

TULEMUSPÕHINE HINDAMINE

Stephen E. Weil

Kui suur teaduskirjanik ja evolutsiooniteoreetik Stephen Jay Gould 2002. aasta mais suri, siis nii *New York Times*'i kui *Washington Post*'i järelhüüded märkisid ära, et huvi selle vastu, millest sai tema elutöö, süttis külaskäigust Ameerika Loodusajaloo Muuseumisse, kus ta 5-aastaselt isaga käis. Hiljem kirjutas ta: “Ma unistasin teadlaseks ja konkreetset paleontoloogiks saamisest sellest hetkest saadik, kui türannosauruse skelett minus aukartust äratas ja [samas ka] hirmutas.”

Siinkohal tuleks mainida nelja asja. Esiteks, kui me mõtleme muuseumist kui “õppimiskogemusest”, siis mis asi see oli, mida tulevane paleontoloog 5-aastase muuseumikülastajana õppis? Oli see midagi, mida kuraator lootis dinosauruste kohta öelda (nad on suured, nad on aukartustäratavad)? Või ta õppis midagi enda kohta; midagi, mis siiralt ta tähelepanu köitis ja kujutlusvõimet ärgitas; midagi, mis temas tõeliselt huvi äratas?

Teiseks, näib üllatav, et kumbki ajalehtedest ei serveerinud seda naljakat lugu kui veidrat, erandlikku või muul viisil ebatavalist. Samal ajal, kui meie vaidleme muuseumides selliste küsimuste üle nagu, kuidas õpetamise kavatsused ja tegelikult õpitu haakuvad, näib välismaailm olevat täiesti rahul mõttega, et varase muuseumikogemuse ja hilisema elu või elukutsevaliku (Gouldi puhul siis elukutsevaliku) vahel on teatud (või isegi iseenesestmõistetav) seos.

Kolmandaks, oletame, et Ameerika Loodusajaloo Muuseum oleks sel päeval, kui noor Gould tegi oma esimese ja saatusliku külaskäigu, läbi viinud külastusjärgseid intervjuusid, teste või muid külastajate uuringuid. Kas on tõenäoline, et selle külastuse tõelisest mõjust oleks aru saadud? Muuseumikülastused võivad olla nagu viitsütikuga pommid, mis plahvatavad oma tõelise tähenduse välja alles pika aja pärast.

Ja neljandaks, kuidas te selle külastuse tulemust adekvaatselt kirjeldaksite? Kas oluline on Gouldile endale avaldunud mõju või olid külastusel lõppkokkuvõttes olulised tagajärjed kõigile tema Harvardi üliõpilastele või sadadele tuhandetele eri rahvustest lugejatele üle kogu maailma? Kas Gouldi juhtum on unikaalne või tohime üldistada, et muuseumi mõju ulatub kõigini, kes ta udest sisse astuvad, ning levib lainetuse aina laienevate ringidena läbi ühiskonna või isegi üle kogu maailma?

Teiste sõnadega – mida on muuseumil õppida oma külastajate kogemustest nii siin- kui sealpool muuseumiseinu? Muuseumi väärtuse hindamine peaks algama positiivsest ja tahtlikust muutusest üksikisiku elus ja ühiskonnas, mis on muuseumi sihtauditoorium. Oluline pole mitte see, kuidas muutusi mõõta, vaid see, et need muutused saaksid ja jääksid institutsiooni põhieesmärgiks. Enne, kui siirdume tulemuspõhise hindamise juurde, mõtisklegem siiski järgnevate muuseumide üldiselt ja neis õppimist puudutavate suhteliselt teoreetiliste väidete üle.

Esiteks, praeguseks on muuseumi metamorfoos avalikkuse teenistuses olevaks institutsiooniks peaaegu lõppenud – kuigi kunagi arvati, et muuseumi olemasolu õigustus on tema olemasolu ise. Vähemalt USA-s kehtib täna peaaegu et üldine kokkulepe, et muuseumi väärtuse mõõtmine ei ole enam *sisemine* hinnang sellele, millised võimsad kogud, andekad töötajad, suurepärased abivahendid ja suur rahaline toetus tal on, vaid *väline* hinnang tegelikult saavutatud positiivsetele tulemustele ja reaalsele kasule, mida muuseum on võimeline üksikisikule ja ühiskonnale pakkuma. Selline muutus ei ole muidugi ainult muuseumidele omane. See on toimunud terves mittetulundussektoris, millest muuseumid on vaid väike osa.

Teiseks, kordame maksiimi, mis öeldi jõuliselt välja Ameerika Muuseumide Assotsiatsiooni 1991. aasta publikatsioonis “Kvaliteet ja õiglus: haridus ja muuseumide ühiskondlik mõõde” (*Excellence and Equity: Education and the Public Dimension of Museums*): “iga muuseumi peamine roll avalikkuse teenimisel on haridus selle kõige laiemas tähenduses.” Rõhutades pedagoogiliste tegevuste laienemist tänastes muuseumides, tähtsustab “Kvaliteet ja õiglus” pidevalt tõusvat taset, milleni haridus muuseumides ja teistes vabatahtlikes õpipaikades jõudnud on, eristudes nii meetodite kui eesmärkide poolest muudest akadeemiliste institutsioonide poolt pakutavatest haridusvormidest. Üks briti väljaanne, mõtiskledes selle erinevuse üle, iseloomustas tänapäeva muuseumides (ja raamatukogudes) pakutavat õppimisvõimalust kui “elukestvat protsessi, mis loob kompetentsust, enesekindlust ja oskusi, mis võimaldavad inimestel oma elu organiseerida, parandada elukvaliteeti ning olla ühiskondlikult aktiivne”.

Kolmas ja kõige olulisem viimastel aastatel mittetulundussektoris toimunud muutus, mis on mõjutanud muuseumide sama palju kui sotsiaalabi ja tervishoiuteenuste pakkujaid, on aruandlust ja vastutust puudutavate standardite tõus. Vanasti piisas sellest, et organisatsiooni aruandluse eesmärk oli näidata, et rahasid on ausalt kasutatud ning keegi ei ole oma kätt kassasse pistnud.

Täna aga kutsutakse organisatsioone üles näitama nii ausust kui kompetentsust. Annetajad ja toetajad on aina vähem ja vähem nõus lihtsalt uskuma, et toetusesaajad muuseumid on olnud edukad oma hariduslike ja muude eesmärkide saavutamisel. Aina enam küsivad nad mingit tõestust. Meie muuseumide jaoks on oluline, et nad arendaksid välja usaldusväärseid tagasiside süsteemid (kuigi saadavad vastused võivad olla hirmutavad), mis mitte ainult ei aitaks neil jälgida ja aru anda oma hariduslike ja muude püüdluste mõjudest, vaid võimaldaksid juhtimisinstrumendina teha vajalikke muudatusi, kui ilmneb, et need püüdlused vajavad korrigeerimist.

Alustagem esimese väitega, mis ütles, et peamine mõõde ükskõik millise tänapäeva muuseumi väärtuse hindamisel on see määr, mille ulatuses muuseum on suuteline näitama positiivseid tulemusi üksikisiku ja ühiskonna jaoks, keda muuseum teenida püüab. Koheselt kerkib kaks küsimust: mida me mõtleme “tulemuste” all? Ja kuidas need “tulemused” sobituvad muuseumi olemuse ja tegevuse üldkontseptsiooni? Mis puutub esimesse küsimusse, siis minu arvates on parim 1990. aastate keskpaigas *United Way of America*¹ poolt väljapakutud vastus. Selgituseks neile, kes ei ole kursis nimetatud institutsiooni rolliga: *United Way* oli pioneer tulemuspõhise hindamise kasutamisel, rakendades seda pidevalt abirahade pärast võistlevate tervishoiu- ja sotsiaalteenuste ühingute toetuste määramisel. *United Way* kontseptsiooni järgi on võtmesõnaks “muutus”. Selleks, et olla edukas *United Way*-lt toetuse taotlemisel, peab suutma demonstreerida oma võimet tekitada positiivseid muutusi, s.t põhjustada kasulikke muutusi oma programmides osalevates üksikisikutes ja/või elanikkonnas. Valdkondi, milles muutused võivad esineda, on märkimisväärselt palju. Need võivad olla “...seotud käitumise, oskuste, teadmiste, suhtumise, väärtuste, olukorra, staatuse või muude omadustega. See on see, mida programmis osalejad teavad, mõtlevad või oskavad teha, kuidas nad käituvad või kuidas on nende olukord programmi järgselt muutunud”.

Ma arvan, et peaaegu kõik nõustuvad, et just neid muutusi (konkreetselt: muutusi oskustes, teadmistes, suhtumises ja väärtustes) soovivadki muuseumid läbi oma pedagoogiliste tegevuste saavutada.

Aga kuidas ikkagi need tulemused sobituvad muuseumi üldisesse kontseptsiooni? Et vastata sellele küsimusele, viitan ma “ühiskondliku ettevõtte mudelile”, mille Stanfordi ärikooli professor J. Gregory Dees pakkus esimest korda välja mõned aastad tagasi, kui ta õpetas

¹ Heategevusorganisatsioonide ühendus – tlk.

Harvardis. Alustuseks, ehkki natuke kaudselt, mõelgem nõobivabrikust. Kujutage ette suurt kasti – see on nõobivabrik. Alustamiseks valavad investorid sinna ülevalt raha sisse. Algkapitali eest ostab vabrik nõopide tegemiseks vajalikud sisseseeded ja tooraine. Samuti palgatakse kassis töötavad inimesed – mehaanikud, disainerid, masinaoperaatorid ja ametnikud –, et disainida, toota ja nõopide üle arvestust pidada. Kasti põhjast näeme tulemas tehase väljundit – nõöpe. Miljoneid ja miljoneid nõöpe. Kas need nõöbid ongi tehase tõeline eesmärk? Kas need miljonid nõöbid on tulemus, mida investorid lootsid oma investeeringuid tehes saada? Loomulikult mitte. Midagi peab veel toimuma. Keegi peab minema ja need nõöbid maha müüma ning rahaks muutma.

Ja see raha on eesmärk; see on tulemus, mida kõik tahtsid; see on põhjus, mille pärast kogu ettevõtte üldse loodi. Nõöbid olid vaid väljund; sisemine manifestatsioon; midagi, mis kuulub tehase tootmisvõime hulka. Teisest küljest, tulemuse (s.o raha) jaoks oli vajalik veel üks oluline komponent, mida majandusteadlased nimetavad “nõudluseks”. Selleks, et nõöpe saaks rahaks konverteerida, peab turg neid tahtma ja arvama, et neil on väärtus. Oletades, et vabrik leiab sellise turu ja suudab müüa nii palju nõöpe, et olla edukas, siis osa sellest teenitud nõöbirahast läheb dividendidena investoritele. Kuid enamus sellest liigub siiski vabrikusse tagasi, et see saaks osta rohkem materjale, täiustada seadmeid, säilitada oma töötajaid ja alustada uut nõöbitegemise tsüklit. Parima stsenaariumi korral võib sellest saada igiliikuv nõöbivabrik, mis suudab ilma lisakapitalita jätkata nende tsüklitega lõpmatuseni.

Kujutlegem nüüd teist kasti – see on muuseum. Taas kallatakse ülevalt raha sisse, kuid mitte kui investeeritud kapital, vaid kui annetused, abirahad ja muud toetused avalikest- ja eraallikatest: eraannetajad, fondid, korporatsioonid ja erinevad valitsustasandid. Osa sellest rahast läheb tooraineks: museaalid, raamatukoguraamatud, infotehnoloogia. Ja ülejäänud, nagu nõöbivabriku puhulgi, võib kulutada töötajate – praegusel juhul siis spetsialistide nagu kuraatorid, konservaatorid, näitusekujundajad, pedagoogid – palkamiseks, et muuta toormaterjal väärtuslikeks toodeteks: näitused, avalikud loengud, kataloogid, infotrükised, ekskursioonid.

Nii nagu esimesest kastist hakkasid välja tulema miljonid nõöbid, tulevad teisest kastist välja väärtuslikud tooted avalike programmide kujul – muuseumi väljundid. Nii nagu nõöpide puhul, satume ka siin vastamisi olulise küsimusega, kas need programmid, need väljundid ongi muuseumi eesmärk? Kas programmid on tulemus, mida annetajad ja uurimistoetuste jagajad soovisid, kui oma raha institutsioonile andsid? Jällegi on vastus “loomulikult mitte”. Peab toimuma midagi enamat. Need programmid peavad esiteks jõudma publikuni ja teiseks –

avaldama publikule positiivset mõju. Kui nad publikus midagi ei muuda, siis sama hästi oleksid nad võinud ka olemata olla.

Muuseumi eesmärk on *muutus* – see on soovitud tulemus ning põhjus, miks kogu ettevõtmisega üldse alustati. Nii nagu nõõbivabrik sai oma väljundi (nõõbid) konverteerida soovitud lõpptulemuseks (raha) läbi turu, kelle meelest nõõpidel oli väärtus, samamoodi saab muuseum konverteerida oma väljundi (programmid) soovitud lõpptulemuseks (kasulik mõju) vaid siis, kui potentsiaalne publik leiab, et pakutaval on väärtus.

See paralleel ei ole mingil juhul ideaalne. Nagu Dees on välja toonud, äriettevõttel ja sotsiaalsel ettevõttel on vähemalt kaks erinevust. Üks on seotud ressursside hankimisega. Äriettevõtte peab oma ressursside eest maksma täishinda. Sotsiaalne ettevõtte võib aga saada paljud vahendid (mitte ainult raha ja vara, vaid ka vabatahtlike töö) kingitusena. Teine erinevus puudutab moodust, kuidas väljundid või lõpp-produktid/teenused välja jagatakse. Äriettevõtte küsib tavaliselt kõige kõrgemat hinda, mida turg on nõus maksma. Sotsiaalne ettevõtte aga jagab oma teenuseid kas tasuta või tasu eest, mis on väiksem kui nende teenuste loomise kulu. Nimetatud teise erinevuse tõttu ei suuda sotsiaalne ettevõtte erinevalt äriettevõttest kunagi oma sissetulekutest tegevusrahasid taastoota, vaid peab struktuuriliste vajaduste tõttu igal aastal uusi toetusi küsima. Muuseumide ja äriettevõtete suur sarnasus ei tähenda seda, et ärimudel domineerib kõigi teiste organisatsioonide üle ja need peavad surve all seda järgima. Tegelikult oleme viimastel aastatel jõudnud järeldusele, et kõik organisatsioonid (mitte ainult äri- ja sotsiaalsed ettevõtted, vaid ka valitsusasutused) on üles ehitatud ja tegutsevad üllatavalt sarnasel moel. Kindlasti on sarnane see, et nad omandavad ja kontrollivad laiema ühiskonna poolt pakutavaid napp ressursse. Ühine on ka kasvav ootus, et need organisatsioonid peavad vahetuskaubana nappide ressursside ajutise kasutamise eest sama palju väärtuslikku laiemale ühiskonnale tagasi andma. Kommenteerides äriettevõtteid, on juhtimiseksperit Peter Drucker märkinud:

Firma, mis ei tooda kasumit vähemalt võrdselt oma kapitalipaigutusega, on sotsiaalselt vastutustundetu. Ta raiskab ühiskonna ressursse. Majanduslik resultatiivsus on põhiline; ilma selleta ei saa võtta muid kohustusi: ei saa olla hea tööandja, hea kodanik, hea naaber.

Muuseumi puhul ei ole asi teistmoodi. Mida kasum tähendab äri jaoks, tähendavad tulemused muuseumi jaoks. Muuseum, mis ei anna ühiskonnale tulemusi, on sotsiaalselt sama vastutustundetu kui äri, kel ei õnnestu kasumit toota. See raiskab ühiskonna ressursse.

Loodetavasti oleme ümber veennud need, kes on hellitanud veel viimast kõikuvat usku, nagu muuseum võiks olla iseenda olemasolu õigustuseks. Nagu viimased arutlusteread näitavad, muuseumil võib olla nii konkreetne kui üldine kohustus pakkuda oma külastajatele ja ühiskonnale kasulikke tulemusi. Konkreetne kohustus (et mitte öelda praktiline vajadus) selles mõttes, et olemasolevad annetajad (eriti fondid) võivad selle seada jätkuva toetusesaamise eeltingimuseks. Üldine kohustus selles mõttes, et muuseumil on aja jooksul lubatud koguda ja kõrvale panna arvestaval määral ressursse, mida ühiskond oleks võinud kasutada muudel ühiskondlikel eesmärkidel ja ootab seega vahetuskaubana mingit kasulikku vastutasu.

Kuidas muuseum siis ennast õigustab? Selle küsimusega oleme jõudnud kolmest väitest teise juurde, mille kohaselt muuseum õigustab ennast läbi oma hariduslike tegevuste, mis on muuseumi peamine roll avalikkuse teenimisel, nagu väitis “Kvaliteet ja õiglus”. “Haridus” on siiski äärmiselt lai mõiste. See sisaldab näiteks nii õpetamise ehk teadmiste edasi andmise mõistet (s.o harima) kui teadmiste vastuvõtmise ehk omandamise mõistet (s.o haridust saama). Püüdes end mõista (või mis võib olla isegi olulisem – püüdes end teistele teadvustada) haridusliku institutsioonina, peab muuseum mõtlema, kuidas ta kavatseb hariv olla: kas nagu politseiakadeemia või kutse/erialakool, kas nagu kaunite kunstide kolledž või suur teadusülikool, või nagu avalik raamatukogu?

Muuseum peab ka mõtlema, kuhu ta soovib end paigutada teljel, mille ühes otsas pakutakse formaalseid instruktsioone ja teises otsas iseseisvat õppimist. Viimasel ajal mõtiskleb sel teemal koos teistega Suurbritannia Muuseumide, Arhiivide ja Raamatukogude Nõukogu. Muuseumides õppimist käsitleva strateegilise plaani viimases mustandis näib nõukogu selgelt iseseisva õppimise suunas kalduvat:

Õppimise definitsioonid ja õppimisele lähenemine on oluliselt muutunud. /.../ Õppimist ei nähta enam lihtsalt edastatud teadmiste ja informatsiooni vastuvõtmisena, vaid pigem kui protsessi, mis vajab õppija osalust, millele inimesed lähenevad väga erineval moel ja mis on seotud inimeste elukvaliteedi parandamisega.

2001. aastal viisid Ameerika varase kultuuri Winterthuri programmi üliõpilased läbi fookusgrupi uuringu, millest selgus, et publik võib olla vägagi tundlik selle erinevuse suhtes. Nimetatud uuringu fookusgrupis osalejad reageerisid äärmiselt erinevalt, kui kujutletava muuseumikülastuse ühe osana nimetati “õpetamist” või “õppimist”. Mõte, et sind õpetatakse, tekitas peaaegu

täielikult negatiivse reaktsiooni. Kuid varianti, et külastajatele pakutakse võimalust õppida, peeti vägagi positiivseks.

Samas Winterthuri uuringus oli teiseks muuseumikülastust kirjeldavaks sõnapaariks “meelelahutus” ja “lõõgastus”, mis põhjustas samasuguseid vastandlikke vastuseid. “Meelelahutust” nähti negatiivsena, “lõõgastust” positiivsena. Mõlema sõnapaari puhul seisnes erinevus selles, kas oldi passiivne muuseumikülastaja, kellega midagi tehti – õpetati, lahutati meelt – või aktiivne muuseumikülastaja, kellel oli kontroll oma külastuse üle ja võimalus ise õppida ja/või püüda lõõgastuda.

See, kus üks või teine muuseum sellel teljel asuma peaks, s.t kas ta peaks olema peamiselt õpetamise või õppimise koht, on küsimus, milles võivad isegi muuseumi enda töötajad eriarvamusel olla. Minu kogemus näitab, et kuraatorid (eriti need kõige akadeemilisemad) kalduvad sinnapoole, mida minu Smithsoniani kolleeg Zahava Doering nimetas muuseumipedagoogika “linnupoja” teooriaks. See on lähenemine, mille kohaselt muuseum on kõiketeadev linnuema, kes hoolikalt mälu läbi faktide ja arvamuste suutäied ning jagab neid siis nokatäite kaupa kogenematutele külastajatele. Pedagoogid asuvad keskel: nende jaoks on muuseum koht, kus saab produktiivselt erinevaid õpetamismetoodikaid ja vabatahtlikke õppimisvõimalusi kombineerida. Telje teises otsas on sellised hiljuti mängu lülitunud tegelased nagu külastajateenuste korraldajad, kes näikse vähe hoolivat sellest, milline külastuse aspekt külastajat rõõmustab: ei ole vahet, kas see on pood, restoran, parkimine, tualettruumid või “isegi” näituseeksponaat – peaasi, et üldse midagi rõõmustab.

Umbes viis aastat tagasi esitasin ma hüpoteesi, mis sai alguse (ja see alguspunkt ei olnud hüpoteetiline, vaid täiesti reaalne) Chandler Screveni 1974. aasta teedrajavast publikatsioonist “Muuseumikeskkonnas õppimise mõõtmine ja hõlbustamine: eksperimentaalne analüüs” (*The Measurement and Facilitation of Learning in the Museum Environment: An Experimental Analysis*). Screven soovitas, et rääkides õppimise tulemustest, peaks muuhulgas kasutama ühte või enamat tegusõna, mis näitaksid ära, mida muuseumikülastaja näituse külastamise tagajärjel teha peaks oskama. Tema poolt soovitatud tegusõnade hulgas olid “nimetama, organiseerima, võrdlema, korrastama, loetlema, eristama, tuvastama, lahendama”.

Näitena kujutles Screven vanakreeka ja -rooma keraamika näitust. Õppetöö soovitavaks tulemuseks pakkus ta järgmist: “Testimasinaga näidatakse kuut värvislaidi paari; igas paaris on üks kreeka ja üks rooma keraamika näide; külastaja tuvastab kuuest paarist viiel korral õigesti kreeka (või rooma) näite.” Selle külastusjärgse testi täiendusena nägi Screven ette ka külastusele

eelnevat testi, mis selgitaks välja vastajad, kel on antud teemal ulatuslikud teadmised juba enne näituse vaatamist.

Minnes Screvenist kaugemale (siin lähebki asi hüpoteetiliseks), kujutlegem kolme erinevat külastajate gruppi. Esimese grupi liikmetel ei olnud selle konkreetse näituse vastu huvi või see oli vähene, kuigi üldiselt pidasid nad oma muuseumikülastust meeldivaks. Nad jalutasid näituse kiiresti läbi ja ei olnud eriti tähelepanelikud. Isegi kui mõni neist oleks nõustunud külastusjärgset testi tegema, oleks ta selles tõenäoliselt läbi kukkunud. Lohutuseks mõelgem sellele, mida Silverman ja kolm tema kolleegi Indiana ülikoolist kirjutasid muuseumipedagoogika ajakirjas (*Journal of Museum Education*) mõned aastad tagasi, 1996. aasta sügisel:

Inimesed tulevad tihti [muuseumidesse] koos oma perega või teiste sotsiaalsete gruppidega ning nad tulevad pigem ja eelkõige sotsiaalsetel põhjustel. Kuigi külastajad ütlevad, et nad tulevad muuseumisse selleks, et midagi õppida, siis enamasti on sotsiaalne eesmärk olulisem. Kvaliteetne perega koosveetmise aeg, kohtamine, mujalt tulnud külalistega tegelemine, sõpradega ajaviitmine – need on peamised põhjused, miks inimesed otsustavad muuseumidesse minna.

See võib küll olla valus nende jaoks, kes on kulutanud aastaid, et üht või teist näitust ette valmistada, kuid nii see asi muuseumidega on. Olles avalik koht, on nad mõnes mõttes nagu massimeedia. Ajalehes reklaamija teab, et iga päev on vaid imeväike osa lugejaskonnast tema tootest huvitatud. Otsepostituse agitaatorid võivad rõõmustada 3% tagasiside üle. Kuna nad ei oska seda 3% ette ära tuvastada, peavad nad raiskama 97% postitustest, et jõuda nende väheste inimesteni, keda asi huvitab. Muuseum peab sellega leppima, et vaid väheseid külastajaid huvitab kõik, mida nad pakuvad; mitmete teiste külastajate peale lähevad paljud institutsiooni pingutused raisku.

Meie teine kujutletav grupp peaks eriti kuraatorite jaoks rohkem rahulolu põhjustama. Need on külastajad, kes on valmis kulutama aega, et hoolikalt eksponaate vaadata ja lugeda etikette. Nad võivad spetsiaalselt kauemaks jääda, et oodata ära teaduri juhitud ekskursiooni algus. Võimalik, et nad võtavad kaasa ja uurivad jagatavaid materjale. Nad võivad omavahel pidada elavaid diskussioone. Arvestades kena kokkulangevust nende ja kuraatori huvide vahel, võib oodata, et külastusjärgsetel testidel läheb neil hästi ja meil võib olla mõningane kindlus, et muuseumi teadmised on edasi antud. Täites oma haridusliku rolli, on muuseum neid külastajaid ilmselgelt õpetajana teenindanud.

Minu põhiline mure puudutab aga kolmandat kujutletavat gruppi. Sinna kuuluvad:

- ! vanem, äsjane Kreeka immigrant, kelle jaoks näitus põhjustab tohutuid uhkusepurskeid oma esivanemate saavutuste üle;
- ! kaks venda, kelle noorem õde suri hiljuti pärast kohutavat võitlust vähiga, ja kes leiavad mõningast lohutust mõttest, et kuigi elu on habras ja potentsiaalselt lühike, siis kunst ja ilu kestavad kauem;
- ! amatöörkeraamik, kes käib regulaarselt keraamikanäitustel, otsides vorme, mida ta ise saaks kasutada;
- ! hiljuti Roomast naasnud turist, kelle jaoks näitus äratav meeldivaid mälestusi;
- ! noored armunud, kes löbustab end sellega, et mõtlevad välja naljakaid lugusid ja/või ebatõenäolisi müüte, et seletada keraamikal kujutatud seksuaalseid ja muid tegevusi.

Kujutlegem, et kolmanda grupi külastajatel ei läinud külastusjärgsel testil eriti hästi. Mida me peaksime nendest arvama? Kas peaksime nende külastused ebaõnnestunuks lugema ainult sellepärast, et nende eesmärk ei langenud kokku kuraatori omaga – õppida tegema vahet vanakreeka ja -rooma keraamikal? Või peaksime olema avatud võimalusele, et muuseum on koht, kus mõned külastajad õpivad vähe või üldse mitte ning on sellele vaatamata oma külastusega rahul, teised õpivad enam-vähem seda, mida muuseum on püüdnud õpetada, ning kolmandad võivad kogeda midagi väärtuslikku nagu uhkustunne või lohutus, kuigi see ei olnud muusemi kavatsus. Võib-olla suures teadusülikoolis või isegi politseiakadeemias sellist suvalist kavatuslikkuse ja juhuslikkuse segadust ei aktsepteerita. Politseiakadeemias võib unelemine isegi ohtlik olla. Kuid muuseumis peame säilitama tundlikkuse selliste kummaliselt organiseerimata ja sageli ootamatute aspektide suhtes, mis võivad külastusest teha äärmiselt erilise ja omapärase kogemuse.

Meie muuseumipedagoogika kogemusi käsitlev kirjandus on rikas näidetest, kus külastaja poolt õpitu või omandatud oskused lähevad palju kaugemale selle konkreetse näitusega kavandatud didaktilisest sisust. Näiteks New Yorgi ülikooli professor Mike Wallace on väitnud, et ajaloomuuseumide jaoks saab kõige olulisem tulemus olla “aidata külastajatel arendada oma ajaloolist tundlikkust, tugevdada võimet määratleda end ajas ning tõsta nende kui kodanike võimekust olla ajalooliselt informeeritud ajaloo kujundaja”. Põhiidee seisneb selles, et ajaloomuuseumi näituseprogrammi tõeliselt oluline tulemus – palju enam kui see informatsioon,

mida need näitused selgelt mõistetavatel teemadel jagada võisid – on see, kui ta läbi oma kumuleeruva mõju tõstab kodanike võimekust end informeeritumalt juhtida.

Kindlasti võib seda mõtet laiendada ka kõigi muude valdkondade muuseumidele. Võtame näiteks Ameerika Loodusjaloo Muuseumi bioloogilise mitmekesisuse saali. Olles palju enam kui lihtsalt äärmiselt dramaatilisel viisil info jagamine, peegeldab see ka muuseumi pingutusi (need on muuseumitöötajate endi sõnad) “alarmeerida avalikkust, kuivõrd oluline roll on bioloogilisel mitmekesisusel elu säilitamise seiskohalt selles ökoloogilises kriisis, millega me praegu silmitsi oleme”. Küsimus ei ole lihtsalt mõtisklemises või passiivses arusaamises. Pigem on see (jällegi enese juhtimise kontekstis) üleskutse sotsiaalsele ja poliitilise tegevusele.

Kunstimuuseum võib aidata oma külastajatel muid oskusi lihvida. 1980. aastal Bostonis toimunud Ameerika Muuseumide Assotsiatsiooni aastakoosolekul esitatud meeldejäävas pöördumises väitis kadunud Harvardi filosoofiaprofessor Nelson Goodman, et üks olulisemaid viise, kuidas kunstimuuseum toimima peaks, ei ole mitte lihtsalt kunsti hindamise kultiveerimine või huvi tõstmine kunstiajaloo vastu, vaid ta peaks olema “pimeduse ennetamise ja ravi asutus”. Ta ütles, et taolisele funktsioonile aitavad muuseumis eksponeeritud kunstiteosed kaasa siis, kui nad

...stimuleerivad uurivat vaatamist, teravdavad tajusid, tõstavad visuaalset intelligentsust, laiendavad perspektiivi, toovad välja uusi seoseid ja kontraste, märgivad ära unustussejäänud tähtsaid asju ning osalevad seeläbi kogemuse organiseerimises ja reorganiseerimises ning seega meie maailmade loomises ja uuestiloomises.

Liigume kolmanda väite juurde, mis ütles, et muuseumidelt nõutakse aina enam vastutamist – mitte ainult ressursside kasutamise, vaid ka oma programmide eduka läbiviimise osas – ning selleks peavad nad välja arendama usaldusväärsed tagasiside süsteemid, mis lubaksid neil jälgida ja aru anda oma hariduslike pingutuste mõjust. Mulle tundub, et vastavate süsteemide väljaarendamise juures on olulisim see, et need võtaksid arvesse muuseumi poolt pakutavat hariduslikku kogemust kõige laiemas mõttes.

Juhul, kui kavatsused ja tegeliku õppimise tulemused täielikult või osaliselt kattuvad (nii nagu teise kujutletava grupi puhul, mille liikmed õppisid vähemalt viiel juhul kuuest eristama vanakreeka ja -rooma keraamikat), peaks see olema suhteliselt lihtne.

Kuid palju raskem on see mittekattuvatel juhtudel, mil muuseumi kavatsused ja külastaja kogemus ei lange üldse nii kenasti kokku. Nii nagu meie kolmanda kujutletava grupi

moodustanud iseteadvate unelejate puhul. Nii nagu noore Stephen Jay Gouldi puhul, kelle elutöö kasvas välja lapsepõlve muuseumikülastusest. Nii nagu tulevase keskkonnakaitsja puhul, kelle kirk kaitsta keskkonda võib algselt süttida bioloogilise mitmekesisuse saali külastamisest. Tegelikult võib enamus meist meenutada mõnda enda “oli kord” naljakat lugu sellest, kuidas “viitsütikuga” muuseumikülastus kustutamatu märkis ära muuseumi kui paiga, kus me ühel päeval töötada tahaksime.

Selle probleemiga tegeldes peaksime olema ettevaatlikud eelkõige ühe asja suhtes: muuseumi jaoks on parem mõju hindamissüsteemide täielik puudumine kui ebasobivate mõõtmisvahendite kasutamine. Seda väitis jõuliselt Harvardi ülikooli (*John F. Kennedy School of Government*) aseprofessor Peter Frumkin 30. mail 2002. aastal ajalehes *Chronicle of Philanthropy* avaldatud artiklis. Frumkin kirjutab sellest, et mittetulundusorganisatsioonid ebaõnnestuvad laialdaselt ja jätkuvalt oma programmide efektiivsuse dokumenteerimiseks (mida ta nimetab nende “programmiliseks lõppeesmärgiks”) mõeldud otstarbekamate mõõtmisviiside väljaarendamisel ning hoiatab, et võib suurenenud tendents asendada need finantsiliste mõõtmisviisidega. Ühest küljest on taoliste mõõtmisviiside puhul suureks eeliseks loomulikult see, et neid saab lihtsalt ühendada mitmete tuttavate kvantitatiivsete võrdlusalustega: investeeringute tootlus, liikmemaksude kõikumised aastate lõikes või aasta sissetulekute võrdlus aasta kulutustega. Frumkin kirjutab: “On selge, millise probleemi see mittetulunduslikus maailmas tekitab.”

On mõisteta, et kõikvõimalikud mittetulunduslikud asutused, alates fondidest ja ülikoolidest, lõpetades haiglate ja muuseumidega, ja eriti suured institutsioonid, kipuvad oma tegevuse mõõtmisel keskenduma finantsilistele mõõtmisviisidele, kuna need on palju konkreetsemad ja jõulisemad kui programmilised moodused. Neid saavad ka inimesed väljastpoolt lihtsalt jälgida ja kiirelt hinnata ühe organisatsiooni juhtimist võrreldes teisega.

Et aru saada, mida Frumkin silmas pidas, mõelgem kui absurdid sellised finantsilised mõõtmisviisid on, kui võtta ekstreemse näitena Armeenia Genotsiidi Memoriaalmuuseumi (uus muuseum, mis kavatakse avada 2007. aastal Washingtoni kesklinnas) hindamine. Suurem osa tänapäeva ajaloolastest nõustub (v.a Türgi ajaloolased), et 1915.–1916. aastal toimunud kampaania käigus tapeti Ottomani impeeriumi poolt rohkem kui 1 miljon armeenlast, et puhastada nendest territoorium, millest lõpuks moodustus Türgi. Rohkem kui kümned tuhanded sunniti emigreeruma, paljud läksid USA-sse. Peamiselt selle grupi järeltulijad ongi

genotsiidimuuseumi organiseerimise ja selle jaoks ca 75 miljoni dollari kogumise taga. Muuseumi üheks eesmärgiks on jätta 1915.–1916. aasta veresaunast ajalooline jälg, seda levitada, rääkida lugu Armeenia diasporaast ning tähistada Armeenia kogukonna ellujäämist ja uuestisündi USA-s ning mujal. Muuseumi tulevane asupaik Washingtoni kesklinnas – endine pangahoone kahe kvartali kaugusel Valgest Majast – on selge märk sellest, et tolle loo publikuks kavatsetakse koguda palju rohkem inimesi kui ühe aasta külastajate arvuks prognoositud 250 000.

Millistel alustel hakkavad genotsiidimuuseumi toetajad selle edukust või ebaõnnestumist hindama? Võib arvata, et kindlasti vastavalt sellele, kas muuseumi programmidel on oodatud hariduslik mõju nende publikule, ning mitte selle järgi, kas muuseumi sissetulek on pidevalt kulutusi ületanud või kas muuseumi fondide väärtus on jätkuvalt võrdne või parem kui ühe või teise aktsiaturu indeks. Viimatinimetatud ei ole vähetähtsad probleemid. Muuseum, nagu iga teinegi organisatsioon, peab pöörama tähelepanu oma tuludele ja kuludele. Kuid muuseumi muudab võrreldes nõõbivabrikuga nii erinevaks see, et ainult nendest näitajatest on vähe määratlemaks muuseumi edukust või ebaõnnestumist. Muuseumi eesmärgiks peavad olema mitte rahalised, vaid programmilised tulemused.

Armeenia Genotsiidi Memoriaalmuuseumi näide viitab ka sellele, kuivõrd palju lihtsam on usaldusväärseid hindamisaluseid paika panna, kui institutsiooni eesmärgid on selgelt defineeritud ja muuseum suudab mõningase täpsusega väljendada, mis sorti hariduslikku mõju ta saavutada soovib. Taolised selgelt määratletud eesmärgid ei ole antud valdkonnas mingil juhul üldiseks reegliks. Vanemate muuseumide (institutsioonid, mis loodi aastakümneid enne, kui mõiste “asutuse missioon” välja mõeldi, ning mille ajalugu ulatub aega, mil muuseum võis tõepoolest olla ise enda olemasolu õigustuseks) jaoks võivad programmide hindamissüsteemide loomise esimesed sammud hõlmata ka oma institutsionaalsete eesmärkide selgeksmõttlemist. Juhul, kui hindamine pole midagi muud kui vahend määratlemaks, kas organisatsioon on oma soovitud tulemused saavutanud või mitte, siis esimene samm peaks olema veendumine selles, et kõigil olulistel osapooltel (muuseumi sees: fondihaldurid, töötajad ja vabatahtlikud; väljaspool muuseumi: annetajad, külastajad) on sarnane arusaam sellest, mis need tulemused on. Ja isegi siis võivad vähesed muuseumid kujutleda nii selgeid ja jõulisi tulemusi kui genotsiidimuuseum.

Vaatamata Frumkini hoiatusele finantsiliste mõõtmisviiside väärkasutuse osas, on siiski üks finantsiline aspekt, millele peab tähelepanu pöörama ka kõige programmilisema hindamissüsteemi puhul. See on kulude otstarbekuse küsimus. Võtame näiteks ühe kohaliku muuseumi põllumajanduslikus Texases, mis otsustab teha näituse tornaadodest. Selle pedagoogilised eesmärgid on selged. Muuseum soovib, et külastajad õpiksid, kuidas ette näha

tornaadode tulekut, kuidas nende üleelamiseks kodusid ette valmistada, kuidas tornaado ajal oma pere turvalisust jälgida. Otsides sellise näituse jaoks toetusi, peab muuseum vastama mitte ainult küsimusele selle soovitava haridusliku mõju kohta (kas see näitus on efektiivne oma haridusliku mõju poolest?), vaid ka küsimusele, kas näitus on kõige otstarbekam moodus nende teadmiste jagamiseks. Aga mis siis, kui keegi teine võib vaid murdosaga selle näituse kuludest õpetada täpselt sama paljusid inimesi ja sama meeldejääval moel kas illustreeritud trükise, video või televisiooni kaudu?

Muuseumide arengu varasemas järgus, kui muuseumid ja teised mittetulundusorganisatsioonid olid veel väljunditele ja mitte tulemustele orienteeritud, oli see väike probleem. Muuseumid võisid muidugi viidata näitusele kui unikaalsele väljundile, millega keegi teine võistelda ei suuda. Tänapäeval on siiski teistsugune olukord. Ka kõige erinevamate väljunditega organisatsioonid võivad pürgida samasuguse tulemuse poole. Muuseumide jaoks on halb külg see (nagu tornaado näite puhul), et võib tekkida konkurents odavamalt tegijatega. Kuid minu arvates kaalub selle kõvasti üle hea külg: tulemustele keskendumine avab ukse koostööks. Kui mitmel ühiskonnagrupil on ühine ja samaaegne huvi tornaadoteadlikkuse tõstmise osas, siis võib-olla on koostööna saavutatav mõju palju suurem kui eraldi töötades saavutatud mõjude summa. Koostöö maagilises maailmas, mille üks alles hiljuti muuseumide jaoks avanema hakkas, võib kaks pluss kaks tihtipeale viis olla.

Mis puutub Frumkini tähelepanekusse, et mittetulundusorganisatsioonid laialdaselt ja jätkuvalt ebaõnnestuvad oma programmide efektiivsuse dokumenteerimiseks mõeldud mõttekamate mõõtmisviiside väljaarendamisel, siis vähemalt muuseumide puhul ei ole asi selles, et nad liiga vähe pingutaksid. Siiski on muuseumid olnud mitmetel põhjustel raske juhtum, kui asi hindamiseks läheb. Jay Rounds Missouri–St. Louis'i ülikoolist tõi ühe probleemi välja ajakirja *Museum News* 2001. aasta juuli/augustikuu numbris. Ta märkis, et oma olemuselt verbaalsete numbriliste hindamistehnikate ning peamiselt visuaalse muuseumikogemuse vahel on peaaegu täielik eraldatus.

Teine probleem puudutab ajafaktorit. Mõelgem näiteks rasedatele mõeldud toitumisprogrammile, mille eesmärk on tõsta vastsündinute sünnikaalu ja järelikult parandada ka nende oodatavate laste tervist. Seda on lihtne hinnata. Tulemused on kvantitatiivsed ja saadaval umbes üheksa kuu pärast. Veelgi enam – on mitmeid andmebaase, mis aitavad neid tulemusi hinnata: sama kogukonna sünnikaalud enne programmi rakendamist, lähedalasuva ja demograafiliselt sarnasse kogukonna sünnikaalud mõne teise programmi rakendamise korral, sünnikaalud sama programmi eelmise rakendamistsükli ajal jne.

Kuid peaaegu kõik selle probleemiga tegelnud kommentaatorid on märkinud, et muuseumidega on asi hoopis teisiti. Üldiselt kipub muuseumide mõju nende külastajatele aja möödudes kasvama (nagu varem sai märgitud), see mõju on pigem raskestituvastatav kui ilmne, pigem kaudne kui otsene, ja rohkem kui alati sügavalt segunenud musttuhande muu organisatsiooni mõjudega. Kõige sobivam oleks võrdlus vabade kunstide kolledžiga. Määratleda külastusjärgse intervjuuga muuseumikülastuse lõplikku mõju oleks sama, mis määratleda üliõpilase lõpetamispäeval seda, mida tema vabade kunstide alane haridus ühiskonnale pakkuda võiks. Tegelikult võib panuse ilmsikstulemine võtta suurema osa eluajast. Mõelgem taas 5-aastasele Stephen Jay Gouldile. Mõelgem enda kogemustele.

Ja lõpuks, et keerulisust lisada: muuseumide poolt püüeldavate eesmärkide ring on tänapäeval hämmastavalt lai, mitte ainult eri valdkondade muuseumide, vaid ka sama valdkonna muuseumide puhul. Üks kunstimuuseum võib soovida oma külastajates vaid pelgalt esteetilist reaktsiooni esile kutsuda – paljas erapooletu kogemus on omaette eesmärk ja mitte vahend mõne muu kaugema eesmärgi saavutamiseks. Teine kunstimuuseum võib näha end hariva asutusena ja mõõta oma edukust sellega, kuivõrd külastaja on võimeline tema galeriides õppima. Kolmas kunstimuuseum võib kontsentreeruda loovusele, julgustades külastajaid avastama nende endi originaalsust ja leidlikkuse potentsiaali. Neljas võib kogemuse asemel keskenduda esteetilistele küsimustele, püüdes huvitada külastajat selliste esteetiliste mõistete vastastikuse mõjustustega nagu detailsus, kooskõla, intensiivsus. Ja viies võib pürgida Nelson Goodmani ideaali poole, olla “pimeduse ennetamise ja ravi asutus”. Lisades siia ajaloomuuseumide, teaduskeskuste ja lastemuuseumide samavõrd erinevad eesmärgid, peaksite hakkama seda komplitseeritust osaliselt aduma.

Et haarata muuseumivaldkonna hindamise kogu komplitseeritust, peab korrutama need institutsionaalsed eesmärgid muuseumide külastavate inimeste samavõrd erinevate eesmärkidega. Mõned neist, nagu meie vanad sõbrad esimesest kujutletavast grupist, tulevad muuseumi lõbu pärast, et olla koos oma sõprade või perega, või et nautida ühte vähestest ühiskondlikest paikadest, mida nad saavad koos võõrastega turvaliselt jagada. Mõned neist, nagu meie sõbrad teistest kujutletavast grupist, tulevad spetsiaalselt selleks, et neid õpetataks. Ja mõned, nagu kolmas kujutletav grupp, tulevad sellepärast, et muuseum pakub neile eriliselt stimuleerivat keskkonda, mis kutsub esile igat sorti nende jaoks väärtuslikke teadmisi: nad saavad teadmisi elu, asjade ja iseenda kohta.

Kogu probleemirikkus viitab sellele, et muuseumivaldkond peab aja jooksul välja arendama mitte ainult mõned, vaid terve hulga rikkalikumaid ja veenvamaid mooduseid, et dokumenteerida ja/või tõestada lõputul hulgal kasulikke tulemusi, mis võivad ilmned a nende üksikkülastajate juures ning seeläbi mõjutada ühiskonda. Mõned neist moodustest võiksid olla kvantitatiivsed, kuid enamus neist peaksid olema (mõnede sotsiaalteadlaste õuduseks) jutustavad või kvalitatiivsed. On oluline, et neid hindamistehnikaid täiustataks, et nad vastaksid muuseumide tegevuste tõelisele kompleksusele. Oleks ütle mata katastroofiline – samavõrd, kui “eksami jaoks õpetamise” fenomen, mis praegu ähvardavalt riigikoolide kohal hõljub –, kui muuseumid oma tegevustes lati alla laseksid, et suruda need parajasti saadaolevate hindamistehnikate raamidesse.

Kuhu see jätab meid tulemuspõhise hindamise suhtes? Loodetavasti sellise arusaama juurde: tulemuspõhise hindamise puhul (vähemalt selle praegusel tasemel) ei ole küsimus mõne konkreetse tehnika, mõõtmisviisi kasutamises või mõne kindla juhtimisstiili rakendamises. Pigem on see mõtlemisviis või vaatenurk; see, millele Õppimisuuenduste Instituudi direktor John Falk Ameerika Muuseumide Assotsiatsiooni aastakoosolekul 2002. aastal Dallases viitas kui “meeleseisundile”. Selle seisukoha järgi on muuseumi väärtuse peamiseks mõõtjaks muuseumi poolt sihtauditooriumis (üksikisikute elud ja ühiskond) põhjustatud positiivne ja tahtlik muutus. See ongi tulemus; saavutus, millele peab olema suunatud iga muuseumi poolt ettevõetud tegevus. Ei ole oluline, kuidas seda saavutust mõõtma peaks; pigem on oluline, et selle saavutuse poole püüdlemine (ja mitte tema programmide heakskiitmine hindamiskomisjonide poolt, töötajate positiivne meelestatus või suurepärase tegevused) saaks ja jääks muuseumi peaesmärgiks. Muuseumil võivad olla tšempioni kaliibriga töötajad, suurepärase hoone, ülimald kogud, suurepärase juhtimine, suurepärase programmid ja kõik võib olla suurepärase. Aga kui see ei lähe kellelegi korda, kui sel pole mõju, kui muuseumi tegevusel ei ole häid tulemusi, siis kõik, mis ta on, on vaid üks suurepärase *jamissiis*?: imeilus ja särav, kaunilt õhus keerlev ratas, kasutu ja ülemäärane organisatsioon, mis raiskab avalikke ressursse ainult enda huvitsid silmas pidades. Sajand tagasi, isegi mitte kauem kui kaks põlvkonda tagasi, oli selliste organisatsioonide nagu muuseumid põhiideeks eelkõige head kavatsused. Neid kirjeldav sõnavara keskendus sõnadele nagu “filantroopiline” või “heategevuslik” või “heatahtlik”. *Bene volent* – kellelegi head soovima!² Need ajad on möödas. Muuseumid ja teised mittetulundusorganisatsioonid ei ole enam ise enda olemasolu õigustuseks. Niivõrd, kui organisatsioonide poolt vajatavad ressursid on

² Sõnamäng: ingl k. *benevolent* (heatahtlik, heategev, lahke, helde) tuleneb ladina keelest *bene*, hea + *volent*, velle oleviku kesksõna, soovima – tlk.

kasvanud aina suuremaks ja suuremaks, on kasvanud ka nende rahastajate ootused, kelle ülesanne on muuseumide ressurssidega varustada. Headest kavatsustest ei piisa. Täna nõutakse organisatsioonidelt edukat tegutsemist, lubaduste täitmist ja oma edukuse tõestamist. Muuseum võib küll alustada heade kavatsustega, aga jõudma peab ta positiivse mõjuni.