija	3,12	4,4
Ekspozicija	2,4	4,51
Paroda	2,7	4,7

9 lentelė. Kainų vidurkis pagal komunikacinės veiklos rūšis.

Didesnis kainų vidurkio skirtumas yra pagal komunikacinės veiklos temas (10 lentelė). Nuo mažiausio vidurkio (1,6 Lt) už kartografiją mokiniams iki didžiausio (5,89 Lt) už biologiją suaugusiems. Tačiau bendras vidurkis panašus į anksčiau minėtą (3,1 Lt mokiniams ir 4,6 Lt suaugusiems). Įdomu tai, kad komunikacinės veiklos muziejinkystės ir pilietiškumo temomis kaina didesnė mokiniams nei suaugusiems (suaugusiems yra tik 5 Lt, mokiniams – 8 Lt).

Komunikacinės veiklos tema	Kainų vidurkis, Lt	
	Mokiniams	Suaugusiems
archeologija	2,8	4,41
biologija	3,66	5,89
civilinė sauga	3	6
edukologija	2	5
etnografija	3,01	4,51
geologija	3	4,7
istorija	2,52	4,19
kartografija	1,6	2,6
karyba	3,2	5,5
literatūra	3,3	3,89
memorialinė	2,08	3,6
menai	2,6	4,59
muziejinkystė	5,2	4,7
pilietiškumas	5,7	3
technika	2,79	5,75

10 lentelė. *Kainų vidurkis pagal komunikacinės veiklos temas*

Komunikacinės veiklos finansinį prieinamumą Lietuvos muziejuose galima išanalizuoti remiantis vidutinėmis maisto produktų kainomis ir minimaliu valandiniu darbo užmokesčiu Lietuvoje. Nuo 2012 m. rugpjūčio 1 d. minimalus valandinis atlygis yra 5,15 Lt (Minimalus..., 2001). Taigi išdirbęs bent 1 valandą per dieną, žmogus gali sau leisti vieną ar net kelias (tai priklausys nuo lankytojų amžiaus, muziejaus rūšies ir tematikos) komunikacinės veiklos rūšis daugelyje muziejų. Netgi norint apsilankyti

pačią brangiausią komunikacinę veiklą siūlančiame muziejuje, nereikės išleisti viso 8 darbo dienos valandų atlygio.

Siekiant palyginti komunikacinės veiklos ir vidutines pagrindinių maisto produktų kainas pasinaudota Žemės ūkio ir maisto produktų rinkos informacinės sistemos duomenimis (Maisto..., 2012). 2012 m. 43 savaitę vidutinė 200 g sviesto kaina buvo 4,7 Lt, kilogramas juodos duonos kainavo 5,48 Lt, 1 litras pieno (2,5% riebumo) – 2,46 Lt, 10 vnt. vištų kiaušinių (baltų) – 5,06 Lt, 1 kg kiaulienos kumpio be kaulo kaina siekė 14,45 Lt. Vadinas, muziejų edukacinės veiklos kainos iš esmės atitinka būtiniausių maisto produktų minimalaus kiekio (pakuotės) kainas, bet labai skiriasi nuo mėsos kainų. Kadangi dauguma komunikacinės veiklos rūšių kainuoja po 2 Lt mokiniams (288 komunikacinės veiklos rūšys) ir suaugusiems (147 komunikacinės veiklos rūšys), galima teigti, kad jos yra labai lengvai prieinamos – kainuoja mažiau negu litras pieno, o už 1 pakuotę sviesto galima sudalyvauti net kelete muziejų komunikacinės veiklos rūšių.

Remiantis šiais palyginimais, galima teigti, kad muziejų komunikacinės veiklos finansinis prieinamumas Lietuvoje yra labai geras. Jų teikiamos komunikacinės paslaugos beveik nemokamos, o pasinaudoti jomis gali kiekvienas net ir minimalų atlyginimą gaunantis žmogus. Palyginę muziejų bilietų kainas Lietuvos muziejuose su kainomis kitose ES šalyse galime teigti, kad Lietuvoje kainos yra vienos mažiausių (tai matyti 11 lentelėje).

Valstybės pavadinimas	Vidutinis valandinis darbo užmokestis (Lt) (2011 m., Eurostat)	Bilieto kaina suaugusiam nuolatinės ekspozicijos lankytojui nacionaliniame muziejuje (Lt)	Muziejus	Bilieto kaina (vidutinio valandinio darbo užmokesčio proc.)
Lietuva	18,975	5	Lietuvos nacionalinio muziejaus Naujasis arsenalas	26,35046
Latvija	20,355	2,48	Latvijos nacionalinis istorijos muziejus	12,18374

Estija	27,945	6,9	Estijos nacionalinis muziejus	24,69136
Lenkija	24,495	12,7	Nacionalinis muziejus Varšuvoje	51,84732
Bulgarija	12,075	17,7	Nacionalinis istorijos muziejus Sofijoje	146,5839
Švedija	134,895	43,78	Nacionalinis muziejus	32,45487
Vokietija	103,845	20,7	Vokietijos istorijos muziejus Berlyne	19,93355
Jungtinė Karalystė	69,345	0	Britų muziejus	0
Prancūzija	117,99	37,95	Luvro muziejus	32,16374
Italija	92,46	55,2	Vatikano muziejai	59,70149

11 lentelė. Vidutinio valandinio darbo užmokesčio ir muziejaus bilietų kainų palyginimas ES šalyse

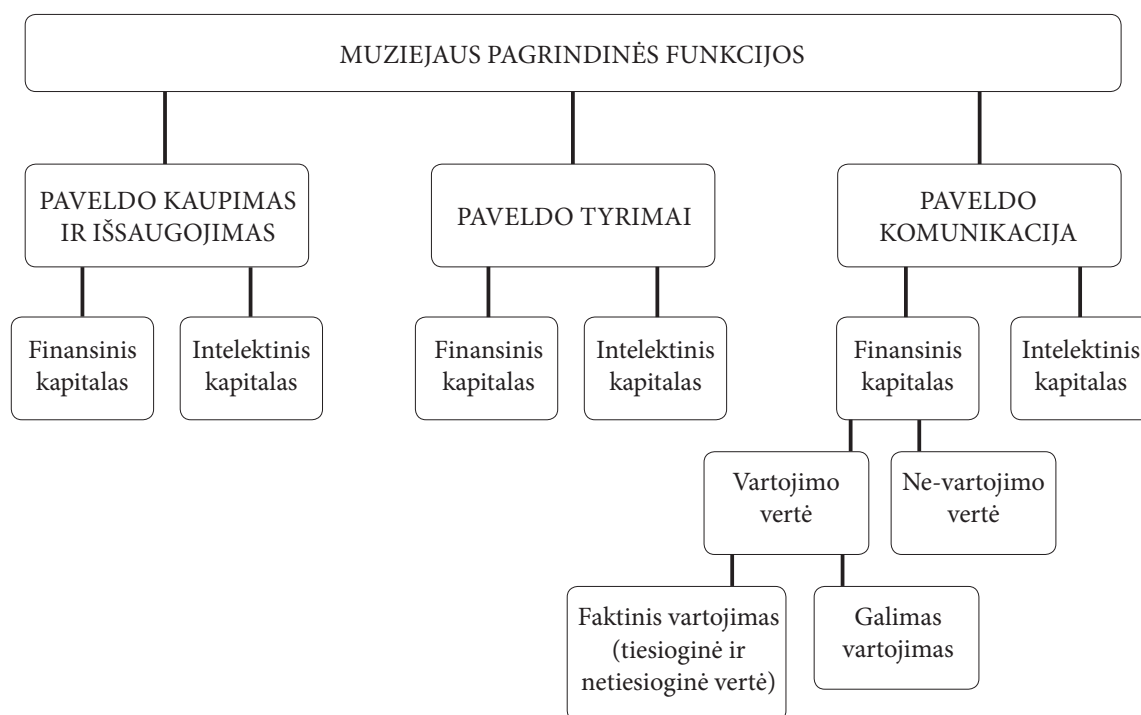
Kaip matyti, mažesnės kainos yra tik Jungtinėje Karalystėje (šioje šalyje valstybiniai muziejai yra nemokami), Latvijoje ir Vokietijoje. Neįtikėtina brangus muziejų lankymas Bulgarijoje. Beveik du kartus nei Lietuvoje jis brangesnis ir Lenkijoje.

### Muziejų komunikacinės veiklos faktinio vartojimo ekonominė vertė

Paveldo ir muziejų komunikacinės veiklos ekonominės vertės skaičiavimas yra viena komplikuočiausių tyrimo dalių.<sup>11</sup> Padėtį labiausiai sunkina tokio pobūdžio tyrimams būtinos metodikos ir statistinių duomenų trūkumas. Vis dėlto turime suvokti, kad muziejų komunikacinės veiklos sukuriama ekonominė vertė yra tik dalis muziejuose kuriamos pridėtinės vertės. Iš vienos pusės žiūrint, pridėtinę vertę kuria ir kita muziejaus veikla – paveldo išsaugojimas, tyrimai. Pažiūrėjus iš kitos pusės, McElroy teigimu, finansinis kapitalas (kurį bandysime apskaičiuoti šiame

<sup>11</sup> Paveldo ekonominės vertės skaičiavimas analizuojamas specialiuose tyrimuose (pavyzdžiui, <http://www.culture.gov.uk/images/publications/measuring-the-value-culture-report.pdf>)

tyrime) yra tik viena iš dviejų svarbiausių kapitalo rūšių. Be jo, ne tiek svarbus yra intelektinis kapitalas, sudarytas iš socialinio, žmogiškojo ir struktūrinio kapitalo. Socialinio kapitalo sudedamosios dalys yra intrasocialinis, intersocialinis ir socialinių inovacijų kapitalas. Hierarchiškai žemesnis lygmuo tenka intrasocialinį kapitalą sudarančiam egocentriniam ir sociocentriniam socialiniam kapitalui, o intersocialinį kapitalą sudaro vartotojų ir partnerių kapitalas. Minėto autoriaus nuomone, socialinių inovacijų kapitalas šioje schemoje ekonomiškai yra didžiausią pridedamąją vertę sukurianti socialinio kapitalo forma (McElroy, 2001). Skaičiuojant muziejaus ekonominę vertę ne mažiau aktualios D. Pearce ir E. Ozdermiroglu idėjos dėl vartojimo ir nevartojimo verčių santykio bendroje ekonominės vertės struktūroje (Pearce, 2002). Muziejaus kuriamos ekonominės vertės struktūra pateikiama 1 diagramoje. Šiame straipsnyje aptariamame muziejų komunikacinės veiklos ekonominės vertės tyrime intelektinis kapitalas su visomis jo dedamosiomis neskaičiuojamas.



1 diagrama. *Muziejaus kuriamos ekonominės vertės struktūra.* Diagramoje paryškinta tolesniame tekste skaičiuojama komunikacinės veiklos finansinė vertė.

Atsižvelgiant į tai, kad muziejų ir bibliotekų sektoriai yra gretimi, o Lietuva ir Latvija pagal ekonominius ir socialinius rodiklius – panašios valstybės, tyrimui buvo panaudota Latvijoje 2011 m. atlikto bibliotekų ekonominės vertės tyrimo „Economic value and impact of public libraries in Latvia“ metodika (Economic..., 2012). Lietuvos muziejų komunikacinės veiklos faktinio vartojimo ekonominė vertė buvo skaičiuojama remiantis tik 3 kiekybiniais kriterijais: edukacinių užsiėmimų dalyvių skaičiumi, muziejaus parodų ir ekspozicijų lankytojų skaičiumi ir renginių dalyvių skaičiumi. Tokį pasirinkimą lėmė turimi statistiniai duomenys ir pasirinkta tyrimo metodika. Nėra abejonių, kad muziejų komunikacinė veikla apima kur kas didesnę paslaugų lauką (šiam tyrimo neskaiciuojamos virtualios muziejaus paslaugos ir virtualūs lankytojai) ir sukuria didesnę ekonominę vertę. Tačiau šiame etape dėl visų šių išdėstytų priežasčių negalime suskaičiuoti visos Lietuvos muziejų sektoriuje sukuriamos ekonominės vertės. Turime tenkintis daliniais skaičiavimais. Be to, tokio pobūdžio tyrimas muziejų sektoriuje Lietuvoje atliekamas pirmą kartą, todėl pateikiamas išvadas galime vertinti ne tik kaip dalines, bet ir kaip preliminarias ar hipotetines.

Latvijoje atlikto tyrimo bazinis skaitinis ekonominis rodiklis yra „pasiryžimo mokėti“ už bibliotekos teikiamas paslaugas suma, kuri buvo gauta atlikus visuomenės nuomonę atspindinčią apklausą. Apklausoje dalyviai už vieną renginio bilietą buvo pasiryžę mokėti vidutiniškai 1,14 lito (5,65 Lt), o už vieną parodos bilietą – 0,89 lito (4,41 Lt). Edukacinio užsiėmimo kainą apytiksliai galima apskaičiuoti remiantis Latvijoje atliktu jau minėtu tyrimu ir 2006 m. Lietuvoje atliktu neformaliojo vaikų švietimo tyrimu (Neformaliojo..., 2006). Latvijos bibliotekų tyrimo buvo nustatyta 1 valandos mokymų kaina 1 asmeniui bibliotekos kompiuterių klasėje, kuri siekė 1,36 lito (6,74 Lt). Atlikus tyrimą Lietuvoje nustatyta, kad vieno ugdytinio aptarnavimo kaina neformaliojo ugdymo (sporto, muzikos, dailės ir pan.) mokyklose vidutiniškai yra 2021 Lt per metus, o muzikos mokyklose siekia net 2816 Lt per metus. Remdamiesi Anykščių muzikos mokyklos 2012–2013 mokslo metų ugdymo planu (Anykščių..., 2012) galime teigti, kad didžiausias pamokų skaičius per savaitę yra 6 pamokos, o mokymosi savaičių skaičius –



35 savaitės. Taigi turime 210 metinių pamokų, iš kurių vienos pamokos kaina sudaro 13,40 Lt. 2011 m. muziejų komunikacinės veiklos tiesioginės ekonominės vertės skaičiavimo rodikliai pateikiami 12 lentelėje.

Muziejaus priklausomybė	Ekspozicijos / parodos (Lt)	Renginiai (Lt)	Edukaciniai užsiėmimai (Latvijos bibliotekų metodika, Lt)	Edukaciniai užsiėmimai (ŠMM tyrimo metodika, Lt)	Visa tiesioginė ekonominė vertė (didžiausia vertė Lt)
Nacionaliniai muziejai	3 173 047,92	553 926	410 796,3	816 716,6	4 543 690,52
Respublikiniai muziejai	3 998 696,94	591 119,95	466 960,7	928 378,8	5 518 195,69
Savivaldybių muziejai	3 465 166,32	989 829,2	927 538,6	184 4068	6 299 063,27
Žinybiniai muziejai	549 049,41	64 952,4	92 263,86	183 432,6	797 434,41
Nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos	521 182,62	208 501,95	53 980,66	107 320,6	837 005,17
Iš viso valstybiniuose ir savivaldybių muziejuose	1 063 6911,18	1 027 023,1	1 805 295,52	3 589 163,2	16 360 949,48
Iš viso Lietuvoje	11 707 143,21	2 408 329,45	1 951 540,04	3 879 916,4	17 995 389,06

12 lentelė. Lietuvos muziejų komunikacinės veiklos tiesioginė ekonominė vertė pagal muziejų priklausomybę

Ištyrus Latvijos bibliotekas buvo nustatyta, kad, be tiesioginės ekonominės vertės, bibliotekose kuriama netiesioginė ekonominė vertė, kuri vidutiniškai sudaro 42 proc. tiesioginės ekonominės vertės. Panašus tiesioginės ir netiesioginės vertės santykis buvo nustatytas ir 2012 m. Šiaurės Airijoje atliktame tyrime (Study..., 2012). Prie muziejų sukuriamos ekonominės vertės galime pridėti lėšas, gautas už parduotus bilietus, ir tada jau bandyti nustatyti komunikacinę veiklą Lietuvos muziejuose sukuriamos

ekonominės vertės santykį su muziejaus steigėjo skiriamais asignavimais. Šie duomenys pateikiami 13 lentelėje.

Muziejaus priklausomybė	Visa tiesioginė ekonominė vertė (maks. vertė Lt)	Lėšos už parduotus bilietus Lt	Visa netiesioginė ekonominė vertė (maks. vertė Lt)	Bendra dalies komunikacinių veiklų ekonominė vertė	Steigėjo skiriami asignavimai, Lt	Muziejaus komunikacinių veiklų sukuriamos ekonominės vertės ir steigėjo asignavimų santykis
Nacionaliniai muziejai	4 543 690,52	218 1368	1 908 350,02	8 633 408,54	29 154 975	0,30
Respublikiniai muziejai	5 518 195,69	6 808 248,37	2 317 642,19	14 644 086,25	24 191 645,07	0,61
Savivaldybių muziejai	6 299 063,27	1 164 896,88	2 645 606,57	10 109 566,72	21 552 212,29	0,47
Žinybiniai muziejai	797 434,41	183 917,5	334 922,45	1316274,36	-	-
Nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos	837 005,17	1 042 633	351 542,17	2 231 180,34	-	-
Viso valstybiniuose ir savivaldybių muziejuose	16 360 949,48	10 154 513,25	6 871 598,78	33 387 061,51	74 898 832,36	0,45
Viso Lietuvoje	17 995 389,06	11 381 063,75	7 558 063,41	36 934 516,22	-	-

13 lentelė. *Bendra Lietuvos muziejų komunikacinės veiklos ekonominė vertė pagal muziejų priklausomybę*

Iš komunikacinės veiklos sukuriamos ekonominės vertės ir steigėjo asignavimų santykio žinybiniuose ir nevalstybiniuose muziejuose nustatyti negalime, nes šių muziejų steigėjo asignavimai statistikoje nepateikiami. Galbūt taip siekiama konfidencialumo, o gal dalies muziejų biudžetas nėra išskirtas iš bendro organizacijos biudžeto ir tokius duomenis pateikti sunku.

Iš 14 žinybinių muziejų tik 6 nurodė steigėjo skirtus asignavimus (kiti šioje grafoje nurodė 0), iš 6 nevalstybinių muziejų tokius asignavimus nurodė tik 1 muziejus (kiti šioje grafoje taip pat nurodė nulį). Kokio dydžio yra tie asignavimai, galima tik spėti iš informacijos spaudoje. Pavyzdžiui, internetinėje žiniasklaidoje minima, kad VŠĮ Grūto parkas tik mažam zoologijos sodui, kuriame auginami egzotiški gyvūnai, prižiūrėti kasmet išleidžia apie 400 000 Lt (Dambrauskas, 2011). Dar viena svarbi priežastis, trukdanti adekvačiai palyginti valstybinius ir savivaldybių muziejus su žinybiniais ir nevalstybiniais muziejais, yra ta, kad šie muziejai neturi valstybės įstatyme jiems numatytos rinkinių kaupimo ir išsaugojimo funkcijos. Vidutinis eksponatų skaičius viename nevalstybiniame muziejuje yra 10 000 (jei neskaičiuosime VŠĮ Grūto parko, – 5 000), savivaldybių muziejuose beveik 30 000, respublikiniuose – 142 000, o nacionaliniuose – beveik 500 000 eksponatų viename muziejuje. Žinybiniai ir nevalstybiniai muziejai beveik neatlieka ir mokslinių tyrimų. 2011 m. mokslinės veiklos muziejuose rezultatai pateikiami 14 lentelėje. Skaičiuojant rezultatus buvo naudojama Lietuvos mokslo tarybos (LMT) mokslo rezultatų skaičiavimo metodika ir laikomasi prielaidos, kad vidutinė mokslinio katalogo ar knygos apimtis yra 15 autorinių lankų, visi straipsniai buvo publikuoti recenzuojamuose tęstiniuose leidiniuose, o pranešimai perskaityti nacionalinėse konferencijose.

Muziejaus priklausomybė	Vidutiniškai tenka 1 muziejui moksliniu katalogų ir knygų	Vidutiniškai tenka 1 muziejui mokslinių publikacijų	Vidutiniškai tenka 1 muziejui mokslinėse konferencijose skaitytų pranešimų	Vidutiniai 1 muziejaus mokslinės veiklos rezultatai LMT balais
Nacionaliniai muziejai	6,75	18	18,25	360,5
Respublikiniai muziejai	1	4,29	4,59	62,05
Savivaldybių muziejai	0,63	0,89	1,44	30,75
Žinybiniai muziejai	0,14	0,71	0,71	9,15
Nevalstybiniai muziejai ir viešosios įstaigos	0	0,33	0,5	1,99

14 lentelė. Mokslinių tyrimų apimtys 2011 m. Lietuvos muziejuose (pagal steigėjus)

Tokia situacija, kai dalis muziejų iš esmės atlieka tik komunikacinę funkciją (1 iš 3 pagrindinių muziejaus funkcijų), neleidžia adekvačiai palyginti skirtingų muziejų sukuriamos ekonominės vertės. Atsižvelgdami į muziejui priskirtas funkcijas (kaupiti ir saugoti, tyrinėti ir komunikuoti paveldą), galime teigti, kad 0,3 dydžio muziejaus komunikacinės veiklos sukuriamos ekonominės vertės ir steigėjo asignavimų santykis yra normalus; didesnis nei 0,3 rodo didesnę, o mažesnis nei 0,3 – mažesnę muziejaus komunikacinės veiklos efektyvumą. Komunikacinės veiklos sukuriamą ekonomine verte Lietuvoje išsiskiria respublikiniai muziejai, kuriuose šios vertės ir steigėjo asignavimų santykis yra 0,61. Iš šio rodiklio matyti, kad efektyviausiai komunikacine veikla užsiima Trakų istorijos muziejus (4,08), Lietuvos jūrų muziejus (1,43), A. Baranausko ir A. Vienuolio-Žukausko memorialinis muziejus (1,36), Daugyvenės kultūros istorijos muziejus draustinis (1,48), Kretingos muziejus (0,97), VšĮ Lietuvos energetikos muziejus (1,52). Prie muziejų, turinčių palyginti žemą tokių rodiklių, priskiriami didelius specializuotus teminius mokslinius rinkinius kaupiantys ir saugantys muziejai, kurių veikla apsiriboja ne komunikacine, o mokslinių tyrimų ir mokslinių duomenų išsaugojimo funkcija. Minėtini šie muziejai: Kauno T. Ivanausko zoologijos muziejus (0,085; Rinkinyje saugomi 245 072 eksponatai), LSMU Lietuvos medicinos ir farmacijos istorijos muziejus (0,1; Rinkinyje saugomi 26 102 eksponatai) ir Lietuvos geologijos muziejus (0,091; Rinkinyje saugoma 159 413 eksponatų). Taip pat nedideli, neseniai įsikūrę ar / ir ekspozicijų bei didesnių patalpų neturintys savivaldybių muziejai: Kintų Vydūno kultūros centro Vydūno muziejus (0,069; įkurtas 1994 m., nuolatinių ekspozicijų plotas 76,71 m<sup>2</sup>), Kaišiadorių muziejus (0,053; įkurtas 1998 m., nuolatinių ekspozicijų plotas 56,71 m<sup>2</sup>), Šilalės Vlodo Statkevičiaus muziejus (0,15; įkurtas 1994 m., nuolatinių ekspozicijų plotas 270,53 m<sup>2</sup>). Muziejai, neįeinantys į šias kategorijas, bet ne taip efektyviai atliekantys komunikacinę veiklą, yra šie: M. ir K. Petrauskų lietuvių muzikos muziejus (0,14), Literatūrinis A. Puškino muziejus (0,15), Venclovų namai muziejus (0,15), Nalšios muziejus (0,11) ir Telšių rajono savivaldybės Žemaičių muziejus „Alka“ (0,14).

## Lietuvos muziejų komunikacinės veiklos potencialas ir plėtros tendencijos

Komunikacinės veiklos tyrimai Lietuvos muziejuose leidžia išskirti keturias muziejaus komunikacijos potencialio sritis, kuriose sukaupti ištekliai dabar išnaudojami nevisiškai, o tai gali būti svarbu ateityje plečiant muziejų komunikaciją ir kuriant pridėdamąją vertę. Tai inovacijų, žmogiškojo, socialinio ir finansinio kapitalo pridėtinės vertės kūrimas muziejuose. Trys pirmos kapitalo rūšys priklauso nematerialiam kapitalui ir jų kūrimas muziejuose dabar nevertinamas. Taigi šio potencialo kūrimas, jo poveikio vertinimas turi skatinti ir muziejų vertinimo sistemos permainas. Be to, šias keturias vertikales veikia mažiausiai vienas horizontalusis faktorius – informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra ir su IKT susijusi visuomenės kaita. Nagrinėdami skaitmeninių technologijų taikymą muziejaus rinkinių vadyboje turime atkreipti dėmesį ne tik į technologinį aspektą (naujas priemones muziejaus tikslams įgyvendinti), bet ir į socialinį aspektą (pasikeitusius visuomenės poreikius). Naujų galimybių ir poreikių derinimas ypač svarbus viešojo sektoriaus institucijose (muziejuose, bibliotekose), kurių tiesioginė funkcija – tarnauti visuomenei.

### Inovacijų kapitalas

Inovacijų kapitalo apibrėžtys nėra nusistovėjusios. Mokslinėje literatūroje jis kartais tapatinamas su intelektiniu kapitalu, kai akcentuojami nematerialumo, žinių, kurios kuria vertę, žinių keitimosi procesų, produktų, gautų keičiantis žiniomis, aspektai (Taljūnaitė, 2010). Kitais atvejais inovacijų kapitalas laikomas sudėtine intelektinio kapitalo dalimi (McElroy, 2001). Žvelgiant į inovacijų kapitalo kūrimo perspektyvą muziejus gali tapti svarbia naujų mokslo žinių kūrimo vieta. Muziejų rinkiniuose sukaupti eksponatai traktuojami kaip humanitarinių ir dalies socialinių bei gamtos mokslų tyrimų šaltiniai. Tačiau dabar Lietuvos muziejai, nors ir turi didžiulį potencialą kurti naujas žinias ir transformuoti žinių organizacijų linkme (Huvila, 2006), kol kas yra didelė „išaldyto potencialo“ saugykla. Nors ICOM ir Lietuvos muziejų įstatymas muziejų traktuoja ir kaip mokslinių

tyrimų instituciją, iš tikrųjų muziejuose ir kitose institucijose atliekami moksliniai muziejų rinkinių tyrimai tebėra probleminė sritis. Šio tyrimo apimtis ir pobūdis neleidžia įvertinti kokybinių muziejuose atliekamos mokslinės veiklos aspektų, tačiau kiekybiškai kiek aktyvesnės mokslinės veiklos potencialą turi tik nacionaliniai muziejai (2011 m. statistikos duomenimis, 4 nacionaliniai muziejai išleido 27 mokslinius katalogus ir knygas, jų darbuotojai publikavo 72 mokslinius straipsnius ir perskaitė 73 pranešimus konferencijose). Apibendrinti muziejuose atliekamos mokslinės veiklos rezultatai pateikiami 14 lentelėje. Taigi muziejuose sukaupti ir saugomi dideli rinkiniai, bet iš jų mažai tesistengiama kurti naujų žinių (žinių pridėtinės vertės). Atlikti gilesnius rinkinių tyrimus neretai trukdo ir dalies muziejų uždarumas mokslo ir kitų institucijų tyrėjams, taip pat pernelyg mažas mokslo tyrimus finansuojančių institucijų suinteresuotumas muziejų rinkinių tyrimais. Dėl to dauguma eksponatų lieka „išaldyti“, neatskleisti, nefigūruoja viešojoje erdvėje ir nekuria inovacijų pridedamosios vertės. Tikėtina, kad tirti dalies muziejų rinkinius galėjo paskatinti 2011 m. Švietimo ir mokslo ministro įsakymu patvirtinta Kultūrinės plėtros per mokslinius tyrimus koncepcija (Valstybės žinios, 2011-12-13, Nr. 152-7165), tačiau dėl Švietimo ir mokslo ministerijos bei Kultūros ministerijos sektorių veiklos atskirties bendri projektai kos kas veikia labai sunkiai. Be to, muziejuose iki šiol labai stiprios komunikacinė ir kolekcionavimo paradigmos, skatinančios muziejaus rinkinių uždarumą ir į „gražius“ objektus orientuotą išsaugojimą. Tebėra silpna informacinė paradigma, kurios tikslas išsaugoti „negražius“, tačiau mokliškai informatyvius objektus (tokių objektų pavyzdžiu gali eiti archeologijos „masinė medžiaga“, kurios išsaugojimo problemos galutinai neišspręstos). Su informacinės paradigmos įgyvendinimu nacionaliniu lygmeniu sietinas ir „depozitinės saugyklos“ klausimas – dalis muziejų rinkinių yra įdomūs tik siaurai mokslo bendruomenei (kaip mokslinių tyrimų šaltinis). Kai kuriose šalyse tokiems rinkiniams užmiestyje kuriamos (statomos) specialios automatizuotos depozitinės saugyklos, šitaip stengiamasi efektyviau išnaudoti mieste esančių muziejaus pastatų erdvę ir kartu vienoje vietoje sukaupti moksliniams tyrimams aktualius rinkinius (pavyzdžiui, archeologinę keramiką, antropologinę, paleozoologinę medžiagą ir pan.), taip palengvinant mokslininko, siekiančio susipažinti su rinkiniais, darbą.



## Žmogiškasis kapitalas

Antra didelį potencialą turinti komunikacinės muziejų veiklos sritis yra žmogiškojo kapitalo kūrimas. Žmogiškasis kapitalas apibrėžiamas kaip žmogaus žinių, įgūdžių, sveikatos, patirties atsargos, kurios naudojamos gamybos ar paslaugų sferoje, siekiant gauti didesnę pridėtinę vertę (Bagdanavičius, 2002). Prie žmogiškojo kapitalo kūrimo muziejus daugiausia gali prisidėti organizuodamas bendrojo lavinimo (ir neformaliojo, ir formaliojo) ir mokymosi visą gyvenimą veiklą. Muziejų dalyvavimo mokymosi visą gyvenimą veikloje potencialą detaliam aptarė Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija (Bėkšta, 2010), todėl tolesniame tekste labiau orientuojamasi į formalųjį ir neformalųjį mokinių ugdymą.

Išanalizavę šiuolaikines muziejų lankymo ir veiklos tendencijas galime teigti, kad muziejų komunikacinė veikla skyla į dvi dalis, kurių tarpusavyo atskirtis didėja, o vykdymo metodika ir tikslai vis labiau tolsta vieni nuo kitų. Dėl įsigalinčių informacinių ir komunikacinių technologijų, tinklaveikos visuomenėje vykstančių pokyčių ir vadinamosios „potyrio ekonomikos“ (Glosienė, 2010) plėtros anksčiau įprasta muziejaus informacinė veikla (muziejus kaip informacijos, žinių vieta) transformuojasi į formaliojo ir neformaliojo ugdymo veiklą, kurios tikslai ir metodika darosi artima švietimo ir ugdymo sistemos (Lietuvoje kuriojamos Švietimo ir mokslo ministerijos) tikslams ir metodikai. O muziejaus lankymas įgyja vis daugiau pramoginės veiklos bruožų (ši kryptis detaliam aptariama tolesniame tekste, kuriame analizuojamas finansinio kapitalo potencialas<sup>12</sup>). Be to, plečiasi ir tradiciniuose muziejuose ne tiek būdinga socialinė komunikacinė veikla (ši kryptis detaliam aptariama tolesniame tekste, kur kalbama apie socialinio kapitalo galimybes). Muziejų dalyvavimo ugdymo procese potencialą galime nagrinėti strateginiu ir veiksmų lygmeniu. Strateginiu

---

12 Kaip teigia Nacionalinės dailės galerijos vadovė doc. dr. Lolita Jablonskienė, atskirų parodų lankomumo suvestinės aiškiai patvirtina, kad šiandien gerai lankomos ne šviečiamosios, o daugiau pramogų elementų turinčios, su šiuolaikiniu gyvenimo būdu, realijomis susijusios parodos muziejuose. Todėl muziejaus rinkinio, kuriame (ypač didžiuosiuose muziejuose) dažnai sukaupta daugybė paveldo ir mokslinę reikšmę turinčių, bet parodose nebūtinai patrauklių objektų eksponavimo parodose rodikliai turėtų būti vertinami ir šiuo aspektu.

lygmeniu iš Kultūros ministerijos kuruojamos erdvės svarbiausi dokumentai yra 2010 m. Seimo nutarimu patvirtintos Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės (Valstybės žinios, 2010-07-08, Nr. 80-4152) ir 2012 m. Vyriausybės nutarimu patvirtintas Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių įgyvendinimo tarpinstitucinis veiklos planas (Valstybės žinios, 2012-11-27, Nr. 137-7015). Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėse akcentuojamas poreikis „ugdyti kultūrinės žmogaus kompetencijas ir kūrybingumą visą jo gyvenimą“. Muziejų aspektu tai aiškintina tuo, kad „mokyklos, bibliotekos, muziejai ir kita švietimo aplinka kiekvienam Lietuvos gyventojui turi suteikti galimybių atsiskleisti ir dalyvauti kultūriniame gyvenime, gilinti savo kultūrinės žinias, ugdyti savo kūrybiškumą ir taikyti jį kasdieniame gyvenime. Kultūra ir švietimas, papildydami vienas kitą, sudaro palankias sąlygas visapusiškai, kūrybiškai, gebančiai sėkmingai prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių asmenybei lavintis ir tobulėti visą gyvenimą“. Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių įgyvendinimo tarpinstituciniame veiklos plane numatytų ir muziejų komunikacinei veiklai galimų panaudoti lėšų rūšys matyti 15 lentelėje.

Priemonės kodas	Priemonės pavadinimas	Asignavimai		
		2013 metais	2014 metais	2015 metais
04-01-01	Priemonė edukacijos specialistų kultūros srityje vykdyti rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programas	50	50	50
04-01-02	Priemonė muziejų ekspozicijas ir parodas pritaikyti vaikams ir jaunimui	300	300	300
04-01-03	Priemonė įgyvendinti pilietinio, tautinio ir lituanistinio ugdymo projektus	903	903	903
04-01-04	Priemonė vykdyti etninio, ikimokyklinio ir kitus neformaliojo švietimo projektus	15 957	2 115	237
04-02-02	Priemonė iš dalies finansuoti vaikams ir jaunimui skirtus kultūros bei kultūrinės edukacijos projektus	300	300	300

05-01-02	Priemonė visuomenei užtikrinti galimybę pažinti ir saugoti kultūros paveldą	434	434	434
07-02-01	Priemonė užtikrinti geros kokybės ir veiksmingą Lietuvos kultūros sklaidą užsienyje	1200	1200	1200

15 lentelė. Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių įgyvendinimo tarpinstituciniame veiklos plane numatytos ir muziejų komunikacinei veiklai galimos panaudoti lėšos

2013–2022 m. valstybės švietimo strategijos projektas dar svarstomas (Valstybinės..., 2012). Projekte akcentuojama, kad „į neformalųjį švietimą menkai įtraukiami arba neįsitraukia muziejai, bibliotekos, kitos kultūros ir meno įstaigos ir kiti potencialūs neformaliojo švietimo teikėjai, pernelyg menkas dėmesys kreipiamas į esamų ir potencialių neformaliojo švietimo teikėjų pedagoginę kvalifikaciją“. Strateginiame projekte, be kita ko, išskiriami du muziejams aktualūs tikslai: „plečiant vaikų ir jaunimo neformaliojo švietimo aprėptį sudaryti mokiniams, studentams bei jaunimui kuo palankesnes galimybes išskleisti individualius gebėjimus ir tenkinti specialiuosius ugdymosi poreikius“ ir „sukurti paskatų ir sąlygų mokytis visą gyvenimą sistemą, grįstą veiksnia pagalba atpažįstant save ir renkantis kelią veiklos pasaulyje“. Šie tikslai realizuojami per priemones, kuriose yra nuorodos į kultūros institucijas. Belieka tikėtis, kad du viešieji sektoriai (Kultūros ir Švietimo ir mokslo ministerijos) gebės įveikti sektorinę atskirtį, ne tik rasti bendrų priemonių, bet ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus siekdami to paties tikslo ugdyti visuomenę.

Ugdant visuomenę muziejai yra sukaukę didelį potencialą ir patirtį, tačiau muziejų įsitraukimui į formaliojo ugdymo sistemą būtinos vadybos priemonės, keičiančios ugdymo veiklos planavimą bendrojo lavinimo mokyklose. Išanalizavę muziejuose rengiamos edukacinės veiklos tematiką (žr. 16 lentelę) ir suprasdami esamą bendrojo lavinimo sistemą, galime teigti, kad didžiausią potencialą muziejai turi neformaliojo ugdymo erdvėje, nes didelė dalis muziejuose vykstančių edukacinių užsiėmimų tematikos neatitinka bendrųjų ugdymo programų turinio. Be to, neformalusis ugdymas suteikia galimybę rengti užsiėmimus po pamokų ar per ekskursijas.

Edukacinio užsiėmimo tematika	Edukacinių užsiėmimų skaičius
archeologija	20
biologija	18
civilinė sauga	3
edukologija	5
etnografija	218
geologija	5
istorija	163
karyba	12
literatūra	22
memorialinė	52
menai	103
muziejininkystė	6
pilietiškumas	4
technika	18
turizmas	1

16 lentelė. *Edukacinės veiklos muziejuose tematika*

Formaliojo ugdymo aspektu perspektyviausia yra istorijos, literatūros, memorialinė, menų ir pilietinio ugdymo tematika, galinti lengvai prisitaikyti prie bendrųjų ugdymo programų turinio. Muziejų patirtis šioje srityje buvo pritaikyta vykdant Lietuvos muziejų asociacijos neformaliojo švietimo edukacinį projektą „Muziejus – mokykla – mokinys. Muziejų ir bendrojo lavinimo mokyklų nacionalinis partnerystės tinklas“ (Nr. VP1-2.2-ŠMM-10-V-02-012). Turbūt didžiausia kliūtis muziejams prisidėti prie formaliojo mokymosi – mokyklos tvarkaraščio organizavimo principai. Iš esmės pamokos galimos tik labai arti (iki 10 min. trukmės kelionės) nuo mokyklų esančiuose muziejuose, nes per 45 minučių pamoką mokytojas turėtų spėti atsivesti mokinius į muziejų, sudalyvauti užsiėmime ir grįžti atgal. Potencialiai formaliojo mokymosi veiklai muziejuje įgyvendinti bendrojo ugdymo procese būtų galima panaudoti kultūrinei, meninei, pažintinei, kūrybinei, sportinei, praktinei, socialinei, prevencinei ir kitai veiklai per mokslo metus skiriamas mokymosi dienas. Žinoma, tik tuo atveju, jei jos būtų tolygiai paskirstytos per visus metus ir skiriamos išvykoms į konkrečiuose muziejuose organizuojamą edukacinę veiklą,

atitinkančią bendrųjų ugdymo programų reikalavimus. Kita muziejų dalyvavimo formaliojo mokymosi procese galimybė galėtų būti veikla už muziejaus ribų, kai muziejininkas atvyktų į mokyklą ir kartu atsivežtų edukacinių priemonių rinkinį. Didėjanti muziejaus kaip mokymosi vietos svarba siejama su ugdymo „įerdvinimo“ reiškiniu (angl. *spatialization of education*. Fisher, 2012), kuris skatina pasaulio pažinimą per lokalų, mokiniui artimą ir gerai pažįstamą turinį. Kartu su tapatumo poreikiu tai atveria perspektyvas krašto muziejams dalyvauti formaliajame mokymesi, kai pasaulio (pavyzdžiui, napoleonmečio) ar Lietuvos (pavyzdžiui, pokario rezistencijos) temas galima puikiai atskleisti per krašto istorijos artefaktus ir žinias. Be to, muziejų dalyvavimo formaliajame mokymesi potencialą didina bendrojo lavinimo sisteminė krizė, kai, pasikeitus visuomenei, ugdymo metodai ir kompetencijos yra atėjusios iš praeities ir sunkiai pritaikomos šių laikų mokiniams. Kalbame apie vadinamąją „tinklo kartą“ („Y kartą“) ir „Z kartą“. „Tinklo kartos“ terminas pirmą kartą pavartotas 2008 m. JAV pasirodžiusiame Peterio Cheese straipsnyje „Netting the Net Generation“, tačiau ši karta išskirta gerokai anksčiau. 1993 m. JAV žurnale „Advertising Age“ buvo išspausdintas straipsnis „Generation Y“, kuriame padėti pagrindai jaunesnei nei amerikiečių „X kartai“ apibrėžti. Kaip teigia vienas žymiausių šios kartos tyrinėtojų Donas Tapscottas, „tinklo karta“ – tai amerikiečiai, gimę 1977–1997 m. Ši karta gimė ir augo aplinkoje, kurioje personalinis kompiuteris dar nebuvo įprasta namų interjero detalė, tačiau jų namuose ji atsirado gana anksti, dar nespėjus įžengti į paauglystę. Lietuvoje šios kartos tyrimai nėra taip platūs kaip JAV ar kitose Vakarų pasaulio šalyse. O ir kartos gimimo metai turėtų skirtis. Mūsiškė „tinklo karta“ turėtų būti gimusi vėliau nei JAV – apie 1995–2005 m. Vadinasi, tai tie vaikai ir jaunuoliai, kurie dabar mokosi mokyklose nuo 1 iki pat 12 klasės, o dalis tos kartos jau atveria universitetų duris. Skaitydami tekstus, kuriuose aprašomos „tinklo kartos“ ypatybės, labai dažnai susiduriame su neigiama nuomone. Žinoma, galime tai paaiškinti kartų konfliktu, tačiau „tinklo kartą“ norėtusi paanalizuoti kiek giliau. Dėl informacinių ir komunikacinių technologijų poveikio pastaraisiais dešimtmečiais visuomenė patyrė didelių pokyčių. Kai kurie mokslininkai teigia, kad per šiuos metus susiformavo kokybiškai nauja

tinklaveikos visuomenė. „Tinklo kartą“ nuo prieš ją buvusios kartos skiria bedugnė. Tai du skirtingi pasauliai. Tačiau tirdami „tinklo kartą“ mes taikome industrinei visuomenei būdingus metodus, teorijas ir metodologines prieigas, kurios nepajėgios suprasti tinklo kartos, lygiai kaip ir taikydami šiuolaikinį požiūrį ir vertybes, niekaip nesuprasime viduramžių visuomenės. Taip mes prieiname prie gana neigiamų mokslinių išvadų. Pavyzdžiui, teigiama, kad jie nekūrybiški ir neturi vaizduotės. Tačiau jie turbūt neturi industrinei visuomenei būdingo kūrybiškumo ir vaizduotės (ir neturi turėti), jų kūrybiškumas yra kitoks, mums nesuvokiamas Švietimo sistema, deja, irgi liko tokia pati, būdinga industrinei epochai, tebeugdanti šių laikų pasaulyje nereikalingas kompetencijas ar taikanti „tinklo kartai“ visai netinkamus ugdymo metodus. Jei alegoriškai palygintume industrinę ir tinklaveikos visuomenes, tai pirmosios simbolis galėtų būti enciklopedija, o antrosios – *Google*. Tai paaiškina ir švietimo sistemą. Industrinėje visuomenėje išsilavinusio žmogaus idealas buvo „vaikščiojanti enciklopedija“ – asmenybė, savo smegenyse išsaugojusi kuo daugiau informacijos įvairiais klausimais. Tačiau ar šito reikia tinklaveikos visuomenėje, kai informacijos (teisingos ir klaidingos) masyvai lengvai prieinami internete? Industrinės visuomenės švietimo sistemoje keltas tikslas perduoti didelį informacijos kiekį, tinklaveikoje informacijos valdymas virto priemone naujo pobūdžio kompetencijoms (kūrybiškumo, kritinio mąstymo, informacinių ir komunikacinių gebėjimų, gebėjimo dirbti grupėje) ugdyti. Didėjant atotrūkiui tarp metodų, kompetencijų ir visuomenės poreikių ugdymo sistema bus priversta transformuotis, ieškoti kitokių būdų. Muziejai gali būti viena iš institucijų, kuri, remdamasi sukaupta patirtimi, galbūt pasiūlys kitokį metodinį sprendimą formaliajam ugdymui ir / ar galės aktyviai dalyvauti kuriant naujas kompetencijas (kūrybiškumo, informacinio raštingumo, pilietinio tapatumo ir kt.).

## **Socialinis kapitalas**

Nors socialinio kapitalo sąvoka gana plačiai vartojama mokslinėje literatūroje ir viešojo administravimo srityje, jos turinys dažnai neatskleidžiamas ar atskleidžiamas prieštaringai. Socialinio kapitalo termino



kūrėjas L. Judsonas Hanifanas, kalbėdamas apie socialinį kapitalą, pabrėžia: „<...> vartodamas terminą socialinis kapitalas aš neturiu galvoje įprastos kapitalo sampratos <...>, aš nekalbu apie nekilnojamąjį turtą, asmens nuosavybę ar grynuosius pinigus, bet kalbu apie tai, kas šiuos materialius dalykus paverčia kasdieninio gyvenimo vertybėmis, kaip antai: gera valia, draugystė, abipusė simpatija ir socialiniai ryšiai, kurie leidžia atsirasti socialiniams vienetams <...>“ (Hanifan, 1916). Kiek kitoks požiūris į socialinį kapitalą yra visuomenės tinklaveika grįstas požiūris. Kaip teigia vienas žymiausių šiuolaikinių socialinio kapitalo teoretikų Robertas D. Putnamas, „<...> socialinio kapitalo teorijos branduolys ir idėja yra ekstremaliai paprasti: visuomenės tinklaveika <...>“. Autorius teigia, kad tinklaveika pirmiausia sukuria vertę tiems žmonėms, kurie yra tinklo dalis, pavyzdžiui, turint pažįstamų yra kur kas lengviau susirasti darbą. Kita vertus, tinklaveika sukuria ir išorinę pridėtinę vertę, pavyzdžiui, „geros kaimynystės“ bendruomenėse nusikalstamumo lygis yra mažesnis. Mokslškai tinklaveika gali būti formali (kaip klubas) ar neformali (kaimynų bendravimas); grįsta stipriais ar silpnais socialiniais ryšiais; intravertiška ar ekstravertiška; socialiai uždara (kaip religinė sekta) ar socialiai atvira (kaip klubas) (Putnam, 2002). Socialinio kapitalo kaip visuomenės interakcijų samprata grindžiama ir Pasaulio banko socialinio kapitalo koncepcija: „Socialinis kapitalas apibrėžia visuomenės institutus, ryšius ir normas, kurie sąlygoja socialinės sąveikos kiekybę ir kokybę <...>. Tai yra aibė horizontalių žmonių tarpusavio sąsajų, sudarančių socialinius tinklus“ (Social..., 2011). Atsižvelgdami į muziejaus ir visuomenės santykį, galime išskirti 3 muziejų istorijos laikotarpius: 1) kuratorių laikotarpį (kai kuratoriai nusprendavo, ko reikia visuomenei); 2) visuomenės poreikių tyrimo laikotarpį (kai versle, pritaikant įprastas vartotojų poreikio tyrimų priemones, būdavo nustatoma, ko reikia visuomenei) ir 3) dalyvaujamojo (angl. *participatory*) muziejaus laikotarpį (jį kuriant aktyviai dalyvauja visuomenė). Kalbant apie socialinį kapitalą reikia pasakyti, kad labai didėja socialinis šiuolaikinio muziejaus vaidmuo. Muziejus tampa realios ar virtualios bendruomenės susitelkimo vieta. Atsižvelgiant į muziejaus geografinę padėtį ar tematiką, tai gali būti teminė (pavyzdžiui, aviacijos specialistų ir mėgėjų bendruomenė šalia Lietuvos aviacijos muziejaus) ar

geografinė (pavyzdžiui, kraštiečių klubas šalia krašto muziejaus) vieta. Kaip teigia amerikiečių dalyvaujamojo muziejaus idėjos propaguotoja Nina Simon (Simon, 2011), šiuolaikinė visuomenė yra nepatenkinta kultūros institucijomis dėl tokių priežasčių: kultūros institucija nesusijusi su žmogaus gyvenimu; institucija nesikeičia (vieną kartą apsilankęs, žmogus nemato prasmės tai daryti dar kartą); institucija autoritariškai sprendžia, ką žmogus turi pamatyti (išgyventi, pajusti...); institucija nėra kūrybai tinkama vieta; institucija nėra patogi socialinė (trečioji) vieta, kurioje žmogus galėtų aptarti idėjas. Autorė siūlo dalyvaujamąjį muziejų, kuris gali būti apibrėžtas metafora „muziejus esame mes“ (vietoje ankstesnės metaforos „muziejus yra jie“). Tokia dalyvaujamojo muziejaus samprata yra artima kitai – atvirojo muziejaus – sampratai. Atvirąjį muziejų galima apibrėžti remiantis kitų „atvirųjų“ socialinių reiškinių samprata:

- 1) „atviroji visuomenė“ ypatinga tuo, kad vyriausybė yra atsakinga ir tolerantiška, o politiniai mechanizmai – lankstūs ir skaidrūs. Tokios visuomenės pamatas yra politinė laisvė ir žmogaus teisės;
- 2) „atvirasis pasaulis“ remiasi prielaida, kad žinių bazėje saugoma informacija, lyginant ją su pasaulio, kurį sistema siekia aprašyti, visuma, yra nebaigtinė;
- 3) „atvirasis kodas“ grindžiamas tokiu principu: kūrėjas dovanoja savo kūrinį bendruomenei, kad visi galėtų naudotis kūrėjo veiklos rezultatais, nesvarbu kokiu tikslu – asmeniniu ar susijusiu su organizacija, nesiekiant ar siekiant pelno arba dar kitokiu.

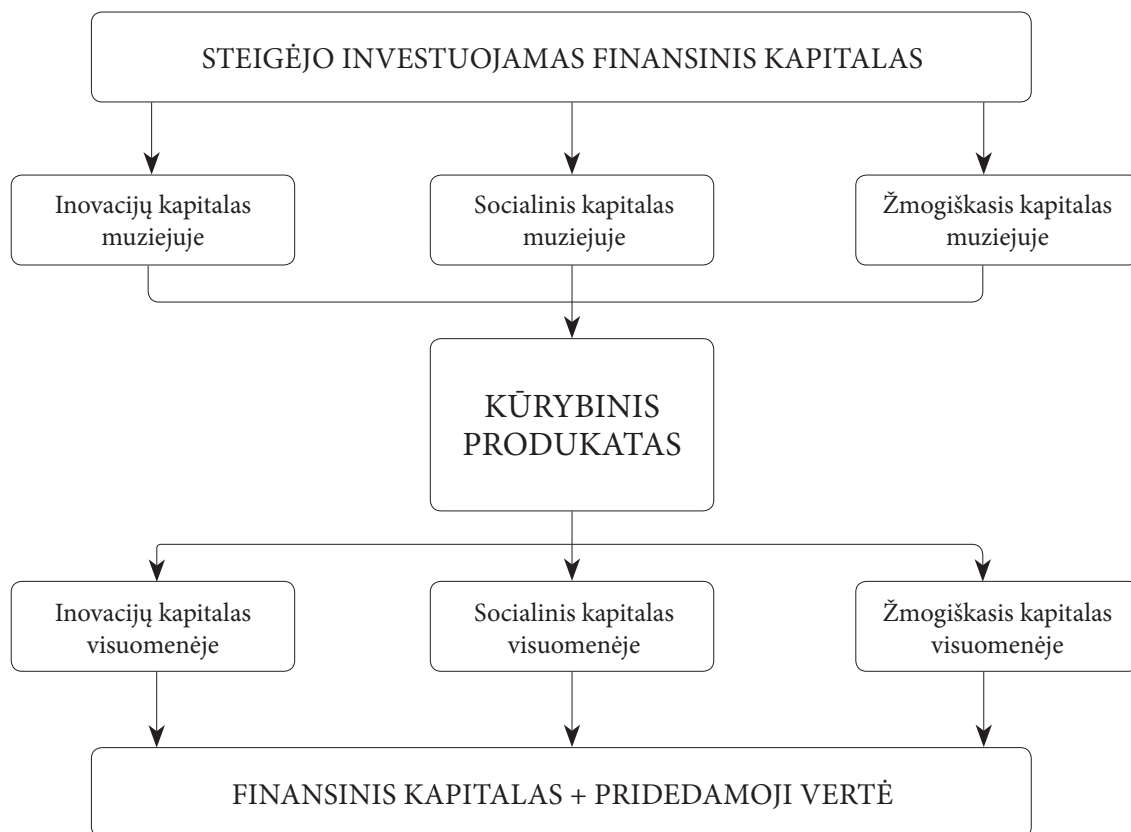
Taigi atvirasis muziejus – tai atsakingas, tolerantiškas, lankstus, skaidrus, niekada nebaigtas (nuolat kuriamas), nesiekiantis pelno ir draugiškas bendruomenei muziejus. Atvirojo muziejaus veiklai turėtų būti būdingas versle jau taikomas „minios išminties“ (angl. *crowdsourcing*) požiūris, pagal kurį institucija kai kurias savo funkcijas perduoda neapibrėžtomis visuomenės grupėms, problemas sprendžia remdamasi „minios išmintimi“, o institucijos paslaugų gavėjas (vartotojas) ne tik apibrėžia poreikius, bet ir kuria patį gaminį (paslaugą).

Taip muziejus tampa patirties dalijimosi lauku (Glosienė, 2010) ir „trečiaja vieta“, kuri, JAV urbanisto Ray Oldenburgo manymu, egzistuoja netoli namų ir darbovietės (Oldenburg, 1990). Tai gali būti klubas, parkas,

baras, bažnyčia, turgaus aikštė... Tai vieta, kur žmogus yra laukiamas, tarp kitų jis jaučiasi laisvai, patogiai, pakiliai. Be to, čia lengva užmegzti pokalbį, galima tikėtis kaskart sutikti senų pažįstamų ir / ar susipažinti su naujais žmonėmis. Trečiosios vietos yra nemokamos ar nebrangios, lengvai prieinamos, pasiekiamos kasdieniame gyvenime. Taip didėja muziejaus kaip socialinės institucijos svarba. Muziejus tampa realios bendruomenės susitelkimo vieta, apie jį buriasi kitos bendruomenės, kuriasi socialiniai interneto tinklai. Dalyvavimas muziejaus bendruomenėje nepriklauso nuo jos narių buvimo vietos ir laiko (skaitmeninėmis technologijomis įgyvendinama „24/7“ muziejaus idėja). Muziejus gali pasiūlyti bendruomenei daug naujų paslaugų: virtualias parodas, keitimąsi virtualiais eksponatais, mokymą realiu laiku, mokomuosius žaidimus ir pan. Toks muziejus yra draugiškas tikroviškam ir virtualiam lankytojui, lavina visuomenę, turi idėjų, yra aktyvus, ieškantis fondų ir papildomo finansavimo, nuolat kintantis, virtualus, bendraujantis ir bendradarbiaujantis. Įgyvendinant muziejaus kaip atviros ir socialinės institucijos viziją dar labai svarbu ugdyti muziejininkų kompetenciją. Jei muziejaus bendruomenei (išnaudojus visas priemones) pavyktų sukaupti reikiamą socialinio kapitalo kiekį, galime tikėtis, kad iš jo atsirandantys kūrybiniai produktai sukurs didesnę pridėtinę socialinio kapitalo vertę visuomenėje, o tai ilgainiui galbūt virs finansinio kapitalo pridėtine verte.

## Finansinis kapitalas

Finansinį kapitalą galime apibrėžti vadovaudamiesi vieno žymiausių kapitalizmo teoretikų Karlo Markso bendrąja kapitalo formule „Pinigai – Prekė – Prekė + pridėtinė vertė“ (Marx, 2009), kai investuoti pinigai sukuria komerciškai patrauklų produktą, kuris parduodamas už didesnę pinigų sumą ir tiesiogiai sukuria pridėtinę vertę. Dėl teisinėje bazėje įtvirtintos visai teisingos ir pagrįstos nuostatos muziejus yra ne pelno siekianti institucija, todėl finansinio kapitalo kūrimas negali būti traktuojamas kaip muziejaus veiklos tikslas ar vertinimo kriterijus. Tačiau, kaip jau buvo minėta anksčiau, muziejai neišvengiamai dalyvauja netiesioginės pridėtinės vertės kūrimo procese (žr. 2 diagramą).



2 diagrama. *Finansinio kapitalo kūrimas muziejuje*

Pagal pateiktą modelį investicijų (valstybės, savivaldybių ir kitų steigėjų) į viešojo sektoriaus institucijas (mūsų tyrime – muziejaus) tikslas yra kurti nefinansines kapitalo formas (inovacijų, socialinio ir žmogiškojo kapitalo) jose. Tik investicijos į muziejų leidžia kurti šių kapitalo rūšių pridėtinę vertę<sup>13</sup> (pavyzdžiui, aukštesnė darbuotojų kompetencija sudaro sąlygas geresniems kūrybos produktams<sup>14</sup> atsirasti). Investicijų nebuvimas ar trūkumas stabdo socialinio kapitalo kūrimą muziejuje. Susidaro įspūdis, kad Lietuvoje dar gana gajus K. Markso suformuluotas finansiniu kapitalu grįstos ekonomikos supratimas. O kitos kapitalo koncepcijos, tokios kaip

13 Investicijų ir ekspozicijų kokybės sąsajų „gerosios praktikos“ pavyzdžiu Lietuvoje galėtume įvardinti Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos pastaraisiais metais atliktas nacionalinių ir regioninių parkų lankytojų centrų rekonstrukcijas, kai buvo sukurtos idėjų ir technologiniu aspektais patrauklios ekspozicijos.

14 Kalbant apie muziejus „kūrybiniais produktais“ yra vadinami visi kūrybiniai muziejaus veiklos rezultatai: virtualios ir realios ekspozicijos ir parodos, edukaciniai užsiėmimai, katalogai, monografijos ir kiti leidiniai, kino filmai, televizijos laidos, interaktyvūs projektai ir pan.

„potyrio ekonomikos“ ar „kultūrinio posūkio“ koncepcija (Pine, 1999; Rifkin, 2002, Soja, 1999), yra ignoruojamos. Remdamiesi „potyrio ekonomikos“ koncepcija, galime teigti, kad tinklaveikos visuomenei svarbios tapatumo paieškos (Castells, 2006), bent jau tuo atveju, kai jos grindžiamos istoriniu tapatumu, iš tikrųjų yra istorinės atminties ir istorinės sąmonės kaip tam tikro potyrio paieškos (plg. posakius: „prisiliesti prie istorijos“, „gyvoji istorija“). Šiuo požiūriu muziejus kaip atminties institucija yra ir atminties vieta (Nora, 2006), dar tiksliau – istorinio istorinės atminties potyrio vieta. Tokia situacija užtikrina aktyvų muziejaus dalyvavimą kultūros paveldo industrijose, taip jam prisidedant prie netiesioginio finansinio kapitalo kūrimo.

Aptariant netiesioginį finansinį kapitalą naudingi yra izoliuotų paveldo objektų sukuriamos pridėtinės vertės tyrimai. Ypač įdomus Borgundo stiebinės bažnyčios Norvegijoje tyrimas. Nustatyta, kad į šios istorinės bažnyčios priežiūrą ir darbuotojų algas reikia investuoti 62 000 eurų per metus. Tačiau iš atvykstančio turizmo (viešbučių, maitinimo įstaigų, prekybos ir t. t.) gaunamų lėšų tik valstybės biudžetas papildomas 1,4 mln. eurų mokesčiais (Nypan, 2009).

Aptartos tendencijos turėtų paskatinti muziejų rinkos segmentaciją ir nustatyti aiškesnes ribas tarp skirtingų poreikių rinkos dalyvių, o tai, žinoma, skatins muziejus kurti skirtingas programas skirtingų poreikių lankytojams. „Potyrio ekonomikoje“ muziejai gali pasiūlyti naujų paslaugų virtualioje ir realioje erdvėje. Potencialiausios ateities vartotojų grupės (ir paslaugos) yra šios: „mokiniai“ (lankytojai, ateinantys į muziejų įgyti žinių), „pramogautojai“ („potyrio ekonomikos“ paskatinti lankytojai, ieškantys įspūdžių); „mokslininkai“ (nesidomintys ekspozicija, bet tyrinėjantys muziejaus rinkinius), „nieko neveikiantys“ (lankytojai, ateinatys į muziejų kaip į „trečiąją vietą“ tiesiog maloniai praleisti laiką, susitikti su kitais žmonėmis), „internautai“ (lankantys tik virtualius muziejus) ir „asmeninio pasirinkimo karta“ (lankytojai, muziejuose ieškantys tik jiems pritaikytų individualių paslaugų). Dabartinės situacijos analizė leidžia teigti, kad ateityje muziejuose ypač turėtų augti ir plėstis individualių, į vieną lankytoją ar nedidelę lankytojų grupę (pavyzdžiui, šeimą) orientuotų paslaugų segmentas. M. Lindstromo atlikti tyrimai (Lindstrom, 2008)

aiškiai liudija „asmeninio pasirinkimo kartos“ formavimąsi. Kartos, kuri nebenori visiems pritaikytų paslaugų, o siekia individualaus produkto, atitinkančio konkretaus asmens potyrius, patirtį ir pasaulėžiūrą.

## Technologiniai faktoriai

Informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra yra vienas svarbiausių faktorių, veikiančių muziejų komunikacinę veiklą ir iš jos sukuriama įvairių kapitalo formų pridėtinę vertę. Informacinių ir komunikacinių technologijų raida ne tik jau sukūrė tinklaveikos visuomenę, bet ir toliau formuoja jos poreikius. Kaip jau minėta anksčiau, visuomenėje pastebimas informacinių ir „potyrio“ poreikių atsiskyrimas, kai, kalbant apie muziejus, pirmajam atstovautų edukacinė, o antrajam – ekspozicijų, parodų, renginių ir pan. veikla. Informacijos perteikimo lygmeniu inovatyviausios yra kompiuterinės ekspertinės technologijos, pateikiančios atsakymus į užduodamus klausimus ar teikiančios pasiūlymų, kaip spręsti problemas. Kitaip nei informacinė, ekspertinė sistema operuoja ne informacija, o žiniomis ir pasiūlo vartotojui galimą sprendimą. Pavyzdžiui, archeologijoje tai gali būti pasiūlymai dėl radinių datavimo ar priskyrimo konkrečiai kultūrai<sup>15</sup>. Populiarioje erdvėje kaip panašaus pobūdžio „informacijos mašinos“ žinomi šachmatų kompiuteriai ar 2011 m. IBM pristatytas dirbtinio intelekto kompiuteris „Watson“, gebantis atsakyti į natūralia kalba užduodamus klausimus, per bandymus nugalėjęs geriausias TV viktorinos „Jopardy“ žaidėjus (IBM Watson, 2012). Aptariant skaitmeninių objektų komunikaciją „potyrio erdvėje“ turbūt inovatyviausios yra trimačiu vaizdu grįstos technologijos ir virtualūs muziejai. Tikrovės virtualizavimas yra vienas populiariausių tinklaveikos visuomenės procesų. Ieškodami šio proceso atspindžių *Google* rasime per 1 mln. tinklalapių, kurie yra susieti su raktažodžiu „virtual museum“. Tačiau gilesnė šių tinklalapių analizė atskleidžia didelę virtualaus muziejaus sampratos įvairovę ir neapibrėžtumą. Virtualiais muziejais vadinama visa, pradedant virtualiomis galerijomis ir

---

15 Tokios ekspertinės sistemos prototipu galime laikyti AACCS (Archaeological Auto-classification System), *Informatics Research Institute Idaho State University*. Prieiga per internetą: <<http://iri.isu.edu/AACSDocuments/SchladerCAA2004.doc>>.



baigiant interneto nuorodų rinkiniais. Iš tikrųjų, susieję virtualių medijų sąvybes ir muziejaus apibrėžimą, galime teigti, kad virtualusis muziejus – tai informacinė sistema (IKT kompleksas), kuri neįsivaizduojama be duomenų bazių (realaus muziejaus rinkinių atitikmens), interaktyvių imitacinio modeliavimo ir analitinių įrankių (kurie atitinka realaus muziejaus eksponatų tyrimų, konservavimo, restauravimo priemonės) ir interaktyvios, internetu pasiekiamos ekspozicijos (kuri atitinka realaus muziejaus ekspoziciją). Kitokio pobūdžio virtualaus pasaulio objektai gali būti vadinami „virtualiomis galerijomis“ (kai turime tik virtualią ekspoziciją, bet neturime virtualių rinkinių ar interaktyvių priemonių), „duomenų bazėmis“ ar „informacinėmis sistemomis“ (kai turime rinkinius, bet neturime virtualios ekspozicijos). Virtualaus muziejaus kūrimo erdvė gali būti labai įvairi. Viena įdomiausių ir perspektyviausių – virtualusis pasaulis, kaip antai „Second Life“ (prieiga per internetą: <<http://secondlife.com/>>)<sup>16</sup>.

Kalbėdami apie trimačių technologijų taikymą fizinėje erdvėje galėtume išskirti hologramų technologiją, leidžiančią filmuotą medžiagą transformuoti į judančius trimačius holograminius vaizdus. Tokios technologijos pavyzdys galėtų būti 2012 m. pavasarį JAV Kalifornijoje vykusiame populiariame muzikos festivalyje „Coachella“ surengtas velionio amerikiečių reperio 2PAC (tikrasis vardas Tupaca Shakur) „prisikėlimas“. Daugiau kaip prieš dešimtmetį miręs atlikėjas dėl hologramos scenoje atrodė tarsi gyvas ir kartu su reperiu Snoopu Doggu atliko garsiausias hitus. 75 tūkstančiai festivalio lankytojų neslėpė buvę priblokšti ir vargiai galėjo patikėti savo akimis (2PAC, 2012).

---

<sup>16</sup> Virtualus pasaulis gali būti naudojamas objektams pristatyti, tyrimams, institucijoms, parodoms ir t. t. Pavyzdžiui, Welcome to the „Island of Information“ – The Bayerische Staatsbibliothek in Second Life. Prieiga per internetą: <[http://www.bsb-muenchen.de/Virtual\\_Services\\_in\\_Second\\_Life.2264+M57doacf4f16.o.html](http://www.bsb-muenchen.de/Virtual_Services_in_Second_Life.2264+M57doacf4f16.o.html)>; Frank Lloyd Wright Museum of Second Life. Prieiga per internetą: <<http://www.secondlife.com/destination/1848>>; Second Life Louvre Museum. Prieiga per internetą: <<http://www.youtube.com/watch?v=IX8HskHNSIc>>; California State University Coffee House in Second Life. Prieiga per internetą: <<http://slurl.com/secondlife/Eduisland/200/21/22>>; Institutions and Organizations in SL. Prieiga per internetą: <[http://www.simteach.com/wiki/index.php?title=Institutions\\_and\\_Organizations\\_in\\_SL&oldid=13317](http://www.simteach.com/wiki/index.php?title=Institutions_and_Organizations_in_SL&oldid=13317)>.

Sukurtas nuskaitomas 3D vaizdas taip pat yra puiki žaliava kurti taktinius objektus. 3D nuskaitymas komunikacijos tikslais sudaro galimybes didžiuosius objektus keisti į mažesnius ir atvirkščiai. Todėl smulkius objektus (pavyzdžiui, molekules ar vabzdžius) galima realiai padidinti, o stambius, t. y. vizualiai neaprepiamus ir neapčiuopiamus (pavyzdžiui, kalnus ar pastatus), – sumažinti. Aukščiau minėtos atvirojo kodo priemonės, pritaikytos fiksuoti trimatę erdvę, suteikia realią galimybę net savo kelionių išpūdžius pateikti 3D formatu, o pasinaudojus interneto priemonėmis – keistis 3D objektais virtualioje aplinkoje.

Galima teigti, kad informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra ir auganti visuomenės priklausomybė nuo naujų technologijų bus svarbiausias veiksnys, formuosiantis artimiausių dešimtmečių paveldo komunikacijos kraštovaizdį. Brangios technologijos didins investicijų poreikį muziejų sektoriuje ir kartu formuos atskirtį tarp turtingų ir neturtingų šalių bei turtingų ir neturtingų atminties institucijų. Tačiau greta IKT plėtos ir „bėgimo paskui technologijas“ formosis kita, įvairialypė, visuomenei ne mažiau patraukli atminties institucijų komunikacinės veiklos erdvė: socialinė komunikacija, dalyvavimas neformalaus ir formalaus ugdymo procese, patyrimo komunikacija, ugdymo „įerdvinimas“ ir kt. Jei tik bus įgyvendinama kokybiškai, kiekviena minėta erdvė sukurs savitą nišą paveldo komunikacijos rinkoje ir pritrauks specifinių vartotojų segmentų. Esant ribotiems resursams labai išaugs institucijų ir jų steigėjų strateginių sprendimų reikšmė. Tik nedaugelis muziejų turės užtektinai resursų adekvačiai ir kokybiškai komunikacinės veiklos plėtrai keliomis kryptimis. Kiti turės apsispręsti dėl vienos plėtos krypties ir neinvestuoti lėšų ir kitų resursų į neperspektyvias plėtos kryptis. Pavyzdžiui, galime manyti, kad dauguma krašto muziejų turės skirti daugiau resursų „įerdvintos“ (muziejaus regiono) socialinės komunikacijos plėtrai ir nesistengti „bėgti paskui technologijas“.

## Išvados

1. Lietuvos muziejuose organizuojama įvairialypė komunikacinė veikla, iš kurios svarbiausi edukaciniai užsiėmimai, ekspozicijos, parodos, renginiai. Tačiau moksliskai įvertinti šios veiklos rezultatus yra pro-

blemiška. Lietuvoje vyraujanti kiekybinė ir į procesą orientuota muziejų veiklos vertinimo metodika, skirtinguose kiekybinių duomenų masyvuose taikomi skirtingi statistiniai kriterijai, netikslūs empirinių duomenų šaltiniai ir gana prieštaringi juose pateikti duomenys ne visada leidžia nustatyti muziejų komunikacinės veiklos sukuriamą pridedamąją vertę.

2. Skaičiuodami muziejų komunikacinės veiklos sukuriamą ekonominę vertę turime suvokti, kad ši vertė yra tik dalis muziejuose kuriamos pridėtinės vertės. Viena vertus, pridėtinę vertę kuria ir kitokia muziejaus veikla (paveldo išsaugojimas, tyrimai), kita vertus, finansinis kapitalas yra tik viena kapitalo rūšių. Turimi statistiniai duomenys leido suskaičiuoti tik muziejų komunikacinės veiklos faktinio vartojimo tiesioginę ir netiesioginę vertę, kuri 2011 metais siekė 36 934 516,22 Lt.
3. Inovacijų kapitalo aspektu Lietuvos muziejai turi didžiulį potencialą kurti naujas žinias ir patys kaip institucijos transformuotis žinių organizacijų linkme. Muziejų rinkiniuose sukaupti eksponatai yra traktuojami kaip humanitarinių ir dalies socialinių bei gamtos mokslų tyrimų šaltiniai, bet jų pagrindu nesistengiama kurti naujų žinių (žinių pridėtinės vertės). Platesniems rinkinių tyrimams neretai trukdo ir dalies muziejų uždarumas tyrėjams iš kitų institucijų ir mokslo institucijų bei mokslo tyrimus finansuojančių institucijų suinteresuotumo muziejų rinkinių tyrimais trūkumas. Dėl to dauguma eksponatų lieka „išaldyti“, neatskleisti, nefunkcionuojantys viešojoje erdvėje ir nekuriantys inovacijų pridedamosios vertės.
4. Atsižvelgiant į žmogiškojo kapitalo kūrimą, galima teigti, kad muziejų komunikacinė veikla skyla į dvi dalis, kurių tarpusavio atskirtis didėja, o vykdymo metodikos ir tikslai vis labiau tolsta vieni nuo kitų. Dėl įsigalinčių informacinių ir komunikacinių technologijų, tinklaveikos visuomenėje vykstančių pokyčių ir vadinamosios „potyrio ekonomikos“ plėtros anksčiau įprasta informacinė muziejaus veikla (muziejus kaip informacijos, žinių vieta) transformuojasi į formalaus ir neformalaus ugdymo veiklą, kurios tikslai ir metodika panašėja į artimos švietimo ir ugdymo sistemos (Lietuvoje kuriamos Švietimo ir mokslo ministerijos) tikslus ir metodiką. Jau dabar muziejai aktyviai dalyvauja

neformaliojo ir formaliojo ugdymo veikloje. Ateityje, aktyviau bendradarbiaujant Kultūros ministerijos ir Švietimo ir mokslo ministerijų sektoriams, muziejai turėtų užimti nemažą ugdymo rinkos dalį.

5. Vertinant iš socialinio kapitalo perspektyvos pabrėžtinas augantis socialinis šiuolaikinio muziejaus vaidmuo. Muziejus tampa realios ar virtualios bendruomenės susitelkimo vieta. Atsižvelgiant į muziejaus geografinę apimtį ar tematiką, ji gali būti teminė (pavyzdžiui, aviacijos specialistų ir mėgėjų bendruomenė šalia Lietuvos aviacijos muziejaus) ar geografinė (pavyzdžiui, kraštiečių klubas prie krašto muziejaus). Muziejus darosi „dalyvaujamas“ ir „atviras“. Taip jis įgyja reikšmingo bendruomenei patirties dalijimosi lauko statusą ir tampa „trečiąja vieta“, apie jį buriasi *viki* bendruomenės, kuriasi socialiniai interneto tinklai.

## Literatūros sąrašas

1. *2PAC* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.2pac.com/>>.
2. *Anykščių muzikos mokyklos 2012-2013 mokslo metų ugdymo planas* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=muzikos%20mokyklos%20pamok%C5%B3%20oskai%C4%8Dius&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEQQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.anyksciumm.lt%2Fwp-content%2Fuploads%2F2011%2F03%2FUgdymo-planas.-2012-2013.doc&ei=CQjFUIPBD8THtQbZkoHACg&usg=AFQjCNH9huhQU9oJju6-68fpqi1TwrVw-w>>.
3. BAGDANA VIČIUS, Juozas. *Žmogiškasis kapitalas: Mokymo metodinė priemonė* [interaktyvus]. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2002. [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/elvpu/29966.pdf>>.
4. BĖKŠTA, Arūnas. *Muziejų edukacinės programos suaugusiesiems: Mokomoji knyga*. [interaktyvus]. Vilnius: Gimtasis žodis, 2010. [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lssa.smm.lt/get.php?f.148>>.
5. CASTELLS, Manuel (2005). *Tinklaveikos visuomenės raida*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 528 p. ISBN 9986850525.
6. DAMBRAUSKAS, Arūnas. *Grūto parką spaudžia sunkmetis* [interaktyvus]. [S.l., 2011] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.delfi.lt/verslas/gruto-parka-spaudzia-sunkmetis.d?id=40627241#ixzz2EbKgYi8d>>.
7. *Didelės ar mažos klasės?* [interaktyvus]. [S.l., 2009 gruodis] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/pr\\_analize/Klasiu%20dydis\\_Sv\\_problema\\_12.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/Klasiu%20dydis_Sv_problema_12.pdf)>.
8. *Economic value and impact of public libraries in Latvia* [interaktyvus]. [S.l., 2012] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.kis.gov.lv/download/Economic%20>

- value%20and%20impact%20of%20public%20libraries%20in%20Latvia.pdf>.
9. FISHER, Thomas. *Place-based knowledge in the Digital Age* [interaktyvus]. [S.l., 2012] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.esri.com/news/arcnews/fall12articles/place-based-knowledge-in-the-digital-age.html>>.
  10. FLORIDA, Richard (2005). *The Flight of the Creative Class*. New York: Harper Business. 326 p. ISBN 006075690X.
  11. GJESTRUM, John Aage (1995). Museology and Research – The Present Situation in a Norwegian Perspective. *Nordisk Museologi*. No. 2. p. 5–22.
  12. GLOSIENĖ, Audronė (2010). *Kūrybiškumas ir socialinis kapitalas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 145 p. ISBN 9789955336259.
  13. HANIFAN, Lyda Judson (1916). The Rural School Community Center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Vol. 67. p. 130–138.
  14. HUVILA, Isto. *The ecology of information work - A case study of bridging archaeological work and virtual reality based knowledge organisation* [interaktyvus]. [Åbo: Åbo Akademi University Press, 2006]. Prieiga per internetą: <[http://ils.unc.edu/~wildem/ASIST2007/Huvila\\_dissertation.pdf](http://ils.unc.edu/~wildem/ASIST2007/Huvila_dissertation.pdf)>.
  15. *IBM Watson: Usbering in a new era of computing*. [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www-03.ibm.com/innovation/us/watson/>>.
  16. JAROCKIENĖ, Nideta. Muziejų edukacijos samprata, muziejų edukacinės programos ir jų rengimo principai. *Muziejų edukacinės programos suaugusiesiems: Mokomoji knyga* [interaktyvus]. Vilnius: Gimtasis žodis, 2010. [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lssa.smm.lt/get.php?f.148>>.
  17. KALUINAITĖ, Kristina; KOPAČ, Renata. *Mokytojų požiūris į muziejų edukacinę veiklą* [interaktyvus]. [S.l., 2010] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2010/98/kalko69-75.pdf>>.
  18. *Key Concepts of Museology* [interaktyvus]. [S.l., 2010] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Key\\_Concepts\\_of\\_Museology/Museologie\\_Anglais\\_BD.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Anglais_BD.pdf)>.
  19. KVIESKIENĖ, Giedrė; INDRAŠIENĖ, Valdonė; PETRONIENĖ, Ona; SUBOČ, Violeta. *Mokinių kultūrinės edukacijos poreikių tenkinimas švietimo sistemoje* [interaktyvus]. Vilnius, 2007. [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/kiti/Kulturine\\_educacija\\_ataskaita\\_internetui.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/kiti/Kulturine_educacija_ataskaita_internetui.pdf)>.
  20. Lietuvos muziejų edukacinės veiklos įvertinimo ir mokinių ir mokytojų poreikių tyrimas [interaktyvus]. Vilnius, 2012. [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.muziejai.lt/Aktualijos/PDF/LM\\_educacines\\_veiklos\\_tyrimas\\_2012\\_06\\_30\\_vp.pdf](http://www.muziejai.lt/Aktualijos/PDF/LM_educacines_veiklos_tyrimas_2012_06_30_vp.pdf)>.
  21. *Lietuvos Respublikos terminų bankas* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://terminai.vlkk.lt/pls/tb/tb.search>>.
  22. LINDSTROM, Martin (2008). *Prekės ženklo jausmas*. Vilnius: Vaga. 264 p. ISBN 9785415020607
  23. MAIRESSE, François. *Pasaulio muziejūnimas* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.muzeologija.lv/sites/default/files/f-mairesse\\_pasaulio-muziejūnimas\\_lt.pdf](http://www.muzeologija.lv/sites/default/files/f-mairesse_pasaulio-muziejūnimas_lt.pdf)>.



24. *Maisto produktų mažmeninės kainos Lietuvos prekybos centruose 2011–2012 m. 5I sav. (2012-12-17–2012-12-23) 2012-12-21* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vic.lt/?mid=328&id=10914>>.
25. MAROEVIC, Ivo (1983). Muzejski predmet – izvor i nosilac informacija s osobitim aspektom na predmete u umetničkim, istorijskim i antropološkim muzejima. *Informatologia Yugoslavica*, t. 15 (3–4), p. 237–248.
26. MARX, Karl (2009). *Kapitalas*. Vilnius: Vaga. I t. 968 p. ISBN 9785415021314
27. MCELROY, M. W (2001). Social Innovation Capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3 No. 1, p. 30 – 39.
28. *Merriam-Webster* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.merriam-webster.com/>>.
29. *Minimalus valandinis atlygis ir minimali mėnesinė alga* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tax.lt/puslapiai/27-minimalus-valandinis-atlygis-ir-minimali-menesine-alga>>.
30. *Muziejai ir galerijos* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrkm.lt/index.php?3171083922>>.
31. *Neformaliojo vaikų švietimo sąnaudos ir prieinamumas: Tyrimo ataskait.* [interaktyvus]. Vilnius, 2006. [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/NVS\\_sanaudos\\_ir\\_prieinamumas\\_ataskaita.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/NVS_sanaudos_ir_prieinamumas_ataskaita.pdf)>.
32. NYPAN, T. M. (2009). Statinių paveldo ekonomika [interaktyvus]. *Kultūros paveldas ir turizmas. Galimybės, poveikis, partnerystė ir valdymas*. p. 58–60. Prieiga per internetą: <<http://www.kpd.lt/failai/FORUMO%20KNYGA.pdf>>.
33. NORA, Pierre (2006). *Rethinking France: Les Lieux de mémoire Volume. 2. Space* [interaktyvus]. Chicago: The University of Chicago Press, 2006. [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt/books?id=4aZaOuXLjYC&lpq=PP1&chl=lt&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>>.
34. OLDENBURG, Ray (1999). *The Great Good Place*. New York: Marlowe & Company. 368 p. ISBN 9781569246818.
35. *Oxford dictionaries* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://oxforddictionaries.com/>>.
36. *Pažyma apie Lietuvos muziejų veiklą 2011 metais, remiantis pateiktais statistiniais duomenimis* [interaktyvus]. [S.l., 2012] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <



- interneta: <<http://cortexcapital.files.wordpress.com/2012/11/economic-valuation-with-stated-preference-techniques.pdf>>.
38. PINE, Joseph., GILMORE, James (1999). *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business is a Stage*. Boston: Harvard Business School Press. 254 p. ISBN 9780875848198.
  39. PUTNAM, Robert D. (2002). *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. Oxford: Oxford University Press. 516 p. ISBN 0195150899.
  40. RIFKIN Jeremy. *The Age of Access. The New Politics of Culture vs. Commerce*. [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://lizard.artun.ee/~raivo/imke/additional%20reading/E2002\\_043\\_rifkin.pdf](http://lizard.artun.ee/~raivo/imke/additional%20reading/E2002_043_rifkin.pdf)>.
  41. SIMON, Nina. *The Participatory Museum* [interaktyvus]. Santa Cruz, 2010. [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.participatorymuseum.org/>>.
  42. *Social Capital Assessment Tool*. [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20193049~menuPK:418220~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00.html>>.
  43. SOJA, Edward W. *In different spaces: The cultural turn in urban and regional political economy* [interaktyvus]. [S.l., 1999] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www-personal.umich.edu/~sdcamp/readings/Soja%201999.pdf>>.
  44. STRANSKY, Z. (1985). *Originaux contre substituts, Icofom Study Series*. No. 9, p. 103–113.
  45. *Study of the Economic Value of Northern Ireland's Historic Environment* [interaktyvus]. [S.l., 2012] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.doeni.gov.uk/niea/study\\_of\\_the\\_economic\\_value\\_of\\_ni\\_historic\\_environment\\_may\\_2012.pdf](http://www.doeni.gov.uk/niea/study_of_the_economic_value_of_ni_historic_environment_may_2012.pdf)>.
  46. *Svarbiausi ugdymo proceso ypatumai* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://portalas.emokykla.lt/bup/Puslapiai/vidurinis\\_ugdymas\\_proceso\\_ypatumai.aspx](http://portalas.emokykla.lt/bup/Puslapiai/vidurinis_ugdymas_proceso_ypatumai.aspx)>.
  47. ŠIRIAKOVIENĖ, Asta; POCEVIČIENĖ, Rasa. *Moksleivių kūrybiškumo ugdymas muziejų edukacine veikla* [interaktyvus]. [S.l., 2010] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta\\_Paedagogica\\_Vilnensia/25/150-158.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/25/150-158.pdf)>.
  48. TALJŪNAITĖ, Meilutė. *Intelektinio kapitalo kaita: sąvoka, tyrimai ir politikos modelių kūrimas* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2010. [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2010/2/160-168.pdf>>.
  49. *Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija* [interaktyvus]. [S.l., 2012] [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/docs/VSSPROJEKTAS2012-12-05.pdf>>.
  50. WAIDACHER, Friedrich (2007). *Bendrosios muzeologijos metmenys*. Vilnius: Lietuvos nacionalinis muziejus. 532 p. ISBN 9789955415695.
  51. ŽVIRBLYTĖ, Birutė. *Kauno miesto muziejų edukacinių programų lyginamoji analizė* [interaktyvus]. Šiauliai, 2011. [žiūrėta 2013 m. sausio 5d.]. Prieiga per internetą: <[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D\\_20110802\\_144613-17644/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110802_144613-17644/DS.005.0.01.ETD)>.