



VILNIAUS UNIVERSITETAS
KOMUNIKACIJOS FAKULTETAS
Muzeologijos katedra

MUZIEJININKYSTĖS STUDIJOS IV

MODERNAUS MUZIEJAUS VEIKLOS GAIRĖS



MUZIEJININKYSTĒS STUDIJOS, IV tomas

MODERNAUS
MUZIEJAUS
VEIKLOS GAIRĒS

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KOMUNIKACIJOS FAKULTETAS
MUZEOLOGIJOS KATEDRA

MUZIEJININKYSTĖS STUDIJOS, IV tomas

MODERNAUS MUZIEJAUS VEIKLOS GAIRĖS

Sudarytojas doc. dr. Arūnas Puškorius

VILNIUS, 2015

AKADEMINĖ
LEIDYBA

UDK 069.6(075.8)

Mo-23

„Muziejininkystės studijos“ yra muzeologijos studijoms ir muziejų darbuotojų kvalifikacijai kelti skirta mokomųjų leidinių serija, kurią nuo 2012 metų leidžia Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Muzeologijos katedra. Serijos leidiniuose publikuojama mokomųjų programų, kursų, užsienio ir Lietuvos dėstytojų paskaitų medžiaga. „Muziejininkystės studijos“ – tai erdvė, kurioje muziejų profesionalai dalijasi žiniomis ir patirtimi.

Apsvarstė ir rekomendavo išleisti

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto taryba (2015 m. gruodžio 16 d., protokolas Nr. 160000-10-13)

Recenzavo:

dr. Povilas Blaževičius

dr. Juozapas Blažiūnas

Išleista Lietuvos kultūros tarybos lėšomis



Viršelyje Žaislų muziejaus ekspozicija
(Arūno Puškoriaus nuotrauka)

ISSN 2351-5104

ISBN 978-9955-33-691-4

© Akademinei leidybai, 2015

© Vilniaus universitetas, 2015

TURINYS

IŽANGA	7
--------------	---

I MODULIS

Muziejų vadybos kultūra (vadovams)

Darius Ruželė MUZIEJŲ RINKODARA	14
Darius Ruželė MUZIEJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS	40
Arvydas Liepuonius MUZIEJAUS PERSONALO KOMPETENCIJŲ PROFILIS Į KLIENTĄ ORIENTUOTOJE ORGANIZACIJOJE.....	52
Asta Fominienė MUZIEJŲ KONTEKSTAS IR VERSLUMO FORMAVIMAS.....	68

II MODULIS

Specialiųjų poreikių turintys vaikai muziejuje

Violeta Gevorgianienė EDUKACINĖS MUZIEJŲ APLINKOS PRITAIKYMAS SUTRIKUSIO INTELEKTO IR KITŲ SUTRIKIMŲ TURINTIEMS MOKINIAMS.....	94
Miglė Dovydaitienė AUTIZMO SINDROMĄ TURINTIS „KITOKS“ VAIKAS MUZIEJUJE: KAIP BENDRAUTI?	118
Eglė Nedzinskaitė MUZIEJŲ PRIEINAMUMAS SPECIALIŲJŲ POREIKIŲ TURINTIEMS VAIKAMS.....	134
Danutė Mukienė SKAITMENINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMAS MUZIEJUOSE SPECIALIŲJŲ POREIKIŲ TURINTIEMS VAIKAMS	146

III MODULIS

Preveninis konservavimas muziejuje

Gražina Gleiznienė, Daina Ragauskienė, Arūnas Puškorius

PREVENČINIS KONSERVAVIMAS MUZIEJUOSE:

MAKRO- IR MIKROAPLINKOS VERTINIMAS 160

SAUGOJIMO SĄLYGŲ VERTINIMAS: SIŪLOMAS

MUZIEJINĖS APLINKOS ĮVERTINIMO IR REZULTATŲ

PANAUDOJIMO JOS TVARKYMUI MODELIS

(iš anglų kalbos vertė Gražina Gleiznienė, Asta Vasiliauskaitė)

Pratarmė (Arūnas Puškorius) 174

Saugojimo sąlygų vertinimo tikslai ir metodika 178

Saugojimo sąlygų vertinimo gairės 184

ĮŽANGA

Muziejus yra viena iš matomiausių atminties institucijų. Aktyvus jo dalyvavimas bendruomenės gyvenime ir įtraukimas į veiklą visuomenei suteikia galimybių ne tik pažinti įvairią aplinką, bet ir rasti bei atskleisti savo vidinio pasaulio įvairovę, geriau suprasti kitus ir save. Seniai praėjo laikai, kai muziejai buvo įdomūs dėl juose esančių retnybių ar įvairių senienų. Dabartiniai muziejai, atliekantys svarbią tautos ugdymo ir identiteto puoselėjimo misiją, vis dažniau suvokiami kaip verslo subjektai, paslaugų rinkos žaidėjai. Šiame kontekste iškyla muziejaus reikšmės, prasmės ir veiklos naudingumo, socialinės atsakomybės klausimai. Būdami biudžetinės organizacijos, įvairiais aspektais reikšmingus rinkinius sukaupę Lietuvos muziejai kasmet gauna steigėjo finansavimą, kuris retai būna pakankamas, kad motyvuotų, skatintų darbuotojus ieškoti įvairių naujų muziejinio potencialo išnaudojimo erdvių ir galimybių. Neišvengiamai intensyvėjančioje konkurencinėje kovoje natūraliai kyla kvalifikuoto, brangiau apmokamo personalo pritraukimo ir išlaikymo muziejuose problema. Galima teigti, kad muziejams, kuriuose dirba iniciatyvūs, kompetentingi, naujų idėjų turintys ir nebijantys jų įgyvendinti specialistai, labai pasisekė, bet tokių nėra daug. Tradiciškai juos dirbti muziejuose labiau motyvuoja ne atlyginimas, o specifinė darbo aplinka, kurią sukuria saugomas muziejinis rinkinys.

Atidžiau pažvelgus į muziejus, vis akivaizdesni skirtumai tarp siūlomų paslaugų ir sparčiai besikeičiančios visuomenės poreikių. Netolimoje ateityje neišvengiamai turės atsirasti daugiau muziejaus veiklos kryptių ir paslaugų, susijusių su darbo jėgos, ne tik įvaldžiusios naujas technologijas, bet ir turinčios kokybės prasme kitokį supratimą apie vidinę ir išorinę komunikaciją bei įgūdžius, poreikiu. Deja, dabartinio finansavimo sąlygomis pritraukti tokių specialistų, kurie galėtų inicijuoti ir vykdyti kokybiškai kitokią, dabartinės visuomenės poreikius atitinkančią muziejų veiklą, ir išlaikyti juos bus be galo sunku. Todėl jau ketvirtus metus iš eilės Muzeologijos katedros vykdomo muziejų darbuotojų kvalifikacijai tobulinti skirto projekto kontekste leidžiamame eiliniame metodiniame „Muziejininkystės studijų“ tome siekiama supažindinti su naujausiomis muziejų veiklos tendencijomis. Siekiant sujungti skirtingų sričių specialistų žinias, pristatomi įvairūs požiūriai Lietuvos muziejams svarbiais klausimais, stengiamasi supažindinti su



įvairiomis šiuolaikinio muziejaus veiklos galimybėmis. Į muziejų žvelgiama kaip į vietą, kurioje galėtų būti realizuotas, atrodytų, nedaug bendra su muziejininkyste turinčių specialistų potencialas. Taip stengiamasi skatinti kompleksinį muziejininkų ir kitų sričių specialistų bendradarbiavimą, kuriant naujos kokybės muziejų veiklos paslaugas ir produktus.

Šiame leidinyje pateikiama medžiaga, orientuota į tris skirtingas temines grupes: 1) muziejų vadybą, 2) muziejų komunikaciją su tiksline grupe – specialiųjų poreikių turinčiais vaikais; 3) prevencinį muziejininkų rinkinių konservavimą.

Pirma teminė grupė skirta muziejų vadovams ir už strategijos parengimą atsakingiems žmonėms. Dauguma muziejų Lietuvoje yra finansuojami valstybės lėšomis, bet jie vis labiau įsitraukia į konkurenciją grįstos paslaugų rinkos sritį, tampa vis ryškesni jos dalyviai. Todėl apgalvota ir sumani vadyba – vienas iš esminių veiksnių kalbant apie kokybišką muziejaus darbą ir išlikimą. Šios teminės grupės straipsniuose aptariami išorinės netiesioginio poveikio aplinkos veiksniai, tokie kaip politinė (teisinė bazė), ekonominė (rinkos pokyčiai, muziejų ekonominės veiklos apžvalga), socialinė (kultūrinės aplinkos elementai, Hofstede'o kultūrinių dimensijų modelis) ir technologinė (technologijų panaudojimo muziejaus veikloje galimybė ir (ar) būtinybė) aplinka. Taip pat supažindinama su verslumo sąvoka ir verslumą formuojančiais veiksniais. Socialinės – ekonominės vertės kūrimo aspektas nagrinėjamas per tiesioginio organizacijos poveikio aplinkos veiksniais prizmę, didesnę dėmesį kreipiant į konkurentų vertinimą, klientų grupių identifikavimą bei jų suvokiamos vertės kūrimą, atsižvelgiant į X, Y, Z klientų kartas. Nagrinėjami organizacijos vidinės aplinkos komponentai, kurie galėtų didinti muziejų kuriamą vertę. Taip pat *analizuojamas* muziejų rinkodaros ir muziejų paslaugų kokybės valdymas. Aptariami galimi strateginiai muziejų rinkodaros valdymo planai, muziejų misijos ir vizijos formavimas, rinkos segmentacija, muziejaus pozicionavimo būdai ir galimybės, klientų subūrimas ir išlaikymas, finansinių resursų pritraukimas, komunikacija su klientais, visuomene, savivaldos ir valstybės institucijomis, potencialiais finansuotojais ir kitais suinteresuotais asmenimis. Analizuojamas paslaugų procesas ir paslaugų rezultatas, emocinė ir techninė pusė, objektyvi ir subjektyvi kokybė, efektyvaus lankytojų aptarnavimo būdai, konfliktų valdymas bei kiti muziejų veiklos organizavimui reikšmingi aspektai. Organizuojant muziejų vady-



bą, vis plačiau taikomi verslo srities modeliai. *Todėl naudinga žinoti* apie pažangiausius šiuolaikinės vadybos įrankius – apie vadybos sistemą *Lean* ir procesinį požiūrį į muziejų vadybą. *Lean* vadybos sistemą pastaruoju metu pradėjo taikyti daugybė Lietuvos organizacijų, tarp kurių yra gamyklų, paslaugų įmonių, valstybės bei savivaldos institucijų, ligo-ninių ir kitų pažangių organizacijų, siekiančių kurti maksimalią vertę savo klientams. Tradiciškai organizacijos valdomos ir organizacinė darbuotojų struktūra sudaroma pagal organizacijos vykdomas funkcijas. Šios funkcijos gali būti rinkodaros, infrastruktūros priežiūra, finansų valdymas, buhalterinė apskaita, paslaugos teikimas ir pan. Funkcinėse organizacijose išnaudojami darbuotojų specializacijos privalumai, bet dažnai pamirštas klientas. Todėl procesinis požiūris yra kitoks požiūris į organizacijos valdymą, kai darbai ir veiksmai yra sujungiami į klientams vertę kuriančius procesus, o organizacinė struktūra kuriama remiantis šių procesų žemėlapiu.

Antra teminė grupė skirta padėti muziejams kokybiškiau vykdyti komunikaciją su specifine lankytojų grupe – specialiuųjų poreikių turinčiais vaikais. Edukaciniai užsiėmimai Lietuvos muziejuose jau seniai tapo neatsiejama muziejaus įvaizdžio dalimi. Didžioji dauguma moksleivių naudojasi šia muziejaus paslauga. Remiantis visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centro VILMORUS 2012 m. atliktu muziejų edukacinės veiklos vertinimu¹, pusė respondentų žinojo apie muziejų vykdomą edukacinę veiklą, o tokių moksleivių buvo trys iš keturių. Projektas „Muziejus–Mokykla–Moksleivis“ suteikė galimybę labiau pažinti kitokias muziejų ir mokyklų bendradarbiavimo galimybes moksleivių lavinimo(-si) erdvėje ir atskleisti jas. Tačiau šiuolaikinio muziejaus misija – ne tik švietėjiška. Labai svarbus socialinės atsakomybės vaidmuo.

Remiantis minėta apklausa, net 69 proc. respondentų eidami į muziejų nori sužinoti kažką naujo ir įdomaus, o 43 proc. čia tikisi maloniai praleisti laiką. Edukacijos muziejuose esmė – malonia, patrauklia forma suteikti naujų žinių ir pasiūlyti naują patirtį. Deja, ne su visais edukacijos dalyviais tai pavyksta pasiekti. Pasaulyje 1–5 proc. žmonių gimsta turėdami specifinių raidos sutrikimų, kuriuos specialistai priskiria autizmui arba autizmo spektrui. Tai ne išgydoma liga, o sutrikimas, kurį sukelia neurologinės priežastys. Netgi tie, kurie neturi šių sutriki-

1 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. spalio 18 d.] http://www.museums.lt/PDF/LM_educacines_veiklos_tyrimas_2012_06_30_vp.pdf



mų (pvz., hiperaktyvūs, sensoriškai jautrūs), taip pat gali būti „kietas riešutėlis“ ir pedagogams, ir muziejininkams. Ekonomiškai labiau išsivysčiusiose pasaulio šalyse, tokiose kaip JAV, Danija, Didžioji Britanija, Švedija ir ypač Norvegija, tai jau seniai suvokta ir koreguojama ne vaistais, o remiantis įvairiais elgesio modeliais. Dabartinėje Lietuvoje šios problemos labai ilgai „nebuvo“ ir tik pastaraisiais metais ji tampa vis opesnė, ją imta labiau viešinti. Dažniausia tokie vaikai turi sunkumų integruodamiesi į kolektyvą, ne visada paklūsta bendrajai tvarkai ir tradiciniams mokymo metodams. Apskritai ši problema dar gana menkai suvokiama Lietuvos švietimo sistemoje, juo labiau – muziejuose. Ne vienam muziejaus edukatoriui teko susidurti su nepaklusniais, negebančiais sukaupti dėmesio, nelinkusiais laikytis bendrų taisyklių vaikais. Per edukacinius užsiėmimus jie paprastai yra ignoruojami ir tradiciniais metodais dirbama tik su likusia klasės dalimi. Paradoksalu, bet būtent šių vaikų intelektas yra ne ką žemesnis, o neretai tam tikrose srityse netgi žymiai viršija bendraamžių lygį. Deja, tokie vaikai nepajėgūs priimti naujos informacijos daugumai įprastais būdais. Jiems būtina taikyti kitokius metodus ir priemones, kurios ir aptariamose šios teminės grupės straipsniuose. Skaitytojai įgis žinių apie autizmą ir autizmo spektro sutrikimus, bus supažindinti su kitų intelekto ir elgesio sutrikimų įvairove. Siekiama pristatyti Lietuvos ir kitų pasaulio muziejų patirtį dirbant su intelekto ir kitokio pobūdžio sutrikimų turinčiais žmonėmis. Straipsniuose supažindinama su programomis, darbo priemonėmis ir metodais, įgalinančiais edukatorius perteikti norimą informaciją tokiems vaikams suprantamu, kokybiškai nauju būdu. Supažindinama su Lietuvos integralios muziejų informacinės sistemos (LIMIS) galimybėmis bei kitais pažangiais technologijų metodais įvairių negalią turinčių vaikų edukacijai muziejuje.

Trečia teminė grupė skirta prevencinio muziejinių rinkinių konservavimo aktualijoms. Šį terminą yra girdėjęs dažnas muziejininkas. Kaip rodo praktika, kiekvienas jį supranta skirtingai. Savo kultūros paveldo svarbą geriau suvokiančiose Vakarų pasaulio valstybėse prevencinio konservavimo muziejuose veikla užima reikšmingą vietą ir suprantama kaip įprasta kasdienio darbo dalis, jau nekalbant apie rimtų privačių kolekcininkų požiūrį. Lietuvoje daugelis muziejų prevencinio konservavimo vis dar nesureikšmina. Tai galima paaiškinti ne tik subjektyviomis, bet ir objektyviomis priežastimis, kurios atskleistos nagrinėjant prevencinio konservavimo suvokimą Lietuvoje. Kaip naujos patirties



šioje srityje pavyzdys pristatomas 2014 metais Muzeologijos katedros įgyvendintas projektas „Individualus muziejaus prevencinio konservavimo planas“, iš dalies finansuotas Lietuvos kultūros tarybos. Vykdamas projektą, suburta skirtingų sričių kvalifikuotų specialistų grupė bendradarbiaudama su muziejininkais atliko muziejų mikro- ir makroaplinkos tyrimus bei pateikė prevencinio konservavimo rekomendacijų. Antra publikacija – tai *Getty konservavimo instituto* muziejams paruoštų gairių vertimas iš anglų kalbos. Šios gairės tapo pagrindu rengiantis įgyvendinti jau minėtą prevencinio konservavimo projektą. Projekto autorių nuomone, jos yra gera pagalbinė medžiaga muziejų darbuotojams planuojant atlikti įvairaus masto muziejų mikro- ir makroaplinkos vertinimą prevencinio konservavimo aspektu. Tikimasi, kad keitimasis įgyvendinus projektą sukaupia teorine ir praktine patirtimi bus naudingas skatinant aktyvesnę prevencinio konservavimo veiklą Lietuvos muziejuose.

Programą iš dalies finansavo Lietuvos kultūros taryba.

doc. dr. Arūnas Puškorius

I MODULIS

Muziejų vadybos kultūra (vadovams)



Darius Ruželė

MUZIEJŲ RINKODARA

Nors dauguma Lietuvos muziejų yra finansuojami valstybės lėšomis, jie yra rinkos dalyviai, konkuruojantys ir tarpusavyje, ir su kitomis laisvalaikio praleidimo paslaugas teikiančiomis organizacijomis. Todėl muziejų rinkodara yra svarbus kiekvieno muziejaus veiklos elementas, įgalinantis efektyviai skleisti žinias apie meną, mokslą, istoriją ir gamtą, kurti didelę pridėtinę vertę vartotojams, būti visuomenės dėmesio centre ir sėkmingai išlikti konkurencinės rinkos aplinkoje. Ši metodinė medžiaga paremta viešojoje erdvėje publikuojamos informacijos bei mokslinės literatūros analize; čia didžiąja dalimi yra pateikiama bei apibendrinama JAV muziejų rinkodaros ekspertų mokslinių tyrimų medžiaga. Muziejų vadovų ir darbuotojų dėmesiui yra pateikiama koncentruota informacija apie tai, kas yra muziejų rinkodara, kokios yra išskirtinės muziejų rinkodaros ypatybės ir kuo muziejų rinkodara gali prisidėti prie muziejų misijos ir tikslų įgyvendinimo. Remdamiesi medžiagoje pateiktais rinkodaros principais, įrankiais bei metodais, muziejai galėtų geriau išnaudoti savo resursus, veiksmingiau valdyti vidaus procesus, kurti geresnius santykius su vartotojais, rėmėjais ir visuomene bei pritraukti daugiau lėšų savo veiklai.

MUZIEJAI IR RINKODARA

Terminas „rinkodara“ vis dar yra diskusijų objektas; vieni autoriai siūlo į rinkodarą žvelgti kaip į *marketingo* atitikmenį, kiti tam prieštarauja, tretį siūlo *rinkodaros* ir *marketingo* terminų sintezę (Uznieinė 2011, p. 7). Remiantis B. Alboroviene (2002, p. 4) bei V. Pranuliu (2000, p. 12), *marketingo* terminas yra tarptautinis. Jis yra vartojamas ne tik angliškai kalbančiose šalyse, bet ir Vokietijoje, Prancūzijoje, Rusijoje, Lenkijoje bei daugelyje kitų šalių. Minėtų autorių nuomone, terminas „rinkodara“ *marketingo* sampratą susiaurina iki rinkos „darymo“. Tačiau remiantis Valstybinės lietuvių kalbos komisijos rekomendacijomis¹ bei

1 Prieiga per internetą < <http://konsultacijos.vlkk.lt/lit/1964> > (žiūrėta 2015 m. gruodžio 10 d.)



Lietuvos Respublikos terminų banko² pateikiama informacija, vartotinas terminas yra „rinkodara“. Atsižvelgiant į tai, šioje metodinėje medžiagoje kaip termino *marketingas* atitikmuo, bus vartojamas terminas „rinkodara“.

Rinkodara gali būti suprantama kaip poreikių išsiaiškinimo ir jiems tenkinti reikalingų sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo procesas, padedantis siekti asmens ar organizacijos tikslų (Pranulis 2000, p. 7). Akcentuojant socialinę gamintojų ar tiekėjų bei vartotojų sąveiką, rinkodara gali būti apibrėžiama kaip socialinis vadybos procesas, kai individai ir grupės vykstant produktų kūrimo ir mainų procesams gauna vertę ar naudą (Kotler 1999, p. 3). Akcentuojant vadybinį organizacijos aspektą, rinkodara gali būti apibrėžiama kaip procesų, skirtų kurti, komunikuoti ir teikti produktus ar paslaugas vartotojams bei palankiu būdu valdyti santykius su vartotojais (ten pat, p. 5), rinkinys. Rinkodara apima rinkos analizę, rinkodaros priemones, pardavimų prognozę, analizuoja ir apibūdina gebėjimus, kurie reikalingi siekiant vartotojui pateikti paklausią prekę ar paslaugą, aiškina, kaip teisingai nustatyti kainą, tinkamai parinkti realizavimo kanalus, organizuoti rėmimo kompleksą (Uznienė 2011, p. 7).

Muziejų rinkodarą galima apibrėžti kaip procesą, per kurį muziejai ir muziejų lankytojai keičiasi prekėmis, paslaugomis ir verte. Muziejams rinkodara yra reikalinga, nes jie vis dažniau susiduria su konkurencija laisvalaikio leidimo ir kitose rinkose. Muziejai remiasi rinkodaros mokslu, nes jis nurodo teoriją, priemones ir įgūdžius, kurie įgalina padidinti vartotojų ir klientų ratą, sukurti palankius santykius su suinteresuotomis šalimis ir padidinti pajamas (Kotler 2008, p. 21).

Muziejai gali ne tik eksponuoti kolekcijas ir parodas – jų veikloje vis daugiau išvykstamųjų parodų, visuomeninių renginių, kursų ir festivalių. Muziejai pritraukia ne tik pavienių asmenų, bet ir šeimų, jaunimo, suaugusiųjų bei etninių ir kultūrinių grupių narių. Muziejai nuolat plečia savo klientų ir paramos teikėjų ratą bei siūlomas paslaugas. Iš šiurų, specializuotų eksponavimo vietų muziejai tampa kompleksinėmis organizacijomis, teikiančiomis įvairias paslaugas (Kotler 2008, p. 5).

Istoriškai muziejai laikėsi gana siauro požiūrio į savo misiją, programas ir klientų ratą. Pagrindinis muziejų siekis buvo pristatyti turimas

² Prieiga per internetą < <http://www.lrs.lt/pls/tb/tb.search> > (žiūrėta 2015 m. gruodžio 10 d.)



kolekcijas. Šiuolaikiniai muziejai savo misiją supranta plačiai, identifikuoja save kaip komunikuojančias organizacijas, siūlo įvairių programų ir patirties galimybių, siekia pritraukti kuo daugiau klientų. Kai kurie ekspertai teigia, kad muziejų veikla keičiasi iš esmės. Tradiciniai muziejai veiklą siejo su kolekcijų ir parodų eksponavimu. Šiuolaikiniai muziejai lankytojams siūlo dalyvauti virtualiose ekskursijose ir interaktyviose programose, pietauti elegantiškuose restoranuose, įsigyti su istorija susijusių prekių bei pasimėgauti lauke įrengtomis ekspozicijomis (ten pat, p. 14).

Tyrimai rodo, kad muziejų lankytojai ieško visapusiškų įspūdžių, apimančių naujas žinias ir mokymąsi, praktinį pritaikymą bei poilsį. Lankytojai per vieną dieną ir pasijaučia emociškai pakylėti, ir atsipalaiduoja, ir patiria estetinį malonumą. Buvo identifikuoti įvairūs muziejų lankytojų stiliai: bėgikas (kuris skuba per muziejaus galerijas), ėjikas (kuris greitai pereina galerijas), pasivaikščiotojas (kuris juda palyginti lėtai) ir stebėtojas (kuris dėmesingai peržiūri parodą ir joje praleidžia daug laiko). Nepriklausomai nuo stiliaus, visi muziejaus lankytojai ieško naudos, vertės ir unikalios patirties. Kiek tai įmanoma, pažangūs muziejai siekia patenkinti įvairius lankytojų poreikius. Skiriama penkių tipų muziejų orientacija (Gurian 2006, p. 82):

- į objektus orientuoti muziejai pagrindinį dėmesį skiria eksponatams ir kolekcijoms;
- į atpasakojimą orientuoti (naratyviniai) muziejai akcentuoja istorijas;
- į vartotojus orientuoti muziejai dėmesį sutelkia į vartotojų poreikių tenkinimą;
- bendruomenės muziejai koncentruojasi į vietinės bendruomenės gyvenimą ir istoriją;
- nacionaliniai muziejai pristato tautos ar šalies istoriją ir vertybes.

Dalis muziejų pripažino, kad svarbi yra ne tik kolekcijų bei parodų suteikiama patirtis, bet ir kitokia vartotojų gaunama nauda. Vieni lankytojai muziejuose nori bendravimo ir socializacijos, o kiti ieško naujų žinių ir norėtų dalyvauti muziejų meno klasėse. Vieni pageidauja įspūdžių ir naujų patirčių savo vaikams, o kiti nori atsipalaiduoti nuo kasdienybės, specifinių pramogų, taip pat žinių. Lankytojai siekia ne tik aplankyti parodas, bet ir gauti papildomų (išplėstinių) paslaugų – apsipirkti, papietauti, pabūti estetiškai puikioje aplinkoje. Pagrindinių muziejų paslaugų elementai yra objektai, rinkiniai ir kolekcijos; pasakojimu ar istorija paremtos ekspozicijos; įsitraukimas ir interaktyvumas;



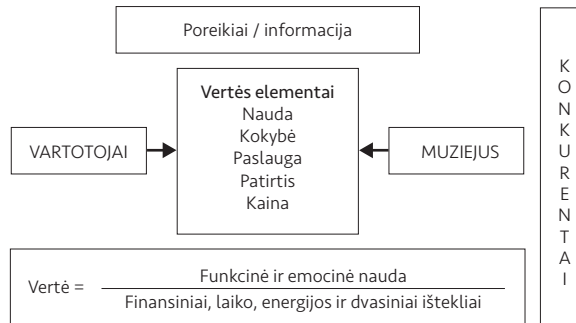
taikomasis mokymas ir švietimas. Išplėstinės muziejų paslaugos yra pramoginės programos, svetingumas; maloni aplinka; pasisėdėjimas ir informacija; apsipirkimas ir valgymas (Kotler 2008, p. 6).

Išplėstinės muziejų paslaugos kartais yra vertinamos kaip prieštaraujančios tradicinei muziejų paskirčiai – paveldui saugoti ir istorijai mokyti. Dalis muziejų ekspertų mano, kad pramogų įtraukimas į muziejų veiklą iškreipia muziejų misiją ir paskirtį. Vis dėlto, laikui bėgant, muziejų ekspertai po truputį pradeda suprasti, kad tradicinis požiūris į tai, koks turėtų būti muziejus, gali ir turi būti suderintas su konkurencinės rinkos požiūriu. Konkurencinėje rinkoje muziejai vertinami ne tik pagal kolekcijas, parodas, eksponatus ir kitas gėrybes, kurių jie turi, bet ir pagal patirtį, naudą ir vertę, kurią suteikia vartotojams. Todėl strateginis planavimas ir rinkodara yra nepakeičiamos priemonės, muziejams siekiant savo tikslų (Kotler 2008, p. 467).

KAS YRA MUZIEJUS RINKODAROS POŽIŪRIU?

Amerikos muziejų asociacija muziejų apibrėžia kaip „organizuoją viešąją arba privačią ne pelno instituciją, kuri siekia su švietimu ir estetika susijusių tikslų, kuri turi materialią istorinių objektų, prižiūri ir naudoja, reguliariai eksponuoja juos ir yra nuolat atvira visuomenei“. Dauguma muziejų yra sukurti kolekcijų, kurias valdo, pagrindu. Dalis muziejų neturi savo kolekcijų, jie laikinai eksponuoja kitiems priklausančias kolekcijas (Kotler 2008, p. 8).

Muziejų rinkodara gali būti interpretuojama kaip įrankiai, būdai ir metodai, muziejams padedantys sužadinti visuomenės susidomėjimą bei skleisti muziejaus siūlymus. Iš kitos pusės žvelgiant, rinkodara gali būti muziejaus veiklos organizavimo filosofijos pagrindas, koncepcija, akcentuojanti vartotojo reikšmę (Sandell 2007, p. 292). Rinkodaros koncepcija atsirado kartu su požiūriu, kad organizacijos turi rasti ne tik vartotojus, kuriems reikėtų jų produktų, bet ir produktus, tinkamus vartotojams. Organizacijos produkto koncepciją pakeitė į rinkodaros koncepciją. Kaip ir verslo organizacijos, muziejai nuo orientavimosi į produktą ėmė pereiti prie orientavimosi į vartotoją. Kalbant apie muziejus, rinkodara yra mainų procesas (žr. 1 pav.), per kurį muziejus siekia vartotojams (lankytojams ir kitoms suinteresuotoms grupėms) pasiūlyti kuo didesnę vertę už kuo mažesnę kainą ir kartu sukurti pridėtinę vertę (Kotler 2008, p. 22).



1 pav. Mainai ir santykiai muziejų kontekste
(šaltinis: sudaryta, remiantis Kotler 2008, 23 p.)

Gali būti išskiriamos dviejų tipų vartotojų patiriamos sąnaudos. Funkcines sąnaudas sudaro kaina už prekes ir paslaugas. Psichines sąnaudas apima laikas ir pastangos, išnaudotos atvykstant į muziejų, bei galimas nusivylimas muziejaus pateiktais produktais ir jų pateikimo būdu (pavyzdžiui, nepagarbūs darbuotojai, prasta fizinė aplinka). Naudos ir sąnaudų santykis formuoja vartotojo suvokimą apie gautą vertę, o šis suvokimas daro įtaką pakartotinių apsilankymų bei kitų bendradarbiavimo būdų tikimybei. Mainai vyksta, kai tenkinamos penkios sąlygos: (1) dalyvauja ne mažiau kaip dvi šalys; (2) kiekviena šalis turi kažką vertingo pasiūlyti kitai šaliai; (3) kiekviena šalis gali pateikti savo vertę kitai šaliai; (4) kiekviena šalis turi teisę priimti arba atmesti siūlymą; (5) kiekviena šalis mano, kad yra tinkama ir siektina bendrauti su kita šalimi (Kotler 2002, p. 9).

Rinkodaros požiūriu priimta manyti, kad kiekvienas žmogus turi savitą poreikių ir norų rinkinį (savigarba, maistas ir pastogė, išsilavinimas, bendravimo poreikis, pramogos, kūrybinė veikla). Šie poreikiai tenkinami per įvairius produktus, idėjas, paslaugas ir patirtis. Rinkodaros ekspertai siekia nustatyti šiuos vartotojų poreikius ir pagal juos planuoti pasiūlą. Produktų tiekėjas (ar tai būtų gamintojas, ar paslaugų teikėjas) turėtų būti orientuotas į vartotojų (lankytojų ir kitų suinteresuotų grupių) poreikių tenkinimą (Kotler 2008, p. 23).

Muziejų lankytojai turi skirtingų poreikių ir vienas muziejus negali visų jų patenkinti, todėl muziejai išskiria tam tikras vartotojų grupes. Vieni muziejai orientuojasi į nuolatinius lankytojus, kiti pastangas ski-



ria naujiems lankytojams pritraukti. Net jei muziejus siekia pritraukti kuo daugiau žmonių, dažniausia jis pirmenybę teikia konkrečioms vartotojų grupėms ir kiekvienai grupei skiria nevienodai dėmesio. Kai muziejus nustato tikslines vartotojų grupes (segmentus), jis siekia suprasti šių segmentų poreikius. 2 paveiksle yra parodyti galimi muziejų vartotojai (segmentai) ir galimi šių vartotojų poreikiai, kurie turėtų būti tenkinami. Pavyzdžiui, suaugusieji galimai norėtų pailsėti ir pabendrauti, šeimos galbūt norėtų išpūdžių ir kad vaikai įgytų mokymosi patirties, organizacijos gal pageidautų muziejaus patalpose rengti visuomeninius renginius (Sandell 2007, p. 268; Kotler 2008, p. 24).

Kas yra galimi muziejų vartotojai?	Kokie yra vartotojų poreikiai?
Suaugusieji Vaikai Paaugliai Pensininkai Vienkartiniai lankytojai Nuolatiniai lankytojai Turistai Savanoriai Nariai Bendruomenės atstovai Švietėjai Mokytojai Šeimos Studentai Aukotojai, rėmėjai, fondai Valdžios atstovai Įmonės	Estetika Smalsumas Mokymasis Visuomeniškumas Poilsis Prisiminimas Dalyvavimas Unikali patirtis Vaizdinė / pojūčių patirtis

2 pav. Muziejų vartotojai ir muziejų vartotojų poreikiai
(šaltinis: sudaryta, remiantis Sandell 2007, p. 268; Kotler 2008, p. 24)

Rinkoje yra du pagrindiniai dalyviai: gamintojas (ar paslaugų teikėjas) ir vartotojas. Organizacijos, įskaitant ir muziejus, gali tikėtis sėkmės tada, kai jos siūlo išskirtinę vertę vartotojams, geba patraukti vartotojų dėmesį, įtikinti įsigyti prekę ar paslaugą bei sąlygoti nuolatinio pirkimo įprotį. Todėl viena iš muziejaus sėkmės prielaidų yra gebėjimas vienkartinį mainų (pirkimo ir kt.) santykius pakeisti ilgalaikiais bendradarbiavimo su lankytojais, nariais, rėmėjais ir vietine bendruomene santykiais (Kotler 2008, p. 25).



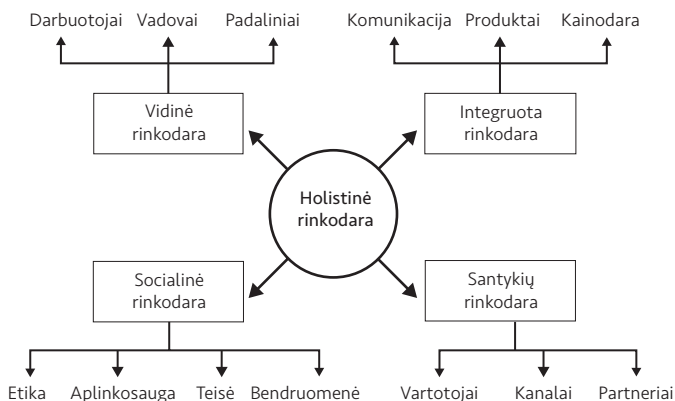
RINKODAROS ORIENTACIJA

Organizacijos gali naudoti įvairias filosofines veiklos koncepcijas arba verslo orientacijas (Pranulis 2000, p. 5; Kotler 2012, p. 17), pavyzdžiui:

- gamybos orientacijos esmė yra pastangos siekti tikslų, labiau tobulinant gamybos procesą, didinant jo mastą ir taip mažinant produktų savikainą bei kainą;
- produkto orientacijos esmė – pastangos siekti tikslų, tobulinant produktų kokybę, ir tokiu būdu parduoti daugiau arba brangesnių produktų;
- pardavimo orientacijos pagrindą sudaro pastangos siekti tikslų, gerai įvaldžius produktų siūlymo būdus, ir taip parduoti kuo daugiau produktų;
- rinkodaros orientacijos esmė ta, kad tikslų siekiama kuo geriau tenkinant vartotojų poreikius;
- socialinės etinės rinkodaros koncepcija pagrįsta tuo, kad veikloje atsižvelgiama ir į visuomenės interesus.

Rinkodaros orientacija yra tokia koncepcija, kurios esmė – organizacijos sprendimas savo tikslus pasiekti tenkinant vartotojų poreikius; jos pagrindas yra orientavimasis į vartotojų poreikius, ilgalaikių santykių su vartotojais kūrimas ir nuolatinių vartotojų (klientų) pritraukimas bei išlaikymas. Rinkodaros orientacija numato holistinio (sisteminio) rinkodaros modelio taikymą. Holistinis modelis pabrėžia įvairių funkcinių rinkodaros grupių tarpusavio priklausomybę. Holistinę rinkodarą sudaro keturios sritys: integruota rinkodara, santykių rinkodara, vidinė rinkodara ir socialinė rinkodara (Kotler 2012, p. 18).

Integruota rinkodara yra vadybos koncepcija, kuri sieja produktą, kainą, paskirstymą (platinimo kanalą), darbuotojus ir rėmimą. Šis modelis vadinamas rinkodaros kompleksu (*marketingo* kompleksu), arba 5P modeliu. Santykių rinkodaroje dėmesys kreipiamas ne tik į pardavimą, bet ir į ilgalaikių santykių su vartotojais užmezgimą. Ilgalaikiai santykiai kuriami su visomis suinteresuotomis grupėmis: muziejų darbuotojais, lankytojais, nariais, rėmėjais ir bendruomene. Santykių rinkodaros požiūriu svarbiausią įtaką daro trys grupės: (1) vartotojai, kurių lūkesčiai vis didėja; (2) visuomenė, kuri tikisi švietimo, bendruomenės informavimo ir mokymo paslaugų; (3) konkurentai, kurie verčia muziejus kurti santykius su suinteresuotomis grupėmis. Vidinė rinkodara



3 pav. Holistinė rinkodara
(šaltinis: sudaryta, remiantis Kotler 2008, p. 27)

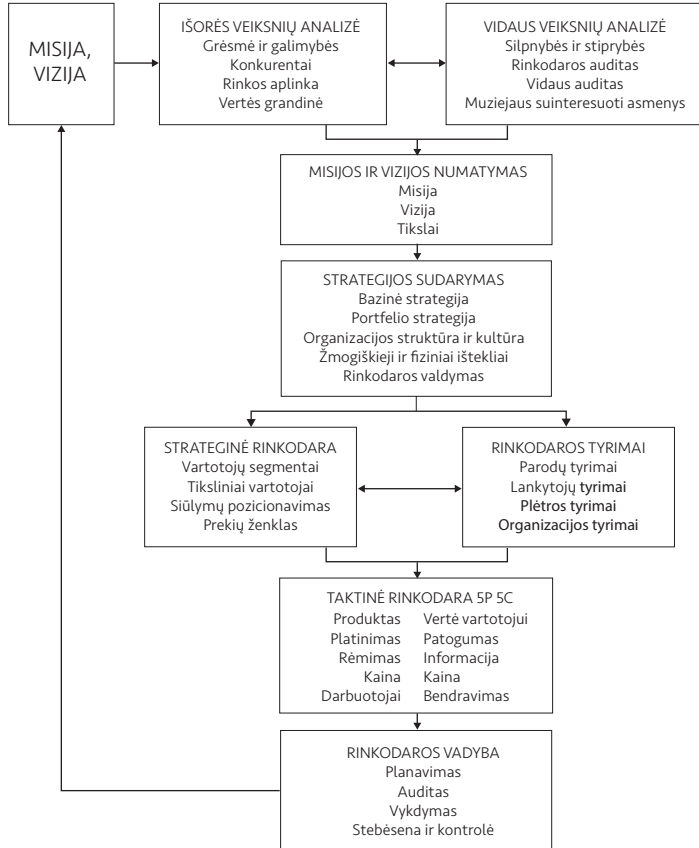
yra susijusi su poreikiu užtikrinti reikiamą visų muziejų darbuotojų požiūrį į vartotoją. Į vartotoją orientuotos organizacijos kūrimas siejasi su reikiamų kompetencijų ugdymu, tinkamomis darbuotojų nuostatomis vartotojų atžvilgiu, gebėjimais dirbti komandinį darbą. Socialinė rinkodara reiškia socialinius išsipareigojimus bendruomenei ir visuomenei, dėmesys čia skiriamas socialiniams, etiniams ir aplinkosaugos klausimams (Kotler 2008, p. 26; Kotler 2012, p. 22).

STRATEGINĖS RINKODAROS PLANAVIMO PROCESAS

Strategija yra pagrindinių ilgalaikių tikslų nustatymas ir veiksmų bei išteklių, būtinų įgyvendinti šiuos tikslus, planavimas. Vadyboje strategija yra galimų būdų, įgyvendinant organizacijos misiją ir tikslus, nustatymas, šių būdų įvertinimas ir tinkamiausio būdo pasirinkimas. Strategija yra tikslų, kurių įmonė siekia, ir priemonių (politikos), kuriomis ji planuoja tai padaryti, derinys. Strateginės rinkodaros planavimo procesas yra ilgalaikių strateginių organizacijos tikslų numatymas, strateginių bei rinkodaros planų kūrimas. Šio proceso rezultatas yra strateginis planas. Strateginis organizacijos planas rinkodaros požiūriu yra 1, 3 ar 5 metų planas, numatantis misijos ir vizijos įgyvendinimo politiką, priemones bei veiksmus (Porter 1980, p. xxiv). Strateginis planas – dedukcijos procesas, kai suformuluota didelė problema suskaldoma



į mažus „gabalėlius“, kuriuos vienaip ar kitaip galima spręsti (Uznieņė 2011, p. 33). Strategiją galima apibūdinti kaip tam tikrą struktūrą, kuria remdamasi organizacija planuoja savo veiklą. Strateginės rinkodaros planavimo procesas muziejuose pavaizduotas 4 pav.



4 pav. Strateginės rinkodaros planavimo procesas
(šaltinis: sudaryta, remiantis Kotler 2008, p. 46)

Strateginis ir rinkodaros planavimas muziejuje gali būti apibūdinamas kaip: (1) svarbiausių ilgalaikių tikslų išskėlimas; (2) tikslams pasiekti būtinų resursų numatymas ir (3) tikslų įgyvendinimas. Įgyvendinimas



susijęs su konkrečiais veiksmais, kurių buvo imtasi, kad, laikantis nustatytos strateginės politikos, būtų pasiekti tikslai (South 2002, p.7).

MUZIEJAUS MISIJA IR VIZIJA

Misija plačiąja prasme suvokiama kaip organizacijos filosofija, paskirtis ir gyvavimo prasmė. Filosofija nurodo vertybes, įsitikinimus ir principus, kuriais organizacija remia savo veiklą. Paskirtis ir gyvavimo prasmė nusako veiklą, kurią organizacija ruošiasi vykdyti, ir tipą, kurį ji ketina pasirinkti. Misija siaurąja prasme suvokiama kaip suformuluotas apibrėžimas, kam ir kodėl egzistuoja organizacija, koku tikslu ji sukurta (Kotler 2008, p. 84).

Formuluojant misiją, galima atsakyti į šiuos klausimus (South 2002, p. 9):

- Kodėl mes egzistuojame?
- Ką mes darome, kad įgyvendintume savo misiją?
- Kaip mes tai darome?
- Kokią veiklą mes vykdome?
- Kas yra tikslinis mūsų vartotojas, kokia rinka?
- Kokį galutinį rezultatą norime pasiekti, ką sukurti?
- Kas mus daro unikalius? Kokia filosofija, metodika ar technologija išskiria mus iš kitų?

Muziejaus vizija nusako, koks muziejus bus ateityje. Vizija gali būti pagrindas formuluoti tikslus, nustatyti vertybes ir prioritetus. Vizija neturi būti apibrėžta pagal laiką, ji neturi būti pernelyg detalizuota ar tiksliai suformuluota. Vizija turėtų būti nukreipta į organizacijos vidų. Muziejaus vizijos dalis yra vertybės; jos nusako, kuo remdamasis muziejus dirbs ir kuo vadovausis savo veikloje priimdamas sprendimus. Vertybės yra pagrindinės gairės, kuriomis būna paremta veikla ir darbo principai, jomis turi vadovautis visi organizacijos darbuotojai (Kotler 2008, p. 91).

IŠORINIŲ MUZIEJAUS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Išorinių veiksnių analizės elementai yra grėsmė ir galimybės, konkurentai, rinkos mikroaplinka ir makroaplinka bei vertės grandinės (Kotler 2008, p. 47; Uznieņė 2011, p. 15). **Galimybės ir grėsmė** nėra organizacijos valdomi veiksniai – tai išoriniai veiksniai. Galimos grėsmės rūšys yra



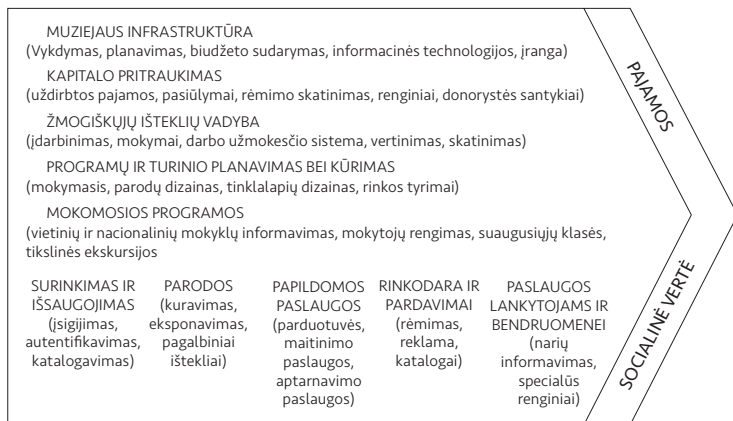
šios: konkurencijos padidėjimas, galimybė atsirasti naujų konkurentų, nauji vartotojų poreikiai, prekių pakaitalų pagausėjimas, vartotojų, platintojų, tiekėjų įtaka rinkos pokyčiams. Tikėtinos galimybės: įgudimas naudotis, interneto teikiamų galimybių panaudojimas, organizacijų susiliejimai, strateginiai aljansai, naujų rinkos segmentų perpratimas, apleisto rinkos segmento identifikavimas (Kotler 2008, p. 51).

Konkurentai – tai rinkos dalyviai, potencialiems pirkėjams siūlantys tapačius arba panašius poreikius tenkinančių prekių (Uznieņė 2011, p. 14); muziejų konkurentai gali būti skirtingose srityse dirbančios organizacijos. Tiesioginiai konkurentai yra visi muziejai, galintys patenkinti potencialių muziejaus lankytojų poreikius (pvz., kitas muziejus netoliese). Norų konkurentai yra organizacijos, siūlančios tenkinti alternatyvių vartotojų norus (pvz., keliones, skaitymą, televizijos programas). Bendrieji konkurentai tą patį norą siūlo tenkinti kitu būdu (pvz., mokymasis universitete arba mokymasis muziejuje). Formos konkurentai siūlo tą patį vartotojų norą tenkinti kita forma (pvz., parodos žiūrėjimas internete, muziejuje ar komercinėje parodoje) (Kotler 2008, p. 55).

Rinkodaros mikroaplinkos elementai gali būti tiekėjai (organizacijos ir asmenys, iš kurių perkamos paslaugos arba prekės), konkurentai (rinkos dalyviai, pirkėjams siūlantys tapačius arba panašius poreikius tenkinančių produktų), pardavimo tarpininkai (ūkio subjektai, kurie rizikuodami perka produktus tam, kad juos parduotų), pardavimo pagalbininkai (partneriai, teikiantys produktų pardavimą skatinančias paslaugas), pirkėjai (asmenys, norintys iš kito asmens įsigyti prekių ir įsipareigojantys už jas mokėti nustatytą pinigų sumą) ir kontaktinės auditorijos (bet kokios grupės, darančios poveikį organizacijai) (Kotler 2008, p. 49).

Rinkodaros makroaplinka yra sritys, susijusios su politika ir teise, ekonominėmis sąlygomis, socialinėmis ir kultūrinėmis sąlygomis, mokslu ir technika, su gamta bei su darbo jėgos aplinka. Šios sritys gali būti nagrinėjamos atliekant PEST analizę, kur P – politika ir teisė, E – ekonominės sąlygos, S – socialinės ir kultūrinės sąlygos, T – mokslas, technika, technologija (South West 2002, p. 11; Kotler 2008, p. 50; Uznieņė 2011, p. 14).

Vienas iš svarbiausių muziejaus tikslų yra vertės kūrimas. Kiekvienas muziejus kuria gana įvairią vertę skirtingoms grupėms – lankytojams, bendruomenei, visuomenei. **Vertės grandinė** yra visa muziejaus kuriama vertė, išskaidyta į vertę kuriančius procesus, ir grafiniai šių



5 pav. Muziejaus vertės grandinės
 (šaltinis: sudaryta, remiantis Kotler 2008, p. 59)

procesų modeliai. Konkurencinio pranašumo galima siekti, peržiūrint ir perplanuojant vertės grandines, siūlant mažesnę kainą vartotojams, arba, panaudojus išskirtines muziejaus kompetencijas ir privalumus, kuriant originalias didesnes vertės paslaugas (Kotler 2008, p.58). Pa-grindinių muziejaus vertės grandinių sąrašas pavaizduotas 5 pav.

VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Vidinių veiksmų analizės elementai yra silpnybės ir stiprybės, rinkodaros auditas, vidaus auditas ir muziejaus suinteresuoti asmenys. **Silpnybės ir stiprybės** yra vidinių savybių rinkinys, būdingas kiekvienam muziejui. Silpnybės ir stiprybės turi būti įvertintos. Įvertinant silpnynes, apgalvojama, kokių gebėjimų trūksta, kokių nuolat daroma klaidų ir kodėl prarandami nuolatiniai lankytojai (klientai), ką konkurentai daro geriau. Įvertinant stiprybes, ištiriama, kas vartotojus skatina lankytis muziejuje, dėl kokių priežasčių žmonės rekomenduoja muziejų, kokių gebėjimų ir išskirtinių savybių turi darbuotojai, ką jie geba daryti vieninteliai, kokios muziejaus sėkmės istorijos ir kas lėmė, kad jos įvyktų (Kotler 2008, p. 66).

Rinkodaros auditas yra rinkodaros „žvalgyba“ – sistemingas organizacijos aplinkos, tikslų, strategijų bei veiklos nagrinėjimas, kuriuo galima



nustatyti problemines įmonės vietas bei galimybes. Rinkodaros audito dalys yra išorinės aplinkos analizė ir vidinės veiklos analizė. Išorinės aplinkos analizės metodai yra PEST analizė ir rinkos tendencijų analizė. Vidinės veiklos analizės sritys yra šios: pardavimų pagal visus kriterijus analizė, užimama rinkos dalis, rinkodaros informacija, rinkodaros komplekso kintamieji. Auditas apima rinkodaros aplinkos auditą, rinkodaros tikslų ir strategijos auditą, rinkodaros veiklos organizavimo praktikos auditą, rinkodaros sistemų auditą, rinkodaros produktyvumo auditą ir rinkodaros funkcijų auditą (Kotler 2008, p. 450, Uznieinė 2011, p. 33).

Vidaus auditas – procesas, per kurį atliekama detali organizacijos veiklos analizė (Uznieinė 2011, p. 33); tai yra nepriklausoma, objektyvi tyrimo ir konsultavimo veikla, skirta pridėtinei vertei kurti ir organizacijos veiklai gerinti. Vidaus audito tikslas – konsultuoti organizacijos vadovybę ir darbuotojus, kaip pagerinti darbo efektyvumą. Pagrindinės vidaus audito sritys yra atskaitomybės užtikrinimas, teisės aktų laikymasis, veiklos ir valdymo analizė, rekomendacijos dėl valdymo, veiklos, resursų panaudojimo, rizikos numatymas ir rekomendacijos dėl rizikos prevencijos bei profilaktikos.

Suinteresuoti muziejaus asmenys yra įvairios grupės, galinčios daryti įtaką muziejaus veiklai ir gerovei. Muziejus turi įvertinti tikėtiną kiekvienos šios grupės poveikį ir numatyti politiką bei veiksmus grupių atžvilgiu. Suinteresuotos muziejaus grupės gali būti tokios: nacionalinės, regioninės ir vietinės valdžios institucijos, muziejų asociacijos, masinės informavimo priemonės, įmonės, turistai, vietiniai asmenys ir vietos bendruomenė, patariamasis tarybos, privatūs fondai, profesionalai, ekspertai, rėmėjai, nariai, darbuotojai, muziejaus valdyba ir kt. (Kotler 2008, p. 60).

STRATEGINIAI TIKSLAI IR STRATEGIJOS SUDARYMAS

Strateginiai tikslai yra konkretūs svarbiausių įmonės kriterijų rodikliai, jų organizacija siekia per tam tikrą laikotarpį (dažniausia per 5 metus). Strateginiai tikslai gali būti numatomi šiose srityse: pelningumo, pardavimų augimo, užimamos rinkos dalies, rizikos valdymo, inovacijų, reputacijos. Kad muziejaus valdymas siekiant tikslų būtų sėkmingas, tikslai turi atitikti tam tikrus kriterijus (Kotler 2012, p. 50), būtent:

1. Aprašyti hierarchine tvarka – nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus;
2. Išmatuojami (yra galimybių juos išmatuoti);



3. Realūs, sudaryti remiantis stiprybių, silpnybių, grėsmės ir galimybių (SSGG) analizės rezultatais;
4. Nuoseklūs, suderinti tarpusavyje bei atitinkantys disponuojamus resursus.

Strateginiai tikslai yra tai, *ka* muziejus nori pasiekti ilguoju laikotarpiu. Strategija yra planas ir veiksmai, *kaip* tai padaryti. Kiekviena organizacija turėtų numatyti strateginį ilgalaikių tikslų siekimo planą, kuriame aprašytos rinkodaros, technologinė ir resursų valdymo strategijos (Kotler 2012, p. 52).

Strategijos sudarymo elementai yra tokie: (1) bazinė strategija; (2) portfelio strategija; (3) organizacijos struktūra ir kultūra; (4) žmogiškieji ir fiziniai ištekliai bei (5) rinkodaros valdymas. **Bazinė strategija** yra tiksli formuluotė, kaip organizacija konkuruos, kokių tikslų sieks ir kiek lėšų skirs, kokių veiksmų prireiks, kad pasiektų numatytus tikslus. Bendru atveju yra skiriami trys pagrindiniai baziniai strateginiai požūriai (Kotler 2012, p. 52):

- Kainų pranašumo (atliekami veiksmai, leidžiantys pasiekti absoliutų kainų pranašumą);
- Diferenciacijos (unikalių produktų visoje šakoje kūrimas ir siūlymas rinkai);
- Dėmesio koncentravimo (konkrečios vartotojų grupės, konkrečių produktų arba konkretaus geografinio rinkos segmento išskyrimas ir dėmesio į jį sukcentravimas).

Muziejų veiklos specifika lemia ir bazinių strategijų savitumą. Remiantis P. Kotleriu (2008, p. 92), galimos bazinės muziejų strategijos yra: pelno maksimizavimas, pajamų maksimizavimas, produktų (parodų, renginių) pasiūlos maksimizavimas, lankytojų skaičiaus maksimizavimas, sąnaudų padengimo strategija, dalinio sąnaudų padengimo strategija ir biudžeto maksimizavimo (viso biudžetinio finansavimo panaudojimo) strategija.

Portfelio strategija yra produktų ir investicijų valdymo strategija, kuri padeda subalansuoti riziką ir diversifikuoti siūlomus produktus bei investicijas į skirtingą veiklą. Muziejai yra organizacijos, siūlančios įvairias prekes ir paslaugas. Dvi pagrindinės muziejaus portfelio sudarymo strategijos yra (Kotler 2008, p.93):

1. Rinkos patrauklumo – organizacijos stiprybių portfelis;
2. Atitikimo muziejaus misijos – siūlomų produktų kokybės portfelis.



Pirmu atveju muziejus identifikuoja savo stiprybes (įvertinama programų kokybė, veiklos efektyvumas, žinios apie rinką, rinkodaros veiklos veiksmingumas) ir įvairių rinkos segmentų patrauklumą (įvertinamas rinkos dydis, rinkos augimas, tikėtina apyvarta ir kaštai, konkurencija rinkose, apyvartų cikliškumas ir sezoniškumas). Atsižvelgiant į analizės rezultatus nusprendžiama, kokios rinkos bus tikslinės. Antru atveju muziejus visų pirma vertina savo programų atitikimą kriterijų. Šie kriterijai gali būti (1) atitikimas muziejaus misijos; (2) programos kokybė, įvaizdis ir reputacija ir (3) programos patrauklumas rinkai, rinkos dydis bei rinkos augimo tendencijos (Kotler 2008, p. 95).

Organizacijos struktūra bendrai gali būti formuojama pagal atliekamas funkcijas, pagal geografines arba vartotojų grupių rinkas, pagal produktus arba procesus. Atskirais atvejais gali būti sudaroma mišri organizacijos struktūra, į kurią įtraukiama skirtingų struktūrų elementų. Muziejų struktūra turi užtikrinti efektyvų strategijų ir naujų programų įgyvendinimą (Kotler 2008, p. 97); muziejaus struktūra gali būti dinamiška, kintanti priklausomai nuo vykdomų projektų.

Žmogiškųjų ir fizinių išteklių strategijoje numatomas reikalingas resursų kiekis, būtinos darbuotojų kompetencijos, darbuotojų pritraukimo ir motyvavimo būdai, infrastruktūros ir įrangos savybės bei specifikacijos ir pan. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių grupės muziejuje gali būti muziejaus valdyba, direktoriai, darbuotojai ir savanoriai. Lygiagrečiai didelę įtaką veiklai daro išorinės visuomenės grupės, tai yra: rėmėjai, kolekcionieriai, menininkai, prekiautojai meno kūriniams. Šios išorinės grupės taip pat gali prisidėti prie muziejaus vykdomos veiklos (Kotler 2008, p. 100).

Rinkodaros planas apima kiekvieno organizacijos padalinio ar programos planus. Rinkodaros planavimas numato detalaus metų plano sudarymą ir biudžeto paskirstymą. Sudarant rinkodaros planą siekiama kelių tikslų:

1. Identifikuojamos spragos, neatitikimai, numatomos galimos kliūtys.
2. Planas organizacijos vadovams darbuose padeda sudėlioti prioritetus.
3. Plane numatomi svarbiausi kriterijai, rodikliai ir jų laikymosi kontrolės procedūros.
4. Plane numatomos svarbiausių darbų atlikimo datos. Tai leidžia išlaikyti discipliną.



Tipinės rinkodaros plano dalys yra šios (Kotler 2008, p. 31):

- Santrauka, kurią sudaro trumpas įvadas, kuriame įvardijami pagrindiniai tikslai ir rekomendacijos. Įvadas leidžia greitai suprasti, apie ką bus rašoma rinkodaros plane.
- Dabartinė rinkodaros situacija, kai pateikiami pagrindiniai duomenys apie rinkas, siūlomus produktus, konkurentus ir apie teisinį, politinį bei ekonominį kontekstus.
- Galimybių ir pagrindinių problemų analizė, kurios esmė ta, kad čia pateikiama stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmės SSGG analizė bei kitos problemos, su kuriomis galimai teks susidurti muziejui vykdant planą.
- Tikslai. Remiantis SSGG analizės rezultatais aprašomos dvi tikslų grupės – rinkodaros tikslai (tikslai vartotojų segmentuose, muziejaus įvaizdžio formavimo tikslai ir pan.) ir finansiniai tikslai (pajamų didinimo tikslai, sąnaudų mažinimo planai ir pan.).
- Rinkodaros strategija, kai aprašomi rinkodaros priemonių taikymo planai, pozicionavimo planai ir numatomos naujovės.
- Veiksmų programos pagrindas – numatomos detalios programos, šias programas vykdysiantys darbuotojai ir nustatomos programų vykdymo datos. Planuojant kiekvieną rinkodaros programą atsakoma į šiuos klausimus: ką numatoma padaryti? Iki kada tai turi būti padaryta? Kas tai darys? Kiek tai kainuos? Kokia iš to nauda? Kokias pajamas ta nauda tikėtina atneš muziejui?
- Biudžetas, kurio esmė – numatomas detalus, programoms įvykdyti reikalingas (tikėtinas) finansinių išlaidų kiekis. Nurodoma visa informacija, kuri bus renkama vykdant programas, bei gautos informacijos įvertinimo mechanizmas. Numanomos galimos problemos ir jų sprendimo būdai.

STRATEGINĖ RINKODARA

Strateginės rinkodaros elementai yra: (1) vartotojų segmentavimas; (2) tikslinių segmentų pasirinkimas; (3) siūlymų prioritetų pozicijų nustatymas; (4) prekių ženklų valdymas. **Vartotojų segmentas** rinkodaros požiūriu yra vartotojai, kurie turi panašių poreikių arba vienodai ar panašiai reaguoja į rinkodaros veiksmus, o segmentavimas yra vartotojų skirstymas į grupes, kurių vartotojai turi panašių poreikių (Sandell 2007, p. 308). Muziejaus rinkodaros ekspertas turi atsakyti



į tris pagrindinius klausimus: kokias vartotojų grupes muziejus nori pasiekti? Kokios šių grupių savybės ir poreikiai? Kur ir kaip jas galima pasiekti? Atsakymų į šiuos klausimus galima ieškoti, tiriant esamų vartotojų savybes ir grupuojant juos į segmentus. Segmentavimas turėtų būti atliekamas remiantis kriterijais, kurie gali būti skirstomi į geografinius (regionas, miesto dydis, gyventojų tankumas, klimatas), demografinius (amžius, socialinis statusas, lytis, pajamų lygis, darbo pobūdis, išsilavinimas, tauta, karta, socialinė klasė), psichografinius (gyvenimo būdas, asmenybės tipas) ir elgsenos (vartojimo dažnis, vartotojo suvokiami naudos kriterijai, vartotojo statusas, lojalumas organizacijai ir produktui, nuostata produkto atžvilgiu ir kt.) (Kotler 2008, p. 116).

Baigus segmentuoti numatoma, kas bus **tiksliniai vartotojai** (tiksliniai segmentai; rinkos taikiniai). Tiksliniai vartotojai yra rinkos segmentas, į kurį organizacija nukreipia savo veiksmus. Muziejus turi numatyti, kuriuos tikslinius segmentus apims, kiek jų ir kokie jie bus, bei tarp tikslinių segmentų nustatyti prioritetinius. Norėdamas pritraukti prioritetinių segmentų vartotojų, muziejus gali naudoti tris strategijas: nediferencijuotą rinkodarą, diferencijuotą rinkodarą ir koncentruotą rinkodarą. Nediferencijuota rinkodara yra tada, kai muziejus siūlo produktus daugeliui vartotojų ir vykdo rinkodaros veiksmus, nukreiptus į daugelį vartotojų. Diferencijuotos rinkodaros esmė – muziejus pasirenka keletą segmentų ir kiekvienam segmentui siūlo skirtingus produktus. Koncentruota rinkodara – muziejus sutelkia pastangas į vieną prioritetinį segmentą ir jį užimti panaudoja visas disponuojamas rinkodaros priemones. Muziejui renkantis rinkodaros strategiją įtaką darys specifiniai veiksniai – turimos kolekcijos, parodų tematika, muziejaus vieta. Minėti veiksniai galimai apribos tikslinę muziejaus rinką iki keleto segmentų. Pagrindinę dėmesį muziejus turėtų sutelkti į tuos segmentus, kuriuos jis gebės pritraukti ir kuriuos aptarnaudamas jis bus pranašesnis konkurentų atžvilgiu (Kotler 2008, p. 129).

Siūlymų prioritetų pozicijų nustatymas yra organizacijos įvaizdžio, kuriamų produktų ir pasiūlymų parengimas tokiu būdu, kuris organizaciją išskirtų iš konkurentų. Prioritetų pozicijos gali būti nustatomos pagal: produkto savybes, produkto teikiamą naudą, vartojimo būdą, vartotoją, konkurentą, kokybę ir kainą arba remiantis tiesioginiu palyginimu. Prioritetų pozicijų nustatymas vyksta šiais etapais: (1)



identifikuojami konkurenciniai pranašumai (kuo organizacija, produktas ar pasiūlymas įsigyti skiriasi nuo konkurentų: paslaugų rūšimis, apmokėjimo sistema, aptarnavimo formomis ir metodais, klientų sudėtimi ir kita); (2) pasirenkami konkurencinius pranašumus sąlygojantys kriterijai (kriterijų skurtumai grupuojami ir apibūdinami); (3) diegiama pasirinkta pozicija (Kotler 2008, p. 130).

Tipinės muziejų prioritetų pozicijų nustatymas strategijos yra tokios: (1) didžiausias ir daugiausia produktų (kolekcijų, parodų, renginių, kitų paslaugų ar prekių) siūlantis muziejus regione; (2) kūrybiškiausias ir inovatyviausias muziejus; (3) vieta pabėgti nuo miesto triukšmo ir pailsėti; (4) vieta, kur galima gauti naujų žinių ar išmokti naujos veiklos. Kurią prioritetų pozicijų nustatymo strategiją muziejus turėtų taikyti, priklauso nuo pasirinktų tikslinių vartotojų segmentų, nuo muziejaus stiprybių, konkurencijos pobūdžio ir nuo konkurentų stiprumo (Kotler 2008, p. 130).

Remiantis LR valstybinių patentų biuru³, **prekių ženklas** yra bet koks žymuo, kurio paskirtis – atskirti vieno asmens prekes arba paslaugas nuo kito asmens prekių arba paslaugų ir kurį galima pavaizduoti grafiškai. Prekių ženklui prilyginamas ir ženklas, skirtas paslaugoms žymėti. Remiantis P. Kotleriu (2012, p. 242), prekių ženklas yra pavadinimas, vardas, logotipas, simbolis, įvaizdis, kuris identifikuoja ir išskiria organizaciją arba produktą iš kitų. Prekių ženklas identifikuoja gamintoją ir susieja gamintojo vardą su produktu. Vartotojai identišką produktą gali vertinti skirtingai, priklausomai nuo prekių ženklo, susieto su šiuo produktu. Greitėjant daugelio vartotojų gyvenimo tempui, prekių ženklas gali palengvinti ir pagreitinti sprendimo priėmimą ir sumažinti riziką priimti neteisingą sprendimą. Prekių ženklas supaprastina produkto logistiką, sandėliavimą, atsargų kiekio valdymą ir apskaitą. Prekių ženklas suteikia autorinių teisių apsaugos galimybę, nurodo vartotojams tam tikrą kokybės lygį bei skatina vartotojų lojalumą.

Muziejaus prekių ženklas yra: skelbiami ir numanomi muziejaus įsipareigojimai vartotojui; vartotojų suvokimo visuma – viskas, ką tikimasi pamatyti, išgirsti, sužinoti, pajauti, pagalvoti apie siūlomą produktą ar patį muziejų; išskirtinė muziejaus pozicija vartotojo sąmonėje, paremta praeities patirtimi, dabarties sąsajomis ir ateities lūkesčiais;

3 Prieiga per internetą < <http://www.vpb.gov.lt/index.php?p=0&n=177&l=lt> > (žiūrėta 2015 m. gruodžio 10 d.)



visų savybių, naudos ir lūkesčių rinkinys, kuris sprendimų priėmimą vartotojui padaro lengvesnį. Prekių ženklų strategija įgalina sustiprinti prioritetų pozicijų nustatymo veiksmų įtaką. Šią strategiją sudaro du lygmenys (Kotler 2008, p. 139):

1. Prekių ženklo daro proceso tikslai – matomumas (prekės ženklo žinomumas), dėmesys (prekių ženklo stiprumas vartotojo sąmonėje) ir lojalumas (pakartotinių pirkimų dalis);
2. Prekių ženklo daro tikslų siekimo įrankiai – informacijos perdavimo būdai, emocijų skatinimas, prekių ženklo identitetas.

Prekių ženklo identitetas – savybės, kurios muziejaus prekės ženklą išskiria iš kitų. Formuodamas prekių ženklo identitetą, muziejus: (1) parodo vartotojui jį iš kitų išskiriančią didelę pridėtinę vertę; (2) pabrėžia kolekcijų, programų ir paslaugų išskirtinumą; (3) sukuria patrauklų savo įvaizdį straipsniuose ir kituose informacijos šaltiniuose; (4) užmezga patikimumu, pasitikėjimu ir kokybe grįstus santykius su savo vartotojais; (5) siekia pozityviai įrašyti prekių ženklą vartotojų sąmonėje (Kotler 2008, p. 144).

RINKODAROS TYRIMAI

Rinkodaros / rinkos tyrimai (rinkotyra) – sisteminis aktualių rinkodaros duomenų rinkimas, analizė ir išvadų pateikimas (Uznieņis 2011, p. 34); rinkodaros tyrimai yra rinkodaros sprendimams reikalingų duomenų paieška, rinkimas, apdorojimas ir interpretavimas. Rinkodaros tyrimai yra pagalbos įrankis muziejų vadovams, siekiantiems priimti optimalius, faktais paremtus sprendimus (Kotler 2008, p. 253). Tačiau muziejaus rinkodaros tyrimai gali skirtis nuo tradicinių rinkodaros tyrimų. Pagrindiniai muziejų rinkodaros tyrimų elementai yra šie: (1) parodų tyrimai, (2) lankytojų ir / ar vartotojų tyrimai, (3) plėtros tyrimai ir (4) organizacijos tyrimai (Kotler 2008, p. 250).

Parodų tyrimai yra vienas iš pagrindinių muziejaus tyrimų būdų; galima išskirti keletą šių tyrimų formų. *Žvalgybiniai tyrimai* parodų rengėjams leidžia sukurti numatomų parodų koncepciją ir planą. Atliekant tyrimus klausiami lankytojų nuomonės apie planuojamą parodą. Šis tyrimas leidžia identifikuoti potencialius vartotojų segmentus bei suformuoti su vartotojų nuomone suderintus planuojamos parodos tikslus, temas ir interpretacijos strategijas. *Preliminarūs tyrimai* nu-



mato vartotojų nuomonės apklausas apie parodų prototipus. Kalbant apie šiuos tyrimus dažnai akcentuojamas konkrečių parodos elementų vertinimo tyrimas, kurį atliekant gali būti stebimas lankytojų judėjimas per ekspoziciją, ir atsižvelgiant į tai ekspozicija nedelsiant tobulinama. *Apibendrinamieji tyrimai / vertinimai* (angl. *summative evaluation*) padeda išsiaiškinti galutinį vartotojų požiūrį į parodos išdėstymą, jos elementus ir kitus rūpimus aspektus. Šis tyrimas leidžia sužinoti, kaip sėkmingai buvo pasiekti projekto (parodos) tikslai (Kotler 2008, p. 253). Svarbūs parodų tyrimų klausimai turėtų būti tokie (Gurian 2006, p. 71): kaip mes pasirenkame parodų temas? Kiek tinkamas parodų rengimo strategijas mes naudojame? Kaip parodų temos atitinka vartotojų norus ir jų mokymosi poreikį? Kaip sėkmingai parodų kūrėjų vardai yra viešinami visuomenėje?

Vartotojiškoje visuomenėje apsilankymas muziejuje gali būti prilygintas pirkimo pasirinkimui, kai pirkėjas įsigyja tai, ko nori. **Lankytojų tyrimai** muziejui leidžia sužinoti, kaip lankytojai suvokia muziejaus sukurtą vertę (Kotler 2012, p. 125), ko lankytojai nori, kokiais tikslais ir kodėl jie lankosi arba nesilanko muziejuje. Atliekant lankytojų tyrimus stebimas ir analizuojamas jų judėjimas per parodą, nagrinėjamos demografinės ir psichografinės lankytojų bei muziejaus nelankančių grupių ypatybės, tiriamos tikslinės grupės, nustatomi lankytojų jausmai, nuostatos ir prioritetai; tirinama, kaip lankytojai vertina muziejaus infrastruktūrą, darbuotojus ir suteiktas paslaugas (Kotler 2008, p. 254). Remiantis Jain (2004, p. 25), šiems tyrimams atlikti gali būti naudojami vartotojų nuomonės tyrimo modeliai, būtent: vartotojo lūkesčių – suvoktų paslaugų kokybės vertinimo modelis *SERVQUAL* (angl. *service quality*) bei suvoktų paslaugų kokybės vertinimo modelis *SERVPERF* (angl. *service performance*).

Plėtros tyrimai naudojami, siekiant numatyti organizacijos plėtros kelius, kintant vartotojų poreikiams ir jų pasitenkinimo lygiui, keičiantis muziejaus nariams, rėmėjams bei jų požiūriui dėl muziejaus veiklos prioritetų, tobulėjant darbuotojų kompetencijoms bei kintant muziejaus valdomiems resursams. Tipiniai plėtros tyrimų įrankiai yra žvalgomieji, arba visos apimties, tyrimai, kuriems gali būti naudojamos apklaustos telefonu, tikslinių grupių interviu bei anketinės apklaustos. Muziejai atlieka ir įvairius savo **organizacijos tyrimus**: įsivertina per vidaus auditą, kviečia išorinių auditorių, gauna įvairių sertifikatų ir akreditacijos pažymėjimų (Kotler 2008, p. 260). Svarbūs muziejaus įsivertinimo klausimai yra tokie: kokia yra muziejaus misija? Ar mu-

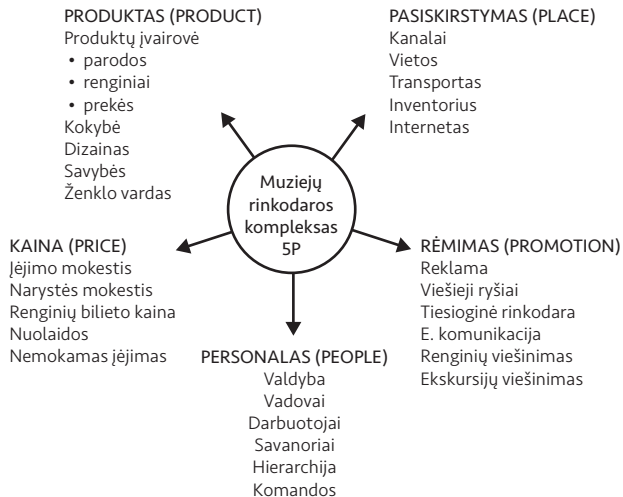


ziejus darbuotojai yra pasirinkę bendrąsias vertybes ir gyvena remdamiesi jomis? Kaip muziejus pritraukia lankytojus? Kas ir kaip priima svarbiausius sprendimus. (Gurian 2006, p. 71)

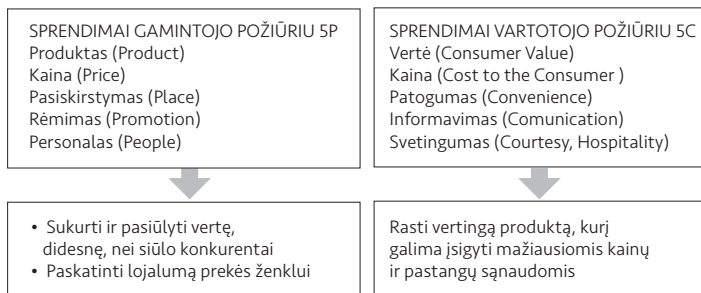
TAKTINĖ RINKODARA

Taktinė rinkodara organizacijai suteikia įrankių, reikalingų strateginiam rinkodaros planui įvykdyti. Pagrindiniai įrankiai yra rinkodaros kompleksas (5P) ir vartotojų poreikių (5C) analizė. Rinkodaros kompleksas numato planavimą ir derinimą, apimančią produktus, kainas, darbuotojus, rėmimą bei platinimą, o vartotojų poreikių 5C tyrimas numato planavimą, susijusį su vartotojo gaunama verte, vartotojo sąnaudomis, patogumais, informavimu ir bendravimu (svetingumu).

Produktai yra objektai, kurių vartotojai nori įsigyti arba kurių vartotojams reikia. Pagrindiniai produktai muziejų vartotojams gali būti parodos, programos ir infrastruktūra. Lankytojų apklausų anketos, tikslinių grupių tyrimai ir interviu yra tipiniai įrankiai, leidžiantys nustatyti vartotojų poreikius ir pasitenkinimą. **Kaina** yra su vartotojo sąnaudomis susijęs veiksnys mainų procese. Lėšos, gaunamos per mai-



6 pav. Muziejų rinkodaros kompleksas 5P
(šaltinis: sudaryta, remiantis Kotler 2008, p. 29)



7 pav. Gamintojo ir vartotojo požiūris į rinką 5P ir 5C
(šaltinis: sudaryta, remiantis Kotler 2008, p. 30)

nus, sukuria nuolatinį įplaukų srautą, kuris muziejui leidžia finansuoti savo veiklą. Kainodara gali būti susijusi su skatinimu dalyvauti. Pavyzdžiui, nemokamas įėjimas į parodą yra dažnas lankytojų skatinimo būdas, kuris vis dėlto reikalauja subsidijų iš visuomenės. Muziejų **rėmimo veikla** įgalina pritraukti nuolatinį lankytojų srautą. Rėmimą apima: reklama, santykių su visuomene formavimas, tiesioginė rinkodara, informavimas skaitmeninėmis informavimo priemonėmis. **Paskirstymas** (platinimas) numato kanalus, kuriais vartotojai gali gauti muziejaus siūlomų produktų. Tokie kanalai gali būti paslaugos muziejuje, internetinė muziejaus parduotuvė ar muziejaus platinamos prekės oro uoste. **Personalas** yra muziejaus darbuotojai, kurie aptarnauja lankytojus ir bendrauja su visomis suinteresuotomis grupėmis visais aktualiais klausimais. Muziejaus darbuotojai, atsižvelgiant į jų elgseną, muziejaus lankytojams gali arba padidinti suteikiamą vertę, arba sumažinti ją. Svarbu, kad muziejaus darbuotojai būtų svetingi, malonūs ir intelektualūs (Kotler 2008, p. 28).

5C sudaro vartotojo gaunama vertė, vartotojo sąnaudos, patogumas, informavimas ir bendravimas (svetingumas) (žr. 7 pav.). Vartotojai vertina muziejaus siūlomą produktą prieinamumo ir suteiktos vertės požiūriu. Vartotojo sąnaudas sudarys kaina ir kitos išlaidos; patogumui įtaką darys produktų platinimo kanalų tinkamumas ir prieinamumas; informavimo kokybę priklausys nuo rėmimo strategijos ir jos įgyvendinimo; o bendravimo kokybę lems darbuotojų svetingumas ir malonus aptarnavimas (Kotler 2008, p. 30).



RINKODAROS VADYBA

Rinkodaros vadybos elementai yra: (1) planavimas, (2) auditas, (3) vykdymas, (4) stebėseną bei kontrolė. **Rinkodaros planavimas** yra rinkodaros plano sudarymas. Šis planas sudaromas pagal strateginės rinkodaros planavimo procese priimtus sprendimus. Rinkodaros plano turinys turi atspindėti: (1) planinio laikotarpio rinkodaros tikslus dabartinėse ir numatomose rinkose su dabartinėmis bei numatomomis prekėmis; (2) strateginius ir taktinius veiksmus, kurie įgalins pasiekti užsibrėžtus tikslus; (3) veiksmų išdėstymą, paskirstant juos įvairiems padaliniams ir išdėstant pagal laiką; (4) išteklių analizę; (5) biudžetą. Viena iš tipinių rinkodaros plano struktūrų yra ši (Pranulis 2000, p. 54):

1. Santrauka (trumpai apžvelgiama viso plano esmė).
2. Rinkodaros apžvalga (pateikiami baziniai duomenys apie prekes, pardavimo būdus, dabartinę padėtį rinkoje (pardavimo apimtis ir tendencijas, konkurentus, palankias ir nepalankias aplinkos jėgas, kt.).
3. Perspektyvų analizė (nagrinėjami tolesniems rinkodaros veiksams įtaką turintys įmonės privalumai ir trūkumai, taip pat palankios ir nepalankios aplinkos sąlygos).
4. Tikslai (nusakoma, kokių tikslų, kreipiant dėmesį į pardavimo apimtį, pelną, rinkos dalį ir kt., bus siekiama įgyvendinant šį planą).
5. Rinkodaros strategija (strategija, kuria bus vadovaujama įgyvendinant šį planą).
6. Rinkodaros veiksmų programa (išdėstomas kalendorinis veiksmų grafikas, nurodoma, kada, kas ir ką darys, kiek tam reikės finansinių resursų).
7. Pelno ir nuostolių prognozė (prognozuojamos pardavimo apimtys, apskaičiuojami finansiniai plano įgyvendinimo rezultatai).
8. Kontrolė (nustatoma, kas atsakingas už konkrečius veiksmus).

Rinkodaros auditas yra išsamus, sisteminis, nepriklausomas ir periodiškas įmonės rinkodaros aplinkos, tikslų, strategijos bei veiksmų patikrinimas ir įvertinimas, siekiant atskleisti problemas ir galimybes, rasti tų problemų sprendimo būdus, sudaryti veiksmų planą esamai padėčiai pagerinti (Gečienė 2004, p. 35). Atliekant rinkodaros auditą įprastai tiriamos šešios sritys: makroaplinka ir darbinė aplinka (mikroaplinka), rinkodaros strategija, rinkodaros struktūra, rinkodaros siste-



mos, rinkodaros produktyvumas ir rinkodaros funkcijos (Kotler 2002, p. 42).

Vykdymas yra procesas, per kurį atliekami rinkodaros plane numatyti veiksmai ir siekiama numatytų tikslų. Todėl svarbu sukurti tokius rinkodaros planus, kurie būtų realūs ir galėtų būti įvykdyti. Siekiant sėkmingai ir laiku įvykdyti rinkodaros planą, galimi šie žingsniai (Kotler 2008, p. 438):

- Identifikuojamos ir įvertinamos potencialios vidinės ir išorinės kliūtys bei trukdžiai;
- Analizuojami ir vertinami disponuojami resursai;
- Pasirenkama tinkama politika ir programos;
- Numatoma ir diegiama optimali organizacijos struktūra;
- Numatomos darbuotojų skatinimo priemonės;
- Planuojamos būtinos darbuotojų kompetencijos.

Stebėseną ir kontrolę numato informacinių rinkodaros ir valdymo sistemų kūrimą ir atitinkamos veiklos vykdymą. Rinkodaros sprendimams neužtenka tik fundamentalių rinkodaros žinių, patirties ir intencijos, bet reikia ir patikimos bei išsamios informacijos. Duomenys renkami, apdorojami ir interpretuojami taip, kad suteiktų kuo daugiau informacijos, reikalingos siekiant priimti sprendimus. Analizuojant gautus duomenis, gaunama informacija apie rinkodarą – apdorota informacija suteikia žinių, kurios padeda atsakyti į specifinius rinkodaros klausimus (Pranulis 2000, p. 30). Pagrindiniai stebėsenos ir kontrolės įrankiai – rinkodaros informacinė sistema, rinkodaros kontrolės sistema ir rinkodaros auditas (Kotler 2008, p. 431).

Rinkodaros informacinė sistema (RIS) suteikia galimybę pasinaudoti disponuojama informacija, numato duomenų analizės, interpretavimo ir sprendimų priėmimo mechanizmus ir įgalina rinkodaros ekspertus optimizuoti rinkodaros planavimą, vykdymą bei kontrolę. Keturi pagrindiniai RIS komponentai yra: informacinė vidaus sistema, tiksliniai rinkos tyrimai, aplinkos informacijos išskyrimo procedūros ir informacijos interpretavimo modeliai bei įrankiai. Pagrindinis RIS uždavinys yra užtikrinti, kad būtų gaunama bei pateikiama informacija apie (Kotler 2008, p. 442):

- Trumpalaikių ir periodinių tikslų vykdymą;
- Metinių planų vykdymą;
- Ilgalaikių ir strateginių planų įgyvendinimą.



Keturi pagrindiniai valdymo etapai yra: (1) tikslų numatymas, (2) tikslų įvykdymo stebėjimas, (3) priežasčių, kodėl tikslai nepasiekti, tyrimas, (4) korekciniai veiksmai (Kotler 2008, p. 443).

Į VARTOTOJUS ORIENTUOTAS MUZIEJUS

Muziejaus lankytojai, nariai ir rėmėjai gali būti vertinami kaip vartotojai. Į vartotojus orientuotam muziejui būdingos šios savybės (Kotler 2008, p. 32):

- Planuojant muziejaus parodas, programas ir paslaugas, įvertinami vartotojų poreikiai;
- Siekiant sužinoti vartotojų poreikius ir suvokimą, atliekami vartotojų nuomonės tyrimai;
- Paslaugos planuojamos, siekiant patenkinti kiekvieną tikslinį vartotojų segmentą;
- Konkurentai tiriami ir vertinami plačiąja prasme – įtraukiant visus laisvalaikio praleidimo, poilsio ir kitų rinkų dalyvius, kurie galėtų konkuruoti su muziejaus paslaugomis.

Dalis ekspertų mano, kad vienpusiškai į vartotojus orientuotas muziejus gali tapti populistine organizacija, tenkinančia masinės kultūros suformuotus poreikius. Jie teigia, kad tokių muziejų misija gali būti iškreipta rinkos poreikių tenkinimo kryptimi. Šis susirūpinimas yra visiškai suprantamas, todėl pagrindinis rinkodaros uždavinys turėtų būti ne numatyti muziejaus tikslus ar veiklą, bet užtikrinti, kad būtų vykdoma ir palaikoma muziejaus misija. Kiekvienas muziejus gali naudotis rinkodaros įrankiais, nepakenkdamas savo misijai ir profesionalumui. Rinkodaros įrankiai yra priemonės, o ne tikslas; šios priemonės padeda įgyvendinti muziejaus misiją ir siekti steigėjų bei vadovų iškeltų tikslų (Kotler 2008, p.460).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikiniai muziejai rinkodarą naudoja, siekdami padidinti ir iškomunikuoti savo kuriamą vertę. Laikei bėgant, muziejai vis aiškiau pradeda suprasti verslo modeliu paremtą strateginio planavimo ir rinkodaros požiūrio privalumus. Rinkodara gali būti veiksminga ir efektyvi priemonė, muziejams siekiant gerinti savo veiklą, sukurti didesnę vertę vartotojams ir visuomenei bei pritraukti daugiau finansinių resursų.



LITERATŪROS APRAŠAS:

- ALBOROVIENĖ, Birutė. Marketingas. Mokomoji knyga. Vilnius: Lietuvos kooperatyvų vartotojų sąjunga, 2002. [žiūrėta 2015 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą <<http://84.240.30.143/knygos/Marketingas/Marketingas%20%28Alboroviene%29.pdf>>.
- GEČIENĖ, Eugenija. *Marketingo strategija ir valdymas*. Vilnius: Ciklonas, 2004. 84 p. ISBN 9955-497-26-2.
- GURIAN, Elaine Heumann. *Civilizing the museum: the collected writings of Elaine Heumann Gurian*. New York: Taylor & Francis e-Library, 2006. ISBN13 9-78-0-415-35766-1.
- JAIN, Sanjay; ir GUPTA, Garima. Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. VIKALPA, 2004. Vol. 29. No. 2, p. 25-37.
- KOTLER, Philip; ir ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*. Prentice Hall, 1999. 635 p. ISBN 0139570020.
- KOTLER, Philip. Marketing Management Millennium Edition, 10th Ed. New Jersey: Pearson Education Company, 2002. ISBN 0-536-63099-2.
- KOTLER, Neil; KOTLER, Philip; ir KOTLER, Wendy. *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. 2nd Ed. San Francisco: A Wiley Imprint, 2008. ISBN: 978-0-7879-9691-8.
- KOTLER, Philip; ir KELLER, Kevin Lane. Marketing Management. 14th Ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-210292-6.
- PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- PRANULIS, Vytautas; PAJUODIS, Arvydas; URBONAVIČIUS, Sigitas; ir VIRVILAITĖ, Regina. *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press, 2000. 420 p. ISBN 9955931809.
- SANDELL, Richard; ir JANES, Robert. *Museum Management and Marketing*. Milton Park: Routledge, 2007. ISBN 0-203-96419-5.
- South West Arts Marketing. *Strategic Marketing Planning*. Bristol: Bristol City Council and Arts Council of England, 2002.
- UZZINIENĖ, Rosita. Rinkodara ir rinkotyra [interaktyvus]. [Vilnius]: Socialinių mokslų kolegija, 2011 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Rinkodara_ir_rinkotyra.pdf>.



Darius Ruželė

MUZIEJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS

Muziejai yra kultūros paslaugas teikiančios organizacijos. Paslaugų esmės supratimas, muziejaus paslaugų kokybės valdymas, žinojimas, kaip patenkinti muziejaus vartotojų poreikius, bei valdymas yra svarbios muziejų darbuotojų ir vadovų kompetencijos. Šioje metodinėje medžiagoje aptariama paslaugos samprata ir pateikiama informacija apie specifines paslaugų savybes, apie paslaugų kokybę bei jos užtikrinimo būdus, apie visuotinai taikomus vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimų modelius. Susipažinę su šia metodine medžiaga ir pritaikę aptartus paslaugų kokybės valdymo principus bei metodus savo organizacijoje, muziejų darbuotojai ir vadovai paslaugų kokybei galės pritaikyti ir mokslinį požiūrį, mokės identifikuoti vartotojų lūkesčius, gebės numatyti pagrindinius paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, naudodamiesi moksliniais metodais nustatyti vartotojų pasitenkinimą muziejaus paslaugomis bei paversti muziejaus vartotojus nuolatinais klientais.

PASLAUGOS SAMPRATA IR SAVYBĖS

Paslauga gali būti suvokiama subjektyviai, todėl ją apibūdinti nėra paprasta. Galimi paslaugos apibrėžimai yra tokie (Langvinienė 2005, p. 27):

- Paslauga yra suteikta nauda ar veikla, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai, kuri yra nemateriali ir nėra nuosavybės objektas; ji siūloma parduoti kartu su preke arba atskirai;
- Paslauga yra veiklos rūšių, skirtų vartotojų problemoms spręsti, visuma. Ši veikla vyksta sąveikaujant vartotojui, paslaugos teikėjo darbuotojams ir / arba paslaugos teikėjui priklausantiems materialiams arba nematerialiems resursams;
- Paslaugų teikimas yra veikla, kurią atliekant nėra kuriami ir nėra perdirbami materialūs produktai. Teikiant paslaugas sukurta nauda yra nemateriali; paslauga negali būti apčiuopiama, transportuojama ar įgyjama.

Galima sakyti, kad paslauga yra veiksmas ar veiklos procesas, neturintis materialaus rezultato, kuris turi patenkinti kito subjekto porei-



kius. Nepaisant jų įvairovės, paslaugos išsiskiria tam tikromis būdingomis savybėmis, tai yra (Bagdonienė 2009, p. 51):

- *Neapčiuopiamumu*. Vartotojas, apibūdinamas paslaugą, paprastai remiasi tokiomis sąvokomis kaip savijauta, patirtis, saugumas, patikimumas. Nors daugelis paslaugų turi ir gana materialių elementų, tačiau paslaugų esmė lieka neapčiuopiama.
- *Asmeniniu vartotojo dalyvavimu*. Paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė lemia vartotojo dalyvavimą paslaugos teikimo procese. Vartotojas dalyvauja šiame procese kaip būtinas veiklos veiksnys, kaip visateisis paslaugos teikimo proceso dalyvis.
- *Savitumu ir unikalumu*. Paslaugos teikimas paprastai yra iš daugelio etapų sudarytas procesas, išsiskiriantis savitumu, atsižvelgiant į vartotoją, vietą, laiką, aplinką, paslaugos teikėjo nusiteikimą, veiksmus bei sprendimus, kurie atsiranda iš to, kad paslaugą kuria ir teikėjas, ir vartotojas; paslauga vienam vartotojui ar klientui nėra visiškai tokia pati kaip kad kitam.
- *Teikimo ir vartojimo vientisumu*. Paslauga – procesas arba veiksmų seka, ji teikiama ir vartojama tuo pačiu metu. Kai kurie su paslauga susiję veiksmai gali būti atliekami nedalyvaujant vartotojui, o vartotojas gauna tik paslaugos rezultatą, tačiau būtent ta dalis, kurioje dalyvauja vartotojas, yra esminė pačiai paslaugai atsirasti.
- *Kaupimo ir sandėliavimo negalimumu*. Paslauga yra nemateriali, ją pasinaudojama iškart, kai yra teikiama, neįmanoma kaupti jos rezervų.
- *Nuosavybės nekeičiamumu*. Paslauga – tai procesas, ji neturi nuosavybės. Teikdamas paslaugą teikėjas vartotojams gali perduoti laikinai naudotis kai kurias materialines vertybes, bet ne pačią paslaugą.

PASLAUGŲ KOKYBĖ

Paslaugų kokybę tiriantys mokslininkai (Jain 2004, p. 25; Bagdonienė 2009, p. 35; Abu-El Samen 2013, p. 404) teigia, kad egzistuoja ryšys tarp paslaugų kokybės, vartotojų pasitenkinimo ir verslo įmonės pelningumo arba viešojo sektoriaus organizacijos kuriamos vertės. Vartotojo pasitenkinimo aspektu paslaugos kokybė yra pagrindinis veiksnys, lemiantis vartotojo pasitenkinimą ir sudarantis vartotojo suvokiamos vertės pagrindą. Tiksliai apibūdinti paslaugos kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta tiek objektyviai, tiek subjektyviai.



Kokybė yra objektyvi, jei yra siejama su išoriniais materialiais dalykais, kuriuos galima išmatuoti ir išreikšti skaičiais. Kokybė yra subjektyvi, jei ji yra paremta subjekto (konkreto vartotojo) nuomone, asmenine jo patirtimi, emocijomis, lūkesčiais. Svarbi yra dar viena paslaugų kokybės savybė – paslaugos kokybę tiksliai įvertinti galima tik tada, kai ji vartojama, nes paslauga, skirtingai nei prekė, yra patirties produktas.

Apskritai kokybę galima apibūdinti remiantis penkiais skirtingais požiūriais (Garvin 1984, p. 26):

- *Produkto kokybe.* Kokybė gali būti apibūdinama pagal tiksliai nusakomus ir išmatuojamus kintamuosius (pavyzdžiui, paslaugos atlikimo trukmę). Tai objektyvus kokybės suvokimas, susijęs su išoriniais materialiais dalykais.
- *Kokybe paslaugos teikimo procese.* Šiuo požiūriu akcentuojama tai, kad paslaugų kokybę nusako paslaugų teikimo proceso standartų atitikimas. Paslauga čia tapatinama su technologiniu procesu, kurio efektyvi kontrolė garantuoja reikiamą kokybę.
- *Vertės kokybe.* Kokybės samprata apima vertę ir sąnaudas. Paslauga laikoma kokybiška tik tada, kai teikiant ją vartotojo gauta nauda viršija patirtus kaštus.
- *Transcendentine kokybe.* Žmonės, pakartotinai naudodamiesi tam tikra paslauga, įgyja patirties ir taip tarsi išmoksta pažinti bei įvertinti kokybę.
- *Kokybe vartotojui.* Čia vartotojas akcentuojamas kaip pagrindinis kokybės vertintojas. Šiuo atveju kokybė yra suvokiama subjektyviai (kokybė vertinama remiantis vartotojo emocijomis, išgyvenimais, lūkesčiais).

Sisteminis požiūris į produkto ar proceso kokybę yra pateiktas tarptautiniame ISO 9000 standarte (LST 2007), kuriuo remiantis kokybė yra būdingų gaminio savybių atitikimo reikalavimus laipsnis. Šis požiūris gali būti taikomas bet kuriems procesų reikalavimams – vidiniams, išoriniams, techniniams arba netechniniams (procesų saugumas, aplinkosaugos reikalavimai). Taip pat šis požiūris gali būti taikomas veiklos rezultatams: gaminiams, paslaugoms, sprendimams, informacijai. Tačiau ISO 9000 standarte numatyti reikalavimai yra tik minimalūs siekiant užtikrinti paslaugos kokybę. Kokybė remiantis standartu tėra garantas, jog produktas (prekė ar paslauga) bus tinkamas vartoti, bet vartotojas pats nuspręs, ar, jo manymu, produktas buvo kokybiškas.



Muziejų paslaugų kokybė gali būti vertinama, remiantis įvairiais atliekant statistinį tyrimą nustatytais rodikliais ir muziejų akreditacijos (įstaigos veiklos vertinimas pagal gaires / profesinius standartus) rezultatais. Muziejų veiklą vertinančių rodiklių įvairovė apima kelias dešimtis indikatorių, atspindinčių įvairius muziejų veiklos aspektus šalies lygmeniu: muziejų skaičių pagal kolekcijų rūšis; nuosavybę; valdymą; lankytojus; darbuotojus; bilietų kainas; trumpalaikes parodas; išlaidas; pajamas; viešąjį finansavimą, naudojimąsi kompiuteriais ir internetu; edukacinę veiklą ir kt. Muziejų akreditavimas tradiciškai paremtas Amerikos muziejų asociacijos bei Muziejų ir galerijų komisijos modelių pavyzdžiais; Europoje dažniausiai yra taikomas išorinis muziejaus veiklos vertinimas ir muziejaus akreditavimas (Viešojo 2012, p. 19). Kitas muziejų paslaugų kokybės vertinimo būdas yra vartotojų pasitenkinimo muziejų siūlomomis bei suteiktomis paslaugomis tyrimas. Atliekant tyrimus nustatyti vartotojų pasitenkinimo rodikliai atspindi muziejų paslaugų kokybę.

VARTOTOJŲ PASITENKINIMAS PASLAUGOMIS

Vienas iš svarbiausių kiekvienos organizacijos tikslų yra pritraukti savo prekių bei paslaugų vartotojus ir išlaikyti juos, o organizacijos išlikimas priklauso nuo vartotojų ir klientų (nuolatinių vartotojų) skaičiaus ir pirkimo įpročių. Paslaugas teikiančioms organizacijoms vartotojų pasitenkinimą įvertinti nėra lengva dėl paslaugos neapčiuopiamumo, o terminas „pasitenkinimas“ gali būti suprantamas įvairiai (Fecikova 2004): tai rodiklis, kad niekas nebuvo padaryta blogai; pasitenkinimas yra ir vartotojų poreikių bei pageidavimų patenkinimas; tai – vartotojų įvertinta poreikių išpildymo ir paslaugų teikimo proceso kokybė; pasitenkinimas kartu yra ir vartotojų patiriamas malonumas. Vartotojų pasitenkinimą užtikrinti gali įvairūs veiksniai: į vartotojus orientuota organizacinė kultūra, bendradarbiavimas su vartotojais ir tiekėjais, procesinis organizacijos valdymas, komandinis darbas, darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas.

Išskiriamos tokios vartotojų ir klientų (nuolatinių vartotojų) pasitenkinimo savybės (Europos 2010, p. 22):

- pasitenkinimas yra dinamiškas – laikui bėgant jis kinta, nauja patirtis ir naujas mąstymo būdas keičia vartotojų lūkesčius;
- pasitenkinimas susiformuoja nuolat kintančiame socialiniame



kontekste, jis gali būti nenuspėjamas arba nesuvokiamas paslaugos vartotojui bei tiekėjui;

- pasitenkinimas gali sujungti patirtį, įgytą iki paslaugų suteikimo momento, per jį ir po jo;
- gali būti sunku nustatyti, dėl ko kilo pasitenkinimas, tačiau gali būti paprasta identifikuoti nepasitenkinimą bei jo priežastis;
- nesuvokus pasitenkinimo priežasčių, kyla pavojus, kad geras rezultatas gali būti suprastas kaip signalas nieko nekeisti ir naudoti tai kaip rėmimo priemonę.

Vartotojų patirtas pasitenkinimas yra susijęs su konkrečių poreikių patenkinimu (įskaitant ir paslaugos suteikimo rezultatą). Šių poreikių patenkinimas priklauso nuo tam tikrų esamų vartotojų reikalavimų, jų išsiaiškinimo ir įvykdymo. Vartotojo reikalavimų gali būti keletas ar daugybė, žinomų, matomų ar tik numanomų, nujaučiamų. Siekiant visapusiško vartotojų pasitenkinimo iššūkis yra įvykdyti visus minėtus reikalavimus. Be to, neužtenka tik apibrėžti vartotojo poreikius – reikia nustatyti ir santykinę jų svarbą, konkrečių produkto savybių svarbos lygį; kokios kokybės klientas nori pagal kiekvieną konkrečią charakteristiką.

VARTOTOJŲ PASITENKINIMO TYRIMO MODELIAI *SERVQUAL* IR *SERVPERF*

Vartotojų pasitenkinimo tyrimai leidžia sužinoti, kas svarbu vartotojui, ir, remiantis vartotojų poreikiais, suplanuoti paslaugų teikimo procesą bei numatyti laukiamą paslaugų teikimo rezultatą. Vartotojų pasitenkinimas yra plačiai vartojama sąvoka, nors jį išmatuoti ir interpretuoti dažnai gana sunku. Vartotojų pasitenkinimo įvertinimas pagal absoliutų rodiklį retai turi prasmę, todėl jis dažnai vertinamas pagal santykinį rodiklį, lyginant vartotojų pasitenkinimą skirtingu laiku arba skirtingomis paslaugomis.

Vartotojų pasitenkinimo tyrimai paremti prielaida, kad paslaugų kokybė yra tam tikrų paslaugų charakteristikų funkcija. Šiuo metu naudojami *SERVQUAL* ir *SERVPERF* modeliai numato vertinimą, atsižvelgiant į penkias charakteristikas, tai yra (Parasuraman 1985, p. 47):

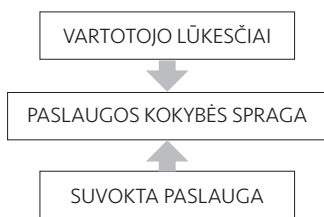
- *Patikimumą P* – paslaugos teikėjo gebėjimą tinkamai suteikti paslaugą, pateikti patikimą informaciją. Paslauga iš pirmo karto suteikiama nedarant klaidų, numatytu laiku ir sutartu būdu.



- *Lankstumą L* – paslaugos teikėjo gebėjimą nedelsiant padėti išspręsti iškilusias problemas, gebėjimas patenkinti poreikius, skubiai reaguoti į prašymus bei pageidavimus ir laiku informuoti vartotoją apie paslaugos suteikimą.
- *Užtikrinimą U* – paslaugą teikiančių darbuotojų kompetenciją, gebėjimą pelnyti pasitikėjimą bei garantuoti saugumą.
- *Empatiją E* – gebėjimą suprasti vartotoją, jo pageidavimus, problemas, emocinę būseną, domėjimąsi vartotojo poreikiais. Individualiai vartotojui rodomas dėmesys.
- *Fizinis aspektus F, t. y.* – fizinius paslaugos aspektus: įrangą, priemones, medžiagas, darbuotojų išvaizdą, infrastruktūrą.

SERVQUAL MODELIS

Terminas SERVQUAL yra žodžių *paslauga* (angl. *service*) ir *kokybė* (angl. *quality*) junginys. SERVQUAL modelis paremtas „neatitikimo“ paradigma, pagal kurią vartotojo pasitenkinimas paslauga yra nusakomas skirtumu tarp asmens lūkesčių iki paslaugos suteikimo ir suvoktos paslaugos įvertinimo (neatitikimu, spraga). Jei vartotojo suvokta paslaugos kokybė yra žemesnė už tą, kurios tikėtasi (lūkesčius, susijusius su paslauga), vartotojas bus nepatenkintas; jei suvokta paslaugos kokybė viršija jo lūkesčius, vartotojas bus patenkintas. Skirtumas tarp vartotojo lūkesčių ir jo suvoktos paslaugos vadinamas paslaugos kokybės spraga (žr. 1 pav.).



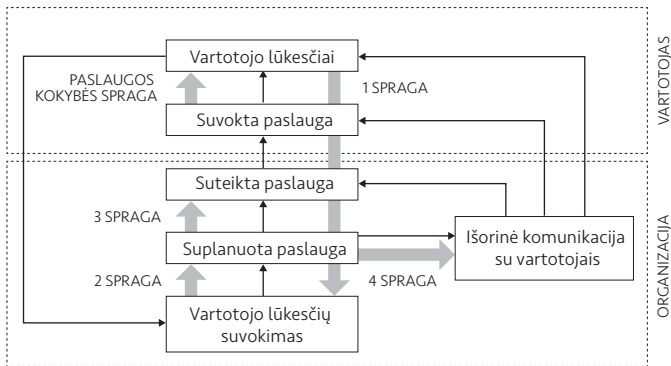
1 pav. Paslaugos kokybės spraga
(šaltinis: sudaryta autoriaus)

SERVQUAL paslaugų kokybės vertinimo modelis padeda:

- įvertinti paslaugų kokybę pagal kiekvieną paslaugų kokybės kriterijų;

- nustatyti spragas (neatitikimus) tarp vartotojo suvoktos paslaugų kokybės ir vartotojo lūkesčių pagal kiekvieną kokybės kriterijų;
- palyginti skirtingų organizacijų paslaugų kokybę.

SERVQUAL modelis buvo sudarytas, remiantis paradigma, kad planuojant paslaugą planavime ir jos teikimo procese atsiranda spragų, darančių įtaką paslaugos kokybei, paslaugos suvokimui ir lūkesčiams, susijusiems su paslauga. Dėl šios spragų paradigmos SERVQUAL modelis dažnai yra vadinamas „spragų modeliu“ (Parasuraman 1985, p. 44) (žr. 2 pav.).



2 pav. SERVQUAL spragų modelis

(šaltinis: sudaryta, remiantis Parasuraman 1985, p. 44)

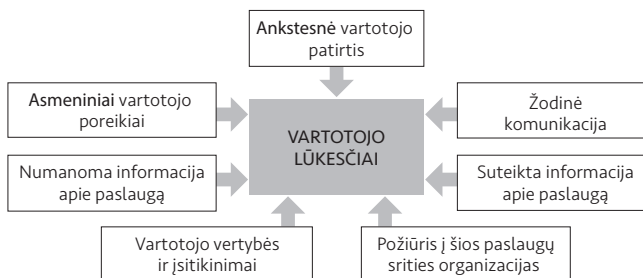
Spraga tarp vartotojo suvoktos paslaugos ir vartotojo lūkesčių (paslaugos kokybės spraga) nagrinėjama, įvertinus kitas keturias spragas, kurios atsiranda paslaugų teikėjui planuojant ir teikiant paslaugą (Europos 2010, p. 26):

- 1 spraga. „Lūkesčiai – lūkesčių suvokimas“. Spraga atsiranda dėl rinkodaros tyrimų trūkumo, bendravimo barjerų, netinkamo informacijos judėjimo organizacijoje;
- 2 spraga. „Lūkesčių suvokimas – planuota paslauga“. Spraga atsiranda dėl nepakankamų išpareigojimų teikti kokybiškas paslaugas, dėl suvokimo, kad tai neįgyvendinama, dėl netinkamo paslaugų standartizavimo;



- 3 spraga. „Planuota teikti paslauga – suteikta paslauga“. Spraga išskyla dėl darbuotojų vaidmenų neaiškumo ir konflikto, dėl netinkamų technologijų ar nepakankamos darbuotojų kvalifikacijos, dėl netinkamos organizacijos valdymo sistemos, komandinio darbo trūkumo, menkos darbuotojų motyvacijos;
- 4 spraga. „Planuota teikti paslauga – išorinė komunikacija“. Spragą lemia nepakankamas horizontalus bendravimas organizacijoje, vadybininkų įprotis žadėti daugiau, nei įmanoma įvykdyti;
- 5 spraga (paslaugos kokybės spraga). „Paslaugos suvokimas – paslaugos lūkesčiai“. Spraga atsiranda dėl subjektyvaus vartotojo mąstymo ir paslaugos vertinimo, dėl kompleksiško vartotojo lūkesčių.

Vartotojo lūkesčiai yra subjektyvūs ir susiformuoja, veikiant įvairiems veiksniams. Svarbiausi veiksniai, darantys įtaką vartotojo lūkesčiams, pavaizduoti 3 pav.



3 pav. Vartotojo lūkesčių šaltiniai
(šaltinis: sudaryta, remiantis Europos 2010)

Tradicinį SERVQUAL analizės įrankį sudaro 22 klausimai; vartotojų klausiama, kokie buvo jų lūkesčiai ir kokia, jų nuomone, buvo suteikta paslauga. Atsakymams registruoti yra naudojama 7 vienetų Likerto skalė. Remiantis atsakymais į kiekvieną klausimą vertinamos spragos tarp paslaugos suvokimo (P) ir lūkesčių (E), rezultatai sumuojami. Manoma, kad mažesnė suma reiškia žemesnę, o didesnė suma – aukštesnę paslaugos kokybę (Abu-El Samen 2013) (žr. 1 lentelę).



1 Lentelė. SERVQUAL klausimynas
(šaltinis: sudaryta, remiantis Abu-El Samen 2013)

Požymis	Paslaugos apibūdinimas	Požymis	Paslaugos apibūdinimas
P1	Kas pažadama, tas įvykdoma	P2	Suteikiama pagalba sprendžiant vartotojo problemas
P3	Paslauga kokybiškai suteikiama iš pirmo karto	P4	Paslauga suteikiama pažadėtu laiku
P5	Paslaugos teikiamos nedarant klaidų		
L1	Paslauga teikiama greitai	L2	Visada norima padėti vartotojui
L3	Darbuotojai nėra pernelyg užsiėmę, kad atsakytų į klausimus		
U1	Darbuotojai skatina pasitikėjimą	U2	Vartotojai jaučiasi saugūs
U3	Su vartotojais elgiamasi pagarbiai	U4	Darbuotojai kompetentingi
U5	Nurodomas laikas, kada bus suteikta paslauga		
E1	Individualiai vartotojui skiriamas dėmesys	E2	Suteikiama asmeninė pagalba vartotojui
E3	Darbuotojai atstovauja vartotojų interesams	E4	Suprantami ypatingi ir skirtingi vartotojo norai
F1	Nuolat atnaujinama įranga	F2	Puiki infrastruktūra ir aplinka
F3	Švariai ir tvarkingai apsirengę darbuotojai	F4	Vizualiai puiki paslaugos medžiaga
F5	Patogios darbo valandos		

Vartotojo suvoktą paslaugų kokybę SQ, remiantis SERVQUAL modeliu, galima aprašyti naudojant matematinę formulę (Jain 2004, p. 27):

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$$

SQ_i = vartotojo „i“ suvokta paslaugų kokybė
k = paslaugų kokybės požymių kiekis
P = suvokta paslaugos kokybė pagal „j“ požymį
E = paslaugos kokybės lūkesčiai pagal „j“ požymį

SERVQUAL modelis naudojamas dažnai, tačiau turi nemažai loginių, paradigminių ir instrumentinių trūkumų (Buttle, 1996). Loginiai trūkumai būtų šie: spragos (P–E) dydis „-1“ gali būti suformuluotas še-



šiais skirtingais būdais: P=1, E=2; P=2, E=3; P=3, E=4; P=4, E=5; P=5, E=6 ir P=6, E=7. Šios spragos negali būti vertinamos kaip identiškios paslaugų kokybės prasme; spragos (P–E) pagrįstumas yra abejotinas dėl subjektyvaus „E“ komponento vertinimo. Paslaugų vertinimas „P“ nustatomas ir išmatuojamas, o štai lūkesčių matavimas gali būti interpretacijų objektas. Paradigminiai trūkumai yra tokie: SERVQUAL modelis orientuotas į paslaugos proceso, bet ne į paslaugų rezultato įvertinimą; penki SERVQUAL modelio elementai nėra universalūs, jie iš dalies koreliuoja tarpusavyje (elementų kintamieji nėra nepriklausomi tarpusavyje). Instrumentiniai trūkumai yra šie: vartotojai, vertindami paslaugų kokybę, dažniau naudojami paslaugų standartų, bet ne lūkesčių principu; vartotojų nuomonės kinta, atsižvelgiant į laiką, net ir apklausiant tą patį vartotoją; dvigubas administravimas sudaro nepatogumų tyrėjams.

SERVPERF MODELIS

Terminas SERVPERF yra žodžių *paslauga* (angl. *service*) ir *įvykdymas* (angl. *performance*) junginys. Remiantis šiuo modeliu nėra tiriami vartotojų lūkesčiai; modelis numato tik suteiktos paslaugos kokybės tyrimą vartotojo požiūriu (Cronin 1992). SERVPERF standartinį klausimyną sudaro tie patys 22 klausimai, kurie yra naudojami SERVQUAL klausimyne. Taikant SERVPERF modelį, vartotojo klausama, kaip jis vertina kiekvieno iš 22 paslaugos kokybės elementų įvykdymą. Vartotojo paslaugų kokybės vertinimą (SQ), remiantis SERVPERF klausimynu, galima aprašyti pasitelkus matematinę formulę (Jain 2004, p. 28):

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij})$$

SQ_i = vartotojo „i“ suvokta paslaugų kokybė
 k = paslaugų kokybės požymių kiekis
 P = suvokta paslaugos kokybė pagal „j“ požymį

SVERTINIAI SERVQUAL IR SERVPERF MODELIAI

Tiriant vartotojų pasitenkinimą paslaugomis naudojami paprasčiau SERVQUAL ir SERVPERF modeliai bei svertiniai SERVQUAL ir SERVPERF modeliai. Taikant svertinius modelius, remiantis 7 vienetu Likerto skalą papildomai vertinama kiekvieno iš 22 kokybės elementų svarba vartotojui.



Svertinį SERVQUAL modelį galima aprašyti naudojant matematinę formulę (Jain 2004, p. 29):

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k I_{ij} \times (P_{ij} - E_{ij})$$

SQ_i = vartotojo „i“ suvokta paslaugų kokybė
k = paslaugų kokybės požymių kiekis
P = suvokta paslaugos kokybė pagal „j“ požymį
E = paslaugos kokybės lūkesčiai pagal „j“ požymį
I_{ij} = svertinis faktorius (požymio „j“ svarbumas vartotojui „i“)

Svertinį SERVPERF modelį galima aprašyti naudojant matematinę formulę:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k I_{ij} \times (P_{ij})$$

Šiuo metu nėra vienos nuomonės, kurią iš minėtų dviejų metodologijų (SERVQUAL ar SERVPERF) reikėtų naudoti, tiriant vartotojų pasitenkinimą suteiktomis paslaugomis. Dėl vartotojo lūkesčių neapibrėžtumo manoma, kad SERVPERF yra tikslesnis paslaugų kokybės vertinimo įrankis, reikalaujantis mažiau tyrėjų pastangų. Dalis tyrėjų naudoja ir paprastesnius, 15-os elementų SERVPERF klausimynus, vadinamuosius SERVPERF-M.

Remiantis Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos teikimu atlikto tyrimo rekomendacijomis, muziejų veiklos kokybę atspindintys kriterijai ir rodikliai gali būti skirstomi į tris grupes (Viešojo 2012, p. 6):

- Produkto / veiklos rodikliai, skirti įvertinti įstaigos pastangas teikti kokybiškas paslaugas (mėgėjiškų meno kolektyvų skaičius, renginių skaičius, surengtų parodų skaičius ir pan.);
- Rezultato rodikliai, skirti įvertinti įstaigos pasiekimus, gautą atsaką iš tikslinių grupių (kolektyvų dalyvių skaičių, renginių lankytojų skaičių, parodų lankytojų skaičių ir pan.);
- Santykiniai rodikliai, skirti įvertinti paslaugų teikimo, rezultatų sukūrimo efektyvumą (lyginant su gyventojų skaičiumi, įstaigos darbuotojų skaičiumi ir pan.).

Per SERVPERF ir SERVQUAL apklausas gauti įvertinimai gali būti prilyginti santykiniams rodikliams, kurie atspindi vieno konkretaus muziejaus paslaugų kokybę, lyginant su kitų muziejų paslaugų kokybe bei dabartinių muziejaus paslaugų kokybe, taip pat lyginant su šio muziejaus paslaugų kokybe atliekant ankstesnius tyrimus. SERVPERF ir SERVQUAL modeliai gali būti naudojami kaip strateginio muziejų



rinkodaros plano elementai, suteikiantys galimybę patikrintais moksliniais būdais atlikti lankytojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimus.

LITERATŪROS APRAŠAS:

- ABU-EL SAMEN, Amjad; AKROUSH, Mamoun; ir ABU-LAIL, Bayan. Mobile SERVQUAL. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2013, Vol. 30 No. 4, p. 403–425. DOI 10.1108/02656711311308394.
- BAGDONIENĖ, Liudmila; ir HOPENIENĖ, Rimantė. *Paslaugų Marketingas ir Vadyba*. Kaunas: Technologija, 2009. 470 p. ISBN 9955095792.
- BUTTLE, Francis. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 1996, Vol. 30 No. 1, p. 8–32. MCB University Press, 0309-0566.
- ČEREŠKA, Audrius., PAUŽA, Vytautas. *Kokybės Analizė ir Valdymas*. Vilnius: „Technika“, 2005. 133 p. ISBN 9986-05-894-5.
- CRONIN, Joseph; ir TAYLOR, Steve. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 1992, Vol. 56, July, p. 55–68. DOI: 10.2307/1252296.
- Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. Vilnius: Viešojo valdymo politikos departamentas, 2010.
- FECIKOVA, Ingrid. An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM Magazine*, 2004, 16(1), p. 57–66. DOI: 10.1108/09544780410511498.
- GARVIN, David A. What does „Product quality“ really mean? *Sloan management review*, 1984, p. 25–43.
- JAIN, Sanjay; ir GUPTA, Garima. Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *VIKALPA*, 2004. Vol. 29. No. 2, p. 25–37.
- LANGVINIENĖ, Neringa; ir VENGRIENĖ, Birutė. *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, 2005. 363 p. ISBN 9955099240.
- LÖFGREN, Martin; WITELL, Lars; ir GUSTAFSSON, Anders. (2011). Theory of attractive quality and life cycles of quality attributes. *The TQM Magazine*, Vol. 23, No. 2, p. 235–246.
- LST EN ISO 9000:2005 (LST EN ISO 9000:2007). *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (ISO 9000:2005)*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2007.
- PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valerie A.; ir BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 1985, 49(1), p. 41–50. DOI: 10.2307/1251430.
- Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas. *Galutinė ataskaita*. Vilnius, BGI consulting, 2012. 59 p.



Arvydas Liepuonius

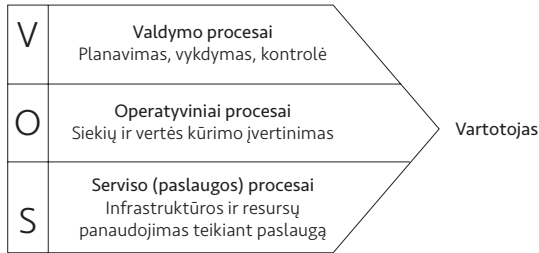
MUZIEJAUS PERSONALO KOMPETENCIJŲ PROFILIS Į KLIENTĄ ORIENTUOTOJE ORGANIZACIJOJE

Prioritėtinė muziejaus veiklos kryptis yra efektyvus klientų aptarnavimas. Orientacija į besikeičiančius visuomenės ir jos atstovų poreikius, į vartotoją tampa konkurencinio pranašumo šaltiniu, kuris yra lemiamas sėkmės veiksnys rinkoje. Stiprus išorės spaudimas ir nuolatinė muziejaus regeneracija, ilgalaikio efektyvumo siekis bene labiausia apibūdina muziejaus kaip organizacijos tipą. Jis (literatūroje dar vadinamas organiniu modeliu) apibrėžiamas pagal šiuos požymius (Michaud, Thoenig, 2001):

- stiprią vidinę darbuotojų socializaciją ir mobilumą;
- aktyvius įvairiapusių ryšius;
- intensyvų neapibrėžtą spaudimą veikti kolektyviai;
- bendrus įsipareigojimus ir lojalumą organizacijai;
- lojalumą vartotojų aplinkai;
- galimybę pasitelkti veiksmų laisvę ir kriterijus.

Priešingai nei vadinamojo samdinio modelio organizacijos tipo atveju, čia pastebima aktyvi vartotojo supažindinimo su kultūros pasiekimais ir socializacijos tendencija. Taip veikiausiai galėtų ir turėtų būti daugelyje muziejų, bet praktikoje tokios organizacijos nėra vienuodai atviros sistemos, o jų kultūra nevienodai orientuota į vartotojus. Konservatyvus ir uždaras muziejus šiuolaikiniame pasaulyje sunkiai įsivaizduojamas, bet atskiros jo funkcijos (pvz., paveldo vertybių kaupimas ir analizė) yra reikšmingos visai visuomenei. Vartotojų poreikių tenkinimą teikiant paslaugas sąlygoja VOS (valdymo, operatyviųjų jų procesų, teikiamų paslaugų) veiksmų kokybė (žr. 1 iliustraciją).

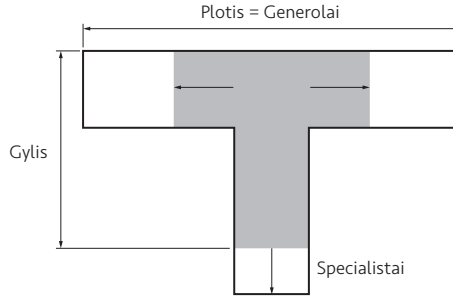
Vis dėlto daugeliui muziejų neabejotinai svarbus yra aktyvus ir daugiafunkcis vartotojų poreikių tenkinimas (atliekant svarbias visuomenines piliečių socializacijos misiją atspindinčias funkcijas), o klientų nuomonę apie teikiamas paslaugas ir jų kokybę labiausia formuoja muziejaus personalas. Darbuotojai, visapusiškas jų profesionalumas daro didžiulę įtaką muziejų lankytojų pasitenkinimui ir teikiamų paslaugų suvokimui. Jei lankytojai susidaro teigiamą įspūdį



1 iliustracija. Į vartotoją nukreiptas vertės kūrimo procesas pagal C. Rohm.

apie paslaugą, tai jie toliau perduoda savo draugams ir pažįstamiems ir taip populiarina muziejų veiklą, prisijungia prie teigiamo įvaizdžio kūrimo proceso, kuriame svarbūs tampa ir masinės komunikacijos priemonių platinami pranešimai. Muziejaus personalo ugdymas darbo vietoje tampa ugdomojo vadovavimo objektu. Ugdomojo vadovavimo koncepcijose pabrėžiama darbuotojų orientacija į efektyvumą ir sėkmę, efektyvų problemų sprendimą, įtampos mažinimą (derinant asmeninius poreikius ir atliekant užduotis darbe). Tokių į praktišką orientuotų metodų taikymas gali pagerinti klientų aptarnavimą, užmegzti kontaktą su klientais ir valdyti konfliktines situacijas, o tai bendrąja prasme galėtų pagerinti teikiamas paslaugas ir apskritai padėti organizacijai siekti tikslų (Misiukonis, 2013). Neretai, siekiant išsaugoti muziejų eksponatus, svarbu gebėti mandagiai paaiškinti apie pastarųjų tausojimą ir atsargų elgesį su jais, o eksponatų saugojimas, kaupimas ir paslaugos teikimas suponuoja tam tikrą prieštarą, kurią muziejaus darbuotojui tenka įveikti, būtent:

- tarp saviprezentacijos, komunikacijos ir darbo komandos gebėjimų didinimo;
- tarp ugdomojo vadovavimo projektų aptarnaujant lankytojus (pvz., kūrybiškumo ugdymo) ir gebėjimo tai įvykdyti;
- tarp senojo paslaugos (eksponatų) apibūdinimo stiliaus pristatant paslaugas ir kūrybiško eksperimentinio stiliaus, žadinant vartotojo savirefleksiją ir derinant tai su kultūrinio palikimo pažinimu;
- tarp darbuotojo ambicijų ugdytis savo asmenybę bei sėkmingos integracijos į darbinę aplinką.



2 iliustracija. T-kvalifikacijų modelis
remiantis C. Helfrich

Tokių prieštarų eliminavimas suponuoja naujus reikalavimus darbuotojų kompetencijoms. Manytina, kad į vartotoją orientuotoje muziejaus organizacijoje darbuotojo kompetencijų profilis būtų sudarytas iš harmoningai derančių „gylis“ ir „pločio“ kriterijų (žr. 2 iliustraciją), o tai sąlygotų visos organizacijos augimo ir plėtros perspektyvą.

ASMENINIO POTENCIALO SKLEIDIMAS APTARNAUJANT MUZIEJAUS KLIENTUS

Panaudojant Lotoso žemėlapių metodiką, vadovaujančių muziejų darbuotojų paprašyta iš įvairių perspektyvų pažvelgti į probleminę asmeninio personalo potencialo skleidimo aptarnaujant klientus situaciją ir įvertinti ją. Šią techniką sukūrė ir kūrybinei analogiškų problemų analizei pasiūlė Yasuo Matsumura (Misiukonis, 2013). Šios technikos esmė yra ta, kad, atsižvelgiant į pagrindinę temą, respondento prašoma parašyti aštuonis svarbiausius dalykus (faktorius, aspektus), atspindinčius problemą. Vėliau šie aštuoni aspektai detaliau skiriami į juos apibūdinančius papildomus aštuonis faktorius. Remiantis respondentų atsakymais, pateikiami apibendrinti esminiai asmeninio darbuotojų potencialo skleidimo aptarnaujant muziejų klientus veiksniai (tendencijos), kurių išmanymas ir panaudojimas, manytina, galėtų iš esmės pagerinti teikiamų muziejaus paslaugų kokybę (žr. 3 iliustraciją). Respondentų atsakymuose buvo svarbu užfiksuoti pasikartojančias tendencijas. Respondentai užpildė 15 protokolų, kurių užtenka, kad būtų nustatytos bendros taisyklės ir paradigmos. Taip



Profesinė darbuotojo kompetencija, bendrosios žinios	Darbuotojo asmenybės tipas	Komunikaciniai darbuotojo gebėjimai, bendradarbiavimas
Palankios bendrosios darbo sąlygos	Asmeninio potencialo atskleidimas aptarnaujant muziejų klientus	Pasitenkinimas darbu ir motyvuotumas
Muziejaus strategijos, misijos ir tikslų išmanymas	Viešosios paslaugos specifika, klientų pažinimas	Kūrybiškumas

3 iliustracija. Esminiai darbuotojų asmeninio potencialo skleidimo veiksniai aptarnaujant muziejų klientus.

galima gauti su tyrimo tematika susijusią informaciją, kuri turi kokybinei analizei būdingo subjektyvumo, kartu yra vertinga ir inspiruoja atlikti gilesnę problematikos analizę taikomuoju praktiniu aspektu. Respondentų požiūriai papildomi ir apibendrinami pasitelkiant mokslinę literatūrą ir išvalgas.

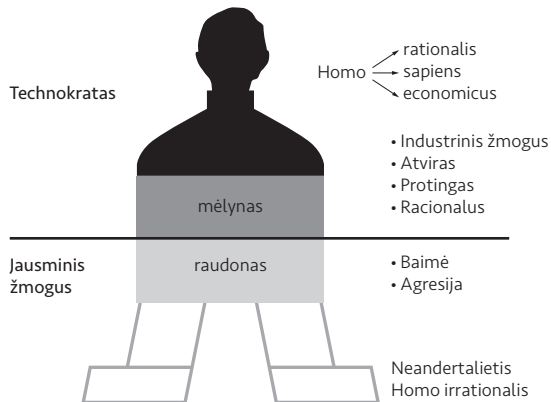
1. PROFESINĖ DARBUOTOJO KOMPETENCIJA, BENDROSIOS ŽINIOS

Erudicija bendrąja prasme ir nuolatinė savišvieta bei domėjimasis politinėmis pasaulio naujovėmis, disponavimas kultūrine informacija padeda efektyviau prisitaikyti prie besikeičiančio socialinio kultūrinio muziejų konteksto. Savo gimtosios kalbos kultūros demonstravimas (kalbos kultūra ir raštingumas), užsienio kalbų mokėjimas yra priemonės, padedančios to siekti. Nuolat atnaujinamos profesinės žinios ir jų siekis, organizuotumas ir komunikabilumas – neatsiejama muziejaus darbuotojų profesinių kompetencijų dalis, kuri savo ruožtu apibrėžiama atskleidžiama pageidaujama empatija ar oratoriniais gebėjimais, nuolatinio kūrybiškumo ir diplomatijos aspektais. Aktyvi vidinė organizacijos komunikacija turtėtų užtikrinti nuolatinį ir pakankamą (adekvatų) profesinį darbuotojo informavimą (informuotumą) aktualiais ir strateginiais klausimais. Kiekvieno darbuotojo domėjimasis organizacijos naujovėmis nėra vienodas – tai individuali, tačiau pageidaujama savybė. Darbuotojo gebėjimas planuoti veiklą atsižvelgiant į bendruosius procesus organizacijoje dera su pasirengimu



lanksčiai ir operatyviai spręsti iškilusias problemas, gebėjimu laiku ir vietoje atlikti pareigas. Siekiant efektyviau aptarnauti klientus bei kitų organizacijos tikslų, personalo laiko valdymo kompetencija neabejotinai padėtų muziejams rasti papildomų resursų. Tvarkinga ir derama apranga, punctualumas ir profesinė laikysena (šypsena), pagarba bei dėmesys lankytojui – esminiai profesinio etiketo principai, kurių dera paisyti aptarnaujant klientus ir pastariesiems skleidžiant pavyzdinę korporacinę muziejaus kultūrą. Asmeninis darbuotojų profesionalumas (nuolatinis svarbių dalykų tikslinimas, mokymasis, kai aiškus realybės vaizdas derinamas su vizija) išryškėja iš šių savybių (Kasiulis, Barvydienė, 2001):

- turi ypatingą galutinės vizijos, tikslo pojūtį;
- realybę vertina kaip sąjungininką, o ne kaip priešą;
- reaguoja į pokyčius: derinasi prie jų, o ne priešinasi jiems;
- yra labai smalsūs;
- prisiderina prie gyvenimo, prie kitų žmonių;
- jaučiasi esantys platesnio kūrybinio proceso dalis;
- jaučia, kad gali tą procesą paveikti, nors ir nepajėgia jo kontroliuoti;
- gyvena nuolat mokydami;
- yra iniciatyvesni ir įsipareigoja daugiau už kitus.



4 iliustracija. Žmogaus–organizacijos prieštarų analogija remiantis C. Helfrichu.



Darbuotojai turi norėti atlikti savo pareigas ir gebėti tai daryti. Kaip teigia tyrimo respondentai, *aukšta kvalifikacija, tinkamas pasirengimas, įstaigos kultūros supratimas ir palaikymas, sąžiningumas, sąmoningas bendradarbių ir kolegų patirties kaupimas, savarankiškos studijos, socialinis ir kultūrinis aktyvumas, komunikabilumas yra pagrindinės profesinės kompetencijos savybės, padedančios efektyviai komunikuoti su klientais*. Profesiografinis darbuotojo profilis nemažai priklauso nuo absolvento baigtos aukštosios mokyklos, studijuotų dalykų, specialybės ir pan. Pedagoginės ir psichologinės darbuotojų kompetencijos turėtų būti jungiamos su istorinėmis žiniomis, efektyviu gebėjimu jas pateikti muziejų lankytojams. Svarbu sąmoningas ir profesionalus darbuotojo nusiteikimas asmeniniams pokyčiams aktualioje klientų aptarnavimo situacijoje, gebėjimas teorines žinias taikyti praktikoje. Asmeninė darbuotojo ambicija tobulėti, siekiant profesinės pažangos ir karjeros, yra svarbus ugdomojo vadovavimo uždavinys. Respondentų teigimu, „...suvokimas, kad tiek visos institucijos, tiek kiekvieno darbuotojo atliekamas darbas bei jo rezultatai reikšmingi pilietinė, tapatybės ir kitomis „aukštesnėmis“ prasmėmis (pvz., puoselėjant ir stiprinant istorinį kultūrinį identitetą ir pan.)“, byloja apie prasmų profesinėje veikloje ieškojimą / kūrimą, asmeninės vertybinės nuostatos padeda įprasminti darbo sferoje. Vertybinės orientacijos sąlygotos organizacijų kultūros ir atvirksčiai, o jausmų ir racionalumo prieštaros išsprendimas virsta skirtingų „mėlynųjų“ ir „raudonųjų“ savybių (Helfrich, 2002) toleravimu organizacijose (žr. 4 iliustraciją). Darbuotojo asmeniškumas ir racionalumas (dalykiškumas) skirtingose organizacijose toleruojamas nevienodai, tačiau asmeninio potencialo skleidimas sunkiai įsivaizduojamas ignoruojant „raudonąją“ žmogaus pusę.

2. DARBUOTOJO ASMENYBĖS TIPAS

Estetiniai gebėjimai (artistiškumas, muzikalumas), empatija bei kitaip mąstančiųjų tolerancija turėtų derėti su ekstraveriška bei optimistiška darbuotojo laikysena. Asmenybės, kuriai sekasi, profilis daugelio kultūrų ir organizacijų apibūdinamas nevienodai. Viena iš universalesnių koncepcijų paremta JAV mokslininkų atliktu tarpkultūriniu lyginamuoju tyrimu, kurio rezultatų apibendrinime išskiriami šie bruožai: ekstravertiškumas, emocinis stabilumas, sąžiningumas, draugiškumas



ir korporacinis elgesys (Rosenstiel, Molt, Rüttinger, 2005). Dažnai pasitarąja koncepcija remiamasi siekiant apibūdinti išorinei komunikacijai svarbias asmenybės savybes. Panašus požiūris atsispindi vadinaamojoje „trijų E“ koncepcijoje: ekstravertiškumas, erudicija, empatija. Taigi nuolatinis asmenybės potencialo skleidimas ir efektyvesnis savęs valdymas bei pasitikėjimo savimi ugdymas galėtų tapti ugdomojo vadovavimo objektu, o galbūt ir sudedamąja muziejaus misijos dalimi. Respondentų atsakymuose dažniausia minimos tokios asmenybės savybės: *adekvatus savęs vertinimas, klaidų pripažinimas, savęs pažinimas (stipriųjų ir silpnųjų savousių pažinimas), principingumas bei ryžtingumas, pažadų tesėjimas, norėjimas ir galėjimas bendrauti*. Jos padėtų bendrauti su muziejaus klientais. Neretai organizacijos tikslai pavaldinių tikslams nustato represijas, tad asmeninių darbuotojo tikslų siejimas su strateginiais muziejaus tikslais ir vertybėmis turėtų būti sisteminis ugdomojo vadovavimo leitmotyvas. Asmenybės vystymo (-si) ir potencialo skleidimo procesas reikalauja pastangų pažinti ir suprasti save bei drąsos tiek kalbant apie darbuotoją, tiek ir apie vadovą. Nuolatinis konflikto tarp asmeninio vystymosi (AV), darbuotojo unikalumo ir organizacijos vystymosi (OV) pokyčių kontekste sprendimas muziejui padeda efektyviau siekti tikslų, prisitaikant prie globalios rinkos iššūkių susikurti sėkmę lemiančias sąlygas.

3. KOMUNIKACINIAI DARBUOTOJO GEBĖJIMAI, BENDRADARBIAVIMAS

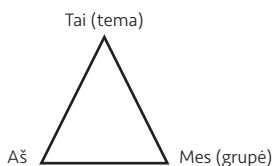
Gebėjimas užmegzti kontaktą ir palaikyti jį – svarbi komunikacinių gebėjimų dalis. Drąsa komunikuojant, pasitikėjimas savimi, nebijojimas pripažinti klydus bei susitarimų laikymasis padeda bendraujant tiek su kolegomis darbe, tiek su klientais. Gebėjimas sudominti klientus muziejaus paslaugomis ir eksponatais kantriai, taktiškai ir mandagiai (neretai su humoru) pateikiant informaciją mažina konfliktų tikimybę, gerina organizacijos įvaizdį ir darbuotojo reputaciją. Ypačingą dėmesį reikėtų atkreipti į aktualius tarpkultūrinio bendravimo aspektus, kai gidas tampa ne tik savo organizacijos, bet ir visos šalies reprezentuotoju. Respondentai akcentuoja komunikacinius veiksnius, palankius efektyviam klientų aptarnavimui, t. y.:

- *gebėjimą pajauti kitą žmogų, grįžtamąjį ryšį;*
- *gebėjimą išklausti klientą;*



- gebėjimą užduoti klausimų ir atsakyti į juos;
- norą diskutuoti, kurti dialogui artimą komunikacinę aplinką;
- paslaugumą ir pagarbą klientui;
- neverbalinės (kūno) kalbos naudojimą;
- specifinius, korporacinę kultūrą atspindinčius drabužius;
- lankytojo sutikimą pasitelkiant pozityvų mąstymą ir atitinkamą laikyseną;
- pagarbos ir paslaugumo klientui demonstravimą;
- kolegų įtraukimą ir pagalbą (jei reikia);
- gebėjimą mąstyti plačiai, kitaip mąstančiųjų toleranciją, malonų aptarnavimą;
- konstruktyvų, taktišką elgesį;
- gebėjimą lengvai gauti aktualią informaciją, nebijojimą pasitikslinti ją;
- tinkamą komunikacinį stilių aptarnaujant klientus;
- gebėjimą bendrauti tiek individualiai, tiek grupėse.

Respondentai taip pat teigė, kad „...lankytojui atviras muziejus – palanki terpė ir darbuotojų socialinės komunikacijos raiškai...“; „...muziejus – socialinio kapitalo kaupimo erdvė“. Bendravimo su klientu aplinka muziejuje ypač siejasi su skleidžiamomis vertybėmis, unikalios eksponatų tema. Labai svarbia darbuotojo kompetencijų dalimi tampa teorinis ir praktinis „į temą orientuotos interakcijos“, kai dera veiksmų triada „Aš – Mes – Tai“ (žr. 5, 6 iliustracijas), išmanymas ir praktinis valdymas. Gebėjimą derinti emocinį (santykių) ir dalykinį aspektus komunikacinėje aplinkoje bendraujant su klientu papildo temos išmanymas ir šių veiksmų integracija.



5 iliustracija. Į temą orientuotos interakcijos schema remiantis R. Cohnu.



6 iliustracija. Dalykinio ir emocinio aspektų atskirtis šiuolaikinio pasaulio komunikacijoje remiantis R. Cohnu.



4. PALANKIOS BENDROS DARBO SĄLYGOS

Darbuotojui svarbu žinoti savo atsakomybės ribas. Aiškus pareiginis ir asmeninis darbo pasidalijimas didina pasitenkinimą darbu ir personalo saviraiškos galimybes. Suprantamas darbų ir atsakomybės pasiskirstymas gerina darbuotojų santykius bei didina klientų aptarnavimo efektyvumą. Darbdavys turi pasitikėti darbuotoju, stengtis išnaudoti stipriąsias jo puses, o pasitikintis savimi darbuotojas efektyviau bendrauja su muziejaus klientais. Darbo atmosferos, kurioje darbuotojas jaustųsi orus, sudarymas (nuo higieninių iki psichologinių veiksnių) didina darbuotojo pasitenkinimą darbu, skatina lojalumą organizacijai. Patogi darbo vieta ir jauki aplinka (suteikiamos galimybės ilsėtis ir maitintis), moderni medialinė ir kitokia įranga pavaldiniams padeda labiau save realizuoti darbo aplinkoje. Darbuotojų aprūpinimas būtinomis darbo priemonėmis – neatsiejama efektyvaus klientų aptarnavimo dalis. Nepriekaištingai atliekamos komunikacinės organizacijos funkcijos padeda darbuotojus nuolat ir laiku informuoti apie svarbiausius profesinės kasdienybės dalykus, įgalina geriau save realizuoti ir prisitaikyti prie pokyčių organizacijoje, motyvuoja ir skatina efektyviau dirbti. Pageidaujama labiau viešinti svarbiausius dokumentus, veiklą reglamentuojančias taisykles, pareigybių aprašus, planus ir pan. Nuolatiniai tikslingi susitikimai su darbuotojais, susirinkimai, naudojant žiūrybines darbo formas, gali labai padėti aptariant klausimus, susijusius su efektyvesniu klientų aptarnavimu. Atviras bendravimo tarp darbuotojų klimatas didina darbuotojų lojalumą ir žadina pasididžiavimo savo darbo vieta bei savimi jausmą. Labai svarbu, kad informacija tinkamai cirkuliuotų vidinėje muziejaus aplinkoje ir be klaidų būtų teikiama klientui. Sudaryti sąlygas darbuotojams nuolat kelti kvalifikaciją – svarbi organizacinės kultūros dalis, skatinanti atskleisti personalo potencialą bei sąlygojanti vystymąsi. Galimybių kelti kvalifikaciją sudarymas, respondentų teigimu, galėtų būti paremtas:

- lanksčiu darbo grafiku;
- nemokamų atostogų suteikimu;
- finansinės paramos suteikimu besimokantiems;
- informacijos apie galimybes tobulintis suteikimu;
- ugdomojo vadovavimo sesijų organizavimu darbo vietose;
- apskritai palankaus požiūrio į mokymąsi ir besimokančiuosius sukūrimu.



Šiuolaikinėje vadyboje asmeniniai (darbuotojo šeimos) interesai derinami su darbo interesais remiantis skirtingomis koncepcijomis. Tokių koncepcijų kaip „Boundary management“ galimybės globaliame pasaulyje gali būti efektyviai taikomos ir muziejų praktikoje. Efektyvus muziejaus organizacijos procesų valdymas neatsiejamas nuo aiškaus struktūrinių padalinių funkcijų pasiskirstymo, užduočių ir pareigų formulavimo, atlikimo terminų nustatymo. Nuolatinis procesų monitoringas valdymo procese, taip pat pavaldinių supažindinimas su jo rezultatais gerina darbo kokybę teikiant viešąsias muziejų paslaugas. Demokratinė procesų ir žmonių valdymo stilistika didina darbuotojų savimotyvaciją bei pasitikėjimą savo organizacija.

5. PASITENKINIMAS DARBU IR MOTYVUOTUMAS

Kai darbuotojas mėgsta savo darbą, gali save realizuoti, jis geriau atlieka darbo užduotis, efektyviau aptarnauja klientus. Darbuotojų pasitenkinimą darbu iš esmės sąlygoja „savo darbo vertės jausmas bendrame organizacijos procese“ (iš respondentų atsakymų), kompetencijų siejimas su atlyginimo sistema. Esama sistema materialiai ir nematerialiai skatinti darbuotojus (jos sudarymas) didina darbuotojų motyvaciją dirbti ir efektyviai aptarnauti klientus. Svarbu maksimaliai panaudoti teisingumo principą tiek mokant už viršvalandžius, tiek ir už galimai papildomą darbą. Darbuotojų motyvaciją didina atliktų darbų įvertinimas raštu ir žodžiu, apskritai esama tokio įvertinimo sistema. Muziejų organizacijos praktikoje dar palyginti retai visiškai pasinaudojama ketvirtinių ir metinių pokalbių su darbuotoju sistemos teikiamomis galimybėmis. Individualus dėmesys darbuotojui, galimybių išsakyti nuomonę suteikimas (tiek viešai, tiek ir privačioje aplinkoje), reagavimas į pasiūlymus didina žmonių pasitenkinimą darbu, skatinajį grįžtamąjį ryšį. Lojalumą institucijai, respondentų teigimu, didina „žinojimas, kad darbuotoju pasitikima, o tai suponuoja ir asmeninę atsakomybę...“; „... bendruomeniškumo suvokimas...“; „...geras organizacijos mikroklimatas“. Pasitenkinimą darbu bei asmeninį tobulėjimą skatina keitimasis patirtimi, išvykos į kitus muziejus. Visapusiškai darbuotojus įtraukia / motyvuoja tiek bendrieji, tiek specifiniai mokymai ir sisteminis bei nuolatinis kvalifikacijos kėlimas. Psichologiniai pasitenkinimo darbu veiksniai – tinkama darbo atmosfera, pagarba darbuotojui, kolegialumo skatinimas



per bendrus renginius – vainikuojami minint asmenines šventes, kartu didėja pasitenkinimas kokybišku komandiniu darbu. Profesinėje veikloje išvelgti prasmę – bene labiausia darbuotojus motyvuojantis, lojalumą institucijai didnantis veiksnys. Žmogus – būtybė, ieškanti prasmų darbe ir apskritai gyvenime. Darbas, kuris yra egzistencinė būtinybė, žmogui tampa arba stresoriumi, kai nepavyksta savęs realizuoti, arba stabilumo ir prasmės ieškojimo vieta, augimo resursu. Darbe praktiškai tenkinami esminiai žmogiškieji poreikiai, darbas padeda konstruoti kasdienybę, skatina tapatybės jausmą. Pagrindiniai darbo pasaulio stresoriai pasireiškia:

- padidėjusių krūvių dėl greitesnio darbo tempo ir didesnio kiekio;
- socialinių ir organizacinių darbo sąlygų netobulumu, kai neužtikrinama, kad bus patenkinti esminiai žmogaus poreikiai (saugumas, priklausomumas, pripažinimas ir savirealizacija) (Kaluza, 2007).

Pasitenkinimą darbu vainikuoja galimybė pajusti grįžtamąjį ryšį su klientu, malonumas suteikiant lankytojui žinių, plečiant jo akiratį, teigiami vartotojo atsiliepimai apie darbuotojo suteiktą paslaugą (iš respondentų atsakymų).

6. MUZIEJAUS STRATEGIJOS, MISIJOS IR TIKSLŲ IŠMANYMAS

Bendras muziejaus organizacijos vizijos, misijos suformulavimas ir oficialus patvirtinimas (bei įtvirtinimas darbuotojų sąmonėje) – esminis orientyras, padedantis darbuotojams ugdyti korporacinę kultūrą, efektyviai bendrauti su klientais. Visi darbuotojai (ne tik tiesiogiai aptarnaujantys klientus ar atsakingi už organizacijos komunikaciją) turtėtų būti supažindinti su organizacijos misija ir esminiais tiksliais. Darbuotojo tikėjimas muziejaus misija ir strateginiais orientyrais gali būti perduoti (ir perduodami) bendraujant su klientais. Daugeliui pravartu žinoti apie esmines muziejaus skleidžiamas vertybes ir strateginio plano metmenis, kad darbuotojai geriau pasirengtų muziejaus ateities perspektyvoms bei pokyčiams. Ne tik individuali, bet ir kūrybinė institucinė muziejaus saviraiška būna naudinga vartotojams vertinant organizacijos galimybes bei įvaizdį. Asmeninių darbuotojo ir muziejaus tikslų suderinimas – svarbus ugdomojo vadovavimo uždavins, kuris retai kada numatomas tiek dėl vadovų ir darbuotojų



nenoro, tiek dėl negebėjimo šiuos prieštaravimus suderinti profesionaliai. Apie bendrą muziejaus kultūrą ir jos reikšmę byloja darbuotojų supažindinimas su muziejaus pasiekimais, ateities planais ir organizacine perspektyva. Organizacijos įvaizdį bei reputaciją taip pat didina estetinė darbuotojų išvaizda ir laikysena.

7. VIEŠOSIOS PASLAUGOS SPECIFIKA, KLIENTŲ PAŽINIMAS

Muziejaus paslaugos yra neatsiejama viešųjų paslaugų kategorijos dalis. Dažniausia jos negali būti netenkinamos, ir čia, siekiant kokybiškai suteikti paslaugas, svarbus tampa komercinis aspektas. Remiantis respondentų nuomone, paaiškėja, jog muziejų veikloje klientai nėra susipažinę su visu siūlomų paslaugų spektru, ne visi sužino naujausią informaciją bei seka reklamuojamas naujoves internete. Todėl svarbu, kad darbuotojas papildomai siūlytų ir populiarių paslaugas galimai kūrybiškai pritaikydamas jas lankytojų poreikiams ir kartu didintų organizacijos žinomumą. Klientų pasitenkinimą muziejaus paslaugomis sąlygoja tiek išankstiniai lūkesčiai, nuostatos, tiek momentinis paslaugos įvertinimas, suvokimas, kitų (trečiųjų) asmenų atsiliepimai. Respondentų teigimu, teikiant paslaugas svarbu:

- *istorinių ir šiuolaikinių elementų ekspozicijose suderinamumas;*
- *atraktinis, teatralizuotas edukacinių programų pateikimas;*
- *netradicinis ekskursijų organizavimas;*
- *nestandartinių edukacinių programų testų kūrimas;*
- *nuolatinis paslaugų vartotojų lūkesčių, įpročių ir poreikių tyrimas;*
- *domėjimasis lankytojo psichologija;*
- *nuoširdus lankytojų pasiūlymų ir minčių priėmimas;*
- *gebėjimas bendrauti su lankytojais ne tik muziejaus kompetencijos klausimais;*
- *gebėjimas lanksčiai ir operatyviai spręsti kilusias problemas, valdyti konfliktines situacijas.*

8. KŪRYBIŠKUMAS

Tinkamų įgyvendinti idėjų generavimo proceso skatinimas, individualių iniciatyvų paisyimas – neatsiejamas inovatyvios organizacijos rodiklis. „*Gebėjimas plečiant žanrinę kultūrinių paslaugų įvairovę profesinėje srityje realizuoti asmeninį kūrybiškumą*“; „*galimybė kuriant*



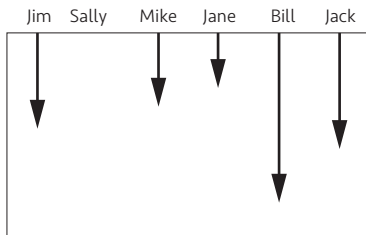
integruotą kultūros paslaugą plėtoti kolektyvinį kūrybiškumą“ (iš respondentų atsakymų) ne tik padeda išvengti rutinos, bet ir neabejotinai sudomina paslaugų vartotoją, kuria pridėtinę vertę organizacijai. Kūrybinės darbuotojų iniciatyvos, perimta užsienio patirtis ir aktyvi komunikacija su visuomene (klientais) padeda ieškoti naujų darbo formų, neatsilikti nuo gyvenamojo laikotarpio, byloja apie muziejų kaip apie atvirą bei pažangią organizaciją. Nuolatinio („non stop“) kūrybiškumo sistemos diegimas galėtų būti paremtas tokiais žingsniais (McLeod, Thomson, 2001):

- apsispręsti, ką norėtumėte sukurti;
- rinkti informaciją ir numatyti išankstinius konceptus, įvertinti dalykus „šviežia akimi“;
- vertinti naujas galimybes, eksperimentuoti;
- skirti laiko idėjų generavimui;
- pateikti naujas idėjas viešam svarstymui;
- kombinavimas su kitomis idėjomis ir informacija kuriant unikalią perspektyvą;
- įvertinti idėjas;
- įgyvendinti jas.

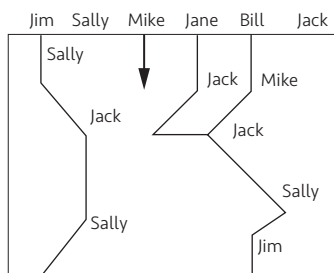
Remiantis respondentų atsakymais, kūrybingumui palankūs veiksniai muziejuje yra:

- *poreikis kurti ir jo sužadinimas;*
- *žingeidumo skatinimas;*
- *asmens pažinimas ir tobulinimosi procesas;*
- *iniciatyvių žmonių atranka ir palaikymas;*
- *pasiūlymų teikimas;*
- *iniciatyvos rodymas;*
- *laimingų atsitiktinumų ir momentų ieškojimas;*
- *administracijos pakantumas ir palankumas įdomioms ir muziejaus misiją atitinkančioms iniciatyvoms;*
- *pasinaudojimas vadovo ugdytojo pagalba;*
- *inovatyvių muziejaus struktūros ir procesų reformų inicijavimas;*
- *muziejaus padalinių restruktūrizavimas.*

Reali muziejaus organizacijos atmosfera neretai iš prigimties yra gana konservatyvi, pernelyg orientuota į praeitį ir (deja) kartais riboja darbuotojo minties laisvę bei kūrybines ambicijas. Tradicinės muziejų



7 iliustracija. Darbinis A grupės A kūrybiškumas remiantis J. Adairu.



8 iliustracija. Darbinis grupės B kūrybiškumas remiantis J. Adairu.

kultūros modernizavimas neatsiejamas nuo darbuotojų kūrybiškumo ir inovatyvumo skatinimo. Pats globalus laikotarpis, dinamiški X, Y, Z kartų klientų pokyčiai skatina tokius pokyčius ir muziejaus aplinkoje. Ypatingą reikšmę įgyja grupinio (komandinio) kūrybiškumo skatinimas bei ugdytas darbinėje aplinkoje. Neretai toks potencialas nėra visiškai išnaudojamas ir atskleidžiamas (žr. 7, 8 iliustracijas). Spontaniško diskusinio grupės stiliaus tobulinimas siekiant tobulinti į vartotoją orientuotą organizacijos veiklą bei teikti kokybiškesnes paslaugas didintų muziejaus inovatyvumą bei konkurencingumą.

APIBENDRINIMAS

Muziejų darbuotojų kompetencijų profilis nėra vienodas ir nekinantis. Ši dinamiška ir nuolat besiplečianti struktūra priklauso nuo laikotarpio (epochos), organizacijos kultūros, tikslų, yra sąlygojama



strateginių orientyrų bei į vartotoją orientuotų organizacijos savybių.

Kalbant apie darbuotojo kompetencijų profilį akcentuotina dalykinių žinių dėmė su pedagoginiais, oratoriniais, vadybiniais, psichologiniais, socialiniais psichologiniais gebėjimais, bendra medialine komunikacine kompetencija, vertybinėmis žmogaus orientacijomis ir erudicija.

Muziejaus darbuotojo kompetencijų ugdymas darbo vietoje galėtų būti efektyvesnis specifiskai panaudojant kultūrinio paveldo aplinką, ugdomojo vadovavimo principus, apskritai ambicijas kelti kvalifikaciją derinant su asmeninio tobulėjimo ambicijomis. Pastarosios galėtų būti efektyviau siejamos su produktyvios grupės ar kolegialios komandos formavimo galimybių didinimu.

Darbuotojo, orientuoto į klientų aptarnavimą, kompetencijų profilyje turėtų derėti „gilumo“ ir „platumo“ dimensijos, turėtų būti efektyviai taikoma sąvokų „yra“ ir „turėtų būti“ kokybės monitoringo sistema.

Darbinė aplinka, organizacijos kultūra, aiškiai suformuluota vizija ir misija bei išsąmoninimas, pasitenkinimą darbu skatinančios sąlygos didžia dalimi sąlygoja darbuotojo, teikiančio paslaugas vartotojams, kompetencijų ugdymo ir realizavimo kontekstą, asmeninio potencialo sklaidą bei inovatyvumą.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS:

- ADAIR, John. *Leadership for Innovation: how to organize team creativity and harvest ideas*. London: Kogan Page, 2007. 134p. ISBN-13 9780 0 7494 4800 4.
- MICHAUD, Claude, THOENIG, Jean-Claude. *Making Strategy and Organization Compatible*. Paris: Village Mondial/Pearson Education, 2001. 196p. ISBN 1-4039-1123-1.
- HELFRICH, Christian. *Business Reengineering: Organisation als Erfolgsfaktor: mehr verkaufen - billiger produzieren*. München: Hanser, 2002. 220 p. ISBN 3446217975, 9783446217973.
- KALUZA, Gert. *Gelassen und sicher im Stress*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg, 2007. 183 p. ISBN 978-3-540-20489-3.
- KASIULIS, Juozas, BARVYDIENĖ, Violeta. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2001. 327 p. ISBN 9955090782.
- MCLEOD, Fiona, THOMSON, Richard. *Non-stop creativity and innovation: how to generate and implement winning ideas*. UK: McGraw-Hill Professional 2001. 168 p. ISBN-10: 0077098676, ISBN-13: 978-0077098674.



- MISIUKONIS, Tomas. *Koučingo technikos: praktiški patarimai kaip padėti augti ir tobulėti kitiems*. Vilnius: Vaga, 2013. 208 p. ISBN 978-5-415-02294-6.
- ROSENSTIEL, Lutz von, MOLT, Walter, RÜTTINGER, Bruno. *Organisations-psychologie*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, Band 22 / Band 567, 2005. 484 p. ISBN 978-3-17-016933-3.
- SCHULZ VON THUN, Friedemann. *Miteinander reden: Störungen und Klärungen: Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1981. 268 p. ISBN 3499174898.

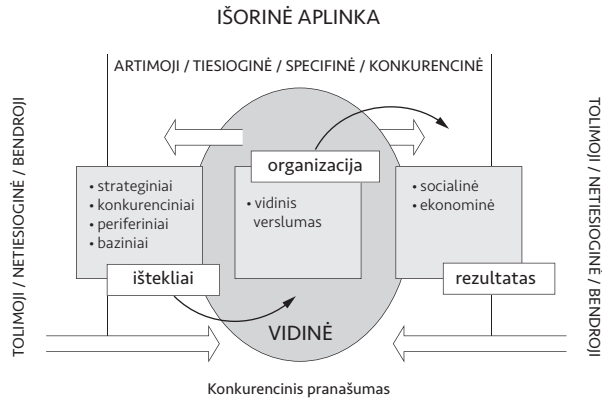


Asta Fominienė

MUZIEJŲ KONTEKSTAS IR VERSLUMO FORMAVIMAS

SISTEMINIS POŽIŪRIS Į ORGANIZACIJOS (MUZIEJAUS) VEIKLĄ

Dinamiškos rinkos sąlygomis aktualu organizacijų veiklą nagrinėti holistiškai, t. y. į kiekvieną organizaciją žiūrėti kaip į sistemą, leidžiančią jos veiklai būtinius išteklius transformuoti į rezultatą, arba pagal naudą jos veikla suinteresuotoms šalims. Anot Kvedaravičiaus ir Padriezienės (Kvedaravičius, Padriezienė, 2010) *sisteminis požiūris*, arba *sisteminis mąstymas*, suponuoja būtinybę išžvelgti sistemos elementų ir komponentų tarpusavio priklausomybę. Kaip nurodo Grublienė ir Šimkuvienė (Grublienė, Šimkuvienė, 2013), strategiškai mąstantys vadovai priimdami verslo sprendimus didelį dėmesį skiria aplinkai ir jos teikiamoms galimybėms, ateities padarinių ir rezultatų analizei, grįžtamajam ryšiui ir mokymuisi bei santykiams organizacijos viduje. Taigi svarbu išskirti organizacijos sistemos elementus ir nustatyti jų priklausomybę bei indėlį formuojant organizacijos konkurencinį pranašumą (žr. 1 pav.).



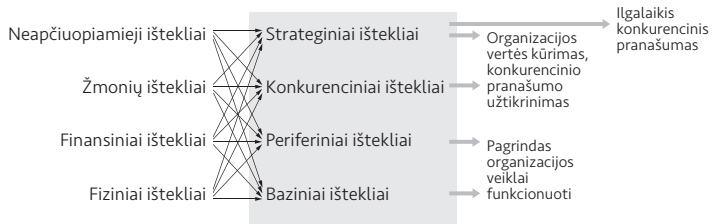
1 pav. Sisteminis požiūris į organizacijos (muziejaus) veiklą



Planuojant organizacijos veiklą svarbu įvertinti veiklai būtinų išteklių paketą. Šiuo metu ryškėja požiūrio į išteklius skirtumai vertinant juos tradiciniu ir hierarchiniu požiūriais. Tradicinis požiūris apima įprastą išteklių skirstymą į fizinius, finansinius, žmonių, neapčiuopiamuosius, o naujasis požiūris (hierarchinis) – į bazinius, periferinius, konkurencinius ir strateginius išteklius (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Verslo išteklių skirstymas tradiciniu ir nauju požiūriu (Kučinskienė, Fominienė, 2012)

Fiziniai ištekliai	Baziniai ištekliai
Apima materialųjį turtą, įmonės pajėgumus, lankstumą, gamybos procesus, įrengimus ir jų amžių, savybes, išdėstymą, logistines sistemas.	Tai – fundamentalūs ištekliai, be kurių įmonė negalėtų funkcionuoti. Šie ištekliai apibūdinami kaip minimalus lygis to, su kuo įmonė gali pradėti varžytis konkurencinėje aplinkoje, tačiau jie patys savaime konkurencinio pranašumo nesukuria.
Finansiniai ištekliai	Periferiniai ištekliai
Apima piniginių išteklių šaltinius ir jų panaudojimo būdus, o kritinis vaidmuo atitenka pinigų srautams.	Nors ir nėra svarbiausi įmonės veikloje, jie vis dėlto yra reikalingi. Jie gali būti išsinuomojami, nuperkami ar nesunkiai gaunami kitais būdais.
Žmonių ištekliai	Konkurenciniai ištekliai
Parodo darbuotojų sugebėjimus ir jų pritaikomumą bei adaptavimą dirbti esant strateginiams pasikeitimams ir naujoms užduotims.	Įmonė dėl konkurencinių išteklių sukuria savo pridėtinę vertę. Veiksniai, lemiantys šių išteklių konkurencingumą, yra paklausa, tinkamumas, retumas, pritaikomumas ir pan. (pvz., išskirtinių bruožų turinčios technologijos, informacijos ištekliai, patentai, geografinė padėtis, geras vardas (reputacija) ar prekės ženklas.
Neapčiuopiami ištekliai	Strateginiai ištekliai
Tai – įmonės vardas, kuris gali atstovauti didžiąjai daliai šios įmonės vertės, susijusios su jos prekės ženklais, gerais kontaktais, įmonės įvaizdžiu ir pan.	Tai – tokie unikalūs ištekliai, kuriuos pradėjus naudoti sukuriama erdvė, kuri negali būti užpildyta konkurentų veiksmis. Tokių išteklių pavyzdžiais gali būti įvaizdis, geras vardas (reputacija), prekės ženklas ir pan.



2 pav. Tradicinio ir hierarchinio organizacijos išteklių skirstymo sąsajos

Kaip matyti iš 2-o paveikslo, ne tiek svarbu, koks yra tas išteklius, kiek svarbu, kokią vertę ar pranašumą jis gali sukurti. Tokiu būdu ir muziejai savo veikloje turėtų išskirti, kurie išteklių yra būtini veiklai organizuoti, o kurie betarpiškai užtikrina ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje.

Organizacija (šiuo atveju – muziejaus steigėjai ir valdytojai) savo veikloje per vidines veiklos funkcijas išteklius paverčia rezultatu ar nauda tam tikroms jos veikla suinteresuotoms grupėms (šiuo atveju – lankytojams, konkurentams ir (ar) partneriams).

Prieš pradėdant nagrinėti muziejaus veikloje vykstančias vidinius ir išorinius transformacijos procesus, tikslinga apibrėžti muziejaus sąvoką. Urbonaitė (Urbonaitė, 2006), atlikusi mokslinius tyrimus savo darbe išskyrė šiuos pagrindinius muziejų sampratos ir vaidmens visuomenėje kitimo etapus (žr. 2 lent.).

Lietuvos Respublikos *Muziejų įstatymas* (aktuali 2014) muziejų apibrėžia kaip juridinį asmenį, veikiantį kaip biudžetinė, viešoji įstaiga ar kitos teisinės formos juridinis asmuo, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka, kurio svarbiausia veikla yra kaupti, saugoti, restauruoti, tirti, eksponuoti bei populiarinti materialines ir dvasines kultūros vertybes bei gamtos objektus.

Kiekvienos organizacijos tikslas – didinti organizacijos vertę tenkinant vartotojų poreikius, siekiant gauti naudos per kuriamą socialinę ir (ar) ekonominę vertę. Minėti organizacijos viduje vykstantys transformacijos procesai įgyvendinami per vidines organizacijos funkcijas. Kadangi organizacija yra atvira sistema, šių procesų metu įgyvendinamos ir išorinės organizacijos funkcijos. Būtina pabrėžti, kad organizacija yra veikiamą išorės aplinkos veiksnių, todėl kuo sėkmingiau ji sugeba identifikuoti dinamiškoje išorinėje aplinkoje vykstančius pokyčius,



2 lentelė. Muziejų sampratos ir vaidmens visuomenėje raida

Laikotarpis	Apibūdinimas	Lankytojų grupė
Antikos laikai	Vieta, skirta teorinei ir praktinei mokslinei veiklai, senienoms, raštams ar įrašams, gamtos objektams, turintiems mokslinę vertę, laikyti.	Turtingų ir išsilavinusių ar žinių siekiančių žmonių susibūrimo vieta.
Nuo XVI a.	Kurti kabinetai-patalpos, kuriuose laikytos įvairių sričių įdomybių, retų objektų, dažnai atvežtų iš kitų šalių, kolekcijos.	Tokias kolekcijas galėjo turėti tik šalių karališkosios šeimos, didikai ir bažnyčių atstovai, todėl visą tą laiką muziejaus veikla buvo orientuota į aukštuomenę.
XV–XVIII a.	Europoje vykęs kolekcionavimo procesas suteikė potencialų formuotis šiuolaikiniams muziejams.	Pagrindinis kolekcijų objektų įsigijimo tikslas buvo toks: pažinimas ir istorinis kartų atminties tęstinumo formavimas.
Nuo XVII a.	Europoje prasidėjo muziejų viešumo didinimo procesai.	Didikų ir bažnyčių kauptos kolekcijos palaipsniui tapo vis atviresnės ir labiau prieinamos visuomenei, kai pradėta jas dovanoti universitetams, meno akademijoms bei kitoms mokslo ir švietimo įstaigoms. Kolekcijas galėjo matyti tik labai siauras žmonių ratas.
XIX a. pradžioje	Muziejai buvo labiau orientuoti į tautinės savimonės skleidimą ir įtvirtinimą.	Kitur muziejai tapo tiesiogiai valdomi šalies valdžios struktūrų ir tapo politinių idėjų sklaidos priemonėmis.
XX a. pabaigoje	Visuomenei tapus laisvesne ir labiau išsilavinusia, muziejai taip pat ėmėsi tobulinti savo struktūras bei veiklos pobūdį.	Patys muziejai ilgainiui tapo mokslo objektu ¹ , atsirado nauja disciplina – muzeologija.

ŠALTINIS: SUDARYTA, REMIANTIS URBONAITE (URBONAITE, 2006).

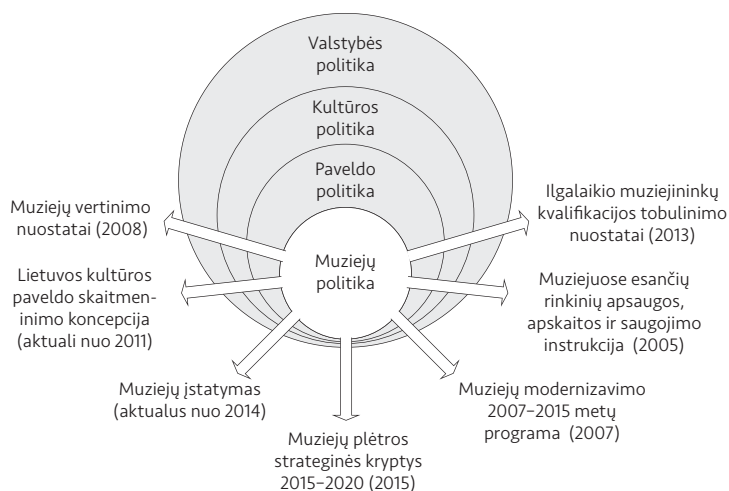
prisiderinti prie jų ir priimti teisingus sprendimus, tuo jos veikla bus konkurencingesnė. Kaip pabrėžia Gudonavičius, Savanevičienė (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008), organizacija galės atlikti strateginę analizę ne tik išanalizavusi išorinę aplinką ir nustačiusi jos teikiamas galimybes bei keliamas grėsmes, bet ir įvertinusi savo vidinį potencialą jomis pasinaudoti.

MUZIEJŲ KONTEKSTAS: IŠORINĖ TOLIMOJI (NETIESIOGINIO POVEIKIO) APLINKA

Muziejų politinis kontekstas

Politinę aplinką galima skirstyti į keletą lygių: 1) aukščiausią, arba pirminį, lygį, kuris apima bendrus visoms įmonėms ir organizacijoms galiojančius principus (ekonominę, konkurencinę, mokesčių ir pinigų politikas); 2) šakinį, arba antrinį, lygį, kuris apibrėžia tam tikros veiklos sritis, pvz., prekybos, pramonės, žemės ūkio ir kitų, šakines politikas. Kalbant apie muziejų politinį kontekstą, aktualus tampa antrinis politinės aplinkos lygmuo. Muziejų politika yra dalis valstybės politikos, kuri formuojama ir įgyvendinama kaip integrali sistema, tampanti paveldo ir kultūros politikos dalimi (žr. 3 pav.). Iš Lietuvos muziejų politikos aplinkos dedamųjų būtina išskirti naujai parengtas ir patvirtintas Muziejų plėtros strategines kryptis 2015–2020 metams.

Keršytė ir Kelpša (Keršytė, Kelpša, 2012) išskiria tris svarbiausias pastarųjų metų muziejų strategines programas ir iniciatyvas: 1) muziejų modernizavimas; 2) kultūros paveldo skaitmeninimas; 3) muziejų vertinimo sistemos kūrimas.



3 pav. Lietuvos muziejų politinė aplinka



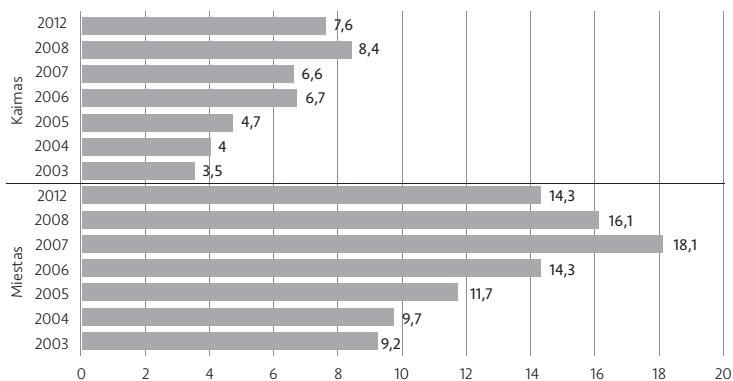
Muziejų modernizavimo programoje 2007–2015 metams nurodomos dvi pagrindinės kryptys, susijusios su muziejų veiklos modernizavimu. Pirmoji akcentuoja būtinybę sudaryti muziejuose sąlygas tinkamai kaupti, saugoti, restauruoti, eksponuoti ir apsaugoti kultūros vertybes; antroji orientuojama į vartotoją (lankytoją), t. y. siekiama ugdyti visuomenės kūrybiškumą, kokybiškai atnaujinus muziejų veiklą. Taip pat minėtoje programoje yra įvardinta, kas turės būti padaryta, įgyvendinus šią programą, t. y. baigiantis 2015 metams:

- muziejų rinkiniai bus papildyti vertingais eksponatais;
- bus atnaujinti muziejų pastatai, pastatyta naujų pastatų, įrengtos ekspozicijos, saugyklos, restauravimo dirbtuvės;
- bus modernizuota muziejinių vertybių apsauga, saugojimas ir apskaita;
- tobulės muziejų personalo kvalifikacija;
- muziejų rinkiniai bus prieinami visuomenei tiek tiesiogiai, tiek naudojantis informacinėmis technologijomis;
- muziejai taps patrauklia mokymosi, kultūrinio turizmo, laisvalaikio, socialinės integracijos vieta.

Prie politinio muziejų konteksto būtų galima priskirti ir muziejams skiriamą finansavimą. Kaip nurodo Laužikas (Laužikas, 2012), pagal bendrą vienam gyventojui tenkančią muziejams skiriamą pinigų sumą per metus (EUR/metus) 2011 m. didžiausias finansavimas buvo Liuksemburge – 1824,8, o mažiausias – Bulgarijoje – 2,3, tuo tarpu Latvijoje – 11, 84, Lietuvoje – 14,1, Estijoje – 23,3. Keršytė ir Kelpša (Keršytė, Kelpša, 2012) atlikę tyrimą teigia, kad apie 80 proc. valstybinių muziejų gaunamų lėšų Lietuvoje sudaro biudžetinės lėšos ir tik apie 10–20 proc. lėšų kasmet muziejai užsidirba patys parduodami bilietus, nuomodami patalpas, be to, gauna paramos iš fizinių ir juridinių asmenų. Didžiausia biudžetinių lėšų suma buvo skirta 2008 m. ir tai susiję su Muziejų modernizavimo programos įgyvendinimo pradžia ir valstybės investicijomis į muziejų sektorių.

Muziejų ekonominis kontekstas

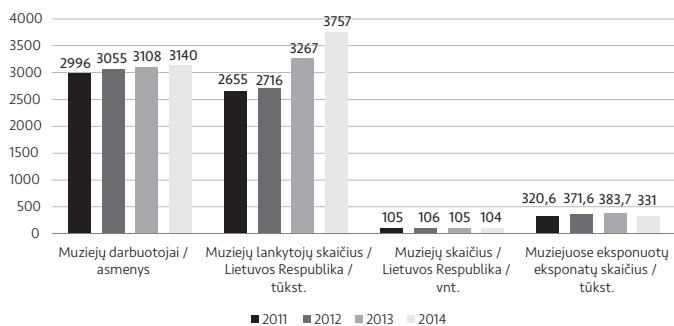
Kalbant apie muziejų ekonominį kontekstą, tikslinga apžvelgti vidutinių vartojimo išlaidų, skirtų poilsiui ir kultūrai, sumą, tenkančią vienam ūkio nariui per mėnesį, ir pagrindinius muziejų veiklos rodiklius, tokius kaip muziejų skaičius, darbuotojų skaičius, lankytojų skaičius ir



4 pav. Vidutinių vartojimo išlaidų, skirtų poilsiui ir kultūrai, tenkančių vienam namų ūkio nariui per mėnesį, euras dinamika 2003–2012 m. (Vidutinės vartojimo..., 2015)

pan. 4-ame paveiksle pateikiama 2003–2012 m. vidutinių vartojimo išlaidų, skirtų poilsiui ir kultūrai, dinamika (tai naujausi duomenys, kuriuos pateikia LR Statistikos departamentas).

Išlaidos, skirtos poilsiui ir kultūrai nuo 2003 m. iki 2007/2008 m. augo, miestuose padidėjo beveik du kartus, o kaimuose – daugiau nei du kartus. Daugiausia vartojimo išlaidų, tenkančių vienam namų ūkio nariui, skirta poilsiui ir kultūrai per fiksuotą 2003–2012 m. laikotarpį 2007 m. miestuose ir 2008 m. kaimuose. 2012 m. buvo skirta



5 pav. Pagrindinės Lietuvos muziejų veiklos charakteristikos (Muziejų darbuotojai..., 2015)



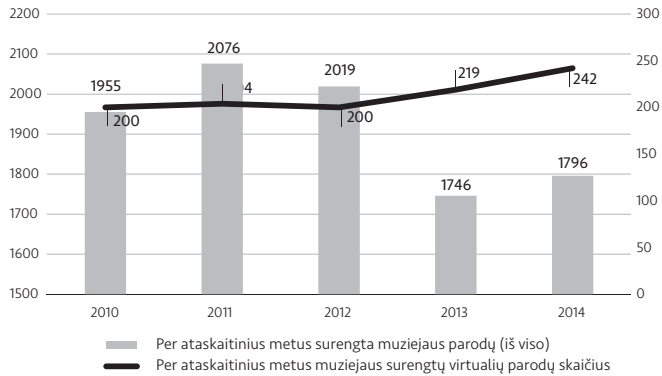
penktadaliu mažiau nei prieš krizinį laikotarpį (2008 m.) miestuose ir tik mažiau nei dešimtadaliu kaimuose. Nepaisant to, kaimuose poilsiu ir kultūrai vis dar (2012 m.) skiriama beveik du kartus mažiau lėšų nei miestuose.

Lietuvos muziejai apima nacionalinius muziejus (4), respublikinius muziejus (16), savivaldybių muziejus (kraštotyros, memorialiniai ir kiti) (55), viešąsias įstaigas / nevalstybinius muziejus (7), žinybinius muziejus (21). Pagrindinės Lietuvos muziejų veiklos charakteristikos pateiktos 5-ame paveiksle.

Kaip matyti iš 5-o paveikslo, muziejų skaičius kito nežymiai ir šiuo metu jų yra 104. Muziejų darbuotojų skaičius tolygiai didėjo ir vidutinis darbuotojų skaičius, tenkantis vienam muziejui, 2011 m. buvo 28,53, o 2014 m. – 30,19. Muziejų lankytojų skaičius turėjo tendenciją didėti visą nagrinėjamą laikotarpį, ypač spartūs augimo tempai užfiksuoti 2013 ir 2014 m. vidutiniškai vienam muziejui 2011 m. teko 25,29 tūkst. lankytojų, o 2014 m. padidėjo daugiau nei 40 proc. ir sudarė 36,13 tūkst. lankytojų.

Muziejų technologinis kontekstas

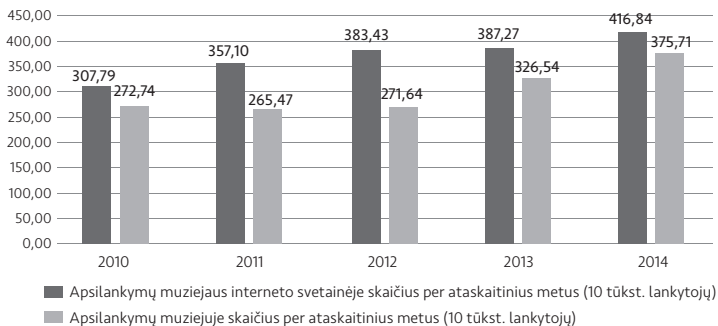
Pažiūrėjus į muziejus technologiniu aspektu, ryškėja muziejų orientacija į eksponatų skaitmeninimo, virtualių parodų bei naujų edukacinių programų, panaudojant technologines priemones, tendencija. Tai kaip prioritetas nurodoma ir svarbiuose muziejų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose. Pavyzdžiui, *Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo koncepcijoje* pažymima, kad „<...> pagrindinis Lietuvos kultūros ilgalaikės strategijos tikslas – išsaugoti ir aktualinti <...> Lietuvos kultūros tapatumą, užtikrinti jo tęstinumą, atvirą prieigą ir konkurencingumą šiuolaikinėmis Europos Sąjungos ir pasaulio kultūrų įvairovės sąlygomis“. *Muziejų modernizavimo programoje 2007–2015 m.* nurodoma, kad įgyvendinus šią programą „<...> muziejų rinkiniai bus prieinami visuomenei tiek tiesiogiai, tiek naudojantis informacinėmis technologijomis <...>“. Muziejų plėtros strateginės kryptys 2015–2020 m. (Muziejų plėtros..., 2015) numato, kad kultūros paveldo skaitmeninimas sudaro sąlygas ne tik naujovišku būdu pristatyti eksponatus, bet ir galimybę lankytojams nuotoliniu būdu naudotis muziejaus paslaugomis. Pastaruoju metu pastebima tendencija, jog auga ne tik muziejuose rengiamų parodų skaičius, bet ir virtualių parodų skaičius (žr. 6 pav.).



6 pav. Muziejuose surengtų parodų ir virtualių parodų skaičiaus dinamika 2010–2014 m. (sudaryta, remiantis Muziejai 2014, Muziejai 2013, Muziejai 2012, Muziejai 2011, Muziejai 2010).

Stebint 2010–2014 m. Lietuvos muziejuose surengtų muziejaus parodų ir virtualių parodų dinamiką (žr. 6 pav.), pastebima, kad 2010 m. virtualių parodų buvo surengiama apie 10 kartų mažiau nei muziejaus parodų, tačiau pastaraisiais metais fiksuojamas muziejaus parodų skaičiaus mažėjimas ir virtualių parodų skaičiaus didėjimas: 2014 m. virtualių parodų surengta 7,4 karto mažiau. Pabrėžtina, kad virtualių parodų skaičius auga nelabai sparčiai. Muziejų plėtros strateginėse kryptyse 2015–2020 metams taip pat pabrėžiama, kad „<...> muziejai dažnai būna susikoncentravę į patį eksponatų skaitmeninimo procesą, kai tuo tarpu prioritetas turėtų būti teikiamas naujų paslaugų, pagrįstų suskaičiuotam turiniui, vartotojams kūrimu <...>“. Gyventojų dalyvavimo kultūroje ir pasitenkinimo kultūros paslaugomis tyrimas atskleidė, kad viena esminių nedalyvavimo kultūrinėje veikloje internete priežasčių – pasiūlos stoka (30 proc. respondentų nurodė ribotą virtualių kultūros paslaugų pasirinkimą, prastą jų kokybę, taip pat nepakankamą informacijos apie sukurtus produktus sklaidą) (Muziejų plėtros..., 2015).

7-ame paveiksle pateikiamas apsilankymų muziejaus interneto svetainėje ir muziejuje skaičiaus dinamika 2010–2014 m., iš kurio matyti, kad muziejaus interneto svetainėje apsilankančių lankytojų skaičius išlieka didesnis nei muziejuje apsilankančių lankytojų skaičius, nors, kaip jau buvo pabrėžta anksčiau (žr. 6 pav.), virtualių parodų surengiama 7,4 karto mažiau nei muziejaus parodų.

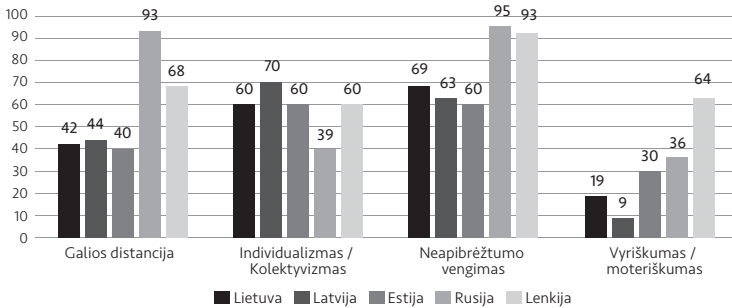


7 pav. Apsilankymų muziejaus interneto svetainėje ir muziejuje skaičiaus dinamika 2010–2014 m. (sudaryta, remiantis Muziejai 2014, Muziejai 2013, Muziejai 2012, Muziejai 2011, Muziejai 2010)

Dėl aukščiau išvardintų priežasčių tikslinga identifikuoti, koku tikslu lankytojai lankosi muziejaus internetinėse svetainėse. Šuminas (2014) išskiria šias asmenų grupes, kurios lankosi muziejų internetinėse svetainėse: muziejuje ketinantys apsilankyti žmonės; muziejuje jau apsilankę žmonės; edukatoriai, kuratoriai, mokslininkai ir studentai; vaikai; neturintieji fizinių galimybių apsilankyti muziejuje; mecenatai, rėmėjai ir partneriai; atsitiktiniai naršytojai. Muziejams, siekiant padidinti savo konkurencinį pranašumą, būtų tikslinga atsižvelgti į jų interneto svetainės informacija besidominančių lankytojų grupių interesus ir remiantis tuo stiprinti šioms lankytojų grupėms svarbias paslaugas (ar pateikiamą informaciją).

Muziejų socialinis kontekstas

Muziejų socialinį kontekstą galima nagrinėti įvairiais rakursais. Šiuo atveju socialiniam aspektui išryškinti pasirinktas potencialių vartotojų grupių išskirtines charakteristikas padedantis identifikuoti Hofstede'o kultūrinių dimensijų modelis. Remiantis juo yra išskiriamos 4 pagrindinės skirtingų šalių charakteristikos: 1) galios santykis (kuriuo išreiškiamas, kiek svarbi ir aiški yra hierarchija visuomenėje); 2) individualizmo ir kolektyvizmo santykis (kaip vertinami individualūs ar kolektyviniai pasiekimai); 3) vyriškumo ir moteriškumo santykis (rodo lyčių vaidme-



8 pav. Šalių charakteristikos pagal Hofstede kultūrinių dimensijų modelį (sudaryta, remiantis The Hofstede centre..., 2015)

nis visuomenėje); 4) neapibrėžtumo vengimas (išreiškia visuomenės politinį vengimą neapibrėžtumo, dviprasmybės) (Raudžiuviene, 2013).

8-ame paveiksle pateikiamos Lietuvos, Latvijos, Estijos, Rusijos ir Lenkijos šalių charakteristikos pagal Hofstede kultūrinių dimensijų modelį. Šio kultūrinių dimensijų modelio nagrinėjimui pasirinktos ir kaimyninės šalys, kad būtų galima palyginti per skirtingas dimensijas.

Pagal *galios distancijos dimensiją* (žr. 8 pav., kur 0 – maža galios distancija, 100 – didelė galios distancija) Rusija ir Lenkija išsiskiria kaip šalys, kuriose ryškus atstumas tarp žmonių grupių, vadovų ir pavaldinių ir pan. Muziejai, organizuodami parodas šių šalių atstovams, galėtų tai panaudoti, pavyzdžiui, išryškindami muziejininko ar edukacinės programos vedėjo vaidmenį ir pan.

Pagal *individualizmo/kolektyvizmo dimensiją* (žr. 8 pav., kur 0 – ryškiai išreikštas kolektyvizmas, 100 – ryškiai išreikštas individualizmas) matyti, kad čia išsiskiria Rusija, kurioje ryški kolektyvizmo dimensija, vadinasi, potencialiems šių šalių atstovams svarbus grupinis dalyvavimas ir grupinio rezultato veikloje siekimas, o kitose šalyse ryškesnė individualizmo dimensija.

Pagal *neapibrėžtumo vengimo dimensiją* (žr. 8 pav., kur 0 – žemas neapibrėžtumo vengimo laipsnis, 100 – aukštas neapibrėžtumo vengimo laipsnis) matyti, kad visos šalys augiau ar mažiau linkusios teigiamai traktuoti situacijas, kuriose yra kiek įmanoma mažiau neapibrėžtų situacijų, todėl muziejai, įrengdami savo ekspozicijas ar organizuodami edukacines programas, turėtų kiek įmanoma labiau viską išaiškinti, parodyti, visur savo teritorijoje pateikti įvairių nuorodų.

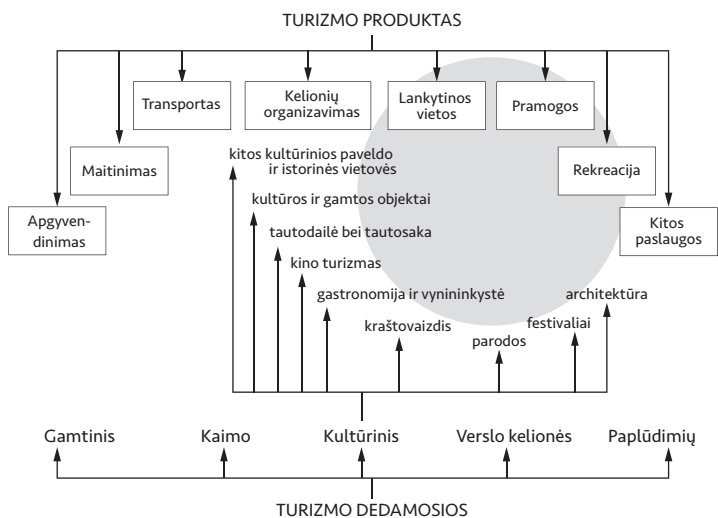


Vertinant pagal *vyriškumo/moteriškumo dimensiją* (žr. 8 pav., kur 0 – labai moteriška, 100 – labai vyriška) visos šalys, išskyrus Rusiją, priskiriamos moteriškoms kultūroms, kurioms svarbūs tokie dalykai kaip harmonija, tarpusavio bendravimas, gražūs santykiai ir pan. Muziejai savo veikloje moteriškų kultūrų atstovams galėtų organizuoti, pavyzdžiui, šeimoms skirtas edukacines programas ar pan.

MUZIEJŲ KONTEKSTAS: IŠORINĖ ARTIMOJI
(TIESIOGINIO POVEIKIO) APLINKA

Konkurentai ir (ar) partneriai

Turbūt nagrinėjant muziejaus veiklą sudėtingiausia būtų apibrėžti konkurentus, tuo labiau išskirti tiesioginius ir netiesioginius konkurentus. Muziejų plėtros strategija 2015–2020 m. prie muziejų konkurentų priskiria kitas kultūros įstaigas, prekybos centrus, populiariąją kultūrą, visuomenės informavimo priemones. Yra plati erdvė netiesioginiams muziejų konkurentams rasti (žr. 9 pav.), todėl būtina tinkamai juos identifikuoti, siekiant panaudoti būdus ir priemones su jais



9 pav. Muziejų veiklos sritys turizmo produkte

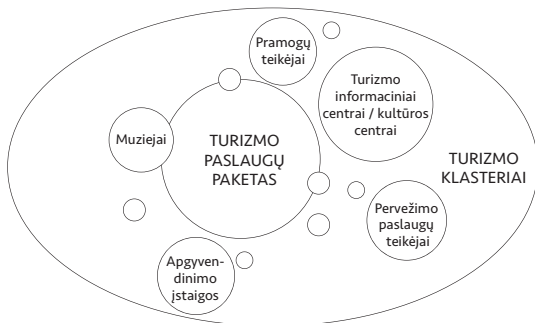


konкуруoti. Detalizuojant muziejų veiklą ryškėja kitas įdomus dalykas, muziejų veikla tampa viena iš turizmo produkto sudėtinių dalių.

Kaip matyti iš 9-o paveikslo, atsiveria pakankamai plačios ir mažai apibrėžtos konkurentų identifikavimo ribos. Dar daugiau, tikslinga būtų bandyti integruotis į turizmo produktą ne bandant konkuruoti, o bandant kooperuotis ir kurti bendrą produktą, t. y. siekiant bendradarbiauti. Žiūrint iš šios perspektyvos, muziejų veiklai atsiveria platūs horizontai, nes, kaip nurodo Barkauskas ir Barkauskienė (Barkauskas, Barkauskienė, 2012), Europa yra lankomiausias pasaulinis turizmo centras, o turizmo sektorius yra labai svarbus Europos ekonomikai, nes sukuria 5 proc. Europos BVP, o dar 7 proc. sukuria su turizmu susijusios ūkio šakos. Lietuva įvardinama kaip turinti didelį potencialą, tačiau jo neišnaudojanti dėl daugybės priežasčių, tarp kurių yra: neracionali apgyvendinimo infrastruktūros struktūra, laisvalaikio pramogų nebuvimas ir kultūros paveldo objektų neparengimas turistams lankyti.

Aukščiau išvardintos priežastys suponuoja galimybę, o neretai ir būtinybę muziejams, bendradarbiaujant jungtis į klasterius. Kaip nurodo Valstybinis turizmo departamentas, klasterių tikslas – suvienyti krašto verslininkus, turizmo sferos įmones bei organizacijas, kad dirbant išvien būtų galima pritraukti kuo daugiau turistų – tiek vietinių, tiek užsienio (Keturi šalies turizmo..., 2015). Šiuo metu veiklą vykdo 4 turizmo klasteriai – Biržų, Anykščių, Žemaitijos ir Pamario turizmo, – kurie siūlo skirtingus paslaugų paketus, sujungdami muziejų, maitinimo ir apgyvendinimo įstaigų, pramogų paslaugų teikėjų ir kt. paslaugas. Galimas organizacijų bendradarbiavimas kuriant turizmo produktą pateiktas 10-ame paveiksle.

Laipsnis, kuriuo muziejai sąveikauja su kitais turizmo klasterio dalyviais, nėra vienareikšmiškai apibrėžiamas, tačiau nemaža dalimi tai gali priklausyti nuo paties muziejaus konkurencinio pranašumo ir gebėjimo save parodyti. Taip pat svarbios ir priežastys, paskatinančios lankytojus apsilankyti muziejuje. Tų priežasčių gali būti įvairių. Dobilaitė, atlikusi mokslinės literatūros studiją, išskiria šiuos pagrindinius muziejų lankymo tikslus: įžymių vietų apžiūrėjimas ir turizmas; formalus ir neformalus švietimas; istorinių vietų lankymas (bendrojo pobūdžio ir specifinis); pramoga; dovanų (suvenyrų) pirkimas; maitinimas; tyrimai: akademiniai ir mėgėjiški; žinių kaupimas; socialinis ir bendruomenės darbas; asmeninių, politinių ar socialinių tikslų įgyven-



10 pav. Muziejų partnerių, tiekėjų ir konkurentų galima bendradarbiavimo turizmo klasteris

dinimas; eksponatų skolinimasis; darbo vietų kūrimas; savanoriškas darbas; įvaizdžio kūrimas vietiniame, regioniniame ar nacionaliniame lygmenyje; produkto pristatymas; bendruomenės įsitraukimas; įgūdžių ir profesinis tobulėjimas; laisvalaikis ir rekreacija; klubo ir narystės programos; klubų, visuomenės ir entuziastų veikla; bendruomenės sve-tingumas; specialūs renginiai (Dobilaitė, 2012). Apibendrinus galima teigti, kad tinkamai identifikavus pagrindinius konkretaus muziejaus lankymo tikslus galima siekti sėkmingesnio muziejaus integravimo į turizmo klasterį.

Vartotojai (lankytojai)

Kas yra muziejaus lankytojai? Pastaruoju metu vis dažniau kalbama apie kartas, kartų konfliktus ir skirtingų kartų vaidmenį įvairiose gyvenimo srityse, o kartu ir muziejų veikloje. Skiriamos 4 pagrindinės šiuo metu gyvenančių žmonių kartos. Priklausymas vienai iš jų didžia dalimi lemia tokių žmonių dalyvavimo visuomeniniame gyvenimo aktyvumo laipsnį, vartojimo polinkius, darbuotojų ir darbdavių savybes. Išskirtos tokios kartos: Tylioji, Kūdikių bumo (nostalgijos tradicijoms), X karta („nežinomoji“ karta: kokybės ieškotojai, „užrakto vaikai“, maištingiausia karta, hiپیų karta), Y karta („Tūkstantmečio“ vaikai, technologijų vaikai, interneto, socialinių tinklų vaikai, amžinai jauna karta), Z karta („zero“ karta: ateities karta, „Google“ karta). Šių penkių kartų bruožai pateikti 2-oje lentelėje.



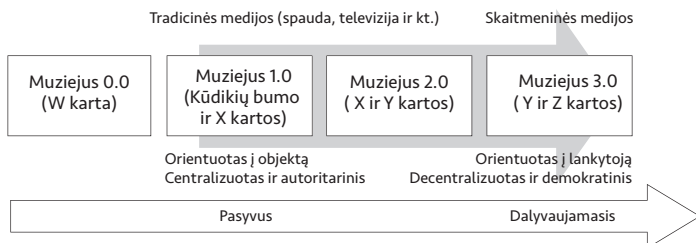
2 lentelė. Penkių kartų charakteristikos (Stanišauskienė, 2015)

	Tyloji karta 1920–1945 m.	Kūdikių bumo karta 1946–1964 m.	X karta 1965–1981 m.	Y karta 1982–2003 m.	Z karta 2004–2023 m.
Požiūris į darbą	Reikia sunkiai dirbti, nes taip yra teisinga.	Reikia sunkiai dirbti, nes tik taip gali ką nors pasiekti.	Sunkiai dirbsi – gerai gyvensi ir smagiai pramogausi.	Galima sunkiai dirbti, bet tik prasmingą darbą.	Numanomai darbas siejamas su gyvenimo sričių ir socialine atsakomybe.
Dominuojančios asmens savybės	Pasiaukojimas, pareiškimas, griežtas taisyklių laikymasis, mandumas, kuklumas, kantrybė, santūrumas reiškiant emocijas, gebėjimas prisiderinti	Idealizmas, nepriekaištingas įvaizdis, optimizmas, orientavimasis į komandinį darbą, asmeninis tobulėjimas, saviraiška, meistriskumas, iškalba, jaunatviškumas	Pasirengimas pokyčiams, verslumas, globalus mąstymas, technologinis raštingumas, individualizmas, nuolatinis mokymasis, drąsa klysti, informuotumas, pragmatizmas	Optimizmas, pasitikėjimas savimi, aukšta savivertė, gatvės išmintis, priklausomybė nuo interneto, kosmopolitiškumas, naivumas, technologinis sumanumas, įvairiapusiškumas	Dėmesingumo stoka, gebėjimas vienu metu dirbti kelis darbus, kūrybiškumas, autoritetų nepaisymas, technologinis sumanumas, tolerancija

Beje, skirtingose šalyse amžiaus ribos, kurios leistų tam tikrus žmones priskirti atskiroms kartoms, gali kisti. Labai dažnai vadovais įmonėse (organizacijose) būna X kartos, o darbuotojais – X ir Y kartos atstovai. Muziejų darbuotojais dažniausiai būna X ir Y kartų atstovai, o lankytojais – daugiausia Y ir Z kartų atstovai. Labai plačiai šias kartas ir jų poveikį muziejų veiklai aptarė I. Kapleris savo darbuose (Kapleris, 2014 a, Kapleris, 2014 b). Remiantis minėto autoriaus darbais, galima išskirti Muziejus 0.0, Muziejus 1.0, Muziejus 2.0 ir Muziejus 3.0 (žr. 11 pav.)

Kaip nurodo Kapleris, (Kapleris, 2014 a, 2014 b), šių muziejų veiklos ypatumai yra šie:

- Muziejų 0.0, prie kurių priskiriami ne tik XVI–XVII a. „keistenybių kabinetai“, bet ir XVIII–XX a. I pusėje susiformavę ir iki šiol tebeveikiantys „klasikiniai“ viešieji Europos muziejai (žr. 1 lent.). Muziejaus 0.0 lankytojai ir steigėjai priskiriami W kartai, t. y. Lietuvoje jai priklauso asmenys, kurie mokymdamiesi ir aktyvioje profesinėje veikloje nesusidūrė su skaitmeninėmis informacinėmis kompiuterinėmis technologijomis.



11 pav. Muziejų kartos
(sudaryta, remiantis Kapleris, 2014 a)

- Muziejus 1.0 panašus į eksponatų šventovę, kurioje didžiausia vertybė yra eksponatai, pateikiami uždaroje erdvėje per statiškas ekspozicijas nuo lankytojo apsaugotose vitrinose; lankytojų dalyvavimo galimybės yra ribotos.
- Muziejus 2.0 naudoja statiškus muziejų svetainių internete tinklapius, kuratoriai išlaiko autoritetą, o eksponatai liko didžiausia verte, nors muziejaus pastate yra ir interaktyvių ekspozicijų.
- Muziejus 3.0 – dalyvaujamas muziejus – yra atviras, orientuotas į lankytoją, kuris užaugo veikiamas skaitmeninių medijų ir interaktyvumo.

Kapleris (Kapleris, 2014b) disertacijoje „Skaitmeninių medijų raiška Lietuvos muziejų komunikacijoje“ pateikia labai detalų šių muziejų skirstymą bei vertinimą.

Tipinis muziejaus lankytojas yra apibrėžtas Muziejų plėtros strateginėse kryptyse 2015–2020 metams, tai: moksleiviai ir studentai; asmenys, jau įgiję aukštąjį išsilavinimą; jaunimas (iki 29 m.); dirbantieji aukštos kvalifikacijos darbus; disponuojantieji didesnėmis pajamomis (didesnėmis nei 290 eurų vienam šeimos nariui). Laužikas ir Varnienė-Janssen pažymi, kad ateities muziejų lankytojų grupes formuos tokie veiksniai: globali emigracija; vartotojo komunikacinis išprusimas; vartotojo turimi kelionių išpardžiai; informacijos perteklius ir teisingos informacijos trūkumas (Laužikas, Varnienė-Janssen, 2014). Tuo remdamiesi minėti autoriai išskiria šias būsimas muziejų lankytojų grupes:

- „mokiniai“ (siekiantys įgyti žinių);
- „pramogautojai“ („potyrio ekonomikos“ paskatinti vartotojai, ieškantys išpardžių);



- „mokslininkai“ (nesidomintys „plačiajai visuomenei“ skirtais produktais, bet tyrinėjantys paveldo rinkinius);
- „nieko neveikiantieji“ (lankytojai, tiesiog maloniai leidžiantys laiką, virtualiai bendraujantys su kitais žmonėmis);
- „asmens pasirinkimo karta“ (lankytojai, ieškantys tik jiems pritaiktų individualių paslaugų).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad muziejus supanti išorinė aplinka daro poveikį jo veiklos organizavimui. Aplinkoje vykstantys pokyčiai sudaro prielaidas ir pačių muziejų veiklos kitimui bei būtinybei atrasti naujas, patrauklesnes veiklos sritis, kurios generuotų ne tik ekonominę, bet ir socialinę naudą lankytojams ir visuomenei.

MUZIEJŲ VERSLUMAS: SOCIALINĖ IR EKONOMINĖ VERTĖ

Pastaruju metu dažnai keliamas klausimas, *ar muziejai gali būti verslūs*. Pažymima, kad verslumo sąvoka, be klasikinės verslo pradžios, apima visų tipų įmones ir organizacijas, tarp jų tiek privačias, tiek veikiančias ne pelno siekiančią ir visuomeniniame sektoriuose (Jakubavičius, Strazdienė *et al.*, 2014). Verslumas (angl. *entrepreneurship*) susijęs su naujų galimybių atradimu, savirealizacija ir ekonominės ar socialinės naudos kūrimu (Labutė, Žemaitaitytė, 2014). Šiandieninėje dinamiškoje ir konkurencingoje rinkoje vis daugiau dėmesio skiriama verslumo sąvokai, pabrėžiant jo svarbą formuojant organizacijos konkurencinį pranašumą, tačiau netyla diskusijos dėl pačios verslumo sampratos. Atlikus išsamią verslumo sampratos lyginamąją analizę, nustatyta, kad skirtingi autorių požiūriai verslumą neprieštarauja vienas kitam, o tik vienas kitą papildo (Barynienė, Paužaitė, Cibulskaitė, 2014). Autorės išskiria tokias svarbias savybes kaip kūrybingumas, gebėjimas spręsti problemas, priimti sprendimus, kritiškai mąstyti, lyderiauti, pasižymėti iniciatyvumu. Dudaitė ir Žibėnienė (Dudaitė, Žibėnienė, 2012), remdamosios verslumo sampratos apžvalga, nustatė, kad vyrauja du požiūriai į verslumą:

tai – *asmens savybės*, galinčios kurti ekonominę vertę;

tai – *ugdymas* kritiškai mąstančio, imlaus naujovėms asmens, gebančio savarankiškai veikti žinių visuomenėje įvairiose srityse ir kurti socialinę vertę.

Verslumo kuriama ekonominė ir socialinė nauda akcentuojama ir Lietuvos verslumo veiksmų 2014–2020 metų plane, kur verslumas apibrėžiamas kaip asmens kompetencija įgyvendinti *pridėtinę ekonominę*



ar socialinę vertę kuriančias idėjas ir asmens ekonominis, socialinis ir kūrybinis aktyvumas verslo srityje.

Daug diskusijų kelia klausimas, ar verslumas yra įgimta ar įgyta savybė. Pastaruoju metu vis daugiau mokslininkų sutinka, kad verslumas apima tiek įgimtas (asmenines), tiek įgytas savybes (gebėjimus). Kaip moksliniame straipsnyje pabrėžiama (Tūtlys, Bortkevičienė, 2014), gebėjimai (t. y. įgytos verslumo savybės) yra susiję su organizacijos gyvavimo ciklu ir gali būti:

- ankstyvosios fazės (pirminiai) – gebėjimas įvertinti vartotojų poreikius ir paklausą rinkoje bei konkurencinę aplinką; gebėjimas atrasti naujų galimybių; gebėjimas prisitaikyti;
- brandžiosios fazės (baziniai) – gebėjimai vadovauti, organizuoti, planuoti, motyvuoti, valdyti finansus.

Strazdienė verslumą įvardina kaip procesą, prasidedantį nuo galimybių pastebėjimo ir jų išnaudojimo, kuris gali išryškėti ir jau veikiančiose organizacijose; tai vadinama **vidiniu verslumu** (angl. *intrapreneurship*), dėl kurio pradedamos kitos inovatyvios veiklos (Strazdienė, 2012).

Akivaizdu, kad muziejai gali būti verslūs per vidinio verslumo prizmę, ieškodami naujų, inovatyvių veiklos sričių, vadinasi, orientuodamiesi į naujų paslaugų kūrimą. Muziejų plėtros strateginėse kryptyse 2015–2020 metams muziejaus paslaugos apibrėžiamos kaip bet kuri veikla ar nauda, kurią muziejus gali pasiūlyti visuomenei, ir išskiriamos dvi paslaugų grupės:

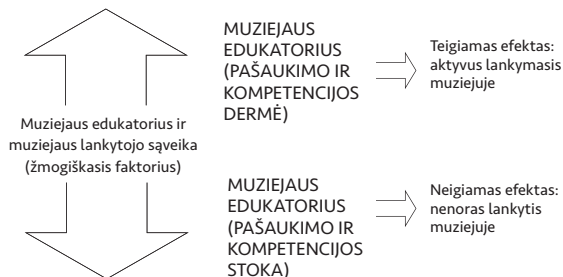
- 1) formaliojo ir neformaliojo ugdymo (įskaitant suaugusiųjų mokymą ir mokymą (si) visą gyvenimą) paslaugos;
- 2) kitos paslaugos, leidžiančios realizuoti muziejų misiją, kurios apibrėžiamos kaip visuomenei skirtos **muziejaus kultūrinės veiklos, kuriančios socialinio, inovacijų ir finansinio kapitalo vertes**.

Kalbant apie paslaugas teikiančias organizacijas, svarbu pažymėti, kad paslaugos samprata yra labai plati ir šiuo atveju tikslinga būtų išskirti vadinamąjį bazinį paslaugos paketą, kurį sudaro: pagrindinė paslauga (dėl kurios vartotojas, šiuo atveju lankytojas, betarpiškai ateina į muziejų, t. y. ekspozicijos, parodos, edukacija ir t. t.); lengvinančioji paslauga (kuri nėra būtina, bet padeda įvykti pirmajai, pvz., registracija į renginį, liftas ir t. t.) ir remiančioji paslauga (tokia, kuri padeda išsiskirti iš konkurentų). Dėl šių priežasčių muziejai, siekdami suformuoti

savo konkurencinį pranašumą, turi atkreipti dėmesį į bazinio paslaugų paketo dedamąsias, o tai reiškia, kad nors muziejai ir teiktų tas pačias ar panašias pagrindines paslaugas, tačiau lengvinančiomis ir remiančiosiomis paslaugomis galėtų formuoti savo išskirtinumą.

Tokias papildomas paslaugas, kurias siūlo ar galėtų pasiūlyti muziejai ir kurios būtų svarbios lankytojams, išskiria Dobilaitė (Dobilaitė, 2012), remdamasi Kotlerio (Kotler *et al.*, 2008) darbais: lankytojų nukreipimas ir informacijos paslaugų teikimas; architektūra, sėdimos vietos, poilsio zonos ir specialūs patogumai; paskaitos, tobulinimosi kursai ir tyrimų paslaugos; maitinimas; pirkiniai, visuomeniniai renginiai ir t. t. Apibendrinant galima pasakyti, kad muziejų kuriamos paslaugos generuoja ekonominę ir socialinę vertę ir tos vertės dydis daugiausia priklauso nuo tinkamai parinkto (sudaryto) lankytojams siūlomo bazinio paslaugų paketo. Šio bazinio paslaugų paketo tinkamas parinkimas priklauso nuo muziejaus darbuotojų įgūdžių, pastangų ir galimybių, t. y. daugiausia nuo muziejaus vidinio (darbuotojų) verslumo.

Organizacijos konkurencinis pranašumas kyla ne tik dėl rinkoje užimamų pozicijų, bet ir dėl organizacijos valdomo ir konkurentų sunkiai atkartojamo žinių turto ir gebėjimo jį pritaikyti bei panaudoti (Atkočiūnienė, 2013). Minėtas žinias organizacijose kaupia jose dirbantys darbuotojai. Darbuotojų verslumas reiškiasi įvairiais būdais: darbuotojo požiūriu į vartotojus ir jų poreikius, šiuos vartotojus ir jų poreikius traktuojant asmeniškai; darbuotojo požiūriu į patį darbo procesą ar atliekamas pareigas (kiek darbuotojas mano valdąs savo darbo procesą) (Tūtlys, Bortkevičienė, 2014). Vadinasi, muziejams labai svarbu orien-



12 pav. Muziejaus edukatoriaus ir lankytojo sąveikų formuojama muziejų paklausa (sudaryta, remiantis Pranckūnienė, 2013)



tuotis į darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos didinimą, siekiant sudominti lankytojus, kad jie ir ateityje norėtų lankytis muziejuje (žr. 12 pav.).

Galima išskirti šiuos dėl edukatoriaus ir lankytojų sąveikos besiformuojančias muziejaus paslaugų paklausas (modifikuota, remiantis Dobilaitė, 2012) (žr. 12 pav.):

1. Neigiamas efektas:

1.1. Nenoras lankytis muziejuje:

- *Negatyvi paklausa* – vartotojams nepatinka tai, ką muziejus siūlo, ir jie vengs lankytis tame muziejuje.
- *Vėluojanti paklausa* – vartotojai domisi ta sritimi, bet gali būti nepatenkinti dabar esančiomis ekspozicijomis ar rengiamomis programomis.
- *Mažėjanti paklausa* – laikui bėgant muziejaus lankytojai vis mažiau dalyvauja muziejaus rengiamoje veikloje.

1.2. Per didelis noras lankytis muziejuje

- *Perpildyta paklausa*: muziejai nesuteikia pakankamai programų, paslaugų ir priemonių esančiai paklausai patenkinti.

2. Teigiamas efektas: aktyvus lankymasis muziejuje:

- *Pilna paklausa* – lankytojai pakankamai gausiai dalyvauja muziejaus rengiamose ir organizuojamose parodose ar renginiuose.

3. Muziejaus paslaugų paklausa, nepriklausanti nuo edukatoriaus ir lankytojų sąveikos:

- *Nepastovi paklausa* – lankytojų skaičius kinta priklausomai nuo metų laiko, mėnesio ar dienos.

Taigi atsižvelgiant į paslaugos pobūdį galima imtis priemonių paklausai formuoti ir valdyti.

Pabrėžtina, kad muziejaus darbuotojo bendradarbiavimo su lankytojais lygmuo priklauso nuo muziejų orientacijos, nes muziejai, kurie labiau koncentruoti į objektus, savo veiklą sutelkia į kolekcijas ir ekspozitus; į pasakojimus linkę muziejai akcentuoja istorijas; į klientus orientuoti muziejai dėmesį sutelkia į savo auditoriją ir siūlo įvairias edukacines programas skirtingiems lankytojų segmentams ir t. t. (Dobilaitė, 2012). Kaip rodo atlikta mokslinė studija (Blinstrubas, Lacytė et al., 2012), muziejus tampa ne tik paveldo saugotoju, bet ir ugdymo įstaiga, kultūrinių pramogų, kultūringo laisvalaikio vieta, todėl jo konkurencingumas nemažai priklauso nuo jo skiriamo dėmesio lankytojui.



Atsirado *naujosios muzeologijos* terminas, kuris atskleidžia kintančius muziejų veiklos aspektus, kai visas dėmesys nuo muziejaus objektų ir rinkinių pereina prie muziejų lankytojų ir susijusių bendruomenių (Šuminas, 2014). Be šio termino, atsirado ir tokie terminai kaip *atviras muziejus*, *dalyvaujantis muziejus*, kurių būtinumą akcentuoja ir Muziejų plėtros strateginės kryptys 2015–2020 metams, kuriose teigiama, kad būtina ugdyti darbuotojų kūrybiškumą ir jų potencialą panaudoti didinant muziejaus kaip socio-kultūrinės institucijos vaidmenį, įtvirtinant „atviro muziejaus“, „dalyvaujančio muziejaus“ idėjas (Muziejų plėtros..., 2015). Tradicinių muziejų pagrindinis tikslas buvo visuomenei svarbaus paveldo konservavimas ir išsaugojimas, o „naujosios muziejinių kintstės“ atstovai kaip svarbiausią muziejų tikslą nurodo vietos bendruomenių ir kasdienio gyvenimo integraciją į muziejų veiklas (Šuminas, 2014).

Siekiant kuo labiau sudominti lankytojus, muziejai organizuoja įvairius renginius, edukacines programas, tačiau, kaip akcentuojama Muziejų plėtros strateginėse kryptyse 2015–2020 metams, tarp Lietuvos muziejų paslaugų vyrauja tradicinių muziejaus paslaugų vartojimas – ekspozicijų parodų lankymas (apie 80 proc.), o muziejų renginiuose dalyvauja tik apie 12–14 proc. lankytojų. Dėl šios priežasties, siekiant plėtoti „atviro muziejaus“, „dalyvaujančio muziejaus“ idėjas, būtina labiau muziejų veiklą orientuoti į lankytojus. Prancūkienė pastebi, kad pastaruosiu metu dažniausiai į muziejus einama ko nors išmokti, todėl pagrindinė muziejaus funkcija tampa *edukacija* (Prancūkienė, 2013). Ji pateikia *nardančio interaktyvumo teoriją*, kuri apima: 1) plūduriavimą (išreikštą nuobodulio ratu ir atskleidžiantį paviršinę muziejų edukaciją); 2) pasinėrimą (giluminę muziejaus edukaciją: užkabinimą, įsitraukimą, abejonės žadinimą).

Apibendrinant galima pasakyti, kad muziejų kontekstas įremina muziejų veiklą ir teikiamas paslaugas tiek kiekybiniu, tiek kokybiniu požiūriu. Nepaisant to, reaguojant į aplinkos iššūkius bei teikiamas galimybes, būtina persiorientuoti, o tai leidžia vidinis muziejų verslumas – kūrybingi, iniciatyvūs ir aktyvūs muziejų darbuotojai. Kad muziejų veikla būtų sėkminga, būtina įvertinti fizinius, finansinius, žmonių ir neapčiuopiamuosius išteklius, nustatyti, kurie iš jų yra baziniai ir periferiniai, t. y. kurie yra būtini muziejaus veiklai funkcionuoti, o kurie yra konkurenciniai, kurie prisideda prie organizacijos vertės kūrimo bei konkurencinio pranašumo užtikrinimo ir kurie formuoja ilgalaikį



konkurencinį pranašumą. Formuojant muziejų konkurencinį pranašumą būtina įvertinti ne tik kokios yra stipriosios ir silpnosios muziejaus pusės, bet ir kokios galimybės bei grėsmės kyla iš išorinės aplinkos.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

- ATKOČIŪNIENĖ Zenona. Žinių vadyba ir organizacijos darna: konkurencinio pranašumo aspektas. *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*. Vilnius, 2013. Nr. 1, p. 15–27.
- BARYNIENĖ Jurgita, PAUŽAITĖ Živilė, CIBULSKAITĖ Jurgita. Verslumo ugdymo vi-
suotinumo politinės ir teisinės iniciatyvos. *Viešoji politika ir administravimas* [interaktyvus]. Vilnius, 2014, t. 13, Nr. 3 p. 497–512 [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/3c3/011_baryniene_pauzaitte_cibulskaita.pdf>.
- BARKAUSKAS Vytautas, BARKAUSKIENĖ Kristina. Kauno regiono gyventojų turizmo produktų pasirinkimą lemiantys veiksniai. *Economics and management* [interaktyvus]. Kaunas, 2012, Nr. 17 (3) [žiūrėta 2015 07 30]. Prieiga per internetą: <<http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/2118/1641>>.
- DOBILAITĖ Dovilė. Muziejaus marketingo komunikacija (magistro darbas). Darbo vadovas prof. dr. Arvydas Bakanauskas [interaktyvus]. Kaunas, 2012 [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120618_155632-56659/DS.005.o.01.ETD>
- DUDAITĖ Jolita, ŽIBĖNIENĖ Gintautė. Verslumo edukologijos studijų programą įgyvendinančių dėstytojų samprata apie verslumą ir verslumo ugdymą [interaktyvus]. *Socialinis darbas*, 2012, 11(1), p. 165–176 [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/2ef/014_dudaite_zibeniene.pdf>
- GRUBLIENĖ Violeta, ŠIMKUVIENĖ Lina. Strateginio mąstymo sąsajos su verslo sprendimais. *Regional Formation and Development Studies*, 2013, No. 1 (9), p. 52–65.
- HUDONAVIČIUS Linas, SAVANEVIČIENĖ Asta. Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimtiniams strateginiams sprendimams. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas, 2008, Nr. 13, p. 362–367.
- JAKUBAVIČIUS Artūras, STRAZDIENĖ Gražina, VILYS Mantas, BURINSKIENĖ Aurelija, ŽEMAITIS Eigirdas, PIPIRIENĖ Vida. Žiniomis grįsto verslumo skatinimas: metodai ir taikymo praktika. Mokomoji knyga [interaktyvus]. Vilnius: „Technika“, 2014 [žiūrėta 2015 07 16]. Prieiga per internetą: <http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1753/3/1513_Jakubavicius%20ir%20kt_Ziniomis_WEB.pdf>
- KAPLERIS Ignas. Dalyvaujamojo muziejaus paradigma virtualioje Lietuvos muziejų komunikacijoje. *Informacijos mokslai*. Vilnius, 2014a, Nr. 68, p. 77–99.
- KAPLERIS Ignas. *Skaitmeninių medijų raiška Lietuvos muziejų komunikacijoje*. Daktaro disertacija, Vilnius [interaktyvus]. Vilniaus universitetas, 2014b [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2014~D_20141230_153043-25575/DS.005.o.01.ETD>
- KERŠYTĖ Nastazija, KELPŠA Mindaugas. Muziejų politika Lietuvoje 1990–2011 m.: muziejų teisė, strategijos, valdymas. *Acta museologica Lithuanica* [interaktyvus]. Vilnius, 2013, t. 1, p. 18–47 [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www>.



- zurnalai.vu.lt/acta-museologica-lithuanica/article/view/5336/3490.
- Keturi šalies turizmo klasteriai turistus viliojo tarptautinėje parodoje (2015) [interaktyvus]. *Valstybinis turizmo departamentas* [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 10 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.tourism.lt/lt/naujienos/keturi-salies-turizmo-klasteriai-turistus-viliojo-tarptautineje-parodoje>>.
- KVEDARAVIČIUS Jonas, PADRIEŽIENĖ Rasa. Sisteminio mąstymo įtaka valdymo sprendimams. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vilnius, 2010, Nr. 54, p. 85–96.
- LABUTĖ Živilė, ŽEMAITAITYTĖ Irena. Verslumo ugdymo/si galimybės universitetinėse studijose. *Socialinių mokslų studijos*. Vilnius, 2014, T. 6 (3), p. 579–587.
- LAUŽIKAS Rimvydas. Lietuvos muziejai 1991/1995–2011 metais: pagrindiniai veiklų rodikliai, rezultatai ir problemos [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.] Prieiga per internetą: <http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icom-lithuania/pdf/Muziejai_1991-2011_Lauzikas.pdf>.
- LAUŽIKAS Rimvydas, VARNIENĖ–JANSSEN Regina. Paveldas ir visuomenė: Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninio strateginės plėtros gairės 2014–2020 metų programavimo laikotarpiui. *Informacijos mokslai* [interaktyvus]. Vilnius, 2014, Nr. 69, p. 118–143 [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vu.lt/leidyba//dokumentai/zurnalai/INFORMACIJOS%20MOKSLAI/Informacijos%20mokslai%202014%2069/118-143.pdf>.
- Muziejų darbuotojai, Muziejų lankytojų skaičius, Muziejų skaičius, Muziejuose eksponuotų eksponatų skaičius. *Lietuvos statistikos departamentas*, 2015 [interaktyvus] [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: < <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=9c55e7d4946-4ebf-8dc5-f07b6c9a926f>>.
- Muziejų statistika [interaktyvus]: Muziejai 2014, Muziejai 2013, Muziejai 2012, Muziejai 2011, Muziejai 2010 [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.muziejai.lt/Statistika.lt.asp>>.
- PRANCKŪNIENĖ Rasa. „Nardantis interaktyvumas“ muziejinėje edukacijoje: grindžiamoji teorija [interaktyvus]. Daktaro disertacija. Klaipėda, Klaipėdos universitetas [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: < http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20131021_095323-37778/DS.005.0.01.ETD>
- RAUDŽIUVIENĖ Kristina. Kultūrinė ir kalbinė lokalizacija šiuolaikinėje vertimo paradigmoje. *Kalbų Studijos*, Nr. 23, Vilnius, 2013, p. 39–44.
- STANIŠAUSKIENĖ Vilija. Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, Nr. 2, Klaipėda, p. 1–20.
- STRAZDIENĖ Gražina. Imitacinės verslo įmonės modelio veiksmingumas ugdant verslumo gebėjimus. *Šiuolaikinio specialisto kompetencijos: teorijos ir praktikos dermė* [interaktyvus]. Kaunas, 2010, p.1–8 [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: < <https://ojs.kauko.lt/index.php/ssktpd/article/view/81/75>>.
- ŠUMINAS Andrius. Lietuvos nacionalinių muziejų komunikacijos organizavimo ir vykdymo problematika. *Informacijos mokslai*, Vilnius, 2014, Nr. 69, p. 144–158.
- The Hofstede centre (2015) [interaktyvus] [žiūrėta 2015 m. liepos 23 d.]. Prieiga per internetą: < <http://geert-hofstede.com/lithuania.html> >.
- TŪTLYS Vidmantas, BORTKEVIČIENĖ Virginija. Verslumo kompetencijos ir įsidarbinamumo sąveika pokrizinės ekonomikos ir visuomenės sąlygomis. *Ugdymo veiksniai mokymo(si) kontekste globalizacijos sąlygomis* [interaktyvus]. Mokslinių straipsnių



- rinkinys [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Vilnius, 2014, p. 102–122. Prieiga per internetą: <http://sbk.vdu.lt/wp-content/uploads/2014/05/Verslumo_kompetencijos_ir_isidarbinamumo_saveika_pokrizines_ek.pdf>
- URBONAITĖ Monika. Muziejaus institucija visuomenėje. Lietuvos kontekstas. Magistro darbas [interaktyvus]. Vadovė doc. Nastazija Keršytė. Vilnius. Vilniaus universitetas, 2006 [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20081203_184026-67364/DS.005.1.01.ETD>
- Vidutinės vartojimo išlaidos, tenkančios vienam namų ūkio nariui per mėnesį [interaktyvus]. *Lietuvos statistikos departamentas* [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=396b7614-9ba9-4686-bba4-13c3c13e47fc>.
- Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas: Lietuvos Respublikos Seimo 2010 m. balandžio 8 d. nutarimas I-930 [interaktyvus] [žiūrėta 2015 m. liepos 16 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=370852
- Muziejų modernizavimo 2007–2015 metais programa: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. kovo 14 d. nutarimas Nr. 275. *Valstybės žinios*, 2007, Nr.34–1238.
- Muziejų plėtros strateginės kryptys 2015–2020 metais: Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2015 m. balandžio 16 d. Nr. IV–247 įsakymas.
- KOTLER, G. Neil, KOTLER, Philip, KOTLER, I. Wendy. *Museum marketing and strategy*. San Francisco: Jossey–Bass A Wiley Imprint, 2008. 544 p. ISBN 978-0787996918.

II MODULIS

Specialiųjų poreikių turintys
vaikai muziejuje



Violeta Gevorgianienė

EDUKACINĖS MUZIEJŲ APLINKOS PRITAIKYMAS SUTRIKUSIO INTELEKTO IR KITŲ SUTRIKIMŲ TURINTIEMS MOKINIAMS

Jungtinių Tautų Neįgaliųjų teisių konvencijoje, kuri Lietuvoje ratifikuota 2010 metais, apibrėžiamos negalią turinčių asmenų teisės įvairiose gyvenimo srityse bei valstybės įsipareigojimai užtikrinti, kad neįgalieji tomis teisėmis ir laisve galėtų pasinaudoti. Konvencijoje konstatuojama, kad negalią turintiems asmenims būtina suteikti galimybę „dalyvauti kultūriniuose renginiuose ar gauti kultūros paslaugas, pavyzdžiui, teatrų, muziejų, kino, bibliotekų ir turizmo paslaugas“, kad jie, „kiek tai yra įmanoma, turėtų galimybę lankyti paminklus ir nacionalines kultūros vertybes“ (Jungtinių Tautų Neįgaliųjų teisių konvencija, 3 straipsnis, 2010). Ši nuostata apima ir specialiųjų poreikių turinčius mokinius, kartu ir tuos, kurie pasižymi menkesniais protiniais gebėjimais. Šiame straipsnyje bus aptarti edukacinės muziejų aplinkos ypatumai, iššūkiai ir galimybės pritaikyti jų aplinką specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems mokiniams. Pateikiami pasiūlymai gali būti naudingi ugdant ne tik sutrikusio intelekto, bet ir labai aktyvius ar autistiškus vaikus.

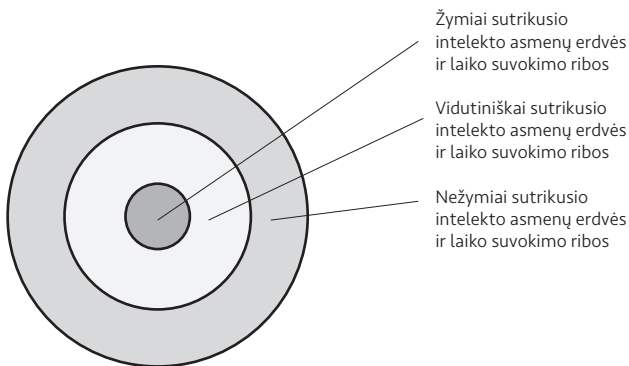
TRUMPA INTELEKTO SUTRIKIMŲ TURINČIŲ MOKINIŲ CHARAKTERISTIKA IR UGDYMO SI YPATUMAI

Intelekto sutrikimas įprastai apibrėžiamas kaip protinių gebėjimų nukrypimas nuo normos, keliantis sunkumų socialiai prisitaikant. Intelekto sutrikimas gali būti kelių laipsnių: nežymus, vidutinis, žymus ir labai žymus. Skirtingo laipsnio intelekto sutrikimą turintiems mokiniams būdingi saviti ugdymosi ir socialinės sąveikos bruožai (Elijošienė, 2003).

Nežymiai sutrikusio intelekto vaikai išsiskiria menkesniais mąstymo, ypač loginio ir abstraktaus, gebėjimais, sunkumais suvokti ateities tikslus, suprasti metaforas, nesugebėjimu tinkamai planuoti savo veiksmų ir kritiškai jų vertinti bei pan. Specialiojoje literatūroje pažymimas ir šiems asmenims būdingas iniciatyvos trūkumas, psichinio lankstumo stoka, sunkumai valdyti savo elgesį, impulsyvumas, dėmesio nepastovumas. Vis dėlto nežymų intelekto sutrikimą turinčių mokinių ugdymo turinys ir procesas mažiausia skiriasi nuo sutrikimų neturin-

čių mokinių ugdymo: jis vis dar apima svarbiausias akademines sritis – mokymąsi skaityti, rašyti, skaičiuoti, spręsti elementarius uždavinius, jie geba įgyti bendrą supratimą apie artimiausią geografinę aplinką, suvokti svarbiausius Lietuvos ir pasaulio istorijos faktus. Pritaikius muziejų aplinką nežymų intelekto sutrikimą turinčių mokinių suvokimui, galima pasiekti gerų ugdymosi rezultatų.

Vidutiniškai sutrikusio intelekto mokinių mąstymas yra dar konkretesnis, jiems stinga logikos, gebėjimo suvokti abstrakčią erdvę ar laiką, numatyti veiksmų pasekmes, priežastį susieti su pasekme. Dėl neišsivysčiusios kalbos ir protavimo gebėjimų jų bendravimas skurdus, jo turinys – daugiausia kasdieniai (neseni ar dabartiniai) įvykiai. Šių mokinių ugdymo tikslas – jų savarankiškumo ugdymas: savitvarka, savitarna, gebėjimas naudotis įvairiomis paslaugomis, rasti reikiamą informaciją ir kt. Vadinamųjų akademinių – skaitymo, rašymo, skaičiavimo – gebėjimų ugdymasis labai ribotas, dažniausia jie išmoksta elementariai skaičiuoti (iki 10, 20, kartais – daugiau), užrašyti savo vardą, pavardę, perskaityti ar vizualiai atpažinti svarbiausius užrašus (*stop, atidaryta*), parduotuvių pavadinimus. Vidutiniškai sutrikusio intelekto asmenų geografijos ir istorijos suvokimas apsiriboja jų artimiausia aplinka – namais, keliu iš mokyklos į namus, gyvenvietės teritorija, tai yra tuo, ką galima pamatyti, pajusti, patirti konkrečiai (žr. 1 iliustraciją). Muziejuose šiems mokiniams gali būti įdomios tik tos ekspozicijos, kurias leidžiama liesti, kur galima manipuliuoti daiktais, kurios žadina teigiamas emocijas, suponuoja bendravimą.



1 iliustracija. Sąlygiškos skirtingo laipsnio intelekto sutrikimą turinčių asmenų pažinimo ribos (sudaryta autorės)



Žymiai ir labai žymiai sutrikusio intelekto mokinių aplinkos, savęs aplinkoje ir kitų žmonių pažinimo gebėjimai dar ribotesni. Šie mokiniai laiko sampratos, orientacijos erdvėje, priežasties ir pasekmės ryšių suvokimo, kalbos ir komunikacijos požiūriu atitinka maždaug 3–4 metų vaiko raidą, todėl jų ugdymo pagrindą sudaro sensomotorinis ugdymas: lytėjimo, regėjimo, klausos pojūčių, kūno padėties ir judesio pajautimo lavinimas. Įvairiais pojūčiais, kūno padėtimi ir judesiu gaunama informacija leidžia geriau pažinti aplinką, nustatyti erdvės ribas, daikto padėtį erdvėje, padeda išlaikyti dėmesį ir ugdo gebėjimą mėgdžioti. Dėmesio išlaikymas ir gebėjimas mėgdžioti yra žymų ir labai žymų intelekto sutrikimą turinčio asmens mokymo pagrindas, o pagrindinis mokymo tikslas – išugdyti gebėjimą kontroliuoti savo kūną, išreikšti poreikius. Apibūdinti šios grupės mokinius dar sunkiau todėl, kad esant žymiam intelekto sutrikimui dažniausia išryškėja kelių sutrikimų kompleksas, o jį sudarančių sutrikimų deriniai gali būti labai skirtingi ir lemti įvairius elgesio, emocijų, kognityvinių procesų sutrikimus (Labinienė ir kt., 2009).

Dėl itin ribotų intelektinių ir fizinių gebėjimų šių asmenų lankymasis muziejuose nėra prasmingas, todėl šiame straipsnyje apie juos nebus kalbama.

SUTRIKUSIO INTELEKTO MOKINIŲ UGDYMO SI PRINCIPAI

Pagrindinis sutrikusio intelekto mokinių ugdymo **tikslas** – jų savarankiškumo, gebėjimo pasirūpinti savimi ir orientuotis kasdieniame gyvenime ugdymas, suteikiant tokių žinių, gebėjimų ir vertybių, kurios padėtų jiems pagal galimybes būti veikliems, kartu su kitais dalyvauti laisvalaikio ir darbinėje veikloje, jaustis naudingiems (Gevorgianienė, Liaudanskienė, 2012).

Ugdymo tikslas suponuoja ir **ugdymo principus**, iš kurių pagrindinis yra ugdymo **funktionalumas**, t. y. supažindinimas su praktiniais gyvenimo aspektais, kasdienių įgūdžių, būtinų savarankiškam gyvenimui, ugdymas. Siekiama ugdyti tai, ką mokiniai galėtų taikyti kasdieniame gyvenime, tiesiogiai patirdami vieno ar kito gebėjimo naudą. Teorinis ugdymo turinio aspektas svarbus tik tiek, kiek padeda sutrikusio intelekto mokiniams nepriekaištingai atlikti kasdienės užduotis ir priimti tinkamus sprendimus.

Dėl esamų suvokimo, mąstymo trūkumų sutrikusio intelekto mokiniams mažai naudos teikia teoriniai svarstymai. Jie menkai suvokia



girdimą informaciją, o geriausia mokosi tada, kai jiems kas nors rodo, kai jie veikia patys, atlikdami praktines užduotis. Todėl šių mokinių ugdymo procese mažai dėmesio skiriama aiškinimui, pasakojimui, kitiems kalbiniais metodams, o daugiau – vaizdiniais metodams, demonstravimui, kaip atlikti vieną ar kitą veiksmą.

Pedagogo vadovavimas mokymuisi. Dėl abstraktaus, kritiško mąstymo stokos sutrikusio intelekto asmenys laikomi, viena vertus, „iš išorės kontroliuojamais“, lengvai pasiduodančiais kitų poveikiui (įprastais paklusti), kita vertus, nepaslankiais situacijose, kurios reikalauja iniciatyvos ir lankstumo. Aktyvūs mokymo metodai, lavinantys mokinių gebėjimą aplinkoje pastebėti naujas veiklos galimybes, savarankiškai tyrinėti, šiuolaikiniame ugdyme nebėra naujovė, tai – svarbi ugdymosi sąlyga. Vis dėlto sutrikusio intelekto asmenys dėl aukščiau minėtų pažintinės veiklos ypatybių patys negali kontroliuoti savo mokymosi, retai tyrinėja aplinką savo iniciatyva, mažai domisi didesnio susikaupimo, juolab – analizės reikalaujančiais dalykais. Būtina, kad pedagogas ar kitas specialistas vadovautų jų mokymuisi ir tinkamai pakeiptų veiklą sukydus.

Dėl unikalių pažintinių kiekvieno sutrikusio intelekto asmens savybių (gebėjimų ir ribotumo) ir mokymosi ypatybių derinio, ugdymo procesą būtina **individualizuoti**. Tai reiškia, kad pedagogas suplanuoja konkrečiam mokiniui reikalingus gebėjimus ir numato individualius metodus, kurie padėtų tuos gebėjimus ugdyti. Šis principas kelia nemenkų iššūkių pedagogui, vienu metu grupėje dirbančiam su keliais sutrikusio intelekto asmenimis: kaip suderinti jų poreikius, kaip skirti laiko kiekvienam mokiniui, kaip laiku užbėgti už akių suklydimui. Jei su sutrikusio intelekto mokiniai ugdomi kartu su neturinčiais sutrikimų bendraamžiais, šią problemą iš dalies padeda spręsti bendras darbas grupėje, vadovaujant vienam iš pajėgesnių mokinių.

Svarbus ugdymo principas – ugdymo **turinio suasmeninimas**. Dėl konkretaus pasaulio suvokimo, kuris ribojasi tik artimiausia aplinka ir laiko atkarpa (žr. 1 iliustraciją) vidutiniškai, taip pat nežymiai sutrikusio intelekto mokinys geriausiai suvokia tokią informaciją, kuri glaudžiai siejasi su jo asmeniu ir patirtimi. Bendrosios žinios, kurių įgyja šie mokiniai, yra labai ribotos: kaip minėta, „geografija“ susiaurinama iki artimiausios aplinkos pažinimo, „istorija“ – tai kasdienio mokinio gyvenimo ir įvykių artimiausioje bendruomenėje seka, „biologija“ – daugiausia savo kūno pažinimas ir priežiūra. Ugdymo turinio suasmenini-



mas reiškia tai, kad abstraktaus, apibendrinamojo mąstymo trūkumus iš dalies padeda kompensuoti paties mokinio „pavertimas“ situacijos veikėju, pažįstamų žmonių ar artimųjų vardų „įkėlimas“ į skaitomas istorijas, praktines užduotis (keičiant nežinomus vardus artimiausios aplinkos žmonių ar savo vardais). Abstrakčios informacijos *konkretinimas* priartina ją prie kasdieninės sutrikusio intelekto asmenų patirties ir padeda kitaip pažvelgti į save ir savo aplinkos žmones.

Kartojimas skirtinguose kontekstuose. Sutrikusio intelekto asmenys mokosi lėtai, nedideliais žingsneliais (etapais), įsimena tik daug kartų **kartodami** tą pačią, ypač abstraktesnę, informaciją ar įgūdį. Todėl, siekiant įtvirtinti įgūdį, svarbu tai daryti naudojantis skirtingomis priemonėmis ir skirtingoje aplinkoje. Pavyzdžiui, jei vidutiniškai sutrikusio intelekto mokinys išmoko rūbinėje pasikabinti paltą, įgūdį visiškai išsiugdę galima laikyti tik tada, kai mokinys gebės tai pakartoti skirtingoje aplinkoje – mokykloje, muziejuje, kavinėje (nes gali skirtis pakabos, rūbinės, kt.). Toks aplinkos ir priemonių įvairinimo principas reikalauja iš užsiėmimą planuojančio pedagogo išanalizuoti visas aplinkos galimybes (Gevorgianienė, Liaudanskienė, 2012).

Dėl būtinybės dažnai ir nuosekliai kartoti tą pačią informaciją, galvoti daugybę ugdymo situacijų kuriai nors nuostatai ar gebėjimui įtvirtinti, labai svarbu laikytis **tarpdalykinių ryšių principo**. Siekiant to paties ugdymo tikslo įvairiuose ugdymo kontekstuose mokiniui svarbų gebėjimą galima išugdyti greičiau. Akivaizdu, jog tokia užduotis reikalauja bendradarbiauti pedagogui ir kitiems darbuotojams (pavyzdžiui, muziejaus).

Svarbu laikytis ir kito šiuolaikinės didaktikos principo – ne tik plėsti žinias ir ugdyti gebėjimus, bet ir formuoti tinkamas **vertybines nuostatas**, kurios suteiktų pagrindą adekvačiai vaiko ir jaunuolio elgsenai visuomenėje. Kalbant apie sutrikusio intelekto asmenis, nuostatas reikėtų suvokti kaip *nusiteikimą* vienaip ar kitaip elgtis visuomenėje ir bendrauti su aplinkiniais žmonėmis, kitaip tariant, – santykio su pasauliu ugdymą. Muziejų aplinka, kuri yra atviresnė plačiau visuomenei nei mokykla ir suponuoja netikėtus kontaktus, tam yra ypač palanki.

Ugdant vidutiniškai, žymiai ir labai žymiai sutrikusio intelekto mokinius, neapsieinama be įvairių pagalbos būdų. Pagalba skirstoma į fizinę (padedant laikyti šaukštą, apsirengti ir pan.), žodinę (primenant, paskatinant ir pan.) ir pavyzdinę (rodant, kaip atlikti veiksmą). Teikiamos pagalbos būdas priklauso nuo vaiko poreikių ir įgūdžių sudėtingumo.



Antai, mokant atlikti fizinius judesius, neretai sunku išsiversti be fizinės pagalbos. Dažnai pedagogui tenka derinti įvairias pagalbos formas. Svarbu laikytis nuostatos, kad nereikia padėti per daug, nes perdėta globa mažina mokinio savarankiškumą ir pasitikėjimą savimi. Bet kurioje edukacinėje aplinkoje būtina laikytis principo, kad už sutrikusio intelekto mokinį nereikia daryti to, ką jis gali padaryti pats.

Dėl labai skirtingų sutrikusio intelekto vaikų ugdymosi ypatumų šių mokinių pasiekimai **vertinami ideografiniu** principu, t. y. vertinamas mokinio raidos pokytis, išsiugdytų gebėjimų lygis, bet vaiko pažanga nelyginama su kitų tos pačios ugdymosi pakopos mokinių gebėjimų lygiu. Pagrindiniai sėkmės kriterijai – žinių ir gebėjimų, numatytų individualioje programoje, įgijimas, didesnis savarankiškumas, pasitikėjimas savimi ir gebėjimas dalyvauti bendruomenės gyvenime.

EDUKACINĖ MUZIEJŲ APLINKA IR JOS IŠŠŪKIAI

Edukacinė muziejų aplinka, kuri veiklos požiūriu yra atviresnė ir ne tokia struktūruota kaip pamoka, gali būti palanki sutrikusio intelekto asmenims ugdantis savarankiškumą, laisvą pasirinkimą ir iniciatyvą. Gerai apgalvotas užsiėmimas padės siekti rezultatų, kurie būtų aktualūs atvykusiems ne tik normalios raidos mokiniams, bet ir jų bendraamžiams, turintiems intelekto sutrikimų: pastarieji įgis žinių, lavins girdimąjį ar / ir regimąjį suvokimą, patirs teigiamų emocijų, mėgausis, išgyvens kūrybos džiaugsmo akimirkas, ugdysis socialinius įgūdžius. Be to, muziejų erdvė atvira kitų, nepažįstamų žmonių dalyvavimui – tai yra gera proga abiems pusėms mokytis mandagumo, pakantumo, geranoriškos sąveikos. Tačiau tam tikri muziejų aplinkos ypatumai kelia ir daug vidinių ir išorinių iššūkių, kuriuos aptarsime žemiau.

Ekspozicijos turinys. Ekspонатų konteksto trūkumas. Vienas iš svarbiausių muziejaus tikslų – ne tik išsaugoti artefaktus, tyrinėti juos, bet ir supažindinti visuomenę su tam tikrais istorijos laikotarpiais, mokslo atradimais, literatūros personažais ir kita. Kiekvienas muziejus remiasi savo logika, turi savo realybę (Mensch, 2014), ir ta realybė dažnai taip skiriasi nuo kasdienio mokinių, turinčių intelekto sutrikimą, gyvenimo, kad gali jiems būti nesuprantama, o kai kuriais atvejais – net bauginanti.

Muziejaus ekspонатai, ypač jei jie ne tokie funkcionalūs, labiau nutolę nuo tikro šiuolaikinio gyvenimo, sutrikusio intelekto žmonėms

gali būti sunkiai suvokiami. Pavyzdžiui, tokie bus senoviniai žvejybos įrankiai (kaip Nidos istorijos muziejuje) ar virtuvės reikmenys, skirti gaminti krosnyje (kaip Nacionaliniame muziejuje). Nesuprantama bus ir įvairių geologinių artefaktų (akmenų, uolienuų, naudingų iškasenų pavyzdžių) kolekcija. Dėl labai menkų istorijos, geografijos ir kitų disciplinų žinių arba visiško jų nebuvimo sutrikusio intelekto lankytojams istorinis ar kultūrinis demonstruojamų objektų kontekstas gali būti nesuvokiamas (2 iliustracijoje parodytas ekspozicijos, kuri bus sunkiai suprantama sutrikusio intelekto asmenims, fragmentas). Tai yra, nors ir matys objektą, šie mokiniai nesupras kultūrinės, istorinės jo vertės.



2 iliustracija. Ekspozicijos fragmentas, sunkiai suvokiamas sutrikusio intelekto lankytojams (Radvilų rūmų muziejus, Vilnius)

Nemaža dalis muziejuose eksponuojamų daiktų turi ne tiek materialinę, kiek simbolinę, istorinę vertę. Tačiau dėl konkretaus mąstymo simbolinę daikto ar reiškinių prasmę sutrikusio intelekto mokiniams suvokti sunku. Todėl jie gali nesuprasti, kodėl, pavyzdžiui, draudžiama sėstis ant salėje stovinčio fotelio, jeigu panašus stovi jų namuose.

Kita suvokimo sunkumų priežastis – galimas ekspozicijos daiktų *fragmentiškumas*: neretai eksponuojamas ne visas daiktas, o jo dalis. Dėl erdvinio suvokimo sutrikimų ir vaizduotės stokos sutrikusio intelekto mokiniui gali būti sunku susieti šį fragmentą su visuma, taigi ir suprasti objekto paskirtį. Suvokimą apsunkina ir daugybė detalių – mokiniai blaškosi tarp jų ir nežino, į kurią sutelkti dėmesį. Kita vertus, šie suvokimo ypatumai yra užuomina į praktinę užduotį, kuri gali būti parengta sutrikusio intelekto lankytojams.



Suprantama, atsižvelgiant į muziejaus paskirtį ir tikslą, ne visada imanoma ekspoziciją pritaikyti *visų* lankytojų pažinimo poreikiams. Tačiau apsilankymas muziejuje nebūtinai turi padaryti poveikį intelektui, gilinti žinias – tai gali būti tiesiog aplinka, kuria sutrikusio intelekto mokiniai turės progą mėgautis (Menschas, 2014), patirti teigiamų emocijų, reikšti jas priimtiniais ir muziejaus pasiūlytais būdais (pavyzdžiui, piešdami), maloniai pabendrauti muziejaus kavinėje ar sode, nusipirkti patikusį atviruką.

Ekspozicijos turinio požiūriu reikėtų sutikti su J. Cliffordo (1997) mintimi, jog muziejai turėtų būti tarpkultūrinio bendravimo erdvė, o ne „<...> glaudžiai suręsta, žinias vartotojams skleidžianti sistema“ (cit. Kelpša, 2014, p.17); jie turi sudaryti sąlygas, kad būtų susietos skirtingos kultūros ir kad jos viena kitą veiktų. Kalbant apie sutrikusio intelekto lankytojus, galima teigti, jog tarpkultūrinis bendradarbiavimas gali reikšti bent jau du dalykus: a) tikslingą bendravimą su kitais muziejų aplankiusiais mokiniais ar suaugusiaisiais, b) veikimą su ekspozicijoje demonstruojamos kultūros artefaktais (aktyvius veiksmus su daiktų kopijomis ar pačiais daiktais).

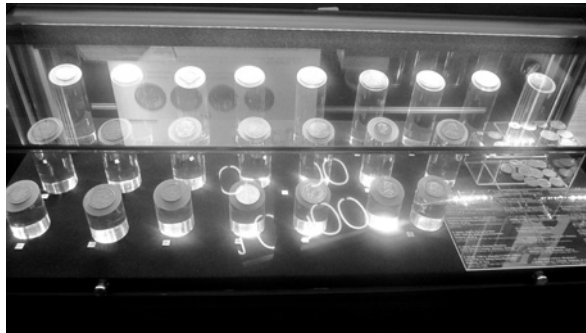
Ekspozicijos neliečiamumas. Dėl neabejotinos daugelio ekspozuojamų daiktų vertės muziejai lankytojams negali leisti didelės laisvės juos liesti (Milligan, Brayfield, 2004). Tačiau, kaip minėta, vienas iš sutrikusio intelekto mokinių ugdymosi ypatumų – poreikis manipuluoti daiktu, atlikti veiksmus su juo, kad galėtų tą daiktą pažinti ir suprasti jo paskirtį. Taigi reikėtų sutikti su P. Menscho (2014) mintimi, kad muziejuose nuo mokymosi svarbu pereiti prie *patyrimo*. Galimybė patirti suponuoja aktyvius veiksmus su daiktu – lytėjimą, konstravimą ar dekonstravimą. Iššūkis muziejų darbuotojams – ekspoziciją apgalvoti taip (galbūt papildyti ją demonstruojamų daiktų kopijomis), kad pažinimo sunkumų turintys mokiniai su daiktais galėtų atlikti prasmingus veiksmus.

Kita problema – saugomų eksponatų išdėstymas erdvėje (Milligan, Brayfield, 2004). Sutrikusio intelekto mokiniai, kaip minėta, neskaitant mąstymo sunkumų, neretai turi papildomų sutrikimų: prasčiau orientuojasi nepažįstamoje erdvėje, kartais išsiskiria stereotipiniais judesiais (pavyzdžiui, nevalingai mosuoja rankomis, nevikriai apsisuka, kt.). Tokie judėjimo ypatumai, nors ir nespecialiai atliekami, gali kelti pavojų trapesniems, netinkamai išdėliotiems ekspozicijos objektams. Norėdami išvengti pavojaus, kad mokiniai ką nors sudaužys, išstės, lydintys

pedagogai ar muziejų darbuotojai yra priversti išpėti, kontroliuoti, o tai reiškia, kad mokinys iš muziejaus gali išeiti subjurusios nuotaikos, o galbūt dar blogiau ėmęs vertinti save.

Patalpų dizainas. Dėl regimojo suvokimo ypatumų bei prastės orientacijos erdvėje sutrikusio intelekto lankytojus gali klaidinti modernūs dizaino sprendimai: stikliniai, blizgūs, spindintys paviršiai (žr. 2 iliustraciją), veidrodžiai, blizgančios grindys, menkai įžiūrimos eksponatų zoną atskiriančios virvės, kėdės, ant kurių negalima sėdėti, ir apskritai draudimas įprastus daiktus naudoti pagal paskirtį (kėdės, ant kurių negalima atsistoti, ar knyga, kurios negalima vartyti). Kai kurias iš šių aplinkos „problemų“ galima išspręsti patiesiant neryškius ir neslidžius kilimus, išryškinant zonas ribojančias virvutes, greta nesėdimų kėdžių pastatant sėdimas ir pan.

Muziejaus aplinkoje svarbią vietą užima apšvietimas. Dažnai, tausojant eksponatus, šviesa muziejaus salėse yra blausi arba priešingai – ryški, spiginanti į akis iš netikėtų kampų. Dar labiau suvokimą sunkina ant stiklo išdėliotos ekspozicijos apšvietimas (žr. 3 iliustraciją).



3 iliustracija. Ekspozicijos fragmentas
(Lietuvos banko Pinigų muziejus, Vilnius)

Sutrikusio intelekto mokinius, ypač turinčius erdvinio suvokimo problemų, toks apšvietimas gali varginti, klaidinti, o sutrikę jie gali pradėti elgtis ne visai adekvačiai. Išėjus būtų sureguliuoti patalpų apšvietimą bent jau tiek, kad šviesa neatsispindėtų nuo stiklinių paviršių. Svarbesni dizaino sprendimai reikalautų architektų konsultacijos, o galbūt ir papildomų investicijų.



Rašytinės informacijos pobūdis ir pateikimas. Eksponatus apibrėžianti ar plačiau apibūdinanti rašytinė informacija muziejuose dažnai pateikiama arba pernelyg lakoniškai, arba sudėtingai, arba neįskaitomu, smulkiu šriftu. Dažnai tekstas išdėstytas neaiškiai, o atskirų jo fragmentų sąsajas su ekspонатais suprasti sunku (pavyzdžiui, tada, kai daiktai yra viename stende, o juos žymintys užrašai su numeriais – kitose vietoje). 4 iliustracijoje parodytas puikus Nidos Tomo Mano muziejaus ekspozicijos fragmentas, tačiau sutrikusio intelekto mokiniui pagal pateiktą nuorodų schemą (ji nuotraukoje apvesta balta linija) susieti demonstruojamą nuotrauką su jos komentaru bus sunku.



4 iliustracija. Ekspozicijos išdėstymo ir jos aprašo fragmentai
(Thomo Manno memorialinis muziejus, Neringa)

Sutrikusio intelekto asmenims perskaityti smulkų šriftą, suvokti sudėtingą tekstą bei kontekstinę informaciją, jei nepritaikoma, gali būti neįveikiama užduotis.

Elgesio kodai. P. van Menschas (2014), remdamasis M. Foucaultu, teigia, kad išvyka į muziejų reikalauja paklusti tam tikram muziejiniukų sukurtam ritualui – įeiti į patalpas, pasikabinti paltą, parodyti bilietą, tinkamai elgtis salėse. Toks ritualas sutrikusio intelekto mokiniams gali būti arba patrauklus, arba neraminantis, kaip ir visa, kas neaišku ir per daug kontroliuojama. Kita vertus, gerai apgalvotas ir tinkamai paaiškintas ritualas gali virsti įdomiu, įtraukiančiu žaidimu. Muziejaus darbuotojams rengiantis specifinės lankytojų grupės apsilankymui, reikia būti kūrybiškiems, glaudžiai bendradarbiauti su lydinčiais pedago-



gais, išsiaiškinti apsilankymo tikslus, specialiuosius mokinių poreikius, mokymosi ypatumus ir pedagogų pageidavimus dėl galimo muziejaus aplinkos pritaikymo.

Aptartus edukacinės muziejų aplinkos iššūkius komplikuoja individualūs sutrikusio intelekto lankytojų pažintinės veiklos ypatumai, visų pirma, – jau minėta **dėmesio ir pažintinio intereso stoka**. Muziejų aplinka – aktyvų dėmesį suponuojanti aplinka. Ji reikalauja pasirinkti, prieiti prie pasirinkto daikto, tyrinėti, klausti. Tačiau sutrikusio intelekto mokiniai stokoja kryptingo ir aktyvaus dėmesio aplinkai. Dėl riboto mąstymo, atminties sunkumų, vaizduotės stokos jų interesai skurdūs, apsiribojantys kasdieniais dalykais. Nepažįstamoje aplinkoje sutrikusio intelekto mokinio dėmesį gali patraukti ryškiausi, didžiausi, garsą ar šviesą skleidžiantys dalykai, o ne tie, kurių stebėjimo ir pažinimo siekia muziejaus darbuotojai. Šiems mokiniams būdinga mąstymo inercija, kritinio mąstymo stoka gali lemti tai, kad nuostabių daiktų pilna aplinka pažintiniu požiūriu gali likti nepasiekiamą, jei šalia nebus pedagogo ar kito specialisto, kuris supažindintų su eksponatais paprastai ir suprantamai.

KAIP FIZINĘ IR INFORMACINĘ MUZIEJŲ APLINKĄ PRITAIKYTI SUTRIKUSIO INTELEKTO MOKINIAMS?

Muziejų, kaip ir kitų kultūros erdvių, aplinkos pritaikymas visada reiškia ne tik ar ne tiek fizinės erdvės ar materialių objektų keitimą, kiek *informacinės aplinkos* pritaikymą (9 ir 21 Neįgaliųjų teisių konvencijos straipsniai). Paprastai kalbant, sutrikusio intelekto mokiniai turi suprasti, kas muziejaus aplinkoje vyksta ir ko iš jų tikimasi. Žemiau pateikiama keletas gairių, kurios padės pažvelgti į muziejų aplinką sutrikusio intelekto asmens akimis ir pasisemti idėjų kūrybiškiems sprendimams, kurie būtų tinkami konkrečiam muziejui siekiant edukacinių tikslų.

FIZINĖS MUZIEJŲ APLINKOS PRITAIKYMAS

Aiškos, neformalios ir jaukios aplinkos kūrimas. Neįprasta, tyli muziejaus aplinka neabejotinai sukuria tam tikrą sakralumo jausmą, tačiau mokiniams, turintiems sutrikimų, ji gali kelti nerimą. Keletas nebrangiai realizuojamų, tačiau originalių sprendimų, priartinančių aplinką prie mokinių suvokimo, gali padėti jiems pasijusti laisviau. 5 iliustra-



cijoje pateikti du pritaikytos aplinkos fragmentai. Pirmoje nuotraukoje matomos ryškios, spalvingos ir linksmos rodyklės padeda mokiniams geriau orientuotis, nurodo kryptį ir suteikia aiškumo, kuris sutrikusio intelekto mokiniams yra labai svarbus. Toks pritaikymas gali palengvinti ir orientaciją erdvėje, kurioje yra klaidinančių elementų (pvz., blizgios grindys, stiklai), nors tokiu atveju geriausia vis dėlto būtų patiesti dangą ir taip sumažinti atspindinčių paviršių skaičių. Antroje nuotraukoje pateiktas kūrybiškiau įrengtos rūbinės fragmentas: vietoje įprastų pakabų rūbinėje kabo dirželiai su spalvotomis sagtimis, ant kurių kiekvienas lankytojas gali pasikabinti savo drabužį. Tokie pakeitimai mokiniams leidžia kontroliuoti savo veiksmus ir ugdo savarankiškumą. Tai – tik keletas idėjų, kurias galima kūrybiškai plėtoti.



5 iliustracija. Erdvių pritaikymo pavyzdžiai
(Parnu koledžo (Estija) interjeras)

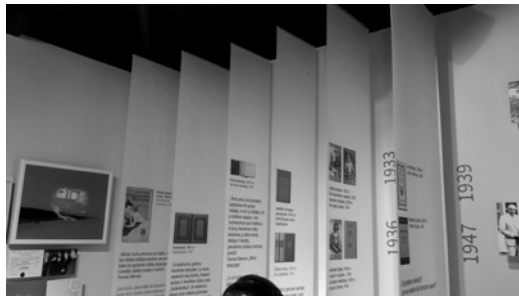
Poilsio zonos. Reikia pastebėti, kad retame muziejuje tiek užsienyje, tiek Lietuvoje mokiniams, turintiems specialiųjų poreikių, yra galimybė pailsėti. Tačiau šie vaikai greitai pavargsta – kartais dėl pernelyg didelio aktyvumo, kartais dėl to, kad turi papildomų, kartu ir somatinių sutrikimų. Nedideli pakeitimai kad ir ne salėse, o jas jungiančiuose koridoriuose gali padėti šį trūkumą pašalinti. 6 iliustracijoje parodyta erdvė, kurioje išmėtyti gerai nuteikiantys ir patogūs spalvoti sėdmaišiai. Antroje nuotraukoje matyti spalvoti staliukai, kurie ne tik pagyvina aplinką, bet ir leidžia diferencijuoti užduotis pagal mokinių gebėjimus (vieni susėda prie vienos, kiti – prie kitos spalvos stalų). Spalvų kodai apskritai dažnai taikomi specialiųjų poreikių mokinių ugdymo procese, nes tai leidžia informuoti, priminti, parodyti kryptį nevarojant žodžių ar pasufleruoja, kaip išspręsti užduotį.



6 iliustracija. Vieta poilsiui ar užduotims atlikti (Parnu koledžas, Estija (1); Nacionalinis muziejus Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės Valdovų rūmai, Vilnius (2))

Kai kuriais atvejais, jei grindys šiltos, padengtos kilimu ar specialia danga, mokiniams gali būti leista veikti, sėdint tiesiog ant žemės.

Individualizuotos erdvės. Mokiniai, turintys autizmo sindromą, taip pat sutrikusio intelekto mokiniai gali jausti poreikį trumpai atsiskirti nuo klasės draugų, pabūti vieni su savo įspūdžiais. Didelės salės dalies suskirstymas į saugius, nedidelius, informacijos neperkrautus plotelius (zonas) gali padėti tokiems mokiniams trumpai pailsėti atskirai nuo kitų. Kad toks atsiskyrimas būtų pageidaujamas ir prasmingas, šiose uždaroose zonose mokiniams galima palikti įdomią, įtraukiančią užduotį. 7 iliustracijoje parodytas erdvės suskirstymo segmentais pavyzdys – šia mintimi būtų galima pasinaudoti, pritaikant edukacinę aplinką.



7 iliustracija. Erdvės suskirstymo į mažesnius fragmentus pavyzdys (Thomo Manno memorialinis muziejus, Neringa)

Geras sprendimas yra 8 iliustracijoje atspindėtas TV ekranas su priešpriešiais pastatytomis kėdėmis. Tokiu būdu sutrikusio intelekto



mokiniams galima suteikti galimybę pasižiūrėti jų gebėjimams pritaikytą vaizdo įrašą. Vis dėlto šiems mokiniams rekomenduojama atskirti erdvę, kad jie nesijaustų esantys salės viduryje. Tokia padėtis gali būti ypač neįdomi tiems, kurie ne tik yra sutrikusio intelekto, bet turi ir autizmo požymių.



8 iliustracija. Vieta, leidžianti susitelkti į mažesnę vaizdinę erdvę (ekraną)
(Radvilų rūmų muziejus, Vilnius)

Suasmeninimas. Jaukumo teikia ir sutrikusio intelekto asmenims svarbus aplinkos suasmeninimas. Ši tikslą galima pasiekti atvykusiems mokiniams įteikiant su ekspozicija susijusių simbolių ar daiktų. Kaip minėta, ritualai muziejuose tikrai gali būti įdomūs ir įtraukiantys. Pavyzdžiui, įeinantiems mokiniams galima skirti personažų vaidmenis ir aprangos detales, aiškiais rodyklėmis ar įdomiais simboliais parodyti judėjimo kryptis, spalviniais kodais pažymėti svarbiausias zonas ir kt. Mokiniams galima įteikti skirtingų spalvų korteleles, kuriose jie užrašytų savo vardus (ir vėliau prisisegtų ant krūtinės). Galima padalyti keletą simbolių (širdelių, kvadratų ar kt.) ir paprašyti palikti juos šalia tų ekspozicijos daiktų, kurie paliks didžiausią įspūdį. Nors pedagogui gali tekti priminti šių simbolių paskirtį, tačiau atlikdami tokią užduotį mokiniai jausis reikšmingi ir bus dėmesingesni aplinkai.

INFORMACINĖS APLINKOS PRITAIKYMAS

Rašytinės informacijos pateikimas. Norint rašytinę informaciją priartinti prie sutrikusio intelekto mokinių suvokimo svarbu laikytis keleto principų, iš kurių svarbiausi pateikiami žemiau.



Informuojant apie eksponatą, reikėtų pateikti tik svarbiausius faktus, reiškinių esmę. Vengtini dideli skaičiai, datos, nes sutrikusio intelekto asmenys juos sunkiai suvokia. Geriau sakyti „labai seniai“, „labai daug“ ir pan.

Informacija turėtų būti pateikta paprastais, trumpais sakiniais. Geriausia laikytis tokio principo: vienas sakiny – viena eilutė, viena eilutė – vienos rūšies informacija. Jei tekstas ilgesnis, rekomenduotina jį skaidyti į aiškius loginius fragmentus. Svarbiausi žodžiai, pavadinimai ar mintys turi būti lengvai randamos (paryškintos, iškirtos didžiosiomis raidėmis ir pan.). Didesnius teksto fragmentus suvokti bus lengviau, jei jie turės aiškius pavadinimus (pavyzdžiui, „Vilniaus miesto valdovai“). Vengtini abstraktūs teiginiai, metaforos.

Kad rašytinė informacija būtų geriau suvokiama, svarbu pasirinkti tinkamą teksto šriftą. Lengviausiai įskaitomas „Times New Roman“, „Arial“, „Tahoma“ ir kitu nesudėtingu šriftu parašytas tekstas. Nustatyta, kad mokiniai menkai suvokia kursyvu parašytus žodžius. Be to, svarbu neapkrauti sakinių skyrybos ženklais, rinktis paprasčiausius (tašką, jei labai reikia, – kablelį ar klaustuką).

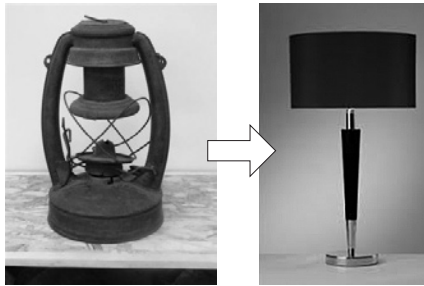
Reikėtų vengti neaiškių terminų, o jei jie vis dėlto būtini, turėtų būti iliustruoti ar pateikti kontekste. Užrašant mokiniams galimai nežinomus žodžius, verta plačiau paaiškinti, ką jie reiškia (pavyzdžiui, ne „kuršiai“, o „Lietuvos pajūrio gyventojai, kuriuos vadino kuršiais“). Nors tokiu atveju sakiny ir pailgės, tačiau sutrikusio intelekto mokiniai naujo žodžio reikšmę supras lengviau, nes matys kontekstą.

Vaizdo / daikto ir žodinio jo komentaro sąsajų aiškumas. Kaip minėta aukščiau, sutrikusio intelekto mokiniams dažnai sunku orientuotis erdvėje (net ir popieriaus lapo dydžio). Taigi susieti objektą su trumpu jo aprašu kitoje ekspozicijos vietoje yra beveik neįveikiamas iššūkis. Šiuo atveju padeda spalviniai kodai: užuot taikius monochrominę numeraciją, kiekvieno eksponato numerį galima pažymėti skirtinga spalva, atitinkamomis spalvomis reikėtų pažymėti ir netoliese pateiktą jo pavadinimą ar trumpą komentarą. Jei objektas blizgus (arba padengtas stiklu), o, darbuotojų nuomone, vis dėlto vertėtų su juo supažindinti sutrikusio intelekto lankytoją, šalia galima pateikti matinę (neblizgią) daikto kopiją (nufotografuotą).

Konteksto sukūrimas. Sutrikusio intelekto mokiniams gali būti sunku suvokti sunkiai atpažįstamo daikto paskirtį, ypač jei jie nežino kultūrinio konteksto. Jeigu įrankis ar priemonė naudojama ir šiuolaikinia-



me gyvenime, paveikslėliuose ar pasitelkiant tikrus daiktus galima parodyti jo kitimo istoriją, pavyzdžiui, kaip kito šviestuvus (nuo aliejinės lempos iki halogeninio šviestuvo) (žr. 9 iliustraciją):



9 iliustracija. Šviestuvo kaitos istorija
(fragmentas) (nuotraukos iš interneto)

Suvokti daikto paskirtį, reikšmę gali padėti ir įdomios, emocišingos istorijos, sukurtos apie kurį nors dėmesio vertą objektą. Jos gali būti rodomos ekrane, įgarsinamos, vaidinamos.

Pritaikyti garso įrašai (supaprastinta informacija), ausinės. Kai kurie muziejai randa galimybių įrašyti sutrikusio intelekto lankytojams jų gebėjimams pritaikytą garso gidą. Tačiau jo vadovaujamiems mokiniams vis tiek gali būti pernelyg sunku savarankiškai ir tikslingai vaikščioti po muziejaus sales. Tačiau tyrinėjimą gali palengvinti jau minėti spalviniai kodai (žymintys sales), rodyklės ant grindų ar sienų ir kt. Tikėtina, kad garso įrašai būtų skirti tik kai kuriems eksponatams apibūdinti, tad tie objektai turėtų būti aiškiai pažymėti, kad mokinys žinotų, kur įjungti įrašą. Dar geresnis būdas – suderinti garso gidą su spalvų kodais papildytu nesudėtingu žemėlapiu, kuris padėtų mokiniui orientuotis erdvėje. Žinoma, jei sutrikusio intelekto mokinys vaikščioja po muziejų su visa klase, orientacijos problemų nekyla, ir jis gali susitelkti į savo gebėjimus atitinkantį garso įrašą.

VEIKLA MUZIEJUJE: METODAI IR PRIEMONĖS

Sutrikusio intelekto mokiniai lengviau mokosi tada, kai gali atlikti praktinius veiksmus su daiktais. Žemiau pateikiama keletas minčių, kaip galima paskatinti mokinius domėtis ir veikti.



Objekto „atkūrimas“. Kai ekspozicijoje pateikiamas kurio nors mažiau pažįstamo daikto fragmentas (šukė, namų apyvokos daikto dalis ar pan.) (žr. 10 iliustraciją), sutrikusio intelekto mokiniams veikusiai bus per daug sunku suvokti daikto visumą. Šiuo atveju, jei muziejaus darbuotojams atrodo, jog yra tikslinga su eksponuojamu daiktu supažindinti išsamiau, gali praversti tokia užduotis: tarkime, jei demonstruojamos šukės (žr. 10 iliustraciją), galima paruošti atitinkamos spalvos popierinę viso daikto kopiją, sukarpyti ją taip, kad vienas fragmentas savo forma atitiktų didžiausią šukę, pastarąjį fragmentą paryškinti kaip pagrindinį ir pagal šalia pateiktą viso daikto pavyzdį (popieriuje nupieštą ąsotį) paprašyti sudėlioti panašų ąsotį. Tokia dėlionė (jungiant detales į visumą) lavina sutrikusio intelekto mokinių suvokimą, mąstymą, yra jiems patraukli, o dirbant su didesne lankytojų grupe, leidžia individualizuoti šių mokinių veiklą.



10 iliustracija. Ekspozicijos fragmentas
(Radvilų rūmų muziejus, Vilnius)

Panašus sprendimas – sujungti į visumą ir geriau žinomų eksponatų dalis ar veikėjus, kurie atspindi muziejaus tematiką (žr. 11 iliustraciją).

Žinoma, jei muziejaus ekspozicijoje – keramikos dirbiniai, būtų puiku skirti vietą, kurioje normalios raidos mokiniai galėtų lipdyti patys, o sutrikusio intelekto mokiniai – bent jau dekoruoti nulipdytus ąsočius ar lėkštes.

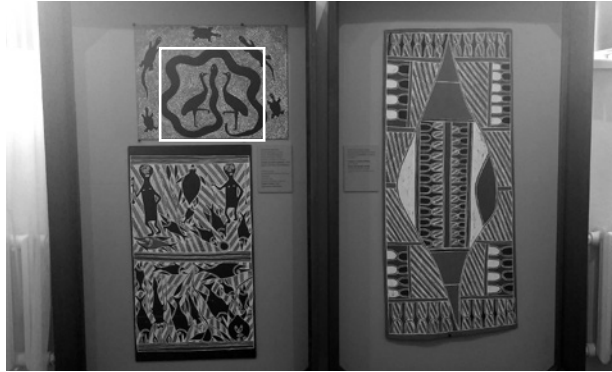
Komunikacijos skatinimas. Viena iš šiuolaikinio muziejaus užduočių – komunikacijos skatinimas (Mensch, 2014). Komunikacijos tikslą ir pobūdį lemia muziejaus paskirtis, ekspozicijos teikiamos galimybės, darbuotojų pasirengimas. Komunikacija glaudžiai siejasi su tyrinėjimu – juk muziejuose skatinama klausti: „Kas tai?“, „Kaip tai veikia?“



11 iliustracija. „Ekspонатų“ dėlionė
(Žaislų muziejuje esančios ekspozicijos fragmentas, Vilnius)

„Ką tai reiškia?“ ir pan. Dėl sutrikusio intelekto mokiniams būdingo žingeidumo stokos, tokius klausimus užduoti jiems yra sunku. Tačiau jiems galima įteikti iš anksto parengtus klausimus ar užduotis, kurias atlikdami jie vis dėlto mokytusi kreiptis į darbuotoją ar klasės draugą. Užduotys gali būti sumanytos taip, kad ugdytų sutrikusio intelekto lankytojų dėmesį, bendravimo gebėjimus ir kartu teiktų žinių. Pavyzdžiui: „Kai ateisi į salę, kurioje daug knygų, paklausk darbuotojo, kurią knygą labiausiai mėgo rašytoja X.“ Kitas pavyzdys: „Kambaryje, kuriame pietavo šeima, rasi stalą su aplinkui sustatytomis kėdėmis. Suskaičiuok, ar užteks kėdžių penkiems šeimos nariams atsisėsti. Paklausk, ką apie tai mano kiti mokiniai.“

Motyvavimas stebėti ir / ar veikti. Kaip minėta, sutrikusio intelekto mokiniai stokoja aktyvaus dėmesio. Tačiau jų dėmesys, atsitiktinai nukreiptas į vieną ar kitą objektą, muziejaus darbuotojui gali būti gera proga mokinį suaktyvinti: prašyti, kad įvardytų savo susidomėjimo / dėmesio nukreipimo objektą, paklausti, ką su tuo daiktu būtų galima veikti, prašyti, kad apvedžiotų kartoninę ekspozato kopiją ir pan. Pavyzdžiui, darbuotojas pastebi, kad mokinys (kad ir nesąmoningai) žiūri į kurį nors ekspozicijos objektą. Be abejonės, galima sudrausti: „Nesidairyk, klausyk, ką kalba mokytoja“, bet galima mokinio dėmesį interpretuoti ir kaip jo iniciatyvą: „Tau įdomu? Pažiūrėkim, kas tame paveiksle, ir sugalvok, kaip galima jį pavadinti.“ Pavyzdžiui, 12 ilius-



12 iliustracija. Ekspozicijos fragmentas
(Radvilų rūmų muziejus, Vilnius)

tracijoje demonstruojamas kūrinys gali sudominti sutrikusio intelekto mokinį, jei bus skatinamas jų suvokimas klausiant: „Ar gali čia atpažinti kokį nors paukštį? Kiek čia tokių paukščių? Kaip jie vadinami?“ (baltai apvestas fragmentas). Kartu galima duoti popieriaus lapą su monochromine paveikslu fragmento kopija ir paprašyti nuspalvinti jo originalą atitinkamomis (ar kitomis) spalvomis.

Sudominti mokinį muziejaus eksponatais galima ir kuriant situacijas, kuriose darbuotojai siūlo iš anksto numatytą veiklą ir leidžia pasirinkti užduoties pobūdį. Pavyzdžiui, tai padaryti galima, iš anksto ant stalo pateikus visas pedagoginiu požiūriu priimtinas alternatyvas: pavyzdžiui, sudėlioti dėlionę, kuri atitiktų ant sienos kabantį paveikslą, nuspalvinti monochrominę paveikslu kopiją tokiomis spalvomis kaip originalo, tiesiog nupiešti savo išpūdžius. 13 iliustracijoje parodyti ant sienos pakabinti popieriaus lakštai, skirti mokinių saviraiškai.

Vaikai nesąmoningai renkasi tokią veiklą, kuri jiems yra prasminga pažintinės raidos aspektu. Kai veikla šiuo atžvilgiu „išsisemia“, mokinys dažniausiai sako, jog žaidimas ar darbas jam „nusbodo“. Šia prasme galimybė rinktis veiklą muziejuje – tai intelektinės raidos skatinimas, o pats pasirinkimas – ženklas apie mokinio poreikį augti ir bręsti.

Ekspوناتai „žaidžia“ kartu. Mokiniai mėgsta žaisti. Žaidžiant patiriamos teigiamos emocijos, o tai, kad rezultatas nėra toks svarbus kaip formalus mokymosi procese, mažina žaidybinės veiklos įtampą. Sutrikusio intelekto lankytojai taip pat mielai įsitraukia į nesudėtingą, jų



13 iliustracija. Erdvės dalis, kurioje mokiniai gali piešti savo įspūdžius
(Privatus psichoterapijos kabinetas Pamplonoje (Ispanija))

galimybes atitinkantį žaidimą. Tokia, pavyzdžiui, gali būti paprasta viktorina (Milligan ir Brayfield, 2004). Įėjus į muziejaus salę, mokinių gali būti klausama: „Kas pirmas pamatys ant sienos...? Kokį daiktą vyrai pasiimdavo į medžioklę?“ ir pan. Kai kuriuos atsakymus net sutrikusio intelekto mokiniai žinos jei ne iš patirties, tai iš matytų filmų, nes daugelio iš jų laisvalaikis apsiriboja televizoriaus žiūrėjimu.

Būtų puiku, jei muziejaus darbuotojai turėtų galimybę patys pavaizduoti personažus, kurie gyveno vienu ar kitu laikotarpiu. Dar labiau mokiniams padėtų įsigyventi vaizduojamam laikotarpiui būdingos drabužių detalės, daiktai, kurie paverstų tokiais personažais juos pačius. Tai gali būti plačiabrylės skrybėlės, „stebuklingos“ lazdelės ar pan.

Kitas vaizduotę ir susidomėjimą skatinantis vaidmuo, kurį galima pasiūlyti sutrikusio intelekto mokiniams, – fotografo ar žurnalisto. Jei fotografavimas muziejaus eksponatams nekenkia, šiuo aspektu net kiek uždarame muziejuje tokiems lankytojams galima būtų padaryti išimtį: jie ne tik jaus, kad užsiima prasminga veikla (net turint mintyje jų protines galimybes viršijančią ekspoziciją), bet, pedagogo padedami, vėliau klasėje galės prisiminti matytus daiktus, dar kartą juos aptarti, atidaryti muziejaus nuotraukų galeriją.

Kuriame istorijas. Naudojant magnetinę ar kitokio paviršiaus lentą (pavyzdžiui, iš specialaus „kibus“ veltinio) ir istorinių pasakojimų ar pasakų veikėjų, gyvūnų figūrėles, galima pavaizduoti eksponatų istoriją. Sutrikusio intelekto mokinys gali tapti vienu iš siužeto veikėjų:



14 iliustracija. Plokščia vitrina, vizualizuojanti Žalgirio mūšio lauką
(Žaislų muziejus, Vilnius)

tokia užduotis paskatins kalbėti, vykdyti vedėjo nurodymus, dalyvauti dialoge, pan. Net jei specialiųjų poreikių turintis mokinys pajėgs tik „stumdyti“ figūreles, tai irgi lavins jo motoriką, akies ir rankos koordinaciją, erdvinį suvokimą. 14 iliustracijoje pateikiamas Žaislų muziejuje esančios ekspozicijos fragmentas¹, teikiantis minčių tokio pobūdžio pritaikymui.

Įminti paslaptį. Pritaikant muziejaus ekspoziciją intelekto ir kitų sutrikimų turintiems lankytojams, galima įtraukti nesudėtingų, tačiau susidomėjimą žadinančių elementų. Pavyzdžiui, priešais ekspozicijos objektą nuleidžiama uždanga, klausiami, kas už tos uždangos vaizduojamoje aplinkoje galėtų „gyventi“, „skraidyti“, „mokytis“ ir pan. Po kurio laiko galima „atversti“ kitą uždangos pusę, kurioje mokiniai pamatytų atsakymą. 15 iliustracijoje matome viename Paryžiaus kultūros centre demonstruotą filmo reklamą, kuri iliustruoja siūlomo metodo principą.

¹ Nuotraukoje vaizduojama lenta Žaislų muziejuje turi kitą paskirtį, tačiau teikia minčių kuriant siužetinius žaidimus.



15 iliustracija. Mjslės metodas „Kas kitoje pusėje?“
(Kultūros centras Paryžiuje prie Porte Maillot metro stoties).

Pasitelkti netikėtumą ir humorą. Kiekvienas muziejus turi savo paskirtį. Ekspozicija gali priminti sunkius istorijos laikotarpius, tačiau gali būti ir žaisminga, lengva. Tokiuose muziejuose, kur yra etiška pagyvinti ekspoziciją linksmais elementais, pastarieji gali padėti sudominti ne tik sutrikusio intelekto, bet ir normalios raidos mokinius. Pavyzdžiui, ant senovinių krėslų galima pasodinti linksmus „personažus“ (lėles, žaislus), netikėtose vietose padėti žinomų daiktų ar neįprastai papuošti eksponatus. 16 iliustracijoje siūloma keletas sprendimų, kurie teikia minčių kūrybiškam pritaikymui. Dirbtinėmis gėlėmis papuoštas inkilas (autorės nufotografuotas Parnu mieste, Estijoje) patraukia mokinių žvilgsnį, taigi suteikia progą pakalbėti apie paukščius ar jų „būstą“. Žaislų muziejuje Vilniuje esanti medinė „dėlionė“, sukant atskiras jos dalis, leidžia „sukurti“ netikėtus, juokingus personažus, suteikia galimybę ieškoti neatitikimų, paradoksų.



16 iliustracija. Kūrybiški būdai patraukti mokinių dėmesį
(Antroje nuotraukoje – Žaislų muziejaus Vilniuje fragmentas)



Humoras yra ir intelektualinės raidos veiksnys. Pastebėję netikėtumą, ypač komišką, mokiniai patiria teigiamų emocijų, lavėja jų mąstymo procesai (atrandant, kad čia „kažkas ne taip“), taigi pasiekiamas tiek kognityvinio, tiek emocinio ugdymo tikslas.

APIBENDRINIMAS

Tinkamai pritaikyti muziejų aplinką sutrikusio intelekto mokiniams – tai apgalvoti jos pakeitimą fiziniu, informaciniu ir socialiniu požiūriais. Pritaikyti *fizinę* aplinką – tai sudaryti šiems mokiniams sąlygas lengviau orientuotis erdvėje, sumažinti klaidinančių aplinkos detalių (blizgių paviršių, nežinia kur vedančių koridorių) skaičių, tinkamai sureguliuoti apšvietimą. Pritaikyti muziejų *informaciniu* požiūriu – tai pasirinkti šių mokinių intelektualinius gebėjimus atitinkančią ekspoziciją, tinkamai ją išdėstyti, o žinias apie eksponatus pateikti glaustai, aiškiai ir konkrečiai. *Socialiniu* požiūriu tinkama muziejaus aplinka bus „tolerantiška“ mokiniui suklydus, suteiks progą neformaliai bendrauti su kitais lankytojais ar muziejaus darbuotojais, skatins dalytis išpūdžiais. Taip pritaikyta aplinka muziejuje sutrikusio intelekto mokiniams suteiks teigiamų emocijų, ugdys komunikacinius jų gebėjimus, praplės žinias ir didins motyvaciją pažinti.

Muziejų darbuotojams šių mokinių apsilankymas – tai ir iššūkis, ir puiki galimybė pakelti savo kompetenciją bei pademonstruoti kūrybiškumą. Sudarant ugdomąją programą ar ekspoziciją mokinių grupėms, kuriose yra ir sutrikusio intelekto bei kitų sutrikimų turinčių mokinių, svarbu (jei leidžia galimybės) bendradarbiauti su bendrojo lavinimo mokyklų mokytojais. Žinodami apie savo mokinių mokymosi ypatumus, mokytojai galės duoti gerų patarimų, kaip pritaikyti muziejaus ekspoziciją. Dalijimasis kompetencija yra būtina sąlyga priimti kūrybiškus ir tinkamus sprendimus. Praktika rodo, kad, padarius pakeitimų, naudingų specialiųjų poreikių turintiems mokiniams, tai bus pravartu ir normalios raidos mokiniams: jie taip pat pajus jaukesnės, prieinamesnės, linksmesnės ugdymosi aplinkos privalumus.

Padėka. Autorė nuoširdžiai dėkoja modulinio mokymo programos „Modernaus muziejaus specialistų kompetencijų ugdymas“ dalyviams už kūrybiškas įžvalgas, o muziejų darbuotojams – už galimybę fotografuoti ekspozicijų fragmentus.



REKOMENDUOJAMA LITERATŪRA

- ELIJOŠIENĖ, Irena. Vaikai, turintys intelekto sutrikimų. *Specialiojo ugdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2003, p. 260–273.
- GEVORGIANIENĖ, Violeta, LIAUDANSKIENĖ, Valerija. *Metodinės rekomendacijos mokytojui kaip naudotis pratybų sąsiuviniais, skirtais vidutiniškai sutrikusio intelekto mokinių socialinių įgūdžių ugdymui*, 2012 [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Socialiniu_igudziu_ugdymo_rekomendacijos_mokytojui.pdf.
- Jungtinių Tautų Neįgaliausių teisių konvencija. Vilnius. *Valslybės žinios*, 2010-06-19, Nr. 71-3561.
- KELPŠA, Mindaugas. Muziejų visuomeninio vaidmens dilema. *Muziejininkystės studijos III: Modernaus muziejaus veiklos gairės*. Vilnius: VU leidykla, 2014, p. 17.
- MENSCH, Pieter van. Nauja mokymosi muziejuose koncepcija: naujas požiūris į muziejų komunikaciją. *Muziejininkystės studijos III: modernaus muziejaus veiklos gairės*. Vilnius: VU leidykla, 2014, p. 34.
- MILLIGAN, Melinda, BRAYFIELD, April. Museums and Childhood. Negotiating organizational Lessons. *Childhood*. SAGE Publications. London, Thousand Oaks and New Delhi, 2004, 11(3): p. 275–301.
- Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrųjų programų pritaikymo rekomendacijos specialiųjų poreikių mokinių, turinčių vidutinį, žymų ir labai žymų intelekto sutrikimą, ugdymui*. Red. LABINIENĖ, Regina, ASTAPOVIČIENĖ, Edita, GEVORGIANIENĖ, Violeta, kt. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2009 [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą http://portalas.emokykla.lt/Documents/Methodiniai%20leidiniai/SPPC/prad_pagrBP_spec.pdf
- EAST, Viv, EVANS, Linda. *Vienu žvilgsniu*. Vilnius: Tyto Alba, 2008, p. 180.



Miglė Dovydaitytė

AUTIZMO SINDROMĄ TURINTIS „KITOKS“ VAIKAS MUZIEJUJE: KAIP BENDRAUTI?

Šiuolaikiniai muziejai savo lobynų duris vis dažniau atveria plačiau visuomenei, ypatingų poreikių turintiems žmonėms, kuriuos sutikti reikia specialaus pasirengimo. Šiame tekste kalbėsime apie vaikus, kitaip suvokiančius aplinką ir savitai reaguojančius į situacijas, t. y. – vaikus, kuriems būdingas autizmo sindromas. Aptarsime jų sunkumus bei bendrus komunikacijos su tokiais vaikais principus, kuriuos muziejų darbuotojai galėtų kūrybiškai pritaikyti savo aplinkoje.

Jau praėjusiame šimtmeetyje autizmas užminė vieną iš sunkiausiai sprendžiamų raidos galvosūkių vaikų tėvams, pedagogams, psichologams, gydytojams, apskritai visuomenei. Pastaraisiais dešimtmečiais autizmo atvejų sparčiai daugėja (tik Lietuvoje per metus autizmas diagnozuojamas daugiau kaip tūkstančiui vaikų) ir nors ne viena iškiliausių pasaulio universitetų laboratorija gvildena autizmo temą, nors suskaičiuojama beveik pusšimtis įmanomų taikyti terapijų, iki šiol nerasta stebuklingo, autizmą galinčio išgydyti recepto – autizmas vis dar užmena daugiau mįslių, nei spėjama rasti atsakymų. Nei medicinos, nei psichologijos mokslai kol kas negali tiksliai įvardyti autizmo priežasčių ir numatyti sprendimų, susijusių su veiksmingiausia pagalba. Paprastai vaikams augant kai kurie autizmo požymiai kinta – jie gali ne tik stiprėti, bet ir silpnėti, o ankstyvos sėkmingos intervencijos atvejais vaikų kalbos ir komunikacijos sunkumai gali tapti ne tokie trikdantys. Vis dėlto vaiko autizmo diagnozė ypač skaudžiai paveikia šeimos situaciją. Tėvams prasideda ilgas ir sudėtingas gyvenimo etapas – nuo sutrikimo įvertinimo ir atpažinimo iki esamos padėties priėmimo, susitaikymo, sprendimo paieškos ir pagalbos sistemos sukūrimo. Jiems tenka ieškoti asmeninių bei socialinių pagalbos resursų, kurie galiausia suteiktų galimybę asmeniui bei jo šeimai augti, ir atskleisti juos.

Šiame procese ypač svarbus palaikyti ir paremti šeimą galintis švietimo ir kultūros institucijų vaidmuo. Brandi visuomenė pripažįsta, jog svarbu pažinti specialiųjų poreikių turinčių žmonių problemas ir galimybes, geriau suprasti jų poreikius, padėti jiems pasijusti kiek įmanoma saugiau, rasti tinkamų būdų bendrauti, priimti juos ir padėti jiems įsitraukti į aplinkinio pasaulio tyrinėjimą bei pažinimą. Be to, žinios



apie raidos sutrikimų požymius yra svarbios pažįstant žmogaus prigimtį apskritai, o į autizmo atvejus nukreiptas dėmesys gali padėti įsigilinti į žmogaus psichikos gelmes ir galbūt atskleisti pozityvių psichikos pokyčių galimybes. Vaikams, turintiems autizmo sutrikimą, aplinkos pažinimas ir prisitaikymas prie jos kelia nemenkų iššūkių, todėl ir pagalba įsitraukti į veiklą turi būti iš anksto apgalvota ir parengta. Specialiųjų poreikių turinčių vaikų integracija dažniausiai prasideda nuo bendrojo lavinimo mokyklos, o jos sėkmė labiausiai priklauso nuo aplinkos ir vaikus mokančių žmonių. Nors tebėra diskutuojama apie galimybę vaikus, kuriems būdingas autizmo sindromas, integruoti į bendrojo lavinimo mokyklas, visiškai akivaizdu, kad specialiųjų poreikių turintiems vaikams ypač svarbus yra mokymas ir neformalusis ugdymas. Kaip ir daugelyje pasaulio šalių, Lietuvoje į vaikų ir šeimų edukacijos procesą sėkmingai įsijungia muziejai bei jų darbuotojai, kurių parengtos ekspozicijos ir specialios edukacinės programos gali būti ypač naudingos skatinant vaikus išbandyti save besikeičiančioje aplinkoje: pažinti save patį, gamtos ir būties dėsnius, pasaulio istoriją, ugdyti gebėjimus, gerinti gyvenimo kokybę, skatinti savarankiškumą, suprasti aplinką, tenkinti prierašumo ir bendravimo poreikius, paremti, palaikyti ir padrašinti tokių vaikų turinčias šeimas. Šeimos, auginančios autizmo sindromą (AS) turinčius vaikus, dažnai nesiryžta lankytis viešose vietose, muziejuose (net jei vaikas išreiškia specialų kokios nors srities interesą), nes nuogąstauja dėl aplinkinių reakcijos į neįprastą vaiko elgesį. Specialistai, gerai išmanydami sutrikimui būdingus požymius bei vaikų elgesio ypatumus ir jų atsiradimo priežastis, galės lengviau atskirti „blogo auklėjimo“ suponuotą elgesį nuo sutrikimo sąlygotų sunkumų ir bendrauti su ypatingais vaikais jiems artimu būdu. Problemos masto supratimas suteikia stabilesnę pagalbą tokiems vaikams ir jų šeimoms pagrindą bei skatina specialiųjų poreikių turinčius žmones labiau įsitraukti į bendruomenės gyvenimą. Tai padeda ne tik minėtiems žmonėms, kurie gali pasijusti visaverčiai, bet yra naudinga ir visiems aplinkiniams. Viena iš žymiausių rašytojų, turinčių AS, Temple Grandin (2006) yra pasakiusi: „Turėdama daugiau žinių aš tampa normalesnė... Mano protas veikia kaip interneto paieškos sistema, kuri nustatyta ieškoti tik vaizdinių. Kuo daugiau interneto vaizdinių išlieka mano smegenyse, tuo daugiau variantų, kaip pasielgti naujose situacijose, aš turiu.“ (Grandin, 2006)

Tikslių duomenų apie dabartinį žmonių, kuriems būdingas autizmo sindromas, mastą Lietuvoje neturime, o vienintelį tyrimą apie autizmo



paplitimą 2000 metais Lietuvoje atliko Sigita Lesinskiė. Ji nustatė, kad vaikystėje autizmo sutrikimą turėjo 12 vaikų iš 10 tūkstančių, o Aspergerio sindromą – 59 vaikai iš 10 tūkstančių (2). Vėliau, remiantis privalomojo sveikatos draudimo informacinės sistemos SVEIDRA duomenimis, buvo atskleista, kad dėl įvairiapusių raidos sutrikimų į gydytojus 2010 metais kreipėsi 10,1 iš 10 tūkstančių vaikų, o tai yra trigubai daugiau vaikų nei 2003 metais. Kitų šalių statistika taip pat liudija, kad autizmo atvejų daugėja. JAV Ligų kontrolės ir prevencijos centro 2014 metais atlikto vertinimo duomenimis, autizmas paliečia vidutiniškai 1 iš 68 vaikų (1 iš 42 berniukų ir 1 iš 189 mergaičių).

Autizmo diagnozė pirmą kartą buvo nustatyta 1943 metais ir iki šių dienų yra apipinta įvairių mitų ir tikėjimų. Neretai net artimi su autizmu susiduriančių šeimų žmonės nepajėgia suprasti tokių vaikų elgesio priežasčių, vertina juos kaip blogai išauklėtus ir išlepintus. Vis dėlto autizmo sutrikimas, nors ir nelaikomas liga, yra sudėtingas, ir kompleksinis keleto svarbių raidos aspektų sutrikimas, kurio priežastys dažniausiai slypi anksčiausiuose raidos tarpsniuose, kai net nedidelės klaidos genetinėje programoje paveikia neįtikėtinais sudėtingą nervų sistemos formavimąsi. Tie pokyčiai gali būti tokie nedideli, kad gimęs kūdikis atrodo visiškai sveikas, tačiau antraisiais gyvenimo metais pastebimas savitas vaiko bendravimas. Be to, galimi skirtingi raidos sutrikimo scenarijai, pavyzdžiui, apie trečdalis visų autizmo sindromą turinčių vaikų maždaug iki 18 mėnesių vystosi puikiai, tačiau tokio amžiaus raida staiga tarsi sustoja ir pradeda sparčiai regresuoti. Vaikai gali prarasti anksčiau turėtus kalbėjimo įgūdžius, keičiasi elgesys ir vaiko pomėgiai, siaurėja interesai.

Autizmo sutrikimas labiausiai paveikia vaiko sąveiką su aplinkiniais žmonėmis, jo bendravimą, kalbą. Ir nors vaikų, kuriems nustatytas autizmo spektro sutrikimas (ASS), būklė gali būti skirtinga, ryškiausiai sunkumai pastebimi trijose – socialinės sąveikos, socialinės komunikacijos ir mąstymo bei vaizduotės – srityse. Be to, skiriamas autizmo bruožas yra pasikartojantys elgesio modeliai.

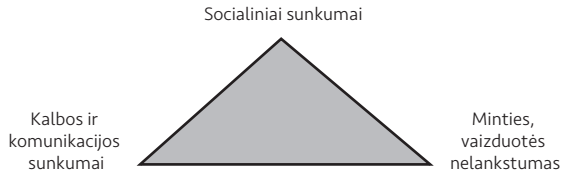
Dar prieš šimtą metų autizmo diagnozės nebuvo. Beveik vienu metu ją nustatė du specialistai – L. Kaneris (1894–1981) ir H. Aspergeris (1906–1980). Tiesa, tuo metu piešiamas autizmo paveikslas buvo kiek kitoks nei dabar, ir autizmo aprašymas labiau priminė pačius sunkiausius šiais laikais įvertinamus atvejus. Remiantis to meto samprata, jei vaikai autistai apkritai kalbėjo, jie vartojo išmoktas frazes, plojo rankomis ir lingavo, kartodavo sudėtingus savo ritualus. Vis dėlto jau



tada buvo pastebėta ir ypatingų vaikų talentų, pavyzdžiui, gera atmintis. Autizmo samprata per pastarąjį šimtmetį sparčiai kito. Šiuo metu mokslininkai vis daugiau pastangų deda, kad suprastų autizmo priežastis, atskleistų diagnozavimo bei pagalbos suteikimo galimybes. Sukaupus daugiau mokslinių duomenų, pasikeitė ir autizmo samprata. Šiuo metu autizmas apibūdinamas kaip neurologinis raidos sutrikimas, paveikiantis daugelį sričių: kaip individas mąsto, valgo, rengiasi, dirba, leidžia laisvalaikį, supranta aplinkinį pasaulį, bendrauja (Mesibov et al. 2004). Dabar ir klasikinis (Kanerio) autizmas ir Aspergerio sindromas apibūdinami kaip tos pačios visumos dalys, vadinamos autizmo spektro sutrikimu (ASS). Tai reiškia, kad žmonės, kuriems būdingas ASS, bus paveikti skirtingu mastu. Kai kurių autizmo simptomai gali būti ryškūs, kitų vos pastebimi. Kai kurie autizmo spektro sutrikimą turintys vaikai turės mokymosi sunkumų, kitiems bus būdingas vidutinis arba aukštas intelektas. Kai kurie puikiai kalbės, tačiau nesupras bendravimo dėsnių, verbalinės ir neverbalinės kalbos. Be to, apie 10 procentų autizmo sutrikimą turinčių vaikų gali būti išskirtinai gabūs – dažniausiai muzikai, dailei, matematikai. Aspergerio sindromo prototipas – inteligentiškas ir protingas žmogus, turintis savitų, gilių interesų ratą, tačiau stokojantis socialinio jautrumo. Aspergerio sindromo specifika išskirtinė tuo, kad jis gali būti nustatomas vėlai (apie aštuntuosius vaiko gyvenimo metus), o kartais gali būti diagnozuojamas tik žmogui suaugus.

Autizmą lengviau suprasti kaip savybių spektrą, apimančią skirtingo masto problemų atvejus. Kadangi autizmo sindromą lemia ne vienas, bet keletas veiksnių, mes kalbame apie bendrus autizmui būdingus bruožus, tačiau kiekvienam ASS turinčiam individui būdingos savitos ir unikalios savybės bei jų deriniai. Bendravimas su asmeniu, kuriam būdingas AS, kelia nemenkų iššūkių: kiekvienas vaikas kitoks, taigi ir kontaktas su kiekvienu iš jų turi būti ypatingas. Skiriasi ne tik kognityviniai tokių vaikų gebėjimai, bet ir judėjimo būdas, įvairūs įgūdžiai, interesai, elgesys, asmenybės savybės. Autizmo simptomų pasireiškimas priklauso nuo sindromo sunkumo laipsnio; pagal tai autizmas skirstomas į lengvą, vidutinio lygio ir sunkų autizmą. Šiame tekste vartosime sąvoką *autizmo spektro vaikai*, kuri apima visus autizmo spektro sutrikimus (aukštai funkcionuojantį autizmą bei Aspergerio sindromą turinčius vaikus).

Žmonėms, turintiems autizmo bruožų, sunkumai išryškėja trijose – socialinės sąveikos, bendravimo ir mąstymo bei vaizduotės – srityse (žr. 1 pav.). Norint rasti tinkamą būdą bendrauti su tokiais specialiuju



1 PAVEIKSLAS. Pažeidimų triada, remiantis Wing, 1992.

poreikių turinčiais asmenimis, reikia kūrybiškai pritaikyti savo komunikaciją prie skirtingų jų poreikių ir ypatumų, suplanuoti, kaip jiems perteikti muziejuose sukauptą informaciją.

Įsigilinkime į kiekvieną sunkumų grupę atskirai.

- Komunikacijos sunkumai, būdingi autizmo spektro sutrikimų turintiems vaikams:
- Pajusti bendravimo malonumą, kalbėti su kitais žmonėmis, bet ne „kitiems žmonėms“.
- Klausyti ir palaikyti ryšį su aplinkiniais.
- Suprasti veido išraiškos, balso tembro, gestų prasmę, kūno kalbą ir atpažinti emocijas.
- Atpažinti socialinius signalus ir tai, ko kiti žmonės iš jų tikisi.
- Suprasti, ką sako aplinkiniai.
- Atskirti faktus nuo fantazavimo.
- Pažvelgti į reiškinį pašnekovo akimis.
- Lanksčiai mąstyti ir priimti pokyčius.

Autizmo spektro žmonėms sunku suvokti nerašytas elgesio taisykles ir nuspėti aplinkinių lūkesčius net ir įprastose kasdienėse situacijose, tačiau pritaikyti savo žinias, pasirinkti bendravimo būdą bei keisti savo reakciją galime mes. Daugiausia pasieksime, jei įvertinsime autizmo ypatumus ir remsimės vaikų galiomis, aiškiai išsakysime savo lūkesčius.

Dažniausiai ASS turintys vaikai išsiskiria gera vaizdine atmintim – tai ypač svarbu, turint galvoje, kokia didelė informacijos dalis muziejuose yra pateikama vizualiai ir smalsiems stebėtojams itin vertinga. Tačiau kai kuriais atvejais, kai vaikai jautresni regos stimulams, vaizdinė seka pradeda jiems trukdyti. Tarkime, įsidėmėję krypties į ekspoziciją nuorodas, jie gali labai sunerimti, jei tektų eiti kitu keliu arba ženklai būtų pakeisti.



Viena iš sričių, veikiančių vaikų komunikaciją ir socialinės jų raidos aspektus, yra susijusi su dėmesiu. Skirtingai nei normalios raidos atvejais, ASS turintiems asmenims itin sunku vienu metu sutelkti dėmesį į kelias kryptis, pavyzdžiui, parodyti kitam žmogui įdomų vaizdą ir tuo pačiu metu stebėti pašnekovą. Normaliai besivystantys vaikai nuo mažens geba atkreipti mamos dėmesį į juos sudominusį reginį ir kartu stebėti mamos susižavėjimą, taigi jie moka paskirstyti dėmesį. Esant autizmui tai labai sudėtinga. Jei kalbėdamas vaikas nemėgsta žiūrėti pašnekovui į akis, gali būti, kad jam sunku klausyti ir kartu palaikyti akių kontaktą. Be to, atlikdami kokią nors dominančią veiklą, vaikai autistai neretai taip susikaupia, kad nė nepastebi, kai juos kas nors kviečia. Stebint iš šalies toks elgesys gali atrodyti kaip aplinkinių ignoravimas, tačiau dažniausiai tai yra ypač gilus susitelkimas. Susidūrus su tokia reakcija ir norint įtraukti vaiką į naują veiklą, užmegzti kontaktą su juo, reikia, kiek įmanoma, pasistengti pašalinti aplinkos trikdžius, pasirinkti tylią patalpą, pasilenkus akių lygyje kreiptis į vaiką vardu, galbūt paliesti ranka, parodyti nurodantį / pamokantį paveikslėlį (tarkime, „Eisime kitur“). Jei vaikas nereaguoja, duokite laiko, pakartokite tą pačią strategiją dar kartą.

ASS turinčių vaikų komunikacijos sunkumai ryškiausia atsiskleidžia esant kokiems nors pokyčiams, kai keičiasi situacija, vieta, žmonės, vaikas patenka naują aplinką. Skirtumai, lyginant su normalios raidos vaikais, ypač išryškėja stebint vaikų žaidimą.

Pokyčiai. ASS turintiems vaikams gali būti sunku pereiti nuo vienos veiklos prie kitos. Pakeisti veiklą ypač nelengva tais atvejais, kai jie nesupranta, kad pirmas veiklos etapas jau baigtas. Tokiems vaikams gali būti neramu, kas bus toliau, jie nespėja prisitaikyti, jiems pritrūksta struktūros pojūčio pereinant nuo vieno etapo prie kito. Išoriškai vaikai gali atrodyti nusiminę, sutrikę, pasyvūs, vykstant pokyčiams gali labiau išryškėti nerimo ženklai ir pasireikšti įprasti vaiko nerimą mažinantys ritualai (pavyzdžiui, jie susiranda kokį nors jiems ypač svarbų daiktą, su kuriuo nenori sirtis nė akimirakai).

Ypatingas daiktas. Kai kurie jaunesni vaikai labai mėgsta nešiotis jiems svarbius mažmožius. Tai gali būti žaisliukas ar trupinukas, geležėlė ar skiautė. Suaugusiojo akimis gali atrodyti, kad tai niekniekis, tačiau toks prieraišumas suteikia vaikui saugumo ir yra jam svarbus. Atsidūrus naujoje aplinkoje, geriausia padėti juos matomoje vietoje (pvz., plastikiniame maišelyje), kad vaikas suprastų, jog galės atgauti



savo turtą užsiėmimui pasibaigus, tačiau kai kuriais atvejais gali būti sunku nuo vaiko atskirti jam svarbią nuosavybę.

Žaidimas. Normalios raidos vaikai žaidžia kitaip nei vaikai, turintys ASS. Turinčiam autizmo sutrikimą vaikui sunku įsivaizduoti netikrus veikėjus, kurti scenarijus, keisti temas, todėl tokie vaikai žaislus daugiau naudoja siekdami tam tikros tvarkos, struktūros, o ne kūrybiškai ar pasitelkę vaizduotę ieškodami naujo žaidimo turinio. Jie gali rikiuoti į eilę mašinėles arba pagal savo planą grupuoti gyvūnus. Kai žaidžiama keliese, mažesni vaikai mokosi iš kitų imituodami, kartodami veiksmus, tačiau autizmo atveju bus kitaip.

Norėdami užmegzti kontaktą su vaiku, kuris žaisdamas nekopijuoja ir nemėgdžioja jūsų, žaidimo situacijoje jūs kopijuokite jo veiksmus.

Autizmas pasireiškia sunkumais užmegzti santykius, bendrauti, žaisti su įsivaizduojamais veikėjais, mėgdžioti kitus ir suprasti, kad aplinkinių mintys ir jausmai saviti. Įvertinus, kad ASS apima skirtingo sunkumo laipsnio kontinuumą, tokios problemos gali sukelti intelekto sutrikimų, tačiau gali pasireikšti ir nežymiai. Daugumai ASS turinčių vaikų būdinga empatija, jie jaučia emocijas bei nori bendrauti, tačiau jiems sunku atpažinti, įvardyti, išreikšti emocijas bei suprasti, kaip reikia elgtis socialinėse situacijose.

Norint pagerinti komunikaciją itin svarbu palaikyti komunikacijos *struktūrą*.

- Kalbėti apie tai, kas vyksta dabar ir ką darysime netrukus. Jei reikia, pravartu pasitelkti vaizdus ir gestus.
- Perteikti pozityvų požiūrį ir lūkesčius. Suteikti galimybę vaikams bendrauti. Reaguoti, jei vaikas nesuprato arba nori baigti pokalbį. Jei pašnekovas kartoja tai, ką pasakėte jį, tai nebūtinai reiškia, kad jis jus suprato.
- Suvokiant ASS turinčio vaiko požiūrį reaguoti empatiškai.
- Pasistengti, kad būtų kuo mažiau dirgiklių. Stebėti savo bendravimą: atkreipti dėmesį į kalbos toną, gestus, aplinkos trikdžius ir jų poveikį.
- Kalbėti paprastai, aiškiai, nepalikti galimybės pokalbio turinį interpretuoti skirtingai.
- Užduoti aiškius ir uždarus klausimus. Tarkime, jei užduosime klausimą: „Ar galite pasakyti, prie kokios jūros mes gyvename?“, atsakyti bus sunku, nes galimi keli atsakymai („Galime atsakyti“ /



„Prie Baltijos jūros“). Taip formuluojant klausimą ASS turinčiam pašnekovui bus nelengva suprasti klausimo esmę.

- Užduoti specifinį klausimą, vengti hipotetiškų ir abstrakčių klausimų. Pavyzdžiui, sudėtingai nuskambėtų klausimas „Ką žinote apie dinosaurus?“ Geriau paklausti taip: „Kokiame amžiuje išnyko dinozaurai?“
- Palaikyti pokalbį gali padėti ir naujosios technologijos: pavyzdžiui, žiūrint vaizdajuostes galima sėkmingai ugdyti reikalingus įgūdžius, mokyti palaikyti pokalbį, padėti suprasti kito žmogaus požiūrį. Naudingos ir patrauklios ASS turintiems vaikams yra informacinių technologijų, robotikos priemonių.

AUTIZMO SUTRIKIMĄ TURINČIŲ VAIKŲ KALBOS SUNKUMAI

Kalba yra neatsiejama komunikacijos dalis, o autizmo spektro sutrikimų turintiems vaikams dažniausia būdingi receptyvosios (girdimosios) arba ekspresyvosios (išreiškiamosios) kalbos sunkumai. Kai kuriems sunkiau suprasti kalbą, kitais atvejais sudėtingiau pasakyti ir išreikšti mintį žodžiais. Aspergerio sindromą turintys vaikai yra įvaldę kalbą, tačiau gali kalbėti tarsi formaliai, suaugusiųjų stiliumi arba pernelyg detaliai tyrinėti reiškinių.

Autizmo spektro sutrikimą turintiems vaikams sunku kalbant tinkamai vartoti įvardžius *aš*, *tu*, *jūs*. Net kalbėdami apie save jie gali rinktis trečiąjį asmenį ir sakyti „Ona nori“. Be to, jie sunkiai skiria kalbos intonaciją, vokalinį toną, garsumą, kirčio ir kalbos ritmo atspalvius – požymius, kurie yra itin svarbūs kasdienės komunikacijos procese ir padeda perteikti bei suprasti kitų žmonių emocijas. Neretai ASS turintiems žmonėms sunku pradėti pokalbį – jie nežino, ką sakyti, todėl norėdami palaikyti pokalbį pasitelkia standartines, išmoktas frazes.

Kadangi AS turintiems vaikams sunku suprasti klausimus, stenkitės rečiau juos užduoti, geriau dažniau formuluokite teiginius atvira pabaiga. Pavyzdžiui: „Žmogus šiame paveiksle... (pauzė)“

Echolalija. Kalbantys vaikai neretai kartoja tai, ką yra girdėję iš kitų žmonių ar mėgstamų filmų herojų. Kai kurie gali kartoti tai, ką išgirdo dabar ar prisimena iš ankstesnių situacijų. Kartodami frazes ASS turintys vaikai dalyvauja pokalbyje, todėl jei tik galite pakartoti, ką jie sakė, bendravimas tęsiasi ir abi pusės dalyvauja aktyviai. Kartojimas taip pat



suteikia vaikui daugiau laiko apdoroti informaciją ir sureaguoti; taip galime padėti vaikui jutimiškai: padidindami stimuliacijos lygį arba priešingai – stengdamiesi atriboti nuo aplinkos triukšmo. Echolalija paūmėja, kai vaikui neramu.

Pateikite vaikams labai aiškias instrukcijas. Kreipkitės vardu. Pravartu padaryti korteles su vaiko vardu.

Kartodami instrukciją pasistenkite vartoti tuos pačius, anksčiau tartus žodžius.

Perseveracija. ASS turintys asmenys gali nuolat vartoti tas pačias frazes ir kalbėti tomis pačiomis temomis. Tai temos, kuriomis jie domisi, todėl gali būti, kad per pokalbį keletą kartų užduos tą patį klausimą (net jei žinos atsakymą į jį). Tai rodo, jog vaikas tikisi tam tikro atsakymo, ir klausimą kartuoja tol, kol jo nesulaukia. Dažniausia numatyto atsakymo primygtinai jie reikalauja tada, kai kyla nerimas arba ko nors nesupranta, nori pakeisti arba pratęsti pradėtą veiklą. Toks elgesys vaikams padeda išlaikyti pokalbio kontrolę arba nuslėpti, kad jis nesupranta, ką jam sako kiti, – juk kalbant savo pasiūlyta tema atsiranda didesnė tikimybė, kad pavyks suprasti.

Kad vaikams būtų lengviau klausyti, kalbėti ir susikaupti, svarbu pasirūpinti tinkama aplinka. Kaip galima pritaikyti muziejaus aplinką specialiųjų poreikių turintiems vaikams? Pravartu:

- Pašalinti trikdžius patalpoje ir koku nors prieinamu būdu padėti sumažinti nerimą.
- Kuo labiau supaprastinti komunikaciją.
- Paprašyti sustoti. Nukreipti dėmesį į vaizdinį dirgiklį, pavyzdžiui, pakelti ranką, parodyti simbolį „Stop“.
- Priminti, kad pokalbis turi apimti naujas temas, parodyti simbolį, kuris nukreiptų dėmesį.
- Pakeisti vietą kambaryje, pavyzdžiui, pastumti ar patraukti kėdes, ir stebėti vaiko reakciją.
- Sukurti bendrą strategiją, kaip pradėti ir baigti pokalbį.

ASS turintiems vaikams sunku mokytis iš tiesioginių žodinių instrukcijų. Jei norite paaiškinti problemos sprendimo procesą, geras būdas tiesiog verbaliniu būdu perteikti tai, ką įsivaizduojate savo mintyse. Pavyzdžiui: „Dabar einu tiesiai, matau, kad durys uždarytos. Ką daryti? leškosiu kito išėjimo.“



AUTIZMO SUTRIKIMĄ TURINČIŲ VAIKŲ MINTIES IR VAIZDUOTĖS YPATUMAI

Frontaliųjų žmogaus smegenų dalys atlieka keletą itin svarbių funkcijų: užtikrina, kad galėtume siekti keleto tikslų vienu metu, būtume iniciatyvūs, numatytume veiksmų seką, gebėtume ją baigti, planuoti naujus veiksmus, spręsti problemas, be to, sužadina svarbias savireguliacijos, psichikos lankstumo funkcijas. Gebėjimas atlikti keletą veiksmų iš karto yra gana sudėtingas procesas: smegenims reikia atsiriboti nuo gausybės aplinkos dirgiklių ir trikdžių: garsų, vaizdų, lytėjimo pojūčių, ir per trumpą laiką apdoroti didelį kiekį informacijos. Turint autizmo sutrikimą išryškėja daug sensorinio apdorojimo problemų, todėl būti ir veikti tokioje dirginančioje aplinkoje darosi tikras iššūkis.

Autizmo spektro sutrikimų turintiems vaikams nesiseka imtis iniciatyvos ir pradėti veikti, gali būti sunku numatyti, kokia seka ir kryptimi reikia atlikti veiksmus, kaip baigti procesą, sustoti. Autizmo atvejais sunkumai pasireškia planuojant – nustatant visą tikslingų veiksmų seką, kurią dar reikia nuolat stebėti, pergalvoti, keisti. Tai, kad reikia tuo vienu metu ir numatyti, ir reaguoti į kintančias aplinkos sąlygas, sunkina suvokimo procesą. Tokie sunkumai sprendžiant problemas yra susiję ir su savireguliacijos iššūkiais. Lankstumo stokojančius vaikus apima stiprus nerimas ir kyla poreikis reguliuoti bei kontroliuoti emocijas. Itin jautriems vaikams ypač sunku išlaikyti pusiausvyrą, kai aplinka triukšminga, kai patalpoje daug intensyvių vaizdinių dirgiklių arba kai tenka ką nors daryti, ko jie nenori (pavyzdžiui, kai pašnekovas primygtinai prašo užmegzti akių kontaktą).

ASS turinčių vaikų mąstymas stokoja lankstumo, jiems nesiseka priimti ar pakeisti sprendimo, pamatyti situaciją kitaip, be to, jų pažeidžiamumą didina tai, kad jie nepažįsta kitų žmonių psichikos, nežino, ką mąsto kiti ir kaip jaučiasi jų pašnekovas. Mąstymo procesus apsunkina dar ir faktas, kad tokie vaikai dažniausiai išsiskiria menka verbaline atmintimi ir tai trukdo įsiminti žodžius.

KAS GALĖTŲ SUMAŽINTI MĄSTYMO SUNKUMUS?

Paveikslėliai, simboliai, instrukcijos. Bendraujant su pašnekovais, kuriems būdingas ASS, pravartu pasitelkti paveikslėlius, simbolius ar rašytines instrukcijas. Naudinga parengti vaizdinį tvarkaraštį – iš nuotraukų ar piešinių sudarytą dienotvarkę, kuri leistų vaikui pasitikrinti,



kokie artimiausi įvykiai numatomi. Aiškios instrukcijos vaikų elgesi gali nukreipti pageidaujama linkme, padėti priminti šioje situacijoje siekiamą tikslą. Komunikacijos procesui pagerinti galima naudoti visas išvardytas priemones iš karto.

Struktūra. Kai vaikams sunku savarankiškai planuoti ir numatyti veiksmų seką, naudinga priminti, ką ir kada jie turi daryti. ASS turintiems vaikams nuolat patinka tie patys dalykai, jie geriau prisitaiko, kai įprasta aplinka yra stabili, o tvarka nuosekli. Jei tenka ryžtis pokyčiams, geriausia palaipsniui supažindinti su naujovėmis; planuojant kitą veiklą ar pristatant naują žmogų gali prireikti ir vaizdinių instrukcijų.

Nurodymai žodžiu. ASS turintiems vaikams suprantamiausias yra kuo paprastesnės instrukcijos, be to, reikėtų vengti pojūčių apkrovos, neapsunkinti vaikui kalbos analizavimo proceso ir tekstą, kuris nukreipia, perteikti panašia intonacija, panašiu tembru. Formuluojuojant instrukcijas žodžiu, geriau nevertoti metaforų, kurias vaikai gali suprasti neadekvačiai (pavyzdžiui, posakį „Man širdis plyšta“ tokie vaikai supras tiesiogiai). Verčiau kalbėti konkrečiai ir nekelti klausytojui sumaišties vartojant vaizdingus posakius.

Modeliavimas. Veiksminga, kai vaikams fiziškai parodome, ko iš jų tikimės vienoje ar kitoje situacijoje. Jei prireikia daugiau instrukcijų, galime pasitelkti vaizdinį būdą arba nukreipti vaiką pasakę įprastą žodinį kodą (pavydžiui: „Dabar sustok“) Užuoat smulkiai aiškinus, verčiau konkrečiai parodyti vaikui, kaip ką nors daryti. Be to, verta parodyti ir pakartoti, nes nuolatinis kartojimas padeda vaikui ugdytis ir mokytis.

Grandinės. Kai komunikacija yra sudėtinga, ypač veiksminga visą numatomą veiklą suskaidyti į mažus žingsnelius, kurie sudarytų grandinę. Pavyzdžiui, parodyti ir tiksliai pasakyti, kokia seka bus pristatoma ekspozicija, kokie etapai ją sudarys, kaip viskas vyks.

Komiksai, atspindintys bendravimo situaciją. Vaikams, kurie turi kalbos ir komunikacijos sunkumų bei lėčiau apdoroja kalbinę informaciją, lengviau suprasti paveikslėlius, kai jie pateikiami su nedideliais kalbos intarpais. Tokie paveikslėliai atspindi abipusį bendravimą, vaikas gali skirti daugiau laiko, kad įsigilintų į informaciją ir išanalizuotų ją skirtingais būdais.

Aplinkos pritaikymas. Viešose vietose, kur susirenka daug žmonių, Sužadunami įvairūs pojūčiai: sklinda stiprūs kvapai, šurmuliuoja žmonės, groja garsi muzika, plieskia ryškios šviesos, regą veikia ir kūno pojūčius žadina aplinkinių bruzdesys, vienu metu girdimi skirtingi



nurodymai. Normalios raidos žmonės išmoksta atsiriboti nuo psichiką veikiančių skirtingų dirgiklių, tačiau autizmo atveju tai yra itin didelė problema. Nervų sistema patiria perkrovą ir iš vaiko elgesio galime suprasti, kad jo juslės pernelyg dirginamos (vaikai delnais užsidengs ausis arba akis, bandys pasislėpti ar trauksis į šalį).

Nuolatiniai ar laikini aplinkos pokyčiai. Kai vaikų prisitaikymo prie aplinkos galimybės yra ribotos, gera išeitis būtų pagal galimybes pritaikyti jiems patalpas. Ypač svarbu, kad aplinka pernelyg nevalgintų sensorinio apdorojimo sunkumų turinčių vaikų. Vaizdams ir triukšmui jautriems vaikams svarbu sumažinti šviesą ir garsą, suteikti galimybę užsidėti ausines ar pasirinkti ramesnę vietą pailsėti. Jutiminio suvokimo procesas padeda surinkti ir apdoroti iš aplinkos gaunamą informaciją. Jis apima skirtingų jutimų – skonio, lytėjimo, garso, kvapo, vaizdo, *propriocepcijos* (kūno padėties ir kūno dalių suvokimo erdvėje), pusiausvyros – sensorinės informacijos analizę. Sensorinės informacijos apdorojimas vyksta trimis etapais: pirmiausia organizmas registruoja skausmo, spaudimo, temperatūros, lytėjimo, kvapo, skonio, kritimo pojūčius. Tada pojūčiai organizme interpretuojami. Kadangi smegenys negali apdoroti visos į organizmą plūstančios informacijos, jos atsirenka tai, kas svarbiausia, ir atmeta visa kita. Sensorinio suvokimo apdorojimas itin svarbus lavinant vaizduotę, ieškant asociacijų, apskritai kaupiant patyrimą ir įprasminant prisiminimus, iš kurių susideda mūsų pasaulėvaizdis. Kai kuriems normalios raidos žmonėms (o turintiems AS – ypač) yra sunku iš karto apdoroti iš keleto sensorinių šaltinių sklindančią informaciją, tai sukelia sensorinę perkrovą. Todėl jiems vertėtų sąmoningai vengti sensorinių stimulų ir kiek tik įmanoma stengtis iš anksto juos numatyti. Kai kuriais atvejais – priešingai – žmonėms trūksta tų sensorinių stimulų, todėl jie aktyviai ieško stipresnių potyrių per skirtingus jutimus: spalvas, garsą, lytėjimą, kvapus, arba siekia kompensuoti trūkstamus dirgiklius ir vengia tų, kurie yra pertekliniai. Reaguojant į sensorinę informaciją ji yra analizuojama ir interpretuojama, įprasminama. Dauguma pojūčių neišsąmoninami, tačiau jie veikia mūsų elgesį. Šiame straipsnyje jau minėta T. Grandin rašė: „Lingavimas ir sukimasis buvo būdai užtildyti pasaulį, kai patirdavau perkrovą dėl pernelyg intensyvaus garso. Lingavimas mane nuramindavo... Kuo daugiau tai dariau, tuo labiau norėjosi.“ (Grandin, 1996)

Vaizduotė – dar viena sfera, kurią žymiai paveikia autizmas. Tokie vaikai:

- Nemoka žaisti su daiktais ir kitais vaikais, jiems trūksta vaizduotės, dažniau bendraudami su kitais jie kartuoja frazes iš matytų filmų.



- Kreipia dėmesį į mažas aplinkos ar žaidimo detales, o ne ieško viso paveiklo prasmės.
- Sunkiai supranta socialinį kontekstą, literatūrą, ypač fantastinę, gali nesuprasti subtilaus humoro.

L. Wing (1993) taip pat pastebėjo, kad tokią sunkumų triadą lydi dar ir su stereotipine veikla susiję elgesio sunkumai (vaikai spragsi pirštais, sukinėja daiktus, stebi sukimašį, plekšnoja per daiktų paviršius, tyrinėja skirtingas tekstūras, daužo galvą, griežia dantimis, skleidžia garsus), nelankstūs įpročiai (visada nori eiti tuo pačiu keliu ar į tas pačias vietas, tam tikra seka kartoja kūno judesius). Be to, kai kurių AS turinčių vaikų ar suaugusiųjų elgesys gali kelti ypatingų iššūkių, ypač tais momentais, kai jie būna agresyvūs ar žaloja save.

Nepaisant sudėtingo psichologinio ir socialinio autizmo konteksto, šio sutrikimo paslaptinumą didina tai, kad, kaip minėta, ASS turintys vaikai gali turėti ir ypatingų gebėjimų: puikiai piešti, dainuoti, groti, turėti matematinių skaičiavimo gebėjimų, gebėti itin greitai spręsti vaizdines užduotis. Kai kurie vaikai, ypač tie, kuriems būdingas Aspergerio sindromas, labai gilinasi į kai kurias sritis, turi sukaupę daugybę žinių. Remiantis tokiomis vaikų galiomis, lengviau rasti bendravimo raktą ir užmegzti santykius, skatinti vaikus įsitraukti į bendradarbiavimą.

Skaitytojams tikriausiai jau susidarė įspūdis, kad nustačius autizmo diagnozę bent vienam iš vaikų šeimoje, radikaliai pasikeičia visos šeimos gyvenimas. Tėvams nėra paprasta prisitaikyti prie naujų aplinkybių – jiems tenka atlikti ne tik įprastas šeimos funkcijas: rūpintis pagrindinėmis šeimos narių reikmėmis, visus apgaubti meile ir globa, tenkinti emocinius poreikius ir formuoti moralines vertybes. Turint vaiką, kuriam būdingas ASS, šeimoms visu aktualumu iškyla nauji – vaiko sveikatos priežiūros ir ugdymo – tikslai. Mamos dažniausia jau nebegali vaiko priežiūros suderinti su darbu, taigi tenka spręsti materialines problemas. Kiekviena šeima papasakotų skirtingą gyvenimo istoriją, susiklosčiusią po to, kai sužinota apie autizmo diagnozę, tačiau visas šias šeimas sieja noras nejausti atskirties, būti susijusioms su aplinkiniais (ne tik su artimiausia aplinka, bet ir su visuomene apskritai), poreikis gauti pagalbą ir nebūti kaltinamoms dėl neįprasto vaikų elgesio. Auginant vaiką, kuris bendrauja kitaip (neįprastai, keistai), tokioms šeimoms darosi sunku aktyviai įsijungti į visuomenės gyvenimą. Tik nueiti į parduotuvę su specialiųjų poreikių



turinčiu vaiku gali būti tikras iššūkis, o kai kurios kultūros sritys – kinas, teatras, muziejai – tokioms šeimoms gali atrodyti beveik neprieinamos. Tokiais atvejais gelbsti aplinkinių supratingumas ir geranoriškumas bei visuomenės pastangos prisidėti prie visaverčio šeimų, auginančių vaikus autistus, gyvenimo.

Gerosios specialiųjų poreikių turinčių žmonių integracijos į visuomenę patirties pasaulyje gausu ir jos iš ten galima pasisemti. Įvairūs muziejai autizmo sindromą turintiems vaikams bei jų šeimoms rengia specialias programas – sukurtoje saugioje aplinkoje tėvai gali pasirinkti ir patyrinti jiems rūpimus paveldo objektus. Paminėsime keletą iš jų: pavyzdžiui, Mokslo muziejus Londone siūlo programą „Ankstyvi paukščiai“, kuria šeimoms suteikiama galimybė muziejuje apsilankyti ryte, ramesniu metu; Niujorke esančiame Jūros, oro ir edrvės muziejuje vaikams autistams organizuojama edukacinė paroda „Gyvenimas po vandeniu“; Jeilio Britų meno centras pristato meno kūrinius autizmo spektro vaikams. Ši programa sukurta bendradarbiaujant su autizmo sutrikimo tyrimus atliekančiu Jeilio vaikų tyrimų centru. Oksfordo universiteto Natūralios istorijos muziejus siūlo nuolatinę parodą „Evoliucijos pajauta“, kur specialiųjų poreikių turintys vaikai įvairius objektus gali pažinti liesdami paruoštus standus ir ekranus. Be to, čia informacija apie muziejų pateikiama taip, kad šeimos gali iš anksto pasirošti vizitui, apgalvoti svarbias detales lankydamos parodą, muziejuje sukurta rami erdvė, skirta pailsėti pavargusiems lankytojams.

Kaip įtraukti specialiųjų poreikių turinčius vaikus ir jų šeimas į komunikaciją muziejaus aplinkoje, svarstėme ir su Vilniaus Universiteto Komunikacijos fakultete 2015.10. 12 – 16 dienomis Vilniuje vykdyto projekto „Modernaus muziejaus specialistų kompetencijų ugdymas“ dalyviais – įvairių Lietuvos muziejų darbuotojais, kurie aktyviai įsitraukė į idėjų generavimo ir sklaidos procesą. Seminare buvo išgrynintos kai kurios specialiųjų poreikių turinčių vaikų integracijos gairės, kurias pateiksime skaitytojams. Seminaro dalyvių nuomone, integruojant specialiųjų poreikių turinčius vaikus, verta plėtoti ir taikyti tokias idėjas:

- Apsvarstyti muziejaus koncepciją, strategiją.
- Rengti mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus personalui, direktoriams, personalo vadovams.
- Pasitelkti lektorių, konsultantų pagalbą.
- Įsitraukti į tarptautinių organizacijų veiklą.
- Perimti gerąją kitų muziejų patirtį.



- Pasirengti dirbti su specialiųjų poreikių turinčiais žmonėmis.
- Sukurti tęstinio bendradarbiavimo su kitais muziejais tinklą.
- Įsteigti kuratoriaus, psichologo, socialinio darbuotojo etatus.
- Įtraukti savanorių ir ugdyti juos.
- Motyvuoti geriausius muziejaus darbuotojus.
- Suteikti galimybę muziejaus darbuotojams atsipalaiduoti.
- Muziejuje sukurti jaukią poilsio erdvę – kambarį, kuriame galima būtų reguliuoti jutiminių dirgiklių kiekį, nusiraminti, susikaupti.
- Informacijai perteikti pasinaudoti interaktyvia lenta su priedais.
- Naudoti audiovizualinį gidą, lentas, planšetes.
- Parengti virtualų turą po muziejų, 3D pristatymą negalintiems aplankyti muziejaus.
- Pateikti aiškias nuorodas parkavimo vietose.
- Pastatyti interaktyvų informacinį standą lauke.
- Muziejuje įsteigti kavinukę, biblioteką.
- Atsižvelgiant į poreikius rengti specialias ekspozicijas.
- Kurti specialias programas specialiųjų poreikių turintiems žmonėms.
- Informacijai perteikti naudoti projektorių.
- Įrengti modernų reguliuojamą ekspozicijos apšvietimą.
- Sutvarkyti ir pritaikyti muziejaus erdves (lifthus), ženklų sistemą, pašalinti fizines kliūtis, slenksčius.
- Parengti vizualųjį muziejaus gidą.
- Modernizuoti interneto svetainę.
- Suteikti galimybę tėvams pasirengti aplankyti muziejų iš anksto, susipažinti su muziejaus schemomis.
- Sudaryti sąlygas naudotis planšetėmis.
- Pristatymuose naudoti muzikos instrumentus.
- Įsigyti gerą, mobiliąją garso aparatūrą.
- Naudoti multisensorinius įrenginius.
- Muziejuose sukurti vienodą ženklų sistemą.
- Naudoti liesti skirtas eksponatų kopijas, maketus, reljefinius paveikslus.
- Esant poreikiui įrengti edukacines erdves.
- Įsteigti terapijų kambarius (pavyzdžiui, taikyti garso terapiją).
- Sukurti specializuotą „keliaujantį“ muziejų („keliaujančios“ kopijos).
- Panaudoti nuo muziejaus atskirtas klases (prieštatus).
- Modernizuoti pagalbines muziejaus patalpas, tualetus.
- Įrengti pandusą, vidinį ir / ar išorinį lifthus.
- Muziejui įsigyti autobusiuką, automobilį, vežimėlių, traukinuką.



- Sukurti patrauklią aplinką prie muziejaus.
- Pasirūpinti lankytojų galimybe pavalgyti. Turi būti prieinamos kavinės, iškylos zonos (bendra kavinė, kavinė netoliese, regiono valgiai).
- Sudaryti sąlygas šeimoms ir iš toliau atvykusiems žmonėms pagyventi kelias dienas.
- Surengti potyriais paremtų renginių (pavyzdžiui „Naktis muziejuje“).

ASS turintis vaikas ar suaugęs žmogus greičiausiai jau yra lankęsis daugelyje muziejų, tačiau sisteminiams pokyčiams reikia išankstinio pasirengimo. Teigiama lankytojo patirtis muziejuje skatina sugrįžti atgal ir su didesniu smalsumu gilintis į muziejuose saugomus pasaulio ar tautos istorijos paveldo klodus. Visi skirtingai žvelgiame į aplink mus esantį pasaulį, o pažindami žvilgsnių įvairovę galėsime padėti ne tik specialiųjų poreikių turintiems vaikams, bet ir prisidėti tenkinant normalios raidos žmonių emocinius, kognityvinius, socialinius ir saviraiškos poreikius. „Vaikas autistas pasaulį mato kitaip. O mūsų uždavinys – pripažinti ir įvertinti kitokį jo mąstymo ir pasaulio pažinimo būdą. Todėl turime „įgarsinti“ jo mintis ir jausmus, net jeigu jis pats nekalba žodžiais. Jei to nepadarysime, mūsų vaikui autizmas reikšis praleistomis galimybėmis, neatrastomis dovanomis. Todėl reikia veikti“, – sako Ellen Notbohm, populiaros knygos „Kiekvienas autistiškas vaikas norėtų, kad jūs žinotumėte dešimt dalykų“ autorė (Notbohm, 2012). Geriau suprasdami autizmo sindromą, be jokios abejonės, drąsiau ir plačiau atversime muziejų, kuriuose šeimai gera būti kartu, pažinti ir džiaugtis, duris.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. GRANDIN, Temple. Thinking in Pictures: Other Reports from My Life with Autism. New York: Vintage books, 1996. 222 p. ISBN 978-0385477925.
2. GRANDIN, Temple. Thinking in Pictures, Expanded Edition: My Life with Autism. New York: Vintage Books, 2006. 270 p. ISBN 978-0307275653.
3. LESINSKIENĖ, Sigita. Vilniaus miesto vaikų autizmas. Daktaro disertacijos santrauka, Medicinos mokslai, pediatrija, Vilnius. Vilniaus universitetas, 2000.
4. MESIBOV, Gary B., SHEA, Victoria, SCHOPLER, Eric (2004) The TEACCH Approach to Autism Spectrum Disorders. New York: Springer, 2004. 212 p. ISBN 978-0306486463.
5. NOTBOHM Ellen. Kiekvienas autistiškas vaikas norėtų, kad jūs žinotumėte dešimt dalykų. Vilnius: Tyto Alba, 2012. 126 p. ISBN 978-9986-16-882-9.
6. WING, Lorna. Manifestations of Social Problems in High Functioning Autistic People. High Functioning Individuals with Autism, Schopler, E. & Mesibov, G. (eds.). New York. 1992, p.129–142.



Eglė Nedzinskaitė

MUZIEJŲ PRIEINAMUMAS SPECIALIŲJŲ POREIKIŲ TURINTIEMS VAIKAMS

Lietuvoje yra per šimtą muziejų. Visi jie daugiau ar mažiau skiriasi savo ekspozicijomis, darbo su lankytojais principais, tiksline auditorija. Vieni pritraukia tyrinėtojų profesionalų auditoriją, kitų pagrindiniai lankytojai – organizuotos moksleivių grupės. Tarptautinės muziejų tarybos (angl. ICOM) etikos kodekse pažymima: „Valdymo organas privalo užtikrinti, kad muziejus ir jo rinkiniai būtų prieinami visiems tam tikru nustatytu paros ir metų laiku. Ypatinę dėmesį reikia skirti specialiųjų poreikių turintiems žmonėms“¹. Lietuvoje ne į visus muziejus gali patekti žmonės, turintys judėjimo negalią, dar mažiau tų, kurie atitinka lankytojų, turinčių fizinę, protinę negalią, sergančių psichinėmis ligomis, poreikius.

Nors tapo įprasta, kad muziejus yra ne tik kultūros paveldą kaupianti, sauganti ir eksponuojanti institucija, bet ir edukacinė erdvė, ji šiandien atvira dar ne visiems. Pirmiausia muziejų edukatorių žvilgsnis krypta į darželius ir mokyklas, aktyviausius edukacinės veiklos dalyvius. Deja, dažnai pamiršamos kitos visuomenės grupės, tokios kaip suaugusieji ar senjorai, dar labiau – įvairios socialinės atskirties grupės: imigrantai, tautinės mažumos, bedarbiai.... Tik retkarčiais muziejuose apsilanko fizinę ar protinę negalią turinčių asmenų, dažniausiai tik aktyvių ir sąmoningų žmonių, dirbančių socialinės pagalbos centruose, dėka. Muziejams, biudžetinėms įstaigoms priskirtas ir visuomeninis vaidmuo, todėl turėtų būti privalu per edukacinę veiklą sudaryti galimybes muziejų turtais naudotis visiems visuomenės nariams, *net* tiems, kurie nepadidins procentų lankomumo statistikoje. Suprantama, kad kiekvienas muziejus negali (ir neturi) įgyvendinti edukacinių programų visoms tikslinėms grupėms, tačiau skirtingos ekspozicijos gali pritraukti specifines lankytojų grupes ir puikiai patenkinti jų poreikius. Kol neįgaliųjų ir specialiųjų poreikių turinčių asmenų integracija į švietimo sistemą ir visuomeninį gyvenimą vyksta vangiai, muziejai turi

¹ ICOM muziejų etikos kodeksas [interaktyvus], 2015, p. 7. Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 10 d.] http://www.inm.lt/files/muziejus/icom/ICOM_kodeks.pdf.



potencialą tapti kaip tik ta erdve, kurioje vaikai ir suaugusieji galėtų mokytis, bendrauti, interpretuoti ir kurti nepaisydami fizinių ir psichinių galimybių.

Geriausiai vertinami pasaulio muziejai visų pirma siekia tapti savo bendruomenių centru, vieta, kurioje tos šalies, krašto, regiono ar miesto gyventojai pažintų kultūrinį paveldą ir galėtų juo naudotis. Pažymėtina, kad šie muziejai savaime suprantamą dalyką mano esant organizuoti edukacinę veiklą, kurti priemones ne tik moksleiviams, studentams, specialistams, be to, ypatingą dėmesį kreipia į mokymosi visą gyvenimą koncepciją bei į lankytojus, turinčius specialiųjų poreikių. Priklausomai nuo kolekcijų pobūdžio, darbuotojų iniciatyvos ir kvalifikacijos, bendruomenės poreikių jie specializuojasi, oficialiai teikia pasiūlymų kelioms tikslinėms auditorijoms, bet visada yra atviri konkrečios grupės poreikiams. Pavyzdžiui, Britų muziejus Londone (Jungtinė Karalystė) siūlo jslėmis grįstus užsiėmimus ir taktines ekskursijas², *Tate Modern* (Londonas, Jungtinė Karalystė) turi programą negirdintiems, taip pat siūlo taktines ekskursijas³, Metropoliteno meno muziejus⁴ ir Modernaus meno muziejus⁵ (Niujorkas, JAV) yra parengę programas regėjimo, klausos negalią, mokymosi ir autizmo spektro sutrikimų demenciją turintiems lankytojams. Vis daugiau muziejų organizuoja specialius renginius šeimoms, kuriose auga autizmo spektro sutrikimų turintys vaikai. Programa „Ankstyvi paukščiai“ („Early Birds“) Mokslo muziejuje Londone (Jungtinė Karalystė)⁶ suteikia galimybę aplinkai itin jautriems vaikams lankytis muziejuje dar prieš atidarant jį lankytojų srautui (ne darbo valandomis). Ne mažiau svarbų vaidmenį kaip veikla vaidina ir edukaciniai dalykai, kurie įgalina muziejų pažinti ir tyrinėti pavienius žiūrovus, savarankiškai ateinančias šeimas su mažais vaikais. Retas muziejus neturi audiogido, bet rengiami ir specialūs audiovizualiniai gidai regėjimo, klausos negalią turintiems asmenims.

2 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 10 d.] http://www.britishmuseum.org/learning/schools_and_teachers/access_and_sen.aspx.

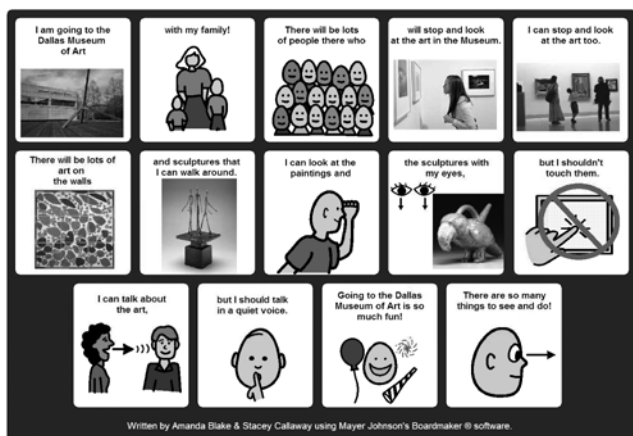
3 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 10 d.] <http://www.tate.org.uk/visit/tate-modern/access-and-facilities/disabled-visitors>.

4 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 10 d.] <http://www.metmuseum.org/learn/for-visitors-with-disabilities>.

5 Prieiga per internetą <http://www.moma.org/learn/disabilities/index>.

6 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 10 d.] http://www.sciencemuseum.org.uk/visitmuseum/Plan_your_visit/events/other/early_birds_event.aspx.

My Visit to the Dallas Museum of Art



1 iliustracija. Dalaso meno muziejaus (JAV) socialinė istorija.
Prieiga per internetą https://www.dma.org/sites/default/files/file_attachments/DMA%20Social%20Story.pdf.

Atsižvelgiant į tai, kad specialiųjų poreikių turintys vaikai daug jautresni aplinkos pokyčiams, muziejai kuria socialines, vaizdines savo erdvių istorijas. Socialinėje istorijoje pateikiama informacija apie muziejaus taisykles, kaip jame juda lankytojų srautai, ką veikia ir kuo gali prisidėti darbuotojai bei tėveliai. Paprasta, aiškiai suprantama kalba supažindinama, kodėl, pavyzdžiui, reikia kantriai laukti eilėje, kokių pasakojimų vaikas gali rasti ekspozicijose (žr. 1 iliustraciją). Vaizdinė istorija ypač svarbi autizmo spektro sutrikimų turintiems vaikams, ji jiems priemiausia: vaizdine kalba paaiškinama, su kuo lankytojas susitiks muziejuje (su apsaugos darbuotojais, kasininku, salių prižiūrėtojais ir pan.), kokius veiksmus turės atlikti (nusipirkti bilietą, elgtis pagal muziejaus taisykles), kokios erdvės gali veikti neigiamai (triukšmingos, ryškiai apšviestos), kokiose galima pailsėti. Tokia dar prieš apsilankymą gauta informacija sumažina neigiamos reakcijos tikimybę. Puikių socialinių ir vaizdinių istorijų pavyzdžių įvairaus amžiaus lankytojams siūlo Smithsonian institutas (JAV)⁷. Kai kuriuose muziejuose yra įrengti „ju-

⁷ Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 10 d.] [http://www.si.edu/accessibility/pre-visit-stories/](http://www.si.edu/accessibility/pre-visit-stories)



timiniai“ kambariai“, kur specialiųjų poreikių turintys vaikai (ir suaugusieji) gali tyrinėti aplinką visais savo pojūčiais (pavyzdžiui, Viktorijos ir Alberto muziejuje Londone, Jungtinėje Karalystėje).

Lietuvoje tik vienas kitas muziejus yra parėngęs ir viešai paskelbęs edukacinių programų specialiųjų poreikių turintiems vaikams, pvz.: „Svečiuose pas senąjį žveją“ ir „Kas Baltijoje gyvena“ Lietuvos jūrų muziejuje (Klaipėda)⁸; „Ten, kur spalvos susitinka!“ „Muziejus neregiiui“ M. Žilinsko galerijoje (Kaunas)⁹; „Pažinti meną pojūčiais“ (Lietuvos dailės muziejaus (LDM) Meno pažinimo centras kartu su Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjunga)¹⁰; „Kelionė į Kernavės priešistorę, arba kartu palieskime praeitį“ Valstybinio Kernavės kultūrinio rezervato muziejuje¹¹. Daug daugiau veiklos vyksta neviešinant, tiesiog bendradarbiaujant su ugdymo įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, adaptuojant edukacinius užsiėmimus. Dalį veiklos inicijuoja ne patys muziejai, o negalią turinčių žmonių organizacijos, tiesiogiai susiduriančios su kultūros nepasiekiamumu. Kaip teigia Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjunga (LASS), 2000 m. ji, siekdama atkreipti visuomenės dėmesį į meno, muziejų, architektūros bei kultūros vertybių neprieinamumą regėjimo negalią turintiems žmonėms, savo bendruomenės narių vardu kreipėsi į aukščiausias valstybės institucijas ir siūlė pakeisti sustabarėjusią nuostatą dėl aklųjų nesugebėjimo integruotis į pulsuojantį meno pasaulį, dėl būtinybės ypatingą dėmesį ugdymo įstaigose skirti vaizdinių formavimui nuo kūdikystės nematantiems vaikams, dėl nuolatinių ekspozicijų regos neįgaliesiems rengimo muziejuose bei galerijose, priminti apie gresiančią socialinę atskirtį kultūros prasme, jeigu, kuriant šalies kultūros politiką ir įvairias jos strategijas, bus pamiršta sunkią regėjimo negalią turinčių žmonių bendruomenė. Tačiau deramo dėmesio ir konkrečių veiksmų iš minėtų institucijų nebuvo sulaukta.

Iniciatyvos ir nuoseklesnės veiklos teko imtis pačiai LASS. Specialistai, išanalizavę įvairių šalių patirtį, apsilankę kitų užsienio šalių

8 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 11 d.] [http://juru.muziejus.lt/doc/2015/1411-160%20\]M%20el%20knyga.pdf](http://juru.muziejus.lt/doc/2015/1411-160%20]M%20el%20knyga.pdf).

9 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 11 d.] <http://www.ciurlionis.lt/edukacija>.

10 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 11 d.] http://www.ldm.lt/RRM/pazinti_mena_pojuciais.htm.

11 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 11 d.] <http://www.kernave.org/lt/archeologine-vietove/muziejus/edukacija>.



2 iliustracija. Užsiėmimas Lietuvos aklųjų ir silpnaregių ugdymo centro moksleivių grupei NDG (Povilo Šnaro nuotrauka)

muziejuose ir remdamiesi Europos aklųjų sąjungos rekomendacijomis bei kitais tarptautiniais dokumentais, gavę aklųjų bendruomenės pritarimą, parengė ilgalaikę edukacinę regos neįgaliųjų meninio ugdymo programą „Pažinti meną pojūčiais“ ir, sutikus bendradarbiauti Lietuvos dailės muziejaus Meno pažinimo centrui, nuo 2000 metų pradėjo ją įgyvendinti.¹²

LASS aktyvumas ir kryptinga veikla lėmė, kad Lietuvos dailės muziejuje šiai tikslinei auditorijai nuolat kuriami nauji užsiėmimai: 2005 m. LDM Laikrodžių muziejuje (Klaipėda) vyko liečiamoji paroda akliesiems „Laiko matavimo prietaisų raida“, 2009 m. po muziejus keliavo multisensorinė paroda „Magiškasis M. K. Čiurlionio pasaulis. Zodiakas“ (taktilinių objektų autoriai – tapytojas Arvydas Pakalka ir keramikas bei scenografas Jonas Arčikauskas), išleista leidinių, skirtų silpnaregiams ir akliesiems, parodos „Magiškasis M. K. Čiurlionio pasaulis. Zodiakas“ katalogas (2009) bei pirmasis leidinio „Pažinti meną pojūčiais. Lietuvos dailė XVI–XX a. pradžioje“ numeris (2014), kuriame pristatomi Vilniaus paveikslų galerijoje eksponuojami kūriniai. 2014 m. Nacionalinė dailės galerija (NDG, Vilnius) išleido taktilinių atvirukų su iškiliais XX–XXI a. Lietuvos dailės ekspozicijoje pristato-

¹² Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 11 d.] <http://lass.lt/index.php?2346062008>.



3 iliustracija. LASS projekto „Žmonių su regos negalia kultūrinė integracija ir meno pažinimas, taikant teatro ir šokio improvizacijos metodus“ akimirka (Povilo Šnaro nuotrauka)

mų kūrinių vaizdais (žr. 2 iliustraciją). Vienintelė nuolatinė ekspozicija Lietuvoje, pritaikyta silpnaregiams ir akliesiems, yra M. Žilinsko paveikslų galerijoje Kaune. Tai menotyrininkės Violetos Jasevičiūtės inicijuota ir kuruota paroda „Muziejus neregiiui“. Internetiniame galerijos tinklalapyje rašoma: „Parodos koncepcija išsiskiria aiškia orientacija į silpnai matančius ir visiškai aklius žmones: jos eksponatai bei architektūra formuojama atsižvelgiant į specifinius aklių poreikius ir lūkesčius, išnaudojant taktilinį principą bei kitus subtilius metodus. Visus kūrinius galima liesti rankomis, „nuskaityti“ pirštais; darbų forma yra reljefiška (pastozinė tapyba; vietoje grafikos atspaudų – klišės su įrėžtu piešiniu; dominuoja skulptūra ir objektai, palankiausi taktiliniam suvokimui; etiketės pristatomos Brailio raštu). Neskaitant lytėjimo, remiamasi kitais sensoriniais pojūčiais – klausa, uosle (t. y. eksponatuose yra garso instaliacijos, jie skleidžia aromata). Kūrinių siužetai pritaikyti ir suaugusiesiems, ir vaikams. Parodai sudaryta speciali edukacinė programa, skirta neregiam: akluosius žiūrovus pasitinka ir kūrinius pristato specialiai paruošti gidai“.

2015 m. LASS vėl ėmėsi iniciatyvos ir Nacionalinėje dailės galerijoje įgyvendino jaunimui ir suaugusiesiems skirtą kūrybinių dirbtuvių ciklą „Žmonių su regos negalia kultūrinė integracija ir meno pažinimas, taikant teatro ir šokio improvizacijos metodus“ (žr. 3 iliustraciją), per kurį edukacinius užsiėmimus silpnaregiams, akliesiems ir matantiems žmo-



4 iliustracija. Lietuvos jūrų muziejaus multisensorinis objektas regos negalią turintiems vaikams (Lolitos Valužienės nuotrauka)

nėms vedė NDG edukatoriai, „Po-
jūčių teatro“ aktoriai, kontaktinės
ir teatrinės improvizacijos moky-
mus organizavo Julija Melnik ir
aktorius Arūnas Žebrauskas. Da-
lyviai turėjo progą pažinti meno
kūrinius skirtingais pojūčiais ir
kartu pajusti naujų potyrių, iš-
mėginti savo galimybes judesio ir
teatrinėje improvizacijoje. Projek-
te dalyvavę NDG ir Lietuvos jūrų
muziejaus edukatoriai įsipareigo-
jo rengti nuolatinės multisensori-
nes edukacines programas silpna-
regiams ir akliems.

Vilniaus universiteto Kauno
humanitariniame fakultete atsiradus
studijų programai „Audiovi-
zualinis vertimas“ galime tikėtis,

kad muziejuose atsiras profesionaliai parengtų ir būtent klausos ir re-
gos negalią turintiems žmonėms skirtų gidų. Kol kas gidą gestų kalba
turi tik Energetikos ir technikos muziejus Vilniuje. Deja, edukacinių
užsiėmimų kitų specialiųjų poreikių turintiems vaikams Lietuvos mu-
ziejuose beveik nėra¹³ (žr. 4 iliustraciją).

2015 m. spalio mėn. Vilniaus universiteto Muzeologijos katedra Lie-
tuvos muziejų edukatoriams surengė mokymus „Specialiųjų poreikių
vaikai muziejuje“, kuriuose iš naujo aktualizuoti muziejų prieinamumo
ir muziejinių pasirengimo dirbti su šia vaikų grupe klausimai. Visi be
išimties mokymuose sutikti kolegos tvirtino, kad svarbu didinti muzie-
jų prieinamumą specialiųjų poreikių – fizinę, protinę negalią – turin-
tiems asmenims, sergantiems psichikos ligomis ar sutrikusio vystymosi
žmonėms. Tokia veikla teigiamai veikia dalyvių emocijas, skatina tyri-
nėti ir pažinti pasaulį per interpretacijoms atvirus kultūros objektus.
Užsiėmimų reikalingumą patvirtina ir vaikus atvedę pedagogai, sociali-
niai darbuotojai (žr. 5 iliustraciją). Be to, darbas su specialiųjų poreikių
turinčiais lankytojais yra naudingas visoms pusėms: ir muziejui, ir edu-

13 Autorės žiniomis.



5 iliustracija. Edukacinio užsiėmimo „Algojimo“ dienos centro lankytojams NDG akimirka (Povilo Šnaro nuotrauka)

katoriams, ir patiems lankytojams. NDG edukacinių programų kuratoriaus Povilo Šnaro teigimu, „[toks darbas yra] savęs išbandymas, tam tikrų ribų peržengimas, savirealizacija“¹⁴. Kaip pavyzdį šio straipsnio autorė galėtų pateikti ir savo pačios patirtį, įgytą pasibaigus LASS kūrybinių dirbtuvių ciklui „Žmonių su regos negalia kultūrinė integracija ir meno pažinimas, taikant teatro ir šokio improvizacijos metodus“. Renginyje sekdamas, kaip nematantys žmonės orientuojasi erdvėje, turėjau progą permąstyti NDG architektūrą, akustiką, medžiagines kai kurių meno kūrinių savybes.

Eglė Rumbutytė, LDM Laikrodžių muziejaus edukatorė, patvirtina, kad „darbas su spec. poreikių turinčiais vaikais suteikia išskirtinę patirtį, kuri praverčia ne tik darbo aplinkoje, bet ir kasdienybės rutinoje. Tokio pobūdžio darbas leidžia geriau pažinti aplinką, bendruomenę, kurioje gyvename“. Viena iš Žaislų muziejaus Vilniuje įkūrėjų, edukatorė Indrė Jovaišaitė-Blaževičienė antrina: „Naudą išvelgčiau abipusę: mes turime progą gilinti ir plėsti suvokimą apie skirtingus žmonių poreikius bei gebėjimus, kartu ugdyti savo gebėjimą įsijausti ir priimti naujus edukacinius sprendimus. Specialiųjų poreikių turinčiai auditorijai norime sudaryti sąlygas savaip patirti ir sužinoti tai, ką per ekspoziciją norime perduoti visuomenei“.

14 Čia ir toliau cituojami LDM padalinių ir Žaislų muziejaus edukatorių atsakymai į autorės klausimus.



6 iliustracija. Edukacinio užsiėmimo „Algojimo“
dienos centro lankytojams NDG akimirka
(Povilo Šnaro nuotrauka)

Edukatorių entuziazmo neužtenka, kad muziejai taptų ištis atviri specialiųjų poreikių turintiems žmonėms. Teigiami pokyčiai priklauso nuo vadovybės požiūrio į infrastruktūrą, edukacinę veiklą bei priemones, nuo investuojamų lėšų. Mažiems muziejams, kuriuose direktorius, edukatorius, viešųjų ryšių atsovas ir parodų kuratorius dažnai yra tas pats asmuo, reikėtų paprasčiau reaguoti į kintančius lankytojų poreikius, prisitaikyti prie jų. Didieji Lietuvos muziejai yra lėčiau besisukanti sistema. Tačiau tikrai nepateisinama, kad kai kurie iš jų nėra pritaikyti žmonėms, turintiems judėjimo negalią. Keltuvų, liftų, nuolaidžių takų įrengimas turėtų būti kiekvieno muziejaus prioritetas. Tačiau užsiėmimai specialiųjų poreikių turintiems vaikams vyksta net ir sudėtingomis sąlygomis.

Siekdami kokybiškai parengti programą, edukatoriai turėtų skirti tam daugiau laiko ir pastangų, reikėtų labiau gilintis į individualius dalyvių poreikius, o ne ruošti užsiėmimus įprastoms lankytojų grupėms. Todėl būtina bendradarbiauti su grupių vadovais (pedagogais, tėvais), išsiaiškinti fizines, protines kiekvieno vaiko galimybes ir atsižvelgti į tai. Šio straipsnio autorės manymu, kuo daugiau programų bus siūloma ir kuo daugiau specialiųjų poreikių turinčių vaikų lankysis muziejuose, tuo aktualesnis bus ir bendradarbiavimas su psichologais, medicinos specialistais. Dabar edukatoriai pabrėžia jaučiantys žinių trūkumą:



7 iliustracija. Edukacinio užsiėmimo Ukmergės nestacionarių socialinių paslaugų dienos centro lankytojams NDG.
(Povilo Šnaro nuotrauka)

„Sunkiausi pirmieji užsiėmimai, bandymai įgyvendinti naujus kūrybinius sumanymus tampa lyg savotiška žvalgyba, testais, kurie rodo, kokia linkme dirbti su šiais vaikais“ (Daiva Banikonienė, LDM Meno pažinimo centras). Ir nereikia tikėtis, kad edukatoriai, dirbantys su įvairiausiomis tikslinėmis grupėmis, taps kiekvienos iš jų specialistais. Bet muziejams būtų tikrai naudinga turėti darbuotojų, profesionaliai išmanančių vienos ar kitos auditorijos, taip pat specialiųjų poreikių turinčių žmonių poreikius. Vis dėlto geriausia, ką edukatoriai gali padaryti, – tai susitikti su grupės vadovu dar prieš patį užsiėmimą, aptarti kiekvieno dalyvio polinkius, kartu suplanuoti užsiėmimo eigą. Tačiau net ir puikiai viską suplanavus, reikia likti atviriems: „Sukurti edukacinį užsiėmimą nėra taip sudėtinga kaip jį vesti. Kasdien galime patirti, kad ta pati programa šiek tiek svyruoja atsižvelgiant į auditoriją. Vaikai gali būti aktyvūs, kalbūs, lengvai įsitraukiantys, bet gali būti ir visiškai priešinga situacija. Tad sukūrus programą ir įvertinus visas jos pateikimo versijas, net išbandžius ją su keliomis auditorijomis, kaskart reikia būti pasiruošus iššūkiams. Todėl specialiųjų poreikių turinčiai auditorijai vedamas edukacinis užsiėmimas gali būti dar labiau nenuspėjamas. Gali tekti keisti net patikrintą ir iki to laiko tikusią taktiką, kad pasiektum savo užsibrėžtą tikslą“ (Indrė Jovaišaitė-Blaževičienė) (žr. 6 iliustraciją).



Dar viena „kliūtis“ (o gal labiau darbo įprotis) patenkinti specialiuosius poreikius Lietuvos muziejuose yra veiklos nuoseklumas. Jei vaikų, paauglių (ar jų mokytojų) iš įprastų mokyklų poreikius patenkina vienkartinis apsilankymas muziejuje, tai su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais reikia dirbti sistemingai. LDM Meno pažinimo centro edukatorė Jolanta Sereikaitė sako: „Vienoje įstaigoje pati dirbau su hiperaktyviais vaikais. Didesnę prasmę išvelgiu ne vienkartinuose užsiėmimuose, o jų sistemoje.“ Edukacija specialiųjų poreikių turintiems vaikams nėra tik supažindinimas su muziejaus turiniu – kartu tai socialinių, komunikacinių kompetencijų ugdymas, integracija į visuomenę. Todėl verta neskubėti, supažindinti dalyvius su muziejaus erdve ir palapsniui įtraukti į refleksinę bei kūrybinę veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos muziejai siūlo edukacinę veiklą specialiųjų poreikių turintiems vaikams, tačiau trūksta programų įvairovės, profesionalaus pasiruošimo ir (kartais) techninių galimybių. Gali atrodyti, kad geriausi pasaulio muziejai mus aplenkė daugeliu mylių, tačiau kartu jie yra inspiracijos šaltinis. Ypač muziejai JAV yra atviri tiek savo sukurtomis priemonėmis, tiek metodologija ir mums telieka mokytis iš jų.

Lietuvos muziejų edukatoriai mato prasmę ir jaučia poreikį vykdyti edukacinę veiklą, nukreiptą į šią tikslinę grupę, ir vis dažniau bendradarbiauja su įstaigomis, institucijomis, atstovaujančiomis jai. Bet kad sąvoka „visiems atviras muziejus“ nebūtų tik tuščias šūkis, turi keistis ir patys muziejai – nuo požiūrio į savo funkcijas iki infrastruktūros.

Pabaigoje norėčiau pacituoti skulptorių Robertą Antinį, kuris jau daugiau kaip 30 metų gilinasi į matymo ir nematymo temą: „Kiekvienas matantis (skulptorius) yra šiek tiek neregys <...> Aš esu toks pats neregys, ridenantis savo kamuolį...“¹⁵. Specialiųjų poreikių turintys vaikai panašesni į mus, nei gali atrodyti iš pirmo žvilgsnio (žr. 7 iliustraciją).

15 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 11 d.] <http://www.europosparkas.lt/edukacija/violeta.htm>.



REKOMENDUOJAMA PAPILDOMA LITERATŪRA

- ARNHEIM, Rudolf. *Visual Thinking*. University of California Press, 2004. 352 p. ISBN 978-0520242265.
- RAUDONIENĖ, Diana. *Grafinis atvaizdas, skirtas aklam suvokėjui: vizualumo ir taktinės santykis*. Vilniaus dailės akademijos leidykla, 2012. 287 p. ISBN 978-6094-47-051-6.
- PETKUTĖ, Ieva (sud.). *Susitikime muziejuje*. VŠĮ „Socialiniai meno projektai“, 2014. 62 p. ISBN 978-609-95709-0-7.
- SANDERHOFF, Merete (sud.). *Sharing is Caring. Openness and sharing in the cultural heritage sector*. Statens Museum for Kunst, Kopenhaga, 2014. 264 p. ISBN 978-87-92023-62-9



Danutė Mukienė

SKAITMENINIŲ TECHNOLOGIJŲ TAIKYMAS MUZIEJUOSE SPECIALIŲJŲ POREIKIŲ TURINTIEMS VAIKAMS

Specialiųjų poreikių turintis žmogus – asmuo, kuris dėl funkcijų sutrikimo arba dėl ypatingų gebėjimų turi specifinių poreikių, kurie yra reikšmingi visaverčiam jo dalyvavimui visuomenės gyvenime. Muziejus – viena iš daugelio įstaigų, kuri, vykdydama savo misiją, plėtodama edukacinę veiklą, turi galimybių prisidėti, kad šie poreikiai būtų patenkinti.

Pasaulyje bene dažniausia naudojama vaikų raidos sutrikimų klasifikacija, kurią 1989 m. pasiūlė mokslininkai Samuelis Kirkas (Samuel Kirk) ir Džeimsas Galoheris (James J. Gallagher):

1. Sutrikusio intelekto vaikai (protinių gebėjimų nukrypimas nuo normos, sukeliantis elgesio, emocijų bei socialinio prisitaikymo sunkumų);
2. Mokymosi sunkumų turintys vaikai;
3. Komunikacijos sutrikimų turintys vaikai;
4. Sutrikusios klausos vaikai;
5. Sutrikusios regos vaikai;
6. Sutrikusio elgesio vaikai;
7. Vaikai, turintys žymių kompleksinių sutrikimų;
8. Vaikai, turintys fizinio vystymosi sutrikimų bei sergantys somatinėmis ligomis.

Lietuvoje specialiųjų poreikių turinčius vaikus, su kuriais dažniausiai susiduria muziejų darbuotojai, įprasta skirti į tokias grupes:

1. Judėjimo negalią turintys vaikai;
2. Klausos negalią turintys vaikai;
3. Vaikai, kuriems būdingi raidos sutrikimai;
4. Kalbos sutrikimų turintys vaikai;
5. Regos negalią turintys vaikai;
6. Psichikos sutrikimų turintys vaikai;
7. Kompleksinių sutrikimų turintys vaikai.



Pastaraisiais metais apie darbą su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais, apie jų ugdymą gana nemažai informacinių, metodinių leidinių išleidžiama jau ir lietuvių kalba. Šioje srityje lyderis yra Šiaulių universitetas, kuriame veikia Socialinės gerovės ir negalės¹ studijų fakultetas, negalės tyrimų centras².

Tokios informacijos gausu ir internete. Gana daug ir įdomios bei muziejų edukaciniame darbe pritaikomos informacijos yra pateikta Šilalės rajono Kvėdarnos Kazimiero Jauniaus gimnazijos specialiosios pedagogės Nijolės Brazauskienės internetinėje svetainėje „Specialiojo pedagogo puslapis“³. Jos kūrėjai skelbia, kad čia galima „susipažinti su švietimo naujovėmis, aktualijomis, naujaisiais specialiojo ugdymo dokumentais, kurie aktualūs pedagogams, dirbantiems su specialiųjų ugdymo(si) poreikių turinčiais vaikais.“ Čia įvairių straipsnių, pateiktųjų, nuorodų, kurios padeda perprasti ugdymo programą, plečia vaikų akiratį, suteikia galimybę jiems turiningai praleisti laisvalaikį, gali rasti ne tik su vaikais dirbantys pedagogai, edukatoriai, bet ir mokiniai bei jų tėveliai.

Atskirame šio internetinio leidinio puslapyje⁴ pateikiama daug nuorodų į socialinius tinklus, kur galima rasti ir specialiųjų poreikių turintiems vaikams skirtų animuotųjų mokymo programėlių.

Šiandien, pradėdami analizuoti, kaip muziejai yra pasirengę dirbti su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais, turime pripažinti, kad didelių

1 Šiuo metu kalboje teikiamas vartoti terminas „negalia“ (žr. VLKK rekomendacijas). Daiktavardis „negalia“ yra *i(o)* linksniuotės, taigi jo kilmininko forma yra „negalios“ (kalbos red. pastaba).

2 Išsamiau apie Šiaulių Socialinės gerovės ir negalės studijų centro veiklą, paskutiniaisiais metais čia dirbančių specialistų spaudai parengtus ir išleistus leidinius, skirtus dirbti su vaikais, turinčiais specialiųjų poreikių, rašoma šio universiteto interneto svetainėje [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 10 d.]. Prieiga per internetą http://www.su.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=15717&Itemid=16978&lang=en.

3 *Specialiojo pedagogo puslapis* [žiūrėta 2015-09-04]. Prieiga per internetą <http://nijolespec.jimdo.com/>.

4 „Skaitmeninės mokymo priemonės“. *Specialiojo pedagogo puslapis* [žiūrėta 2015-09-04]. Prieiga per internetą: <http://nijolespec.jimdo.com/skaitmenin%C4%97s-mokymo-priemon%C4%97s/>. „Virtualūs turai“. *Lietuvos muziejai* [žiūrėta 2015-09-20]. Prieiga per internetą http://www.muziejai.lt/Virtuali_galerija/Virtuali_galerija.lt.asp?id=9&name=Virtual%C5%ABs%20turai; „Panoraminiai vaizdai“. *Lietuvos muziejai* [žiūrėta 2015-09-20]. Prieiga per internetą http://www.muziejai.lt/Virtuali_galerija/Virtuali_galerija.lt.asp?id=5&name=Panoraminiai%20vaizdai%20www.panoramas.lt.



pasiekimų, muziejams parengtų metodikų, kaip reikia dirbti su tokiais vaikais ir suaugusiais, edukacijos srityje neturime, tačiau būtume neteisūs sakydami, kad šioje srityje visai nieko nėra daroma.

Šios publikacijos tikslas nėra ištirti, kokios skaitmeninės technologijos gali ar negali būti taikomos dirbant su vienokių ar kitokių specialiųjų poreikių turinčiais muziejų lankytojais. Aptariamoms tik muziejuje ir jo priegose galimos taikyti skaitmeninės technologijos ir joms panaudoti skirtos priemonės, kurios muziejų darbuotojams gali būti naudingos dirbant su įvairaus amžiaus specialiųjų poreikių ir įvairių vystymosi sutrikimų turinčiais lankytojais.

Daugelyje muziejų ekspozicijų lankytojams jau siūloma pasinaudoti audiogidais ir informaciją apie vertingiausius muziejų eksponatus galima išklausti lietuvių, anglų, o kai kur ir daugeliu kitų kalbų, be to, ji pateikiama ir lietuvių gestų kalba. 30 tokių audiogidų buvo sukurta 2013 m. įgyvendinant iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir Lietuvos Respublikos biudžeto finansuojamą projektą „Integralios muziejų informacinės sistemos diegimas Lietuvos muziejuose“. Per šį projektą sukurtus vaizdo ir garso įrašus galima žiūrėti ir klausyti per kompiuterį, mobiliuosius įrenginius (mobiliuosius telefonus, planšetinius kompiuterius), net nebūtina ateiti į muziejų. Ši paslauga aktuali regos ir klausos negalią turintiems asmenims. Tačiau, kuriant šiuos ir daugelį kitų vaizdo bei garso įrašų, skirtų muziejų ekspozicijoms, tiek Lietuvos, tiek ir kitų pasaulio šalių muziejuose buvo ir dažniausia yra orientuojamasi į suaugusius muziejų lankytojus, taigi ne į vaikus ir net ne į paauglius, todėl dažnai vaikams, ypač turintiems specialiųjų poreikių, muziejuose lankytojams siūlomų audiogidų informacija nėra įdomi.

Kiek labiau prie vaikų poreikių muziejuose yra priartinta informacija, pateikiama čia veikiančiuose informaciniuose terminaluose, kur šiandien jau galima rasti ne tik aktualiausią informaciją apie muziejų, jo lankymo valandas, bilietų kainas, ekspozicijas, parodas, muziejaus istoriją bet ir interaktyvių žaidimų, viktorinų, kurias mėgsta vaikai.

Bene labiausia muziejuose vaikų dėmesį patraukia interaktyvūs stalai, į kuriuos yra integruoti specialiai vaikams sukurti žaidimai. Lietuvoje jau nebe naujiena ir atskiros vaikų edukacijai skirtos interaktyvios klasės. Muziejai yra sukūrę ir keletą daktilinių parodų, skirtų regos negalią turintiems žmonėms. Tačiau tai tik pavieniai pavyzdžiai. Nuoseklus, sistemingas darbas su specialiųjų poreikių turinčiais muziejaus



lankytojais, juo labiau su atskiromis jų grupėmis, tarp jų vaikais, kol kas nėra. Šiek tiek daugiau ši veiklos sritis yra išplėta didžiuosiuose Lietuvos miestuose, kur veikia vaikų, turinčių specialiųjų poreikių, ugdymui skirtos įstaigos, kurios pačios inicijuoja tokių vaikų lankymąsi muziejuose ir jau yra suradusios kelią į šiuose miestuose kūrybiškai dirbančius edukacinius centrus. Tokiems apsilankymams muziejų darbuotojai rengiasi iš anksto, šiuose centruose anksčiau parengtos edukacinės programos atitinkamai pritaikomos negalią turinčių vaikų poreikiams. Praktika rodo, kad, dirbdami su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais, muziejų darbuotojai naujausių skaitmeninių technologijų teikiama galimybėmis vis dar naudojasi gana retai. O specialiųjų poreikių turintys vaikai domisi naujausiomis skaitmeninėmis technologijomis bei naudodant jas sukuriama produktais, jų veikimu.

Aktualizuodami darbo su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais būtinybę muziejuose, turime suprasti, kad ši veiklos sritis negali būti atsieta nuo visos kitos muziejinės veiklos, taigi šiuos klausimus muziejuose reikia spręsti kompleksiskai.

Daugelyje muziejų tam dabar yra palankios sąlygos, nes daug kur jau yra modernizuojamos muziejų ekspozicijos, parodoms skirtos patalpos ar planuojama tai padaryti, kuriamos naujos elektroninės muziejų paslaugos.

Gyvename skaitmeninių technologijų amžiuje. Vaikai dabar labai imlūs naujovėms. Šiandien dažnas iš jų, būdamas vos 3–5 metų, jau naudojami kompiuteriais, mobiliaisiais, išmaniaisiais įrenginiais.

Mūsų tikslas nėra perkelti visą vaikų gyvenimą į virtualų pasaulį. Mes turėtume tik panaudoti skaitmeninių technologijų galimybes tam, kad bendravimas su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais būtų šiuolaikiškas, abiem pusėms priimtinas, įdomus ir naudingas.

Skaitmeninių technologijų galimybės Lietuvos muziejuose dažniausiai yra naudojamos šiais tikslais:

1. Muziejų veiklos reklamai;
2. Informacijai apie muziejuose sukauptas ir saugomas vertybes pateikti internete;
3. Muziejų ekspozicijoms ir parodoms papildyti, išryškinti, pateikti informacijai apie muziejuose saugomus ir ekspozicijose bei parodose pristatomus eksponatus aktualizuoti;
4. Lankytojų žinioms, gautoms per ekskursiją po muziejų, įtvirtinti.



Dėl įvairių objektyvių ir subjektyvių priežasčių (pvz., trūksta lėšų, žinių, supratimo, laiko ir t. t.) apie tai, kad skaitmeninės technologijos gali padėti muziejams vykdyti jiems priskirtą misiją, vis dar gana dažnai prisimenama tik paskutiniais ekspozicijos ir parodos įrengimo momentais, o kartais apie tai ir visai pamirštama. Nemažai tokių pavyzdžių yra ne tik periferiniuose, bet ir Kauno, Vilniaus, Klaipėdos bei kituose didžiųjų Lietuvos miestų muziejuose. Šiuo požiūriu išimtis yra tik Lietuvos jūrų muziejus (Klaipėda), Lietuvos banko Pinigų muziejus (Vilnius), Valstybinio Kernavės kultūrinio rezervato (Kernavės archeologinės vietovės) muziejus, keletas naujų ekspozicijų, pastaraisiais metais įrengtų kituose muziejuose.

Daugelis muziejų vadovų vis dar mano, kad, įrengiant naują ekspoziciją ar parodą, užtenka turėti teminį jos planą, suremontuoti ekspozicijai skirtas patalpas, atrinkti eksponatus, įrėminti paveikslus, nupirkti ir tinkamai panaudoti ekspozicijoms skirtas vitrinas, standus, įrengti apšvietimą ir prie eksponatų nurodyti svarbiausią informaciją apie juos. Be abejo, tai nėra taisyklė, kuri neturėtų išimčių, tačiau apskritai tendencija tokia, kad įrengiant naujas ekspozicijas, parodas, geriausiai atveju randama galimybių tik muziejaus ekspozicijų salėje pastatyti televizorių ar kitą ekraną, per kurį rodoma aktuali vaizdo medžiaga, ir internetinėje muziejaus svetainėje sukurti bei paskelbti virtualią įdomiausių toje ekspozicijoje ar parodoje eksponuojamų objektų versiją.

Lietuvos ir kitų pasaulio šalių muziejų praktika rodo, kad geriausią efektą, pradėję renovuoti muziejų pastatus, rengti naujas ekspozicijas ir parodas, galėsime pasiekti tik naudodamiesi naujausių skaitmeninių technologijų teikiamomis galimybėmis: visi, kas vykdo tuos projektus, supranta, jog naudojimas naujomis informacinėmis, skaitmeninėmis technologijomis yra neatsiejama įgyvendinamų projektų dalis.

Bet šiandien ir to jau neužtenka. Vykdydami pastatų renovavimo, naujų ekspozicijų rengimo ar jų modernizavimo projektus, planuodami edukacinę veiklą, kurdami ir administruodami internetines muziejų svetaines, turime neužmiršti, kad gana didelis procentas žmonių, kuriems teikiame ar teiksime paslaugas, bus specialiųjų poreikių turintys vaikai, paaugliai ir suaugusieji.

Skaitmeninių technologijų panaudojimo galimybių spektras muziejuose yra gana platus. Dažniausiai čia jos yra naudojamos:

1. Kuriant internetinius leidinius ir dalyvaujant socialiniuose tinkluose;
2. Muziejų prieigose;



3. Lankytojų priėmimo / aptarnavimo zonose (terminaluose);
4. Ekspozicijų, parodų salėse;
5. Edukacijai skirtose zonose;
6. Lankytojams maitinti, pailsėti, suvenyrams įsigyti skirtose zonose.

Itin daug galimybių dirbant su įvairaus amžiaus specialiųjų poreikių turinčiais žmonėmis teikia internetiniai muziejų leidiniai. Daugumoje internetinių muziejų svetainių ir kitų leidinių yra sukaupta daug itin vertingos informacijos, kuria dar kartą tinkamai pasinaudojus galima sukurti daug įvairiausių priemonių edukaciniam darbui. Daliai spec. poreikių turinčių žmonių, ypač turintiems judėjimo negalią, šie internetiniai leidiniai suteikia galimybę, nevykstant į muziejų, susipažinti su juose sukauptomis vertybėmis, naujomis ekspozicijomis ir parodomis (žr. 1 iliustraciją).



1 iliustracija. Lietuvos jūrų muziejaus svetainė internete

Daug informacijos apie muziejus pateikiama ir kituose muziejų kuriamuose internetiniuose leidiniuose. Svarbiausi iš jų yra šie:

1. Lietuvos muziejų portalas „Lietuvos muziejai“ (www.muziejai.lt) (portalas turi lietuvišką, anglišką, vokišką, prancūzišką ir rusišką versijas);
2. Lietuvos integralios muziejų informacinės sistemos (LIMIS) porta-



- las (www.limis.lt) ir internetinės 21 muziejaus LIMIS elektroninių katalogų prieigos;
3. Virtualių Lietuvos muziejų parodų svetainės, tai yra:
 - 3.1. „Lietuvos muziejų virtualios parodos“ (<http://www.muziejai.lt/emuziejai/index.asp>);
 - 3.2. „Lietuvos muziejų lobiai“ (<http://www.muziejai.lt/lobiai/index.html>);
 - 3.3. „Ekspozitai, kuriuos verta pamatyti“ (<http://parodos.emuziejai.lt/>);
 4. Muziejų profiliai socialiniuose tinkluose;
 5. Nacionalinis kultūros paveldo portalas „ePaveldas“ (www.epaveldas.lt), kuris 2016–2020 m. turėtų tapti pagrindiniais elektroniniais Lietuvos kultūros paveldo vartais;
 6. Europos kultūros paveldo portalas „Europeana“ (www.europeana.eu).

Administruojant, modernizuojant šiuos internetinius muziejų leidinius ir kuriant naujus, privalu neužmiršti, kad jie turi būti pritaikyti ir neįgaliesiems. Svarbu ir tai, kad muziejų darbuotojai, įdėję daug darbo kurdami ir administruodami juos, neužmirštų, jog labai svarbu tuos internetinius leidinius įvairiais būdais reklamuoti.

Gyvename tokiu laikotarpiu, kai vis daugiau vietos mūsų gyvenime tenka vizualizacijai. Specialiųjų poreikių turintys vaikai, suaugusieji, jei tik neturi regos negalios, internetiniuose leidiniuose jau ieško ir 3D vaizdų, virtualių turų po muziejus bei kitokių moderniai pateikiamų vaizdų, panoraminių, cilindrinų muziejų ekspozicijų nuotraukų. Bendradarbiaudami su privačiomis įmonėmis, jau nemažai šių naujovių turime susikūrę (daugiausia paskelbta portale „Lietuvos muziejai“⁽⁴⁾), tačiau akivaizdu, kad trūksta jų reklamos, todėl šia informacija vis dar naudojasi nedaug kas.

Tam, kad internetiniai leidiniai tinkamai veiktų ir juose būtų pateikiama informacija, reikalinga įvairių specialiųjų poreikių turintiems asmenims, pastatų renovuoti nereikia.

Na, o ką daryti, jei sumanėme renovuoti ar atnaujinti muziejaus ekspozicijoms, parodoms, lankytojams aptarnauti skirtus pastatus ar jau anksčiau įrengtą ekspoziciją pritaikyti ne tik tradiciniams muziejaus lankytojams (vidutinio amžiaus, sveikiems, kultūros, istorijos paveldu besidomintiems žmonėms), bet ir spec. poreikių turintiems lankytojams, tarp jų ir vaikams?



Be abejo, pirmiausia svarbu sukurti naujo atidaromo ar atnaujinamo, renovuojamo muziejaus ar ekspozicijos koncepciją. Be abejo, išsiaiškinę esamus poreikius, turime sužinoti, kiek juos realizuoti prireiks lėšų, kiek jų gauti yra realu. Planuoti, kur ir kokias skaitmenines technologijas panaudosime, turėtume atitinkamai – taip pat kaip ir kitus numatomus darbus.

Reklamai skirti įrenginiai (lauko stendai, interaktyvūs muziejų terminalai, „bėgančios“ informacinės eilutės) dažniausiai įrengiami muziejų prieigose ir netradicinėse erdvėse (prekybos centruose, autobusų, traukinių stotyse ir kitose reklamai skirtose, gerai matomose vietose). Jie atkreipia tiek sveikų, tiek neįgalių, specialiųjų poreikių turinčių žmonių dėmesį. Įtaigiai ir įdomiai pateikta informacija tiek vienus, tiek ir kitus gali paskatinti apsilankyti muziejuje ir artimiau susipažinti su čia eksponuojamomis vertybėmis (žr. 2 iliustraciją).



2 iliustracija. Alytaus kraštotyros muziejaus prieigose – interaktyvus reklaminis stendas

Lankytojų priėmimo / aptarnavimo zonoms (terminalams) yra priskiriamos rūbinės, bilietų kasos. Tiek Lietuvos, tiek ir kitų pasaulio šalių muziejuose dažniausia būtent tose vietose įrengiami lietimui jautrūs ekranai, kuriuose pateikiama aktualiausia informacija apie muziejų, jame veikiančias parodas ir ekspozicijas, bilietų kainas, darbo laiką. Patogiam aukštyje įrengtų didelių parametrų ekranuose, skirtuose informacijai pateikti, dažniausiai skelbiama informacija apie muziejaus šokiadienius, rodomi dėmesį patraukiantys vaizdai ar vaizdo siužetai iš naujausių parodų, nuolatinių muziejaus ekspozicijų ar edukacinių užsiėmimų, kartais demonstruojami ir virtualūs turai po įdomiausias muziejaus ekspozicijas, parodas ir kt.



Dideliuose muziejuose, jei tik yra galimybė, įrengiamos lankytojų poilsio zonos (atviros ar uždaros erdvės, kuriose įrengiami informaciniai terminalai, garso, vaizdo ir garso žiūrėjimo bei klausymosi zonos, didelių parametrų ekranai filmams žiūrėti ir kt., interaktyvūs žaidimų stalai, tradicinės ir skaitmeninės skaityklos ir t. t.).

Be abejonės, niekas parodų ir ekspozicijų salėse savo vertę negali pakeisti originalių eksponatų, tačiau dažnam lankytojui, kad ir kaip įdomiai jie būtų išdėstyti, tik pamatyti jų neužtenka. Šiandien tose salėse jau ieškome ir informacijos, kuri pateikiama naudojant skaitmenines technologijas. Jos čia neturėtų dominuoti, nustelbti rodomus eksponatus. Jų paskirtis – aktualizuoti pateikiamą informaciją ir padėti geriau ją įsiminti.

Pastaraisiais metais pasaulyje vyrauja tendencija ekspozicijas įrengti taip, kad jų lankytojai turėtų galimybę susikaupti ir neblaškomi susipažinti su originaliais muziejų eksponatais. Užsienio šalių muziejų (JAV, Didžiosios Britanijos, Austrijos, Lenkijos, Kinijos ir kt.) ekspozicijose skaitmeninių technologijų naudojama gana daug, tačiau jos nedominuoja, tik padeda iš eksponatų gausos išskirti tai, kas svarbiausia, ir tiems, kas nori, labiau įsigilinti į ekspozicijose pristatomą temą, gauti papildomos informacijos.

Kokia įranga dažniausiai perkama tam, kad parodose ir ekspozicijose būtų naudojamos skaitmeninės technologijos?

1. Informaciniai, lietimui jautrūs terminalai;
2. Kiti informaciniai terminalai (maži, parodose ir ekspozicijose integruojami ekranai, planšetiniai kompiuteriai), skirti ekspozicijoms papildyti;
3. Apšvietimo ir kita įranga, padedanti sukurti efektyvų ekspozicijos, parodos vaizdą;
4. Didelių parametrų ekranai, skirti vaizdams, filmams demonstruoti;
5. Garso, vaizdo ir garso klausymo bei žiūrėjimo įranga, skirta žiūrėti ir klausyti vaizdo įrašus specialiai tam įrengtose ekspozicijų zonose;
6. Interaktyvūs žaidimų stalai;
7. Kompiuteriai (stacionarūs, nešiojamieji, planšetiniai);
8. Audiogidai;
9. Qr kodai;
10. Ekspozicijose naudojamos interaktyvios programėlės (žr. 3–5 Iliustracijas).



3 iliustracija.
Respublikinio Vaclovo
Into akmenų muziejaus
kamerinės dalies
ekspozicijoje (Danutės
Mukienės nuotrauka)



4 iliustracija.
Naujos, modernios
archeologijos
ekspozicijos „Žemaičių
prieistorė“ fragmentas
žemaičių muziejuje
„Alka“ (Danutės
Mukienės nuotrauka)



5 iliustracija.
Archeologijos
ekspozicijos
fragmentas Alytaus
krašto muziejuje (Tomo
Kapočiaus nuotrauka)



Muziejų edukacijai skirtoms zonoms dažniausiai įsigyjama įrangos, kuri suteikia galimybių kūrybiškai naudoti skaitmenines technologijas, tai yra:

1. Informaciniai, lietimui jautrūs terminalai;
2. Interaktyvios lentos;
3. Elektroninės mokymo programos;
4. Didelių parametrų ekranai, skirti vaizdams, filmams demonstruoti;
5. Garso klausymo įranga;
6. Vaizdų, filmų žiūrėjimo įranga;
7. Interaktyvūs žaidimų stalai;
8. Kita kompiuterinė įranga (stacionarūs, nešiojamieji, planšetiniai kompiuteriai ir kt.), Skirta informacijai žiūrėti, klausyti bei pateikti;
9. Skaitmeninė fotografijos įranga;
10. 3D spausdintuvai;
11. Interaktyvios programėlės.

Įrengiant lankytojų maitinimo, poilsio, suvenyrų išigijimo zonas, dažnai įsigyjama ši įranga:

1. Informaciniai, lietimui jautrūs terminalai;
2. Informacinės „bėgančios“ eilutės;
3. Didelių parametrų ekranai, skirti vaizdams, filmams demonstruoti;
4. Garso klausymosi įranga;
5. Vaizdų, filmų žiūrėjimo įranga;
6. Interaktyvūs žaidimų stalai;
7. Interaktyvios programėlės.

Muziejų lankytojų poilsio zonose, jei tik yra galimybė, reikėtų įrengti ir skaitmenines skaityklas, kuriose turėtų veikti stacionarūs ir nešiojamieji kompiuteriai.

Nemažai muziejų jau turi ir kino, konferencijų bei koncertų sales, kuriose veikia moderni filmų demonstravimo, konferencijų, apšvietimo ir kita tokios paskirties patalpoms skirta įranga.

Šiuolaikinių skaitmeninių technologijų, kuriomis būtų galima naudotis į muziejus ateinantiems specialiujų poreikių turintiems vaikams, paaugliams ir suaugusiesiems, yra daug ir jų panaudojimo galimybių yra įvairiausių. Praktika rodo, kad Lietuvos muziejuose dirbantys specialistai vis dar mažai ką apie jas žino, o jei ir žino, tai dažnai vengia jomis naudotis, nes jiems trūksta specialių žinių, kaip šias technolo-



gijas reikėtų taikyti dirbant su specialiųjų poreikių turinčiais muziejų lankytojais, juo labiau kad kartais šios technologijos augančiam, ypač neįgaliam, žmogui gali ir pakenkti, nukreipti jį nuo tiesioginio bendravimo su žmonėmis. Plėtojant šią veiklos sritį būtų svarbu muziejų edukaciniams centrams labiau bendradarbiauti su švietimo ir mokslo įstaigomis, kurios specializuojasi specialiųjų poreikių turinčių vaikų, jaunuolių ir suaugusiųjų ugdymo srityje, taip pat su medikais, psichologais. Jų bendrai įgyvendinami projektai, edukacinės programos – pirmieji žingsniai, kurie turėtų paskatinti specialiųjų poreikių turinčius žmones eiti į muziejus, o muziejus – pasirūpinti, kad šie lankytojai čia rastų jiems draugišką ir jų poreikiams pritaikytą aplinką.

III MODULIS

Prevenčinis konservavimas muziejuje



Gražina Gleiznienė, Daina Ragauskienė, Arūnas Puškorius

PREVENČINIS KONSERVAVIMAS MUZIEJUOSE: MAKRO- IR MIKROAPLINKOS VERTINIMAS

IŽANGA

Materialaus kultūros paveldo saugojimas yra nuolatinis visų išsivysčiusių pasaulio valstybių rūpestis. Tinkamas kultūros paveldo saugojimas muziejuose užtikrina ilgalaikį jo išlikimą ir perdavimą ateities kartoms, įvairių tyrimų galimybes, panaudojimą kultūros sklaidai, komunikacijai ir kitoms šalies visuomenės ugdymui bei valstybių įvaizdžiui formuoti reikšmingoms veiklos kryptims.

Didžioji kultūros vertybių dauguma saugoma įvairiuose valstybiniuose ir privačiuose muziejuose, t. y. sukaupta „po vienu stogu“. Visi kolekcininkai (tiek valstybiniai, tiek privatūs) siekia ne tik sukaupti vertingą rinkinį, bet ir išsaugoti jį ilgą laiką nepažeistą. Kokybiška prevencinio konservavimo veikla – svarbiausias faktorius, maksimaliai prailginantis materialaus kultūros paveldo išlikimo laiką. Šios veiklos interesų laukas – sąlygų, kuriomis būtų užtikrintas mažiausias saugomų objektų irimo greitis, sudarymas.

PREVENČINIO KONSERVAVIMO SUVOKIMAS LIETUVOJE

Valstybiniu mastu *prevencinio konservavimo* sąvoka vis dar nėra apibrėžta, nors įvairiuose dokumentuose šiai sričiai priskiriama veikla dažnai apibrėžiama nurodant kultūros paveldo saugojimui keliamus reikalavimus. Neintervenciniai kultūros paveldo apsaugos būdai Lietuvoje aptarti keliuose su paveldo apsauga susijusiuose dokumentuose. Pirmiausia reikia paminėti Muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukciją (2005). Ši veikla *saugojimo* sąvokos kontekste apibrėžiama kaip *tinkamos aplinkos muziejiniems vertybėms ir eksponatams sudarymas bei palaikymas*¹. Prevenciniam konservavimui

1 Įsakymas 2005 m. gruodžio 16 d. Nr. ĮV-716. LR Kultūros ministerija. Dėl muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukcijos patvirtinimo. Prieiga per internetą [tikrinta 2015 m. spalio 15 d.] http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=268789



priskiriama veikla išsamiai apibūdinama VI skyriuje *Muziejaus rinkinių saugojimas*.

Reikšmingas postūmis, kuris prevencinį konservavimą išryškino kaip svarbią muziejų veiklos sritį, įvyko P. Gudyno restauravimo centrui 2004–2008 metais² įvertinus dalies Lietuvos valstybinių muziejų rinkinių būklę. Specialistų teigimu, bent jau 60 000 kritiškos ir blogos būklės eksponatų iš patikrintų 46 respublikinių ir savivaldybių muziejų buvo būtinas prevencinis konservavimas³. Išvadose kalbama apie vertybes, kurios jau tada turėjo būti konservuojamos per 1–5 metų laikotarpį. Turint mintyje dabartinį Lietuvos restauratorių pajėgumą, fiziškai to atlikti neįmanoma.

Minėto muziejaus rinkinių būklės vertinimo rezultatai tapo reikšmingi 2012 metais, kai LR kultūros ministro įsakymu buvo patvirtintas Muziejinių vertybių prevencinio konservavimo ir restauravimo planas, privalomas respublikiniams ir rekomenduojamas kitiems muziejams. Jame nurodyta, kad 2013–2015 m. laikotarpiu muziejams privalu išigyti įvairios įrangos, reikalingos ekspozicijų ir saugyklų aplinkos stebėsenai bei reguliavimui, nustatyti muziejaus naudojamos įrangos tinkamumą išsaugant ir eksponuojant rinkinius, parengti 1–2 specialistus, kurie muziejuje galėtų vykdyti prevencinio konservavimo veiklą bei organizuoti kitus darbus. Muziejai, kuriuose 2004–2008 m. apsilankė P. Gudyno restauravimo centro specialistai, dar 2013 m. turėjo parengti ir patvirtinti muziejaus eksponatų prevencinio konservavimo ir restauravimo darbų planus 2013–2022 metams bei, atsižvelgę į eksponatų būklę, per tam tikrą laikotarpį atlikti prevencinio konservavimo darbus⁴.

Pastaraisiais metais Lietuvos standartizacijos departamentas Lietuvoje įteisino ir patvirtino Europos Sąjungos normatyvinius standartus *Kultūros vertybių išsaugojimas. Techniniai reikalavimai, ke-*

2 Šią veiklą P. Gudyno restauravimo centro specialistai tęsė ir 2009 metais. Tada įvertinta 40 Vilniaus ir Kauno apskričių muziejų ir jų padalinių eksponatų būklė. Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.] http://www.ldm.lt/LDM/PDF/ataskaita_2009_m.pdf

3 SENVAITIENĖ J., LUKŠĖNIENĖ J. Lietuvos muziejų rinkinių būklės įvertinimas. Lietuvos muziejai. Vilnius, 2008, Nr. 2, p. 5–7 [interaktyvus].

4 LR kultūros ministerija, įsakymas [V-614, 2012 09 12 [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą <http://old.lrkm.lt/go.php/lit/Del-Muziejiniu-vertybiu-prevencinio-konservavimo-ir-restauravimo-plano-patvirtinimo/508/0>



liami temperatūrai ir santykinei drėgmei siekiant riboti organinių higroskopinių medžiagų mechaninę pažeidimą dėl klimato veikimo (LST EN 15757:2010), *Kultūros vertybių išsaugojimas. Transportuojamų vertybių pakavimo principai* (LST EN 15946:2011), *Kultūros vertybių išsaugojimas. Vidaus parodų tinkamo apšvietimo parinkimo gairės ir procedūros* (LST CEN/TS 16163:2014), *Kultūros paveldo išsaugojimas. Aplinkos sąlygų valdymo gairės. Atvirieji saugojimo įrenginiai: centrų, skirtų kultūros paveldui saugoti ir tvarkyti, apibrėžtys ir charakteristikos* (LST EN 16141:2013), *Kultūros vertybių išsaugojimas. Oro drėgmės ir drėgmės mainų tarp oro ir kultūros vertybių matavimo procedūros ir matuokliai* (LST EN 16242:2013) bei *Kultūros paveldo išsaugojimas. Vitrinų, naudojamų kultūros vertybėms eksponuoti ir saugoti, projektavimo gairės. 1 dalis. Bendrieji reikalavimai* (LST EN 15999-1:2014) (dalis jų išversta į valstybinę kalbą), kurie yra tiesiogiai susiję su kultūros vertybių saugojimu. Standarte *Kultūros vertybių išsaugojimas. Pagrindiniai bendrieji terminai ir jų apibrėžtys* (LST EN 15898:2012) apibrėžta *prevenciniam konservavimui būdinga veikla*⁵. Šis standartas dar neišverstas į lietuvių kalbą, tad formuluojant lietuvišką prevencinio konservavimo apibrėžimą, juo remtis dar negalima. Reikia atkreipti dėmesį, kad šių standartų laikytis neprivaloma, – geriausiai atveju jie yra rekomendacinio pobūdžio. Jų taikymas muziejų praktikoje yra savanoriškas.

Detaliau *Prevencinio konservavimo* sąvokos problematiką atskleidė J. Lukšėnienė⁶. Ji apžvelgė tarptautinių kultūros vertybių institucijų siūlomas šios sąvokos interpretacijas ir kintančius apibrėžimus. Straipsnyje autorė pasiūlė ir savo *prevencinio konservavimo* apibrėžimą: *Prevencinis konservavimas yra moksliniais tyrimais pagrįsta veikla, kurios tikslas sukurti aplinką, palankią ilgalaikiam (objekto ir jo aplinkos ilgalaikiškumo) kultūros vertybių saugojimui*. Autorės teigimu, prevencinio konservavimo veiklą reikia suprasti kaip kompleksinę, apimančią nuolatinę kultūros vertybių būklės apžiūrą ir registravimą, nuolatinę cheminio, biologinio ir mechaninio (dulkėtumo) aplinkos užterštumo

5 Lietuvos Respublikos standartizacijos departamentas [interaktyvus] [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą <http://www.lsd.lt/index.php?-182177048>.

6 LUKŠĖNIENĖ J. Restauravimo, konservavimo ir prevencinio konservavimo sąvokos. Muziejinių eksponatų priežiūra: meno kūrinių technikos ir tyrimai. I dalis. Vilnius, 2008, p.331–342.



patikrą, temperatūros, drėgmės ir apšvietimo (regimosios ir UV šviesos) kontrolę ir reguliavimą, saugių pakavimo, transportavimo, saugojimo ir eksponavimo medžiagų bei priemonių patikrinimą ir naudojimą, visų priemonių ir procedūrų aprašymą, darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, visuomenės bei kultūros administratorių švietimą ir įtraukimą į paveldo išsaugojimo veiklą (Lukšėnienė, 2008, p. 340).

Kitą *preveninio konservavimo* sąvokos apibrėžimą pateikė A. Vasiliauskaitė: *Preveninis konservavimas – tai objektų irimo ir žalos sumažinimas pašalinant žalingus aplinkos veiksnius, kuriant ir įgyvendinant strategijas bei procedūras. Tai ilgalaikis procesas, kuriame turi dalyvauti visi muziejuje dirbantys ir muziejų rinkiniais besinaudojantys asmenys: vadovas, muziejininkai, restauratoriai, prižiūrintis personalas bei tyrėjai.* Autorė atkreipė dėmesį į strategijos sukūrimo ir įgyvendinimo svarbą efektyviai vykdant preveninio konservavimo veiksmus įstaigoje. Tai pirmiausia siejama su įvairių gairių, kuriose aptariami objektus žalojantys veiksniai ir rekomendacijos, kaip sumažinti jų ardomąjį poveikį, parengimu. Gairės turi būti nuolat peržiūrimos ir tikslinamos, kad jose atsispindėtų pasikeitimai rinkinių saugojimo praktikoje. Kaip labai svarbi strategijos plėtojimo bei gerinimo dalis akcentuojamas personalo mokymas, nes preveninio konservavimo sėkmę lemia komandinis darbas (Vasiliauskaitė A., 2013, p. 96–97)⁷.

Iš anksto numatant preveninio konservavimo specialistų poreikį, mokymo institucijose pradėtos tokio pobūdžio studijos. Preveninio konservavimo kursas *Kultūros vertybių konservavimo chemija* Vilniaus universiteto Chemijos fakultete nuo 2006 metų dėstomas I pakopos konservavimo restauravimo chemijos kurso studentams, kurie išklauso 100 valandų paskaitų. Nuo 2012 m. metų VU komunikacijos fakultete II studijų pakopos Paveldo informacijos ir komunikacijos programos studentams pradėtas dėstyti 70 valandų kursas *Muziejinių rinkinių preveninis saugojimas*⁸. Dar anksčiau, nuo 2005 metų II pakopos Bibliotekininkystės ir informacijos programos studentams

7 VASILIAUSKAITĖ A. Preveninio konservavimo dokumentacija. Modernaus muziejaus veiklos gairės: Muziejininkystės studijos, t. II. Vilnius, 2013, p.96–110.

8 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.]: http://www.kf.vu.lt/dokumentai/Studiju%20programos/Magistranturos_programos/PIIK_nuo_2015_m._RUGSEJO.pdf.



dėstomas šiek tiek panašus *Bibliotekų fondų apsaugos* kursas. Kursas *Prevenčinis konservavimas* skaitomas ir Kauno kolegijoje Dailės kūrinių restauravimo ir konservavimo programos studentams⁹.

Lietuvoje prevenciniam konservavimui priskiriama veikla minima įvairiuose su kultūros paveldo saugojimu susijusiuose teisės aktuose, valstybės priimamuose standartuose. Deja, niekur oficialiai neapibrėžta *prevencinio konservavimo* sąvoka. Šią veiklą vykdydantys muziejų restauratoriai vienaip ar kitaip patys ją stengiasi apibrėžti ir akcentuoja skirtingus prioritetus. Lietuvoje muziejininkai turi gana daug svarių argumentų reikalauti, kad steigėjas atsižvelgtų į valstybėje priimtus teisės aktus ir sudarytų sąlygas patikimesniam rinkinių saugojimui. Deja, nesant oficialios ir visiems bendros *prevencinio konservavimo* apibrėžties, muziejininkams sunku vienodai suvokti šios veiklos ribas ir įgyti tinkamų kompetencijų. Nors ir neturi sąvokos statuso, prevenciniam konservavimui priskiriami veiksmai, formuojant kokybiškai kitokių muziejų darbuotojų ir pačios valstybės kultūros paveldo saugojimo suvokimą, vis reikšmingesni tampa, pirmiausia, šiuolaikiškos ir atsakingo požiūrio besilaikančių muziejininkų dėka.

PREVENČINIS KONSERVAVIMAS LIETUVOS MUZIEJŲ PRAKTIKOJE

Praktinius išvažiuojamuosius prevencinio konservavimo seminarus periodiškai organizuoja P. Gudyno restauravimo centro specialistai¹⁰. Per juos muziejininkai dirba kartu su restauratoriais ir išmoksta nesudėtingų eksponatų priežiūros darbų (tinkamo tekstilės dirbinių vėdinimo, eksponatų pakavimo, laikymo, istorinių geležinių dirbinių konservavimo tanino tirpalu ir pan.). Atsižvelgiant į tokių veiklos pobūdį, tai akivaizdžiai peržengia *prevenciniam konservavimui* priskiriamus veiksmus, ir Lietuvos dailės muziejaus ataskaitose ši veikla galėtų būti įvardyta kaip *praktiniai rinkinių priežiūros ir konservavimo* seminarai. Deja, šių mokymų, orientuotų į praktinę veiklą, neužtenka, kad muzie-

9 Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.]: <http://kaunokolegija.lt/stojantie-siems/studiju-programos/meno-studiju-sritis/dailes-kuriniu-restauravimas-ir-konservavimas/>.

10 Lietuvos dailės muziejaus veiklos ataskaitos 2011, 2012 ir 2014 metais [interaktyvus]. Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.] http://www.ldm.lt/LDM/PDF/Ataskaitos/LDM_ataskaita_2011.pdf; http://www.ldm.lt/LDM/PDF/Ataskaitos/2012_LDM_ataskaita.pdf; http://www.ldm.lt/LDM/PDF/LDM_ataskaita_2014.pdf ir kt.



jininkai galėtų užsiimti prevencinio konservavimo veikla iš esmės ir suvoktų jos kompleksiskumą. Kad būtų adekvačiai įvertintas įvairių rūšių muziejiniams objektams įtaką darantis poveikis, reikia kitaip suvokti, giliau pažinti veiklos būdus ir naudoti reikimas priemones. Sprendžiant problemą prisidėjo Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto darbuotojai. 2012–2013 m. Muzeologijos katedra muziejiniams organizavo teorinius ir praktinius prevencinio konservavimo mokymus. Juose dalyvavo darbuotojų iš aštuoniolikos Lietuvos muziejų ir dviejų bibliotekų.

PROJEKTO „INDIVIDUALUS MUZIEJAUS PREVENČINIO
KONSERVAVIMO PLANAS“ METODIKA IR GAIRĖS

Suprasdama, kad savaitės trukmės muziejininkų mokymai gali padėti suformuoti tik bazinius prevencinio konservavimo įgūdžius, Muzeologijos katedra 2014 metais iniciavo projektą, kurio esmė – profesionaliai įvertinti konkrečių muziejinės paskirties pastatų būklę ir parengti prevencinio konservavimo gaires. Tada Lietuvos kultūros ministerijoje iš viso buvo tik du kvalifikuoti prevencinio konservavimo specialistai, kurie turėjo tinkamą išsilavinimą ir kompetencijų, kurios leidžia įgyvendinti daugiau gilesnių žinių ir patirties reikalaujančius uždavinius prevencinio konservavimo srityje¹¹. Muzeologijos katedra įgyvendino projektą *Individualus muziejaus prevencinio konservavimo planas*, kurį iš dalies parėmė Lietuvos kultūros taryba. Per jį buvo suburta kompetentinga prevencinio konservavimo specialistų ir restauratorių grupė, prie kurios prisijungė ir nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos ekspertė architektė. Sulaukta daug muziejų, pasiryžusių dalyvauti bendrame projekte. Deja, įvertinus didelę numatytų projekto darbų apimtį, sudėtingumą ir specialistams teksiantį krūvį, buvo nuspręsta apsiriboti vertinti ne daugiau kaip 15 muziejų. Projekte dalyvavo 14 respublikinių ir savivaldybių muziejų, tačiau iš viso buvo įvertinta 17 muziejinės paskirties pastatų būklė.

11 Antrą prevencinio konservavimo technologo kategoriją turėjo restauratorė Asta Vasiliauskaitė (prevencinio konservavimo magistro diplomą įgijusi Nortumbrijos universitete Anglijoje), aukščiausiaj – dr. Daina Ragauskienė. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija [interaktyvus]. Prieiga per internetą [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.] http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=440584&p_query=&p_tr2=2.



Projekte dalyvaujantys muziejai užpildė ekspertų grupės parengtą anketą (žr. 1 lentelę), atspindinčią muziejaus ir jo aplinkos charakteristikas. Anketos tikslas buvo surinkti išsamią informaciją apie muziejaus makroaplinką, pastatą, patalpas ir mikroaplinką bei rinkinių pobūdį. Muziejai dalyviai ekspertams iš anksto atsiuntė pastatų projektinius planus, kuriuose atsispindi patalpų išdėstymas kiekviename aukšte. Atsižvelgus į vertinamų muziejinės paskirties pastatų lokalizaciją ir išdėstymą, numatytos nuolatinio temperatūros ir drėgmės prietaisų matavimo vietas (žr. 1 lentelėje pateikiamą plano pavyzdį). Prietaisų išdėstymo vietas pasirenkamos remiantis tam tikrais kriterijais: tinkamos tik vidinės – ne išorinės sienos; kuo toliau nuo šilumos (pvz., radiatorių, kaitrinių lempų ar saulės spindulių) ar šalčio (žiemą atidaryto lango) šaltinių; galima statyti ant metalinių paviršių. Planuose pažymėtose vietose muziejininkai išdėstė termohigrometrus ir liepos – rugsėjo mėnesiais (t. y. bent jau trijų mėnesių laikotarpį, apimančių skirtingus metų laikus) tris kartus per dieną nustatytu laiku fiksavo jų rodmenis. Duomenų kaupimo atžvilgiu muziejuose situacija buvo skirtinga. Kai kurie iš jų pateikė ilgesnio laikotarpio naudojant duomenų kaupiklius surinktus duomenis.

Vėliau specialistų grupė apsilankė projekte dalyvavusiuose muziejuose ir, apžiūrėjusi patalpas, kuriose buvo vykdoma mikroklimato stebėseną, muziejininkų surinktus duomenis papildė informacija (žr. 2 lentelę) apie pastato aplinką ir būklę, apie kiekvieną atskirą patalpą, saugyklų bei ekspozicijų įrangą, rinkinių saugojimo sąlygas ir priežiūros pobūdį. Išanalizavę visus muziejininkų pateiktus ir savo surinktus duomenis, ekspertai kiekvienam konkrečiam muziejui pateikė muziejinės aplinkos įvertinimą. Paaiškėjo, kad tik viename iš visų tirtų muziejų pastatų yra sąlygos, užtikrinančios kokybišką rinkinių saugojimą ir eksponavimą.

Nors Vakaruose panašaus pobūdžio darbai atliekami jau daugelį metų, toks projektas Lietuvoje buvo įgyvendintas pirmą kartą. Todėl kad būtų geriau suvokiama situacija konkrečiose muziejinės paskirties erdvėse, o planuojant ir renkantis prevencinio konservavimo veiksmus, būtų pasiekiami geresni rezultatai, svarbu įgyta patirtimi pasikeisti su muziejų darbuotojais ir kitais už prevencinį konservavimą atsakingais specialistais.

Straipsnyje pateikiamos lentelės sudarytos remiantis šiame leidinyje publikuojamomis Getty konservavimo instituto (GCI) rekomen-



dacinio pobūdžio gairėmis *Saugojimo sąlygų vertinimas: siūlomas muziejinės aplinkos vertinimo ir rezultatų panaudojimo ją tvarkant modelis*¹². Šios lentelės buvo parengtos susipažinus su numatomais vertinti muziejais ir praktiškai patikrintos vykdant minėtame projekte numatytus uždavinius. Šiomis gairėmis kaip pagrindu ar pavyzdžiu galima remtis, atliekant kitų muziejinės paskirties pastatų mikro- bei makroaplinkos vertinimo prevencinio konservavimo aspektu darbus. Įgyvendinant projektą anketos buvo tikslintos, tobulintos ir pritaikytos analizuotų muziejų situacijoms. Jose sukauptų duomenų užteko tam, kad būtų galima pagrįsti išvadas apie muziejinės paskirties pastatų situaciją prevencinio konservavimo aspektu. Projektą įgyvendinusios darbo grupės¹³ parengta anketa padėjo sukaupti reikšmingų duomenų ir pasiekti užsibrėžtą tikslą optimaliai išnaudojant laiką. Vis dėlto reikia prisiminti, kad Lietuvoje kultūros vertybės saugomos įvairiose vietose esančiuose pastatuose (pvz., labai arti judrios gatvės, miške ir pan.), jų erdvėse, kur saugomos kultūros vertybės pasižymi kitokiomis savybėmis, todėl bendra situacija gali skirtis nuo vykdant projektą vertintų pastatų. Papildomai šiam darbui atlikti pasitelkus kitų sričių specialistų, lenteles galima papildyti naujų parametrų.

12 The Conservation Assessment: A Proposed Model for Evaluating Museum Environmental Management Needs [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/assessmodeleng.pdf.

13 Darbo grupę sudarė archeologinių radinių restauravimo ekspertė Gražina Gleiznienė, prevencinio konservavimo technologės: aukščiausios kategorijos – dr. Daina Ragauskienė, II kategorijos – Asta Vasiliauskaitė bei nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos ekspertė architektė Asta Zinaida Meškauskienė. Reikšmingai prie sėkmingo projekto įgyvendinimo prisidėjo jo koordinatorius Audrius Dabrovolskas.



1 lentelė. Muziejaus X pastato būklės prevencinio konservavimo vertinimo anketa

BENDROJI INFORMACIJA	
	Aprašymas
Įstaigos / muziejaus pavadinimas	
Adresas	
Telefonas	
Faksas	
El. paštas	
Kontaktinis asmuo	
Įstaigos tipas: muziejus / kita (pažymėti)	
Istorinis pastatas	
Istorinė / archeologinė vieta	
Įstaigos įkūrimo data	
Pavaldumas (pvz., steigėjas, savininkas)	
Įstaigos vadovas	
Vertinime dalyvaujančių darbuotojų pavardės, pareigos, kontaktai	
MAKROAPLINKA	
Išorinės aplinkos temperatūra	
Vidutinė metinė temperatūra	
Aukščiausia / žemiausia temperatūra (nurodyti mėnesį)	
Vidutinė mėnesio temperatūra (visų vienių metų mėnesių)	
Dienos temperatūros vidurkis (atsižvelgiant į sezonus: pavasario / vasaros / rudens / žiemos)	
Santykinis drėgnis	
Vidutinis santykinis išorinės aplinkos drėgnis	
Vidutinis santykinis drėgnis tam tikrą sezoną (pavasarij / vasarą / rudenį / žiemą)	
Maksimalus / minimalus santykinis drėgnis tam tikrą sezoną (pavasarij / vasarą / rudenį / žiemą)	
Krituliai	
Kritulių kiekis (mm) (tam tikrą sezoną: pavasarį / vasarą / rudenį / žiemą)	
Kritulių intensyvumas tam tikrą sezoną (lengvi / vidutiniai / gausūs / ilgalaikiai / trumpalaikiai)	
Vėjai	
Vyraujanti vėjų kryptis tam tikrą sezoną (pavasarij / vasarą / rudenį / žiemą)	
Vidutinis vėjo stiprumas tam tikrą sezoną (pavasarij / vasarą / rudenį / žiemą)	
Saulės spinduliuotė	
Saulėtų dienų per metus	
Apniukusių dienų per metus	



Įstaigos aplinka (nurodyti atstumą)	
Pievos	
Dirbami laukai	
Miškas	
Parkas	
Dideli pavieniai medžiai	
Vandens telkiniai (jūra / upė / ežeras / kita (įvardyti))	
Dirbtiniai vandens šaltiniai (baseinai / fontanai / drėkinimo sistemos)	
Važiuojama gatvė (kokia dangą)	
Gatvės judrumas (Kiek yra eismo juostų? Ar labai judri / vidutiniškai judri / mažai judri?)	
Automobilių stovėjimo aikštelė (Koks plotas? Kokia dangą? Automobilių judėjimo intensyvumas)	
Pramonės įmonės (pobūdis; ką jos gamina?)	
Katilinės (Kokiu kuru kūrenamos? Koks kamino aukštis?)	
Daugiaabučiai gyvenamieji namai	
Kiti nepageidaujami objektai (pvz., šiukšlių konteineriai)	
Istorinis pastato kontekstas	
Nurodyti, ar statinys yra: <ul style="list-style-type: none"> • Kultūros paveldo objektas (pateikti Kultūros vertybių registro duomenis) • Stovi saugomoje teritorijoje (pateikti duomenis apie jo pobūdį) Nurodyti teisinės nuostatas	
Pastato medžiagiškumas (medinis / plytinis / blokinis / betono monolitas / karkasinis / kita) (įvardyti) (Pastato charakteristika (medžiagos, panaudotos konstrukcijoje): <ul style="list-style-type: none"> • Pamatai • Sienos • Perdangos • Stogą laikanti konstrukcija • Stogo dangą) 	
Pastato amžius (pastato statybos metai, rekonstrukcijų, kapitalinio remonto atlikimo metai)	
Lauko sienų plotas (m ²)	
Langų skaičius, plotas (m ²)	
Langų medžiagiškumas, apsauga nuo UV spindulių	
Lauko durų skaičius / plotas (m ²) / pobūdis (viengubos / dvigubos / vienverės / diviverės / kita)	
Aukštų skaičius	
Rūsiai, pamatai, hidroizoliacija (rūsio ir pamatų hidroizoliacija, sienų apsauga nuo drėgmės)	
Stogo charakteristika: pobūdis (plokščias / šlaitinis / kita), medžiagiškumas, šiltinimas, kritulių vandens nutekėjimo sistemos	
Palėpės patalpos (plotas / panaudojimas)	

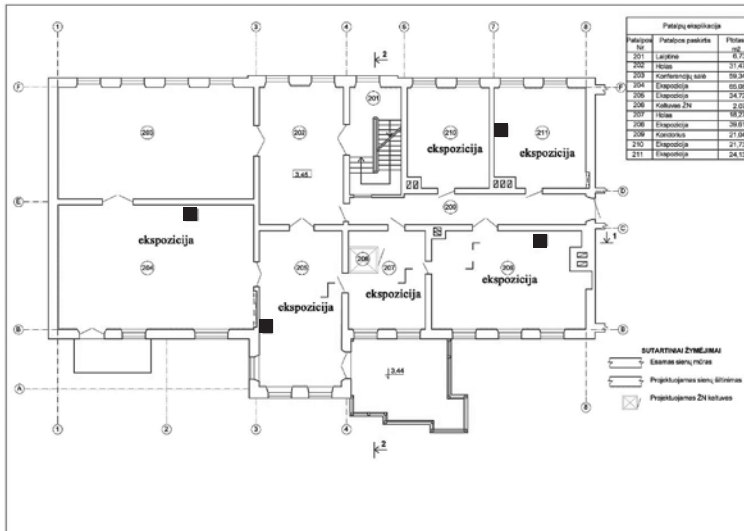


Vandentiekis / kanalizacija pastate	
Pastato šildymas: centrinis centralizuotas / centrinis vietinis / kūrenama krosnimis / šildomos grindys / šilto oro konvekcija	
Vėdinimas ir kondicionavimas	
Pastato būklė	
Pamatų būklė	
Sienų būklė	
Langų būklė / sandarumas	
Durų būklė / sandarumas	
Stogo būklė (stogo konstrukcijos ir dangos būklė, kritulių vandens nutėkėjimo sistemos būklė)	
MIKROAPLINKA	
Ekspонатų saugyklos (patalpų skaičius / plotas / išdėstymas aukštais) (pridėti planą)	
Vidaus aplinkos stebėseną (temperatūra / santykinis drėgnis / apšvietimas) <ul style="list-style-type: none">• Nuolatinis nepertraukiamas /nuolatinis tam tikrais nustatytais intervalais• Atsitiktinis)	
Ekspozicijos (patalpų skaičius / plotas / išdėstymas aukštais) (pridėti planą)	
Vidutinis lankytojų skaičius per dieną / per mėnesį / per metus	
Kitokios paskirties patalpos (darbo kabinetai / edukacijos klasės / renginių salės / kita (patalpų skaičius, plotas, išdėstymas aukštais))	
Priešgaisrinė apsauga (centralizuota / gesintuvai patalpose / priešgaisrinė signalizacija)	
Fizinė apsauga (centralizuota centrinė / centralizuota vietinė / budėtojai patalpose / signalizacija) <ul style="list-style-type: none">• Sistemos• Langų ir durų apsauga• Išoriniai laiptai ir terasos	
RINKINIAI	
Rinkinių pobūdis ir medžiagiškumas	
Archeologiniai radiniai	
Istoriniai eksponatai	
Etnografiniai eksponatai	
Taikomosios dailės kūriniai	
Vaizduojamojo meno kūriniai	
Numizmatika / bonistika / faleristika	
Filatelija / filokartija	
Fotografija / negatyvai / kino juostos	
Garso / vaizdo įrašai	
Išorinės kompiuterinės laikmenos	



Dokumentai (spaudiniai / rankraščiai / grafika)	
Knygos	
Gamtos rinkiniai	
Technikos įrengimai / karinė technika	
Mokslų / technologijų eksponatai	
Muzikos instrumentai	
Gyvosios gamtos pavyzdžiai	
Rinkinių priežiūra	
Ar yra karantino patalpa biologiškai pažeistiems ar naujai įsigytiems eksponatams	
Rinkinių būklės tikrinimas (periodiškumas; kas atlieka?)	
Patalpų valymas (periodiškumas; būdas; kas atlieka?)	
Eksponatų valymas (periodiškumas; būdas; kas atlieka?)	
Eksponatų konservavimas / restauravimas / preventinis konservavimas	
Pakavimas / gabenimas	
Patalpų mikroklimato stebėseną / reguliavimas	
Kokių priemonių imamasi pastebėjus pažeistų eksponatų ekspozicijose	
Anketą užpildė muziejaus darbuotojas (vardas, pavardė, pareigos)	Data
	Parašas

Plano pavyzdys. XXX muziejaus N aukšto patalpų planas (kvadratiniais pažymėtos termohigrometrų vietos)





2 lentelė. Muziejaus X pastato Y patalpos prevencinio konservavimo vertinimo anketa

Muziejus	
Patalpos identifikacinis Nr.	
Patalpos paskirtis (ekspozicijų salė / saugykla)	
Patalpos plotas (m ²)	
Vidaus apdaila	
Grindų danga	
Sienos (medžiagiškumas)	
Lubos (medžiagiškumas)	
Lauko / vidaus sienos (skaičius)	
Lauko sienų kryptis	
Langai	
Kryptis / skaičius / plotas	
Medžiagiškumas	
Sandarumas	
Būklė	
Apsauga nuo šviesos (užuolaidos, langinės, žaliuzės, kita)	
Durys	
Lauko / vidaus (skaičius)	
Patalpos pereinamumas (nepereinama, pereinama (jei taip, į kelias vietas pereinama))	
Apšvietimas	
Natūralus bendras apšvietimas: Apšvietumas (lx) UV kiekis (μW/lm)	
Dirbtinis bendras apšvietimas: Šviesos šaltiniai (kiek ir kokio tipo?) Apšvietumas (lx) UV kiekis (μW/lm)	
Dirbtinis vietinis (nukreiptas į eksponatą ar jų grupę) apšvietimas: Šviesos šaltiniai (kiek ir kokio tipo?) Apšvietumas (lx) UV kiekis (μW/lm)	
Vitrinų apšvietimas: Šviesos šaltiniai (kiek ir kokio tipo?) Apšvietumas (lx) UV kiekis (μW/lm)	
Santykinis drėgnis ir temperatūra	



Matavimo prietaisai (stacionarus ir kontrolinis): termometras / higrometras / liuksmetras, kt. (gamintojas, modelis) / rodmenys / paskutinio kalibravimo data		
Ekspozicijų įranga		
Vitrinos (medžiagiškumas, sandarumas, saugumas)		
Lentynos (medžiagiškumas, saugumas)		
Kiti eksponatų išdėstymo ir tvirtinimo būdai		
Saugyklų įranga: lentynos, stelažai, spintos, komodos, kita (medžiagiškumas, sandarumas)		
Kitos pagalbinės priemonės saugyklose (medžiagiškumas): Dėžės eksponatams Vyniojimo / perklojimo lakštai Eksponatai paguldyti / pakabinti Kita		
Darbo vietos saugyklose		
Nuolatinės (skaičius)		
Nenuolatinės (skaičius; kiek žmonių dirba vienu metu? Vidutinė buvimo trukmė per dieną)		
Patalpoje esantys eksponatai (pobūdis / išdėstymas: atviras ar vitrinose)		
Biologinė tarša		
Graužikai		
Vabzdžiai		
Mikroorganizmai		
Kerpės, samanės		
Švaros palaikymo būdai		
Grindų valymas (periodiškumas; būdas)		
Langų valymas / periodiškumas		
Įrangos (vitrinų, spintų, stelažų) valymas (periodiškumas; būdas)		
Eksponatų valymas (periodiškumas; būdas; kas valo?)		
Anketą užpildė muziejaus darbuotojas (vardas, pavardė)	Data	Parašas



SAUGOJIMO SĄLYGŲ VERTINIMAS: SIŪLOMAS MUZIEJINĖS APLINKOS VERTINIMO IR REZULTATŲ PANAUDOJIMO JAI TVARKYTI MODELIS

PRATARMĖ

Prevencinis konservavimas yra įprasta ekonomiškai išsivysčiusių ir kultūros paveldu besirūpinančių valstybių praktika. Lietuvos kultūros paveldo saugotojams vis dar trūksta supratimo apie šios veiklos svarbą saugant ir išsaugant kultūros vertybes. Tokios tendencijos priežastys – profesionaliai paruoštų muziejininkų stygius ir nedaug kompetentingų prevencinio konservavimo specialistų.

Prieš planuojant prevencinio konservavimo veiklą ir imantis konkrečių priemonių, būtina vieta, kur saugomos kultūros vertybės, įvertinti prevencinio konservavimo aspektu. Tai susiję ne tik su fizine pastato būkle, bet ir su jam įtaką turinčia makroaplinka, t. y. gamtine aplinka (lokalizacija įvairių aplinkos veiksnių – vandens telkinių, gatvių, medžių ir pan. – atžvilgiu), ir mikroaplinka, susijusi su vidinių pastato erdvių charakteristikomis (eksponuojant naudota įranga, interjero medžiagos, lentynos, eksponatų valymo būdai, pakavimo priemonės ir pan.). Tai kompleksinio požiūrio reikalaujanti muziejų veikla.

Publikacijoje skelbiamas Getty konservavimo instituto (GCI) sukurtą rekomendacinio pobūdžio gairių *Saugojimo sąlygų vertinimas: siūlomas muziejinės aplinkos vertinimo ir rezultatų panaudojimo jai tvarkyti modelis* vertimas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą¹⁴. Gaires sukūrė Getty konservavimo institutas kartu su Nacionaliniu konservavimo institutu. Jos atnaujintos jau devintą kartą. Gairės buvo periodiškai pildomos ir tikslinamos įvertinus praktinę restauratorių darbo patirtį ir atsivėlus į jų pastabas bei rekomendacijas.

Pats dokumentas yra labai didelės apimties, detalus, apima įvairius prevencinio konservavimo aspektus. Remiantis juo, galima tiksliai iki smulkmenų įsivertinti ir aiškiai suvokti mikro- ir makroaplinką muziejų rinkinių saugojimo atžvilgiu. Planuojant darbą, rekomenduojama

14 The Conservation Assessment: A Proposed Model for Evaluating Museum Environmental Management Needs [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą http://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/assessmodeleng.pdf.



jomis remtis kaip susistemintos ir sugrupuotos informacijos duomenų baze ir pasirinkti konkrečiam pastatui ir / arba patalpai įvertinti reikšmingus parametrus. Svarbu pabrėžti, kad ši metodika rengta atsižvelgiant į vidutinio klimato juostoje esančius muziejus ir gamtinę jų aplinką. Gairės rengtos bendradarbiaujant restauratoriams ir architektams. Tai leido į problemą pažvelgti kompleksiskai.

Pasaulyje egzistuoja daugiau įvairių prevenciniam konservavimui skirtų gairių ir metodikų. 2014 metais Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Muzeologijos katedra vykdė projektą *Individualus muziejaus prevencinio konservavimo planas*. Per jį, remiantis būtent šiomis rekomendacijomis, prevencinio konservavimo aspektu įvertinta keturiolikos Lietuvos muziejų muziejinės paskirties pastatų būklė. Dėl aukščiau minėtų priežasčių GCI gairės rekomenduojamos kaip geras, praktiškai patikrintas pagrindas, tinkamas siekiant atlikti tokio pobūdžio vertinimą dabartinėmis sąlygomis Lietuvoje.

Gairių tekstą vertė prevencinio konservavimo technologės Gražina Gleiznienė ir Asta Vasiliauskaitė.

Doc. dr. Arūnas Puškorius



SAUGOJIMO SĄLYGŲ VERTINIMAS: SIŪLOMAS MUZIEJINĖS APLINKOS VERTINIMO IR REZULTATŲ PANAUDOJIMO JAI TVARKYTI MODELIS

Turinys

I. Saugojimo sąlygų vertinimo tikslai ir metodika

II. Saugojimo sąlygų vertinimo gairės

Versija 9/99



IŽANGA IR PADĖKA

Saugojimo sąlygų vertinimas: siūlomas muziejinės aplinkos vertinimo ir rezultatų panaudojimo jai tvarkyti modelis yra rezultatas idėjų ir patirties, sukauptos per aštuonerius metus nuo tada, kai Geti konservavimo institutas (GCI) kartu su Nacionaliniu konservavimo institutu (NCI) išleido jo pirmtaką *Saugojimo sąlygų vertinimas: planavimo, įdiegimo ir lėšų pritraukimo įrankis*. Dabartinis *Saugojimo sąlygų vertinimas* paremtas šiuo ir kitais vėlesniais modeliais, taip pat muziejininkų ir architektūros srities kolegų patirtimi. Vėlesnes versijas neabejotinai pakoreguos architektų ir rinkinių saugotojų, kurie naudojami dabartine versija ir pritaikė ją įvairių tipų muziejams, patirtis. Palikdami pagrindinius tikslus nepakeistus, ateities naudotojai galės medžiagą laisvai pritaikyti konkrečioms aplinkybėms. Pavyzdžiui, dabartinė versija buvo sukurta regionuose esantiems muziejams, kur mechaninės pastato klimato kontrolės sistemos nėra plačiai taikomos. Todėl vidutinio klimato regionuose, kur tokios sistemos dažnos, architektūros vertintojai gali manyti, kad medžiagoje nepateikta gairių pastatams, kuriuos yra mechaninė klimato kontrolė, vertinti. Ši medžiaga yra gairės, o ne nurodymas. Naudotojai skatinami plėsti medžiagą, jei to reikia, ar eliminuoti atskiras jos dalis, kurios nesusijusios su esama situacija.

GCI ar kuri nors kita institucija periodiškai gali peržiūrėti *Saugojimo sąlygų vertinimą*. Mes tikimės, kad šis vertinimo modelis bus plėtojamas, kadangi muziejai ir jų funkcijos taip pat plečiasi.

Šios medžiagos autorių teisių neįmanoma priskirti kuriam nors vienam asmeniui ar žmonių grupei. Užtuot tai darius, būtina padėkoti žmonėms, kurie saugojimo sąlygų vertinimo tikslų ir metodikos plėtros srityje vaidino svarbų vaidmenį. Ypač pabrėžtina Michaelio Henry`o darbų reikšmė dabartinei medžiagos versijai, taip pat jo skatinimas glaudžiau bendradarbiauti rinkinių saugotojus ir architektus.

Bendradarbiai:

Erica Avrami, GCI Samuel Y. Harris, Kieran, Timberlake and Harris
Kathleen Dardes, GCI Michael Henry, Watson and Henry Associates
Marta de la Torre, GCI Wendy Claire Jessup, Wendy Jessup & Associates

Kathleen Dardes
Conservation Project Specialist, GCI



I. SAUGOJIMO SĄLYGŲ VERTINIMO TIKSLAI IR METODIKA

Pirmas svarbus žingsnis kuriant muziejinės aplinkos valdymo strategiją yra įvairių veiksmų, kurie gali paveikti rinkinių saugojimą, vertinimas. Šis vertinimas turi apimti muziejinę aplinką plačiąja prasme, atsižvelgiant į fizinius ir organizacinius muziejaus veiklos aspektus.

Fizinę aplinką sudaro aplinkos sąlygų, kuriomis rinkiniai yra saugomi, eksponuojami ar kitaip naudojami, visuma.

Organizacinė aplinka apima muziejaus misiją, funkcijas, išteklius ir veiklą. Abi šios aplinkos yra glaudžiai susijusios ir vienodai svarbios muziejaus rinkinių išsaugojimui.

Muziejaus rinkinių saugojimo sąlygų ir pastato būklės vertinimo gairės visapusiškai atspindi muziejinę veiklą ir apima tiek organizacinius, tiek techninius dalykus. Tokio požiūrio tikslas yra tinkamai ir nuosekliai spręsti problemas, susijusias su aplinkos įtaka rinkiniams.

Siūlomų sprendimų, susijusių su rinkinių aplinkos sąlygų gerinimu, tikslingumas labai priklausys nuo geros vadybos, apimančios muziejaus rinkinius, pastatą, organizacinę veiklą ir jos kryptis.

ISTORIJA

Čia pateikta *Saugojimo sąlygų vertinimo* metodika išsirutuliojo iš kelių ankstesnių modelių ir ankstesnės patirties (GCI ir kitų) vertinant muziejinius rinkinius. Pirmiausia GCI, bendradarbiaudamas su Nacionaliniu konservavimo institutu (NIC), sukūrė vertinimo strategiją, skirtą Jungtinių Valstijų muziejams. Šis projektas baigtas gairių rinkiniu, pavadintu *Saugojimo sąlygų vertinimas: planavimo, įdiegimo ir lėšų pritraukimo priemonė*, kuris publikuotas 1990 m. Nuo tada GCI vis tobulina vertinimo procesą. Pagrindinė mintis persvarstytoje GCI vertinimo metodikoje yra nuodugnesnė pastato, rinkinio ir organizacinių veiksmų integracija. Ši peržiūrėta metodika naudota daugelyje GCI prevencinio konservavimo kursų (*Conservación preventiva: Colecciones del museo y su medio ambiente*, Oaxaca, 1995; ir GCI – Delaware universiteto / Winterthur muziejaus prevencinio konservavimo formų, 1994–97) ir vertinant muziejų Tunise.



TIKSLAI IR METODIKA

Pagrindinis saugojimo sąlygų vertinimo tikslas yra padėti muziejui:

- įvertinti jo aplinkos reikmes;
- nustatyti ir išskirti daugiausia problemų keliančias vietas;
- numatyti tinkamą priežiūrą ir vadybą;
- nuosekliai vykdyti tikslingus ir tinkamus techninius sprendimus.

Muziejaus rinkinius paprastai ardo keli aplinkos veiksniai, kurie dažnai būna susiję tarpusavyje. Jiems priklauso:

- rinkinių jautrumas, susijęs su medžiaga, gamybos būdu ar būkle;
- regioninis ir vietinis klimatas;
- pastato ir sistemų (jei tokių yra) reagavimas į klimatą;
- rinkinių ir pastato priežiūros tvarka ir procedūros;
- stichinės nelaimės;
- žmonių keliami grėsmė.

Šios saugojimo sąlygų vertinimo gairės patvirtina, kad anksčiau minėti sudėtingi veiksniai susiję tarpusavyje.

Šis vertinimas apibūdina:

- rinkinių jautrumą;
- technines pastato charakteristikas;
- grėsmę, kurią kelia aplinka bei rinkinių ir pastato naudojimas;
- grėsmę, kurią gali sukelti nustatyta tvarka ar praktinė veikla, susijusi su rinkinių tvarkymu, naudojimu ar lankytojų aptarnavimu.

Rinkinių pažeidžiamumą ir jautrumą lemia aplinkos veiksniai ir grėsmė, tokia kaip stichinės ar žmonių sukeltos nelaimės, padariniai bei minėtų dalykų kartojimasis, taip pat įstaigos rinkinių naudojimo ir tvarkymo strategija bei procedūros.

Formuojant muziejinės aplinkos vadybos strategiją, labai svarbu įvertinti rinkinių jautrumą ir suvokti jų svarbą.

Norint apsaugoti rinkinius nuo žalingo aplinkos poveikio, svarbu žinoti technines pastato charakteristikas ir numatyti eksploatacijos priemones bei pagalvoti apie pokyčius, galinčius tas charakteristikas pagerinti.

Rinkiniai yra muziejų pagrindas. Todėl yra labai menka galimybė sumažinti pavojų, pakeitus rinkinio aprašą, lygiai, kaip ir negalima pakeisti klimato, kuriame yra muziejus.



Pastato reagavimas į klimata, stichines nelaimes bei kitą grėsmę priklauso nuo pastato buvimo vietos, konfigūracijos, konstrukcinių elementų, medžiagų ir sudedamųjų dalių, priežiūros bei erdvių panaudojimo.

Pastato charakteristikos gali būti keičiamos atliekant remontą ar kitaip pertvarkant. Pastato savybės gali būti kompensuojamos per vidinės aplinkos kontrolės sistemas, kurios palaiko norimą vidaus klimata.

Techninių pastato savybių priežiūros strategija turi būti suderinta su pastato kilme, kuri gali apriboti galimybes atlikti tam tikrus veiksmus. Tai ypač aktualu kalbant apie istorinius pastatus.

Įstaigos koncepcija, veiklos kryptys ir procedūros, ypač susijusios su rinkinių naudojimu ir eksponavimu, taip pat turi įtaką rinkinių saugumui.

Šie instituciniai veiksniai gali padidinti pavojų rinkiniams arba sumažinti jį, nes įstaiga nustato pusiausvyrą tarp rinkinių prieinamumo (per parodas, skolinimąsi, tyrinėjimus) ir optimalių saugojimo sąlygų užtikrinimo.

Atsižvelgiant į įvairias muziejų funkcijas, čia pateikiama saugojimo sąlygų vertinimo metodika atspindi strateginį požiūrį į muziejinės aplinkos vadybą. Ji apima platų priemonių, taikomų tiek rinkiniams, tiek ir pastatui, atsižvelgiant į įstaigos paskirtį, funkcijas, veiklos sritis ir išteklius, spektrą. Ši metodika padeda sukurti modelius ir ryšius, kurie egzistuoja tarp organizacijos, jos rinkinių, vietos ir struktūros, vidinės ir išorinės aplinkos sąlygų.

Patirtis parodė, kad saugojimo sąlygų vertinimas apima techninį vertinimą ir kritines pastabas, išryškėjančias iš stebėjimo ir pastato bei rinkinių saugojimo sąlygų apibūdinimo.

Todėl analitiniai procesai, kaip ir galima tikėtis, vyksta labai individualiai ir netgi tas pats specialistas skirtingus muziejus gali vertinti skirtingai. Sėkmingas vertinimas apibrėžiamas kaip procesas, per kurį analizuojamos ir apibūdinamos **sąlygos, žalingi veiksniai bei grėsmė, visa tai analizuojama, apibūdinama ir nustatoma jų svarba**. Toliau pateikiamas jau esamos saugojimo sąlygų vadybos strategijos įvertinimas konkrečiame muziejuje ir galimos rekomendacijos kurti naują strategiją ar papildyti bei pataisyti ankstesniąją.

Bendradarbiaudami tarpusavyje rinkinių ir pastatų vertintojai turėtų atlikti tokį vertinimą, sukurti naują strategiją ir pritaikyti ją praktinėms konkrečios įstaigos reikmėms. Renkantis tokias strategijas, svarbu pripažinti visus numanomus ir aiškius apribojimus, susijusius



su klimatu ar pastatu. Tam, kad vertintojai konkrečiai įstaigai galėtų rekomenduoti tinkamus ir tikslingus veiksmus, visais atvejais būtinos konsultacijos su muziejaus darbuotojais.

Per vertinimą atlikta analizė ir rekomenduojamos veiklos kryptys turėtų sudaryti plano dėl rinkinių saugojimo sąlygų pagrindą, atsižvelgiant į pačių rinkinių ir į pastato, kuriame jie saugomi, poreikius.

VERTINIMO KOMANDA

Vertinti saugojimo sąlygas turėtų žmonių grupė, kurią sudarytų:

- rinkinių saugotojas (kuris gali būti vertinamo muziejaus darbuotojas arba kitas asmuo);
- architektas;
- muziejaus darbuotojas, tiesiogiai susijęs su rinkinio saugojimu ar su pastatu (konservatorius, rinkinių saugotojas, pastatų prižiūrėtojas).

Didžiausia atsakomybė, renkant ir analizuojant vertinimui reikalingą informaciją, tenka rinkinių saugotojui ir architektui.

Šie du vertintojai turėtų būti atsakingi už bendravimą su kitais muziejaus darbuotojais per visą vertinimo procesą. Jie taip pat bus atsakingi už bendradarbiavimą su muziejaus darbuotojais, kuriant konkrečiai įstaigai tinkamas muziejinės aplinkos vadybos strategijas.

Kai kuriais atvejais vertinimas gali atskleisti problemas, kurios reikalauja specialistų, pvz., statybininko, elektriko, mechaniko, specialisto kovojant su biologiniais kenkėjais ar kurio nors kito konsultanto, kuris galėtų atlikti išsamią analizę ir pateikti rekomendacijų, kaip spręsti konkrečią problemą, konsultacijų.

REKOMENDUOJAMI SAUGOJIMO SĄLYGŲ VERTINIMO ETAPAI

Pirmas etapas:

Pasiruošimas: informacijos rinkimas prieš pradėdant vertinti

Rengdamasis saugojimo sąlygų vertinimui, muziejus turės surinkti informaciją iš įvairių veiklos sričių tam, kad rinkinio ir architektūros vertintojams pateiktų užtektinai informacijos apie įstaigą, jos misiją, pastatą, rinkinius, darbuotojus ir veiklą. Muziejaus darbuotojai turėtų informuoti, ar yra kokių nors problemų, kokie įstaigos prioritetai ir ko tikimasi iš vertinimo. Turima informacija padės vertintojams susitelkti į svarbiausias sritis.



Antras etapas:

Informacijos rinkimas: vietos apžiūrėjimas ir pokalbiai

Šiame vertinimo etape rinkinių ir architektūros vertintojai (kiekvienas atskirai) tiria atitinkamas muziejinės aplinkos sritis (makroaplinką, rinkinių aplinką, apibūdina muziejaus pastatą).

Įprastai tai atlieka kiekvienas vertintojas, vaikščiodamas po muziejų drauge su muziejaus darbuotoju, kuris atsakingas už tą sritį. Šiame pradiniam etape vertintojai, norėdami surinkti kuo daugiau informacijos apie rinkinius ir pastatą, gali pasirinkti dirbti atskirai.

Stebėdami esamas sąlygas, rinkinį, peržvelgdami papildomą pastato, rinkinių, sąlygų dokumentaciją ir apklausę muziejaus darbuotojus apie muziejuje esamus tvarkos aprašus ir procedūras, vertintojai galės surinkti užtektinai duomenų, reikalingų atlikti tolesnę analizę dėl esamų bei galimų pastato ir jame esančių rinkinių pavojų.

Žemiau pateiktos gairės pateikia daugybę klausimų, kurie sugrupuoti į tokias kategorijas: 1) makroaplinka, 2) pastato charakteristikos, 3) rinkinių aplinka.

Per apklausą į šiuos klausimus gauti atsakymai, turimos dokumentacijos pertvarkymas ar stebėjimas suformuos pagrindą problemų nustatymui ir analizei, leis rasti jų priežastis ir įvertinti svarbą. Po pirminės vietos apžiūros ir pasibaigus pokalbiams, kiekvienas vertintojas turi turėti užtektinai informacijos tam, kad galėtų nustatyti esamas ir / ar būsimas problemines vietas savo ekspertizės srityje. Šiame etape du vertintojai turi palyginti savo duomenis ir analizę, nustatyti susikertančias / sutampančias problemines sritis (ypač kai pastato ar jo eksploatacijos problemos gali turėti įtaką rinkinių aplinkai). Jie turi nustatyti rimčiausios grėsmės šaltinius rinkiniams ir numatyti jų patikrą kitame vertinimo etape.

Trečias etapas:

Bendra analizė ir veiklos kryptys

Nustačius svarbiausias tolesnio tyrimo ar analizės sritis, rinkinio ir architektūros vertintojai persvastys šias sritis kartu, nustatys esamas ar potencialias problemas, išvelgs galimą tarpusavio sąveiką tarp rinkinių veikiančių pastato ir organizacinių problemų ir pasiūlys konkrečiai įstaigai tinkamą strategiją.

Šiame etape vertintojai turi atsakyti į tris pagrindinius, su rinkiniu susijusius klausimus:



- Kokiai grėsmei rinkinys yra jautrus dabar ir bus jautrus ateityje?
- Kokios aplinkos sąlygos ir veiksniai turi įtaką, kad jie irtų (pvz., per didelė drėgmė, šviesa ir pan.)?
- Kas lemia tokias sąlygas (netinkama pastato priežiūra, vamzdžių nesandarumas, neuždengti langai ir pan.)?

Šiame etape vertintojai įvertins šio muziejaus muziejinės aplinkos vadybos strategijas. Taip pat, jei reikės, pasiūlys naujų strategijų, kurios galėtų sustiprinti ar pakeisti esamą požiūrį, jei dėl jo negalima užtikrinti saugių aplinkos sąlygų.

Šio etapo rezultatai turėtų būti:

- Išsamų aplinkos vadybos strategijų, skirtų specifinėms rinkinio reikmėms, orientuojantis į klimatą, pastatą ir įstaigos išteklius, sudarymas. Tai apims rekomendacijas, skirtas pakeisti esamą įstaigos tvarką ir procedūras, jei tokie pakeitimai sumažins grėsmę rinkiniams;
- Prioritetinio plano dėl techninių pastato savybių gerinimo sudarymas, siekiant pagerinti aplinką ir sumažinti grėsmę. Šis planas turėtų būti pritaikytas būdingoms tos įstaigos sąlygoms, jos pastatui, rinkiniams, klimatui ir esamai situacijai;

Kai kuriais atvejais tam tikros aplinkos sąlygos gali paveikti tiek pastatą, tiek ir rinkinius, pvz., ant įrėmintos graviūros galerijoje atsiradęs pelėsis aiškiai rodo, kad yra problemų dėl drėgmės. Drėgmės perteklių gali sukelti bloga oro cirkuliacija, drėkstančios sienos, didelis lankytojų skaičius ar šių ir dar kitokių problemų visuma. Tokia rinkinių medžiagoms pavojinga situacija reikalauja spręsti pastato viduje esančias problemas: padidinti oro cirkuliacijos ir / ar pasikeitimo greitį ir sureguliuoti lankytojų skaičių bei kontingentą. Esant tokiai situacijai reikalinga strategija, kuri numatytų, kaip spręsti pastato, rinkinių ir organizacinės įstaigos veiklos problemas.

Ketvirtas etapas:

Vertinimo ataskaitos parengimas

Saugojimo sąlygų vertinimo ataskaita turi būti sudaryta iš trijų pagrindinių dalių:

- 1) duomenų ir analizės;
- 2) rekomenduojamos strategijos (-ų);
- 3) siūlomų vykdymo etapų.

Rinkinio ir architektūros vertintojai turi parengti vieną bendrą ataskaitą ir pasirūpinti, kad rekomendacijos pastatui ir rinkiniui būtų suderintos.



II. SAUGOJIMO SĄLYGŲ VERTINIMO GAIRĖS

PASIRUOŠIMAS VERTINTI SAUGOJIMO SĄLYGAS

Svarbu, kad prieš atvykdami į muziejų, vertintojai turėtų kiek galima daugiau informacijos apie muziejų, klimatą kuriame jis yra, muziejaus pastatą ir rinkinius. Taip jie bus geriau pasirengę išsamesniam vertinimui ir potencialių svarbiausių sričių analizei per vizitą. Todėl, prieš pradėdant vertinti, siūloma surinkti ir vertintojams pateikti žemiau išvardytą informaciją (jei tokia yra) – pagrindinius įstaigos duomenis:

- Aukštų ir patalpų planus;
- Informaciją apie vietą ir aplinką (topografija, sodai, transporto judėjimas kaimynystėje);
- Vietinės meteorologijos stoties statistiką;
- Vietinės oro kokybės statistiką;
- Rinkinių vadybos tvarkos aprašą;
- Biologinių kenkėjų stebėjimo ir priežiūros tvarkos aprašą;
- Aplinkos stebėsenos duomenis;
- Ekspонатų skolinimo tvarkos aprašą / sutarties pavyzdžius;
- Rinkinių priežiūros, jų saugojimo ir eksponavimo taisykles;
- Saugyklų pritaikymo rinkinių saugojimui ir / ar saugojimo erdvių panaudojimo tvarkos aprašą;
- Rinkinių fotografavimo tvarkos aprašą;
- Apšvietumo specifikacijas skirtingoms medžiagoms;
- Ekspонатų pakavimo ir išpakavimo taisykles;
- Ekspонатų valymo ir taisymo taisykles;
- Ekspонатų žymėjimo taisykles;
- Pasiruošimo nelaimės atvejams planą;
- Reagavimo į vandalizmo aktus tvarkos aprašą;
- Pastato nuotraukų įvairiais laikotarpiais kopijas;
- Įrašus apie pastato priežiūros priemones;
- Originalius pastato statybos dokumentus; dokumentus, rodančius pastato konstrukcijos pakeitimus.



ĮSTAIGOS DUOMENYS

Pastaba. Šį lapą su informacija muziejus turi perduoti vertintojams iki jiems atvykstant į muziejų. Ši informacija turi būti pateikta kartu su informacija, pateikta dalyje *Pasiruošimas vertinti saugojimo sąlygas*.

Įstaigos / muziejaus pavadinimas

Adresas

Telefonas

Faksas

El. paštas

Kontaktinis asmuo

Įstaigos tipas:

Muziejus

Istorinis pastatas

Biblioteka / Archyvas

Istorinė / archeologinė vieta

Kita

Įstaigos įkūrimo data

Pavaldumas (pvz., įstaigos ir rinkinių savininkas):

- Nevyriausybinių, ne pelno siekianti organizacija (vieša / privati);
- Vyriausybinių;
- Valstybinių / apskrities / rajono pavaldumo;
- Savivaldybės;
- Universiteto;
- Religinės organizacijos;
- Kita.

Jei valstybinė, nurodykite žinybą / ministeriją / įstaigą, atsakingą už šią instituciją.

Įstaigos misija ar tikslai:

Ar į įstaigos misiją yra įtrauktas rinkinių išsaugojimas?

Ar įstaiga turi kokių nors lūkesčių, susijusių su vertinimo rezultatais?

Muziejaus direktoriaus pavardė

Vertinime dalyvavusių / prisidėjęs muziejaus darbuotojų pavardės, pareigos.



MUZIEJAUS MAKROAPLINKA KLIMATO CHARAKTERISTIKA

Klimatas yra bene didžiausią įtaką muziejui darantis, sunkiausiai kontroliuojamas veiksnys. Klimato pobūdis ir kaita netgi gali suteikti galimybę pagerinti vidaus aplinkos savybes. Bet kuriuo atveju būtina gerai išmanyti klimato pobūdį.

Temperatūra

Aukšta vidutinė temperatūra sumažina vėsinimo galimybes. Aukšta temperatūra lankytojams gali sukelti diskomfortą. Maži metiniai ar paros svyravimai sumažina sezoninio ar paros vėsimo cikliškumo galimybes.

Kokia yra vidutinė metinė temperatūra?

Koks yra mėnesių vidurkio skirtumas ΔT ?

Koks paros temperatūrų vidurkių skirtumas ΔT ?

Kokia maksimali temperatūra?

Santykinis drėgnis

Didelis santykinis drėgnis mažina džiūvimo galimybę ir paskatina pelėsių augimą, vabzdžių atakas ir metalų koroziją.

Koks yra būdingas santykinio drėgnio lygis?

Koks santykinio drėgnio diapazonas būdingas?

Kaip santykinis drėgnis kinta per dieną / sezoną?

Krituliai

Norint išsiaiškinti santykinio drėgnio lygius ir kuriant strategijas, kaip kontroliuoti drėgmės atsiradimo priežastis, svarbu išsiaiškinti kritulių pobūdį.

Koks kritulių dažnumas per metus (vidurkis, maksimumas) / savaitę / parą?

Koks kritulių intensyvumas: nedidelis lietus ar vidutinės trukmės / smarkios liūtys / krituliai su vėju? Ar lietaus šuorai patenka į sienų angas?

Vėjas ir oro judėjimas

Vėjo ir oro judėjimo pobūdis yra svarbus kalbant apie natūralios ventiliacijos ir vėsinimo strategijas.

Aprašykite, koks vėjas: brizas ar pasatai?



Kokia vėjo kryptis ir tipas vyrauja (nuo kalnų / į krantą / nuo kranto / su lietumi / sausas / vėsus / karštas)? Ar būna rūkas?

Kada dažniausiai pakyla vėjas (ryte / po pietų / vakare / naktį)?

Saulės spinduliuotė

Saulės spinduliuotės ir debesuotumo pobūdis veikia natūralios šviesos intensyvumą viduje, taip pat šilumos padidėjimą ar sumažėjimą bei temperatūrą.

Apibūdinkite debesuotumą:

Giedras dangus / pavieniai debesys / didelis debesuotumas / apsiniaukę?

Vidurdienį / po pietų / naktį?

Oro kokybė

Oro kokybė yra labai svarbi, galvojant apie vėdinimo strategiją, ypač tais atvejais, kai nėra mechaninio filtravimo.

Dalelės

Koks dalelių šaltinis (miesto teršalai: transporto dulkės, dūmai, suodžiai, iš žemės ūkio kylančios dulkės ir dūmai)?

Ar koncentracija kinta per parą ar per metus? Ar dalelės yra reaktyvios?

Dujiniai teršalai

Koks jų šaltinis (pramonės įmonių ar automobilių išmetamos dujos)?

Ar koncentracija kinta per parą ar per metus?

Skraidantys vabzdžiai (visos vystymosi stadijos)

Apibūdinkite rūšis, dažnumą, intensyvumą. Kokios sezoninės variacijos pastebimos?

Augalai ir kraštovaizdis netoli pastato

Augalai ir kraštovaizdis turi teigiamą ir neigiamą poveikį vidinei aplinkai bei rinkinių saugumui. Jie gali palengvinti natūralią teršalų filtraciją, apsaugoti nuo saulės spindulių, veikti ventiliaciją ir vėjo greitį, lėtinti džiūvimą ir drėgmės pašalinimą, pakelti vietinį drėgmės lygį, pritraukti vabzdžių ir mikroorganizmų, jei augalai paliekami irti. Kraštovaizdžio tvarkymas gali padidinti drėgmę dėl irigacijos ar teršalų, kurių išmetama veikiant pjovimo ir benzininiams įrankiams, kiekį.

Augalai ir kraštovaizdžio priežiūra

Apibūdinkite augalus ir kraštovaizdį (ūksminga augmenija, atviros erdvės, tanki lapija sulig pastato aukščiu, visai arti pastato sienų, vejos).

Nurodykite augalų rūšis.



Ar augalai veda vaisius / riešutus / gėles, skleidžia augalines šiukšles ir nuolaužas?

Ar jie pritraukia vabzdžių?

Ar augalai ir augalų šiukšlės skatina mikroorganizmų, puvelių ir pelėsių atsiradimą?

Kaimynystėje esantys statiniai

Išorinė muziejaus pastato aplinka gali turėti įtaką vidinei jo aplinkai. Pastatai ir gatvės danga gali pabloginti vėdinimo kokybę, pagreitinti lietaus vandens nutekėjimą, ar sulėtinti vandens nuotėkį nuo paviršių, nukreipti šviesą tiesiai į pastatą, sulaukyti šilumą ar pakelti aplinkos temperatūrą. Daugelio įvairios paskirties kaimyninių pastatų automobilių stovėjimo aikštelės toje vietoje gali lemti intensyvesnę transporto eismą ir padidinti vibraciją bei teršalų, ypač išmetamųjų dujų kiekį, iš tuščia eiga veikiančių variklių.

Kaimynystėje esantys pastatai:

Nurodykite nuotolį ir pobūdį (atstumą, aukštį; ar tamsios spalvos? Ar yra šviesą atspindintys stiklai?)

Nurodykite jų paskirtį ir užimtumą, naudojimo intensyvumą, gamimą žalą ir pavojus. Ar dominuoja transporto priemonės, ar pėstieji?

Apibūdinkite poveikį muziejui ir jo aplinkai.

Kelio danga:

Nurodykite nuotolį, plotį ir tipą. Ar ji laidi ar nelaidi? Ar drenuota nuo pastato?

Apibūdinkite netoli pastato esančias automobilių stovėjimo vietas ir jų atstumą iki ventilacijos angų. Ar autobusai stovi stovėjimo aikštelėse? Ar autobusams ir taksi leidžiama neišjungti variklio, kol laukiama, kol kas nors išvažiuos ar įsigis bilietus?

Apibūdinkite stovėjimo aikštelių ir aplinkinių kelių įtaką muziejui ir jo aplinkai.

Nurodykite eismo pobūdį ir intensyvumą.

Vandens telkiniai

Nurodykite nuotolį, dydį ir tipą. Ar yra fontanų / dekoratyvinių tvenkinių / dirbtinių vandens telkinių / purškiamų drėkinimo sistemų? Ar yra drenažo sistema / kanalizacijos sistema?

Istorinis kontekstas

Ar muziejus yra istoriniame centre / kaimo vietovėje / saugomoje teritorijoje? Jei taip, išvardykite svarbiausius projektinius ar teisinius



apribojimus šiai teritorijai ir muziejaus pastatui.

Nurodykite orientyrus, pagrindinius kelius, kurie žymi teritorijos ribas, ir svarbiausius toje teritorijoje saugomus objektus.

MUZIEJAUS PASTATO CHARAKTERISTIKOS

Šiluminės savybės ir šiluminis laidumas

Šiluminės pastato savybės ir šiluminis laidumas daro didelę įtaką vidaus temperatūrai, kartu ir rinkinių saugojimo sąlygoms, fiziologiniam muziejaus darbuotojų bei lankytojų komfortui. Šiluminėmis pastato savybėmis galima remtis, kuriant vidaus temperatūros reguliavimo strategiją (pavyzdžiui, patalpų vėsinimas naktį, pasinaudojant šilumos išsisklaidymu).

Temperatūros perdavimas

Ar patalpų ir išorinio pastato paviršiaus temperatūra greitai reaguoja į lauko temperatūros pakitimus? Ar žymus laiko atotrūkis (6 ar 12 val.) tarp lauko ir vidaus temperatūros pikų? Ar vidaus temperatūros pikai žymiai aukštesni ar žemesni už atitinkamus lauko temperatūros pikus, ar jų reikšmės maždaug vienodos?

Koks vidaus temperatūros diapazonas?

Šiluminės pastato savybės:

Ar pastato sienų konstrukcija masyvi (storos mūrinės sienos), ar lengva (medinis karkasas, apkaltas medžio plokštėmis)?

Nurodykite konstrukcijai panaudotas medžiagas.

Ar pastato stogo konstrukcija masyvi (keraminės čerpės), ar lengva (medinis karkasas ir metalo skarda)?

Nurodykite medžiagas, naudotas dengiant stogą.

Ar išorės sienas nuo saulės užstoja šalia esanti augmenija, išsikišusios pastogės ar verandos?

Ar sienų spalva šviesi, ar tamsi? Kokios medžiagos naudotos paviršiaus apdailai?

Ar ant stogo krinta medžių šešėliai?

Ar stogo spalva šviesi, ar tamsi?

Ar stogo apačia yra atvira pastogės patalpoms? Ar atskirta lubomis ir virš jų esančiu tarpu? Ar tas tarpas vėdinamas / sandarus?

Ar daug sienų yra išorinės?

Kiek stiklo panaudota išorinėms sienoms ir stogui?

Koks langų dydis?

Koks patalpų aukštis / vidaus patalpų tūris?



Drėgmė

Nors išorinei aplinkai gali būti būdingas didelis santykinis drėgnis, pastato drėgmės lygio reguliavimas yra strategiškai svarbus reguliuojant santykinį patalpų drėgnį.

Išorinių drėgmės šaltinių kontrolė: stogas

Ar varva pro stogą? Ar jis gerai prižiūrimas? Ar lengvai prieinamas prižiūrėti?

Ar stogo konstrukcijoje / dangose yra drėgmei laidžių medžiagų?

Ar gerai prižiūrima stogo danga bei plėvelė?

Ar nepriekaištinga stogo nuotekų sistema? Ar nesikaupia vanduo?

Ar stogo angos / priklausiniai, tokie kaip varpų bokšteliai ar kamieniai, apsaugoti nuo lietaus?

Ar stogo dangos ir membranos lieka saugios, lyjant smarkiam lietuvi?

Ar lietaus vanduo nuo stogo surenkamas ir pašalinamas iš pastato latakais ir vamzdžiais?

Ar jie tinkamo dydžio ir ar atitinka lietaus intensyvumą bei stogo dydį?

Ar latakai sandarūs? Ar neužkimšti augalinėmis šiukšlėmis?

Ar įvertinti visi galimi išorinio vandens patekimo į vidų keliai?

Išorinių drėgmės šaltinių kontrolė: sienos

Ar yra atvirų įtrūkimų, įskilimų ir kitų galimybių drėgmei patekti per sienas?

Ar sienų medžiaga pralaidi drėgmei? Ar gerai prižiūrimos sienų dangos, dažai ir tinkas?

Jei lietaus vanduo nuo stogo nesurenkamas latakais, ar išorinės sienos yra apsaugotos stogo nuolydžio?

Ar sienų angos apsaugotos nuo lietaus šuorų prasiskverbimo per uždangas, tokias kaip langai, durys, langinės ar stogeliai?

Ar surenkamas lietaus vanduo? Ar nuolydžiu nubėga toliau nuo pastato, ar kaupiasi prie pat sienų?

Ar yra sienomis kylančios drėgmės požymių? Ar vanduo skverbiasi pro pamatus?

Ar įvertinti visi išorinės drėgmės patekimo į vidų keliai?

Ar sienų angos lieka saugios ir sandarios esant lietaus šuorams?

Vidinių drėgmės šaltinių kontrolė: užimtumas

Ar yra vidinių drėgmės šaltinių, tokių kaip šuliniai ar cisternos?

Kaip padarytos grindys: paklotos tiesiai ant žemės ar pakeltos nuo jos?

Ar yra vidaus fontanų ar baseinų?



Ar yra specialios paskirties erdvių, kuriose atliekama veikla į patalpas išskiria vandenį ar vandens garus, pavyzdžiui, virtuvės ar tualetai? Ar šiuose kambariuose yra langų, ar įrengta ištraukiamoji ventiliacija?

Ar patalpos turi langų ir / ar į lauką išeinančių ištraukiamųjų ventiliatorių?

Ar atliekami valymo darbai, tokie kaip šlapias grindų valymas, per kurių į patalpas gali sklirti drėgmė? Ar nutekėjimas vidaus sistemoje ir vamzdyne gali išsiskirti drėgmę į vidų?

Ar įvertinti visi galimi vidiniai drėgmės šaltiniai?

Drėgmės sukeltų problemų požymiai

Ar pastato paviršiuje matyti dažų ar tinko pažeidimų? Ar yra rūdžių ar korozijos požymių? Ar išorės mediena yra?

Ar pastato paviršiuje pastebimas puvinys ar pelėsio sancaupų?

Ar ant sienų matyti dėmių nuo drėgmės ar vandens balų prie pamatų?

Vėdinimas ir filtracija

Vėdinimas yra svarbus veiksnys, mažinantis drėgmę ir mikroorganizmų augimą, ypač jei nenaudojamos klimato kontrolės sistemos. Senuose pastatuose paprastai būna gera ventiliacija, bet padaryti pakeitimai gali sumažinti jos efektyvumą.

Horizontali (kryžminė) ventiliacija

Ar įrengta horizontali ventiliacija?

Ar patalpų išdėstymas ir forma, sienų angų išdėstymas bei dydis leidžia efektyvią horizontalią ventiliaciją?

Ar horizontaliai ventiliacijai netrukdo vitrinos ir kiti objektai?

Ar horizontaliai ventiliacijai netrukdo tarp patalpų uždarytos durys?

Vertikali ventiliacija

Ar aukštų išdėstymas, forma, pertvaros tarp aukštų, laiptų aikštelės, salės ir uždari kiemeliai leidžia efektyvią vertikalią ventiliaciją?

Ar vertikaliai ventiliacijai netrukdo pastato konstrukcijoje atlikti pakeitimai?

Ventiliacijos kontrolė

Kaip reguliuojama ventiliacija (langinėmis, durimis, atidaromais stoglangiais)?

Kaip veikia ventiliacijos kontrolės priemonės? Ar yra nustatytos šių įrengimų valdymo procedūros?



Mechaninė ventiliacija

Ar šalia natūralios ventiliacijos naudojami ir mechaniniai ventiliatoriai? Jei taip, kur jie išdėstyti?

Oro filtracija

Ar sienų angos apsaugotos nuo vabzdžių tinkleliais, užuolaidomis?

Natūrali šviesa

Į patalpą patenkančios natūralios šviesos kritimo kampas ir intensyvumas gali turėti įtaką kambario temperatūrai. Natūrali šviesa gali pakenkti rinkiniams.

Šviesos patekimas per sienoje esančias angas

Kaip sienų angos yra apsaugotos nuo šviesos patekimo į patalpas: priedangomis, atbrailomis, nišomis storose sienose, langinėmis ar žaliuzėmis?

Kaip veikia natūralios šviesos reguliavimo priemonės, tokios kaip langinės? Ar numatyta jų atidarymo ir uždarymo tvarka?

Ar yra stoglangių?

Koks langų dydis? Kokia jų vieta ir išdėstymas pastate?

Ar langai uždengiami? Ar jie apsaugoti nuo tiesioginių saulės spindulių? Ar naudojami UV / IR filtrai? Kaip dažnai pastarieji tikrinami / keičiami?

Koks yra langų, stoglangių ir kitų angų pralaidumas dienos šviesai (dienos šviesa apšviečiamos zonos / stogo paviršius).

Pastatas

Pastato konstrukcija, forma bei jo reakcija į didesnę apkrovą, vėjus ar seisminį judėjimą gali padidinti ar sumažinti rinkiniams keliamą pavojų.

Pastato talpa ir užpildymas

Ar keliamoji aukštų galia pritaikyta maksimaliam lankytojų srautui, ypatingiems renginiams, balkonams?

Ar keliamoji aukštų galia atitinka rinkinių saugyklų reikalavimus? Ar pritaikyta tam tikroms parodoms ar dideliems objektams?

Pastato atsparumas vėjams

Ar pagrindinis karkasas, įskaitant atramines stogo konstrukcijas, pakankamai atsparus stipriems vėjams?

Ar pastato priklausiniai ir išsikišimai, tokie kaip kaminai, bokšteliai, stoginės, kupolai, balkonai, yra atsparūs stipriems vėjams?

Ar stogo danga ar tarpinė membrana yra saugios ir sandarios, pučiant stipriam vėjui?



Ar sienų angų uždarymai yra saugūs ir sandarūs pučiant stipriems vėjams?

Pastato atsparumas seisminiams veiksniams

Ar pastato konstrukcija atspari žemės drebėjimui?

Kurios pastato dalys gali sugriūti ar pajudėti per seisminį įvykį?

Ar priklausiniai ir išsikišimai, tokie kaip kaminai, bokštai, stogeliai ir balkonai, atsparūs žemės paviršiaus judėjimui?

Apsauga nuo vabzdžių, graužikų, paukščių ir kitų gyvūnų

Apibūdinkite kenkėjų nustatymo ir kontrolės sistemą. Ar vabzdžiams stebėti naudojami spąstai? Kurios patalpos stebimos? Kas atsakingas už stebėjimą? Ar registruojamos problemos, susijusios su kenkėjais? Ar įs-taiga yra turėjusi tokių problemų praeityje?

Atsparumas ugniai ir apsauga nuo jos

Pastato konstrukcija ir konfigūracija, taip pat gaisro aptikimo ir signalizacijos sistemos daro didelę įtaką pavojui, kurį ugnis kelia rinkiniams, atsirasti. Šios aplinkybės gali turėti įtaką strategijų, tokių kaip tinkamas saugyklių, ekspozicijų pasirinkimas, sukūrimui.

Pastato konstrukcijos atsparumas ugniai

Ar konstrukcijoje naudotos nedegios medžiagos, ar degios ir pažeidžiamos? O galbūt degios, bet yra ugniai atspari apdaila?

Patalpų atsparumas ugnies plitimui

Ar vidaus sienų apdaila degi ar nedegi?

Ar grindų danga degi ar nedegi?

Ar lubų apdaila degi ar nedegi?

Ar ugnis gali netrukdoma skliti horizontaliai tarp patalpų?

Ar ugnis gali netrukdoma skliti vertikaliai tarp aukštų?

Patalpų atsparumas dūmų plitimui:

Ar gali dūmai netrukdomi plisti horizontaliai tarp patalpų?

Ar dūmai gali netrukdomi plisti vertikaliai tarp aukštų?

Gaisro aptikimas ir signalizacija:

Apibūdinkite gaisro aptikimo ir signalizacijos sistemą (dūmų ar karščio jutikliai su automatiniu įspėjamoju signalu, rankinio įjungimo punktai su iškart įsijungiančia automatine signalizacija). Įvertinkite kiekvieno tipo ugnies / dūmų detektoriaus efektyvumą ir poziciją.

Apsauga nuo ugnies

Apibūdinkite priešgaisrinę sistemą (automatinė purškiklių sistema, tam tikrose vietose išdėstyti rankinio gesinimo postai su vandens žar-



nomis, nešiojamieji rankiniai gesintuvai).

Ar šios priemonės atitinka galimo gaisro pobūdį ir dydį?

Kaip tikrinama ir prižiūrima sistema?

Ar ugniagesių komanda galėtų greitai patekti į pastato kritines vietas, kad užgesintų gaisrą?

Kaip kontroliuojamas avarinis priėjimas? Ar pastato konfigūracija jam netrukdo?

Fizinė apsauga

Pastato konstrukcija ir konfigūracija, apsaugos sistemos spragos gali lemti vagysčių ir vandalizmo aktų keliamą pavojų rinkiniams ir turi įtaką rinkinių saugyklų bei eksponavimo erdvių išdėstymo pastate strategijoms.

Pastato atsparumas įsibrovimui

Ar sienų konstrukcija pakankamai tvirta, kad apsaugotų nuo įsibrovimo? Ar tvirta stogo konstrukcija / grindų ir rūsio konstrukcijos?

Sienų ir stogo angų uždangų atsparumas

Ar angų uždangos, tokios kaip langinės, langai ir durys, atsparios įsiveržimui?

Ar stogo angos, tokios kaip liukai ir stoglangiai, atsparios įsibrovimui?

Ar lauko durys saugomos ar stebimos?

Patalpų atsparumas patekimui į jautrias zonas

Ar vidinės pertvaros ir durys į rinkinių ekspozicijas bei saugyklas yra tinkamos, kad sulaukytų įsiveržimą?

Viešųjų patalpų išdėstymas ir patogus stebėjimas

Ar viešųjų koridorių ir parodų erdvių išdėstymas leidžia muziejaus gidams ir apsaugos darbuotojams vizualiai stebėti lankytojus?

Ar nuošalūs kambariai ar laikini parodų standai nesudaro sąlygų „aklosioms dėmėms“ atsirasti?

Užraktai

Ar durų ir langų užraktai bei spygnos patikimai saugo nuo įsibrovėlių?

Sustabdymo priemonės:

Ar silpnas išorinis apšvietimas gali apsaugoti nuo neteisėto įsibrovimo?

Ar silpnos vidaus šviesos paliekamos tam, kad būtų galima stebėti?

Apsaugos sistemos:

Apibūdinkite apsaugos ir signalizacijos sistemą (atidarymo detektorius / atidarymo ir judesio detektorius / begarsė ar garsinė signalizacija



/ automatinis pranešimas / vaizdo kameros / stiklo dūžio detektoriai).
Įvertinkite kiekvieno tipo detektorių efektyvumą ir išdėstymą.

RINKINIŲ APLINKA

1. RINKINIŲ NAUDOJIMAS IR VADYBA

Rinkinių pobūdis

Kokios rūšies rinkiniai saugomi jūsų įstaigoje?

- Archeologijos;
- Elektroninės laikmenos;
- Etnografijos;
- Vaizduojamojo meno kūriniai;
- Grafikos;
- Istorijos;
- Geologijos / mineralogijos / paleontologijos;
- Pramonės įrengimai;
- Bibliotekų ir archyvų medžiaga;
- Militaristiniai eksponatai;
- Muzikos instrumentai;
- Gamtos istorija;
- Mokslo ir technikos;
- Garso įrašai.

Rinkinių naudojimas

Kaip naudojami rinkiniai:

- Parodoms (nuolatinės ekspozicijos, keičiamos parodos);
- Moksliniams tyrimams;
- Visuomenei šviesti / edukacijai;
- Ar edukaciniuose užsiėmimuose naudojami rinkinių eksponatai?
Jei taip, kuri jų dalis (procentais)? Kaip dažnai?

Rinkinio saugojimo tvarka

Ar įstaigoje yra darbuotojas, atsakingas už rinkinių saugojimą?

Ar pareiginė darbuotojo instrukcija atspindi tą veiklą?

Ar įsteigtas restauratoriaus etatas?

Kam leidžiama tvarkyti rinkinį?

Ar įstaiga užsisako rinkinio konservavimo paslaugas iš kitur?

Ar kada nors įstaiga yra įtraukusi restauratorių į viso rinkinio ar jo



dalies vertinimą? Jei taip, nurodykite konkrečią vertinimo datą.

Kas atsakingas už kiekvieną iš žemiau išvardytų sričių (darbuotojo pareigos, pašalinis paslaugų teikėjas ir t. t.):

- Rinkinio priežiūrą saugykloje;
- Ekspонатų žymėjimą;
- Ekspонатų valymą, konservavimą / restauravimą;
- Ekspонатų paruošimą parodai ar skolinimui;
- Ekspонатų pakavimą ir išpakavimą.
- Ar darbuotojai rengiami dirbti šiose srityse:
- Ekspонатų konservavimo;
- Ekspонатų tvarkymo, eksponavimo ir saugojimo;
- Ekspонатų žymėjimo;
- Pakavimo ir išpakavimo technikos;
- Bendrųjų valymo procedūrų.

Aprašykite tvarkymo, vadybos ir / ar naudojimo tvarką bei procedūras (užrašytas ar nustatytas stebint). Ar yra procedūrų, kurios kelia pavojų rinkiniams? Kas kuria (1), įgyvendina (2) ir turi teisę šią tvarką keisti (3)? Ar įstaiga turi ilgalaikį rinkinių saugojimo planą (šis planas turėtų būti persvarstytas, remiantis vertinimo rezultatais). Kas kuria (1), tvirtina (2) ir vykdo (3) ilgalaikį rinkinių saugojimo planą?

(1)

(2)

(3)

Ar reguliariai skiriama lėšų rinkinių saugojimui?

Ar ši suma kito per pastaruosius penkerius metus?

Ar skiriama suma atitinka rinkinio poreikius? (Aprašykite, kaip įstaigos misija ir / ar vykdoma veikla papildo viena kitą rinkinių saugojimo požiūriu).

Kaip vertinama rinkinio būklė? Ar fotografavimas yra būklės vertinimo dalis?

Ar atliekamos kokios nors procedūros, būdingos tik tos įstaigos ypatingiems rinkiniams (t. y. preparavimas, skrodimas, bandymų ėmimas);

Ar įstaiga duoda leidimą išgabenti eksponatus už jos ribų? Priežastys, dėl kurių eksponatai gali būti išgabunami:

- Tyrimas / analizė;
- Paroda;
- Moksliniai tyrimai;
- Kita.



Ar įstaiga turi tipinę sutartį ar nustatytas taisykles, kuriose būtų nurodytos eksponatų gabenimo iš įstaigos sąlygos? (Jei yra, pateikite šių dokumentų pavyzdžių).

Kas įstaigoje apžiūri eksponatą ir leidžia jį išgabenti?

Kokie kriterijai leisti išgabenti eksponatą?

Ar kas nors įstaigoje aprašo eksponato būklę prieš jį išgabenant ir sugrąžinus?

Ar įstaiga skolinasi eksponatų iš kitų įstaigų? Koks skolinimosi tikslas, pvz.:

- Tyrimas /analizė;
- Paroda;
- Moksliniai tyrimai;
- Kita.

Ar įstaiga laikosi ypatingų taisyklių ar sutarties sąlygų, kai skolinasi iš kitų institucijų?

Ar įstaiga įvertina būklę, kai skolintas eksponatas priimamas ir grąžinamas savininkui?

Eksponavimo tvarka ir sistemos

Kuri rinkinio dalis (procentais) eksponuojama?

Ar tai nuolatinės ekspozicijos? Kuri rinkinių dalis yra nuolatinėse ekspozicijose (apytiksliai procentais)?

Ar organizuojamos laikinos parodos? Koks apytikslis esančių eksponatų skaičius (procentais) laikinose parodose?

Kaip dažnai laikinos parodos yra keičiamos?

Kiek procentų ekspozicijose esančių eksponatų yra pasiskolinta iš kitų įstaigų?

Kas yra atsakingas už šią veiklą:

- Eksponatų parinkimą ekspozicijai;
- Parodų dizainą;
- Eksponavimą;
- Eksponatų būklės stebėseną ekspozicijoje;
- Eksponatų aplinkos sąlygų stebėseną ekspozicijoje?

Ar eksponatai yra eksponuojami kitose patalpose, ne tik ekspozicijų salėse (pvz., kabinetuose, koridoriuose, lauke ir pan.)? Jei taip, kur?

Apibūdinkite, kaip daiktai yra eksponuojami:

- Uždarose vitrinose;
- Rėmuose;



- Atvirai.

Ar atvirai eksponuojami objektai atskirti fizinių barjerų? Dėl kokių priežasčių darbuotojai atidaro vitrinas? Kaip dažnai?

Kokios medžiagos naudojamos vitrinų gamybai? Ar tos medžiagos prieš naudojimą patikrinamos? Ar neskleidžia kenksmingų medžiagų?

Ar vitrinos yra sandarios? Ar yra ventilacijos angų ir ar jos apsaugotos nuo dulkių ir kenkėjų tinkleliais ar / ir filtrais?

Ar vitrinų viduje yra mikroklimato reguliavimo įranga santykiniam drėgnumui vitrinų viduje kontroliuoti? Jei taip, kas ją įrengė ir prižiūri? Kaip dažnai vykdoma mikroklimato stebėseną ir reguliavimas?

Ar kada nors pastebėta su tuo susijusių problemų?

Ar eksponatai ekspozicijoje stebimi, jei pasikeičia sąlygos?

Ar eksponatai ekspozicijose yra saugiai padėti ir pritvirtinti? Ar naudojamos tinkamos atramos, tvirtinimo medžiagos ir sistemos?

Kaip valomos ekspozicijų salės (grindys, vitrinų paviršiai, kiti baldai)? Kaip dažnai tai daroma?

Ar tiesiogiai eksponatų valymui naudojamos valymo medžiagos gali padaryti jiems žalos?

Ar pastebėta pažeidimų, kurių atsirado dėl anksčiau ekspozicijų salėse naudotų valymo medžiagų / procedūrų?

Saugojimo tvarka ir sistemos

Ar visos rinkinių saugyklos yra tame pačiame pastate?

Jei ne, kur jos yra?

Kaip skirstomos saugyklos:

- Pagal kultūras;
- Pagal medžiagas;
- Pagal objekto tipą;
- Pagal dydį;
- Kita.

Ar yra laikinos saugyklos ar pagalbinės patalpos? Kokiomis aplinkybėmis objektai patenka į šias patalpas?

Kur išdėstytos saugyklos, atsižvelgiant į kitas muziejaus funkcijas?

Ar muziejus turi specialią saugojimo vietą labai jautriems ar vertingiems eksponatams? Jei ne, ar tiems objektams yra numatytos kokios nors atsargumo priemonės?

Ar saugyklos naudojamos kitokiais tikslais, ar tik eksponatų saugojimo? Ar gali tokia veikla kelti pavojų rinkiniams?



Kiek durų yra saugykloje? Ar tos durys dažnai naudojamos?

Ar durys turi signalizaciją ir yra apsaugotos nuo neteisėto įsibrovimo? Ar durys sandarios ir apsaugotos nuo klimato pokyčių ir kenkėjų invazijos?

Ar saugyklas lengva išvalyti ir patikrinti? Ar personalas gali nuvalyti spintų paviršių ir išvalyti po spintomis?

Ar saugykloje užtenka vietos, kad personalas galėtų laisvai judėti, o daiktams ir įrangai laisvai išdėstyti taip pat jos užtekėtų?

Ar vandens, garų, nuotekų, kuro ar kanalizacijos vamzdžiai eina per saugyklą ar šalia jos?

Ar netoliese yra techninių įrengimų ar komunikacinių pastato sistemų, kurias turi prižiūrėti ir aptarnauti muziejaus darbuotojai?

Ar saugyklos yra rūsyje? Ar vanduo nubėga nuo pastato, ar saugyklų patalpas lyjant smarkiam lietuvi užpila vanduo?

Ar daiktai ir saugyklų įranga yra pakelti nuo grindų bent per keturis colius, jei siekiama apsaugoti juos nuo galimo užtvindymo?

Ar rinkiniai saugomi kitose (ne tik saugojimui skirtose) saugiose vietose (palėpėse, kabinetuose)?

Ar saugyklos yra perkrautos?

Ar objektai yra padėti ant grindų ar tarp spintų?

Ar įstaigai reikėtų papildomų patalpų saugykloms? Ar pačioje institucijoje yra patalpų, kurias galima būtų panaudoti saugykloms?

Ar turima saugyklos erdvė išnaudota tinkamai? Gal galima ją pertvarkyti, labiau apsaugant rinkinius ar geriau panaudojant kitas erdves?

Apibūdinkite saugyklos baldus / sistemas. Ar jie tinkami saugomoms medžiagoms?

Apibūdinkite bendrą saugyklos baldų ir įrangos būklę.

Ar saugyklose yra medžiagų, kurios galėtų pakenkti rinkinio eksponatams?

Ar metalinės spintos nerūdyja?

Ar spintose nėra atplaišų, vinių ir varžtų, kurie gali pažeisti eksponatus?

Ar spintos uždaromos sandariai ir į jas nepatenka kenkėjų ir dulkių? Ar yra sandarinimo tarpinės? Ar spintos užrakinamos?

Ar saugyklose nelaikomi rinkiniams nepriklausantys daiktai, kurie gali pakenkti eksponatams?

Ar daiktai turi geras atramas, paminkštinius?

Ar visi eksponatai turi savo vietą saugykloje?



Ar eksponatų vieta aiškiai nurodyta ant saugykloje esančio baldo?
Ar objektai stalčiuose, spintose ar lentynose lengvai prieinami, ar norint pasiekti kitus daiktus kai kurie daiktai turi būti išimami?

Ar jautrūs eksponatai nesiliečia su rūgščių skleidžiančiomis medžiagomis (mediena, popieriumi, kartonu), jei yra padėti šalia jų?

Kas gali įeiti į saugyklas?

Ar yra lankytojų registras?

Ar asmenys, kurie nėra įstaigos darbuotojai (pvz., mokslo darbuotojai), gali dirbti saugykloje neprižiūrimi?

- Ar įstaiga turi tvarkos aprašą ar gaires, kurios apimtų:
- Elgseną su rinkiniais saugykloje;
- Saugyklose leidžiamus veiksmus;
- Eksponatų įnešimą į saugyklą ar išnešimą iš jos;
- Kitas taisykles ar nurodymus.

(Jei yra galimybė, rinkinio vertintojas raštu išdėstytas taisykles ar gaires turi patikrinti).

Apibūdinkite procedūras, kaip eksponatai atgabenami į saugyklą ir kaip išgabenami iš jos.

Ar rinkinio perkėlimas dokumentuojamas?

Ar saugyklos reguliariai yra tikrinamos dėl:

- Pastato problemų;
- Kenkėjų ir biologinės pažeidos;
- Netinkamo santykinio drėgnumo RH lygio;
- Rinkinio objektų būklės.

Ar įstaiga turi nustatytą rinkinių pažeidos prevencijos tvarką ir yra numaćiusi galimas procedūras saugyklose, jei kiltų nelaimė? Ar įstaiga turi sudariusi priemonių, kurių reikia imtis, jei saugyklose įvyktų nelaimė, planą?

Kiti su rinkiniais susiję įstaigos veiksmai

Fotografavimas ir filmavimas

Ar įstaiga turi rinkinių fotografavimo ir filmavimo tvarkos aprašą?

Ar įstaiga fotografuoja rinkinius?

Ar lankytojams leidžiama fotografuoti rinkinius?

Jei rinkinį fotografuoti galima, koks apšvietimas leistinas (blykstė, prožektorių apšvietimas)?

Ar siekiant išvengti fotografuojant ar filmuojant daromos žalos imasi specialių priemonių?



2. RINKINIŲ JAUTRUMAS ŽALINGIEMS APLINKOS VEIKSNIAMS

Nurodykite **svarbiausią** rinkinį reprezentuojančią **medžiagą**.

Neorganinės medžiagos:

- Keramika;
- Nedegtas molis;
- Fosilijos;
- Stiklas;
- Metalas;
- Mineralai;
- Gipsas;
- Akmuo.

Organinės medžiagos:

- Gintaras;
- Ragas, kaulas, dramblio kaulas;
- Medžio žievės dirbiniai;
- Pinti daiktai;
- Botanikos objektai (džiovintos sėklos, žolės);
- Suanglėjusios medžiagos;
- Plunksnos;
- Lakuoti dirbiniai;
- Išdirbta ir neišdirbta oda, kailiai;
- Mumifikuoti palaikai;
- Popierius, papirusas, rytietišką popierių (pastelės, piešiniai angli-
mi, pašo ženklai);
- Fotografijos medžiagos (celiuliozės nitrato, diacetato plėvelės);
- Kriauklės;
- Tekstilė;
- Medis;

Mišrių medžiagų rinkiniai:

- Knygos;
- Šiuolaikinis menas;
- Etnografiniai daiktai;
- Kostiumai ir jų priedai ;
- Baldai;
- Mozaikos;



- Muzikos instrumentai;
- Paveikslai;
- Polichromuotos skulptūros;
- Mokslo ir technikos instrumentai;
- Sienų tapyba;
- Kita (nurodykite).

Apibūdinkite bendrą rinkinio būklę:

Ar šiuo metu pastebima kokių nors su rinkinio būkle susijusių problemų?

Įvardykite problemą, pažeistą rinkinio medžiagą ir nurodykite rinkinio vietą pastate.

Ar žala padaryta neseniai, ar anksčiau (praeityje)?

Ar pažeidimai progresuojanti, ar neaktyvi?

Ar yra kokių nors požymių, kurie rodytų irimo priežastį?

KOKIE VEIKSNIAI RINKINIAMS PAVOJINGIAUSI (ESAMI IR BŪSIMI)?

Santykinis drėgnis / temperatūra

Netinkamas santykinis drėgnis: a) per didelis ar per mažas; b) svyruoja.

Kurios medžiagos rinkinyje yra ypač jautrios netinkamam santykiniam drėgnumui ir / ar temperatūrai?

Nustatykite muziejuje esančias vietas, kuriose gali būti rinkiniui netinkamas santykinis drėgnis ir / ar temperatūra ar šių parametrų svyravimai.

Ar tose vietose yra jautrių medžiagų?

Ar įstaiga bando palaikyti tam tikrą RH ir temperatūros lygį rinkinių aplinkoje? Koks tikslinis šių parametrų lygis?

Ar ši temperatūros ir santykinio drėgnio lygį turimomis klimato kontrolės priemonėmis įmanoma palaikyti visus metus? Kokios svarbiausios kliūtys siekiant šio lygio?

Ar pastangos siekti šio lygio ir išlaikyti jį kelia rinkiniams pavojų dėl galimų fliuktuacijų?

Apšvietimas

Kurios medžiagos rinkinyje yra ypač jautrios matomai ir UV šviesai?

Ar muziejaus darbuotojai ekspozicijose pastebėjo eksponatų, sienų



apdailos medžiagų ir audinių blukimą ant langų ar arti jų, ar ekspozicijų vitrinose?

Ar įstaiga turi apšvietimo taisykles, paremtas rinkinius sudarančių medžiagų jautrumu?

Apibūdinkite natūralios šviesos naudojimą galerijose, parodų salėse ir saugyklose bei apšviečiamų daiktų tipą.

Apibūdinkite bendrą dirbtinį apšvietimą galerijose, ekspozicijų salėse, saugyklose:

Elektros lempos (fluorescencinės, kaitrinės, volframo halogeninės);

Šviesolaidžiai;

Šviesos diodai ir t. t.;

Neelektriniai šaltiniai (t. y. žvakės, žibalinės lempos ir t. t.).

Apibūdinkite vietinį vitrinų ar eksponatų apšvietimą. Ar lempos yra vitrinų viduje? Jei taip, tai kokios priemonės taikomos jų skleidžiamai šilumai mažinti?

Apibūdinkite visus būdus šviesos intensyvumui mažinti (UV filtrai ant fluorescencinių lempų, šviesos intensyvumo reguliavimas ir t. t.).

Ar ekspozicijų konstrukcija leidžia riboti šviesai jautrių medžiagų apšviestumą?

Ar yra nustatytos apšviestumo ribojimo taisyklės, ar nuolat palai komas rekomenduojamas apšviestumo lygis / periodiškumas? Jei ne, kokios svarbiausios kliūtys laikytis šių rekomendacijų?

Apibūdinkite užuolaidas, žaliuzes, langines, stogelius ir kitas šviesą sulaikančias medžiagas (šviesą sulaikančias dangas, plėveles, skydus ir t. t.), naudojamas į pastatą pro langus ir stoglangius patenkančios šviesos intensyvumui sumažinti.

Teršalai

Kokios medžiagos rinkinyje yra ypač jautrios dujiniams vidinių ir išorinių šaltinių teršalams?

Ar matoma dujinių teršalų padaryta pažeida? Apibūdinkite ją.

Ar yra daugiau galimų dujinių teršalų šaltinių?

Apibūdinkite visas veiklos rūšis, dėl kurių pačiame pastate ir jo aplinkoje išsiskiria kenksmingos dujos, kurios gali būti pavojingos rinkiniams (įvairių medienos dirbinių naudojimas saugyklų ar ekspozicijų baldams, dažai, valymo priemonės ir t. t.).

Kurioms rinkinio medžiagoms labiausia gali pakenkti kietųjų dalelių pavidalo teršalai, sklindantys tiek iš vidinių, tiek iš išorinių šaltinių?



Kurios rinkinio medžiagos yra jautresnės vidiniams ir išoriniams teršalams?

Ar yra požymių, kad kietųjų dalelių pavidalo teršalai pažeidžia objektus? Apibūdinkite juos.

Ar yra daugiau kietųjų dalelių pavidalo teršalų šaltinių?

Apibūdinkite visas veiklos rūšis, per kurias muziejuje ir jo aplinkoje išskiriamos kietosios dalelės, kurios yra pavojingos rinkiniams (statybos darbai, rūkymas, kuro deginimas, automobilių išmetamosios dujos, žemės ūkio ar pramonės įmonių veikla ir t. t.).

Ar nuolat stebima, kaip dujiniai ir kietųjų dalelių teršalai veikia rinkinius? Jei taip, koku būdu ir kaip dažnai tai daroma?

Ar muziejus yra numatęs priemones, kaip elgtis su dujiniais ir kietųjų dalelių teršalais (filtravimo sistemos, nerūkymo politika, atsargumo priemonės vykdant statybų darbus, įėjimo vestibuliai, uždangalai nuo dulkių ir t. t.). Koks šių priemonių efektyvumas?

Biologiniai kenkėjai: vabzdžiai, graužikai, paukščiai, gyvūnai

Kurios rinkinio medžiagos ypač jautrios vabzdžių ir kitų kenkėjų puolimams?

Kuriose muziejaus vietose laikomi iš šių medžiagų sudaryti rinkiniai?

Ar šiose vietose anksčiau buvo pastebėta vabzdžių ir kitų kenkėjų padarytos pažeidimos?

Kurios rinkinio medžiagos ir sritys buvo labiausia pažeistos?

Ar rinkinių saugojimo vietose ar netoli jų yra vabzdžių ar kitų kenkėjų pėdsakų (lervų išnarų, išmatų, lizdų)?

Ar įstaiga turi nuolatinę kenkėjų stebėjimo ir kontrolės programą? Jei taip, kas už tai atsakingas (personalas ar paslaugos perkamos)?

Apibūdinkite kenkėjų radimo ir kontrolės programą (Ar vabzdžiams rasti naudojamos gaudyklės? Kurios pastato vietos yra stebimos? Kas atsakingas už stebėseną? Ar registruojamos su kenkėjais susijusios problemos? Ar yra buvę panašaus pobūdžio problemų praityje? Jei taip, prašome jas apibūdinti).

Apibūdinkite priemones, užkertančias kelią kenkėjų patekimui į rinkinių laikymo vietas:

Ar yra tinkeliai ant langų?

Ar pastate leidžiama laikyti gėles (gyvas ar džiovintas), augalus, malakas?



Ar pastate laikomas, ruošiamas ir valgomas maistas? Ar tam skirta vietos už jo ribų?

Ar imamasi atsargos priemonių, šalinant maisto atliekas ar kaupiant atsargas?

Kokių apsaugos priemonių imamasi, kad maisto ruošimo ir vartojimo vietos būtų švarios, nebūtų kenkėjų?

Ar pastate (išorėje ir viduje) nuolat naudojami pesticidai? Koks jų naudojimo grafikas?

Jei naudojami pesticidai, kokia jų sudėtis?

Nurodykite kitas priemones, kurių imamasi, siekiant išvengti kenkėjų ar juos išnaikinti?

Ar nauji eksponatai ar iš kitų muziejų pasiskolinti objektai yra izoliuojami / ištiriami prieš perkeliant juos į saugyklas?

Ar rinkiniams nepriklausančios medžiagos (popierius, medienos dirbiniai, maistas ir t. t.) izoliuojamos / patikrinamos, prieš joms patenkant į rinkinių laikymo patalpą?

Ar rinkinių dezinfekcijai naudojami pesticidai? Koks tokio naudojimo grafikas? Jei naudojami pesticidai, tai kokios sudėties ir kokioms medžiagoms? Nurodykite kitas priemones, kurios taikomos kenkėjų prevencijai ar norint jų atsikratyti (šaldymas, šildymas, modifikuota atmosfera ir t. t.).

Biologiniai kenkėjai: mikroorganizmai (grybeliai, pelėsiai)

Kurios medžiagos rinkinyje yra jautriausios pelėsiams ir grybeliams?

Kuriose muziejaus vietose laikomos šio medžiagos?

Ar anksčiau rinkinių saugojimo vietose yra buvusi mikroorganizmų pažeidimai? Kurios rinkinių medžiagos ir sritys buvo labiausiai pažeistos?

Kurie rinkiniai ir patalpos yra labiausiai pažeisti?

Kokios mikroorganizmų pažeidimo priežastys labiausiai tikėtinos?

GAMTOS IR ŽMONIŲ KELIAMA GRĖSMĖ MUZIEJAUS RINKINIAMS IR PASTATUI

ĮSTAIGOS PASIRUOŠIMAS

Ar įstaiga yra vietovėje, kur kyla stichinių nelaimių pavojus?

Kokio pobūdžio stichinės nelaimės būdingos tai vietai?



Kas įstaigoje yra atsakingas už lankytojų ir personalo saugumą?

Kas įstaigoje yra atsakingas už rinkinio ir pastato saugumą?

Ar įstaiga turi nuolatinius apsaugos darbuotojus?

Ar įstaiga pagal sutartį samdomų darbuotojų paslaugomis naudoja si vietoje nuolatinių darbuotojų, ar dėl to, kad papildytų pastaruosius?

Ar apsaugos darbuotojas budi 24 valandas? Jei ne, kokiomis valandomis dirba?

Ar įstaigoje yra pasiruošimo ekstremalioms situacijoms planas?

Kokias ekstremalias situacijas jis apima:

- Žmonių sukeltas ekstremalias situacijas,
- Stichines nelaimes (tokias kaip gaisras, potvynis, žemės drebėjimas ir t. t.).

Kas įstaigoje turi planų kopijas? Ar plano kopijos išdėstytos įvairiose pastato vietose ir ar atsakingi darbuotojai žino, kur jų ieškoti?

Ar planas atitinka esamą situaciją? Kaip dažnai jis persvarstomas ir atnaujinamas?

Ar įstaiga turi pastato ir rinkinių pažeidimų prevencijos planą?

Ar įstaiga turi parengtą priemonių, kaip elgtis susiklosčius ekstremaliai situacijai, kai pastatui ir rinkiniams daroma žala, planą?

Ar visi darbuotojai žino, ką turi daryti ištikus nelaimei? Ar nuolat treniruojamasi, kaip pasiruošti nelaimėms?

Su kuriomis vietinėmis / valstybinėmis / privačiomis tarnybomis įstaiga gali susisiekti nelaimės atveju?

Ar įstaiga yra apsirūpinusi atsargomis, kurios būtų reikalingos susiklosčius ekstremalioms situacijoms? Ar šios priemonės skirtos tenkinti: 1) žmonių poreikius, 2) pastato, 3) rinkinių reikmes? Kur tos atsargos laikomos? Ar jos reguliariai inventorizuojamos?

Ar įstaigos, esančios potencialiose stichinių nelaimių, tokių kaip žemės drebėjimai ar potvyniai, vietovėse, imasi specialių atsargumo priemonių, kad sumažintų galimą žalą?

Ar vietiniai pasiruošimo ekstremalioms situacijoms ir reagavimo į jas koordinatoriai (priešgaisrinės apsaugos departamentas, savivaldybė) turi pasirengimo ekstremalioms situacijoms planus? Ar su jais konsultuojamasi, tuos planus rengiant? Ar jie supažindinami su ypatingomis rinkinių ir pastato savybėmis? Ar jie buvo informuoti apie ypatingą pastato ir rinkinių kilmę bei bruožus?



GRĖSMĖS APIBŪDINIMAS

Ugnis

Nepataisomas ir galimai pražūtingas ugnies poveikis muziejui, jo rinkiniams ir ten esantiems žmonėms gerai žinomas. Pastato reagavimas į ugnį aptartas skyriuje „Muziejaus pastato charakteristikos“.

Gaisro priežastys

Kokios galimos vidinės gaisro priežastys? Atkreipkite dėmesį į elektros instaliaciją, šildymo sistemą, maisto ruošimą, lankytojus, renginius, tyčinį padegimą ir kitus veiksnius.

Kokios galimos išorinės gaisro priežastys? Atkreipkite dėmesį į apšvietimą, gretimus pastatus ir gyventojus, transporto priemones ir eisną, tyčinį padegimą bei kitus veiksnius.

Ugniagesių komandos

Koks atstumas skiria ugniagesių komandą ir įstaigą? Ar personalas, pranešimo perdavimas ir reagavimas į jį atitinka muziejaus reikmes?

Kiek laiko numatyta perduoti pranešimą išorės apsaugos tarnyboms ir joms atsiliiepti į signalą? Ar atsiliiepimo laikas yra pakankamas?

Apibūdinkite turimas gaisro gesinimo priemones, pranešimo apie gaisrą būdus, vandens tiekimo intensyvumą ir patikimumą, kitus veiksnius.

Ar įstaiga turi gaisro aptikimo ir gesinimo sistemas? Apibūdinkite jas (purškimo sistemos, dūmų jutikliai, gesintuvai ir t. t.).

Kaip dažnai tikrinama sistema ir kas tai atlieka?

Kurias patalpas šios sistemos apima?

Ar sistemos atitinka pastato ir rinkinio poreikius?

Ar įstaigą reguliariai tikrina priešgaisrinės apsaugos inspektorius?

Kur yra vandens išteklių? Ar vanduo tiekiamas iš miesto vandentiekio? Ar netoli įstaigos yra užtektinai priešgaisrinių hidrantų?

Ar gaisro atveju būtų dar kokių nors vandens šaltinių?

Ar purkštuvai ir jų antgaliai laikomi taip, kad nepadarytų žalos rinkiniams?

Vėjas, uraganai, taifūnai

Stiprūs štorminiai vėjai gali suardyti komunalines pastato sistemas. Stiprūs vėjai taip pat gali kelti pavojų pastato konstrukcijos vientisumui ir sandarumui.



Įspėjimo sistemos

Kokie įspėjimo apie audrą būdai taikomi?

Kokių priemonių reikia imtis, norint apsaugoti pastatą nuo audros?

Komunalinių paslaugų infrastruktūra

Kokie didžiausi pavojai kyla sutrikkti komunalinėms muziejaus paslaugoms?

Kokios galimos tokio sutrikdymo pasekmės?

Atkūrimas

Kokie veiksmai, siekiant sumažinti padarytą žalą, suplanuoti iki audros ir jai galimai įvykus?

Žaibas

Žaibas gali sukelti gaisrą, taip pat sugadinti svarbias sistemas.

Pavojus pastato konstrukcijoms

Įvertinkite žaibo pavojų pastato konstrukcijai. Atkreipkite dėmesį į vietą ir apylinkes, pastato aukštį, konstrukciją, žaibavimo dažnumą.

Pavojus sistemoms

Įvertinkite žaibo pavojų sistemoms. Kaip elektros, telekomunikacijų ir signalizacijos sistemos apsaugotos nuo galimų žaibo smūgių?

Apsaugos metodai

Ar pastate įrengtas žaibolaidis?

Potvynis

Didelis vandens srautas per potvynį gali pakenkti pastato konstrukcijai, vanduo gali užtvindyti pastatą ar rinkinius ir padaryti pastatą neprieinamą. Stiprūs bangų smūgiai gali pakenkti pastato konstrukcijai. Potvynis gali sutrikdyti svarbiausių sistemų darbą.

Paviršiaus vanduo

Kokią grėsmę kelia audros sukeltas potvynis?

Potvynis pakrantėje ir bangos

Kokią grėsmę gali sukelti jūros potvyniai, bangos, štorminis banga-vimas?

Komunalinių paslaugų infrastruktūra

Ar gali būti sutrikdytos svarbiausios komunalinės muziejaus paslaugos? Kokios gali būti tų trikdžių pasekmės?

Atkūrimas

Kokios priemonės yra numatytos iki potvynio ir po jo, siekiant sumažinti galimai padarytą žalą?



Seisminiai įvykiai

Seisminiai įvykiai gali būti pavojingi saugyklose ir ekspozicijose laikomiems rinkiniams, jeigu ekspozicijų įranga ar saugyklių lentynos netinkamos. Tokie įvykiai gali sutrikdyti komunalinių paslaugų tiekimą pastatui. Pastato konstrukcijų reagavimas į seisminius įvykius aptartas skyriuje „Pastato charakteristikos“.

Rinkinių saugykla

Ar rinkinių saugojimo metodika pritaikyta, kad saugykla atlaikytų žemės paviršiaus judėjimą ir eksponatų atramos būtų apsaugotos nuo suirimo?

Rinkinių ekspozicija

Ar ekspozicijų pagrindų ir vitrinų konstrukcijos pritaikytos, kad tinkamai atlaikytų žemės paviršiaus judėjimą ir eksponatai būtų apsaugoti nuo atramų suirimo?

Komunalinių paslaugų infrastruktūra

Koks kyla pavojus, kad sutriks svarbiausios komunalinių muziejaus paslaugos? Kokios gali būti tų trikdžių pasekmės?

Atkūrimas

Kokios priemonės numatytos apsisaugoti nuo žemės drebėjimo ir kokios, jei tai nutiktų, t. y. žemės drebėjimo padarytai žalai sumažinti?

Apsauga

Pastaba. Dėl visiems suprantamų priežasčių apsaugos sistemų aptarimas turi būti konfidencialus. Ataskaitų kopijos su apsaugos įvertinimais neturi būti plačiai skelbiamos. Paties pastato apsauga aptarta aukščiau.

Policija ar apsaugos tarnyba:

Koks atstumas nuo policijos ar apsaugos tarnybos iki įstaigos? Ar pranešimo perdavimo būdas ir reagavimas atitinka muziejaus reikmes? Koks išorinės apsaugos tarnybų pranešimo perdavimo ir reagavimo į juos laikas? Ar reagavimo laikas pakankamas?

Prieigų kontrolė

Ar įstaigoje yra nustatyta apsaugos nuo neteisėto įsibrovimo ir vagysčių tvarka?

Ar į išorės ir vidaus patalpas gali patekti pašalinių asmenų (darbo valandomis ir kai muziejus uždarytas)?

Kaip kontroliuojamas žmonių, turinčių leidimus, patekimas į išorės ir vidaus patalpas? Ar apribotas įėjimas į patalpas, kuriose yra rinkinių?

Ar asmenims, kurie nėra muziejaus darbuotojai (lankytojai, mokslo



darbuotojai) leidžiama neprižiūrimiems dirbti rinkinių saugyklose?

Ar lankymas registruojamas?

Kaip kontroliuojamas renginius aptarnaujantis personalas, įskaitant maisto tiekėjus?

Ar rinkinių eksponatai registruojami ir dokumentuojami? Ar yra daugumos / visų eksponatų nuotraukos?

Ar eksponatų buvimo vieta nuolat tikrinama? Kas tikrina?

Apsaugos sistemos

Apibūdinkite visas sistemas ir įrenginius, naudojamus pastatui ir rinkiniams apsaugoti (langų grotos, apsaugos darbuotojai, signalizacija, stebėjimo kameros, judesio davikliai ir t. t.).



AUTORIAI

Doc. dr. Miglė Dovydaitienė
Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Bendrosios psichologijos katedra
Universiteto 9/1
LT-01513 Vilnius
Tel. +370 5 266 7605
El. paštas migle.dovydaitiene@fsf.vu.lt

Doc. dr. Asta Fominiene
Vilniaus universitetas
Ekonomikos fakultetas
Verslo katedra
Saulėtekio al. 9, I rūmai
LT-10222 Vilnius
Tel. +370 5 2366151
El. paštas asta.fominiene@ef.vu.lt

Doc. dr. Violeta Gevorgianienė
Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Socialinio darbo katedra
Universiteto 9/1
LT-01513 Vilnius
Tel. +370 615 17924
El. paštas violeta.gevorgianiene@fsf.vu.lt

Gražina Gleiznienė
Aukščiausios kategorijos
prevencinio konservavimo
technologė
El. paštas gragleizniene@gmail.com

Doc. dr. Arvydas Liepuonius
Vilniaus universitetas
Ekonomikos fakultetas
Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, II rūmai
LT-10222 Vilnius
Tel. +370 52 366157
El. paštas arvydas.liepuonius@ef.vu.lt

Danutė Mukienė
LDM filialas LM ISC LIMIS
Bokšto g. 5,
LT-01126 Vilnius
Tel. +370 52 619670
El. paštas danute@limis.lt

Eglė Nedzinskaitė
Nacionalinė dailės galerija
Konstitucijos pr.22
LT-08105 Vilnius
Tel. +370 5 219 59 61
El. paštas edukacija@ndg.lt

Arūnas Puškorius
Vilniaus universitetas
Kommunikacijos fakultetas
Muzeologijos katedra
Saulėtekio alėja 9, I rūmai
LT-10222 Vilnius
Tel. +370 52 19 32 90
El. paštas arunas.puskorius@kf.vu.lt

Dr. Daina Ragauskienė
Vilniaus universitetas
Chemijos fakultetas
Naugarduko g. 24
LT-03225 Vilnius
Tel. +370 52 193225
El. paštas daina.ragauskiene@chf.vu.lt

Darius Ruželė
Vilniaus universitetas
Ekonomikos fakultetas
Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, II rūmai
LT-10222 Vilnius
Tel. Tel. +370 52 366157
El. paštas darius.ruzele@ef.vu.lt

Asta Vasiliauskaitė
Vytauto Didžiojo karo muziejus
Vytauto pr. 49
LT-44331 Kaunas
Tel. +370 37 204395
El. paštas vasiliauskaite.asta@gmail.com

Mo-23 Modernaus muziejaus veiklos gairės: Muziejininkystės studijos, IV tomas /
Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto Muzeologijos katedra; sudarė Arūnas
Puškorius. – Vilnius: Akademinė leidyba, 2015. – 212 p.

ISSN 2351-5104

ISBN 978-9955-33-691-4

Leidiny „Modernaus muziejaus veiklos gairės“ yra ketvirtas „Muziejininkystės studijų“ tomas. Jame pateikiama 2015 metais Muzeologijos katedros organizuotų ir vykdytų modulinio pobūdžio mokymų „Modernaus muziejaus specialistų kompetencijų ugdymas“ teorinė medžiaga, skirta kultūros darbuotojų kvalifikacijai kelti. Leidiny papildytas muziejinių rinkinių prevenciniam konservavimui skirta metodine ir praktinio (taikomojo) pobūdžio medžiaga.

UDK 069.6(075.8)

Kalbos redaktorė Vilmantė Sinkevičienė
Dailininkė ir maketuotoja Silva Jankauskaitė

Išleido Vilniaus universitetas
VšĮ Akademinė leidyba
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
info@aleidyba.lt, www.aleidyba.lt

Spausdino BALTO print
Utenos g. 41A, LT-08217 Vilnius, Lietuva
www.baltoprint.com

9,45 aut. l., 13,25 sp. l. Tiražas 300 egz.