

Viktoras Liutkus, Vilniaus dailės akademija, projekto mokymų išorės ekspertas

Ambicingas, kokybiškas, savalaikis. Kelios mintys apie įvykdytą projektą „XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“

„Šiuolaikinis muziejus turi apimti ir vykdyti didelį kiekį specialių funkcijų. Jis turi būti informatyvus, profesionalus, sistemingas (kaupti ir saugant rinkinius), patrauklus ir socialiai priimtinas“, – rašoma muziejinių vadovėliuose¹. Tų chrestomatinėmis tiesomis virtusių muziejaus funkcijų šiandien galima surašyti gerą dešimtį, ir kiekviena jų atrodytų reikalinga, svarbi, daranti įtaką muziejaus veiklai ir jo įvaizdžiui. Tačiau funkcijos savaime neveikia – būtinas kvalifikuotas personalas, gebantis jas paversti nepriekaištingais darbo rezultatais.

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvos muziejinių kvalifikacinių mokymai stipriai ugtelėjo ir profesionalumo, ir novatoriškumo požiūriu. Prisimenu bene prieš keturiolika metų Nidoje vykusį seminarą, kuriame mintimis apie muziejų vadybą, ko gero, pirmą kartą Nepriklausomybės metais dalijosi specialistai iš Didžiosios Britanijos. Koks tai buvo šviežias nežinomos informacijos, idėjų, pasiūlymų srautas! Šiandien užsienio muziejų specialistų dalyvavimas mūsų seminaruose, kursuose nieko nestebina, šalyje susiformavo tam tikra dalykinė kvalifikacijos kėlimo programų struktūra², mokymai įtraukia įvairiausių muziejų personalą, patys muziejai jau yra pajėgūs organizuoti mokymus. Kasmet vis gausėja leidinių ir straipsnių apie muziejų vadybą, rinkinius, edukaciją.

Tačiau mano aptariamas muziejinių mokymo projektas – išskirtinis, netradicinis. Pirmą kartą Lietuvos muziejiniai galėjo įsitraukti į daugiau nei dvejus metus vykusį mokymų srautą, rinkti mokymo temas (32), numatyti savo profesinės kvalifikacijos kėlimo sritis, gauti gerokai daugiau nei per dviejų trijų dienų seminarus reikalingos vadybinės, specialybines ir pažintines informacijos. Trumpa projekto statistika: tikslinių mokymo grupių skaičius – 33; mokymų trukmė – 4354 akademinės valandos; bendras klausytojų skaičius – 1056; projekto lektorių skaičius siekė tris dešimtis. Projekte dalyvavo dešimt respublikos muziejų: Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės, Šiaulių „Aušros“, Trakų istorijos, Lietuvos teatro kino ir muzikos, Lietuvos jūrų, Alytaus

kraštotyros, Mažosios Lietuvos istorijos, Kėdainių krašto, Vilkaviškio krašto, Raseinių krašto istorijos muziejai.

Mokymo programos: praktika ir teorija

Viso projekto teminė programų struktūra pasižymėjo nuoseklumu ir pagrįsta mokymų orientacija. Pagal mokymų sritis projektą sudarė keturi blokai: administracinių gebėjimų tobulinimas; naudojimosi informacinėmis technologijomis (IT) mokymas; kalbų mokymas ir profesinis mokymas. Man regis, toks mokymo grupių ir temų sudarymas pasiteisino. Sujungta tai, kas šiandieniam muziejuje ir jo personalo darbe yra aktualu: vadyba, specifiniai muziejaus veiklos klausimai, užsienio kalbos (mokymuose jų buvo 7-ios) ir darbo kompiuteriu įgūdžių lavinimas (programos, maketavimas, galimybės, komunikavimas). Mokymo temų turiniui, taip pat ir jas dėščiusiems lektoriams iš anksto, atsklausiant ir pačių muziejinių nuomonės, buvo keliami tam tikri teminiai ir kvalifikaciniai reikalavimai – jie gerai pasitarnavo sekant mokymų eigą bei stebint užsiėmimus.

„Administracinių gebėjimų“ mokymo dalyje dominavo patyrę vadybos lektoriai, dažniausiai vadybą dėstantys verslo atstovams, valstybės, savivaldybių valdymo, mokslo ir kt. institucijoms. Jiems kultūros (muziejų) darbuotojai – greičiau išimtis nei kasdienybė. Suprantama, su muziejų specifika susiję pavyzdžiai į šių lektorių dėstomą temų turinį patekdavo rečiau. Bet tai nebuvo kliūtis priimti vadybines tiesas kaip galimą praktinio darbo instrumentą. Anot vieno seminaro dalyvio: „Receptų daug sužinojau, dabar juos reikės pritaikyti“. O profesinėse programose tarp lektorių matėme ne vieną mūsų muziejų specialistą bei kviestinių lektorių iš užsienio muziejų. Efektyviausi buvo užsiėmimai, kuriuose muziejiniai išgirdo susietus vadybos bei muziejinės praktikos pavyzdžius ir jų komentarus, taiklias situacijų interpretacijas, sprendimų priėmimų galimybes ir kt.

Kai kurios mokymo programos (temos) Lietuvos muziejiniams nebuvo visiškai naujos ar ypatingo turinio. Muziejų vadybos, profesinio turinio seminarai Lietuvoje vyksta kasmet, todėl klausytojams kai kurie dėstomi dalykai galėjo priminti jau girdėtą informaciją. Bet tai nebuvo



kartojimas, senos medžiagos pasiūla. Šiuo atveju būdingas pavyzdys buvo projekto tema „Viešieji ryšiai ir muziejaus įvaizdžio kūrimas“: kultūros darbuotojų tobulinimosi centre ne sykį vyko seminarai šia tema, 2007 metų viduryje Palangoje muziejiniams surengtas seminaras „Muziejaus įvaizdžio kūrimas ir ryšiai su visuomene“. Mokymo temą taip pat dėstė lietuviams jau žinomos lektorės – M. Burgers iš Danijos ir R. Mikailienė. Pirmoji specialistė – patyrusi,ėjusi atsakingas viešųjų ryšių pareigas Olandijos ir Danijos muziejuose, 2001 metais ji Kultūros darbuotojų tobulinimosi centre vadovo seminarui „Ryšiai su visuomene Lietuvos muziejuose“³. O lietuvių lektorė dėstė minėtame muziejiniukų seminare Palangoje. Tačiau abi lektorės pateikė naujos informacijos ir pavyzdžių, sugebėjo teoriją susieti su muziejų praktika, jų parengti testai buvo aptarti su auditorija, dalyviai aktyviai komentavo.

Kelios pastabos apskritai dėl pakviestų dėstyti užsienio muziejų specialistų. Spauldoje jau rašyta⁴ apie jų dalyvavimą projekte pabrėžiant, kad profesinio mokymo temoms dėstyti buvo pakviesti 8 lektoriai: trys iš Švedijos, du iš Danijos, po vieną iš D. Britanijos, Austrijos ir Latvijos. Ne vienu atveju tą pačią mokymo temą dėstė lektorius užsienietis ir Lietuvos specialistas. Užsieniečių muziejų specialistų pakvietimas, be abejo, turėjo pagrindą ir savų tikslų: tai – nauja informacija, dalyko metodika (pvz., edukacinių programų parengimas ir vykdymas), kitas požiūris į problemas, patirties sklaida, nematytų pavyzdžių komentarai. Antra vertus, ne visada užsienio specialistas gali suprasti mūsų muziejų problemas, skaudžiausias vietas, susieti mums rūpimus praktinius klausimus su dėstoma teorija. Tada reikia lietuvių lektoriaus „invazijos“, vietos pavyzdžių ir situacijų sprendimo būdų. Šiuo atveju geras pavyzdys buvo mokymai, skirti edukaciniams programoms rengti, kai temą dėstė specialistė iš Austrijos Dr. Hadwig Kraeutler (Belvederio muziejus) ir Nideta Jarockienė iš Lietuvos dailės muziejus. Austrė teoriškai puikiai atskleidė edukacinių programų etapus, vizualinėmis priemonėmis parodė tipinius lankytojų ir muziejaus edukacijos santykių atvejus. Tuo tarpu lietuvių pateikė daug pavyzdžių iš Lietuvos muziejų edukacinių programų praktikos, kurie buvo vertingi pastebėjimais ir vertinimais. Vis dėlto lietuviams klausytojams labiau rūpėjo ne užsienio muziejų edukacinė patirtis, o Lietuvos muziejų situacija (taip Šiaulių seminaro dalyviai pabrėžė mūsų dėstytojos temos įdomumą ir naudą). Iš dalyvių atsiliepimų taip pat paaiškėjo, kad edukacijai skirti seminarai iki galo neatlieka vaidmens ir mokymo tikslų: reikalingas tęstinumas, dalyvių vizitai į konkrečius muziejus ir konkrečios edukacinės programos/projekto stebėjimas. Taigi nuo teorijos prie praktikos.

Vertingos buvo ir tos mokymų temos, kurias dėstant buvo įtraukti diegimo planai. Dalyviai kartu su lektoriais turėjo progą parengti daugiau ar mažiau baigtą dėstomo dalyko veiksmų ir priemonių planą. Geras pavyzdys – seminaras „Muziejaus strateginis valdymas“, kurio vienas iš užsiėmimų vyko Klaipėdos jūrų muziejuje. Kadangi muziejus ruošėsi atnaujinimo darbams, per mokymą sudarytas strateginis veiksmų ir priemonių planas buvo orientuojamas į muziejaus veiklą po visų pertvarkų.

Natūralu, kad mokymų temos sutelkė skirtingo skaičiaus dalyvių grupes. Žvelgiant į programų ir jų pasirinkimą matyti gana subalansuotas mokymų dalyvių paskirstymas. Nors kai kurie muziejai, matyt, „rinkosi“ ir tam tikrą darbuotojų mokymų taktiką: į kalbų mokymą susitelkė Vilkaviškio krašto muziejus, Mažosios Lietuvos muziejaus kolektyvai, o anglų kalba bei konferencijos buvo populiariausia tar-

kalbų.

Apibendrinant galima teigti, kad aukštą projekto kokybę nulėmė pagrįstas temų suskirstymas blokais, teorinių ir praktinių žinių suderinimo siekis, kai kuriose temose taikytas pakopinis mokymo lygių principas, profesionalus vietos ir užsienio lektorių pasirengimas.

Klausytojai: nuo buhalterių iki muziejų direktorių

Per tūkstantį klausytojų subūrę mokymai įtraukė, ko gero, visas pagrindines muziejaus darbuotojų pareigybines grandis – nuo buhalterės iki muziejaus direktoriaus, nuo ekskursijų vadovės iki vyr. fondų saugotojo (-os). Direktorių dalyvavimas mokymuose rodo, kad įstaigos vadovai ne tik nesijaučia esantys viską išmanantys specialistai, bet ir nori plėsti savo žinias, kartu su kolektyvu diskutuoti per seminarus, savo pavyzdžiu uždegti bendradarbius kelti kvalifikaciją ir pan. Kai kurie direktoriai stebėtinai aktyviai mokėsi: Šiaulių „Aušros“ muziejaus vadovas R. Balza dalyvavo 11-oje seminarų, Jūrų muziejaus direktorė O. Žalienė – 8-uoje, M.K.Čiurlionio dailės muziejaus direktorius O. Daugelis – 5-uoje. Projektas neribojo pasirenkamų temų skaičiaus, tad dažnas dalyvis rinkosi po 3–7 temas. Nors nemažai klausytojų turi didelį darbo stažą, yra patyrę, kvalifikuoti specialistai, tačiau, kaip parodė jų anketos, dažnam seminarai tapo nauja žinių pakopa, gebėjimo spręsti darbo situacijas mokykla.

Viena mokymų savybių – tai kelių muziejų darbuotojų dalyvavimas toje pačioje grupėje. Nors iš pradžių šiek tiek abejota, ar gerai prie vieno stalo sodinti skirtingo muziejų kalibro atstovus, bet toks sprendimas pasirodė vykęs. Sakykime, raseiniškė muziejiniukė, dalyvaujanti mokymuose kartu su Nacionalinio M. K.Čiurlionio dailės muziejaus specialistais, be mokymo turinio, dar turėjo progą bendraudama su kolegomis gauti papildomos informacijos ir žinių. Todėl nepritarčiau nuomonei, kad ateityje klausytojų grupes vertėtų diferencijuoti⁵, skirstyti pagal kompetencijos lygį, kaip tai daroma mokant kalbų ar kompiuterinio raštingumo. Taip pat – kad reikėtų atsižvelgti į muziejų profilį ir pan. Pirmiausia, tai būtų sunkiai realizuojamas, daugiau problemų nei teigiamų rezultatų mokymų organizatoriams duodantis sprendimas. Antra, kaip minėta, nereikia iš mažesnio muziejaus specialisto atimti galimybės būti skirtingo lygio muziejų atstovų grupėje. Be to, juk mokymas pagrįstas ne muziejų dydžiais ir profiliais, o muziejų darbo specifika, o ji juk turi daugiau bendrų ir tapačių bruožų nei skirtumų. Projekto temų sudarytojai atsižvelgė net į pavienių specialistų pageidavimus – kai kurios mokymo programos teturėjo po vieną klausytoją, jie buvo siunčiami į viešuosius kursus.

Klausytojams, be abejonės, ypač daug naudos davė ir dar duos gauta padalomoji medžiaga, kuri tikriausiai taps darbine biblija.

Rezultatai: profesinio ūgtelėjimo kreivė

Prieš projekto vykdymo pradžią organizatoriai ir muziejai parengė dalyvių kompetencijos ir gebėjimų įvertinimo lentelę (žr. kitame psl.). Be abejo, savęs įvertinimas – subjektyvus dalykas, grindžiamas kiekvieno dalyvio patirties, žinių gyliu, savo galimybių suvokimu, savigarba, mokymosi motyvacija ir t.t. Ne visais atvejais esama patikimų rodiklių, atskleidžiančių objektyvią padėtį, tam teikia pavyzdžių ir kai kurie šio projekto dalyvių savęs vertinimo duomenys⁶. Antra vertus, tai – atspirties taškas, leidžiantis pamatyti išieties poziciją, laukiamos situacijos tikimybę ir pobūdį rezultatu: lygi.

Kurkime ateities muziejų drauge!

Projektas „XXI amžiaus muziejinių kompetencijos ir gebėjimų ugdymas“. Kokybinių rodiklių analizė*

Mokymo programos	Situacija projekto pradžioje	Laukiama situacija	Situacija projekto pabaigoje
Administracinių gebėjimų tobulinimas			
Muziejaus strateginis valdymas	53	70	83
Efektyvus marketingo kompleksų panaudojimas	44	65	82
Konfliktinių situacijų valdymas	59	80	84
Motyvacijos sistemos veiksmingumas	60	85	81
Biudžetinių įstaigų finansų valdymas	60	85	88
Projektų valdymas	43	75	91
Viešojo sektoriaus apskaitos standartų taikymas biudžetinėse įstaigose	60	80	100
Įmonės kolektyvo sutelkimas ir mobilizavimas	61	85	
Padalinių vadovų komandos kūrimo ir valdymo mokymai	53	80	
Viešas kalbėjimas	51	80	71
Naudojimosi informacinėmis technologijomis (IT) mokymas			
Kompiuterinio raštingumo mokymai	34	65	78
Kompiuterinių programų galimybių išnaudojimo didinimas	44	70	81
Komunikavimas ir darbas įmonės informacinėje sistemoje	53	70	
Maketavimo programos	50	70	
IT galimybės veiklos efektyvumui didinti	49	75	65
Kalbų mokymas			
Anglų kalba	41	70	73
Vokiečių kalba	39	70	65
Prancūzų kalba	37	70	
Rusų kalba	70	90	
Lenkų kalba	23	60	47
Italų kalba	30	70	
Japonų kalba	15	70	
Profesinis mokymas			
Rinkinių vadyba	56	80	81
Ekspozicijų ir parodų rengimas	53	80	81
Muziejų edukacinių programų rengimas	54	80	80
Muziejų veiklos teisiniai aspektai	58	80	76
Lankytojų aptarnavimo kultūra	57	80	93
Muziejaus lankytojų poreikių tyrimai	58	80	88
Viešieji ryšiai ir muziejaus įvaizdžio kūrimas	49	75	91
Muziejaus lankomumo didinimas nekeičiant fizinių muziejaus charakteristikų	59	80	90

Ką apie projekto dalyvių mokymąsi galima pasakyti iš minėtos lentelės? Pirmiausia akivaizdu, kad absoliuti dauguma rodiklių mokymo pabaigoje viršijo ne tik startinę padėtį, bet ir laukiamą situaciją. Projektų valdymo ir kompiuterinio raštingumo mokymuose dalyvavusių klausytojų kokybiniai rodikliai net dukart viršijo projekto pradžios situaciją (manau, būtent pradžios vertinimas artimiausias realiai padėčiai). Procentinio vertinimo svyravimai tarp 70–80, man regis, yra patikimiausi įgytų žinių, gautos patirties ir informacijos rodikliai. Dalyvių, kurių mokymosi rezultatai šoktelėjo iki šimtaprocentinių skaičių (Raseinių muziejaus atvejis), savęs vertinimą, ko gero, reikėtų laikyti perkaitimu nuo mokymų pažymių.

Toliau – antras etapas?

Kas bus po šio projekto maratono, kai mokymo dalyviai grįžo į savo darbą, kai išvažinėjo lektorai ir ištuštėjo auditorijos?

Atliktas didžiulis Lietuvos muziejų asociacijos projekto parengimo ir organizavimo, biudžeto skaičiavimo, ataskaitų ir įvairiems auditams reikalingų dokumentų ruošimo darbas. Muziejinkystės praktikai projektas davė neįkainojamos medžiagos. Kaip minėta straipsnio pradžioje, ne funkcijos savaimė, o muziejaus specialistai, visas personalas – nuo rūbininkės iki direktoriaus – lemia funkcijų įgyvendinimo sėkmę. Tie muziejai, kurie priėmė mokymų dalyvius, taip pat įgijo patirties.

Galimos tolesnės projekto tautos kryptys (pasvarstymai):

- 1) dalyvauja kiti 10 Lietuvos muziejų pagal įvykusio projekto programų struktūrą;
- 2) dalyvauja kiti 10 Lietuvos muziejų iš dalies keičiant, papildant programas (temas);
- 3) dalyvauja kiti 10 muziejų visiškai naujame projekte.
- 4) Rengiamas siauresnis (temų skaičiumi) mokymų projektas.

Projektas pademonstravo mūsų muziejinių ambicingumą – ir mes galime pakelti didžiulę mokymų našatą. Buvo geros kokybės – tai rodo rezultatai. Ir savalaikis, nes jau reikėjo ko nors netradiciško, didelio, su užmoju. Būtų blogai sustoti pusiaukelėje.

*„Situacija projekto pabaigoje“ pagal temas rodo muziejų mokymuose dalyvavusių muziejų darbuotojų bendrą savęs vertinimo vidurkį procentais. Lentelėje neapskaičiuoti Trakų istorijos muziejaus, Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejų duomenys, nes šie muziejai nepateikė darbuotojų, dalyvavusių seminaruose, savęs vertinimo rodiklių. Šiaulių „Aušros“ muziejaus savęs vertinimo lentelėje liko neįvertintos kelios mokymų temos. Tačiau minėtos spragos didesnės įtakos kokybiniam rodikliams negalėtų padaryti.

IŠNAŠOS

¹ Edson G., Dean D., The Handbook for Museums. London, 2000, p. 13.

² Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centro parengtose 2007–2008 m. mokymo programose atsirado atskiras skyrius apie muziejų specialistų mokymo programas, apimančias tiek administracinių įgūdžių, tiek profesinių gebėjimų ugdymą.

³ Jos paskaitų konspektas publikuotas 2001 išleistame leidinyje „Muziejų vadyba: seminarai, teorija, praktika“.

⁴ Žr. Kultūros aktualijos, 2007 nr. 6 (59), p. 7 – 8.

⁵ Ten pat, p. 8.

⁶ Pvz., Raseinių krašto istorijos muziejaus darbuotojai projekto rengimo metu (2005 liepa) savo kompetencijas edukacinių programų rengimo, lankytojų aptarnavimo srityje, jų poreikių tyrimų mokėjimą, muziejaus finansų valdymą atitinkamai vertino 4.0; 5.5; 2.0 (!); 3.0 balais (dešimtainė sistema), mokymo pabaigoje visų šių temų mokymuose gauti gebėjimų įvertinimai pasiekė maksimalų lygį – 10 balų! Beje, šimtaprocentinio baigtinio rezultato atskirų temų mokymuose