

Nastazija Keršytė, Mindaugas Kelpša

## MUZIEJŲ POLITIKA LIETUVOJE 1990–2011 M.: MUZIEJŲ TEISĖ, STRATEGIJOS, VALDYMAS

### Įvadas

Šiuolaikinės nacionalinės Lietuvos muziejų politikos pagrindiniai aspektai – muziejų organizacijos ir veiklos teisė, pagrindinės strategijos, muziejų tinklo ir sistemos valdymas – kompleksiškai ir mokliškai pradėti nagrinėti tik 2012 m., Nastazijai Keršytei vykdant mokslinį projektą „Lietuvos muziejininkystės raida 1752–2012 metais“, remiamą Lietuvos Mokslo Tarybos, ir atliekant atskiras jo dalis: „Muziejų valdymo kaita tarp savo ir kitų patirties“ ir „Nacionalinis tapatumas ir nacionalinių muziejų situacija. Muziejų politikos problemos“, taip pat N. Keršytei ir doktorantui Mindaugui Kelpšai atlikus projekto „Lietuvos muziejai 1990–2011 m.: situacijos tyrimas ir informacijos apie tyrimo rezultatus sklaida“, kurį įgyvendino Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto grupė ir iš dalies finansavo LR kultūros ministerija, dalį „Muziejų politika Lietuvoje“. Dalis šios aktualios problematikos tyrimo rezultatų jau paskelbti 2012 m. N. Keršytės publikacijoje „Nacionalinis tapatumas ir nacionalinių muziejų situacija. Muziejų politikos problemos“, kuri pasirodė recenzuojamame žurnale „Liaudies kultūra“ (Keršytė, 2012) bei N. Keršytės ir M. Kelpšos parengtame pranešime „Nacionalinė muziejų politika: muziejų valdymo kaita, integracinės strategijos tinklaveikos visuomenėje tarp savo ir kitų patirties“. Šis pranešimas buvo perskaitytas tarptautinėje konferencijoje „Muziejus XXI a. – pokyčiai ir iššūkiai“, vykusioje 2012 m. rugsėjo 21 d. LR Seime.

Šiuolaikinę Lietuvos paveldo organizaciją analizavę tyrinėtojai (Čepaitienė, 2005; Glemža, 2000) neišskyrė muziejų iš paveldo apsaugos politikos, valdymo organizacijos konteksto ir nesureikšmino muziejų politikos, minėtų jos pagrindinių aspektų problematikos. Yra nemažai aprašomojo ir metodinio pobūdžio publikacijų, kuriose nagrinėjamos muziejų vadybos (ypač rinkinių ir komunikacijos) problemos (Liutkus, 2002). Tačiau šių publikacijų autoriai (daugiausia muziejininkai praktikai) nepabrėžia šių problemų kaip muziejų politikos objekto.

Svarbu apibrėžti pagrindinius šiuolaikinės Lietuvos muziejų politikos segmentus: teisę, strategijas, valdymą, kurie sąlygoja įvairius muziejų veiklos aspektus, daro poveikį muziejų dalyvavimui tapatumo sklaidoje bei tenkinant informacinės visuomenės poreikius. Akcentuojami pagrindiniai šiuolaikinės Lietuvos muziejų politikos privalumai ir trūkumai, ypač tie, kurie buvo nurodyti LR valstybės kontrolės, 2012 m. atlikus muziejų programų valdymo auditą (*Ar muziejų...*, 2012). Šiuolaikinė Lietuvos muziejų politika vertinama atsižvelgiant į muzeologijos nacionalinės muziejų politikos problematikos traktuotes ir tarptautinių mokslo tiriamųjų projektų atskleidžiamas Europos Sąjungos šalių muziejų politikų bendrybes ir skirtumus (*Museum policies in Europe...*, 2012), muziejų valdymo sistemų pokyčių vertinimus, taip pat atkreipus dėmesį į *naujojo viešojo valdymo* teorijų taikymo praktikai tendencijas (Bartkevičiūtė, 2007).

### Lietuvos muziejų politikos teisė 1990–2011 m.

Po 1990 m. muziejų politika Lietuvoje formuojama ir įgyvendinama kaip integrali valstybės kultūros, paveldo politikos dalis. Remiamasi pagrindiniais valstybės, kultūros, paveldo ir specifiniais LR Seimo ir vyriausybės skelbtais muziejų teisės aktais, kitais poįstatyminiais dokumentais.



1 pav. *Muziejų politika*

Specifinės muziejų politikos teisės ir tos politikos platesnės teisinės aplinkos paveikslas rodo įvairaus pobūdžio įtaką Lietuvos muziejų organizacijai, veiklai, jų valdymui.

1992 m. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 42 ir 47 straipsniai skelbia, kad valstybė rūpinasi kultūros vertybių apsauga, o reikšmingiausi šalies istorijos, archeologijos ir kultūros objektai išimtinė nuosavybės teise priklauso

valstybei (LR Konstitucija, 1992). Daugybėje Lietuvos Respublikos Seimo įstatymų akcentuojama muziejų reikšmė ir vaidmenys visuomenės, valstybės gyvenime. Atsižvelgiant į su muziejais siejamus visuomenės ir jos grupių lūkesčius, poreikius, jie turi įtaką muziejų socialinių-kultūrinių misijų pobūdžiui ir strategijoms. LR Seimo nutarimu patvirtintoje Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (Valstybės ilgalaikės raidos strategija, 2002) muziejai aptariami informacinės visuomenės plėtros kontekste. Pagrindiniai informacinės visuomenės formavimo teisiniai aktai netiesiogiai ir tiesiogiai skatina ir muziejų informacijos, komunikacijos plėtros siekius. Lietuvoje siekiant inicijuoti informacinės visuomenės plėtros procesus remiamasi Seime skelbtu Lietuvos Respublikos Visuomenės informavimo įstatymu (Visuomenės informavimo įstatymas, 1996), Vyriausybės patvirtinta Lietuvos nacionaline informacinės visuomenės plėtros koncepcija (Lietuvos nacionalinė informacinės..., 2001) ir Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo koncepcija (Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo koncepcija, 2005), taip pat Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo, skaitmeninio turinio saugojimo ir prieigos strategija (Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo..., 2009) ir Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programa (Lietuvos informacinės visuomenės..., 2011). Numatyta taikyti informacines technologijas, kurti archyvus, bibliotekas ir muziejus jungiančio skaitmeninto paveldo sistemą ir siekti Lietuvos kultūros paveldą integruoti į bendrą Europos kultūros paveldo skaitmeninę erdvę. Šie tikslai atitinka Lundo principuose (The Lund Principles..., 2001) išdėstytus Europos Sąjungos kultūros paveldo skaitmeninimo politikos prioritetus.

2001 m. LR Vyriausybės nutarimu patvirtintos Lietuvos kultūros politikos nuostatose (Lietuvos kultūros politikos nuostatos, 2001), kuriose apibrėžiami kultūros politikos tikslai ir jų įgyvendinimo būdai, pateikiama ir šiuolaikinio muziejaus samprata. Siekiant gerinti Lietuvos muziejų materialinę bazę, plačiau taikyti informacines technologijas, plėsti muziejų savivaldą, muziejus imta sieti su informacinės visuomenės plėtra ir su kultūros, švietimo, informacijos skleidimo funkcijomis. 2010 m. LR Seimo nutarimu priimtose Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėse (Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės, 2010), kuriomis siekiama atnaujinti Lietuvos kultūros politikos modelį, muziejų politika neišskirta iš konteksto, bet LR Vyriausybės patvirtintame Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių

įgyvendinimo 2012–2014 metų tarpinstituciniame veiklos plane (Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių įgyvendinimo..., 2011) pabrėžiamas didesnio muziejų ekspozicijų pritaikymo vaikų ir jaunimo poreikiams siekis.

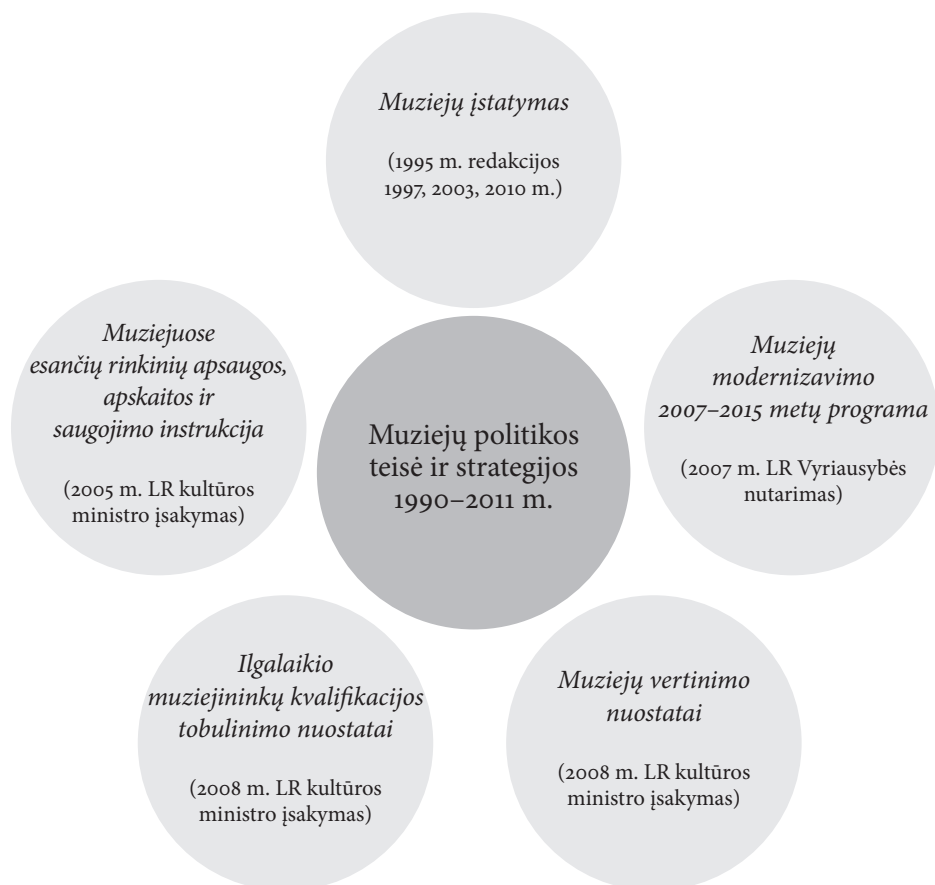
LR Seime paskelbtus LR nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymą (Nekilnojamojo kultūros..., 1994) ir LR kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatymą (Kilnojamųjų kultūros..., 1996) muziejai traktuojami kaip valstybinio kultūros vertybių fondo dalis ir akcentuojamas muziejų dalyvavimas paveldo sklaidoje.

Muziejus kaip svarbius etninės kultūros vertybių saugotojus traktuoja LR Seimo paskelbtas LR vietos savivaldos įstatymas (Vietos savivaldos įstatymas, 1994) ir 2010 m. LR kultūros ministro patvirtinta Etninės kultūros plėtros valstybinė 2010–2014 metų programa (Etninės kultūros..., 2010). Per Regionų kultūros plėtros 2012–2020 metų programą (Regionų kultūros..., 2011) planuojama realizuoti Ilgalaikio muziejininkų kvalifikacijos tobulinimo nuostatus (Ilgalaikio muziejininkų..., 2008).



2 pav. Lietuvos muziejų politikos teisinė aplinka 1990–2011 m.

Lietuvos muziejų politikos specifinių profesinių teisinių dokumentų paketas apibrėžia šiuolaikinę muziejaus sampratą, reglamentuoja muziejų organizaciją, veiklą, prioritetus, strategijas.



3 pav. Lietuvos muziejų politikos teisė ir strategijos 1990–2011 m.

1995 m. LR Seimo paskelbtas Muziejų įstatymas (Muziejų įstatymas, 1995) ir trys jo redakcijos (1997, 2003, 2010 m.<sup>1</sup>) nustato Lietuvos muziejų

1 1997 m. Muziejų įstatymo 9 ir 21 straipsnių pakeitimo įstatymu straipsniai pakeisti atsižvelgiant į apskričių administravimo pokyčius. 2003 m. nauja Muziejų įstatymo pakeitimo redakcija parengta priėmus LR civilinio kodekso naują redakciją, Vietos savivaldos pagrindų įstatymą, Juridinių asmenų registro įstatymą ir kitus teisės aktus. 2010 m. Muziejų įstatymo 4, 12, 13 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymu straipsniai pakeisti atsižvelgiant į šalies administracinės sistemos pertvarką (apskričių panaikinimą). 2012 m. parengtos naujos Muziejų įstatymo pataisos. Muziejų įstatymo 4, 5, 7, 9, 12 ir 13 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymo projektais siekiama muziejų įstatymo nuostatas suderinti su kitais teisės aktais. Taip pat, siekiant reformuoti ir demokratizuoti valstybinių muziejų valdymą, nacionalinių ir respublikinių muziejų vadovų skyrimo tvarka numatyta organizuojant konkursus (Dėl Lietuvos Respublikos Muziejų..., 2012).

veiklos teisinį reguliavimą, sistemą, klasifikaciją, reglamentuoja muziejų fondą, finansavimą, muziejinių vertybių apsaugos, restauravimo ir prieinamumo užtikrinimą, apibrėžia muziejaus socialinę-kultūrinę misiją, kuri panaši į teikiamą Tarptautinės muziejų tarybos (ICOM)<sup>2</sup>. Panašiai kaip ICOM muziejų apibrėžia ir Latvijos bei Estijos muziejų teisės, akcentuojančios švietėjišką ir mokslinį muziejaus institucijos pobūdį.

Siekiant, kad Lietuvos muziejų veikla būtų kokybiškesnė ir intensyviau formuotų *atvirąjį* muziejų, 2007 m. patvirtinta LR vyriausybės muziejų modernizavimo 2007–2015 metų programa (Muziejų modernizavimo..., 2007), kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas muziejų materialinei bazei gerinti finansavimui, pastatų rekonstrukcijoms, remontui, patalpoms įrengti ir eksponatams restauruoti bei stiprinti informacinę, komunikacinę ir edukacinę veiklą. Programos tikslai taip pat įgyvendinami remiantis 2008 m. patvirtintais Muziejų vertinimo nuostatais (Muziejų vertinimo nuostatai, 2008; Ilgalaikio muziejinių..., 2008).

LR kultūros ministro patvirtintu reglamentu praktiniam muziejų darbui siekiama diegti vienodus standartus ir reikalavimus. Muziejų vertybių apskaitos ir apsaugos reikalavimus apibrėžia Muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukcija (Muziejuose esančių..., 2005), kurios detalus turinys paveldėtas dar iš tarybiniais laikais visuose SSRS muziejuose praktikuotos panašios privalomos instrukcijos ir kurią jau keletą kartų bandyta pertvarkyti (1997 m. ir 2012 m.), bet kol kas rezultatų tai nedavė (toliau detalizuojama analizuojant muziejų sistemos valdymo problemas).

Muziejų politikos problemoms spręsti 1997 m. sudaryta Muziejų ekspertų komisija. 2003 m. komisija pertvarkyta į Muziejų tarybą. Tai visuomeniniais pagrindais prie Kultūros ministerijos veikianti ekspertinė institucija, kurios svarbiausias uždavinys – „teikti Kultūros ministerijai pasiūlymus dėl kultūros politikos muziejinių srityje formavimo bei šios politikos įgyvendinimo“. Muziejų taryba dalyvauja svarstant svarbiausias programas ir iniciatyvas, tačiau realios politinės galios neturi – Kultūros

---

2 Muziejus yra nepelno siekianti nuolatinė, atvira ir tarnaujanti visuomenei ir jos tobulėjimui institucija, kuri švietimo, mokslo ir laisvalaikio tikslais įgyja, konservuoja, tyrinėja, komunikuoja ir eksponuoja materialų ir nematerialų pasaulio žmonijos paveldą.



ministerija neįpareigota nei klausti tarybos rekomendacijų, nei jų laikytis. Muziejų taryba sudaroma 3 metų kadencijai iš 11 narių (4 narius skiria kultūros ministras, 3 narius deleguoja Lietuvos muziejų asociacija, po 2 narius – Savivaldybių muziejų bendrija ir ICOM Lietuvos nacionalinis komitetas) (Muziejų tarybos nuostatai, 2003).

LR kultūros ministerija laikosi tokios pozicijos: „Šiandien formuojama Lietuvos muziejų politika remiasi nauju požiūriu į muziejaus instituciją, t. y. šiuolaikinio muziejaus veikla siejama su kultūros, švietimo, informacijos skleidimo funkcijomis <...>“ ir siekia tokių tikslų:

- 1) sukurti bendrą ir atvirą visuomenei Lietuvos muziejų rinkinių, teikiamų paslaugų duomenų bazę;
- 2) muziejuose sudaryti tinkamas sąlygas kaupti ir saugoti istorijos, kultūros, gamtos ir mokslo paveldo objektus, didinti ir gerinti rinkinių restauravimo galimybes;
- 3) plėsti muziejų savivaldą;
- 4) skatinti muziejų ryšius su švietimu, turizmu;
- 5) parengti ir įgyvendinti muziejų modernizavimo programą (Muziejai ir galerijos).

## Lietuvos muziejų valdymas 1990–2011 m.

1990–2011 m. Lietuvos muziejų tinklo ir sistemos valdymą formavo tradicijų ir naujų iššūkių diskursas. Įtaką darė nepriklausomos Lietuvos politiniai-socialiniai-kultūriniai pokyčiai ir Lietuvos Respublikos integracija į atvirą informacinę visuomenę, Europos Sąjungą (nors ES skelbė nuostatą „kultūrą laikyti atskirų šalių narių vidaus reikalu, bet 2007 m. gegužės mėnesį Europos komisija patvirtino Europos kultūros strategiją, kurioje teigiama, kad kultūra yra itin svarbi Europos integracijos proceso dalis“ (Bartkevičiūtė, 2007)). Muziejų įstatymo ir kitų poįstatyminių aktų nuostatos iš esmės remia valstybinių muziejų buvimo ir jų valdymo sistemos modulį. *Viešojo valdymo, rankos atstumo* kultūros politikos modelio idėjos dar neišstūmė muziejų valdymo Lietuvoje inercijos. Gajus *valstybinio* valdymo pobūdis (valstybinis išlaikymas, priežiūra, kontrolė). Laikomasi ilgametės tradicijos: kultūros

sferą valdanti Kultūros ministerija disponuoja muziejų tinklo priežiūra. Šios ministerijos skyrių – iki 2001 m. Muziejų ir nuo 2001 m. Informacinės visuomenės plėtros – vykdoma muziejų priežiūra turi panašumų ir skirtumų.

### **Lietuvos muziejų valdymas 1990–2001 m.**

Lietuvai atgavus nepriklausomybę, nuo 1990 m. vyko paveldo, muziejų teisinės ir institucinės valdymo pertvarkos. Atsižvelgus į 1989 m. LTSR vyriausybės sudarytos valstybinės komisijos 1990 m. balandį pateiktus pasiūlymus paveldo pokyčiams, prie Aukščiausiosios Tarybos buvo įkurta Atkuriamojo Seimo kultūros paveldo apsaugos inspekcija, o prie vyriausybės – Paminklotvarkos departamentas. Nebeliko kelis dešimtmečius Tarybų Lietuvos kultūros ministerijoje veikusios Muziejų ir kultūros paminklų apsaugos valdybos. Tačiau muziejų priežiūros sfera tradiciškai išliko Kultūros ir švietimo ministerijos dispozicijoje. Toliau vykdant paminklosaugos valstybinio valdymo sistemos reorganizacijas, t. y. Kultūros paveldo inspekciją sujungus su Paminklotvarkos departamentu, įsteigus Valstybinę paminklosaugos komisiją ir Kultūros vertybių apsaugos departamentą (toliau – KVAD) prie LR kultūros ministerijos, buvo atkurtas ir iki 1995 m. veikė formalus muziejų ir kultūros paveldo aljansinis valdymas. 1995 m. LR Seimo paskelbtas Muziejų įstatymas lėmė muziejų skyriaus kaip savarankiško LR kultūros ministerijos padalinio statuso atsiradimą. Muziejų (kaip ir archyvų) sistemos institucinio valdymo atskyrimą nuo valstybinio paveldo apsaugos valdymo suponavo ideologiniai, visuomeniniai, valstybiniai interesai, desovietizacijos, denacionalizacijos ir nuosavybės atkūrimo teisių procesai.

1990–2001 m. pagrindinė Muziejų skyriaus misija buvo formali visų Lietuvos muziejų priežiūra, muziejų teisės kūrimas ir tinklo formavimas. Muziejų skyrius telkė ir formalizavo muziejų organizacijų bei specialistų grupių siūlymus dėl muziejų teisės, strategijų bei tinklo valdymo. Iki 1995 m., t. y. kol neturėta atitinkamos muziejų teisės ir plūstant kontraversiškai muziejų desovietizacijos pasiūlymų įvairovei, Muziejų skyriui buvo ypač sunku priimti sprendimus, susijusius su muziejų reorganizacijos ir veiklos problemomis. Nuo 1990 m. kaip svarbi metodinė atrama



Muziejų skyriui buvo Kultūros ir švietimo ministerijoje keletą metų veikęs Muziejininkystės centras, kurio steigimą inicijavo Muziejininkų draugija, susibūrusi dėl Sąjūdžio įtakos Lietuvos nepriklausomybės tikslais ir 1989–1990 m. veikusi kaip Lietuvos muziejininkų profesinė bendrija. Muziejininkystės centre tada dirbo buvę panaikinto LTSR Istorijos ir Etnografijos muziejaus Metodikos skyriaus darbuotojai – aktyvūs to meto Lietuvos muziejininkai. Jie siekė pokyčių muziejų sistemoje ir kėlė tikslą remdamiesi Vakarų muzeologijos patirtimi suformuoti muzeologijos mokslą Lietuvoje ir pritaikyti jį muziejų praktinei veiklai. Galima išskirti tokius pagrindinius Muziejininkystės centro indėlio į muziejų ir muzeologijos raidą Lietuvoje požymius:

- 1) pradėjo leisti informacinį leidinį „Muziejininkystės biuletenis“ (1992 m. išleisti 4 numeriai);
- 2) aktyviai prisidėjo prie muziejų tinklo, sistemos ir jų valdymo pokyčių, organizuojant Muziejų ekspertų ir konsultantų komisiją, taip pat turėjo didelę įtaką nuo 1991 m. rengiant muziejų teisės (LR muziejų įstatymo, LR valstybinio muziejaus nuostatų) projektus;
- 3) propagavo Vakarų muzeologijos patirtį, kaupė bibliografinę muzeologijos literatūros informaciją;
- 4) kartu su Muziejų skyriumi prie KVAD ir Muziejininkystės specialistų-konsultantų tarybos atstovais inicijavo Lietuvos muziejų ir muziejininkų regioninę ir pasaulinę integraciją (kai kurie tuometiniai sumanymai buvo įgyvendinti tik vėliau, pavyzdžiui, 1994 m. įkūrus ICOM Lietuvos nacionalinį komitetą. Kiti ir liko nerealizuoti: pavyzdžiui, Latvijos mokslinio metodinio ir informacinio centro siūlymas įkurti Baltijos šalių muziejų asociaciją (Muziejininkystės specialistų..., 1990)).

Muziejininkystės centras, galėjęs tapti muzeologijos formavimo koordinatoriumi Lietuvoje, vis dėlto 1992 m. rugpjūčio 1 d. reorganizuotas į Lietuvos kultūros palikimo studijų centrą (LR kultūros ir švietimo..., 1992). Pastarasis netrukus buvo prijungtas prie Lietuvos kultūros instituto, kurio viena iš strategijų – „Remiantis muziejininkystės teorija ir analizuojant muziejinio darbo patirtį, spręsti praktines muziejininkystės plėtros problemas“ (Lietuvos kultūros ir švietimo..., 1992). Tolesnes muzeologijos formavimo

Lietuvoje perspektyvas nustatė poreikis plėtoti taikomąją muzeologiją, Vakarų muziejų metodiką ir praktinę patirtį pritaikant Lietuvos muziejams.

Po 1995 m. Muziejų skyriui – savarankiškam LR kultūros ministerijos padaliniui, – be minėtos Muziejininkystės specialistų-konsultantų tarybos (Muziejų ekspertų komisijos, vėliau – Muziejų tarybos), jau talkino būrys panašiu laiku susibūrusių profesinių muziejinių visuomeninių organizacijų:

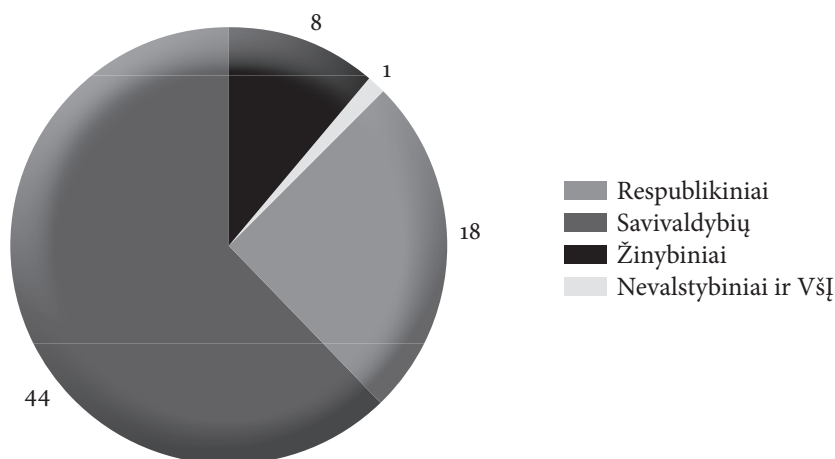
1. *Tarptautinė muziejų taryba* (toliau – ICOM), *Lietuvos nacionalinis komitetas* (ICOM LNK), įkurtas 1994 m., jungia 59 individualius muziejinių profesijų darbuotojus ir 5 institucinius narius. Pagrindinis organizacijos tikslas – „skatinti Lietuvos muziejininkų bendradarbiavimą, savitarpio paramą, plėtoti jų profesinius ryšius su Tarptautine muziejų taryba“, Lietuvoje diegti tarptautinius muziejininkystės standartus, kelti bendrą profesinį lygį ir stiprinti muziejų vaidmenį visuomenėje (ICOM Lietuva);

2. *Lietuvos muziejų asociacija* (toliau – LMA), įkurta 1995 m., jungia 73 Lietuvos muziejus. Asociacija siekia „telkti muziejus į bendrą veiklą, organizuoti ir skatinti muziejų ir muziejininkų bendradarbiavimą ir savitarpio paramą“; aktyviai dalyvauja Lietuvos muziejų informacijos sklaidoje, rengiant ir įgyvendinant kitus projektus; rūpinasi muziejininkų kvalifikacijos kėlimu (Lietuvos muziejų asociacija);

3. *Savivaldybių muziejų bendrija* (toliau – LSMB, anksčiau – Savivaldybių muziejų direktorių bendrija), įkurta 1998 m., jungia 45 savivaldybių muziejus. Bendrija siekia bendro tikslo sujungti Lietuvos miestų ir rajonų savivaldybių muziejus, derinti jų veiklą, inicijuoti ir įgyvendinti bendrus projektus, teikti metodinę pagalbą ir rūpintis muziejininkų kvalifikacija (Savivaldybių muziejų bendrija).

Šių organizacijų, visuomenės ir valdžios nuomonė turėjo įtaką Muziejų skyriaus veiklai. Formuojant muziejų tinklą ir sistemos valdymą Muziejų skyriui teko formalaus ir liberalaus tarpininko vaidmuo. Muziejų skyrius, atlikęs LR muziejų įstatymo numatytą Lietuvos muziejų tinklo klasifikaciją, paremtą muziejų pavaldumo principu, valstybėje konstatavo muziejų tinklo pobūdžio paveikslą. 1996 m. Lietuvos muziejų tinklo pobūdis (Keršytė, 2007) išsiskyrė iš tarybinių laikų paveldėta muziejų gausa ir atspindėjo tradicines vietinių savivaldybių muziejų plėtros tendencijas,

nekintantį krašto / kraštotyros muziejų kiekį, taip pat galimybę atsirasti nevalstybiniam muziejams. Tačiau dideli nevalstybinių ir valstybinių muziejų skaičiaus skirtumai parodė, kad Lietuvoje (skirtingai negu tuo laiku Nyderlanduose) neskatintas privačių muziejų steigimas.



4 pav. Lietuvos muziejų tinklas 1996 m.

Muziejų skyriaus kompetencijos savarankiškumą daugiausia apibūdino bendrų normatyvinių dalykų (muziejų vertybių apsaugos, apskaitos, tvarkymo ir saugojimo kokybės ir muziejų kasmetinių veiklos planų ir ataskaitų, pasiektų rezultatų rodiklių statistikos sisteminimo), taikytų visiems muziejams (nežiūrint jų pavaldumo, priklausomybės), priežiūra. Tačiau Muziejų skyrius formalizavo ir šiuos muziejų priežiūros aspektus – revizavo muziejų teikiamą informaciją, o ne faktinę praktinę padėtį (išskyrus retus jos atvejus). Muziejų skyriui, kuriame dirbo keli specialistai, toks faktinis praktikos patikrinimas buvo neaprepiamas. Kitas dalykas – tinkamai sudarytas minėtų dalykų profesinis ir atsakomybės reglamentas (ypač reikėtų pabrėžti muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukcijų laikymąsi, nepaisant to, kad Muziejų skyrius nepajėgė sudaryti tikslios muziejų skaičiaus Lietuvoje statistikos, kadangi ne visi muziejai pristatydavo savo veiklos ataskaitą). Reikia pabrėžti, kad Muziejų skyriaus esminė kompetencija ir misija – visų Lietuvos muziejų priežiūra, – nors yra teisiškai pagrįsta, bet jos praktika – problemiška, nes muziejai tiesiogiai nepavaldūs LR kultūros ministerijai (išskyrus nacionalinius ir respublikinius muziejus, kuriuos ji administruoja).

1990–2001 m. Muziejų skyriaus inicijuotas Lietuvos muziejų valdymas atstovauja valstybės kultūros politikos valdymo modelio tendencijoms. Tačiau jo darbo pobūdis turi ir liberalaus stiliaus bei stiprios organizacinės kultūros požymių (ilgamečiai profesionalūs jo specialistai, permainų rėmimo strategijos, kolegialus bendradarbiavimas su profesine aplinka).

### **Lietuvos muziejų sistemos valdymas 2001–2011 m.**

Pagal 2001 m. LR Vyriausybės patvirtintas Lietuvos kultūros politikos plėtros nuostatas muziejai ir bibliotekos buvo susieti su informacinės visuomenės plėtros koncepcija. XX–XXI a. sandūroje teikti prioritetai Europos Sąjungos kultūros paveldo skaitmeninimo politikai. Muziejų, bibliotekų, archyvų ir kitų informacijos centrų valdymo patirtis Anglijoje ir JAV<sup>3</sup>, taip pat informacinės visuomenės plėtros nuostatos, jų teisiniai dokumentai Lietuvoje turėjo įtaką muziejų valdymo Lietuvoje pokyčiams ir pagrindinėms strategijoms:

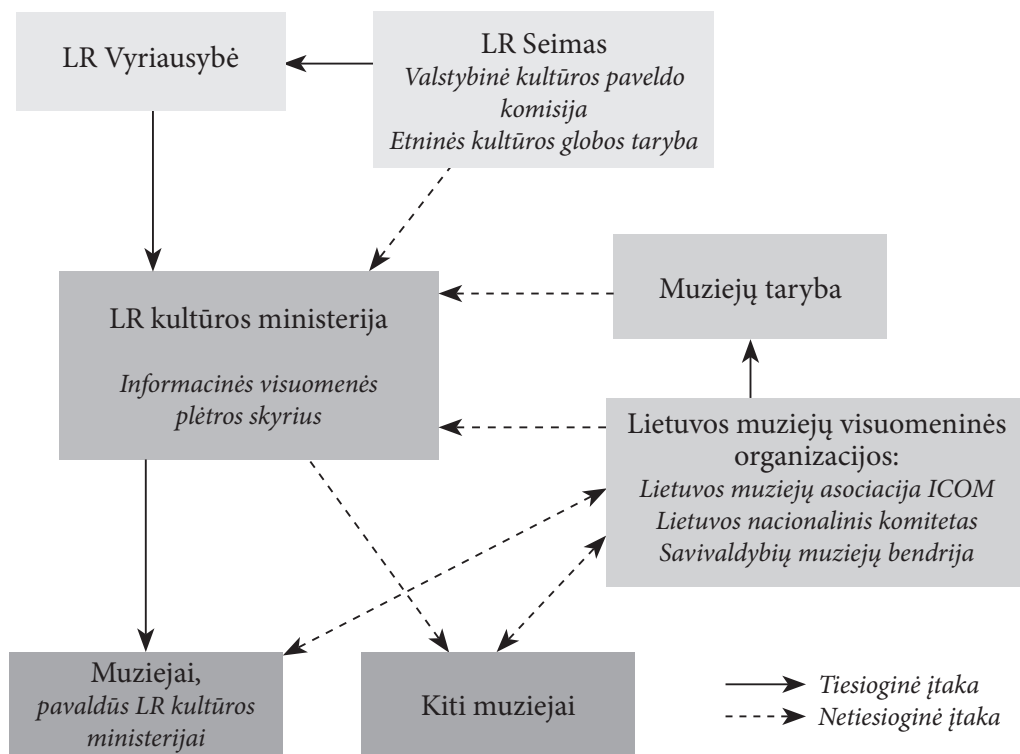
- archyvus, bibliotekas ir muziejus jungiančios suskaitmeninto paveldo sistemos organizavimui;
- Lietuvos kultūros paveldo integravimuisi į bendrą Europos kultūros paveldo skaitmeninę erdvę;
- Lietuvos muziejų modernizavimui.

2001 m. Muziejų skyrius buvo panaikintas, muziejų priežiūra pavesta LR kultūros ministerijoje sudarytam Informacinės visuomenės plėtros skyriui (toliau – IVPS). IVPS veikla muziejų priežiūros srityse pagrįsta pagrindinių numatytų strategijų ir jas remiančios muziejų plečiamos teisinės aplinkos nuostatų vykdymu. Kultūros ministro patvirtinto IVPS vyriausiojo specialisto 2007 ir 2011 m. ir paties skyriaus 2002 m kompetencijos nurodo tą patį principą, būdingą valstybiniam kultūros politikos

---

3 2000 m. Anglijoje įsteigta Muziejų, bibliotekų ir archyvų taryba (angl. *Museums, Libraries and Archives Council*, toliau – MLA), koordinavusi šių institucijų veiklą, tačiau 2012 m. ji reorganizuota, o muziejų reikalus tvarkyti perduota Anglijos menų tarybai (angl. *Arts Council England*) (Museums...). JAV nuo 1996 m. veikia Muziejų ir bibliotekų paslaugų institutas (angl. *Institute of Museum and Library Services*, toliau – IMLS), kuris rūpinasi informacijos pasiekiamumu, muziejų ir bibliotekų vadybos tobulinimu ir veiklos koordinavimu (Institute...).

valdymo modeliui, – centralizuoti veiklą „formuojant ir įgyvendinant valstybės politiką bibliotekų, muziejų, leidybos ir visuomenės informavimo srityse“ (Informacinės visuomenės plėtros skyriaus nuostatai, 2002). IVPS muziejų reikalus kuruoja du vyriausieji specialistai, kurių pareigybių A lygio vertinimas nekito nuo 2001 iki 2011 m., bet kategorija sumažėjo vienu balu (nuo 14 iki 13), be to, specialistams panaikinti kvalifikaciniai reikalavimai turėti profesinę muziejinę patirtį, nekreipiant dėmesio į tai, kad jie turi teikti „metodinę pagalbą ir konsultacijas muziejams“, „rengia įstatymų ir kitų teisės aktų, susijusių su muziejų veikla, projektus“, „[...] koordinuoja muziejų programų įgyvendinimą ir kontroliuoja muziejų programoms skirtų lėšų panaudojimą“ (Informacinės visuomenės plėtros skyriaus vyriausiojo..., 2011).



5 pav. Lietuvos muziejų valdymo sistema 2011 m.

2005 m. LMA tuometiniam kultūros ministru išreiškė poziciją, kad IVPS muziejų reikalų kuravimas yra „struktūriškai komplikotas ir neefektyvus“, taip pat „iš esmės klaidingas ir neturintis analogų kitų Europos Sąjungos valstybių kultūros ministerijose“. Pasiūlyta atkurti

muziejų valdymo padalinį, t. y. Muziejų skyrių, kuris užtikrintų efektyvesnį muziejų politikos ir strategijos formavimą ir muziejų veiklos koordinavimą (Lietuvos muziejų asociacijos valdybos..., 2005). Į šiuos pasiūlymus nebuvo atsižvelgta. LMA valdybos pirmininkas Raimundas Balza mano, kad formuoti efektyvią Lietuvos muziejų politiką nėra sudaryta sąlygų ir dabar, ir laikosi ankstesnės pozicijos dėl Muziejų skyriaus LR kultūros ministerijoje atkūrimo (Interviu su R. Balza, 2012). Nors reikia pabrėžti, kad Lietuvoje muziejų priežiūros perdavimas IVPS sąlygojo nuosekliau organizuojamą muziejinių vertybių skaitmeninimą ir virtualų pateikimą, veiklos koordinavimą su bibliotekomis ir archyvais.

Vertinant šiuolaikinį muziejų valdymą Lietuvoje galima rasti ir teigiamų, ir neigiamų dalykų. LR kultūros ministerijos IVPS kompetencija neturi dviejų muziejų veiklai svarbių aspektų: susigrąžinti išvežtų iš Lietuvos muziejinių vertybių ir kelti muziejų darbuotojų kvalifikaciją. Šiuos dalykus kuruoja kiti LR kultūros ministerijos skyriai (Saugomų teritorijų ir paveldo apsaugos ir Regionų kultūros).

Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėse (Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės, 2010) deklaruojamas siekis demokratizuoti kultūros politikos modelį. Numatyta įkurti Kultūros tarybą, tačiau apie pokyčius muziejų politikoje konkrečiau nekalbama. Vadovaujantis minėtame dokumente deklaruojamais kultūros demokratizacijos ir savireguliacijos principais, taip pat muziejų valdymo Latvijoje ir Estijoje pavyzdžiais, būtų tikslinga praplėsti Muziejų tarybos galią. Naudinga jos sudėtį papildyti muzeologijos, paveldo, kultūros komunikacijos specialistais ir muziejų veikla suinteresuotų valstybinių institucijų, ypač LR švietimo ir mokslo ministerijos ir Valstybinio turizmo departamento, atstovais. Tai mažas, bet svarbus žingsnis efektyvinant muziejų valdymą, kadangi LR kultūros ministerija nelinkusi keisti muziejų valdymo pobūdžio. Jos sumanymas 2011 m. optimizuoti savo veiklą, pertvarkant struktūrą (dėl šio tikslo įmonė „Ernst&Young“ parengė galimybių studiją (2011 metų veiklos ataskaita, 2012), bet muziejų priežiūros pokyčių nenumatė.

Kaip rodo IVPS ir LR kultūros ministerijos nuostatose numatyti tikslai, funkcijos ir atliekama konkreti veikla, 2001–2011 m. dalis pagrindinių IVPS uždavinių prižiūrint Lietuvos muziejus nesiskyrė nuo Muziejų

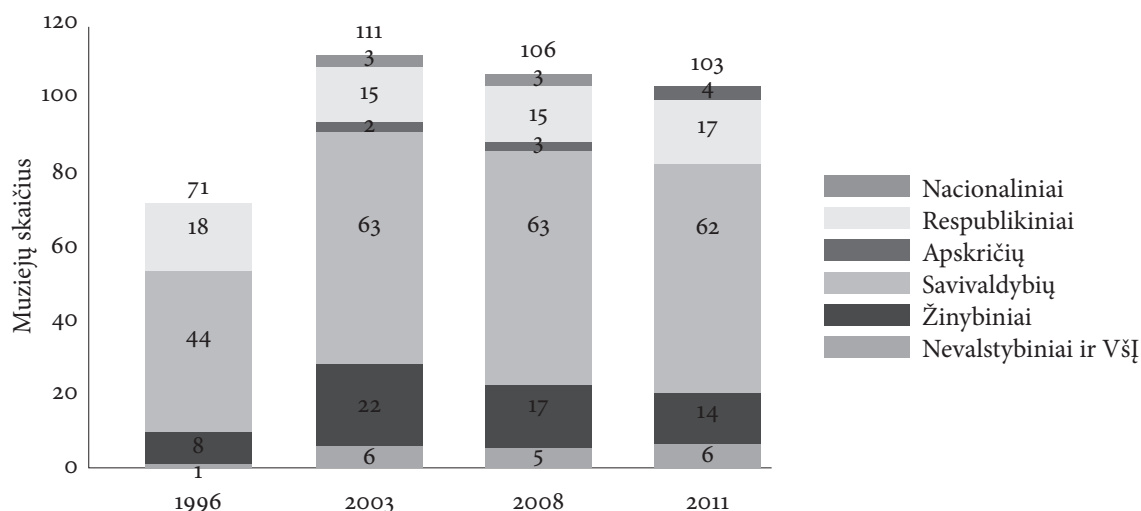


skyriaus. 2010 m. LR kultūros ministerija sureikšmino muziejinių vertybių apskaitos ir saugojimo tvarkos priežiūrą ir muziejų plėtojimo, mokslinio tyrimo programų finansavimą (Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos nuostatai, 2010). IVPS dar pabrėžė kitus svarbius uždavinius, pavyzdžiui: rengti muziejų teisės aktus, jų papildymus, pakeitimus ir kontroliuoti muziejų veiklos koordinavimą, programinių lėšų panaudojimą bei muziejų (kažkodėl tik rajonų ir miestų savivaldybių) tinklo tvarkymą, rūpinimąsi Lietuvos paveldu užsienyje, dalyvavimą „rengiant ir įgyvendinant informacines bibliotekų ir muziejų sistemas“ (Informacinės visuomenės plėtros skyriaus nuostatai, 2002).

Kaip ir Muziejų skyrius, IVPS kuruoja jau ne kartą specialistų ir muziejininkų komisijų tobulintą, iš tarybinių laikų paveldėtą Muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukciją (Muziejuose esančių..., 2005), tačiau nepriima sprendimo, kuris išreikštų dalies komisijos specialistų nuomonę, kad Lietuvos muziejų praktikai galima pritaikyti muziejinių vertybių apskaitai ir apsaugai taikomą bendresnio pobūdžio reglamentą, pavyzdžiui, Europoje populiarią anglų standartą *Spectrum* (adaptuotą Belgijoje, Nyderlanduose, Ukrainoje ir kitur) (Interviu su Ž. Bučiu, 2012).

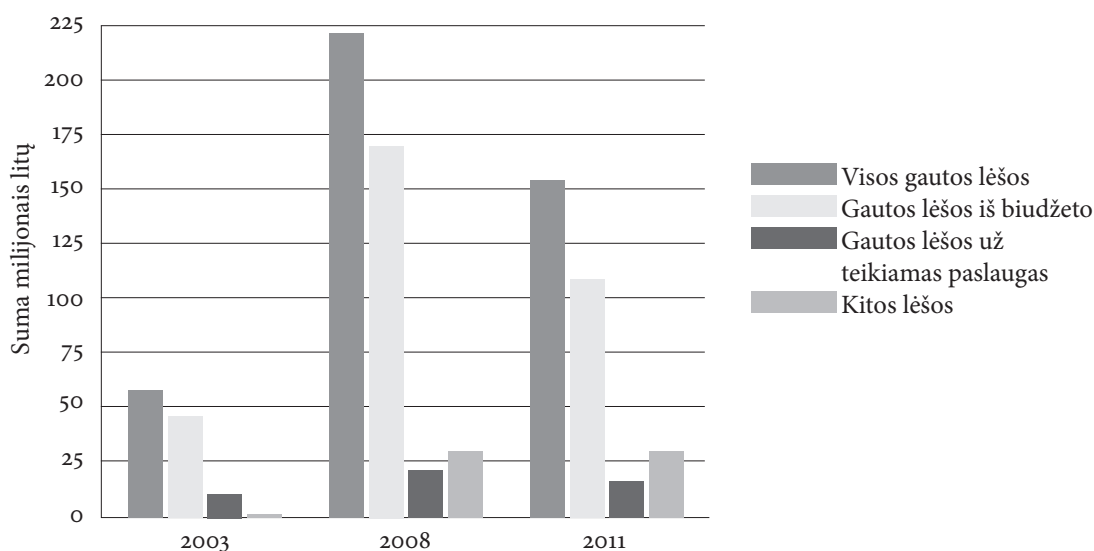
IVPS neišsprendžia muziejų veiklos metinių statistinių rodiklių sisteminimo problemos. Nors ir remiamasi Vakarų Europoje vyraujančiomis muziejų statistikos sudarymo metodologijomis (Hagedorn-Saupe, Ermert, 2004), nepajėgiama sudaryti tikslios muziejų skaičiaus Lietuvoje statistikos. 2012 m. ši problema perduota spręsti LNM, kuriam LR kultūros ministro pavesta rinkti ir sisteminti Lietuvos muziejų veiklos metinių rodiklių ataskaitas (Dėl pavidimo Lietuvos..., 2012).

Lietuvos muziejų tinklo formavimąsi daugiau lemia grupių ar atskirų asmenų ir visuomeninių profesinių muziejų organizacijų iniciatyva, o ne IVPS. Nuo 1996 m. didėjęs muziejų skaičius nuo 2008 m. iš esmės nekinta. Stabilus ir respublikinių muziejų skaičius. Dešimtmetį vykęs savivaldai pavaldžių muziejų steigimo proveržis, skatintas tokių veiksmų kaip patriotinė jausena ir laisva kultūrinė saviraiška, vėliau aprimo.



6 pav. Lietuvos muziejų tinklas 1996, 2003, 2008, 2011 m.

Palyginus, kaip Lietuvos muziejų finansavimą kuravo Muziejų skyrius ir IVPS, pastebėta panašumų ir skirtumų. Veikiant IVPS pakito muziejų, kaip ir kitų institucijų, fizinių subjektų, finansavimo principas: nuo išlaidų finansavimo pereita prie rezultatų, programų finansavimo. Šiuolaikinė Lietuvos muziejų finansavimo situacija rodo, kad valstybė garantuoja beveik visų šalies valstybinių muziejų išlaikymą.



7 pav. Lietuvos muziejų finansavimas 2003, 2008, 2011 m.

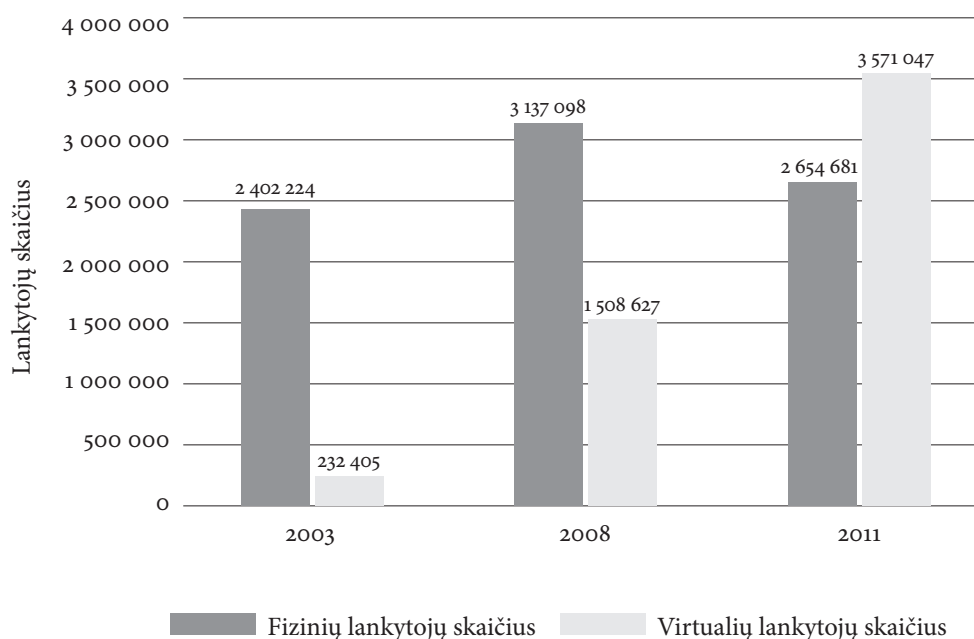
Kiekvienais metais apie 80 proc. valstybinių muziejų gaunamų lėšų sudaro biudžetinės lėšos. Didžiausias finansavimas iš biudžeto skirtas 2008 m. – jį sudarė 163,5 mln. litų. Smarkiai išaugęs finansavimas siejamas su Muziejų modernizavimo programos įgyvendinimo pradžia ir valstybės investicijomis į muziejų sektorių. Kiekvienais metais didėja muziejų gaunamos lėšos iš fondų, programų (pavyzdžiui, 2005 m. gauta 2 635 863 Lt, 2008 m. – 6 154 790 Lt, o 2011 m. – jau 28 086 924,56 Lt (iš ES struktūrinių fondų 24 243 154,06 Lt)) (Pažyma apie..., 2012). Apie 10–20 proc. lėšų kasmet muziejai užsidirba patys parduodami bilietus (pavyzdžiui, 2011 m. uždirbta 11 381 063,8 Lt, t. y. 1 189 604 Lt mažiau negu 2010 m.), nuomodami patalpas, be to, gauna paramos iš fizinių ir juridinių asmenų. Pastaraisiais metais bendras uždirbamų lėšų kiekis mažėja – tai daugiausiai lemia jau trečius metus mažėjantis lankytojų skaičius.

IVPS nesprenžia, kokią įtaką biudžetiniam finansavimui turi muziejų siekis uždirbti pinigų; ar gautas pajamas reikia išskaičiuoti iš valstybės subsidijų muziejams, ar ne (Nyderlanduose, jeigu pasiekama planuotų rezultatų, neišskaičiuojama (Bartkevičiūtė, 2007)); ar Lietuvai naudinga, kad čia dominuotų Nyderlandų tipo finansavimas muziejams (Nyderlandų muziejuose nuo 1994 m. vyrauja subsidijavimo modulis, kurio esmė – finansuoti rezultatus, o ne išlaidas (Bartkevičiūtė, 2007)). Dabar Lietuvoje nacionaliniai muziejai savo finansavimą argumentuoja perspektyviais planais keliems metams, vykdomomis programomis, tačiau subsidijas gauna tik metams, ir tai skiria juos nuo Nyderlandų muziejų, kurie keliems metams skirtomis valstybės subsidijomis disponuoja savo nuožiūra, tačiau tikslingai siekdami užsibrėžtų tikslų.

2011 m. LR kultūros ministerijos veiklos metinėje ataskaitoje muziejų programų finansavimas ir lėšų panaudojimas, kuruojamas ir atsiskaitomas IVPS pagal buhalterinį principą *gauta, panaudota, nepanaudota*, pateikiamas aprašymo forma, „o ne klasifikuotai, bent minimaliai naudojantis, pavyzdžiui, formule rinkodaros procesams tirti R-STP-MM-I-C, kurią pateikia žymus vadybos (ir muziejų) teoretikas Philipas Kotleris (Černevičiūtė, 2007). 2008 m. Kultūros ministerijos kultūros finansavimo sistema, kurios dalis yra muziejų finansavimas, Lietuvos Respublikos

valstybės kontrolė rekomendavo keisti, taip pat siūlyta, įgyvendinant *iš-tiestos rankos principą*, sustiprinti kultūros projektų finansavimo funkciją ir turėti strateginio planavimo dokumentą, jungiantį „kultūros politikos strategines, valdymo bei finansavimo kryptis“ (Kultūros politikos įgyvendinamas..., 2009).

2011 m. muziejus aplankė 15 proc. mažiau lankytojų negu 2008 m., kai muziejuose lankytasi aktyviausiai per visą šį dešimtmetį. Tam įtaką turėjo šalies ekonominė situacija ir muziejuose vykusios rekonstrukcijos (pavyzdžiui, dėl rekonstravimo darbų Lietuvos jūrų muziejuje lankytojų ypač sumažėjo – sulaukta tik 210 104 lankytojų, o 2010 m. jų buvo 330 881). Tačiau būtina pastebėti, kad sparčiai auga virtualių muziejų svetainių lankytojų skaičius. 2010 m. bendras Lietuvos muziejų virtualių lankytojų skaičius gerokai aplenkė fizinių lankytojų skaičių. Tai lėmė informacinių technologijų plėtra muziejuose, naujų paslaugų ir pramogų pateikimas virtualioje erdvėje. Įsibėgėjant kultūros paveldo skaitmeninimui virtualių lankytojų skaičius turėtų tik augti. IVPS specialistai, vertindami muziejų veiklos rodiklių statistiką, nepabrėžia ir nekommentuoja virtualaus muziejų lankymo.



8 pav. Lietuvos muziejų lankomumas 2003, 2008, 2011 m.

IVPS nesiima atlikti muziejų paklausos ir pasiūlos santykio analizės, todėl LR kultūros ministerijos tinklalapyje pateikia tik muziejų veiklos „Pažymą“, kurioje parodoma elementari lyginamoji kelių metų rodiklių dinamika ir kai kurių pasiekimų reitingai.

Nuo 2011 m. IVPS koncentravimasis į pagrindinius muziejų valdymo tikslus (teisės reglamentų rengimo ir „valstybės programų ir priemonių, susijusių su valstybės ir savivaldybių muziejų plėtra“, koordinavimo (Informacinės visuomenės plėtros skyriaus vyriausiojo..., 2011)) yra perspektyvus ir viliojantis būsimu liberalaus ir *ištiestos rankos* valdymo pobūdžiu, tačiau jis turėtų būti paremtas profesinės specialistų aplinkos ekspertizėmis ir rekomendacijomis, kad profesionaliau būtų pagrįsti muziejų veiklos teisiniai pagrindai, programos, jų vykdymo priežiūra. O dabartinį muziejų valdymo pobūdį, muziejų politikos strategijų vykdymą kritiškai įvertino 2012 m. LR valstybės kontrolė (Ar muziejų..., 2012).

### **Lietuvos muziejų strateginės programos 1990–2011 m.**

Lietuvos muziejų politika įgyvendinama rengiant strategijas ir jas įgyvendinančias programas. Svarbiausios pastarųjų metų strateginės programos ir iniciatyvos yra šios:

1. Muziejų modernizavimas;
2. Kultūros paveldo skaitmeninimas;
3. Muziejų vertinimo sistemos kūrimas.

### **Muziejų modernizavimas**

Svarbiausia pastarųjų metų Lietuvos muziejų politikos strateginė programa – 2007–2015 m. Muziejų modernizavimo programa, 2007 m. patvirtinta LR Vyriausybės nutarimu Nr. 275 (Muziejų modernizavimo..., 2007). Remiantis preliminariais skaičiavimais, jai įgyvendinti buvo numatyta skirti 437,805 mln. litų, kurių didžioji dalis turėtų būti skirta muziejų pastatų rekonstrukcijai ir remontui, ekspozicijų saugykloms ir restauravimo dirbtuvėms įrengti. 2012 m. LR valstybės kontrolė pateikė

šios programos valstybinio audito ataskaitą, kurioje konstatuojama, kad programa parengta netinkamai ir įgyvendinama nerezultatyviai (Ar muziejų..., 2012).

Valstybės auditoriai atkreipė dėmesį į Muziejų įstatymo 13 straipsnio 1 punktą, pagal kurį „Kultūros ministerija nustato nacionalinių ir respublikinių muziejų veiklos vystymo strategiją“. Tačiau tokia strategija neparengta, o tai trukdo įgyvendinti muziejų plėtros ir modernizavimo programą. Muziejų modernizavimo programos tikslai iš esmės atitinka Muziejų įstatyme numatytą įprastą muziejų veiklą, bet nelabai aišku, kokių kokybinių pokyčių siekiama. Programos vertinimo kriterijai nėra konkretūs ir apibrėžti, dėl to sunku įvertinti programos sėkmingumą. Atkreiptas dėmesys ir į tai, kad preliminarus lėšų poreikis nustatytas tik 3 iš 7 uždavinių. Remiantis valstybės auditorių rekomendacijomis, siekiant rezultatyviai įgyvendinti programą, reikėtų ją atnaujinti vadovaujantis LR Vyriausybės patvirtinta Strateginio planavimo metodika (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Vertindami muziejų modernizavimo programos tikslo „modernizuoti muziejų materialinę bazę“ įgyvendinimą valstybės auditoriai pabrėžė, kad per 2007–2011 m. tam skirta tik 19,6% numatytų lėšų. Iš 96 programoje numatytų objektų statybos, remonto ar ilgalaikio turto įsigijimo darbų pradėti vykdyti tik 23 investiciniai projektai. Programoje nepaisoma numatyto finansavimo prioritetų, finansavimas skirtas ir į programą neįtrauktiems objektams. Per auditą atlikta muziejų apklausa parodė, kad muziejams trūksta saugyklų, o iš turimų vidutiniškai tik 26% atitinka keliamus saugos reikalavimus. Saugyklų ir ekspozicijų plotai didėjo nedaug – tokią tendenciją lėmė per mažas finansavimas (skirta tik 7 proc. tam numatytų lėšų). Valstybės audito ataskaitoje rekomenduota atlikti muziejų pastatų būklės analizę, peržiūrėti finansavimo prioritetus ir LR kultūros ministerijai parengti muziejų pastatų, ekspozicijų, valdymo ir paslaugų kokybės reikalavimus apibrėžiantį dokumentą.

Per 2007–2011 m. bendras visų Lietuvos muziejų eksponatų skaičius išaugo 5 proc. Dauguma eksponatų gauti dovanų, iš ekspedicijų ar kitais būdais, o jiems pirkti skirta 970 tūkst. litų (21,6 proc. numatytų lėšų). Kaip pastebėjo valstybės auditoriai, ne visada aiški objektų paveldosauginė vertė ir kiek



tikslinga yra saugoti. Mažai dėmesio skiriama turimų eksponatų restauravimui ir konservavimui – trūksta lėšų, įrangos, neužtenka ir specialistų. Lietuvos muziejuose veikia 9 restauravimo centrai, tačiau dėl didelio jų užimtumo savų dirbtuvių neturintiems muziejams sunku restauruoti eksponatus. Atsižvelgiant į dabartinius restauravimo ir konservavimo darbų tempus sutvarkyti kritiškos būklės eksponatus prireiks 9 metų, o juos restauruoti – 87 metų. Dėl to muziejų modernizavimo programos valstybės auditoras rekomendavo parengti dokumentą, nustatantį restauravimo darbų prioritetus, eiliškumą ir vykdytojus. Rekomendacijos įgyvendintos patvirtinus Muziejinių vertybių prevencinio konservavimo ir restauravimo planą (Muziejinių vertybių prevencinio..., 2012).

Auditoriai pabrėžė, kad 2011 m., palyginti su 2007 m. rezultatais, sumažėjo muziejuose surengtų edukacinių programų skaičius. 9 proc. Lietuvos muziejų edukacinių programų išvis nerengia, nors tai daryti juos įpareigoja Muziejų įstatymas ir Lietuvos kultūros politikos nuostatos. Vertindami muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą auditoriai pastebėjo, kad tik ketvirtadalis visų muziejų darbuotojų turi muziejininko specialybę. Šalies periferijų muziejai nurodė, kad jiems trūksta darbuotojų, turinčių konkrečią specializaciją. Tobulinti kvalifikaciją kasmet siekia apie trečdalis visų Lietuvos muziejų darbuotojų, tačiau 12 proc. muziejų per metus kvalifikacijos nekėlė nė vienas darbuotojas. Muziejų teigimu, pagrindiniai kvalifikacijos kėlimo sistemos trukdžiai yra finansavimo trūkumas ir nesistemos, neaktualios mokymo programos. Valstybės auditoriai LR kultūros ministerijai rekomendavo užtikrinti reikiamą tęstinę kvalifikacijos kėlimą ir suformuoti kvalifikacinius reikalavimus muziejuose dirbantiems specialistams.

Remiantis LR valstybės kontrolės audito išvadomis, galima išskirti tokius pagrindinius 2007–2015 m. muziejų modernizavimo programos trūkumus:

- 1) programa parengta netinkamai, neatsižvelgiant į Strateginio planavimo metodiką;
- 2) programoje numatytiems uždaviniams įgyvendinti skiriama per mažai lėšų, o keičiantis finansinėms galimybėms programa netikslinama;
- 3) atnaujinti muziejų materialinę bazę, įsigyti, saugoti, restauruoti ir konservuoti eksponatus stengiamasi neturint aiškios krypties ir nesilaikant finansavimo prioritetų.

## Kultūros paveldo skaitmeninimas

Atminties institucijose saugomo kultūros paveldo prieinamumas yra svarbus Lietuvos tapatumo ir kultūros savitumo išsaugojimui, mokslo, švietimo ir meno plėtojimui, visuomenės kūrybiškumo ir sanglaudos didinimui. Skaitmeninimas svarbus tuo, kad sudaro sąlygas visuomenei atverti saugomas kultūros vertybes, suteikia nuotolinę prieigą prie jų būdą, padeda plėsti informacines paslaugas ir didinti visuomenės kūrybiškumą.

Lietuvoje kultūros paveldo skaitmeninimą, paremtą LR Vyriausybės patvirtinta Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo koncepcija ir Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo, skaitmeninio turinio saugojimo ir prieigos strategija, pavesta koordinuoti LR kultūros ministerijai, bendradarbiaujant su LR švietimo ir mokslo ministerija, Informacinės visuomenės plėtros komitetu prie LR Vyriausybės ir Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. Iš minėtų institucijų atstovų ir skaitmeninimo specialistų sudaroma Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo taryba, kuri atlieka eksperto ir konsultanto funkcijas sprendžiant skaitmeninimo politikos formavimo, įgyvendinimo ir priežiūros klausimus.

2009–2012 m. Lietuvoje įgyvendinti 8 dideli kultūros paveldo objektų skaitmeninimo ir viešinimo projektai, kuriems iš viso skirta 45 mln. litų (38,3 mln. litų iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų, 6,7 mln. litų iš valstybės biudžeto). Kultūros paveldo skaitmeninimas organizuojamas sujungiant archyvus, bibliotekas ir muziejus. Šalies mastu skaitmeninimą koordinuoja trys skaitmeninimo centrai – Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, Lietuvos dailės muziejus ir Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. Numatyta, kad visas Lietuvos atminties institucijose suskaitmenintas kultūros paveldas bus prieinamas per Virtualią elektroninio paveldo sistemą.

Muziejų eksponatų skaitmeninimas muziejų statistikoje pradėtas fiksuoti 2010 m. Remiantis LR kultūros ministerijos interneto svetainėje pateikta apibendrinta Lietuvos muziejų veiklos 2011 m. statistika (Pažyma apie..., 2012), muziejų eksponatų skaitmeninimas išibėgėja – 2011 m.

suskaitmeninta 47 proc. (32608 eksponatais daugiau negu 2010 m.). Bendras suskaitmenintų eksponatų skaičius padidėjo 25 proc., iš viso suskaitmeninta 6 proc. visų Lietuvos muziejuose saugomų eksponatų. Tačiau palyginus LR kultūros ministerijos pateikiamus 2010 m. ir 2011 m. muziejų statistikos duomenis, galima matyti priešingą vertinimą – per 2011 m., lyginant su 2010 m., suskaitmenintų eksponatų skaičius sumažėjo 2 proc. Bendras suskaitmenintų eksponatų skaičius sumažėjo 18 proc. (68318 eksponatais). Šie skaičiai tikriausiai neatspindi realios situacijos, o remiasi klaidingais statistiniais duomenimis<sup>4</sup>. Tokie muziejų statistikos netikslumai iškreipia bendrus duomenis ir neleidžia įvertinti realios skaitmeninimo Lietuvos muziejuose situacijos.

	Rodiklis		
	2010 m. remiantis muziejų statistika	2011 m. remiantis muziejų statistika ( <i>pokytis</i> )	2011 m. remiantis muziejų statistikos apžvalga ( <i>pokytis</i> )
Visų suskaitmenintų eksponatų skaičius	376894	308576 (-18 proc.)	471424 (+25 proc.)
Per metus suskaitmenintų eksponatų skaičius	69730	68208 (-2 proc.)	102338 (+47 proc.)

1 lentelė. Lietuvos muziejų vertybių skaitmeninimas 2010–2011 m.  
(remiantis LR kultūros ministerijos svetainėje pateiktais duomenimis)

Strateginėse Lietuvos muziejų programose numatyta sukurti ir įdiegti Lietuvos integralią muziejų informacinę sistemą (LIMIS). Šiuo projektu siekiama sukurti vientisą suskaitmeninto kultūros paveldo paieškos, saugojimo ir prieigos sistemą, kaupti informaciją apie Lietuvos muziejuose

4 Pavyzdžiui, remiantis 2010 m. statistika, respublikinis Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejus buvo absoliutus skaitmeninimo lyderis, iš viso turėjęs 128718 suskaitmenintų eksponatų (58% viso savo rinkinio), o 2011 m. statistika skelbia, kad šis muziejus neturėjo nei vieno suskaitmeninto eksponato.

saugomus eksponatus ir užtikrinti viešą prieigą prie suskaitmenintų kultūros vertybių. Taip pat užsibrėžta įvesti bendrus informacijos pateikimo standartus, sukurti bendro naudojimo klasifikatorių, tezaurų ir žodynų. Pirmam LIMIS projekto įgyvendinimo etapui (2009–2012 m.) skirta 7,405 mln. litų (5,95 mln. litų iš ES struktūrinių fondų, 1,455 mln. litų iš valstybės biudžeto). Šiame etape turi būti sukurta ir nacionaliniuose ir respublikiniuose muziejuose įdiegta pati informacinė sistema. Antrame etape sistema turėtų būti diegiama savivaldybių, žinybiniuose, privačiuose ir kituose Lietuvos muziejuose.

LR kultūros ministerija, pritarus Muziejų tarybai, projektą įgyvendinti pavedė Lietuvos dailės muziejui. Muziejuje taip pat įkurtas specialus filialas – Lietuvos muziejų informacijos, skaitmeninimo ir LIMIS centras (LM ISC LIMIS). Ateityje numatyta galimybė centrą paversti savarankiška įstaiga (Muziejų tarybos..., 2009).

Remiantis LM ISC LIMIS pateikta informacija apie projekto darbų eigą, pastebėtas nuoseklus progresas (Lietuvos integralios..., 2012). Planuojama projekto įgyvendinimo pabaiga – 2012 m. gruodžio 24 d.

Muziejų modernizavimo programos auditą atlikę valstybės auditoriai teigė, kad LIMIS projekto pradžia buvo numatyta dar 2007 m., o prasidėjo tik 2009 m. Be to, iš atsakymų į muziejams pateiktus klausimus pastebėta, kad LIMIS nebuvimas apsunkina kultūros vertybių skaitmeninimą ir dėl to rekomenduota projektą įgyvendinti sparčiau (Ar muziejų..., 2012). Tačiau Latvijos Nacionalinis muziejų kolekcijų katalogas (*Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogs*) sukurtas dar 2006 m. (vėliau dėl sistemos projektavimo klaidų atskiri katalogo elementai perkurti). Per du projekto įgyvendinimo etapus (2005–2007 m. ir 2009–2012 m.) skirtas finansavimas siekė 13,6 mln. litų (82 proc. iš ES struktūrinių fondų). Kuriant sistemą visuose muziejuose suformuotos reikalingos materialinė ir techninė bazės, muziejininkai išmokyti dirbti su sistema. Dabar sistemoje duomenis apie savo rinkinius pateikia beveik visi valstybiniai, savivaldybių ir privatūs muziejai. Estijoje Muziejų informacinė sistema (est. *Muuseumide Infosüsteem*) pradėjo veikti 2010 m., o sistemoje 51 muziejus pateikia informaciją apie daugiau kaip 1,3 mln. eksponatų. Tad Lietuva muziejų rinkinių informacinės sistemos kūrimo srityje nuo savo kaimynių atsilieka keliais metais.

## Muziejų vertinimas

2007–2015 m. muziejų modernizavimo programos 6.2. punkte numatyta parengti ir įdiegti muziejų vertinimo sistemą. Muziejų vertinimą planuota įgyvendinti dar 2007 m., tačiau Muziejų vertinimo nuostatai patvirtinti tik 2008 m. (Muziejų vertinimo nuostatai, 2008). Rengiant Lietuvos muziejų vertinimo nuostatus analizuota Danijos, Didžiosios Britanijos ir Latvijos patirtis. Lietuvos pasirinktas modelis artimiausias Didžiosios Britanijos muziejų akreditavimo sistemai, kuri akcentuoja muziejaus ir jo rinkinio valdymo aspektus ir lankytojams skirtas paslaugas (Pileckaitė, 2008).

Muziejų vertinimu siekiama nustatyti nacionalinių, respublikinių, savivaldybių, žinybinių ir kitų muziejų pasirengimą įgyvendinti steigimo dokumentuose numatytus tikslus ir funkcijas, teikti kokybiškas paslaugas lankytojams. Vertina LR kultūros ministro patvirtinta 7 narių komisija (4 narius deleguoja Lietuvos muziejų asociacija, 3 – LR kultūros ministerija). Vertinamas muziejus turi atitikti nustatytus minimalius 3 kategorijų reikalavimus:

- 1) muziejaus valdymą ir vadybą;
- 2) rinkinio vadybą;
- 3) paslaugas lankytojams.

Muziejaus kriterijų atitiktis vertinama balais, numatoma skirti jų ir papildomai. Tam, kad muziejus būtų įvertintas kaip atitinkantis minimalius nustatytus reikalavimus, pažymoje jis turi surinkti ne mažiau kaip 94 balus iš galimų gauti 246 balų. Įvertinimas muziejui suteikiamas 3 metams.

Iki 2012 m. muziejai vertinti savanoriškai, o nuo 2012 m. privaloma vertinti visus nacionalinius ir respublikinius muziejus, kurių steigėja yra LR kultūros ministerija. Iki šiol savanoriškai įvertinti 3 muziejai.

Muziejus	Įvertinimas ( <i>minimalus 94, maksimalus 246 balai</i> )	Metai
Maironio lietuvių literatūros muziejus	195	2009
Lietuvos liaudies buities muziejus	124	2011
Lietuvos jūrų muziejus	212	2011

2 lentelė. Remiantis Muziejų vertinimo nuostatais įvertinti muziejai

Muziejų modernizavimo programos valstybinio audito ataskaitoje pažymima, kad muziejų vertinimo sistemą vėluojama įvesti 5 metus. Vertinimo nuostatuose neregamentuota, kas turi stebėti, kad būtų pašalinti vertinant nustatyti trūkumai. Valstybinio audito atlikta muziejų apklausa rodo, kad muziejai kol kas nesupranta vertinimo prasmės, nes jis nedaro įtakos nei papildomam finansavimui, nei kitoms „lengvatoms“ gauti. Valstybinių auditorių nuomone, muziejų vertinimo sistema turėtų esminį teigiamą poveikį muziejų veiklos efektyvumui. Dėl to siūloma spartinti vertinimo procesą, o įvertintiems muziejams suteikti prioritetą skirstant projektų finansavimą (Ar muziejų..., 2012).

Muziejų vertinimo (akreditacijos) sistema įprasta daugelyje ES šalių muziejų politikoje. Latvijoje muziejai pradėti akredituoti dar 1999 m. Pirmą kartą įvertintam muziejui suteikiama 5 metų akreditacija, po pakartotinių vertinimų muziejus gali būti akredituotas nuo 5 iki 10 metų. 2012 m. į akredituotų muziejų registrą buvo įtraukti 108 Latvijos valstybiniai, savivaldybių ir privatūs muziejai (Muzeju akreditacija, 2012). Estijoje taikomi liberalesni muziejų valdymo modeliai ir muziejų akreditacijos sistemos nėra.

Stiprybės	Silpnybės
<p>Modernizuojama muziejų veikla ir materialinė bazė.</p> <p>Sparti muziejų eksponatų skaitmeninimo plėtra.</p> <p>Vertinimo sistema diegia bendrus muziejų veiklos ir paslaugų standartus.</p>	<p>Ne visai rezultatyviai įgyvendinama Muziejų modernizacijos programa.</p> <p>LIMIS diegimas, lyginant su Latvijos ir Estijos analogais, vėluoja 5 metus.</p> <p>Muziejų vertinimo sistema neturi įtakos kokybiniam veiklos pokyčiams.</p>
Galimybės	Grėsmės
<p>Modernizavus muziejus, pritraukti daugiau lankytojų iš Lietuvos ir užsienio.</p> <p>Suskaitmeninto kultūros paveldo efektyvi panauda nacionalinės kultūros reprezentacijai.</p> <p>Siejant muziejų vertinimą su finansavimu, pasiekti kokybinių veiklos pokyčių muziejuose.</p>	<p>Per mažas dėmesys restauravimui ir konservavimui gali turėti neigiamą įtaką eksponatų būklei ir panaudai.</p> <p>Neišnaudojamos visos informacinių technologijų teikiamos galimybės.</p> <p>Muziejų vertinimo sistema plėtojama nerezultatyviai.</p>

3 lentelė. Lietuvos muziejų strateginių programų įgyvendinimo vertinimas



## Išvados

1. Lietuvos muziejų politikos teisė turėtų būti labiau ir sparčiau pritaikoma muziejų misijoms ir poreikiams, taip pat kad muziejai būtų pradėti traktuoti kaip integralus informacinės visuomenės formavimo dalyvis.
2. Lietuvos muziejų valdymas gali būti efektyvesnis, apibrėžčiau, sparčiau ir liberaliau organizuojamas.
3. Lietuvos muziejų strategijos formuojamos remiantis informacinės visuomenės plėtros principais, tačiau įgyvendinamos netolygiai.

## Literatūros sąrašas

1. *2011 metų veiklos ataskaita* (2012). Vilnius: Lietuvos Respublikos kultūros ministerija [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [www.lrkm.lt/go.php/lit/Ataskaitos/223](http://www.lrkm.lt/go.php/lit/Ataskaitos/223) [žiūrėta 2012-12-16].
2. *Ar muziejų modernizavimo 2007–2015 metų programa vykdoma rezultatyviai: valstybinio audito ataskaita Nr. VA-P-50-I-1* (2012). Vilnius: Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.vkontrolė.lt/failas.aspx?id=2494> [žiūrėta 2012-09-11].
3. BARTKEVIČIŪTĖ, Inga et. al. (2007). *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas: projekto „Lietuvos kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo plėtra“ mokymosi medžiaga*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras. 216 p. ISBN 978-9955-9394-9-8.
4. ČEPAITIENĖ, Rasa (2005). *Laikas ir akmenys: kultūros paveldo sampratos moderniojoje Lietuvoje*. Vilnius: Lietuvos istorijos institutas. 467 p. ISBN 9986-780-76-4.
5. ČERNEVIČIŪTĖ, Jūratė et. al. (2007). *Rinkodaros priemonių valdymas kultūros įstaigų veikloje*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras. 212 p. ISBN 978-9955-793-01-4.
6. *Dėl Lietuvos Respublikos Muziejų įstatymo 4, 5, 7, 9, 12 ir 13 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymo projekto 2* (2012) [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2012-08-30 aiškinamasis raštas Nr. XIP-4724 Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=431858](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=431858) [žiūrėta 2012-09-11].
7. *Dėl pavedimo Lietuvos nacionaliniam muziejui rinkti Muziejų veiklos metines statistines ataskaitas už 2012 metus* (2012) [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2012-11-15 įsakymas Nr. ĮV-766. Prieiga per internetą: [http://www.lrkm.lt/go.php/lit/Del\\_pavedimo\\_Lietuvos\\_nacionaliniam\\_muzi/520](http://www.lrkm.lt/go.php/lit/Del_pavedimo_Lietuvos_nacionaliniam_muzi/520) [žiūrėta 2012-12-16].
8. Etninės kultūros plėtros valstybinė 2010–2014 metų programa (2010). Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2010-06-28 įsakymas Nr. ĮV-363. *Valstybės žinios*. 2010-07-03, Nr. 79-4085. ISSN 1392-4559.
9. GLEMŽA, Jonas (2000). Paminklosaugos raida Lietuvoje. *Kultūros paminklai*. Nr. 7, p. 5–25.
10. HAGEDORN-SAUPE, Monika; ERMERT, Axel (2004). *A Guide to European Museum Statistics* [interaktyvus]. Berlin, 203 p. Prieiga per internetą: [http://www.smb.museum/ifm/dokumente/materialien/IfM\\_001-202\\_WEB.pdf](http://www.smb.museum/ifm/dokumente/materialien/IfM_001-202_WEB.pdf) [žiūrėta 2012-12-16].

11. *ICOM Lietuva* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://network.icom.museum/icom-lithuania> [žiūrėta 2012-12-16].
12. Ilgalaikio muziejinių kvalifikacijos tobulinimo nuostatai (2008). Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2008-10-29 įsakymas Nr. IV-508. *Valstybės žinios*, 2008-11-11, Nr. 129-4945. ISSN 1392-4559.
13. *Informacinės visuomenės plėtros skyriaus nuostatai*. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2002-09-30 įsakymas Nr. 353. Rankraštis. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.
14. *Informacinės visuomenės plėtros skyriaus vyriausiojo specialisto pareigybės aprašymas*. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2011-02-07 įsakymas Nr. IV-83. Rankraštis. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija.
15. *Institute of Museum and Library Services* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.imls.gov> [žiūrėta 2012-09-11].
16. Interviu su Lietuvos muziejų asociacijos valdybos pirmininku Raimundu Balza, 2012-09-07.
17. Interviu su Lietuvos nacionalinio muziejaus direktorės pavaduotoju Žygitu Bučiu, 2012-12-14.
18. KERŠYTĖ, Nastazija (2007). *Lietuvos muziejai: pokyčiai ir tęstinumas: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 76 p. ISBN 978-9955-33-161-2.
19. KERŠYTĖ, Nastazija (2012). Nacionalinis tapatumas ir nacionalinių muziejų situacija. Muziejų politikos problemos. *Liaudies kultūra*. Nr. 5, p. 20–29.
20. Kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatymas (1996). Lietuvos Respublikos Seimo 1996-01-23 įstatymas Nr. I-1179. *Valstybės žinios*, 1996-02-14, Nr. 14-352. ISSN 1392-4559.
21. *Kultūros politikos įgyvendinamas dalinai finansuojant programas ir projektus: valstybinio audito ataskaita* (2009) [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, Nr. VA-P5-50-1-12. Prieiga per internetą: [http://www.vkontrolė.lt/failas\\_senas.aspx?id=3336](http://www.vkontrolė.lt/failas_senas.aspx?id=3336) [žiūrėta 2012-09-11].
22. Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011-2019 metų programa (2011). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011-03-19 nutarimas Nr. 301. *Valstybės žinios*, 2011-03-19, Nr. 33-1547. ISSN 1392-4559.
23. *Lietuvos integralios muziejų informacinės sistemos (LIMIS) diegimas Lietuvos muziejuose 2010–2012 m.* (2012). Vilnius: Lietuvos dailės muziejus [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.ldm.lt/LDM/Limis.htm> [žiūrėta 2012-09-11].
24. *Lietuvos kultūros ir švietimo ministerijos kolegijos nutarimas nr.12 „Dėl Lietuvos kultūros instituto, Liaudies kultūros centro, Lietuvos kultūros palikimo studijų centro sujungimo“*. Vilnius, 1992-02-24. Lietuvos valstybės naujasis archyvas, f. 48, ap. 1, b. 289, lap. 28–29.
25. Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo koncepcija (2005). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005-08-25 nutarimas Nr. 933. *Valstybės žinios*, 2005, Nr. 105-3877. ISSN 1392-4559.
26. Lietuvos kultūros paveldo skaitmeninimo, skaitmeninio turinio saugojimo ir prieigos strategija (2009). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009-05-20 nutarimas Nr. 493. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 66-2624. ISSN 1392-4559.
27. Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės (2010). Lietuvos Respublikos Seimo 2010-06-30 nutarimas Nr. XI-977. *Valstybės žinios*, 2010-07-08, Nr. 80-4152. ISSN 1392-4559.
28. Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių įgyvendinimo 2012-2014 metų tarpinstitucinio veiklos planas (2011). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011-11-10 nutarimas Nr. 1269. *Valstybės žinios*, 2011-11-10, Nr. 134-6350. ISSN 1392-4559.

29. Lietuvos kultūros politikos nuostatos (2001). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001-05-14 nutarimas Nr. 542. *Valstybės žinios*, 2001-05-18, Nr. 42-1454. ISSN 1392-4559.
30. *Lietuvos muziejų asociacija* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-12-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.museums.lt/>>.
31. *Lietuvos muziejų asociacijos valdybos išplėstinio posėdžio Rezoliucija* (2005). [interaktyvus]. Vilnius, 2005-01-18 [žiūrėta 2012-09-11]. Prieiga per internetą: <[http://www.museums.lt/asociacija/rezoliucija\\_ministerijai.htm](http://www.museums.lt/asociacija/rezoliucija_ministerijai.htm)>.
32. Lietuvos nacionalinė informacinės visuomenės plėtros koncepcija (2001). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001-02-28 nutarimas Nr. 229. *Valstybės žinios*, 2001-03-07, Nr. 20-652. ISSN 1392-4559.
33. Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992). *Valstybės Žinios*, 1992, Nr. 33-1014. ISSN 1392-4559.
34. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos nuostatai (2010). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010-10-13 nutarimas Nr. 1469. *Valstybės žinios*, 2010-10-23, Nr. 125-6392. ISSN 1392-4559.
35. LIUTKUS, Viktoras, et. al. (2002). *Muziejų vadyba: seminarai, teorija, praktika*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras. 55 p. ISBN 9955-9394-3-5.
36. *LR kultūros ir švietimo ministerijos įsakymas Nr. 807*. Vilnius, 1992-07-14. Lietuvos valstybės naujasis archyvas, f. 48, ap. 1, b. 289, lap. 22-23.
37. *Museum Definition* [interaktyvus]. The International Council of Museums [žiūrėta 2012-09-11]. Prieiga per internetą: <<http://icom.museum/the-vision/museum-definition>>.
38. *Museum Policies in Europe 1990 – 2010: Negotiating Professional and Political Utopia. EuNaMus Report No. 3* (2012). [interaktyvus]. Linköping: Linköping University Electronic Press, 2012, 192 p. [žiūrėta 2012-10-01]. Prieiga per internetą: <<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-81315>>.
39. *Museums, Libraries and Archives Council* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-11]. Prieiga per internetą: <<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110802101741/http://mla.gov.uk>>.
40. *Muuseumide Infosüsteem*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.muis.ee>>.
41. *Muzeju akreditācija* [interaktyvus]. Latvijos Respublikos Kultūros ministerija, 2012 [žiūrėta 2012-09-11]. Prieiga per internetą: <[http://www.km.gov.lv/lv/nozares\\_info/muzeji/akreditacija.html](http://www.km.gov.lv/lv/nozares_info/muzeji/akreditacija.html)>.
42. *Muziejai ir galerijos* [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija [žiūrėta 2012-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrkm.lt/index.php?645594258>>.
43. *Muziejininkystės specialistų, konsultantų tarybos protokolas nr 1*. Vilnius, 1990-09-25. Lietuvos valstybės naujasis archyvas, f. 48, ap. 1, b. 52, lap. 1-2.
44. Muziejinių vertybių prevencinio konservavimo ir restauravimo planas (2012). Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2012-09-02 įsakymas Nr. ĮV-614. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 109-5550. ISSN 1392-4559.
45. Muziejuose esančių rinkinių apsaugos, apskaitos ir saugojimo instrukcija (2005). Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2005-12-16 įsakymas Nr. ĮV-716. *Valstybės žinios*, 2006-01-04, Nr. 1-3. ISSN 1392-4559.
46. Muziejų įstatymas (1995). Lietuvos Respublikos Seimo 1995-06-08 įstatymas Nr. I-930. *Valstybės žinios*, 1995-06-28, Nr. 53-1292. ISSN 1392-4559.

47. Muziejų modernizavimo 2007–2015 metų programa (2007). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007-03-14 nutarimas Nr. 275. *Valstybės žinios*, 2007-03-24, Nr. 34-1238. ISSN 1392-4559.
48. *Muziejų tarybos 2009-04-14 posėdžio protokolas* (2009) [interaktyvus]. Vilnius: Muziejų taryba [žiūrėta 2012-09-11]. Prieiga per internetą: <[http://www.muziejai.lt/Muziejininkams/images/mt\\_2009\\_04\\_14\\_trump.pdf](http://www.muziejai.lt/Muziejininkams/images/mt_2009_04_14_trump.pdf)>.
49. Muziejų tarybos nuostatai (2003). Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2012-09-02 įsakymas Nr. ĮV-614 2003-10-29 įsakymas Nr. ĮV-389. *Valstybės žinios*, 2003-11-12, Nr. 106-4763. ISSN 1392-4559.
50. Muziejų vertinimo nuostatai (2008). Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2008-08-27 įsakymas Nr. ĮV-429. *Valstybės žinios*, 2008-09-02, Nr. 100-3872. ISSN 1392-4559.
51. *Nacionālā muzeju krājuma kopkatalogs* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.nmkk.lv>>.
52. Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymas (1994). Lietuvos Respublikos Seimo 1994-12-22 įstatymas Nr. I-733. *Valstybės žinios*, 1995-01-06, Nr. 3-37. ISSN 1392-4559.
53. *Pažyma apie Lietuvos muziejų veiklą 2011 metais, remiantis pateiktais statistiniais duomenimis* (2012) [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. 18 p. [žiūrėta 2012-09-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrkmlt.lt/index.php?645594258>>.
54. PILECKAITĖ, Rūta (2008). Startuoja muziejų vertinimas. *Lietuvos muziejai*, nr. 3, p. 5-6.
55. Regionų kultūros plėtros 2012-2020 metų programa (2011). Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2011-10-19 įsakymas Nr. ĮV-639. *Valstybės žinios*, 2011-10-29, Nr. 130-6189. ISSN 1392-4559.
56. *Savivaldybių muziejų bendrija* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-12-16]. Prieiga per internetą: <[http://www.muziejai.lt/Informacija/Savivald\\_bendrija.htm](http://www.muziejai.lt/Informacija/Savivald_bendrija.htm)>.
57. Strateginio planavimo metodika (2002). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002-06-06 nutarimas Nr. 827. *Valstybės žinios*, 2002-06-12, Nr. 57-2312. ISSN 1392-4559.
58. *The Lund Principles: Conclusions of Experts meeting* (2001) [interaktyvus]. Lund, 2001, 4 p. [žiūrėta 2012-09-11]. Prieiga per internetą: <[ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/ist/docs/digicult/lund\\_principles-en.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/ist/docs/digicult/lund_principles-en.pdf)>.
59. Valstybės ilgalaikės raidos strategija (2002). Lietuvos Respublikos Seimo 2002-11-27 nutarimas Nr. IX-1187. *Valstybės žinios*, 2002-11-27, Nr. 113-5029.
60. Vietos savivaldos įstatymas (1994). Lietuvos Respublikos Seimo 1994-07-07 įstatymas Nr. I-533. *Valstybės žinios*, 1994-07-20, Nr. 55-1049. ISSN 1392-4559.
61. Visuomenės informavimo įstatymas (1996). Lietuvos Respublikos Seimo 1996-07-02 įstatymas Nr. I-1418. *Valstybės žinios*, 1996-07-26, Nr. 71-1706. ISSN 1392-4559.