

TYRIMO SANTRAUKA

Lietuvos muziejų situacijos tyrimo idėja kilo sklaidant užsienio autorių tyrimų aprašus panašia tematika. Skirtingose šalyse (Australijoje, JAV, Jungtinėje Karalystėje, Norvegijoje ir kt.) ir skirtingu laiku atlikti tyrimai rodo, kad daugumoje šalių viešasis kultūros paveldo ir atminties institucijų sektorius yra traktuojamas kaip kuriantis įvairių kapitalo formų pridėtinę vertę, todėl ta vertė skaičiuojama, o šiam sektoriui skiriamos lėšos traktuojamos kaip investicijos. Tačiau Lietuvoje turime kitokią situaciją: muziejų sistemos tyrimai yra fragmentiški, o atminties institucijų sukuriama pridedamoji vertė apskritai netirta. Pristatomas tyrimas yra pirmas tokios apimties ir tematikos tyrimas Lietuvoje. Tyrimo objektas – Lietuvos muziejų sistema. Tyrimo tikslas – tarpdalykiniu aspektu išanalizuoti Lietuvos muziejų raidą, nustatyti svarbiausias kaitos tendencijas, priežastis, šiuolaikinę Lietuvos muziejų sistemą veikiančius faktorius, muziejų reikšmę, kuriant pridėtinę įvairių kapitalo formų vertę. Tyrimą atliko Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto mokslininkai ir Studentų mokslinės draugijos nariai. Tyrimo laikas sutapo su permainingomis Lietuvos muzeologijos moksle. 2012 m. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakultete buvo atkurtas šios komunikacijos ir informacijos mokslų šakos mokslinis kolektyvas – Muzeologijos katedra, tęsianti pokariu veikusios ir P. Galaunės vadovautos katedros akademines tradicijas.

Tyrime Lietuvos muziejų sistema analizuojama dešimčia kiekybinių ir kokybinių pjūvių. Du tyrimus galima laikyti apibendrinamaisiais (daugiaspekčiais). Nastazijos Keršytės ir Mindaugo Kelpšos tekste „Muziejų politika Lietuvoje 1990–2011 m.: muziejų teisė, strategijos, sistemos valdymas“ analizuojami ir vertinami šiuolaikinės Lietuvos muziejų politikos pagrindiniai aspektai – muziejų teisė, strategijos, sistemos valdymas 1990–2011 m. Atlikus tyrimą nustatyta, kad 1990–2011 m. Lietuvos muziejų sistemos valdymą formavo tradicijų ir naujų iššūkių diskursas. Jo pobūdį lėmė politiniai, socialiniai ir kultūriniai pokyčiai nepriklausomoje Lietuvoje ir Lietuvos Respublikos integravimasis į atvirą informacinę visuomenę – Europos Sąjungą. 1995 m. priimto Lietuvos Respublikos muziejų įstatymo kelių metų redakcijos ir kitų poįstatyminių aktų nuostatos

formuoja ir palaiko valstybinių muziejų buvimo ir jų sistemos valdymo modelį, kurio dar neištūmė vadinamosios naujo viešojo valdymo idėjos. Sovietiniu laikotarpiu susiklosčiusi muziejų administravimo tradicija vis dar nepamirštama, kai kurie jos fragmentai įtvirtinti muziejų veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose. Tebėra gajus valstybinio valdymo modelis (valstybės išlaikymas, priežiūra, kontrolė). Lietuvoje laikomasi ilgametės tradicijos: muziejų sistemos valdymas buvo ir yra kultūros sferą valdančios Kultūros ministerijos dispozicijoje, nors pačios muziejų sistemos valdymo struktūros ir jų teorinė apibrėžtis pakito.

2001 m. yra Lietuvos muziejų sistemos valdymo pobūdį į du laikotarpius dalijanti riba: 1990–2001 m. ir 2001–2011 m. 1990–2001 m. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos muziejų skyriaus įgyvendintas Lietuvos muziejų sistemos valdymas gali būti vertinamas kaip liberalus, nors jis ir atstovauja valstybės kultūros politikos valdymo modelio tendencijoms. Atskiras muziejų skyrius suponavo teigiamą požiūrį į šios sistemos savitumą, išskirtinumą iš kitų panašių atminties institucijų ar paveldosaugos sistemų. Reikia pabrėžti, kad toks požiūris būdingas pereinamajam laikotarpiui: Sovietinėje Lietuvoje muziejų valdymas buvo paveldosaugos sistemos dalis. Nuo 1963 m. visa LTSR paminklosauga perėjo į Kultūros ministerijos muziejų ir kultūros paminklų apsaugos valdybą. Atkurtoje nepriklausomoje Lietuvos valstybėje Kultūros ministerijos muziejų skyriaus darbo pobūdis turėjo didelę ir teigiamą įtaką. 2001 m. Muziejų skyrius buvo panaikintas, muziejų priežiūra pavesta Kultūros ministerijoje sudarytam Informacinės visuomenės plėtros skyriui (IVPS). Taigi atnaujintoje Kultūros ministerijos struktūroje muziejai jau traktuojami kaip informacinės visuomenės plėtros dalis. Toks nesusipratimas galėjo atsirasti netiksliai interpretavus „atminties institucijų“ idėją, pagal kurią bibliotekos, muziejai ir archyvai sudaro vientisą visuomenės atminties išsaugojimo lauką. Lietuvoje archyvams buvus visiškai atskira struktūra (buvęs archyvų departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos), Kultūros ministerijoje į vieną padalinį buvo sujungtas bibliotekų ir muziejų valdymas, panaikinant „visuomenės atminties“ vardiklį ir suteikiant kitą, bibliotekoms būdingą, bet muziejams tik šalutinį „informacinės visuomenės plėtros“ vardiklį. Taip ne tik buvo „panaikintas“ muziejų sektoriaus administracinis išskirtinumas – muziejai buvo atskirti

nuo jiems artimesnės paveldo išsaugojimo erdvės, priklausančios Kultūros paveldo departamentui prie Kultūros ministerijos. Žvelgiant iš muziejaus pozicijų, 2001–2011 m. dalis pagrindinių IVPS uždavinių buvo tie patys, kaip ir turėti Muziejų skyriaus. 2002 m. IVPS šalia minėtų tikslų ir funkcijų dar užsibrėžė rengti, papildyti ir pakeisti teisės aktus, kontroliuoti programinių lėšų panaudojimą ir muziejų veiklos koordinavimą, muziejų tinklo tvarkymą, rūpinimąsi Lietuvos paveldu užsienyje, dalyvavimą „rengiant ir įgyvendinant informacines bibliotekų ir muziejų sistemas“, tačiau IVPS, kaip Muziejų skyrius, fiziškai netikrina muziejinių vertybių apskaitos ir apsaugos būklės (paveldosauginė, o ne informacinė funkcija). Lietuvos muziejų politika realizuojama rengiant strategijas ir jas įgyvendinančias programas.

Svarbiausios pastarųjų metų strateginės programos ir projektai yra šie: muziejų modernizavimas, kultūros paveldo skaitmeninimas ir muziejų vertinimo sistemos kūrimas. Alikus tyrimą Lietuvos muziejų strateginių programų įgyvendinime galima išvelgti:

- stiprybių: modernizuojama muziejų veikla ir materialinė bazė, sparti muziejų eksponatų skaitmeninimo plėtra, vertinimo sistema diegia bendrus muziejų veiklos ir paslaugų standartus;
- galimybių: modernizavus muziejus, pritraukti lankytojų iš Lietuvos ir užsienio; suskaitmeninto kultūros paveldo efektyvi panauda nacionalinės kultūros reprezentacijai; siekti kokybinių muziejų veiklos pokyčių, siejant muziejų vertinimą su finansavimu;
- silpnybių: nerezultatyviai įgyvendinama muziejų modernizacijos programa; LIMIS diegimas, lyginant su Latvijos ir Estijos pavyzdžiais, vėluoja 5 metus, muziejų vertinimo sistema neturi įtakos kokybiniam veiklos pokyčiams;
- grėsmių: menkas dėmesys restauravimui ir konservavimui gali turi neigiamą įtaką eksponatų būklei ir panaudai, neišnaudojamos visos informacinių technologijų teikiamos galimybės, nerezultatyviai plėtojama muziejų vertinimo sistema.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad Lietuvos muziejų strategija formuojama remiantis informacinės visuomenės plėtros principais, tačiau įgyvendinama netolygiai, o muziejų sistemos valdymas galėtų būti efektyvesnis.

Rimvydo Laužiko tyrime „Lietuvos muziejai 1991 / 1995–2011 metais: pagrindiniai veiklos rodikliai, rezultatai ir problemos“, remiantis svarbiausiomis muziejų funkcijomis, veiklos rodikliais ir lyginant Lietuvos muziejus Europos muziejų raidos kontekste, analizuojama Lietuvos muziejų sistemos raida per paskutinius du dešimtmečius. Ištyrus nustatyta, kad nuo 1995 m. muziejų skaičius tolygiai augo ir maksimumą pasiekė 2003 m. (115 muziejų). Šiuo metu pagal muziejų skaičiaus 100 000 gyventojų (3,43) ir muziejų tankio (0,620952 tūkst. km², tenkantis 1 muziejui) rodiklius Lietuvos muziejų tinklas yra kiek retesnis nei Europos vidurkis, bet vertintinas palankiai. Tačiau Lietuvoje turimas muziejų finansavimo potencialas (apytiksliai 1 muziejui tenkanti BVP dalis) yra 3,32 karto mažesnis nei Europos šalių vidurkis. Todėl tokioje situacijoje ypač svarbu efektyvus muziejų sistemos valdymas ir skirtingų viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimas. Efektyviam muziejų valdymui neigiamą įtaką turi Lietuvoje egzistuojanti muziejų vertinimo sistema, pagrįsta institucinio proceso, o ne rezultato vertinimo kriterijais. Viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumą padidintų ir geresnis skirtingų institucijų bendradarbiavimas. Paradoksalu, bet Lietuvoje skirtingos to paties valstybės viešojo sektoriaus institucijos, siekdamos tų pačių tikslų, dirba atskirai, retai keičiasi patirtimi, retai konsoliduoja resursus. Kalbant apie muziejus galima išskirti dvi tokias erdves:

1) Kultūros ministerijos kuruojamų institucijų ir Švietimo ir mokslo ministerijos institucijų bendradarbiavimas formaliojo, neformaliojo bendrojo ugdymo ir suaugusiųjų (mokymosi visą gyvenimą) srityse;

2) Muziejų ir Kultūros paveldo departamento bendradarbiavimas kilnojamojo kultūros paveldo išsaugojimo srityje. Muziejų valdymo efektyvumui neigiamą įtaką taip pat turi tai, kad Kultūros ministerijos struktūroje muziejai yra traktuojami kaip informacinės visuomenės plėtros, o ne paveldo industrijų dalis. Analizuojant muziejų rinkinių raidą nustatyta, kad 1991–2011 m. eksponatų skaičius Lietuvos muziejuose išaugo 2,66 karto (iki 6 521 501 eksponato 2011 m.), rinkinių saugyklų plotas 1996–2011 metais padidėjo 1,78 karto. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, skirtingais metais nuo 1991 m. iki 2011 m. eksponuota, palyginti su visų saugomų eksponatų skaičiumi, nuo 5 iki 13 proc. rinkinių.

Didėjant eksponatų skaičiui, Lietuvoje strategiškai (valstybės lygmeniu) turėtų būti sprendžiamas depozitinės saugyklos kūrimo klausimas. Įkūrus šią saugyklą būtų galima įgyvendinti muziejams priskirtą archyvacijos funkciją (būtų saugoma dalis muziejų eksponatų, galbūt – privalomi knygų egzemplioriai). Tyrime paaiškėjusi rinkinių saugojimo sisteminė problema yra neatitinkantis restauruotinių (tų, kuriuos reikia restauruoti) ir restauruotų eksponatų skaičius. Per 1995 m. restauruota 3,49 proc. restauruotinių eksponatų; 2003 m. tokių eksponatų restauruota 1,84 proc. ir konservuota 2,66 proc. konservuotinių eksponatų; 2008 m. atitinkamai 2,07 proc. ir 4,68 proc.; 2011 – 1,57 proc. ir 11,73 proc. Akivaizdu, kad didėjant muziejų rinkinių apimtims restauruotinių ir konservuotinių eksponatų skaičius auga, o lėšų šioms reikmėms neužtenka. Galimas šios problemos sprendimo būdas galėtų būti saugomų eksponatų skirstymas pagal kultūrinę vertę į daugiau kategorijų, siejant jų restauravimą, konservavimą ir specialistų kvalifikaciją su saugomo eksponato kultūrine verte. Lietuvos muziejų finansavimas tiriamuoju laikotarpiu 1997–2003 m. buvo iš esmės stabilus ir pradėjo augti tik 2004 m., Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą ir pradėjus naudoti ES struktūrinio finansavimo lėšas. Keitėsi ir lėšų struktūra. Kalbant apie bendrą muziejų finansavimą – tolygiai, o nuo 2004 m. labai sumažėjo steigėjo skirtų asignavimų dalis. 1996 m. šie asignavimai sudarė 85 proc. Lietuvos muziejų biudžeto, o iki 2011 m. steigėjo skirtų lėšų dalis sumažėjo iki 51 proc. Tai įvyko nebiudžetinių lėšų (daugiausia ES projektų) ir su jomis glaudžiai susijusių kitų biudžetinių lėšų sąskaita. Net ir nesileisdami į gilesnę analizę, palyginę Lietuvos ir kitų Europos šalių muziejų finansavimo situaciją galime įvertinti palankiai: Lietuvoje muziejų sektoriui skiriamos lėšos atitinka Čekijos lygį, lenkiame Latviją, tiesa, labai daug atsiliekame nuo Estijos, kuri 1990 m. startavo iš tų pačių pozicijų kaip ir Lietuva. Tačiau gilesnė muziejų finansavimo analizė Lietuvoje iškelia dvi pagrindines problemas, kurios siejasi su sektoriui skiriamų lėšų struktūra ir finansavimo modeliu. Problemų atsirado todėl, kad Lietuvoje skirstant ES struktūrinį finansavimą Kultūros ministerija nebuvo asignavimų valdytoja ir daugiausia lėšų muziejų infrastruktūrai gavo iš priemonių ir programų, kurios tik netiesiogiai susijusios su muziejų veikla. Lėšos šioms priemonėms ir programoms paprastai skiriamos

pagal verslo modelius (pavyzdžiui, kaip tam tikras rezultato kriterijus turi būti sukuriama naujų darbo vietų) ir dėl to sunkiai įgyvendinamos viešojo sektoriaus institucijose. Kita vertus, čia kurti infrastruktūras, paslaugas ar produktus, tiesiogiai susijusius su muziejų veikla (pavyzdžiui, rengti ekspozicijas), dažniausiai galimybių būna nedaug. Valstybė ir dauguma steigėjų muziejaus nelaiko inovatyvia institucija (arba muziejaus inovatyvumo siekis yra tik deklaratyvus, nepagrįstas realiais sprendimais), nekeliama muziejaus kaip inovatyvios institucijos ambicijos, nėra muziejų sektoriaus inovacijų strategijos, neužtikrinamas inovacijoms adekvatus finansavimas. Daugiausia investuojama į statybas, technologinių ir informacinių infrastruktūrų kūrimą, tačiau menkai skatinamos žmogiškosios kompetencijos ir šių infrastruktūrų naudojimas visuomenėje. **Nors infrastruktūrų plėtrai ir skiriama daug lėšų, tačiau jos traktuojamos kaip labdara, o ne kaip investicija** (skiriant lėšų nesiekiami kurti pridėtinės vertės arba siekiama ją kurti pagal muziejams nebūdingus verslo modelius).

Lietuvos muziejų lankytojų skaičiaus kaita yra tiesiogiai susijusi su Lietuvos valstybės ekonomine situacija (gyventojų finansinėmis galimybėmis). Nepriklausomybės pradžioje gana didelis muziejų lankomumas (1991 m. 2 379 000 lankytojų) 1992–1993 m. laikotarpiu labai (1,9 karto) sumažėjo. Nuo 1994 m. lankytojų skaičius pastebimai vėl pradėjo augti ir aukščiausią lygį pasiekė 2008 m. (3 134 711 lankytojų). Dėl ekonominės krizės lankytojų skaičius sumažėjo, bet ne taip smarkiai kaip 10 dešimtmetyje (2008–2011 m. lankytojų sumažėjo 1,18 karto). Atsigaunant Lietuvos ekonomikai didesnio lankytojų skaičiaus jau galime tikėtis 2012 m. muziejų statistikoje. Atsižvelgiant į 100 000 gyventojų tenkantį muziejų lankytojų skaičių, esame kiek aukščiau Europos šalių vidurkio, lenkiame Lenkiją, Baltarusiją, tačiau atsiliekame nuo Latvijos ir Estijos. Nekreipiant dėmesio į 1991–2011 m. smarkiai išaugusį muziejų, muziejų lankytojų skaičių, ekspozicijų plotą, rinkinių dydį ir projektinio finansavimo apimtį, muziejų darbuotojų skaičius didėjo lėtai. **1991–2011 m. muziejų skaičius padidėjo beveik 2 kartus, muziejų lankytojų skaičius išaugo 1,6 karto, ekspozicijų ir parodų salių plotas – 1,74 karto; eksponatų skaičius – 2,65 karto, o projektinis finansavimas 2003–2011 m. išaugo 19,5 karto.** 1991–2011 m. laikotarpiu muziejų darbuotojų skaičius padidėjo tik 1,23 karto. Tai rodo,

kad muziejai panaudoja vis daugiau vidinių rezervų ir todėl **didėja atotrūkis tarp muziejaus veiklos ir turimų žmogiškųjų išteklių**. Lygindami santykinę Lietuvos muziejų personalo skaičių su kitomis Europos šalimis galime pastebėti, kad pagal šį rodiklį kiekybiškai Lietuva yra viena iš lyderių. Tačiau, neskaitant šio teigiamo formalaus rodiklio, gilesnė kokybinė analizė atskleidžia ir kylančią grėsmę. Muziejams prisitaikant prie naujų tinklaveikos visuomenės poreikių aktuali problema tampa muziejų personalo kvalifikacija. Pagal žmogiškuosius išteklius muziejininkystė yra bene vienintelis Lietuvoje sektorius, kuriame dauguma darbuotojų yra neprofesionalai, nebaigę jokio lygmens muziejininkystės ar muziejų vadybos studijų. Be to, individualios muziejų darbuotojų atestacijos sistemos nebuvimas ir menki atlyginimai dar labiau silpnina muziejų darbuotojų motyvaciją kelti kvalifikaciją. Žmogiškųjų išteklių situaciją ypač sunkina faktas, kad muziejų sektoriaus atlyginimai yra nekonkurencingi vertinant ne tik pagal bendrą ES darbo rinką, bet ir pagal Lietuvos darbo rinką. Todėl muziejams darosi vis sunkiau pritraukti jaunų ir kvalifikuotų darbuotojų.

Remiantis atminties institucijų sąveika, kaip atskiri teminiai objektai buvo tiriami muziejų archyvai ir bibliotekos. Arvydo Pacevičiaus atliko Lietuvos muziejų archyvų tyrimo tikslas buvo atskleisti muziejų archyvų Lietuvoje ypatumus juose saugomo egodokumentinio paveldo ir archyvalijų aspektu. Atlikus tyrimą nustatyta, kad Lietuvos muziejuose kaupiant ir saugant archyvalijas iki šiol galima išskirti dvi strategijas, išryškėjusias Lietuvoje jau XVIII a. pab.–XIX a. pr. Viena iš jų susijusi su dideliu dėmesiu retenybėms, kita – su istorinį tapatumą liudijančiais rankraščiais. Bene didžiausias istorinių archyvalijų rinkinys yra sukauptas Lietuvos nacionalinio muziejaus **Retų spaudinių rinkinyje** (beveik 80 tūkstančių eksponatų). Ypač vertinga XVI–XVIII a. pergamentų, su įvairiomis bajorų, didikų giminėmis susijusių dokumentų, miestų, miestelių raidą atspindinčių aktų ir lituanistinės kartografijos kolekcija. Iš žemėlapių minėtini Mikalojaus Kristupo Radvilos Našlaitėlio 1613 m. Lietuvos žemėlapis, įvairūs XVII–XVIII a. vokiški, prancūziški kartografijos darbai. Pergamentų pogrupyje saugomos didikų kunigaikščių privilegijos Lietuvos miestams, tarp jų Zigmanto Vazos ir Vladislovo Vazos privilegijos Biržų, Naugarduko miestams. Šiaulių „Aušros“ muziejaus dokumentų rinkinyje

yra per 13 000 eksponatų (nuo XVII a. iki 1940 m.). Nemažą rinkinio dalį sudaro Žemaitijos dvarų (Kurtuvėnų, Beržėnų, Biržuvėnų, Didžiųjų ir Mažųjų Dirvėnų, Šaukėnų, Pluščių ir kt.) dokumentai lenkų, rusų, lotynų kalbomis. 1940–1944 m. surinkta dvarų dokumentų kolekcija suskilo į dvi dalis. 1950 m. apie pusę šios kolekcijos buvo perduota Lietuvos mokslų akademijos bibliotekai, kita dalis liko „Aušros“ muziejuje. Valdymo požiūriu dideliuose muziejuose archyvai sudaro atskirus padalinius, mažesniuose – teminius rinkinius. Muziejų archyvų dokumentų apskaita tvarkoma vadovaujantis ir muziejams būdingais teisės aktais, ir archyvų dokumentų apskaitą reglamentuojančiais teisės aktais. Inetos Krauls atliktame Lietuvos muziejų bibliotekų tyrime nustatyta, kad muziejų bibliotekos veikia sąveikaujant dviems istoriškai glaudžiai susijusioms institucijoms – bibliotekai ir muziejui. Jos išlaiko pagrindinius bibliotekų darbo principus, tačiau dėl priklausymo muziejaus institucijai šie veiklos principai įgauna specifinių bruožų. Savo statusu bibliotekos Lietuvos muziejuose yra labai nevienodos: vienos iš jų atlieka tik pagalbinio knygų rinkinio funkciją, kitos yra struktūriniai padaliniai, teikiantys įvairias paslaugas lankytojams. Vadybiškai ir teisiškai muziejų bibliotekos yra tiesiogiai atsakingos steigėjui, jų veikla pirmiausia reglamentuojama muziejų teisės aktu, tačiau vidiniame darbo procese šios bibliotekos remiasi ir bibliotekų teisine baze. Lietuvos muziejų bibliotekos atlieka šias pagrindines bibliotekų funkcijas: kumuliacinę, komunikacinę ir mnemotinę, taip pat specialioms bibliotekoms būdingą mokslo pagalbinę, profesinę ir vadinamąją gamybinės veiklos informacinio aprūpinimo funkcijas. Šitaip muziejų bibliotekos daug prisideda prie pagrindinės institucijos (konkretaus muziejaus) realizuojamų institucinių funkcijų. Tyrimas parodė, kad muziejų bibliotekas galima traktuoti kaip unikalias bibliotekas dviem aspektais. Rinkinio aspektu siaura tematika ir strategiškai valdoma (grįsta muziejaus tematika) komplektavimo kryptis formuoja unikalius bibliotekos rinkinius. Vartotojų aspektu muziejų bibliotekų prioritetą yra muziejaus personalas, jo informacinis aprūpinimas.

Trečia tyrimo tematikos grupė buvo skirta muziejų veiklos analizei. Rimvydo Laužiko ir Justinos Žemaitytės tekste „Komunikacinės veikla Lietuvos muziejuose 2011 metais“ aptariama muziejų komunikacija nevirtualioje erdvėje. Autorių atliktu tyrimu nustatyta, kad Lietuvos muziejai

užsiima įvairia komunikacine veikla, kurios svarbiausios rūšys yra edukaciniai užsiėmimai, ekspozicijos, parodos ir renginiai. Tačiau moksliskai įvertinti šios veiklos rezultatus problemiška. Lietuvoje vyraujanti kiekybinė ir į procesą orientuota muziejų veiklos vertinimo metodika, skirtingi statistiniai kriterijai skirtinguose kiekybinių duomenų masyvuose, empirinių duomenų šaltinių netikslumas ir juose pateikiami prieštaringi duomenys ne visada leidžia nustatyti muziejų komunikacinės veiklos raidą ir sukuriama pridėtinę vertę. Skaičiuodami muziejų komunikacinės veiklos sukuriama ekonominę vertę turime suvokti, kad ši vertė yra tik dalis muziejuose kuriamos pridėtinės vertės. Viena vertus, pridėtinę vertę kuria ir kitokia muziejų veikla – paveldo išsaugojimas, tyrimai. Kita vertus, finansinis kapitalas yra tik viena iš kapitalo rūšių. Turimi statistiniai duomenys leido suskaičiuoti tik muziejų komunikacinės veiklos faktinio vartojimo tiesioginę ir netiesioginę vertę, kuri 2011 m. siekė 36 934 516,22 Lt. Remdamiesi kitose šalyse atliktais tyrimais, hipotetiškai galime teigti, kad Lietuvos muziejų sukuriama įvairių kapitalo formų pridėtinė vertė tikrai viršija į muziejų sektorių investuojamas valstybės ir Europos Sąjungos biudžeto lėšas. Tai suteikia gana tvirtą pagrindą jau dabar Lietuvos muziejų sektorių vertinti kaip atsiperkančių investicijų instituciją.

Inovacijų kapitalo aspektu Lietuvos muziejai turi didelį potencialą kurti naujas žinias ir transformuoti žinių organizacijų linkme. Muziejų rinkiniuose sukaupti eksponatai yra traktuojami kaip humanitarinių ir dalies socialinių bei gamtos mokslų tyrimų šaltiniai, bet jų pagrindu nesistengiama kurti naujų žinių (žinių pridėtinės vertės). **Platesniems rinkinių tyrimams neretai trukdo ir dalies muziejų uždarumas tyrėjams iš kitų institucijų, mokslo ir mokslinius tyrimus finansuojančių institucijų suinteresuotumo muziejų rinkinių tyrimais trūkumas.** Dėl to dauguma eksponatų lieka „išaldyti“, neatskleisti, nefunkcionuojantys viešojoje erdvėje ir nekuriantys inovacijų pridedamosios vertės.

Atsižvelgiant į žmogiškojo kapitalo kūrimą, galima teigti, kad muziejų komunikacinė veikla skyla į dvi dalis, kurių tarpusavio atskirtis didėja, o vykdymo metodika ir tikslai vis labiau tolsta vieni nuo kitų. Dėl įsigalintų informacinių ir komunikacinių technologijų, tinklaveikos visuomenėje vykstančių pokyčių ir vadinamosios „potyrio ekonomikos“

plėtos anksčiau įprasta informacinė muziejaus veikla (muziejus kaip informacijos, žinių vieta) transformuojasi į formalaus ir neformalaus ugdymo veiklą, kurios tikslai ir metodika panašėja į artimos švietimo ir ugdymo sistemos (Lietuvoje kuruojamos Švietimo ir mokslo ministerijos) tikslus ir metodiką. Jau dabar muziejai aktyviai dalyvauja neformalaus ir formalaus ugdymo veikloje. Ateityje, aktyviau bendradarbiaujant Kultūros ir Švietimo ir mokslo ministerijų sektoriams, muziejai turėtų užimti nemažą ugdymo rinkos dalį.

Vertinant iš socialinio kapitalo perspektyvos pabrėžtinai augantis socialinis šiuolaikinio muziejaus vaidmuo. Muziejus tampa realios ar virtualios bendruomenės susibūrimo vieta. Atsižvelgiant į muziejaus geografinę padėtį ar tematiką ji gali būti teminė (pavyzdžiui, aviacijos specialistų ir mėgėjų bendruomenė šalia Lietuvos aviacijos muziejaus) ar geografinė (pavyzdžiui, kraštiečių klubas prie krašto muziejaus). Muziejus darosi „dalyvaujamas“ ir „atvirasis“. Taip muziejus įgyja bendruomenei reikšmingo patirties dalijimosi lauko statusą ir tampa „trečiaja vieta“, apie jį buriasi *wiki* bendruomenės, kuriasi socialiniai interneto tinklai.

Faustos Brasaitės Lietuvos muziejų leidybinės veiklos tyrime aptariami muziejų išleisti leidiniai, muziejų dalyvavimas Lietuvos leidyklų rinkoje. Ištyrus nustatyta, kad Lietuvos muziejų leidybinė veikla gana išplėsta, ypač aktyvūs nacionaliniai muziejai. Tačiau ieškant Lietuvos muziejų Lietuvos leidėjų duomenų bazėje paaiškėja, kad tik 34 muziejai yra oficialūs leidėjai, o dauguma muziejų tinklalapiuose pristatomų leidinių neturi ISBN ir / ar ISSN kodų. Tai leistų manyti esant ne visai profesionalų, artimesnį saviraidai muziejų požiūrį į leidybą. Išanalizavus muziejų leidinių platinimą matyti kryptinga muziejų veikla. Pasirenkami muziejų leidinių platinimo kanalai užtikrina muziejų leidinių sklaidą. Vis dėl to kai kur trūksta informacijos vadybos įgūdžių – pavyzdžiui, kai kurių muziejų internetinėse svetainėse informacija apie išleistus leidinius pateikiama neorganizuotai, kai kur stinga informacijos apie muziejaus parduodamus leidinius, būdus, kaip jų įsigyti. Be to, trūksta aktyvesnės muziejų leidinių reklamos. Muziejų leidybinė veikla pagal repertuarą išsiskiria įvairove, skirtingi leidinių žanrai privilegija daugiau skaitytojų. Didžiausią muziejų leidinių dalį sudaro neperiodiniai leidiniai – parodų, rinkinių katalogai, mokslinė

literatūra (konferencijų medžiaga, straipsnių rinkiniai, monografijos), grožinė literatūra. **Pagrindiniai serialinių ir tęstinių leidinių leidėjai – nacionaliniai muziejai.** Solidžiausi Lietuvos muziejų leidiniai reikšmingiausi mokslininkams (kaip šaltinių publikacijos), kolegoms iš kitų muziejų, kadangi atskleidžia svarbią medžiagą, leidžia dalintis patirtimi. Muziejų leidiniai taip pat atlieka institucijos ir jos veiklos reprezentacinę funkciją. Smulkūs leidiniai (kvietimai į parodas, parodų, muziejų vadovai ir kita muziejų leidžiama reklaminė medžiaga) pritraukia į muziejų lankytojų, didina muziejaus žinomumą.

Arūno Puškoriaus ir Dariaus Versecko atliktame konservavimo ir restauravimo tyrime konstatuojama, kad 2012 m. rugsėjo mėn. duomenimis, Lietuvos muziejuose veikė 9 restauravimo dirbtuvės ir restauravimo centrai. Neskaitant vienos išimties, daugiau jokios dirbtuvės neatitinka Vakarų Europoje ir išsivysčiusiose pasaulio valstybėse tokioms dirbtuvėms keliamų techninių ir darbų saugos reikalavimų. Sena įranga, inžineriniai tinklai, nuolatinis medžiagų, darbo priemonių trūkumas, gana silpni ryšiai su kitų šalių restauravimo centrais labai lėtina atliekamus darbus. Nepaisant to, restauratorių kaip individualių kvalifikuotų specialistų galimybės didelės, darbų kokybė ir jų kontrolė atitinka griežtus restauravimo etikos reikalavimus, su retomis išimtimis užtikrina kokybišką Lietuvos muziejų paveldo konservavimą ir restauravimą. Muziejuose saugomas restauruotų ir konservuotų vertybių kiekis rodo esant mažai galimybių pažinti kilnojamąjį kultūros paveldą, kokybiškai tirti jį ir viešinti. Konservuojant ir restauruojant vertybes paprastai atliekami tam tikri gamtamoksliniai ir medžiaginiai objektų tyrimai, o tai yra svarbi informacija tolesniam moksliniam vertybės pažinimui. Lietuvos muziejinių rinkinių būklė iš esmės yra bloga. Labai trūksta ne tik saugoti ir eksponuoti tinkamų patalpų ar vitrinų, bet ir kompetentingų specialistų bei teigiamos muziejų steigėjų pozicijos. Per daugiau kaip 20 nepriklausomybės metų aukščiausias valstybės politinis lygmuo taip ir nesuvokė kilnojamojo kultūros paveldo konservavimo, restauravimo ir prevencinio konservavimo svarbos, ko gero – ir paties paveldo reikšmės formuojant šalies istoriją ir piliečių tapatumą. Jau dabar matyti, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta 2007–2015 metų muziejų modernizavimo programa nepavy-

ko. Vargu, ar pavyks laiku įgyvendinti ir 2012 m. pabaigoje Kultūros ministro patvirtintą muziejinių vertybių prevencinio konservavimo ir restauravimo planą, nors iš esmės pati idėja rodo judėjimą tinkama linkme. Nuo pirmųjų valstybių, restauratoriaus specialybę suvokusių kaip mokslą ir pradėjusių jį dėstyti aukštosiose mokyklose, Lietuva atsiliko beveik šimtmečiu. Deja, absoliuti dauguma kolegijų ir aukštųjų mokyklų studentų, pasirinkusių restauratoriaus arba restauravimo technologo specialybę, muziejuose rasti darbo pagal specialybę beveik negali. Nors bendra muziejinių rinkinių būklė yra apgailėtina, paradoksalu, kad **tikimybė parengtam diplomuotam restauratoriui apskritai rasti darbą, atitinkantį jo kompetenciją, Lietuvoje yra labai menka.** Gausiausia ir labiausiai suirusi muziejinių rinkinių dalis yra archeologiniai radiniai. Dauguma jų patenka ir iš komerciniais tikslais atliekamų archeologinių kasinėjimų. Deja, įsigalėjusi netinkama praktika, kai konkursus tirti laimi ne tie, kurie pasiūlo atlikti darbus kokybiškai, o sutikę dirbti už mažiausią kainą, eliminuoja bet kokią galimybę, kad rasti archeologiniai dirbiniai bus bent jau nuvalyti ir tinkamai paruošti ilgą laiką saugoti muziejuose. Muziejai neturi nei užtektinai lėšų, nei žmogiškųjų išteklių laiku pasirūpinti gerai sutvarkyti visas priimtas saugoti kultūros vertybes. Tai pirmiausia turėtų būti archeologinių tyrimų užsakovo rūpestis. Situacijos analizė parodė, kad muziejinių rinkinių konservavimas ir restauravimas, ypač tinkamas saugojimas, itin svarbus kultūros vertybių išlikimui, valstybiniu lygmeniu beveik nesuvokiamas. Tai atsispindi šią sritį reglamentuojančiuose dokumentuose ir praktikoje. Ir Vyriausybės ar ministerijos parengtos ir patvirtintos programos gerai neapgalvotos, todėl stringa jų vykdymas, o rezultatai menki. Trūksta kompleksinio požiūrio ir rengiant specialistus, ir išnaudojant jų kompetencijas.

Renatos Matkevičienės ir Arno Aleksandravičiaus tyrime, kuriame analizuojama muziejaus komunikacija su suinteresuotaisiais, nustatyta, kad **respublikiniai ir nacionaliniai Lietuvos muziejai savo interneto svetainėse prisistato kaip organizacijos, neaktyviai bendraujančios su savo auditorija.** Muziejų tinklalapių tyrimas atskleidė ir dar vieną tendenciją – muziejai palaiko komunikaciją su įvairia auditorija, siūsdami kiekvienai iš jų tą patį komunikacinį pranešimą, o tai, visų pirma, rodo, kad muziejai

neiškiria savo suinteresuotųjų auditorijos (tai patvirtino ir atlikto tyrimo rezultatai, nes didžioji dalis muziejų savo svetainėse pateikia informaciją edukatoriams, mokytojams, tačiau retai kada yra skiriama dėmesio suaugusiems), o su visais bendrauja vienodai. Dar vienas šiandien pastebimas muziejų komunikacijos aspektas – edukacinių programų išskirtinumas, kuris žmonių tarpusavio komunikacijoje (komunikacijoje iš lūpų į lūpas) muziejams sukuria pridėtinę vertę, o jei ši komunikacija yra sustiprinama efektyvia muziejaus komunikacija su suinteresuotaisiais interneto svetainėje, tai garantuoja domėjimąsi muziejaus veikla ir formuoja muziejaus įvaizdį. Tačiau, žvelgiant iš kitos pusės, muziejai labai aktyviai įsitraukia į virtualią, informacinėmis technologijomis grįstą komunikaciją, kuri savo ruožtu į muziejų bendravimą įtraukia suinteresuotuosius. Muziejų veikloje taikomos šiuolaikinės technologijos iš esmės ją keičia, o ilgainiui turėtų pakeisti ir visuomenėje nusistovėjusius stereotipus apie muziejus ir jų veiklą (kurie vis dar gyvi muziejų interneto svetainėse). **Ketvirtas Lietuvos muziejų situacijos tyrimo teminis blokas** skirtas muziejų veiklai skaitmeninių informacinių ir komunikacinių technologijų paveiktoje erdvėje. Igno Kaplerio tekste „Skaitmeninių technologijų taikymas Lietuvos muziejuose 1990–2011 metais“ teigiama, kad skaitmeninės technologijos ir su jomis susijusi visuomenės kaita sąlygojo daug svarbių pokyčių muziejinkystėje, tai vienas iš esminių muziejų modernėjimo veiksnių. Dėl nepalankiai susiklosčiusių istorinių aplinkybių (tokių kaip sovietinė okupacija) skaitmenines technologijas savo veikloje Lietuvos muziejai pradėjo taikyti gerokai vėliau nei Vakarų šalys (JAV, Jungtinė Karalystė, Kanada). Šis atotrūkis ypač ryškus kompiuterizuotos muziejų eksponatų apskaitos sferoje. Tačiau kalbant apie naudojimąsi internetu nuo pasaulinių tendencijų atsilieka nedaug. Kompiuterinių technologijų taikymo muziejinkystėje pradininkas ir lyderis yra Lietuvos dailės muziejus, pirmasis plačiąja prasme pradėjęs skaitmeninti savo rinkinius. Taip pat šis muziejus yra kompiuterių naudojimo rinkinių apskaitai pradininkas, iš esmės – ir bendros informacinės muziejų sistemos LIMIS sukūrimo iniciatorius. Atgavusi nepriklausomybę Lietuva muziejų kompiuterizacijos srityje užėmė vienodą starto poziciją su kitomis posovietinėmis Rytų ir vidurio Europos šalimis ir iki 2001 m. iš esmės nedaug nuo jų

atsiliko. Nors būta ir puikių skaitmeninių technologijų taikymo pavyzdžių (1989–1990 m. sukurta LDM rinkinių kompiuterinės apskaitos sistema, 1997 m. patvirtintas Muziejų rinkinių kompiuterizuotos apskaitos laukų sąrašas), tolesnė muziejų kompiuterizacija vyko lėtai. Vertinant skaitmeninių technologijų taikymą (eksponatų skaitmeninimą, informacinių sistemų, tinklalapių kūrimą) pabrėžtina, kad Lietuvos muziejai atsilieka nuo šios srities lyderių bibliotekų, tam tikrose srityse – ir nuo archyvų, jau turinčių funkcionuojančią Elektroninio archyvo informacinę sistemą. Lėtą skaitmeninių technologijų diegimą muziejuose lėmė ne tik įvairūs finansiniai aspektai, bet ir tai, kad šioje srityje trūko valstybės politikos, be to, prisidėjo muziejų neorganizuotumas ir konservatyvus požiūris į skaitmeninių technologijų naudojimą. Apibrėžiant skaitmeninių technologijų įtaką Lietuvos muziejų modernėjimui ryškiausias pokytis yra susijęs su interneto teikiamomis platesnės komunikacijos galimybėmis. Tai rodo itin sparčiai augantis virtualių apsilankymų muziejuose skaičius. Vis dėlto virtualių parodų ir skaitmeninių leidinių kiekis, lyginant su tradicine praktika (parodomis ir leidiniais), vis dar sudaro mažą dalį. Didėjantis virtualių apsilankymų skaičius signalizuoja problemą, kad Lietuvos muziejai gali nespėti adekvačiai sureaguoti į naujus lankytojų poreikius ir toliau bendrauti su jais įprastu būdu. Siekiant pagerinti sąveiką su lankytojais būtina atkreipti dėmesį ne tik į skaitmeninių technologijų taikymo kiekybę, bet ir į kokybę, orientuotis į tinklaveikos visuomenės poreikius ir išaugusį bendrą Lietuvos gyventojų informacinį raštingumą. Būtent virtualūs lankytojai ateityje sudarys didžiausią muziejų lankytojų srautą. Tai ir rodo LDM ir dar kelių savo veikloje skaitmenines technologijas plačiai taikančių muziejų pavyzdžiai, kur virtualūs apsilankymai ima lenkti fizinius.

Andriaus Šumino ir Vetos Armonaitės tyrime „Socialinių medijų taikymas muziejų komunikacijoje: naujosios muziejininkystės aspektas“ nustatyta, kad keičiantis muziejų funkcijoms ir visuomenėje atliekamam vaidmeniui, socialinės medijos šiandien kultūros įstaigoms suteikia idealią terpę naujiems tikslams įgyvendinti, taip galima pasiekti ir į muziejų veiklą įtraukti didelę žmonių auditoriją. **Per socialines medijas muziejai gali gerokai išplėsti savo tikslinę auditoriją ir į savo veiklą įtraukti žmonių,**

kurie niekada nebuvo apsilankę tikrame muziejuje. Socialinių medijų naudojimo Lietuvos muziejuose analizė atskleidė, kad mūsų šalyje interaktyviosios medijos kultūros institucijų veikloje nėra plačiai ir aktyviai naudojamos. Socialinių medijų naudojimo muziejuose praktinis tyrimas rodo, kad tai kol kas – tik eksperimentinė sritis, nesuvokiama kaip lygiavertis komunikacijos kanalas pasiekti organizacijos tikslus. Aktyviausia naudojama socialinio tinklo *Facebook* svetainė, dažniausia pasirenkama siekiant informuoti apie organizuojamus renginius, skelbti naujienas ar publikuoti įvykusių renginių nuotraukas. Jokios iniciatyvos siekiant labiau įtraukti savo auditoriją nesiimama. Kitų pasaulio muziejų praktikoje plačiai taikomomis socialinių medijų priemonėmis (*Youtube, Twitter, tinklaraščiai* ar virtualių pasaulių) Lietuvos muziejai savo komunikacijos strategiškai neplanuoja ir nekelia jai ilgalaičių tikslų – visos pastangos bendrauti dažniausia apsiriboja būsimų renginių, kolekcijų ir parodų pristatymu. Muziejų atstovai pripažįsta, kad jų puslapiams socialiniame tinklalapyje *Facebook* skirti tik komunikacijai su jaunesne auditorija, o skelbiamų žinučių turinys dažniausia yra operatyvi informacija apie muziejuje jau vykstančius renginius ar kitų kultūros įstaigų veiklą. Muziejuose dirbantys žmonės socialinių medijų galimybes muziejų komunikacijoje vertina teigiamai, tačiau praktinė veikla rodo ką kita: socialinėms medijoms skiriama mažai dėmesio, dažnai komunikacija jose suvokiama kaip antraeilis rūpestis ir atsakomybė. Lietuvos muziejų atstovai kaip pagrindines tokios situacijos priežastis nurodo žmogiškųjų išteklių trūkumą ir menką šiuolaikinių medijų suvokimą, tačiau galima manyti, kad tam įtaką turi ir vis dar vyraujantis tradicinis muziejaus veiklos vertinimas. Tai taip pat galimai sąlygoja ir menkas muziejų finansavimas (etatų trūkumas) bei muziejų specialistų kvalifikacija (dėl menkų atlyginimų sunku rasti ir įdarbinti jaunų, „kitaip“ mąstančių specialistų). Vis dėlto galima teigti, kad muziejų darbuotojai, nors ir intuityviai, tačiau suvokia didėjančias socialinių medijų galimybes, todėl tikėtina, kad palaipsniui Lietuvos muziejai skirs didesnę dėmesį naujoms komunikacijos formoms socialinėse medijose ir naudosis jų teikiama nauda plečiant muziejų rinkodaros komunikaciją. Pastarosios tendencijos tikimybę patvirtina ir RMIT universiteto docentės A. Russo daromos prielaidos, kad muziejai socialines medijas strategiškai

pradedama vertinti ilginiui, įsitikinę jų teikiama nauda. Jos manymu, atsižvelgiant į laikotarpį, auditoriją ir muziejaus vidinius resursus, siekiant išnaudoti socialinių medijų teikiamas galimybes, galima išskirti kelis socialinių medijų įvedimo į muziejų rinkodaros komunikaciją etapus. Vertinant esamą socialinių medijų paplitimo Lietuvos muziejų rinkodaros komunikacijoje situaciją, galima teigti, kad kol kas Lietuvos muziejai vis dar yra pirmoje – trumpojo laikotarpio – stadijoje. Šiame etape pagrindiniais socialinių medijų kanalais naudojami paprasčiausiais muziejų komunikacijos tikslais – informuoti auditoriją apie renginius, vykstančias parodas ir pan. A. Russo manymu, remiantis užsienio patirtimi, būtų galima manyti, kad **socialines medijas strategiškai vertinti ir taikyti komunikacijoje Lietuvos muziejai pradės praėjus 4–5 metams.**

Apibendrinami tyrimo rezultatus galime teigti, kad didžiausias Lietuvos muziejų sistemos trūkumas yra strateginės vadybos (aprepiant visą vadybos ciklą) srityje. Tai ne tik stabdo muziejų sistemos plėtrą, tačiau kai kuriais atvejais tai yra trukdis ir individualiems iniciatyvių muziejų modernėjimo siekiams. Turime konstatuoti, kad, neatsižvelgiant į Lietuvos muziejų sukuriama didelę pridėtinę vertę, ši sistema traktuojama kaip neinovatyvi, jai skiriamos lėšos tebelaikomos išlaidomis, o ne investicijomis.

SUMMARY

LITHUANIA'S MUSEUMS AFTER 1990

Summary by Rimvydas Laužikas; translated by Mindaugas Kelpša

Idea to examine the situation of Lithuania's museums was influenced by looking at similar studies undergone by foreign researchers. Studies conducted in different countries (Australia, United States, United Kingdom, Norway, etc.) and at different times show that in most countries the public cultural heritage and memory institutions sector is seen as creating added value in various forms of capital. Thus, calculations of these values are performed and funding to this sector is treated as investment. In Lithuania, however, we have a different situation: research of the museum system is fragmented and aspects of added value creation in memory institutions are generally unexamined. Study presented in this monograph is the first of this size and theme in Lithuania. Object of research – Lithuania's museum system. By adopting a multidisciplinary approach the aim of this study is to analyze the evolution of Lithuanian museums to identify the major trends of change, reasons, factors influencing contemporary museum system in Lithuania and the role of museums in creating added value in various forms of capital. Research was conducted by scholars of Vilnius University Faculty of Communication and members of its Students scientific fellowship. Timing of this study also coincides with developments in Lithuanian museology. In 2012 Department of Museology was restored at Vilnius University Faculty of Communication as a focused research team in this branch of communication and information sciences, which continues the academic traditions of the P. Galaunė lead department in the post-war period.

In the following monograph Lithuania's museum system is analyzed by ten quantitative and qualitative aspects, two of which can be considered generalizing research. In „Museum policy in Lithuania in 1990-2011: museum legislation, strategies, system of governance“ Nastazija Keršytė and Mindaugas Kelpša analyze and evaluate the core aspects of contem-

porary museum policy in Lithuania – museum legislation, strategies and system of governance in 1990-2011. This study concludes that in 1990-2011 governance of the Lithuania's museum system was shaped by a mix of traditions and new challenges. It is characterized by the political, social and cultural changes of independent Lithuania, its integration into an open information society and the European Union. Lithuania's Museum law, adopted in 1995 (corrected a few times), and provision of other executive acts support a model of state governance which is still not displaced by ideas of the so-called new public management. The style of museum state management (state maintenance, supervision, control) still persists and Soviet period museum administration traditions prevail with its fragments established in museum legislation. In Lithuania a long-standing traditional trend is followed: governance of the museum system was and is at the disposal of the cultural managing institution – the Ministry of Culture – while the structures of museum control and its theoretical definition changed.

2001 is the year dividing museum governance of Lithuania into two periods – 1990-2001 and 2001-2011. Museum system management style that the Museums Division at the Ministry of Culture implemented in 1990-2001 can be seen as liberal, even though it represents the model of state dominated cultural policy and governance. Presence of an individual Museums division implied a positive attitude towards the uniqueness of the museum system and determined its segregation from other similar (memory institutions and heritage) systems. It should be noted, that this is characteristic for the transitional period as in Soviet Lithuania museums were seen as an integral part of the heritage system. Since 1963 all Soviet Lithuania's heritage protection policy has been focused in the hands of the Museums and Cultural Monuments Preservation Board at the Ministry of Culture. Work style of the Museums Division in independent Lithuania can be described as having an organizational culture characterized by strong impact and change implementation (long term professional staff, strategies of change promotion, collegial cooperation with the professional environment). In 2001 the Museums Division was repealed and museum tasks transferred to the newly formed Information Society Development Division (ISDD). Thus, in the revised structure of

the Ministry of Culture museums are treated as a part of information society development. Such a misunderstanding could have arisen from and imprecise interpretation of the „memory institutions“ concept, according to which libraries, museums and archives constitute an integral public memory preservation field. In the case of Lithuania, with archives being a completely separate structure, management of library and museum affairs was merged into one formation. The „public memory“ denominator was changed to the concept „information society development“, which is primary for libraries but only secondary for museums. Thus, not only was the exclusivity of museum sector administration „withdrawn“, but also museums were separated from the much closer heritage field, which is concentrated at an autonomous structure of the Ministry of Culture – the Department of Cultural Heritage. From the view of museums, the core tasks of ISDD in 2001-2011 were the same as to those the Museums Division had. In 2002 ISDD set its objectives at legislation improvement, controlling the use of program funding, museums network management and activity coordination, taking care of Lithuanian heritage abroad, participating in developing and implementing information systems for libraries and museums. But ISDD, as also the Museums Division, is not practicing physical checking of museum object accounting and conservational status.

Contemporary museum policies in Lithuania are implemented through development of strategies and programs. **The most important recent strategic programs and initiatives include:** modernization of museums, cultural heritage digitalization and creation of a museum evaluation system. The study identifies these Lithuania's museum strategic programs:

- Strengths – museum activities and material resources are being modernized, rapid digitization of museum objects, evaluation system introduces common standards for museum practice and services;
- Opportunities – possibilities to attract more visitors from Lithuania and abroad because of modernized museums, effective use of digitized cultural heritage for national culture representation, achieving qualitative changes in museum by linking museum evaluation with funding;

- Weaknesses – lack of effect in implementing museums modernization program, development of the Lithuanian Museum Information System (LIMIS) is behind by 5 years when compared with Latvian and Estonian counterparts, museum evaluation does not affect qualitative change in museum activity;
- Threats – insufficient attention to restoration and preservation may negatively affect the status of museum objects, insufficient usage of all information technology possibilities, museum evaluation system development without effect.

Research summary suggest, that although **strategic programs for Lithuania's museums are formed on the basis of „information society development“ principles, but have been implemented unevenly and museum system governance should be reviewed.**

Rimvydas Laužikas study „Museums of Lithuania in 1991/1995-2011: key performance indicators, results and problems“ examines the evolution Lithuania's museum system over the past two decades through the most important functions of museums, performance indicators and comparison to the European museum evolution context. The study found that since 1995 the number of museums increased steadily and reached its peak in 2003 (115 museums). Currently by the number of museum for 100 000 inhabitants (3.43) and museum density (0.620952 thousand square kilometers for 1 museum) indicators museums network in Lithuania is less dense than the European average, but is to be regarded as optimal. However, the potential funding available to museums in Lithuania (relative share of GDP for 1 museum) is 3.32 times lower than the European average. Therefore, in such a situation effective management of the museum system and cooperation of various public sector institutions is of high importance. Museum management efficiency is adversely affected by the existing Lithuania's museum assessment system which is based on institutional process rather than result evaluation criteria. Increase in operational efficiency of public sector institutions could be realized by better cooperation between different institutions. **Paradoxically in Lithuania different state public sector institutions that are seeking identical aims mostly work in isolation, rarely share experience and consolidate resources.** In the case of museums two such spaces are distinguished.

First – the cooperation between Ministry of Culture supervised institutions with the Ministry of Education and Science in the fields of formal, non-formal and adult education (lifelong learning); secondly – cooperation between museums and Department of Cultural Heritage in movable cultural heritage preservation. Museum management efficiency is also adversely affected by the fact that in the structure of the Ministry of Culture museums are treated as a part of „information society development“ and not that of „heritage industries“. Analysis of the evolution of museum collections showed that in 1991-2011 the number of museum objects in Lithuania increased 2.66 times (up to 6521501 objects in 2011) and collections storage areas from 1996 to 2011 increased 1.78 times. According to the data of Lithuania's Department of Statistics, in 1991-2011 museums exhibited from 5 to 13 percent of their total collection.

With the increasing number of museum objects **issues of repository deposit development should be addressed on a strategic (national) level**, which would help to fulfill the archiving features that are attributed to museums (securing parts of museum collections, perhaps required single copies of books). This study shows systemic problems of collection protection – big variance between restored objects and those in need of restoration. In 1995 there were 3.49 percent of objects restored that required it; in 2003 1.84 percent restored and 2.66 percent preserved; in 2008 respectively 2.07 percent and 4.68 percent; 2011 – 1.57 percent and 11.73 percent. It is clear that with increasing museum collections the volume of those in need of restoration and preservation is also growing, while funding for these needs is not enough. Possible solution to this problem is ranking protected artifacts by cultural value to a larger number of categories, linking their restoration and conservation needs with professional qualifications. Lithuania's museum funding during the 1997-2003 period was basically stable and began to grow only in 2004 (after Lithuania's accession to the European Union) with the usage of EU structural funding. There were also changes in the structure of funding – since 2004 in the total museum funding parts of founder appropriations began drastically decreasing: in 1996 these appropriations accounted for 85 percent of museums budgets; in 2011 founder parts dropped to 51 percent.

This happened because of non-budgetary funds (mainly EU projects) and other closely related budgetary funding. Comparing Lithuania's and other European museums funding situation without more in-depth analysis we can evaluate it as positive: Lithuania's museum sector allocations are in accordance with the levels of the Czech Republic, they are higher than in Latvia although significantly lagging behind Estonia. However, a deeper analysis of the museum funding in Lithuania highlights two major problems that are related to sector funding structure and model. Problems arose because **in Lithuania the Ministry of Culture was not managing EU structural funding and the largest funding for museum infrastructure came through policies and programs that are only indirectly related to the activities of museums.** Funds from these programs are usually allocated according to business models (outcome criteria such as creation of new jobs) and therefore are difficult to implement in the public sector institutions. On the other hand, opportunities to develop infrastructure, services or products that are directly related to the activities of museums (such as the installation of expositions) are usually limited. Most museum founders do not view museums as innovative institution (or museum innovation goals are only declarative) – innovative ambitions are not imposed as there is no innovation strategy or adequate innovations funding provided for the museum sector. Investments are usually directed only towards construction or acquiring technological and informational infrastructure, but main museum activities, staff competence training or effective use of acquired infrastructure in the society are poorly promoted. **While there is a lot of funding for museum infrastructure development, but it is generally treated as charity rather than investment** (creation of added value is not pursued while allocating funds or financial value creation is aspired by adopting museum non-specific business models). Changes in museum visitor numbers are directly related to the economic situation of Lithuania (financial capabilities of the population). Sufficient museum attendance at the beginning of independence (2379000 visitors in 1991) drastically (1.9 times) decreased in the 1992-1993 period. Since 1994 a noticeable increase in the number of visitors is seen, which reached its peak in 2008 (3134711 visitors). Because of the economic crisis a decline

in visitor numbers began, although it was not as harsh as in the nineties (in 2008-2011 visitor numbers decreased 1.18 times). Continuing Lithuania's economic recovery should increase visitor numbers, which maybe expected in the 2012 museums statistics. According to the number of museum visitors for 100000 inhabitants Lithuania is above the European average and beyond Poland and Belarus, but still behind Latvia and Estonia. Irrespective of the significant growth of museums, museum visitors, exposition spaces, collection volumes and project funding, the increase in museum staff has been slim. **In 1991-2011 the number of museums in Lithuania has increased nearly 2 times, museum visitor numbers – 1.6 times, exposition spaces – 1.74 times, museum collection size – 2.65 times, project funding from 2003 to 2011 grew 19.5 times, while the number of museum staff increased only 1.23 times.** This suggests that museums are increasingly using internal reserves and the gap between museum activities and available human resources is growing. Lithuania is one of the quantitative leaders in museum staff numbers while comparing this indicator to other European countries. However, in addition to this formal positive indicator a deeper qualitative analysis reveals imminent threats. While museums are adapting to the needs of the new network society a relevant issue becomes museum staff qualification. In terms of human resources museums are probably the only remaining sector in Lithuania where the majority of staff are not graduate professionals – not having completed any level of museology or museum management studies. On the other hand, the lack of an individual museum staff performance evaluation system and poor wages further downgrades the motivation for museum staff training. This situation is especially aggravated by the fact that salaries in the museum sector are not competitive not only in the common EU labor market, but also in the Lithuanian labor market. Therefore, it is becoming increasingly difficult for museums to attract young and qualified personnel.

Museums archives and libraries were investigated as separate thematic objects based on the terms of memory institutions interaction. The goal of the museum archives study, conducted by Arvydas Pacevičius, is to reveal the peculiarities of Lithuania's museum archives through

the aspects of egodocumental heritage and archivalia. In the course of this study it is identified that by collecting and preserving archivalias in Lithuania's museums two main strategies are distinguished (observed in Lithuania from the end of the XVIII century to the first half of the XIX century) The first relates with great attention for rarities, the second – with manuscripts representing historical identity. One of the biggest collections of historical archivalia is accumulated in the Rare Books collection at the National Museum of Lithuania – almost 80000 objects. Especially valuable is the collection of XVI-XVIII century parchments, cartography, documents related with various nobles, cities and towns. Maps worth of note are the 1613 map of Lithuania (funded by Mikalojaus Kristupas Radvila Našlaitėlis), various XVII-XVIII century works by German and French cartographers. Preserved parchments include city privileges by the Grand Dukes of Lithuania. Šiauliai „Aušros“ museum's collection has over 13000 documents (from XVII century to 1940). A significant part of the collection consists of documents from various manors in Samogitia written in Polish, Russian and Latin languages. By the aspect of management in larger museums, archives usually function as individual units, in smaller – as themed collections. Museum archival document accounting is carried out in parallel with specific museum and archives legislation and requirements.

A study of Lithuania's museum libraries was conducted by Ineta Krauls and shows how museum libraries are functioning between these two historically closely related institutions. They retain the basic principles of library work and also acquire specific characteristics by depending from the museum institution. Libraries of Lithuania's museums are quite different according to their status: some of them only perform an auxiliary function of the book set while others are structural units and provide a variety of services to visitors. From a management viewpoint museum libraries are legally responsible directly to the founder of their institution and follow the museum legal framework, but in the internal work processes they also base their work on library legislation and requirements. Main museum library functions are cumulative, communicative and mnemonic as well as uniquely characteristic to special libraries such as scientific support and

providing information for professional activities. Thus, museum libraries significantly contribute at implementing the main functions of the museum institution. This study shows that museum libraries can be seen as unique in two ways. In terms of its collections, a narrowly set theme and strategically managed (museum theme-based) accumulation direction forms unique library collections. In terms of its users, priorities of these libraries are museum staff and provision of information for them.

Third group of research is dedicated for the subjects of museum activities. Study „Communicational activities in Lithuania’s museums in 2011“ by Rimvydas Laužikas and Justina Žemaitytė deals with the non-virtual communication of museums. Their research revealed that museums in Lithuania carry out a variety of different communicational actions such as educational activities, organizing expositions, exhibitions and various events. However, a scientific evaluation of these activities is problematic. **Problems with quantitative and process-oriented museum performance evaluation methodology, differences in statistical criteria in different quantitative datasets, inaccuracy of empirical data sources and inconsistency of the data they provide makes it difficult to determine the evolution of museum communicational activities and the added value they create.** While calculating the generated economic value of museum communicational activities it should be noted, that this value is only a part of the total added value development in museums – even activities such as heritage preservation and research contribute to added value. Thus, financial capital is only one type of capital. Available statistic data only allows calculating the direct and indirect value of the actual museum communicational activity consumption, which in 2011 amounted to almost 37 million litas. Based on various studies carried out in other countries it could be hypothetically said, that generated added value in various forms of capital by museums in Lithuania certainly exceeds the total investment form the national budget and EU. This provides a reasonable basis for viewing Lithuania’s museum sector as a space where investments are paying back. In terms of innovation capital museums in Lithuania have a huge potential for new knowledge creation and possibilities to transform into knowledge organizations. Museum collections are treated as resources for

research by the humanities and partly social and natural sciences, but new knowledge creation on their basis is insufficient (knowledge added value). **Possibilities for broader museum collection research are often hindered by the reticent nature of museums** for researchers from other institutions and lack of interest by scientific research funding institutions. As a result, most of museum artifacts remain „frozen“ and disclosed, they are not circulating in the public space and are not generating added value. From the human capital development perspective it could be said, that museum communicational activities split into two parts with their objectives and methodologies for activities increasingly moving away from each other. Because of informational and communicational technology development, changes in the society and the so-called „experience economy“ the usual museum information activities (museums as places for information and knowledge) are transforming into formal and non-formal education activities, with their objectives and the methodology similar to those of the education system (in Lithuania supervised by the Ministry of Education and Science). Already museums are actively participating in formal and non-formal educational activities. With growing cooperation between the Ministry of Culture and the Ministry of Education and Science museums should become a significant contributor to the educational market. The social role of the contemporary museum is growing – museums are becoming places for physical or virtual community mobilization, thus creating social capital. These communities can be theme-based (such as a community of aviation professionals and amateurs based around the Lithuanian Aviation Museum) or geographical (regional fellowships at the local region museum) depending on the specificity of the museum. Museums are increasingly becoming open and participatory, thus becoming significant places for sharing experience and a „third place“ for the community. Communities based on wiki principals and social networks are arising around them.

An analysis of Lithuania's museum publishing activities is carried out by Fausta Brasaitė. The study found, that Lithuania's museum publishing activities are sufficiently developed and particularly active in national museums. However, according to Lithuanian publishers database only

34 museums are official publishers and most publications represented in museum websites are without ISBN or ISSN codes. This suggests an unprofessional approach to publishing by museums. Distribution of publications is directional and chosen distribution channels ensure a sufficient dispersion of museum publications. Nevertheless, in some cases there are clear lacks in information management skills. For example, in some museums websites information about publications is unorganized, it is unclear for potential readers how to buy or acquire them. Also active museum publication advertising is almost nonexistent. By aspects of repertoire museum publishing is quite diverse and different publication genres ensure a wider base of readers. Most museum publishing consists of non-periodical publications – exhibition and collection catalogs, scientific (conference proceedings, collections of articles, monographs) as well as fictional literature. **Serial and ongoing publications are mainly published by national museums.** Most respected publications by Lithuania's museums are especially important for scientists (publishing of scientific sources) and other museum colleagues as a way for revealing significant information and sharing experience. Museum publications are also ways for institutional representation – minor publications (exhibitions invitations, exhibition and museum guides) and other promotional material increases awareness and attracts visitors.

Arūnas Puškorius and Darius Verseckas in their study of museum conservation and restoration activities note, that **there were 9 restoration workshops or centers in Lithuania's museums in September 2012. With a single exception, none of them meet the technical and safety requirements posed for these kinds of workshops in the developed countries.** Work processes are seriously slowed down by outdated equipment and utility services, persistent shortage of materials and specific tools, relatively weak contacts with restoration centers in other countries. Despite the lacks, potential of individual restoration specialists is high with their work quality meeting strict requirements and ensuring qualitative conservation and restoration of museum objects. Amounts of preserved and restored museum objects indicate the lack of possibilities for researching and promoting movable cultural heritage. In the process of preservation

and restoration some material tests are carried out which reveal important information for further scientific research. State of Lithuania's museum collections is essentially bad – there are lacks of suitable storage spaces, display equipment, staff expertise and positive attitude from museum founders. During more than 20 years of independence the importance of movable cultural heritage preservation and restoration at the political levels remained unrecognized as, perhaps, its importance for this country's citizens' identity formation. It is now clear that the Government approved museums modernization program for 2007-2015 has failed. **It is also hardly possible to implement the museum objects preventive conservation and restoration plan approved by the Minister of Culture in 2012**, although the idea itself shows a movement in the right direction. Lithuania is lagging by almost a century from those who view the restorer's profession as a science and started teaching these subjects in higher education. Unfortunately the vast majority of college and higher education students who have chosen to become restorers or restoration technologists do not seem to be able to find corresponding jobs in the museum sector. **Paradoxically, although the overall status of museum collections is pitiful, the chances for a qualified restorer to find a job according to their competences in Lithuania are very slim.** The richest and most deteriorated parts of museum collections are archaeological objects. The vast majority of them come from archaeological excavations carried out on commercial bases. Because of the flawed practice to contract archeologists based on the lowest offered price and not their quality of work eliminates any possibility of archaeological findings to be at least minimally cleaned and properly prepared for further long-term storage in museums. Museums do not have neither the finances nor the human resources to take care of all recently taken objects in time. This primarily should be the concern of archaeological research customers. Situation analysis showed that museum collection preservation, restoration and especially its suitable storage is very important for long-term survival of cultural values. This is misunderstood at the state level and is reflected by relevant legislation and practice. Prepared and approved programs are not completely thought through and thus their implementations delayed and

results poor. There is also a lack of an integrated approach to both expert training and the use of their competences.

An analysis by Renata Matkevičienė and Arnas Aleksandravičius of museum communication with its stakeholders showed that **Lithuania's national and republic museums present themselves online as organizations that do not carry out active communication with their audiences.** Museum website analysis also revealed another tendency – museums communicate with different audiences by sending them the same communicative message. This shows that museums do not distinguish their interested audiences (most museums provide information to educators and teachers, but rarely focus on the adult audience on their websites) and communicates to everyone. Another notable museums communication aspect – exclusivity of educational programs which creates added value for reciprocal communication (communication „from mouth to mouth“). If this communication is strengthened by effective communication with its stakeholders at the museum's website this may guarantees interest in museum activities as well as form the museum's image. However, if looking from a different viewpoint museums are very actively involving themselves in virtual and informational technology driven communication which also involves stakeholders in the museum communication. Usage of modern technologies also determine changing museum activities and ultimately should change the prevailing stereotypical museums images (which are still visible on museum websites) in the society.

The fourth thematic block of this research is designed at museum activities in the area of digital information and communication technologies. Ignas Kapleris study „Digital technologies in Lithuania's museums in 1990-2011“ states that digital technology with its influenced social change led to significant changes in museology and is one of the major modernization factors for museums. Due to unfavorable historical circumstances (such as Soviet occupation) Lithuania's museums introduced digital technologies in their work much later then in the Western countries (United States, United Kingdom, Canada or Australia). This gap is particularly obvious in the field of computerized accounting for museum objects, while in the usage of the Internet this gap between global trends

is not so great. Pioneer and leader in the usage of computer technology for museology is the Lithuanian Art Museum (LAM) which was the first to begin digitizing its collections. Also this museum is a pioneer in computer usage for collection accounting and initiator of Lithuania's museum information systems (LIMIS) creation. After independence in the field of museum computerization Lithuania had the same starting positions as other post-Soviet Eastern and Central European countries and was basically little behind up until 2001. Although there were some good examples of digital technology application (collection computer accounting system of LAM in 1989-1990, approved category lists for computerized collection accounting systems in 1997) further computerization of the museums has been slow. In digital technology application (digitalization, information systems and website development) Lithuania's museums are behind the leaders in this field – libraries, and in some cases behind archives who already have a functioning Electronic archive information system (EAIS). Slow spread of digital technologies in museums was not only a result of financial limitations, but also the lack of state policy in this area as also was limited museum cooperation and a conservative approach to the use of digital technology. When defining digital technology's influence on Lithuania's museum modernization the most notable change is related with broader communication capabilities provided by the Internet. Number of virtual museum visitors is rapidly growing while amounts of virtual exhibitions and digital publications still accounts for a small share when compared to traditional practices (physical exhibitions and publications). Rapid growth of virtual visits is concerning, because Lithuania's museums may not keep up with new visitor needs and use old ways of communication with them. In order to improve museum-visitor interactions it is important to pay attention not only to the quantity of digital technologies, but also the quality – focus on the needs of the network society and on the increasing information literacy of Lithuania's population. It is virtual visitors that will provide the majority of museum traffic – this is demonstrated by LAM and other museums extensively applying digital technologies where virtual visits start exceeding physical ones.

Andrius Šuminas and Veta Armonaitė study „Social media application in museum communication: an aspect of new museology“ shows that in the context of changing museum social roles and functions an ideal environment for realizing these new purposes is social media. It provides the opportunity for museums to reach to and involve huge audiences. **Though social media museums can significantly expand their target audiences and involve people into museum activities who have never physically visited the institution.** An analysis of social media applications in Lithuania's museums revealed, that **interactive media are not widely and actively used in Lithuania's cultural institutions.** Research shows that social media is often considered an experimental area and is not perceived as an equal communication channel for achieving organizations objectives. Facebook is the most actively used social networking site and is usually selected for announcing events and news or publishing photos of past events – specific initiatives to further engage their audiences are not organized. Other social media (YouTube, Twitter, blogs or virtual worlds) used by museums from all around the world are still very rarely utilized in Lithuania. Lithuania's museums staffs do not perceive social media as necessary strategic communication channels for contemporary museum practice. Some manifestations of museum modernization can be seen, but representatives of Lithuania's museums still express fairly traditional and stereotypical understandings of museum functions and do not give sufficient attention at deeper audience engagement or competitive advantage development. Museums do not plan their communication at strategic levels with long-term goals – usually all communication efforts are related to promoting current events or exhibitions. Museum representatives acknowledge that their sites in Facebook are usually only used to communicate with the younger audience and messages include only operational information about current events or other activities of their institution. Museum staff value social media as having positive potential for museum marketing, but in practice this occurs otherwise: social media is not receiving enough attention and communication in it is perceived as only a secondary concern and responsibility. Main reasons for this are shortages in human resources and lacks of modern media understanding.

It can be assumed that this is also affected by the prevailing traditional and stereotypical museum concepts. It can also be caused by the lack of museum funding (lack of special positions) and museum professional qualifications (due to poor salaries it is difficult to find and recruit young creative professionals). Although intuitively, but museum staff are aware of the increasing overall social media potential and in the long run it is likely that Lithuania's museums will be paying more attention to new forms of communication in social media and exploit them for museums marketing benefits. The latter trend is confirmed by A. Russo, who assumes that museums begin to strategically appreciate social media once confident of their benefits. According to her, one can identify several phases of social media entry to museum marketing depending on time, audience and readiness of museum's internal resources to exploit possible opportunities. Evaluating existing social media distribution and use intensity for museums marketing it should be noted, that so far museums in Lithuania are still in the first (short-term) phase. At this stage, the main social media channels are utilized for basic museum communication purposes – audience information about events, current exhibitions and so on. According to A. Russo and foreign experience it maybe suggested that **Lithuania's museums will move over to the level of social media appreciation and its strategic use in communication activities in the next 4–5 years.**

Summarizing the results of these studies it should be noted, that the biggest imperfection of Lithuania's museum system is in the field of strategic management (covering the entire management cycle). This not only prevents the development of the museum system, but in some cases also becomes an obstacle to individual museum modernization endeavors. It should be also noted, that, regardless of the added values created by Lithuania's museums, this sector is still considered to be non-innovative and it's funding seen as an expense rather than investment.