

IETEKME – REZULTĀTA MĒRAUKLA

Stīvens E. Veils (*Stephen E. Weil*)

Kad 2002. gada maijā nebūtībā aizgāja izcilais zinātnieks un evolūcijas teorētiķis Stīvens Džejs Golds (*Stephen Jay Gould*), nekrologi laikrakstos *New York Times* un *Washington Post* vēstīja, ka interesi par zinātņi, kurai bija veltīts viss viņa mūžs, piecu gadu vecumā atmodinājis Amerikas Dabas vēstures muzeja apmeklējums kopā ar tēvu. “No tā brīža, kad *Tyrannosaurus* skelets iedvesa manī gan bijību, gan bailes,” viņš vēlāk rakstīja, “es sapņoju kļūt par zinātnieku, precīzāk - paleontologu.”

Te būtu vērts atzīmēt četras lietas. Pirmkārt, ja mēs uztveram muzeju kā “mācīšanās” iespēju, tad ko nākamais paleontologs iemācījās, piecu gadu vecumā apskatot muzeju? Vai tās bija zināšanas, ko izstādes veidotājs bija cerējis sniegt par dinozauriem (tie ir lieli, tie iedvēš bijību)? Vai arī viņš noskaidroja kaut ko par sevi, kaut ko, kas saistīja viņa interesi un uzjundīja iztēli, kaut ko, kas viņu sajūsmināja?

Otrkārt, pārsteidz tas, ka nevienā avīzē nerakstīja, ka šis stāsts kādā ziņā ir dīvains, īpašs vai neparasts. Kamēr daži muzejos lauza galvas, kā salīdzināt publikai paredzētās informācijas apjomu ar zināšanām, ko cilvēki patiesībā ir ieguvuši apmeklējuma laikā, ār pasaulei šķiet pilnīgi pašsaprotami, ka ir kāda saikne starp muzeja apmeklējuma pieredzi bērnībā un karjeras izvēli vēlākos gados: šajā gadījumā - Golda karjeras izvēli.

Treškārt, iedomājieties, ka Amerikas Dabas vēstures muzejs dienā, kad mazais Golds pirmo un liktenīgo reizi bija šajā muzejā, pie izejas veic apmeklētāju aptauju, zināšanu pārbaudi pēc muzeja apskates vai izmanto kādu citu izpētes paņēmieni. Vai būtu bijis iespējams, ka pētījuma rezultāti ļautu apjaust šī apmeklējuma paliekošo ietekmi? Muzeju apskate var līdzināties laika mīnām tādā nozīmē, ka tās eksplodē, sasniedzot savu mērķi, ilgi pēc paša notikuma.

Un, ceturtkārt, kā jūs adekvāti varētu raksturot šī apmeklējuma rezultātu? Vai tas, kas notika, ietekmēja tikai Goldu jeb vai var teikt, ka šim apmeklējumam bija daudz nozīmīgākas sekas, kas skāra arī viņa studentus Harvarda universitātē vai pat simtiem tūkstošu viņa darbu lasītāju visā valstī un pasaulē? Vai Golda gadījums ir unikāls jeb vai mēs varam vispārināt apgalvojumu, ka muzeja ietekme bieži var sniegties krietni tālāk par tiem, kas iegājuši pa muzeja durvīm, ka tā kā svārstību vilnis pamazām var aptvert visu pilsētu vai pat pasauli?

Citiem vārdiem sakot, ko muzejs var mācīties no savu apmeklētāju pieredzes - gan iekšpus, gan ārpus muzeja sienām? Novērtējot muzeja devumu, atskaites punktam ir jābūt pozitīvajām pārmaiņām, ko muzejs ir iecerējis to indivīdu un tās sabiedrības dzīvē, kas veido muzeja mērķauditoriju. Jautājumam, kā to izmērīt, nav būtiskas nozīmes, nozīme ir apziņai, ka šādām pārmaiņām ir jāklūst un jāpaliek institūcijas uzmanības centrā.

Pirms iesaistīties diskusijā par rezultātā balstītu novērtējumu, padomāsim par vispārīgajiem teorētiskajiem, kaut arī relatīvajiem pieņēmumiem par muzejiem un mācīšanās muzejos.

Pirmkārt, - lai gan pagātnē palicis laiks, kad muzeju uztvēra kā pašvērtību - to pārveidošanās par institūcijām, kas kalpo sabiedrībai, nebūt nav beigusies. Šodien ir

spēkā gandrīz vai universāla vienošanās, vismaz Amerikas Savienotajās Valstīs noteikti, ka muzeja ieguldījuma mēraukla vairs nav *iekšējās* vērtības - brīnišķīga kolekcija, talantīgs personāls, lieliskas telpas vai dāsns ziedojums, bet gan *ārējs* skatījums uz pozitīvo devumu, ko muzejs var sniegt indivīdiem un sabiedrībai, kurai muzejs tiecas kalpot. Šīs pieeja nekādā gadījumā nav raksturīga tikai muzejiem. Tā ir skārusi visu bezpeļņas sektoru, kurā muzeji ir tikai neliela daļa.

Otrkārt, piekrītot apgalvojumam, kas pārlicinoši izskanēja Amerikas Muzeju asociācijas (AMA) 1991. gada publikācijā *Excellence and Equity: Education and the Public Dimension of Museums*, tieši "izglītojošais darbs šī vārda visplašākajā nozīmē ir pamats, lai ikviens muzejs īstenotu savu uzdevumu - kalpošanu sabiedrībai". Akcentējot mūsdienu muzeju izglītojošās darbības daudzveidību, *Excellence and Equity* uzsvēra savdabību, kas atklājas, salīdzinot izglītojošo darbu muzejos un citās neformālās izglītības institūcijās ar akadēmiskajām mācību iestādēm gan mācību metožu, gan mērķu ziņā. Runājot par šīm atšķirībām, kādā nesen izdotā britu publikācijā šodienas muzejos (un bibliotēkās) piedāvātais mācīšanās veids raksturots kā "process mūža garumā, kas rada zināšanas, pārlicību un prasmes, kuras ļauj cilvēkiem organizēt savu dzīvi, uzlabot tās kvalitāti un iesaistīties sabiedriskajās aktivitātēs."

Treškārt, viena no nozīmīgākajām bezpeļņas sektorā pēdējos gados ir pārmaiņa, kas ietekmējusi muzejus ne mazāk kā sociālo pakalpojumu aģentūras vai veselības aprūpes iestādes,- tā ir atbildības standartu paaugstināšanās. Kādreiz institūcijai, apliecinot atbildību, pietika apliecināt, ka tai piešķirtie līdzekļi tiek izlietoti godīgi, ka neviens nav *iebāzis roku* kopējā makā. Turpretī šodien institūcijas tiek aicinātas demonstrēt gan godīgumu, gan kompetenci. Labvēļi un projektu naudas piešķirēji arvien retāk samierinās ar vienkāršu paziņojumu, ka muzejs - finansējuma saņēmējs - ir sekmīgi sasniedzis izglītojošos mērķus vai citus plānotos rezultātus. Arvien vairāk un vairāk tiek prasīti pierādījumi šiem sasniegumiem. Domājot par nākotnes izredzēm, muzejiem ir būtiski izveidot efektīvas atgriezeniskās saites, kas ļauj pārraudzīt un parādīt ne vien izglītojošo un citu aktivitāšu ietekmi sabiedrībā, bet arī vadības spēju veikt uzlabojumus, kad tādi ir nepieciešami.

Sāksim ar pirmo pieņēmumu: mūsdienās, vērtējot jebkura muzeja nozīmi, galvenais kritērijs ir pakāpe, kādā muzejs spēj nodrošināt pozitīvu ietekmi indivīdos un sabiedrības grupās, kurām tas tiecas kalpot. Tūlīt pat rodas divi jautājumi: Ko mēs saprotam ar "ietekmi"? Un kā šī "ietekme" iederas vispārējā koncepcijā par muzeju un tā darbību? Uz pirmo jautājumu, manuprāt, vislabākā ir atbilde, kuru 1990. gadu vidū piedāvāja *United Way of America*. Tiem, kuri neko nezina par šo uzņēmumu: *United Way* bija rezultātā balstīta novērtējuma ieviešanas pionieris, pieņemot lēmumus grantu piešķiršanai dažādām veselības un sociālās palīdzības aģentūrām, kuras regulāri sacenšas, lai gūtu uzņēmuma atbalstu. *United Way* pozīcijā būtiskākais ir jēdziens "pārmaiņas". Lai gūtu sekmes *United Way* konkursā, projekta iesniedzējam jāapliecina savas spējas panākt pozitīvas pārmaiņas, t.i., dot būtisku labumu indivīdiem vai sabiedrības grupām, uz kurām vērsta tā programmas. Jomas, kurās pārmaiņas var izpausties, ir ļoti plašas. Tās var "attiekties uz uzvedību, prasmēm, zināšanām, attieksmi, ideāliem, apstākļiem, statusu vai citām kategorijām. Tās ir saistītas ar dalībnieku zināšanām, domām vai rīcības spējām, ar viņu uzvedību vai stāvokli, kas programmas īstenošanas gaitā izmainās."

Domāju, ikviens piekritīs, ka minētās izmaiņas – izmaiņas prasmēs, zināšanās, attieksmēs un uzskatos -, lielā mērā ir tieši tās, kuras muzeji cenšas panākt savā izglītojošajā darbībā.

Un tomēr, kā šie rezultāti iederas muzeja vispārējā koncepcijā? Lai atbildētu, es atsaukšos uz “sociālā uzņēmuma modeli”, kuru Stanforda Biznesa augstskolas aspirantūras profesors Dž.Gregorijs Dīss (*J.Gregory Dees*) pirmo reizi piedāvāja pirms vairākiem gadiem, strādājot par pasniedzēju Harvarda Biznesa augstskolā.

Vispirms aplūkosim piemēru par pogu fabriku. Iedomājieties lielu kasti - tā ir pogu fabrika. Lai fabrika sāktu darboties, investoriem kastē pa atvērumu augšpusē ir jāieber nauda. Par šo sākuma kapitālu fabrikai ir jāiegādājas pogu ražošanai nepieciešamās iekārtas un izejmateriāli. Ir jāpieņem darbā cilvēki, kuri šajā *kastē* strādās, - mehāniķi, dizaineri, iekārtu operatori un klerki - viņi radīs pogu dizainu, gatavos tās un uzraudzīs visus ar ražošanu saistītos procesus. Pa kastes apakšu mēs redzam iznākam gatavo fabrikas produkciju - pogas. Miljoniem pogu. Vai pogu fabrikas darbības gala mērķis ir pogas? Vai pogu miljoni ir rezultāts, kuru investori cerēja saņemt, ieguldot savus līdzekļus? Protams, nē. Ir jānotiek vēl vienai darbībai. Kādam šīs pogas ir jāpārdod, tās pārvēršot naudā.

Nauda ir galamērķis, rezultāts, kuru ikviens cerēja sagaidīt, galvenais iemesls, kāpēc uzņēmums vispār tika radīts. Pogas bija tikai produkts, iekšēja manifestācija, kaut kas, ko fabrika ir spējīga saražot. No otras puses, lai sasniegtu rezultātu - naudu -, bija nepieciešama vēl kāda būtiska sastāvdaļa: ekonomisti to sauc par “pieprasījumu”. Lai pogas pārvērstu naudā, tirgum tās ir jāvēlas, jāuzskata par vērtību. Pieņemot, ka fabrika šādu noieta tirgu atradīs un spēs pārdot tik daudz pogu, lai gūtu peļņu, daļa par pogām iegūtās naudas tiks izmaksāta dividendēs tiem investoriem, kuri ieguldīja līdzekļus biznesa uzsākšanā. Lielākā daļa iegūtās naudas tomēr atgriezīsies fabrikā, lai iegādātos vairāk materiālu, uzlabotu iekārtas, saglabātu strādniekus un uzsāktu jaunu pogu ražošanas ciklu. Ideālā gadījumā tā var kļūt par mūžīgi ražojošu pogu fabriku, kas bezgalīgi spēj atkārtot ražošanas ciklu bez jauna kapitāla iepludināšanas.

Tagad iedomāsimies kādu citu kasti, šoreiz tas būs muzejs. Un atkal - iebērsim kastē naudu, nevis kapitāla investīcijas, bet ziedojumus, piešķirumus un citus līdzekļus no dažādiem sabiedriskajiem un individuālajiem avotiem: privātiem ziedotājiem, fondiem, korporācijām, valsts vai pašvaldībām. Daļa šīs naudas tiks izmantota izejmateriāliem: krājuma priekšmetiem, grāmatām, informāciju tehnoloģijām. Tāpat kā pogu fabrikā, pārējais tiks izlietots darbinieku algošanai, šajā gadījumā - speciālistiem, piemēram, kolekciju glabātājiem, restauratoriem, izstāžu dizaineriem un muzejpedagogiem, kuri izejmateriālus pārveidos pabeigtos un vērtību nesošos produktos, piemēram, izstādēs, lekcijās, katalogos, ceļvežos un tematiskajās ekskursijās.

Tāpat kā miljoniem pogu sāka birt no pirmās kastes, tāpat arī no otrās kā muzeja produkcija parādīsies tā vērtīgie produkti - publiskās programmas. Te nu mēs nonākam pie tā paša pamatjautājuma, kuru uzdevām piemērā ar pogām: vai programmas, šī produkcija, ir muzeja galvenais mērķis? Vai tās ir rezultāts, kuru cerēja sagaidīt naudas devēji, piešķirot līdzekļus muzejam? Un atkal atbilde ir: ”Protams, nē”. Ir jānotiek vēl kaut kam. Šīm programmām, pirmkārt, ir jāsniedz auditorija un, otrkārt, tām ir jānodrošina kāda lietderīga iedarbība uz šo auditoriju. Ja programmas neveicina pārmaiņas auditorijā, tad to tikpat labi varētu arī nebūt.

Tieši *pārmaiņas* ir muzeja galvenais mērķis, cerētais rezultāts, kura dēļ tiek ieguldīts darbs. Tāpat kā pogu fabrika varēja pārvērst savu produkciju (pogas) vēlamajā gala rezultātā (naudā) tikai tirgus pieprasījuma dēļ, kas pogas uzskatīja par vērtību, tāpat arī muzejs var uzskatīt savu produkciju (programmas) par sekmīgu (labvēlīgu ietekmi radošu), ja tai ir potenciālā auditorija, kura muzeja piedāvājumā saskata vērtību.

Šīs paralēles nav absolūtas. Dīss ir norādījis uz vismaz divām būtiskām iezīmēm, kas atšķir biznesa uzņēmumu no sociālas institūcijas. Pirmā atšķirība raksturo veidu, kā tiek iegūtas finanses. Biznesa uzņēmumam par visiem resursiem parasti ir jāmaksā pilna tirgus cena. Sociālajā sfērā, savukārt, lielu daļu resursu - ne tikai naudas līdzekļus un īpašumus, bet arī volontieru (brīvprātīgo nealgoto darbinieku) darbu - var saņemt kā dāvanas. Otrā atšķirība atklāj veidu, kādā gatavā produkcija jeb pakalpojumi tiek pārdoti. Biznesa uzņēmumi tirgū parasti prasa visaugstāko iespējamo samaksu. Sociālās institūcijas, savukārt, bieži vai nu piedāvā savus pakalpojumus bez maksas, vai prasa samaksu, kas ir zemāka par pakalpojumu pašizmaksu. Šīs otrās atšķirības sekas nosaka to, ka, pretēji biznesa uzņēmumam, sociālās institūcijas nekad nevarēs pilnībā atjaunot sākotnējo darba kapitālu no ieņēmumiem un tām nemitīgi, ik gadus, ir jāmeklē jauni papildu līdzekļi.

Tas, ka muzejiem un citām sociālajām institūcijām ir daudz līdzību ar biznesa uzņēmumiem, nenozīmē, ka biznesa modelis ir dominējošais un ka visām organizācijām būtu jāseko to piemēram. Patiesībā, pēdējo gadu pieredze mums likusi atzīt, ka jebkura tipa organizācijas - ne tikai biznesa un sociālās, bet arī valdības organizācijas - tiek strukturētas un to darbība tiek organizēta pārsteidzoši līdzīgi. Visām kopējs, protams, ir veids, kādā tās iegūst un pārvalda pieticīgos resursus, kas ir visplašākās sabiedrības rīcībā. Kopīgas ir arī augošās prasības pret šīm organizācijām, sagaidot, ka apmaiņā pret īstermiņa asīgnējumiem, kas gūti no sabiedrības līdzekļiem, tiks atdots adekvāts vērtību apjoms. Raksturojot biznesa uzņēmumu, menedžmenta eksperts Pīters Drakers (*Peter Drucker*) ir izteicies: "Bizness, kurš nenes vismaz kapitālieguldījumiem līdzvērtīgu peļņu, ir sociāli bezatbildīgs. Tas velti šķiež sabiedrības līdzekļus. Visa pamatā ir ekonomiskais aspekts; bez tā bizness nevar funkcionēt, bez sekmīga biznesa nav iespējams labs darba devējs, labs pilsonis, labs kaimiņš."

Muzejs šai ziņā ne ar ko neatšķiras. Kas biznesā ir peļņa, tas muzejos ir to radīto programmu iedarbība. Muzejs, kurš nesekmē pozitīvas pārmaiņas sabiedrībā, sociāli ir tikpat bezatbildīgs, cik bizness, kurš nespēj nest peļņu. Tas velti šķiež sabiedrības resursus.

Ceru, ka visi, kas vēl loloja kādu trauslu ticību, ka muzejs var būt vērtība pati par sevi, tagad šo viedokli ir pilnībā mainījuši. Pēdējais apgalvojums parāda, ka muzejam ir pienākums, ko var raksturot kā īpašu un vispārēju, nodrošināt savus apmeklētājus un visplašāko sabiedrību ar labvēlīgu iedarbību. Pienākums ir īpašs (lai nesauktu to par praktisku nepieciešamību) tādā nozīmē, ka muzeja finansētāji (jo sevišķi fondi/dibinājumi) šādu prasību var izvirzīt kā obligātu, lai muzejs saņemtu regulāru atbalstu. Pienākums ir vispārējs tādēļ, ka laika gaitā muzejs var akumulēt ievērojamus resursus, ko sabiedrība būtu varējusi izmantot arī citām sociālām vajadzībām, tāpēc tā sagaida kādu labvēlīgu rezultātu.

Kā citādi lai muzejs attaisno savu esamību? Ar šo jautājumu esam nonākuši pie otrā pieņēmuma, t.i., - muzejs savu esamību attaisno ar izglītojošām aktivitātēm, tas ir

pamats, kā pierādīja *Excellence and Equity*, lai ikviens muzejs īstenotu virszuddevumu - kalpošanu sabiedrībai. Tomēr "izglītība" ir ļoti ietilpīgs termins. Tas ietver gan uzskatu par mācīšanu vai zināšanu sniegšanu ("izglītots"), gan šķietami pretēju, taču ne vienmēr, uzskatu par zināšanu iegūšanu ("tikt izglītotam"). Lai labāk izprastu (vai, vēl svarīgāk, izskaidrotu citiem) savu izglītojošās institūcijas būtību, muzejam jādomā par to, kādā veidā tas izglītos - kā policijas akadēmija vai tālākizglītības kursi, kā liberāla mākslas koledža vai kā pētnieciskais institūts, vai varbūt kā publiskā bibliotēka?

Muzejam ir arī jādomā par vietu, ko tas ieņems mācīšanās iespējas raksturojošajā skalā, sākot no akadēmiskās izglītības un beidzot līdz piedāvājumam mērķtiecīgai pašmācībai. Pēdējā laikā par šo tēmu daudz tiek runāts Apvienotās Karalistes Muzeju, arhīvu un bibliotēku padomē. Muzeju izglītojošā darba stratēģiskā plāna projekta pēdējā redakcijā padome, šķiet, nepārprotami virza uz mērķtiecīgu pašmācību: "Mācīšanās definīcijas un pieeja mācību procesam ir ievērojami mainījusies. .. Mācīšanās vairs netiek uztverta kā atrašanās tajā ķēdes galā, kas aprobežojas ar zināšanu un informācijas saņemšanu: patiesībā mācīšanās ir process, kurā nepieciešama cilvēka, kurš mācās, piedalīšanās, kurā cilvēki tiek iesaistīti dažādos veidos, process, kura mērķis ir uzlabot cilvēku dzīves kvalitāti."

Kāds mērķgrupas pētījums, kuru 2001. gadā veica studenti, īstenojot Vintertura programmu Amerikas senvēsturē, konstatēja, ka arī publika pati arvien jūtīgāk uztver šo atšķirību. Pētījumā mērķgrupas dalībnieki visai dažādi reaģēja uz apgalvojumu, ka hipotētiskā muzeja apmeklējumā būtiska sastāvdaļa ir "mācīšanās" vai "mācīšanās" komponents. Iespēja tikt mācītam gandrīz visos gadījumos izraisīja negatīvu reakciju. Bet iespēja izmantot piedāvājumu kaut ko iemācīties tika uztverta ļoti atzinīgi.

Šajā Vintertura pētījumā līdzīgu reakciju izprovocēja arī jēdzienu pāra - "izklaide" un "atpūta" - piedāvājums, raksturojot citus muzeja apmeklējuma aspektus. "Izklaide" tika uztverta negatīvi; "atpūta" - ļoti pozitīvi. Abos jēdzienu pāros kopīga ir atšķirība starp muzeja apmeklētāju kā pasīvu lietotāju, ar kuru kaut kas tiek darīts - viņš tiek mācīts, viņš tiek izklaidēts - un aktīvu dalībnieku, kurš pats izmanto iespējas mācīties un atpūsties pēc savām vēlmēm un ieskatiem.

Kurā skalas vietā atrodas katrs konkrētais muzejs, t.i., vai tā būs vieta, kur notiek mācīšana vai mācīšanās, ir jautājums, par kuru var nebūt vienprātības pat viena muzeja personāla vidū. Pēc manas personiskās pieredzes, kolekciju glabātāji, īpaši tie, kuriem ir pamatīgas akadēmiskās zināšanas, tiecas pēc tā, ko mans Smitsona institūta kolēģis Zahava Doerings (*Zahava Doering*) ir nodēvējis par "putnēnu" teoriju muzeju izglītojošajā darbā. Tā ir pieeja, kad muzejs, kā visu zinošā putnu māte, rūpīgi sakošļā piemērotas faktu un viedokļu porcijas un tad piciņu pēc piciņas iebaro nezinošajam apmeklētājam. Izglītojošā darba speciālisti/muzejpedagogi atrodas skalas vidus posmā; viņiem muzejs ir vieta, kurā sekmīgi var apvienot visdažādākās mācīšanās metodes un labprātīgas mācīšanās iespējas. Skalas otrajā galā atrodas nesen parādījušies spēlētāji - apmeklētāju apkalpošanas menedžeri, kuriem, šķiet, visai maz rūp, kuri apmeklējuma aspekti - veikals, restorāns, autostāvvietas, tualetes telpas vai muzeja priekšmeti un ekspozīcijas - dara apmeklētāju laimīgu un rada viņā vēlmi atgriezties, kamēr būs pieejams tas, kā dēļ viņš šurp nāk.

Apmēram pirms pieciem gadiem es izvirzīju hipotēzi, ko ierosināja novatoriskā Čandlera Skrīvena (*Chandler Screven*) publikācija 1974. gadā "Kā novērtēt un sekmēt

mācīšanos muzeju vidē: eksperimentāla analīze” (*The Measurement and Facilitation of Learning in the Museum Environment: An Experimental Analysis*). Runājot, kādi varētu būt mācīšanās rezultāti, Skrīvens ieteica izmantot arī darbības vārdus, kuri precizē, ko muzeja apmeklētājs varētu veikt, pateicoties konkrētas ekspozīcijas apmeklējumam. Starp viņa ieteiktajiem vārdiem bija: nosaukt, sakārtot, salīdzināt, norīkot, izveidot sarakstu, atšķirt, identificēt un risināt.

Skrīvens kā piemēru piedāvāja izmantot iedomātu grieķu un romiešu keramikas izstādi. Viņš piedāvāja šādu uzdevumu: “Ir sagatavoti seši krāsainu diapozitīvu pāri, kuros attēlota keramika, katrā pāri - viens grieķu un viens romiešu darinājums. Vienlaicīgi tiek rādīti abi attēli. Apmeklētājam vismaz piecos no sešiem pāriem ir pareizi jānosaka, kurš ir grieķu, kurš romiešu darinājums.” Papildus šim pēcapmeklējuma testam Skrīvens iesaka veikt arī pirmsapmeklējuma pārbaudi, lai noskaidrotu, kuriem apmeklētājiem jau ir zināšanas par šo tēmu pirms izstādes apskates.

Turpinot Skrīvena uzsākto - taču te jautājums kļūst hipotētisks -, iedomāsimies trīs dažādas apmeklētāju grupas. Pirmā grupa, lai gan kopumā muzeja apmeklējumu novērtē kā patīkamu, par konkrēto izstādi interesējās maz vai nemaz. Viņi to ātri aplūkoja, priekšmetiem nepievēršot lielu uzmanību. Tie, kuri būtu piekrituši veikt pēcapmeklējuma testu, visticamāk tajā būtu izkrituši. Mierinājumam piedāvāju pārdomāt Loisas Silvermanas (*Lois Silverman*), Indiānas Universitāte, un viņas trīs pētnieciskā darba kolēģu atziņu, kas publicēta 1996. gada rudenī izdevumā *Journal of Museum Education*: “Cilvēki bieži apmeklē muzeju kopā ar ģimeni vai citā sociālā grupā, un parasti viņi ierodas muzejā sociālu iemeslu dēļ. Lai gan cilvēki apgalvo, ka nāk, lai kaut ko uzzinātu, visbiežāk tomēr apmeklējumu nosaka sociālie iemesli. Lietderīga laika pavadīšana ģimenes lokā, satikšanās, viesu izklaidēšana, laika pavadīšana kopā ar draugiem: šie ir galvenie iemesli, kāpēc cilvēki izvēlas iegriezties muzejā.”

Lai cik sāpīgi tas būtu muzeja speciālistiem, kuri gadiem ilgi ir veidojuši vienu vai otru izstādi, tā nu tas ir. Muzeji, būdami publiskas institūcijas, savā ziņā darbojas kā masu saziņas līdzekļi. Reklāmas devēji laikrakstiem zina, ka avīzes iznākšanas dienā tikai pavisam niecīga lasītāju daļa varētu būt ieinteresēta konkrētā produkta pirkšanā. Aģenti, kuri izplata reklāmas pastkastītēs, var justies apmierināti, ja interesi izrāda trīs procenti uzrunāto. Bet, tā kā iepriekš nevar prognozēt, kuri būs šie trīs procenti, viņiem ir lieki jāiztērē 97 procenti pasta sūtījumu, lai nokļūtu pie tiem dažiem cilvēkiem, kurus piedāvājums tiešām interesē. Muzejam ir jāatzīst, ka tikai retais apmeklētājs būs ieinteresēts visā, ko muzejs piedāvā; vairumam apmeklētāju lielākā daļa no muzeja ieguldītā darba izrādīsies nevajadzīga.

Otro hipotētisko apmeklētāju grupu varētu uzskatīt par apmierinošāku, vismaz no izstādes veidotāju viedokļa. Šie apmeklētāji ir gatavi ziedot laiku priekšmetu rūpīgai apskatei un anotāciju lasīšanai. Viņi ir gatavi uzkvēties, lai sagaidītu ekskursijas laiku. Viņi var paņemt un iedziļināties muzeja zālēs piedāvātajos skaidrojošajos materiālos. Tā kā šo apmeklētāju un izstādes veidotāju intereses sakrīt, var sagaidīt, ka viņi precīzi atbildēs uz pēcapmeklējuma testa jautājumiem, un mēs varam būt pārliecināti, ka muzeja piedāvātās zināšanas kaut daļēji tiks uztvertas. Pildot savu izglītojošas institūcijas lomu, muzejs būs kalpojies kā apmeklētāja skolotājs.

Tomēr visvairāk mani nodarbina domas par trešo hipotētisko apmeklētāju grupu. Šajā grupā ietilpst:

- imigranti no Grieķijas, kuros izstāde raisa lepnuma jūtas par senču sasniegumiem;
- brāļi, kuru jaunākā māsa nesen mirusi pēc smagas cīņas ar vēzi un kuri guvuši zināmu mierinājumu atziņā, ka cilvēka dzīves nīcībā un nenovēršamajā īsumā māksla un skaistums tomēr spēj izdzīvot;
- keramiķe pašdarbniece, kura regulāri apmeklē keramikas izstādes, meklējot formas, ko izmantot saviem darbiem;
- tūrists, kurš tikko atgriezies no Romas un kuram izstāde raisa patīkamas atmiņas par neseno ceļojumu
- un jauns pārtis, kurš uzjautrinās, izdomājot jocīgus stāstiņus un neticamus mītus par mīlas un citām ainām, kas attēlotas uz keramikas izstrādājumiem.

Tālāk iedomāsimies, ka trešās grupas dalībnieki ir ne pārāk labi atbildējuši uz pēcapmeklējuma testa jautājumiem. Neraugoties uz to, kā būtu jāuztver šī apmeklētāju kategorija? Vai tikai tāpēc, ka viņu apmeklējuma rezultāts neatbilst izstādes veidotāja iecerai - iemācīties atšķirt grieķu podu no romiešu poda -, ļauj mums uzskatīt, ka viņu apmeklējums ir neizdevies? Jeb vai tomēr mums vajadzētu pieļaut variantu, ka muzejs ir vieta, kur daži apmeklētāji uzzinās pavisam maz vai pat neuzzinās neko, bet tomēr gūs prieku no apmeklējuma; citi uzzinās vairāk vai mazāk par to, ko muzejs cenšas iemācīt, bet vēl citi gūs kaut ko vērtīgu, piemēram, lepnuma izjūtu vai mierinājumu, pat ja tas nav tas, ko muzejs bija iecerējis sasniegt. Lielā pētnieciskā institūtā vai pat policijas akadēmijā šī iecerētā un nejaušā kombinācija var izrādīties nepiemērota. Sapņošana dienas laikā policijas akadēmijā var izrādīties pat bīstama. Taču muzejā mums jūtīgi jāreaģē uz šiem speciāli nestrukturētajiem un bieži vien negaidītajiem apmeklējuma aspektiem, kas var pārvērst muzeju neparastā un dīvainā piedzīvojumā.

Aprakstot muzeju izglītojošo pieredzi, mūsu literatūrā ir daudz piemēru, kas rāda, ka zināšanas, ko ieguvis apmeklētājs, vai prasmes, kuras apmeklētājam bijusi iespēja apgūt, tālu pārsniedz konkrētās izstādes iecerēto didaktisko saturu. Piemēram, Maiks Volass (*Mike Wallace*), Ņujorkas Universitātes profesors, piedāvā atziņu, ka vēstures muzeju darbā visbūtiskākais rezultāts varētu būt “palīdzēt apmeklētājiem attīstīt vēsturisko izjūtu, stiprināt spēju identificēt sevi laikā un vairot pilsoņu spēju būt vēsturiski informētiem savas vēstures veidotājiem.” Pamatatziņa ir, ka papildus informācijai, ko ekspozīcijas var sniegt par attiecīgo tēmu, viens no vēstures muzeju nozīmīgākajiem darbības rezultātiem varētu būt - ar savu kopīgo iedarbību vairot cilvēkos spējas dzīvot labāk, pieņemot plašākā informācijā balstītus lēmumus.

Šo atziņu noteikti var attiecināt arī uz citu profilu muzejiem. Kā piemēru aplūkosim Biodaudzveidības zāli Amerikas Dabas vēstures muzejā. Papildus informācijas sniegšanai sevišķi saasinātā veidā tajā atspoguļoti muzeja centieni - un šie ir personāla teiktie vārdi - “pievērst sabiedrības uzmanību īpašajai biodaudzveidības nozīmei dzīvības saglabāšanā un draudošajā ekoloģiskajā krīzē.” Runa nav par vienkāršu kontemplāciju vai pasīvu izpratni. Drīzāk - un atkal, pašpārvaldes (pašregulācijas) kontekstā - par aicinājums uz sociālu un politisku rīcību.

Mākslas muzejs var palīdzēt saviem apmeklētājiem attīstīt citas iemaņas. Gadskārtējā AMA sanāsmē 1980. gadā Bostonā nelaiķis Harvardas filozofs Nelsons Gudmans (*Nelson Goodman*) savā neaizmirstamajā uzrunā argumentēja, ka viens no principiāliem veidiem, kā vajadzētu funkcionēt mākslas muzejiem, ir “būt institūcijai, kas novērš un ārstē aklumu”, nevis vienkārši kultivē mākslas izpratni vai raisa interesi par

mākslas vēsturi. Šādā muzejā izstādītie mākslas darbi veicina šo funkciju, viņš sacīja, “stimulējot zinātkāru skatienu, asinot uztveri, vairojot vizuālo inteliģenci, paplašinot perspektīvas, izceļot jaunas sakarības un pretišķības un aktualizējot novārtā pamestus nozīmīgus aspektus. Tā tie piedalās pieredzes radīšanā un reorganizēšanā, tādējādi veidojot un pārveidojot mūsu pasauli.”

Pāriesim pie trešā pieņēmuma: ka muzejiem, sastopoties ar arvien uzstājīgāk formulētām prasībām pēc atbildības – nepieciešamības atskaitīties ne tikai par resursu izlietojumu, bet arī par muzeja programmu sekmēm -, ir jāveido efektīvas atgriezeniskās saites sistēmas, kas ļaus tiem pārliecināties un informēt par izglītojošā darba ietekmi sabiedrībā. Šādu sistēmu veidošanā, manuprāt, ārkārtīgi nozīmīgs ir apstāklis, ka muzejam jāaptver visplašākais izglītojošās darbības diapazons, kāds vien iespējams muzeja vidē.

Gadījumos, kad rasta saskaņa jeb kad notikusi pārklāšanās starp iecerētajiem un sasniegtajiem izglītojošā darba rezultātiem - kā piemērā ar otro hipotētisko apmeklētāju grupu, kur vismaz piecos gadījumos no sešiem tiešām iemācījās, kā atšķirt grieķu podu no romiešu darinājuma -, tas varētu būt relatīvi viegli. Taču daudz grūtāk būtu gadījumos, kur muzeja ieceres un apmeklētāju piedzīvotais tik veiksmīgi nesaskan. Piemēram, situācijā ar kaprīzajiem sapņotājiem hipotētiskajā trešajā grupā. Vai arī gadījumā ar jauno Stīvenu Džeī Goldu, kura mūža darbu ietekmēja muzeja apmeklējums bērnībā. Kā varbūtējā gadījumā ar nākošo vides aktivistu, kura aizrautīgā vēlme aizsargāt dabu varētu rasties, apmeklējot pieminēto Biodaudzveidības zāli. Patiesībā, vairums no mums var atcerēties kaut ko personisku, kādu stāstu, kas varētu sākties ar vārdiem “reiz senos laikos”, par apmeklējumu, kurš iedarbojās kā laika mīna, pārliecinoši iezīmējot muzeju kā vietu, kurā mēs kādu dienu varētu strādāt.

Apcerot šo problēmu, jau pašā sākumā gribu brīdināt: muzejs tomēr funkcionēs sekmīgāk bez sistēmas tā ietekmes noteikšanai nekā ar sliktu sistēmu, sistēmu, kurā tiek izmantoti aplami ietekmes rādītāji. Šo atziņu 2002. gada 30. maijā rakstā *Chronicle of Philanthropy* bija spiests izteikt Pēteris Framkins (*Peter Frumkin*), Džona F.Kenedija Valdības augstskolas sabiedriskās politikas profesora asistents. Rakstot par plaši izplatītajām un nemitīgajām neveiksmēm, kas piemeklē bezpeļņas organizācijas, kad tās cenšas izveidot savu programmu iedarbīguma rādītājus - ko viņš nosauca par “programmatisko gala mērķi” - Framkins brīdina no pieaugošās tendences aizvietot šos indikatorus ar finansiāliem rādītājiem. No vienas puses, protams, finansiālo rādītāju lielā priekšrocība ir to vieglā savietojamība ar daudziem izplatītiem kvantitatīviem rādītājiem: peļņas procentiem no mantojuma, ikgadējām biedru naudu svārstībām vai gada ienākumu salīdzināšanas ar izdevumiem. “Problēma, kādu tas rada bezpeļņas pasaulē, ir skaidra”, raksta Framkins.

“No dibinājumiem un universitātēm līdz slimnīcām un muzejiem visdažādāko veidu bezpeļņas institūcijas, bet īpaši lielās, saprotamā kārtā ir nonākušas pie finansiāliem darbības izvērtēšanas rādītājiem, jo tie ir daudz konkrētāki un stabilāki nekā programmatiskie rādītāji. Tie ir viegli izprotami arī cilvēkiem no malas un tos ir viegli salīdzināt, novērtējot vienas institūcijas vadību salīdzinājumā ar citu.”

Lai paspīlgtinātu Framkina domu, padomāsim, cik absurdi būtu šādi finansiālie rādītāji, ja tos izmantotu tādā ekstrēmā piemērā kā topošais memoriāls - Armēņu genocīda muzejs, kurš tiks atklāts 2007. gadā Vašingtonas centrā. Šodien vairums

vēsturnieku (turkiem atturoties) pieņem, ka Otomana impērija 1915.- 1916. gada kampaņā nogalināja vairāk nekā 1 miljonu armēņu, lai viņus ar saknēm izskaustu no teritorijas, kurai bija jāklūst vienīgi par turku apdzīvotu zemi. Desmitiem tūkstošu armēņu tika izdzīti trimdā, no kuriem daudzi nonāca Amerikas Savienotajās Valstīs. Šīs grupas pēcteči ir uzņēmušies atbildību par Genocīda muzeja veidošanu un finanšu līdzekļu vākšanu, lai iegūtu nepieciešamos 75 miljonus dolāru. Viens no muzeja mērķiem būs izveidot un izskaidrot 1915. - 1916. gada masveida slepkavošanas vēsturisko notikumu aprakstu, vēstīt par armēņu diasporas rašanos un atklāt tās izdzīvošanu un atdzimšanu Amerikas Savienotajās Valstīs un citur pasaulē. Muzejs atradīsies Vašingtonas centrā, bijušajā bankas ēkā, kas atrodas divus kvartālus no Baltā nama, un tas liek domāt, ka ik gadu šo stāstu uzzinās daudz vairāk apmeklētāju nekā plānotie 250 000.

Ar kādiem rādītājiem Genocīda muzeja finansētāji varēs noteikt muzeja darbības veiksmi vai neveiksmi? Viņi, protams, vispirms mēģinās noskaidrot, vai muzeja piedāvātās programmas spēs ietekmēt apmeklētājus, nevis, vai ieņēmumi būtiski pārsniegs izdevumus, vai finansiālo ieguldījumu apjoms tiks atpelnīts, vai biržas darījumu rezultātā pat palielināsies. Arī pēdējie jautājumi nebūt nav mazsvarīgi. Muzejam, tāpat kā jebkurai citai institūcijai, ir uzmanīgi jāizvērtē savi izdevumi un ieņēmumi. Kas tomēr muzeju atšķir no pogu fabrikas, ir tie specifiskie rādītāji, ar kuru palīdzību nosaka institūcijas darbības sekmes. Muzeju darba rezultāts ir saistīts ar tā programmām, nevis izmērāms naudā.

Armēņu genocīda muzeja piemērs rāda arī to, ka skaidru novērtēšanas sistēmu daudz vienkāršāk ir izveidot tad, ja ir definēti institūcijas darbības mērķi un ja pietiekami precīzi ir noteikts, kādu izglītojošo ietekmi tas cer panākt. Skaidri definēti muzeja mērķi nebūt nav universāli. Vecākajiem muzejiem, kuru pirmsākumi iesniedzas laikā, kad muzejs patiešām varēja būt vērtība pati par sevi - muzeji, kuri dibināti pirms vairākiem gadu desmitiem, kad jēdziens "muzeja misija" vēl nebija izskanējis -, vērtēšanas sistēma, kuras uzmanības centrā ir programmas, varētu krietni atvieglot muzeja institucionālā mērķa jeb virsuzdevuma noskaidrošanu. Ja izvērtēšana nav nekas vairāk kā līdzeklis, lai noteiktu, vai institūcija sasniedz savus iecerētos rezultātus, pirmo soli vajadzētu spert, lai nodrošinātu, ka visi nozīmīgie spēles dalībnieki - muzeja padome, personāls un voluntieri muzejā; finansētāji un apmeklētāji ārpus muzeja - lielos vilcienos zina, kādiem vajadzētu būt šiem rezultātiem. Un pat tad tikai retais muzejs spēs paredzēt tik skaidru un iedarbīgu savas darbības rezultātu kā Genocīda muzejs.

Neraugoties uz Framkina brīdinājumu/raizēm par finansiālo rādītāju pārprastu izmantošanu, ir kāds finansiālais aspekts, kuru nevar ignorēt pat visideālākajās programmās bāzētās vērtēšanas sistēmās. Tas ir jautājums par izmaksu lietderīgumu. Iedomāsimies, piemēram, ka kāds Teksasas reģionālais muzejs piedāvā izstādi par viesuļvētrām. Tās izglītojošie mērķi ir skaidri. Tās veidotāji vēlas panākt, lai apmeklētāji iemācās paredzēt viesuļvētras tuvošanos, apgūst zināšanas, kā sagatavot māju, lai viesuļvētras laikā tā neciestu, un kā pareizi rūpēties par ģimenes locekļiem, ja šāda stihija notiek. Meklējot atbalstu šādas izstādes veidošanai, muzejam tomēr var nākties atbildēt ne tikai uz jautājumu par paredzamo izglītojošo ietekmi - vai izstāde būs pietiekami iedarbīga, lai sniegtu nepieciešamās zināšanas - bet arī uz jautājumu, vai izstāde ir visefektīvākais veids šādu zināšanu sniegšanai no finanšu viedokļa. Un ja nu par tādu

pašu naudu kāds cits tieši to pašu var iemācīt tik pat daudziem cilvēkiem tikpat atmiņā paliekošā veidā ar ilustrētas publikācijas, videofilmas vai televīzijas programmas palīdzību?

Agrāk, kad muzeji un citas bezpeļņas institūcijas galvenokārt uzmanību pievērsa produktam, nevis rezultātam, izmaksu lietderība nebija tik nozīmīga problēma. Muzeji, bez šaubām, var norādīt uz savu īpašo produktu - ekspozīciju -, kas nav raksturīga citām institūcijām. Tomēr šodien situācija ir mainījusies. Institūcijas, kuru produkti ir pavisam atšķirīgi, var tiekties pēc viena un tā paša rezultāta. Ēnas puse muzejiem, kā piemērā ar viesuļvētru, ir apstākļi, ka tiem dažkārt jākonkurē ar lētāku pakalpojumu piedāvātājiem. Bet gaišā puse, kas, manuprāt, ir vairāk kā kompensējoša, ir tā, ka muzeji, tiecoties pēc rezultāta, spēj uzrunāt daudz plašāku sabiedrību. Ja vairākām sabiedrības grupām ir kopīgas vai līdzīgas intereses, lai ļaudis izprastu viesuļvētras, rezultāts, kādu tās var panākt, strādājot kopā, var daudzkārt pārsniegt summu, ko varētu gūt, darbojoties atsevišķi. Maģiskajā sadarbības pasaulē - uz kuru muzeji vērtus sākuši vērt tikai nesen - divi plus divi bieži vien veido pieci.

Neraugoties uz Framkina piezīmi, ka ietekmes indikatoru meklējumos bezpeļņas institūcijas līdz šim ir pavadījušas neveiksmes, tas tomēr muzejus nav atturējis no nopietniem mēģinājumiem. Rezultātu izvērtēšana muzejos ir sarežģīta vairāku iemeslu dēļ. Vienu problēmu *Museum News* 2001. gada jūlija/augusta numurā norādīja Džejs Raunds (*Jay Rounds*) no Misūri Universitātes Sentluisā. Viņš vērsa uzmanību uz to, ka ir kardināla atšķirība starp institūciju, kuras darbu var vērtēt ar verbālajām un kvantitatīvajām metodēm, un muzeja apmeklējumu, kas pirmkārt tiek uztverts vizuāli.

Cita problēma ir saistīta ar piemērota laika izvēli. Iedomājieties, piemēram, programmu par grūtnieču barošanu, kuras mērķis ir palielināt jaundzimušo svaru un, jādūmā, tādējādi uzlabot viņu veselību. No izvērtēšanas aspekta šis ir ļoti vienkāršs gadījums. Rezultatīvie rādītāji būs kvantitatīvi un pieejami pēc deviņiem vai mazāk mēnešiem. Vēl vairāk, šo rezultātu analīzei būs pieejamas neskaitāmas datu bāzes - jaundzimušo svārs tajā pašā reģionā pirms programmas uzsākšanas, jaundzimušo svārs demogrāfiskā ziņā līdzīgā kaimiņu reģionā ar citu programmu, jaundzimušo svārs ar to pašu programmu iepriekšējos gados utt.

Bet gandrīz ikviens komentētājs, kurš ir iedziļinājies šajā problēmā, norāda, ka muzejiem ar to nav nekā līdzīga. Muzeji, strādājot ar apmeklētājiem, kā iepriekš minēts, tiecas radīt kumulatīvu (uzkrāties spējīgu) ietekmi ilgā laika periodā, šī ietekme drīzāk ir šķietama nekā saredzama, tā ir vairāk netieša nekā tieša un bieži vien cieši savijusies ar visdažādāko citu institūciju iedarbību. Vispiemērotākais būtu salīdzinājums ar liberālu mākslas koledžu. Noteikt apmeklējuma iedarbību ar aptaujas palīdzību pie muzeja izejas ir tas pats, kas izlaiduma dienā vaicāt studentei, kādu labumu viņas studijas liberālajā mākslas koledžā dos sabiedrībai. Var paiet dzīves lielākā daļa, līdz šis ieguldījums kļūst acīm redzams. Atcerēsimies vēlreiz piecgadīgo Stīvenu Džeju Goldu. Padomājiet arī par saviem piedzīvojumiem!

Visbeidzot, lai visu sarežģītu vēl vairāk, ir jāapzinās, ka mērķi, ko vēlas sasniegt šodienas muzeji, ir pārsteidzoši daudzveidīgi, tie ir atšķirīgi ne tikai dažādu profilu muzejiem, bet arī viena profila ietvaros. Kāds mākslas muzejs savos apmeklētājos var tiekties raisīt tīri estētisku reakciju - neitrālu pieredzi, kas ir pašmērķis, nevis instruments tālejoša mērķa sasniegšanai. Cits mākslas muzejs var darboties kā izglītojoša institūcija

un savas sekmes mērīt pēc tā, cik plašas mākslas vēstures zināšanas apmeklētāji apgūst muzeja ekspozīcijās. Trešais muzejs var orientēties uz kreatīvajām izpausmēm, rosinot apmeklētājus iepazīt mākslas savdabību un radošo potenciālu. Ceturtā muzeja uzmanības centrā var būt estētiskie aspekti, mazāk domājot par atraktivitāti, tādējādi cenšoties ieinteresēt apmeklētājus tādās estētiskajās koncepcijās, ko var raksturot kā komplicētas, savstarpēji saistītas un intensīvas. Piektais muzejs var tiekties pēc Nelsona Gudmena ideāla: būt institūcijai, kas “novērš un dziedē aklumu”. Ja šim uzskaitījumam pievienosiet vēl atšķirīgos vēstures un dabas vēstures muzeju, zinātnes centru un bērnu muzeju mērķus, jūs sāksiet apjaust problēmas komplicētības patieso apjomu.

Tomēr, ja gribam pilnībā izprast novērtēšanas sarežģītību muzeju kontekstā, muzeju institucionālos mērķus vajadzētu sareizināt ar tikpat daudzveidīgajiem personiskajiem mērķiem, kas noteikuši cilvēku izvēli apmeklēt muzeju. Daļa no viņiem, līdzīgi kā mūsu paziņas no pirmās hipotētiskās muzeju apmeklētāju grupas, ierodas, lai nesteidzīgi pakavētos patīkamā gaisotnē, satiktos ar draugiem un ģimeni vai izbaudītu muzeju kā vienu no nedaudzajām vietām, kurā viņi var droši atrasties kopā ar svešiniekiem. Citi, kā mūsu paziņas no otrās hipotētiskās grupas, ierodas ar konkrētu mērķi - saņemt zināšanas. Un vēl citi, kā tie no trešās grupas, ierodas tāpēc, ka muzejs piedāvā īpaši stimulējošu vidi, kura var sekmēt mācīšanos visdažādākajos veidos, zināšanu apguvi par noderīgo: par dzīvi, par sevi, par pasauli.

No šīs komplicētības var secināt, ka pavisam drīz muzeju nozarei būs nepieciešams bagāts un pārlicinošs arsenāls, lai dokumentētu un/vai demonstrētu tos daudzveidīgos pozitīvos rezultātus, kurus muzejos var gūt gan individuālie apmeklētāji, gan sabiedrība kopumā. Daļa šo paņēmieni varētu būt kvantitatīvi, bet, par šausmām dažam labam sociologam, ļoti daudziem vajadzētu būt aprakstošiem vai kvalitatīviem. Ļoti svarīgi ir, lai šīs izvērtēšanas metodes būtu īstās, lai tās spētu atklāt muzeju patieso būtību visā tās daudzveidībā. Būtu briesmīgi, ja muzeji - līdzīgi mūsu publiskajām skolām, kur notiek “mācīšana kontroldarbam”, - muļķīgā kārtā nolaistos tik zemu, ka mēģinātu iespīlēt sevi kādos šobrīd izmantotos izvērtēšanas rāmjos.

Ko mēs varam secināt, pārdomājot muzeju izvērtēšanu, kur kritērijs ir rezultāts? Cerams, ka iepriekšminētie argumenti ir pārliecinājuši, ka vismaz šajā attīstības fāzē rezultātā bāzētai vērtēšanai nav izstrādātas ne specifiskas metodes, ne mēru sistēmas, ne arī noteikts vadības stils. Tas drīzāk ir domāšanas veids, uzskats, ko Mācību inovācijas institūta direktors Džons Falks (*John Falk*) 2002. gada AMA ikgadējā sanāksmē Dallasā nosauca par “prāta stāvokli”. No šī viedokļa raugoties, primārais mērs, kas izmantojams muzeja vērtības noteikšanā, ir iecerētās pozitīvās pārmaiņas, ko muzejs rada savas mērķauditorijas dzīvē – gan indivīdos, gan sabiedrībā. Tas ir rezultāts, sasniegums, uz kuru jātiecas, organizējot ikvienu muzeja pasākumu.

Būtiskākais nav, kā sasniegumu izmērīt, bet gan tas, ka tiekšanās pēc šādiem sasniegumiem (un nevis komisijas apstiprinājums muzeja programmām, personāla labie centieni vai perfekta muzejisko funkciju veikšana) nokļūst un paliek muzeja interešu degpunktā. Muzejam var būt čempionu vārda cienīgs personāls, brīnišķīga ēka, fantastiska kolekcija, lielisks menedžments, izcilas programmas un viss pārējais. Bet, ja tas neatstāj pozitīvu ietekmi cilvēkos, ja tam nav iedarbības, ja no muzeja aktivitātēm nerodas labi rezultāti, tad, neraugoties uz izcilību, paliek jautājums - *nu un tad?*: grezn

un krāšņs rats, kas glīti griežas gaisā, bezvērtīga un nevienam nevajadzīga institūcija, kas šķiež sabiedrības līdzekļus vienīgi savās interesēs.

Pirms simts gadiem, tātad tikai pirms divām paaudzēm, muzeju un tiem līdzīgo institūciju pastāvēšanu galvenokārt noteica labi nodomi. Jēdzieni, kas tos raksturoja, bija: filantropisks, labdarīgs, labvēlīgs. *Bene volent* - vēlēt kādam labu! Taču šis laiks ir pagātne. Muzeji un citas bezpeļņas institūcijas pašas par sevi vairs neattaisno savu esamību. Tāpat kā nemitīgi pieaug bezpeļņas institūciju darbībai nepieciešamo līdzekļu apjoms, tā pieaug arī tās sabiedrības daļas prasības, kurai tiek lūgts šos līdzekļus nodrošināt. Ar labiem nodomiem vairs nepietiek. Šodien tiek sagaidīts, ka institūcijas izstrādās, īstenos un demonstrēs savu iedarbīgumu/lietderīgumu. Vēlēšanās darīt ko labu, protams, ir slavējama, tomēr ar vēlēšanos vien ir par maz - muzejam ir jānodrošina pozitīva ietekme sabiedrībā.