

Vertinimas pagal rezultatus

Stefenas E. Vylas (Stephen E. Weil)

Kai 2002 metų gegužę mirė žinomas mokslininkas ir evoliucijos teoretikas Stefenas Džėjus Gouldas (Stephen Jay Gould), tiek *New York Times*, tiek *Washington Post* nekrologai pažymėjo, kad domėjimasis tuo, kas vėliau tapo jo viso gyvenimo darbu, prasidėjo nuo apsilankymo Amerikos gamtos istorijos muziejuje, kur jį, penkiametį vaiką, nusivedė tėvas. „Aš svajojau tapti mokslininku plačiąja prasme ir ypač paleontologu, –rašė jis vėliau. – Nuo tada *Tiranozauro* skeletui jaučiau ir pagarbą, ir baimę”.

Svarbu atkreipti dėmesį į keturis aspektus. Pirmiausia, jei mes galvojame apie muziejų, kaip apie „mokomąją” patirtį, ką gi sužinojo būsimasis paleontologas, būdamas penkiamečiu muziejaus lankytoju? Ar jis įsidėmėjo tai, ką kuratorius norėjo išaiškinti apie dinosaurus (jie yra dideli, keliantys pagarbą baimę)? Ar tai buvo kažkas kita, kas sužadino jo susidomėjimą ir vaizduotę, paskatino domėtis toliau. Antra, atrodo keista, kad nei vienas laikraštis nepateikė šio fakto kaip kurioziško, ar neįprasto. Kol mes, muziejininkai, vargstam spręsdami klausimą, ar gali ir kaip gali būti tikslinis mokymas lyginamas su pažinimu, pasaulis atrodo visiškai nesijaudina dėl to, ar egzistuoja koks nors ryšys, gal net akivaizdi sąsaja tarp ankstyvosios patirties muziejuje ir tolimesnio žmogaus gyvenimo ar karjeros: šiuo atveju – Gouldo pasirinktos specialybės.

Trečia – įsivaizduokim, kad Amerikos gamtos istorijos muziejus tuo metu, kai įvyko pirmasis ir lemtingas jaunojo Gouldo apsilankymas, atlikdavo išėinančių lankytojų apklausas, testus, ar vykdė kitokią tiriamąją darbą su lankytojais. Ar tikėtina, kad jo apsilankymo rezultatas plačiąja prasme būtų buvęs pripažintas?

Muziejų lankytojai gali būti palyginti su bombomis, kurių jėga pilnai įvertinama tik tada, kai jos sprogs. Ir ketvirta – ar iš viso įmanoma adekvačiai įvertinti apsilankymo muziejuje rezultatus? Antai, ar tas apsilankymas buvo svarbus tik pačiam Gouldui, ar, galutiniam rezultate, turėjo didelės įtakos ir mokslininko studentams Harvarde bei šimtams tūkstančių jo skaitytojų šalyje ir visame pasaulyje? Ar Gouldo atvejis unikalus, ar mes galėtumėm apibendrinti ir teigti, kad muziejaus įtaka dažnai pasiekia ne tik tuos, kurie jame apsilanko, bet yra jaučiama ir tolygiai plinta visoje bendruomenėje ar net pasaulyje?

Kitaip tariant, ką gi gali muziejus sužinoti apie lankytojų patirtį, atlikdamas apklausas tiek pačiame muziejuje, tiek už jo ribų? Nustatant muziejų vertę, atspirties tašku turėtų būti pozityvūs pokyčiai, kuriuos jis kryptingai veikdamas įneša į atskirų individų ir ištisų bendruomenių,

sudarančių jo tikslines auditorijas, gyvenimą. Esmė glūdi ne pokyčių vertinime. Esmė - tai patys pokyčiai, kurie turi būti kiekvieno muziejaus pagrindinis veiklos tikslas.

Prieš pradėdami diskutuoti apie vertinimą pagal rezultatus, panagrinėkime su šia problema susijusius teorinius bendro pobūdžio pasiūlymus muziejams, bei konkrečius pasiūlymus dėl mokymo muziejuose.

Pirma – nors kažkada muziejus galėjo egzistuoti vien tam, kad egzistuotų, šiuo metu jis yra pilnai transformavęsis į visuomenei tarnaujančią instituciją. Šiandien bent jau Jungtinėse Valstijose, visuotinai pripažįstama, kad muziejaus vertę lemia ne jo *vidiniai* vertinimai to, ką jis turi, kaip antai: geriausios kolekcijos, talentingas kolektyvas, puiki įranga, ar didelės pajamos, bet *išorės* nuomonė - kiek pozityvi jo įtaka, ką gero jis duoda individams ir bendruomenėms, kuriems jis tarnauja. Ši muziejaus transformacija nėra unikali. Analogišką transformaciją pergyveno visas ne pelno siekiantis sektorius, kuriame muziejai tesudaro labai nedidelę dalį.

Antra, atkartojant principą, kurį įtvirtino Amerikos muziejų asociacijos 1991 metų leidinys „*Meistriškumas ir indėlis: švietimas ir muziejų visuomeninė svarba*“, būtent „švietimas, plačiausia šio žodžio prasme, yra kiekvieno muziejaus tarnavimo visuomenei kertinis akmuo“. Akcentuodamas plačios šviečiamosios veiklos būtinumą šiandienos muziejuose, „*Meistriškumas ir indėlis*“ išryškino, kuo mokymas muziejuose bei kitose laisvai pasirenkamose šviečiamojo pobūdžio įstaigose savo būdais ir tikslais skiriasi nuo tradicinio mokymo akademinėse institucijose. Apibūdinamas šiuos skirtumus, neseniai vienas britų leidinys charakterizavo mokymą šių dienų muziejuose (ir bibliotekose) kaip „visą gyvenimą trunkantį procesą, suteikiantį žmogui žinių, pasitikėjimo ir įgūdžių planuojant savo gyvenimą, leidžiantį pagerinti jo kokybę ir dalyvauti visuomeninėje veikloje“.

Trečia, vienas iš svarbiausių pokyčių ne pelno siekiančiame sektoriuje pastaraisiais metais buvo pokytis, paveikęs muziejus ne mažiau, nei socialinių paslaugų ar sveikatos apsaugos įstaigas – tai staiga pakilę atskaitomybės standartai. Seniau užtekėjo parodyti, kad yra sąžiningai tvarkomos lėšos, ir niekas nebuvo įkišęs rankos į įstaigos kišenę. Šiandien to jau negana, įstaigos yra raginamos pademonstruoti ne tik sąžiningumą, bet *ir* kompetenciją. Donorai ir mecenatai vis labiau nelinkę tiesiog pasitikėti, kad jų paramą gaunantys muziejai sėkmingai įvykdė savo šviečiamuosius ar kitus numatytus tikslus. Vis dažniau ir dažniau jie nori matyti veiklos įrodymus. Kokia tai bebūtų gąsdinanti perspektyva, šios šalies muziejai privalės sukurti patikimas grįžtamojo ryšio sistemas, leidžiančias ne tik juos valdyti, parodyti jų šviečiamosios ir kitos veiklos poveikį, bet ir parengti priemones, kurios įgalins atlikti reikiamas korekcijas, jei paaiškėtų, kad to reikia.

Pradėkim nuo pirmojo pasiūlymo: nustatant šiandienos muziejaus vertę, pirmiausia vertinamas jo gebėjimas daryti pozityvią įtaką individams ir jų bendrijoms, kuriems jis tarnauja. Iš

karto kyla du klausimai: ką mes vadiname „įtaka“? Ir kaip ta „įtaka“ suderinama su bendra koncepcija, apibrėžiančia kas yra muziejus, ir kokios yra jo funkcijos. Geriausias atsakymas, kurį galiu sugalvoti į pirmąjį klausimą, yra tas, kurį pasiūlė „Vieningas Amerikos kelias“ praėjusio dešimtmečio viduryje. Tiems, kurie nėra susipažinę su šios organizacijos veikla, pridursiu, kad „Vieningas kelias“ buvo pirmasis, pradėjęs naudoti vertinimą pagal rezultatus, skirstydamas finansavimą įvairioms jo paramos siekiančioms sveikatos ir humanitarinėms organizacijoms. „Vieningo kelio“ formuluotėje koncepcijos esmę sudaro „pokytis“. Kad gautų „Vieningo kelio“ paramą, pretendentas turi įrodyti, kad jo veikla įneša pokytį, daro pozityvią įtaką individams ir/ar jų grupėms, dalyvaujančioms programoje. Sritys, kuriose pokyčiai gali įvykti, yra iš tiesų labai plačios. Jos gali būti siejamos su „...elgesiu, įgūdžiais, žiniomis, požiūriais, vertybėmis, sąlygomis, padėtimi, ar kitais veiksniais. Tai yra viskas, ką dalyviai sužinojo, išmoko padaryti, atspindys to, kaip pakito jų galvosena ir elgesys, ar kaip jų mąstysena skiriasi nuo tos, kokia ji buvo prieš programą“.

Manau, kad iš esmės visi sutiks, kad paminėtieji pokyčiai, o ypač įgūdžių, žinių, požiūrio ir vertybių pasikeitimas, yra būtent tai, ko savo šviečiamąją veiklą siekia muziejai.

Bet kaip gi šie pokyčiai suderinami su bendrąja muziejaus koncepcija? Norėdamas atsakyti į šį klausimą, pasiremsiu „socialiniu įmonės modeliu“ kurį prieš keletą metų pasiūlė Stanfordo aukštosios verslo mokyklos profesorius J. Gregoris Dysas (J. Gregory Dees), kai jis dėstė Harvardo verslo mokykloje. Pradėkime nedideliu diskursu – pamąstykite apie sagų fabriką. Įsivaizduokime didelę dėžę – tai sagų fabrikas. Tam, kad jis pradėtų veikti, investuotojas turi „įpilti“ į tą dėžę pinigų. Pasinaudodamas tuo pradiniu kapitalu, fabrikas įsigis įrangos ir žaliavų, reikalingų sagų gamybai. Jis taipogi pasamdys žmonių, kurie dirbs: dizainerių, mašinų operatorių ir klerkų, kurie modeliuos, gamins, prižiūrės gamybą. Taigi, dabar jau galima kalbėti apie fabriko produkciją – sagas. Daugelį milijonų sagų. Bet ar šios sagos yra galutinis fabriko tikslas? Ar šie milijonai sagų yra tas rezultatas, kurio investuotojas tikėjosi, kai investavo? Žinoma, kad ne. Turi atsitikti dar vienas dalykas. Kažkas turi parduoti sagas, taigi, konvertuoti jas į pinigus.

Būtent pinigai ir yra tas galutinis rezultatas, kurio buvo siekta, pinigai yra ta priežastis, dėl kurios gamykla ir buvo pastatyta. Sagos yra tik produkcija, tam tikra vidinė manifestacija, kad fabrikas gali jas gaminti. Tiesa, tam, kad būtų pasiektas rezultatas – pinigai – reikalingas dar vienas esminis veiksnys: ekonomistai jį vadina „paklausa“. Tam, kad sagos būtų konvertuotos į pinigus, rinkai turi jų norėti, žinoti jų vertę. Jeigu fabrikas suranda tokia rinką, kurioje gali parduoti užtektinai sagų, dalis gautų pinigų gali sugrįžti investuotojams dividendų pavidalu. Dažniausiai didžioji gautų pinigų dalis vėl sugrįžta į gamybą, nes fabrikui reikia pirkti žaliavas, modernizuoti įrangą, išlaikyti darbininkus, taigi, pradėti naują sagų gaminimo ciklą. Geriausiais atvejais,

fabrikas gali pradėti dirbti nepertraukiamu ciklu, net sugebėti neribotai tęsti gamybą be papildomų kapitalo injekcijų.

Dabar pabandykim įsivaizduoti kitą dėžę – muziejų. Ir vėl teks į ją „įpilti“ pinigų, bet ne kapitalo investicijų forma, o įnašais, dotacijomis ir kitokia parama, gauta iš visuomeninių ir privačių šaltinių: individualių donorų, fondų, korporacijų, įvairaus lygio valdžios institucijų. Dalis šių pinigų bus skirta žaliavų: eksponatams, knygoms, informacinėms technologijoms, įsigyti. Kaip ir sagų fabriko atveju, likusieji pinigai bus išleisti darbuotojams pasamdyti. Šiuo atveju tai bus mokslo ir švietimo darbuotojai, restauratoriai, dizaineriai – žmonės, kurie „perdirbs“ žaliavas į vertingus produktus: parodas, viešas paskaitas, katalogus, galerijų gidus ir specializuotas ekskursijas.

Kaip ir tie milijonai sagų, atsiradusių pirmojoje dėžėje, šie vertingi produktai galų gale atsiras antrojoje dėžėje visuomenei skirtų programų pavidalu, kaip muziejų produkcija. Čia mums vėl iškyla tas pats esminis klausimas, kuris iškilo ir sagų gamybos atveju: ar ši produkcija – programos - yra muziejaus siekiamas galutinis rezultatas? Ar jos ir yra tas rezultatas, kurio siekė donoriai ir aukotojai, kai skyrė pinigus šiai institucijai? Ir vėl atsakymas yra „be abejo – ne“. Turi įvykti šis tas daugiau. Pirmą – šios programos pirmiausia turi pasiekti auditoriją, ir antra – padaryti tai auditorijai teigiamą poveikį. Jeigu programos nedaro poveikio auditorijai, tai iš esmės jų gali ir visai nebūti.

Muziejų atveju būtent *pokytis* ir yra siekiamas rezultatas, norima išdava, priežastis, dėl kurios įmonė ir buvo pastatyta.

Sagų fabrikas galėjo konvertuoti savo produkciją (sagas) į norimą galutinį rezultatą (pinigus) tik tuo atveju, jei rinkta įvertino sagų vertę. Muziejus taipogi gali konvertuoti savo produkciją (programas) į siekiamą galutinį rezultatą (teigiamą poveikį) tik tuo atveju, jei potenciali auditorija įvertina jo siūlomo produkto vertę.

Ši paralelė jokių būdu ne ideali. Kaip pažymėjo Dysas, yra mažiausiai du esminiai skirtumai tarp verslo įmonės ir visuomeninės įstaigos. Vienas šių skirtumų susijęs su resursų gavimo būdu. Verslo įmonė, kaip įprasta, moka pilną rinkos kainą už resursus. Visuomeninė įstaiga, skirtingai nei verslo įmonė, gali gauti finansinių resursų, įvairaus turto bei savanoriško darbo jėgos išteklių nemokamai – kaip dovaną. Antrasis skirtumas susijęs su produkcijos – prekių, ar paslaugų perdavimu visuomenei. Verslo įmonė paprastai pateikia rinkai produktą už aukščiausią įmanomą kainą. Tuo tarpu visuomeninės įstaigos paslaugos yra arba nemokamos, arba paslaugų įkainis yra gerokai mažesnis, nei jų savikaina. Dėl šio antrojo skirtumo visuomeninės įstaigos, skirtingai nei verslo įmonės, pajamos niekada pilnai nepadengia darbui apmokėti skirtu kapitalo sąnaudų, ir todėl ji yra priversta kasmet prašyti papildomų įnašų.

Tai, kad muziejai ar kitos visuomeninės įstaigos turi tiek daug panašumų su verslo įmonėmis, dar nereiškia, kad dabar verslo modelis dominuoja, ir kito pobūdžio organizacijos būtinai turi juo vadovautis. Iš tiesų, pastaraisiais metais mes imame pripažinti, kad visų rūšių organizacijos, ne tik verslo ir visuomeninės įstaigos, bet ir valstybės organizacijos savo struktūra ir veiklos principais tampa stublinančiai panašios. Visos jos panašiai įsigyja ir valdo tuos nedidelius didžiajai visuomenės daliai skirtus resursus. Bendra yra ir tai, kad auga supratimas, jog šios organizacijos už laikinai gautą teisę naudotis tais resursais privalo grąžinti plačiajai visuomenei adekvačios vertės atitikmenį. Komentaruose apie verslo įmonę vadybos ekspertas Pyteris Drakeris (Peter Drucker) pastebėjo:

Verslas, kuris neduoda bent jau investuoto kapitalo dydžio grąžos, socialiniu požiūriu yra nepateisinamas. Jis tuščiai eikvoja visuomenėse resursus. Ekonominiai veiklos rezultatai yra tas pagrindas, be kurio verslo subjektas negali vykdyti jokių kitų įsipareigojimų, negali būti geras darbdavys, geras pilietis, ar geras kaimynas.

Panašiai ir muziejaus atveju. Tai, kas versle galioja pelnui, muziejaus atveju pasakytina apie rezultatus. Muziejus, kurio veikla neduoda jokio rezultato visuomenei, yra socialiai nepateisinamas, lygiai taip pat, kaip nepelningas verslas. Toks muziejus švaisto visuomenės resursus.

Tikėkimės, kad įtikinome tuos, kurie vis dar puoselėjo beblėstančią viltį, kad pats muziejų buvimas yra vertybė, jog taip nėra. Pasiremdami išdėstytais teiginiais, galim sakyti, kad muziejus privalo įsipareigoti tiek tiesiogiai, tiek plačiąja prasme veikti taip, kad ir jo lankytojai, ir bendruomenė turėtų iš to naudos. Tiesioginis įsipareigojimas (kitais tarant, praktinis būtinumas) atsiranda, kai donoriai (ypač fondai) ima kelti jį kaip sąlygą paramai gauti. Įsipareigojimą plačiąja prasme sąlygoja tai, kad istoriškai muziejui buvo suteikta galimybė sukaupti ir saugoti didelius resursus, kuriuos bendruomenė galėjo panaudoti kitiems visuomeniniams tikslams, todėl bendruomenė tikisi tam tikros grąžos.

Kaip gi muziejus turi pateisinti savo buvimą? Šiuo klausimu mes pereiname prie mūsų antrosios iš trijų pasiūlytų problemų, t.y., kad muziejus pateisina savo buvimą šviečiamąja veikla, kuri, kaip teigia „*Meistriškumas ir indėlis*“, yra tarnavimo visuomenei pagrindas. Deja, „švietimas“ yra labai plati sąvoka. Ji apima tiek mokymą ir žinių perteikimą („mokyti“), ir dažniausiai, bet ne visada, atvirkštinę sąvoką – žinių gavimą („būti mokomam“). Siekdamas suprasti save (net gi, ko gera, daug svarbiau išaiškinti savo paskirtį kitiems), kaip švietimo įstaigą, muziejus privalo pagalvoti, kaip gi jis atliks šviečiamąjį darbą: kaip policijos akademija ar

profesinė mokykla; kaip plataus spektro menų koledžas ar tiriamąjį darbą atliekantis universitetas; ar kaip viešoji biblioteka.

Muziejus turėtų pagalvoti, kokia jo vieta švietimo procese, prasidedančiame formalių instrukcijų pateikimu ir pasibaigiančiame savarankišku mokymusi. Jungtinės Karalystės Muziejų, archyvų ir bibliotekų taryba yra tarp tų institucijų, kurios nagrinėjo šį klausimą. Neseniai parengtame strateginiame plane dėl mokymo muziejuose, Taryba aiškiai linksta prie savarankiško mokymosi švietimo procese:

Mokymo apibrėžimai ir požiūris į jį gerokai pasikeitė... Mokymas jau nebetraktuojamas tik kaip paprastas žinių ir informacijos perteikimas: tai procesas, reikalaujantis paties besimokančiojo dalyvavimo, kurį žmonės supranta įvairiais būdais, ir kuris yra siejamas su žmonių gyvenimo kokybės gerėjimu.

Visuomenė vis jautriau reaguoja į tuos skirtumus: tai rodo ir tyrimas, kurį 2001 metais tikslinėje auditorijoje atliko Ankstyvosios Amerikos kultūros Vinterturo (Winterthur) programos studentai. Tyrimo metu tikslinės auditorijos dalyviai labai skirtingai reagavo į teiginį, jog „mokymo“ arba „mokymosi“ elementai gali būti sudėtinės tariamo jų apsilankymo muziejuje dalys. Perspektyva būti mokomam sukėlė beveik išimtinai neigiamą reakciją. Tuo tarpu perspektyva, suteikianti lankytojams galimybę mokytis, buvo priimta labai teigiamai.

Toje pačioje Vinterturo studijoje nagrinėta antroji žodžių pora – „pramoga“ ir „poilsis“ – atspindintys kitus apsilankymo muziejuje aspektus, taip pat sukėlė prieštaringus atsakymus. „Pramoga“ buvo vertinama negatyviai, o „poilsis“ – pozityviai. Abiejų žodžių porų vertinimuose buvo akivaizdus skirtumas tarp pasyvaus muziejaus lankytojo, kuris yra mokomas ar dalyvauja pramogoje, ir aktyvaus lankytojo, kuris pats pasirenka – mokytis, ir/ar poilsiauti.

Ar konkretus muziejus visų pirma turi būti mokymo institucija, ar vieta, kurioje mokomasi, dažnai nesutaria net jo darbuotojai. Iš savo patirties galiu pasakyti, kad moksliniai darbuotojai, ypač turintys didžiausią akademinę patirtį, muziejų švietimo procese linksta prie teorijos, kurią mano Smitsono kolega Zahava Douring (Zahava Doering) vadina „paukščiuko“ teorija. Remiantis šiuo požiūriu, muziejus, kaip visažinanti mama – paukštė, rūpestingai sukranto visus galimai naudingus faktus bei nuomones ir kąsnis po kąsnio kiša juos į snapelius jaunikliams – lankytojams. Pedagogai užima tarpinę poziciją. Jiems muziejus yra vieta, kur galima sėkmingai suderinti įvairias mokymo metodologijas ir savarankiško mokymosi galimybes. Trečiąją grupę sudaro neseniai muziejuose atsiradę darbuotojai - lankytojų aptarnavimo vadybininkai, kurie ne per daug gilinasi į muziejaus specifiką ir priežastis, dėl kurių jis yra lankomas. Kas bebūtų –

parduotuvė, restoranas, automobilių stovėjimo aikštelė, ar paroda – jiems svarbu, kad lankytojas būtų patenkintas ir norėtų ten sugrįžti.

Maždaug prieš penkerius metus aš pasiūliau panagrinėti Čandlerio Skryveno (Chandler Screven) 1974 metais publikuotą straipsnį „*Mokymosi muziejaus aplinkoje palengvinimas ir vertinimas: eksperimentinė analizė*“. Kalbėdamas apie mokymosi rezultatus, Skryvenas pasiūlė naudoti vieną ar daugiau veikiamosios rūšies veiksmažodžių, kurių pagalba galima būtų apibūdinti, ką muziejaus lankytojas, apžiūrėjęs ekspoziciją, turėtų sugebėti atlikti. Tarp jo siūlomų veiksmažodžių buvo: „įvardyti“, „klasifikuoti“, „palyginti“, „išvardyti eilės tvarka“, „išskirti“, „identifikuoti“, „išspręsti“.

Skryvenas pateikė įsivaizduojamą apsilankymo Graikų ir Romėnų puodžių dirbinių parodoje rezultatą. Jo parengtoje instrukcijoje buvo siūloma: „Lankytojui viena po kitos pateikiame šešias poras spalvotų skaidrių su puodu pavyzdžiais. Kiekvieną skaidrių porą sudaro vienas graikų ir vienas romėnų darbų pavyzdys. Lankytojas teisingai įvardys graikų (romėnų) pavyzdžius penkiose iš šešių porų“. Be to, Skryvenas siūlė atlikti ir testą, kurio pagalba būtų išsiaiškinta, kokio lygio buvo respondentų žinios šioje srityje prieš apsilankant parodoje.

Užbėkim Skryvenui už akių – įsivaizduokim tris skirtingas lankytojų grupes. Pirmoji grupė, kuri iš esmės liko patenkinta apsilankymu muziejuje, mažai, arba visiškai nesidomėjo šia konkrečia paroda. Praeidami pro šalį, jie vos žvilgtelėjo į ją. Panašu, kad netgi tie, kurie sutiks dalyvauti teste, kuris atliekamas po apsilankymo, neparodys teigiamo rezultato. Nusiraminiui pagalvokime apie tai, ką Luisa Silverman (Lois Silverman) iš Indianos universiteto ir trys jos kolegos 1996 m. rudenį rašė žurnale „*Muziejų švietimas*“.

Žmonės dažnai ateina (į muziejus) su šeimomis ar kitokiomis socialinėmis grupėmis pirmiausiai ir dažniausiai dėl visuomeninių priežasčių. Nors lankytojai sako, kad ateina į muziejų, kad kažką sužinotų, tikroji priežastis būna socialinio pobūdžio. Noras pajvairinti šeimos laisvalaikį, pasimatymas, iš kitų miestų atvažiavę svečiai, ar susitikimas su draugais – štai keletas tikrųjų priežasčių, kurios atveda žmones į muziejus.

Kaip bebūtų skaudu tiems, kas metų metais rengia parodas, bet būtent tokia yra tiesa. Kaip įstaigos, kurių patalpose vykta visuomenei skirti renginiai, muziejai gali būti lyginami su žiniasklaidos priemonėmis. Skelbdami reklamą laikraštyje žinome, kad tik labai maža skaitytojų dalis susidomės siūlomu produktu. Siųsdami reklamą tiesiogiai potencialiems klientams paštu, vadybininkai džiaugiasi trijų procentų dydžio grąža. Taigi negalėdami iš anksto identifikuoti savo klientų, sudarančių tuos tris procentus, ir norėdami užtikrinti, kad jie gautų reklamą, vadybininkai

išsiunčia ją dar 97 procentams tų, kurie ja nesidomi. Muziejus taip pat turi pripažinti, kad tik retas lankytojas domėsis viskuo, kas siūloma pamatyti. Daugelis kitų lankytojų didžiosios dalies muziejininkų pastangų taip ir neįvertins.

Mūsų antroji įsivaizduojamoji lankytojų grupė turėtų suteikti galimybę muziejų darbuotojams, ypač moksliniams bendradarbiams, pasijusti geriau. Tai lankytojai, kurie yra pasirengę skirti laiko įdėmiai eksponatų apžiūrai ir aprašų skaitymui. Jie gali gaišti laiką, laukdami ekskursijos gido. Jie gali paimti ir studijuoti galerijos platinamas informacines skrajutes. Jie gali gyvai diskutuoti tarpusavyje. Jų interesai nesikerta su muziejininkų pozicija, taigi galima tikėtis, jog paprašyti atlikti testą po apsilankymo, jie puikiai jį atliks, ir tai bus patvirtinimas, jog muziejus perteikė žinias lankytojams. Vykdydamas savo švietėjišką misiją šių lankytojų atžvilgiu, muziejus akivaizdžiai bus suvaidinęs mokytojo vaidmenį.

Vis tik didžiausią susirūpinimą man kelia trečioji įsivaizduojamoji grupė. Šią grupę sudaro:

! neseniai atvykusi pagyvenusi imigrantė iš Graikijos, kuriai paroda išprovokuoja emocijų antplūdį, susijusį su pasididžiavimu protėvių pasiekimais;

! du broliai, kurių jaunesnioji sesuo neseniai numirė po sunkios kovos su vėžiu. Jiems tam tikrą nusiramimą teikia suvokimas, kad nepaisant gyvenimo trapumo ir trumpumo, menas ir grožis išlieka;

! reguliariai keramikos parodas lankanti savamokslė puodų žiedėja, ieškanti originalių formų, kurias galėtų panaudoti savo darbe;

! neseniai iš Romos grįžęs turistai, kuriam paroda atgaivina malonius kelionės prisiminimus;

! ir pramogaujanti jauna įsimylėjėlių pora, kurianti juokingas ir/ar neįtikėtinas istorijas apie meilės scenų, pavaizduotų ant keramikos kūrinių, kilnę.

Tarkim, kad šią trečiąją grupę sudarantiems lankytojams nelabai sekėsi atsakyti į testo, skirto vizito rezultatams įvertinti, klausimus. Kaip gi tada mums juos vertinti? Ar vien dėl to, kad jų tikslai nesutapo su muziejininkų noru išmokyti juos atskirti graikų keramiką nuo romėniškosios, mes turime traktuoti jų apsilankymą muziejuje kaip nesėkmę? Ar mes turėtumėm pripažinti, kad muziejus gali būti įstaiga, kurioje vieni lankytojai išmoksta labai mažai ar net nieko, bet apsilankymas muziejuje jiems teikia malonumą, o kiti sužino tai, ką norėjo perteikti muziejus. Vis tik ir pirmieji gauna kažką vertinga, ar tai būtų pasididžiavimo, ar ramybės jausmas, netgi jei muziejus to neketino perteikti.

Mokslinį tiriamąjį darbą atliekančiame universitete ar policijos akademijoje toks planuojamo ir atsitiktinio rezultato mišinys gali būti netoleruotinas. Tačiau muziejuje mes turime išlikti jautrūs šiems sunkiai klasifikuojamiems, dažnai netikėtiems aspektams, nes šių vizitų metu lankytojai gauna ypatingą, išskirtinę patirtį.

Literatūroje apie šviečiamąją muziejų veiklą yra daug pavyzdžių, liudijančių, kad dažnai žinios ar įgūdžiai, įgyti apsilankymo muziejuje metu, gerokai pranoksta deklaruojamus didaktinius lūkesčius, siejamus su konkrečia ekspozicija. Antai Niujorko universiteto profesorius Maikas Volisas (Mike Wallace) mano, jog svarbiausias istorijos muziejų tikslas galėtų būti "padėti lankytojams suvokti istoriškumą, vystyti jų sugebėjimą nustatyti savo buvimo laike vietą, skatinti jų, kaip piliečių sąmoningą dalyvavimą istorijos procese." Esminė mintis yra ta, kad kaupiamojo efekto dėka istorijos muziejaus ekspozicijos poveikis yra daug platesnis, nei galima būtų tikėtis, vertinant konkretų pateiktos informacijos turinį. Būtent dėl kaupiamojo efekto didėja piliečių sąmoningumas.

Ši išvada, be abejo, taikytina ir kitų tipų muziejams. Biologinės įvairovės salė Amerikos gamtos istorijos muziejuje galėtų būti vienas iš pavyzdžių. Jos ekspozicija puikiai atspindi muziejaus pastangas pateikti informaciją taip, kad, darbuotojų žodžiais tariant, „ji įtaigiai parodytų publikai, koks svarbus yra biologinės įvairovės vaidmuo išsaugant gyvybę, sukeltą nerimą dėl gresiančios ekologinės krizės“. Siekiama ne paprastos kontempliacijos, pasyvaus supratimo ugdymo, o paskatinti sąmoningą socialinę ir politinę veiklą.

Meno muziejus gali padėti lankytojui lavinti įvairius jo sugebėjimus. Harvardo filosofas velionis Nelsonas Gudmanas (Nelson Goodman) 1980 metais Bostone vykusioje kasmetinėje Amerikos muziejų asociacijos konferencijoje įsimintiname pranešime teigė, jog meno muziejai turi ne tik ugdyti meno vertės suvokimą ir skatinti domėtis meno istorija, bet veikti kaip „aklumo prevencijos ir gydymo institucija“. Jis sakė, jog muziejuje eksponuojami meno darbai atlieka šią funkciją, jei

skatindami norą pažinti, sugebėjimą jausti, didindami regimojo suvokimo gebėjimus ir išplėsdami jo perspektyvą bei praturtindami ją naujom sąsajom ir kontrastais, atkreipdami dėmesį į nepastebėtus reiškinius, jie dalyvauja pažinimo procese, mūsų pasaulių kūrime ir pertvarkyme.

Pereikime prie trečiojo teiginio: muziejai, atsižvelgdami į augančius atskaitomybės reikalavimus – kai reikia atsiskaityti ne tik už gaunamus resursus, bet it už sėkmingą programų įgyvendinimą – privalo sukurti patikimą grįžamojo ryšio sistemą, kuri leistų parodyti švietimo

programų poveikį ir už tas programas atsiskaityti. Mano nuomone, kuriant šias sistemas svarbiausia yra atsižvelgti į kuo plačiausią galimą edukacinio poveikio spektrą, į kurį muziejai gali įnešti savo indėlį.

Tais atvejais, kai planuoto ir faktiškojo mokymo rezultatai persipina arba sutampa, kaip, pavyzdžiui, antrojoje hipotetinėje grupėje, kurios nariai bent jau penkiais atvejais iš šešių išmoko atskirti graikišką puodą nuo romėniškojo – tą poveikį palyginti lengva įvertinti. Kai muziejaus tikslai ir jo lankytojų interesai nesutampa, vertinti tampa sudėtinga. Prisiminkime sunkiai kontroliuojamus trečiosios hipotetinės grupės svajotojus ar jaunąjį Stefeną Džėjū Gouldą, kurio profesiją nulėmė vaikystėje aplankytas muziejus. Galbūt būsimajam aplinkosaugos specialistui, kuris aistringai kovos už ekologiją, postūmį suteikė apsilankymas Biologinės įvairovės salėje. Iš tiesų, daugelis mūsų turbūt prisimena kažkada girdėtą atvejį apie apsilankymą muziejuje, kurio metu muziejus buvo paminėtas kaip vieta, kurioje kažkada norėtumėm dirbti.

Svarstydami šią problemą, vis tik norėtumėm pabrėžti, jog geriau jau muziejui neturėti sistemos, leidžiančios nustatyti jo poveikį visuomenei, nei turėti blogai veikiančią sistemą. Tokį požiūrį straipsnyje „*Filantropijos kronika*“ pabrėžė Džono F. Kenedžio valdymo mokyklos docentas Pyteris Framkinas (Peter Frumkin). Rašydamas apie dažnai nesėkme pasibaigiančias ne pelno siekiančių institucijų pastangas parengti racionalias priemones, leidžiančias įvertinti parengtų programų efektyvumą – jas jis vadina „programiniu tikslu“ – Framkinas perspėja, kad gali sustiprėti noras pakeisti jas finansiniais vertinimais. Be abejo, tam tikru požiūriu šie vertinimai turi didelį privalumą ta prasme, kad jie be vargo gali būti susieti su aiškiais kiekybiniais rodikliais: įnašų atsipirkimu, metinių pajamų kitimu, ar metinių pajamų ir išlaidų santykiu. „Tai akivaizdi nepelno siekiančio pasaulio problema“, – rašo Framkinas.

Pradedant fondais ir universitetais, baigiant ligoninėmis ir muziejais, visų rūšių ne pelno siekiantys subjektai, ypač didelės institucijos orientuojamos vadovautis finansiniais veiklos kriterijais, nes jie yra daug konkretesni ir svaresni nei programiniai. Pagal šiuos kriterijus stebėtojas gali greitai ir lengvai palyginti ir įvertinti keleto organizacijų valdymą.

Išryškindami Framkino poziciją, įsivaizduokime, kokie beprasmiai taptų finansiniai kriterijai, kai kuriais krašutiniais atvejais, kaip antai, jei bandytumėm juos panaudoti vertinant Armėnų genocido muziejų ir memorialą, kurie turėtų būti atidaryti Vašingtono centre 2007 metais. Šiandien daugelis istorikų (ne turkų) pripažįsta, jog Otomanų imperija 1915-1916 metais išžudė daugiau nei milijoną armėnų, siekdama „išvalyti“ teritoriją, kuri turėjo tapti Turkijos dalimi. Dar dešimtys tūkstančių žmonių buvo ištremta. Daugelis jų vėliau atvyko į Jungtines Valstijas. Šios

grupės palikuonys pirmiausia ir buvo atsakingi už Genocido muziejaus organizavimą ir jo atidarymui reikalingų lėšų - 75 mln. JAV dolerių sukaupimą. Vienas iš muziejaus tikslų bus pavišinti istorinius faktus apie 1915-1916 metų masines žudynes, išdėstyti Amerikos armėnų diasporos istoriją, papasakoti armėnų bendruomenės išlikimą ir atgimimą Jungtinėse Valstijose bei kitose šalyse. Būsimoji muziejaus vieta – Vašingtono centras, buvęs banko pastatas, esantis vos už dviejų kvartalų nuo Baltųjų rūmų, nekelia abejonių, jog muziejų aplankys daugiau, nei planuojami 250 000 lankytojų per metus.

Kokiais gi principais vadovaudamiesi, Genocido muziejaus rėmėjai vertins jo veiklos sėkmę ar nesėkmę? Atrodytų, jog be abejonės, vertinama turėtų būti pagal muziejaus šviečiamosios veiklos rezultatus, o ne pagal tai, kiek jo pajamos viršijo išlaidas, ar kiek jo turto vertės augimas lenkia kokio nors vertybinių popierių indekso didėjimą. Toks susirūpinimas nėra atsitiktinis. Muziejus, kaip ir kiekviena organizacija, turi rūpintis savo pajamomis ir išlaidomis. Tačiau muziejus skiriasi nuo sagų fabriko tuo, kad jo veiklos sėkmės ar nesėkmės negalima vertinti pagal tuos pačius kriterijus. Muziejui keliamo tikslo pagrindas yra programinio pobūdžio rezultatai, o ne fiskaliniai.

Armėnų genocido muziejaus atvejis parodo, kad aiškiai įvardyti institucijos veiklos tikslai, tiksliai suformuluotas planuojamas šviečiamojo darbo rezultatas gali gerokai palengvinti tinkamų vertinimo kriterijų nustatymą. Tie aiškiai apibrėžti tikslai, be abejonės, negali būti universalūs visiems muziejams. Senesnieji muziejai, kurie atsirado tais laikais, kai pats muziejaus buvimas galėjo būti laikomas vertybe – juk iš tiesų šios institucijos atsirado gerokai anksčiau nei buvo sukurta frazė „tikslų apibrėžimas” – institucijos tikslų apibrėžimas galėtų būti vienas pirmųjų žingsnių, kuriant programinio vertinimo sistemą. Jeigu vertinimas tėra vien priemonė, kurios pagalba nustatome ar organizacija pasiekia norimą rezultatą, pirmiausia reiktų užtikrinti, kad visi svarbiausi dalyviai – muziejaus valdyba, personalas, savanoriai bei donorai ir lankytojai panašiai suvoktų pagrindinius institucijos tikslus. Deja, tik nedaugelis muziejų gali taip aiškiai išvelgti siekiamo tikslo rezultatą, kaip Genocido muziejus.

Net nepritariant Framkino susirūpinimui dėl netinkamo finansinių kriterijų naudojimo, vis dėlto, reiktų žinoti, kad yra vienas finansinės veiklos aspektas, į kurį būtina atkreipti dėmesį net laikantis grynai programinio vertinimo principo. Tai kainos efektyvumo klausimas. Įsivaizduokime, kad pavyzdžiui, regioninis Teksaso muziejus, esantis kaimo vietovėje, pasiūlo surengti parodą apie uraganus. Šviečiamieji parodos tikslai aiškūs. Muziejus nori paaiškinti lankytojams, kaip pasiruošti ateinančiam uraganui, kokių priemonių imtis namuose, kad būtų užtikrintas maksimalus šeimos saugumas stichijos atveju. Vis tik siekdamas paramos šiai parodai, muziejus gali tikėtis ne tik klausimo apie planuojamą šviečiamojo pobūdžio rezultatą – ar paroda

bus efektyvi perteikiant norimą informaciją – bet taipogi ir klausimo, ar kainos požiūriu paroda yra efektyviausia priemonė tikslui pasiekti. Galbūt kažkas kitas gali to išmokyti žmones už daug mažesnę kainą nei kiek neblogiau, pavyzdžiui, pasitelkdamas iliustruotą leidinį, video įrašą ar specialią televizijos laidą?

Ankstesnėje vystymosi stadijoje, kai muziejai ir kitos ne pelno siekiančios organizacijos savo veikloje labiau orientavosi į produktą nei rezultatus, toks klausimas didesnių problemų nekeldavo. Muziejai galėdavo akcentuoti, kad paroda - tai unikalus produktas, kuris neturi sau lygių. Deja, šiandien situacija yra kitokia. Organizacijos, turinčios visiškai skirtingus produktus gali siekti to paties rezultato. Pavyzdys su uraganu liudija, kad atsirado neigiamas aspektas: su muziejais ėmė konkuruoti analogiškus produktus pigiau teikiantys tiekėjai. Vis dėlto, mano nuomone, atsiradusi pozityvioji pusė daugiau nei kompensuoja negatyviąją: orientacija į rezultatus kur kas plačiau atveria duris bendradarbiavimui. Jei kelios bendruomenės grupės turi bendrą interesą praplėsti žinias apie uraganus, rezultatas, kurio jos pasieks dirbdamos kartu, gerokai pranoks tą, kurį jos būtų pasiekusios dirbdamos atskirai. Magiškame bendradarbiavimo pasaulyje, kuris tik neseniai plačiai atvėrė savo vartus muziejams, prie dviejų pridėjus du dažnai gauname penkis.

Kai dėl Framkino pastebėjimo, kad nepelno siekiančių organizacijų pastangos parengti priemones, kurių pagalba būtų galima įvertinti parodų poveikį, dažniausiai baigiasi nesėkme: to negalima pasakyti apie muziejus vien jau dėl to, kad iki šiol jie nerodė rimtų pastangų tą padaryti. Dėl įvairiausių priežasčių muziejai tapo „kietu riešutėliu“ kai tenka spręsti vertinimo klausimą. Vieną iš problemų 2001 metų *Muziejų naujienų* liepos/rugpjūčio numeryje paminėjo Džėjus Raundas (Jay Rounds) iš Misūrio Šv.Luiso (St.Louis) universiteto. Jis pažymėjo, kad dažniausiai vartojama žodinė arba skaitmeninė vertinimo technika visiškai neatitinka muziejaus, kur informacija visų pirma perteikiama vizualiai, specifikos.

Antroji problema sietina su laiku. Panagrinėkim maisto programą nėsčiai moteriai, sukurta siekiant, kad kūdikis augtų didesnis ir sveikesnis. Vertinti tokią programą – vienas malonumas. Rezultatai bus kiekybiniai, ir mes juos turėsime po maždaug devynių mėnesių. Maža to, vertinant rezultatus bus galima pasinaudoti gausia duomenų baze, kurioje rasim tokius faktus: tos pačios bendruomenės naujagimių svoris prieš pradedant programą, naujagimių svoris kaimyninėse, demografijos požiūriu panašiose bendruomenėse, kurios vykdo kitokias programas, naujagimių svoris ankstesniuose programos vykdymo etapuose ir pan.

Beveik be išimties visi specialistai, kurie bandė gilintis į šią problemą, pripažino, jog muziejams toks pats principas netinka. Kaip jau minėta anksčiau, muziejaus bendrasis poveikis lankytojams yra ilgalaikio, kaupiamojo pobūdžio, jis dažniau paslėptas nei akivaizdus, greičiau

netiesioginis, nei tiesioginis, dažniausiai jis giliai persipynęs su nesuskaičiuojama daugybe žmogų veikiančių faktorių, atsirandančių dėl kitų bendruomenės organizacijų veiklos. Labiausiai vykusi analogija galėtų būti menų koledžas. Vertinti muziejaus ilgalaikį poveikį lankytoji pagal anketa, kurią jis užpildė išeidamas, būtų tas pats kas koledžo baigimo dieną pasakyti, koks bus studento, gavusio meninį išsilavinimą, įnašas visuomenei. Iš tiesų, absolventui gali tekti nugyventi didžiąją gyvenimo dalį, kad tas įnašas taptų matomas. Prisiminkime penkiametį Stefeną Džėjū Gouldą. Pagalvokime apie savo patirtį.

Situaciją dar labiau komplikuoja tai, kad tikslai, kurių šiandien siekia muziejai, yra labai įvairūs. Skiriasi ne tik skirtingų, bet ir tos pačios rūšies muziejų tikslai. Vienas meno muziejus gali siekti grynai estetinio poveikio lankytoji, nekeldamas sau konkrečių dabarties, ar ilgalaikių planų. Kitas meno muziejus gali traktuoti save kaip mokymo instituciją ir vertinti savo darbą pagal tai, kiek jo galerijose lankytojas išmoka meno istorijos. Trečias meno muziejus gali sutelkti dėmesį į kūrybingumo skatinimą – skatinti, kad lankytojai įvertintų ir vystytų savo kūrybinį potencialą. Ketvirtasis gali gilintis į estetiškes problemas, ne perteikdamas tam tikrą patirtį, o siekdamas sudominti lankytojus estetinių sąvokų - kompleksiskumas, vienybė ir intensyvumas - sąveika. Penktasis gali siekti Nelsono Gudmano (Nelson Goodman) idealo: būti "aklumo prevencijos ir gydymo" institucija. Jei dar prisiminsime, kokie skirtingi yra istorijos, gamtos istorijos, mokslo, ar vaikų muziejų tikslai, pradėsime suvokti vertinimo sudėtingumą.

Vis dėlto tam, kad pilnai suprastumėm muziejų darbo vertinimo problemos sudėtingumą, reikia prisiminti ne tik skirtingus muziejų tikslus, bet dar ir didžiulę muziejų lankytojų asmeninių tikslų įvairovę. Kai kurie jų, kaip kad mūsų seni pažįstami iš pirmosios hipotetinės grupės, ateina maloniai pasivaikščioti, pabūti su draugais ar šeima, pasidžiaugti viena iš nedaugelio viešų vietų, kur jie jaučiasi saugūs tarp nepažįstamų žmonių. Kai kurie, kaip kad mūsų draugai iš antrosios hipotetinės grupės, ateina tam, kad muziejus juos mokytų. Galų gale, kai kurie, kaip antai žmonės iš trečiosios hipotetinės grupės, ateina dėl stimuliuojančios muziejaus aplinkos, kuri skatina domėtis tuo, kas jiems atrodo vertinga: gyvenimu, daiktais, savimi.

Problemos sudėtingumas veda prie išvados, kad, laikui bėgant, muziejai turės parengti ne keletą, o visą arsenalą tobulesnių ir labiau įtikinamų priemonių, kurių pagalba galima būtų rasti ir/ar akivaizdžiai parodyti tą begalę muziejaus teigiamo poveikio individualiems lankytojams ir bendruomenei aspektų. Kai kurios priemonės tikslui pasiekti gali remtis kiekybiniu metodu, bet visuomenės mokslų tyrinėtojų siaubui, didžioji dauguma metodų gali būti anekdotiški ar remtis kokybiniais vertinimais. Svarbiausia, kad vertinimo metodai būtų tokie pat kompleksiški kaip ir muziejų darbas. Atsitiktų nepataisoma nelaimė, panaši į virš valstybinių mokyklų kybantį „mokymo vardan testo“ pavojų, jei muziejai būtų priversti savo darbo rezultatų vertinimą įsprausti

į ankštus dabartinių vertinimų kriterijų rėmus.

Tai ką gi mes išsiaiškinome apie rezultatais grindžiamus vertinimo kriterijus? Tikiuosi, kad tapo aišku, jog vertinimas pagal rezultatus, bent jau dabartinėje stadijoje, neturi būti siejamas su koku nors specifiniu metodu, matų sistema, ar koku nors ypatingu vadovavimo stiliumi. Tai turėtų būti suvokiama kaip tam tikras galvosenos būdas ar nuomonė, kuriuos Mokslo inovacijų instituto direktorius Džonas Folkas (John Falk) 2002 metais Dalase vykusioje Amerikos muziejų asociacijos metinėje konferencijoje apibūdino kaip „dvasinę būseną“. Remiantis šiuo požiūriu, pagrindinis muziejų veiklos vertinimo kriterijus turėtų būti jo pozityvus, sąmoningas poveikis, gerinantis individų ir bendruomenių, sudarančių tikslinę auditoriją, gyvenimo kokybę. Būtent tokio rezultato turėtų siekti muziejai, sudarydami veiklos planus.

Esmė glūdi ne tame, kokiais kriterijais remdamiesi mes tą rezultatą išmatuosim, o siekime paties rezultato (ne programų tvirtinimas, personalo patirtis ir entuziazmas, ar veiklos metodų tobulumas), kuris tampa ir lieka pagrindiniu muziejaus tikslu. Muziejus gali turėti geriausius darbuotojus, puikias patalpas, nuostabias kolekcijas, tobulą veiklos stilių ir programas – žodžiu, būti idealus. Vis tik tai jei jo veikla lieka be rezultatų, niekam nedaro jokio poveikio, jei jis tik pats savaime puikus, kyla klausimas, tai *kam* gi jis reikalingas? Prabangus, puikus, grakščiai ore besisukantis ratas, bevertė nereikalinga organizacija, eikvojanti visuomenės lėšas tik savo interesams tenkinti.

Prieš šimtmetį, prieš maždaug dvi žmonių kartas apimantį laiko tarpsnį, tokių institucijų, kaip muziejai, esmė buvo pirmiausiai siejama su gerais ketinimais. Apibūdindami juos, žodynai naudojo tokius žodžius kaip filantropiškas, labdaringas, ar gera linkintis. Linkintis kam nors gero! Tie laikai negrįžtamai praėjo. Muziejai ir kitos ne pelno siekiančios organizacijos daugiau nebegali būti savitikslios. Šių organizacijų išlaikymas reikalauja vis didesnių ir didesnių lėšų, taigi jos turi pateisinti lūkesčius tų, kurie tas lėšas skiria. Vien gerų ketinimų nebeužtenka. Šiandien reikia, kad organizacijos veiktų ir akivaizdžiai įrodytų savo veiklos efektyvumą. Pradedant darbą, ir toliau galima vadovautis gerais ketinimais, bet reikia atsiminti, kad muziejaus veiklos rezultatai vertinami pagal tai, kokią naudą jis atnešė visuomenei.