



**Projektas** – Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė ir Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas

**Projekto vykdytojas** – VšĮ „Vilniaus verslo konsultacijų centras“

**Partneris** – Lietuvos muziejų asociacija

**Projektą remia** – LR kultūros ministerija ir Lietuvos kultūros taryba

## **MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS MODELIO SUKŪRIMO**

# **ATASKAITA**

Vilnius - 2017 m.

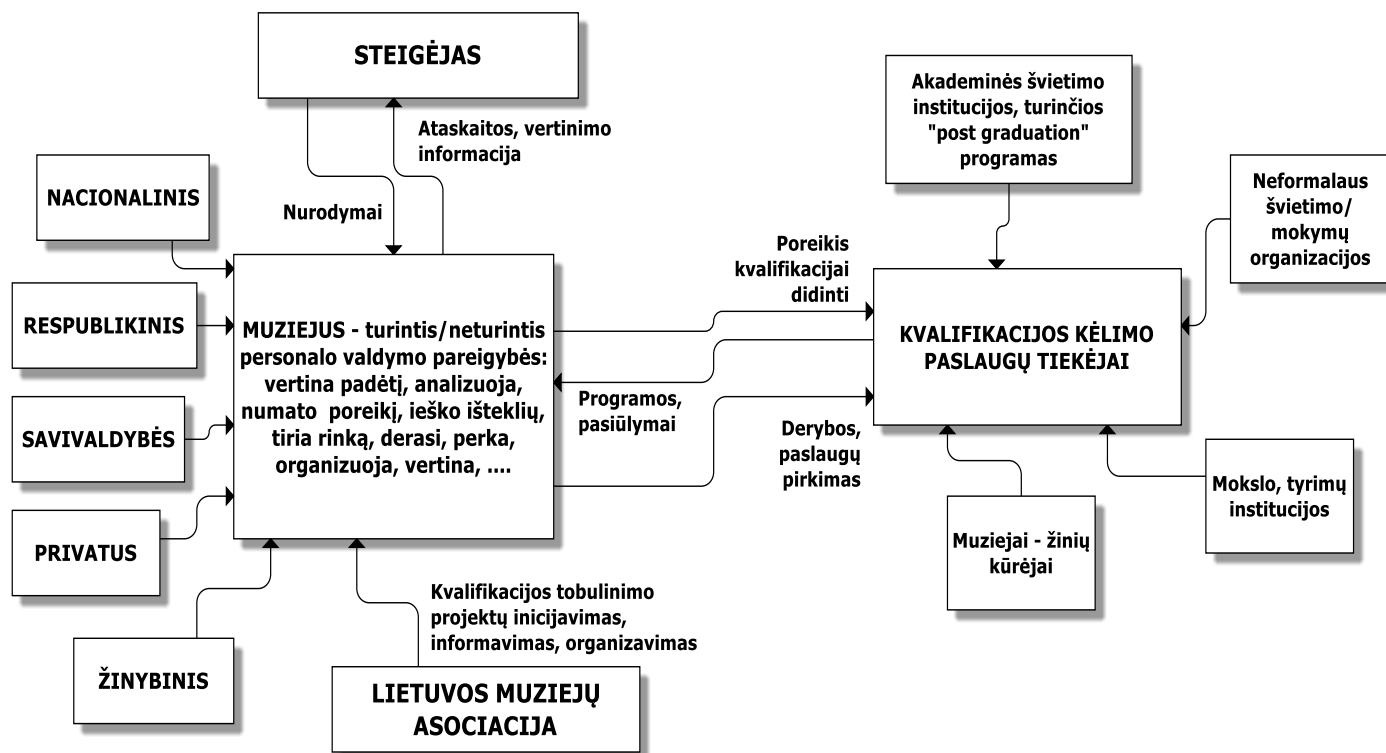
## Turinys

I TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR ESMINIŲ IŠVADŲ FORMULAVIMAS (1.7. Veikla) .....	4
1. ESAMAS MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ SĄVEIKOS MODELIS.....	4
2. PAGRINDINĖ - OPTIMISTINĖ MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SRITIES TYRIMO IŠVADA .....	5
3. APIBENDRINTOS TYRIMO IR ANALIZĖS ETAPO IŠVADOS .....	6
II MODELIO ĮGYVENDINIMO SCHEMOS SUKŪRIMAS (1.8. veikla) .....	8
1. MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO PROCESO MODELIO PAGRINDINĖ STRUKTŪRA .....	9
2. KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PROCESO MODELIS. ....	11
2.1. SVARBIAUSIŲ KOMPETENCIJŲ APIBRĖŽIMAS .....	11
2.1.1. Muziejų sektoriaus profesinio standarto parengimas ir reguliarus atnaujinimas. ....	11
2.1.2. Muziejų sektoriaus strateginių kompetencijų apibrėžimas.....	12
2.1.3. Skirtingų darbuotojų grupių, rolių/pareigybių kvalifikacijos/kompetencijos profilių (reikalavimų kompetencijai) sudarymas .....	13
2.2. POREIKIŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMUI FORMULAVIMAS.....	14
2.2.1. Kompetencijos vertinimo metodikos sudarymas ir reguliarus tobulinimas. Faktinės kompetencijos periodinis įvertinimas.....	14
2.2.2. Suminio kompetencijos ugdymo poreikio įvertinimas. ....	15
2.2.3. Papildomų darbuotojų poreikių surinkimas. ....	16
2.3. RESURSŲ PLANAVIMAS.....	17
2.3.1. Kompetencijos ugdymo vidinių išteklių mobilizavimas ir išorinių finansinių/projektinių resursų paieška, paraiškų, projektų rengimas ir įgyvendinimas.....	17
2.3.2. Kompetencijos ugdymo pasiūlos tyrimas. Pasiūlos surinkimas, atitikimo poreikiams ir kokybės įvertinimas.....	18
2.3.3. Kompetencijos ugdymo biudžeto planavimas.....	19
2.4. ĮGYVENDINIMAS.....	20
2.4.1. Kompetencijos ugdymo darbų, grafiko planavimas.....	20
2.4.2. Paslaugų pirkimo organizavimas, derybos dėl geriausių paslaugų teikimo sąlygų. ....	21
2.4.3. Kompetencijos ugdymo plano įgyvendinimo organizavimas ir dokumentavimas.....	22
2.5. VERTINIMAS IR GERINIMAS .....	23

2.5.1. Mokymo, ugdymo efektyvumo įvertinimas.....	23
2.5.2. Kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio ir procesų tobulinimas.....	24
3. GALIMAS MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ SAŲVEIKOS MODELIS .....	25
4. KOMPETENCIJŲ UGDYMO CENTRO FORMA. GALIMI VARIANTAI. ....	27
4.1. Geriausios kompetencijų ugdymo centro steigimo formos paieškos modelis .....	28
4.2. Modelio įgyvendinimo schema .....	29
III REKOMENDACIJOS DĖL SUKURTO KVALIFIKACIJOS KĖLIMO MODELIO ĮGYVENDINIMO (1.9 Veikla):....	31
IV MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO TĘSTINUMO ĮVERTINIMAS (1.10. Veikla): .....	32

## I TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR ESMINIŲ IŠVADŲ FORMULAVIMAS (1.7. Veikla)

### 1. ESAMOS MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ SĄVEIKOS MODELIS:



1 pav. Esamas Muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos Suinteresuotųjų šalių sąveikos modelis

Šiuo metu Lietuvos muziejai didžiaja dalimi savarankiškai rūpinasi savo darbuotojų kompetencijos ugdymu – analizuoja poreikį ugdymui, kuria planus, derina juos su Kultūros ministerijos ekspertais, atlieka poreikio patenkinimo šaltinių paiešką, ieško išteklių, kvalifikacijos kėlimo paslaugų teikėjų, perka paslaugas, mokosi ir vykdo kitus būtinus darbus. Muziejų asociacija kiek galėdama stengiasi padėti muziejams. Šiuo metu asociacijos ištekliai kvalifikacijos kėlimo paramos srityje yra labai riboti.

Šio projekto apimtyje atliktas muziejų kvalifikacijos kėlimo situacijos tyrimas parodė daug vertingų dalykų. Šioje ataskaitos dalyje pateikiame mūsų požiūriu svarbiausius aspektus ir išvadas, būtinas naujam kvalifikacijos kėlimo modeliui konstruoti.

## **2. PAGRINDINĖ - OPTIMISTINĖ MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO SRITIES**

**TYRIMO IŠVADA:** tik 10-čiai % Lietuvos muziejų darbuotojų pakanka žinių bei įgūdžių. Likusieji vienaip ar kitaip išreiškia profesinio augimo poreikį! Tai yra labai džiugu ta prasme, kad sistemos raidai labai svarbus išlikęs žmonių noras tobulėti, nesustoti vietoje. Tyrimo metu aptikus nusivylimą, nenorą ir netikėjimą, būtų buvę labai sunku konstruoti bet kokį modelį. Šiuo atveju yra paprasčiau, muziejų darbuotojai nori tobulėti, įsivaizduoja, kuriose srityse ir kaip jie nori tai daryti. O kiek yra palanki aplinka, kuri gali padėti ar trukdyti tenkinti augimo poreikius? Aplinkos analizei tyrimo metu naudojome tiek sritį reglamentuojančių dokumentų, tiek struktūruotų interviu su muziejų vadovais ir darbuotojais analizės duomenis. Pateikiame pagrindines analizės išvadas.

- Nors muziejų atstovai akcentuoja, kad turi pakankamai daug laisvės veiklai, tačiau apgailestaujama, kad:
  - nėra išsamios bei nuoseklios šalies muziejų plėtros strategijos, resursais aprūpintos jos realizavimo programos;
  - nėra nustatytų pagrindinių bei strateginių muziejų darbuotojų kompetencijų grupių bei strateginių kompetencijų struktūros apibrėžimo;
  - nėra sudaryti kompetencijų profiliai svarbiausioms muziejų darbuotojų pareigybėms;
  - muziejuose nėra pilnos, vieningos kvalifikacijos kėlimo / kompetencijos ugdymo sistemos;
- Nors Personalo specialistai kai kuriuose muziejuose yra, tačiau šiuo metu jie dažniausiai atlieka tik techninius personalo apskaitos ir informavimo darbus.
- Jie neturi sisteminio žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų, tokių kaip:
  - darbuotojų kompetencijų analizė;

- kompetencijos profilių sudarymas;
- darbuotojų kompetencijos vertinimas bei kita sisteminė žmogiškųjų išteklių valdymo veikla;
- Svarbiausią darbuotojų kvalifikacijos kėlimo organizatoriaus ir vertintojo vaidmenį paprastai atlieka muziejų vadovai.
- Šioje veikloje jie remiasi tik savo patirtimi, sveiku protu, kur kas rečiau - šiuolaikinės žmogiškųjų išteklių vadybos principais bei kompetencijomis.
- Mažai tikėtina, kad artimoje ateityje didžioje dalyje muziejų atsirastų išteklių šiuolaikinei savarankiškai kvalifikacijos kėlimo / kompetencijos ugdymo sistemai sukurti bei įgyvendinti.

### **3. APIBENDRINTOS TYRIMO IR ANALIZĖS ETAPO IŠVADOS:**

**3.1. Reikalingas ištekliams aprūpintas šalies muziejų strateginės plėtros planas;**

**3.2. Reikalingos tokio plano pagrindu suformuotos darbuotojų strateginių kompetencijų vystymo kryptys;**

**3.3. Siekiant didesnio išteklių panaudojimo efektyvumo tikslinga suburti bei koncentruoti kompetenciją, leidžiančią sukurti vertę muziejams ir teikti jiems paslaugas:**

- Rengti ir tikslinti pagrindinių muziejų darbuotojų kompetencijų profilius;
- Sudaryti ir tobulinti darbuotojų kvalifikacijos/ kompetencijos vertinimo metodiką;
- Vertinti darbuotojų kompetenciją;
- Planuoti visuminį kvalifikacijos kėlimo poreikį;
- Iš įvairių šaltinių ieškoti išteklių kvalifikacijai kelti;

- Analizuoti kvalifikacijos kėlimo pasiūlą ir komunikuoti, derėtis su tiekėjais siekiant gauti geriausią kokybės / kainos santykį, vertinti kvalifikacijos kėlimo paslaugų efektyvumą;
- Organizuoti /realizuoti platesnius kvalifikacijos kėlimo projektus.

## II MODELIO ĮGYVENDINIMO SCHEMOS SUKŪRIMAS (1.8. veikla)

Svarbi kvalifikacijos kėlimo modelio idėja – centrinė ašis – muziejininko poreikių augimui patenkinimas.

Buvo laikomasi šios vertybinės prielaidos:

**Investuoti į MUZIEJŲ OBJEKTUS YRA neabejotinai Reikšminga ir svarbu, tačiau, neinvestuojant į darbuotojus, gali nebelikti nei objektų, nei galimybės juos pažinti.**

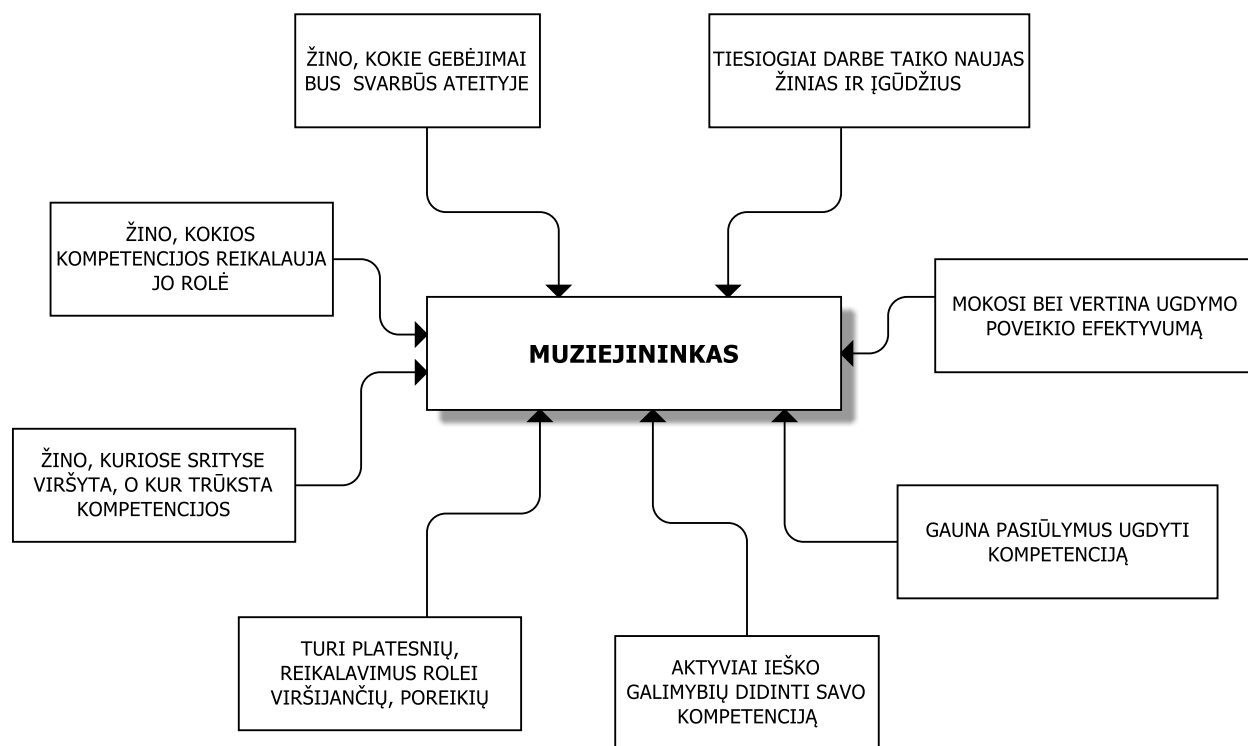
Pagrindinė užduotis – sukurti racionalią investavimo į muziejininkų kompetenciją sistemą, leidžiančią, tiek taupyti išteklius, tiek sėkmingai įgyvendinti muziejų plėtros strategiją, tiek tenkinti muziejininkų poreikius. Manome, kad muziejininkų augimo poreikiams turėtų būti nukreiptas didžiausias dėmesys. Taip yra todėl, kad veiklai pasišventę žmonės gali kurti didžiausią vertę, generuoti bei įgyvendinti vertingas idėjas bei tobulinti pačią sistemą.

Idealus modelio realizavimo rezultatas – Lietuvos muziejininkai turi patikimą aplinką, kuri juos skatina ir padeda augti! Kiekvienas muziejininkas:

- a. Žino, kokie gebėjimai bus svarbūs ateityje. Žinojimas ateina tiek iš šalies ateitį formuojančių strateginių dokumentų, tiek iš pasaulinės patirties.
- b. Žino, kokios kompetencijos reikalauja jo role. Svarbu žinoti savo atliekamo muziejuje vaidmens specifiką bei reikiamą gebėjimų, meistriškumo lygį.
- c. Žino, kuriose srityse viršyta, o kur trūksta kompetencijos. Muziejininkas pats įsivertina bei gauna įmanomai objektyvų išorinį savo kompetencijos įvertinimą.
- d. Turi platesnių, reikalavimus rolei viršijančių, poreikių. Pats įvardina savo poreikius, apibrėžia pageidaujamas augimo kryptis.
- e. Aktyviai ieško galimybių didinti savo kompetenciją. Ne tik laukia pasiūlymų, bet ir pats aktyviai ieško augimo galimybių bei formų.
- f. Gauna pasiūlymus ugdyti kompetenciją. Sistema generuoja puikius kvalifikacijos kėlimo, profesinio augimo pasiūlymus.
- g. Mokosi bei vertina ugdymo poveikio efektyvumą.



- h. Tiesiogiai darbe taiko naujas žinias ir įgūdžius. Įgyvendina organizacijos bei savo asmeninio augimo strategiją.



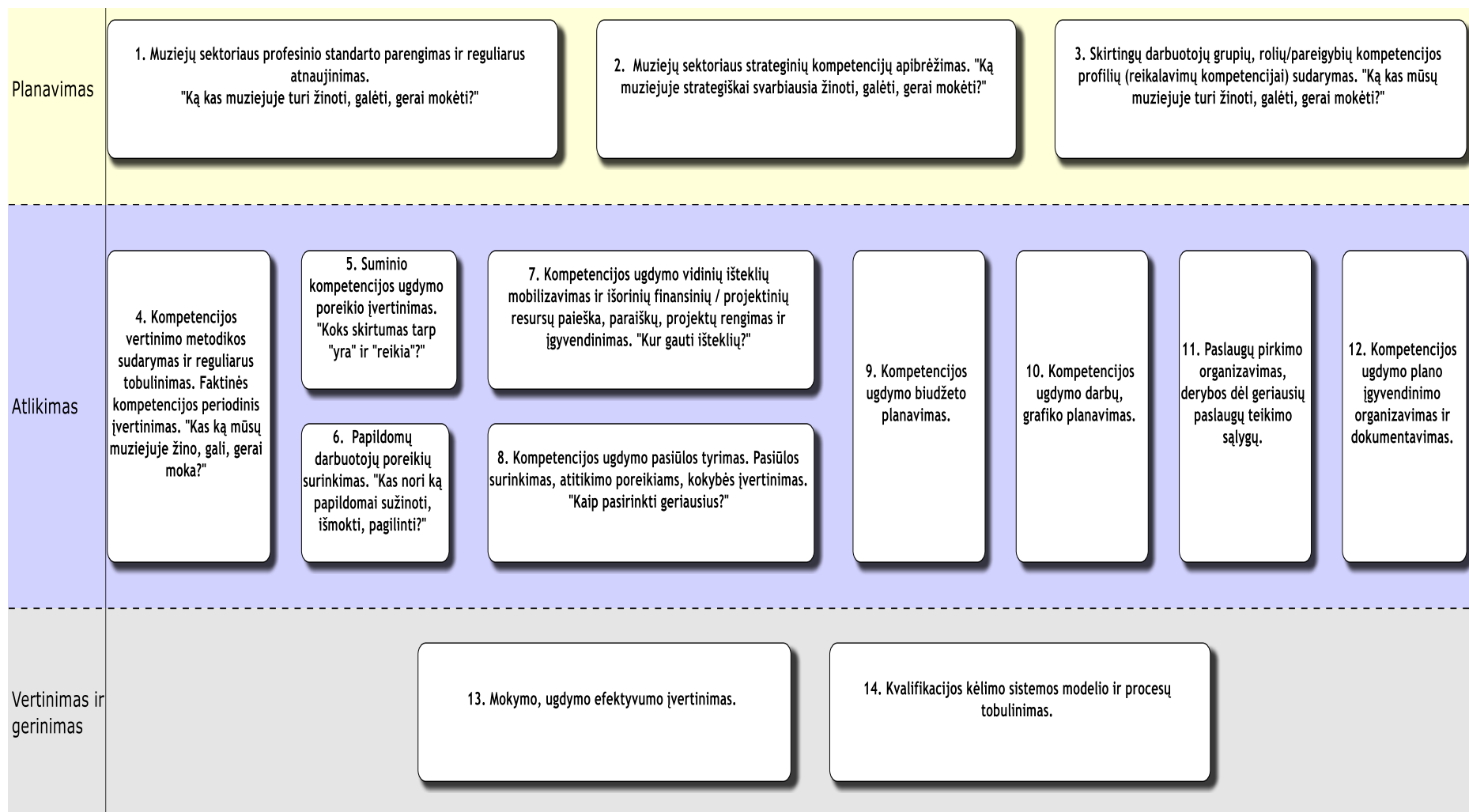
2 pav. Muziejininko kompetencijos.

## 1. MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO PROCESO MODELIO PAGRINDINĖ STRUKTŪRA

Modelis susideda iš keturiolikos veiklų, kurios beveik nuosekliai susiję tarpusavyje. Tačiau jos taip pat prasmingai grupuojasi į tris lygmenis:

- Kvalifikacijų konstravimo, planavimo lygmenį – „**svarbiausių kompetencijų apibrėžimą**“.
- Kvalifikacijos kėlimo veiklos atlikimo lygmenį – „**poreikių kompetencijų tobulinimui formulavimą**“, „**resursų planavimą**“ bei „**įgyvendinimą**“.
- Poveikio vertinimo ir sistemos modelio gerinimo lygmenį – „**vertinimą ir gerinimą**“.

LR KULTŪROS MINISTERIJOS IR LIETUVOS KULTŪROS TARYBOS iš dalies finansuojamas projektas „Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė ir Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas“ (Kultūros rėmimo fondas – programa „Kultūros tyrimai“)



3 pav. Muziejų kvalifikacijų kėlimo sistemos modelis

## 2. KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS PROCESO MODELIS. KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO / KOMPETENCIJŲ UGDYMO SISTEMOS ELEMENTAI.

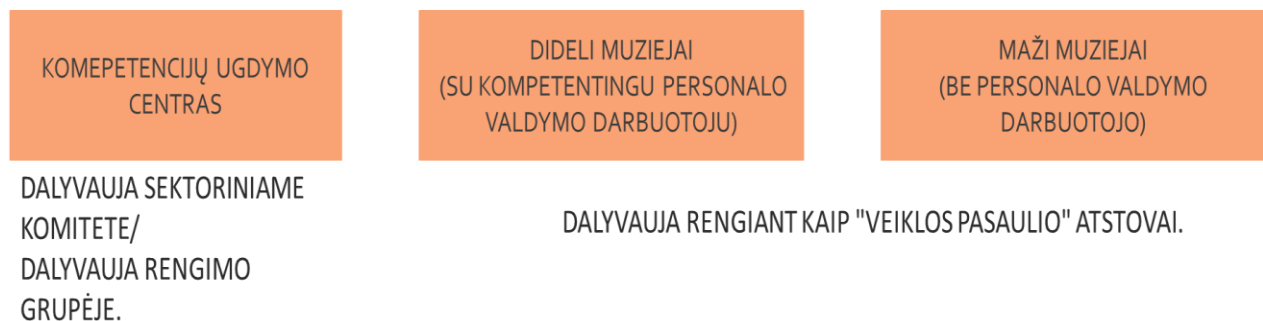
### 2.1. SVARBIAUSIŲ KOMPETENCIJŲ APIBRĖŽIMAS

#### 2.1.1. Muziejų sektoriaus profesinio standarto parengimas ir reguliarus atnaujinimas.

##### „Kas ir ką muziejuje turi žinoti, galėti, gerai mokėti?“

- Muziejų sektoriaus profesinis standartas sudarys galimybę tiek švietimo paslaugas teikiančioms organizacijoms, tiek muziejams suderinti požiūrį į sektoriui svarbias darbuotojų kvalifikacijas, kurios yra aktualios tiek žmonėms ateinantiems dirbti į muziejus tiesiai iš švietimo įstaigų, tiek toliau jas tobulinant muziejams aktualiomis kryptimis.
- **Kvalifikacijų tobulinimo veikla tokiu būdu turės tvirtą bazę**, kurios pagrindu bus galima formuoti aukštesnį darbuotojų profesinį lygį.

Muziejus pagal turimus nuosavus personalo valdymo išteklius galima sąlyginai suskirstyti į dvi grupes. Tai muziejai, kurie turi savo pareigybių sąrašė personalo valdymo rolę bei muziejai, kurie tokios rolės neturi. Šis požymis sudaro galimybę muziejui skirtingai dalyvauti kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio įgyvendinime. Bendriausia prasme, muziejus turintis personalo valdymo pareigybę, turi didesnes galimybes dalį kvalifikacijos kėlimo veiklų vykdyti savarankiškai. Toliau apibūdinami kiekvieną iš keturiolikos modelio elementų, pabaigoje pateikiame lenteles su galimu veiklų pasidalinimu tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

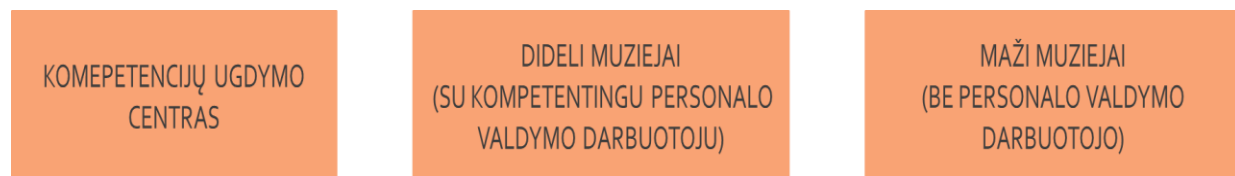


4 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

### 2.1.2. Muziejų sektoriaus strateginių kompetencijų apibrėžimas.

#### „Ką muziejuje strategiškai svarbiausia žinoti, galėti, gerai mokėti?“

- **Bazinių kvalifikacijų struktūra bei jų įgijimo ir palaikymo sistema** padeda užtikrinti veiklos stabilumą.
- Tačiau dar svarbesnis yra **strateginių – muziejų poveikio visuomenei tikslų apibrėžimas bei įgyvendinimas.**
- Tam, kad tą būtų galima kryptingai ir sėkmingai tai atlikti visos šalies mastu, reikia nustatyti muziejams **svarbių strateginių kompetencijų rinkinį** bei jų išvystymui koncentruoti pakankamus išteklius.
- **Klausimas - kokios šiuo periodu yra strateginės Lietuvos muziejų sektoriaus darbuotojų kompetencijos?**



DALYVAUJA PROJEKTO KOMANDOJE.

5 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

### 2.1.3. Skirtingų darbuotojų grupių, rolių/pareigybių kvalifikacijos/kompetencijos profilių (reikalavimų kompetencijai) sudarymas.

#### „Ką kas mūsų muziejuje turi žinoti, galėti ir gerai mokėti?“

- Vienas iš konkretaus specializuoto muziejaus darbuotojų kompetencijų profiliams sudarymo šaltinių gali būti Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis, kuriame aprašytos bendrosios kompetencijos bei vadybinės ir lyderystės kompetencijos.
- Modelį pristatančiame leidinyje teigiama, kad specifines ir profesines kompetencijas apibrėžti turi pačios organizacijos. Šias kompetencijas galėtų apibrėžti muziejų sektoriaus profesinis standartas.
- Tačiau kvalifikacijų rinkinio iš profesinio standarto gali nepakakti konkrečiam specializuotam muziejui. **Pats muziejus turėtų susikurti unikalų kompetencijų rinkinį, nuspręsti, kokiomis kvalifikacijomis ir jų lygiais turi pasižymėti kiekvienas muziejaus darbuotojas ir sukurti darbuotojų kompetencijų profilius** arba gauti profesionalią jų sudarymo pagalbą iš išorės.

KOMEPETENCIJŲ UGDYMO CENTRAS	DIDELI MUZIEJAI (SU KOMPETENTINGU PERSONALO VALDYMO DARBUOTOJU)	MAŽI MUZIEJAI (BE PERSONALO VALDYMO DARBUOTOJO)
MUZIEJAMS SUDARO IR TOBULINA PAVYZDINIUS KOMPETENCIJŲ PROFILIUS, SUSIEJA SU STRATEGINĖMIS KOMPETENCIJOMIS, PROFESINIŲ STANDARTU IR SPECIFINE KONKREČIŲ MUZIEJŲ VEIKLA.	ADAPTUOJA IR SUDARO SPECIALIUS SAVO MUZIEJAUS KOMPETENCIJŲ PROFILIUS; GAUNA (PERKA) KOMPETENCIJOS CENTRO PASLAUGAS.	GAUNA (PERKA) KOMPETENCIJOS CENTRO PASLAUGAS.

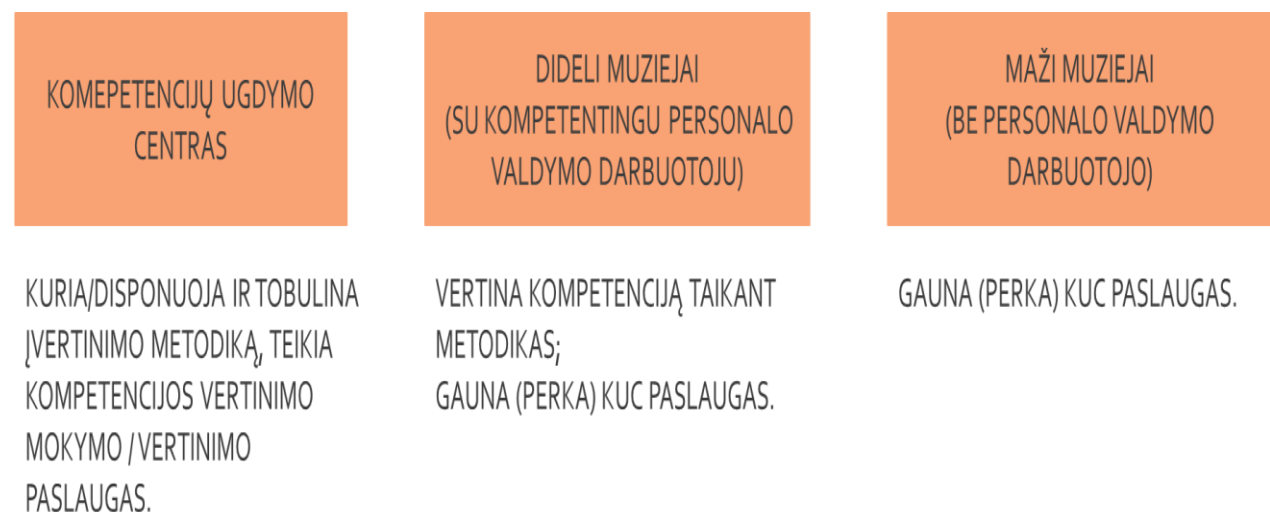
6 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

## 2.2. POREIKIŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMUI FORMULAVIMAS

### 2.2.1. Kompetencijos vertinimo metodikos sudarymas ir reguliarus tobulinimas. Faktinės kompetencijos periodinis įvertinimas.

#### „Kas ir ką mūsų muziejuje žino, gali, gerai moka?“

- Labai svarbu kuo objektyviau įvertinti Kvalifikacijos reikalavimų atitikimą/kompetencijos lygį.
- Tai palengvinti gali darbuotojo veiklos atlikimo stebėjimo užrašai, kuriuos daro vadovas ir specialios kompetencijos vertinimo metodikos.
- Vadovai gali būti apmokyti, metodikos gali būti sukurtos.
- Gali būti sudaryta periodinio kompetencijos vertinimo tvarka, kuria remdamasis kiekvienas muziejus galėtų įvertinti kompetencijos padidinimo poreikį.

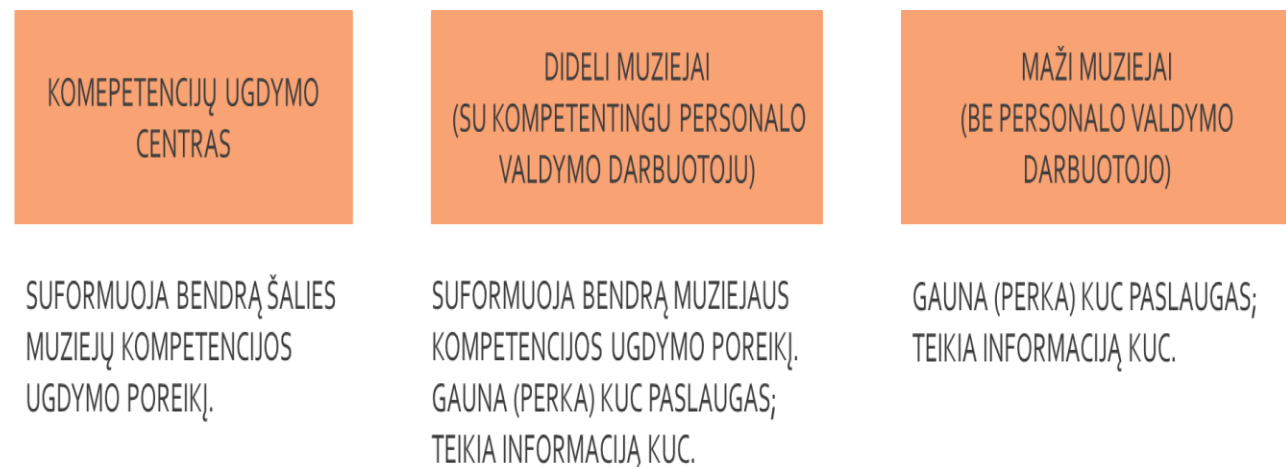


7 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

### 2.2.2. Suminio kompetencijos ugdymo poreikio įvertinimas.

#### „Koks skirtumas tarp „YRA“ ir „REIKIA“?“

- Muziejus gali periodiškai sužinoti - kokios, kokių lygiu ir kam yra aktualios kvalifikacijos kėlimo temos:
  - Suminis poreikis;
  - Tam, kad būtų galima reikiamu lygiu atlikti savo veiklą bei įgyvendinti strateginius sumanymus;
  - Nepriklausomai nuo šiai sričiai turimų išteklių.

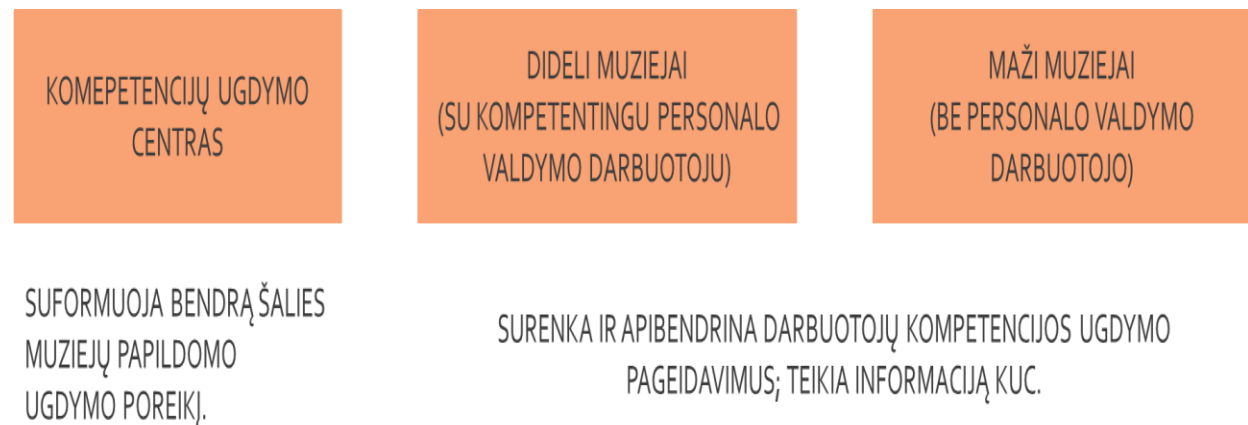


8 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

### 2.2.3. Papildomų darbuotojų poreikių surinkimas.

#### „Kas ir ką nori sužinoti, išmokti ir pagilinti papildomai?“

- Daugelis darbuotojų turi vidinį augimo ir tobulėjimo poreikį. **Jį sužinoti labai svarbu - tiek darbuotojų motyvavimo, tiek muziejaus naujovių ir „konkurencinių pranašumų“ kaupimo požiūriu.**
- Surinkti poreikį, turėti jį vienoje, gerai prieinamoje vietoje - labai naudinga. Nes:
  - Papildomą poreikį galima įtraukti į kompetencijos ugdymo planus;
  - Kartais, atsiradus „netikėtiems“ ištekliams, juos galima būtų prasmingai panaudoti.



9 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.



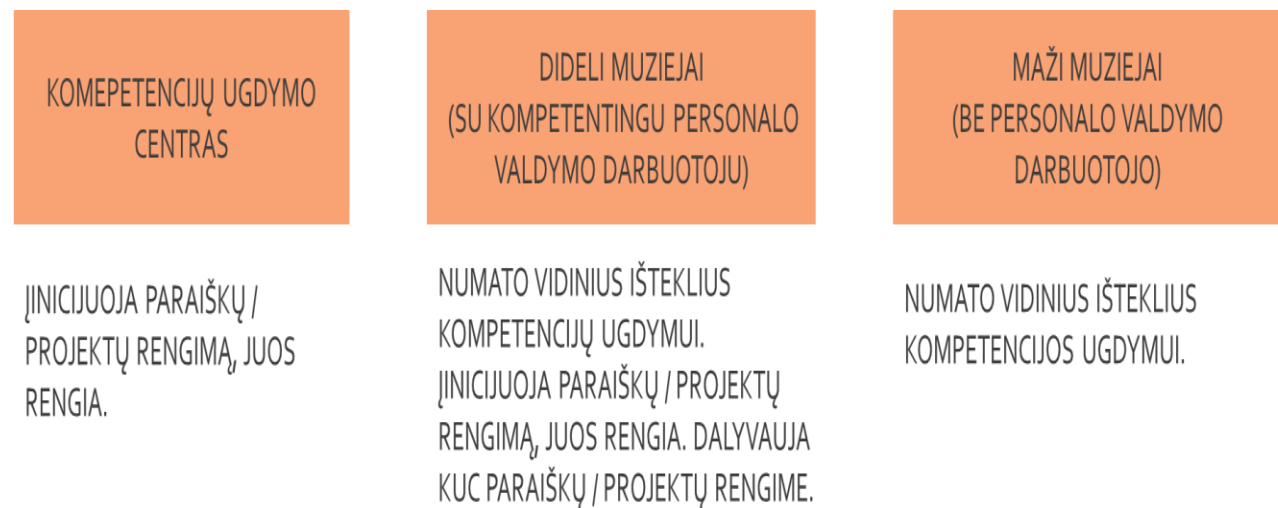
## 2.3. RESURSŲ PLANAVIMAS

*2.3.1. Kompetencijos ugdymo vidinių išteklių mobilizavimas ir išorinių finansinių/projektinių resursų paieška, paraiškų, projektų rengimas ir įgyvendinimas.*

### „Kur gauti išteklių?“

- Natūralus klausimas - kiek turime vidinių išteklių kvalifikacijai kelti?
- Kiek išteklių trūksta tam, kad poreikis būtų patenkintas?
- Iš kur ir kaip gauti papildomų išteklių?

Tam, kad būtų galima tinkamai atsakyti į šiuos klausimus ir gauti pakankamai išteklių, reikia daug ir kryptingai dirbti.

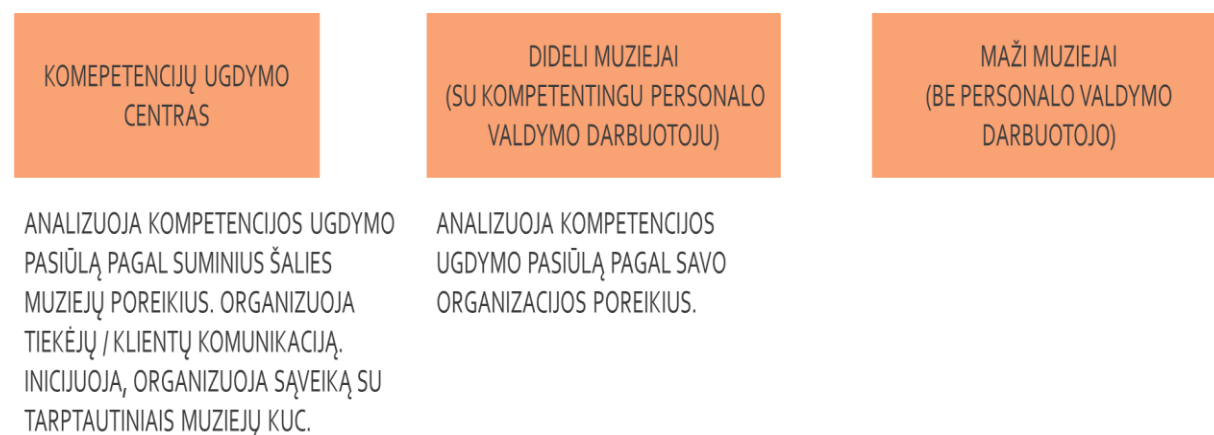


10 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

### 2.3.2. Kompetencijos ugdymo pasiūlos tyrimas. Pasiūlos surinkimas, atitikimo poreikiams ir kokybės įvertinimas.

„Kaip pasirinkti geriausius?“

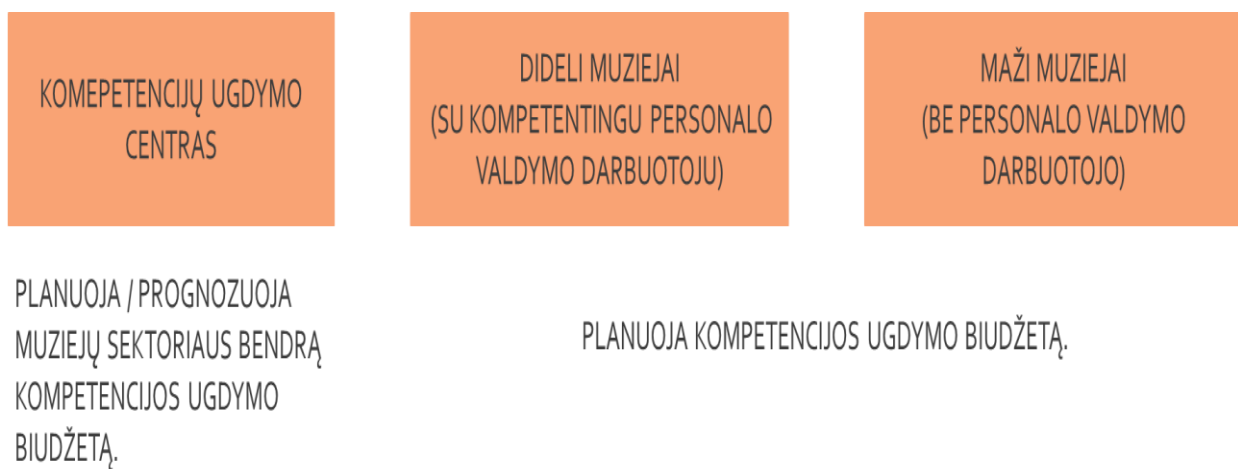
- Tinkamas kvalifikacijos kėlimo/kompetencijos ugdymo pasiūlos tyrimas taip pat yra būtinas.
- Svarbu ne tik išsaugoti gaunamus mokymų pasiūlymus, bet ir aktyviai ir kryptingai ieškoti geriausių kompetencijos ugdymo variantų aplinkoje (atviri kolegės, knygos, tyrimo, mokslo institucijos, mokymų kompanijos, kita).
- Kartais specialių kompetencijų ugdymo galimybių paieškai tenka skirti labai daug laiko.
- Be to, svarbu rinkti informaciją apie kainos ir kokybės santykį, poveikio efektyvumą ir vertinti (reitinguoti) galimus kompetencijos ugdymo kanalus bei tiekėjus.



11 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

### 2.3.3. Kompetencijos ugdymo biudžeto planavimas.

- Žinant poreikį, preliminarias galimas sąnaudas, realius bei tikėtinus išteklius, galima planuoti biudžetą, spręsti, koku lygiu realu tenkinti muziejaus poreikį šioje srityje.
- Principinis biudžeto patvirtinimas leidžia pradėti planuoti ir organizuoti darbus.

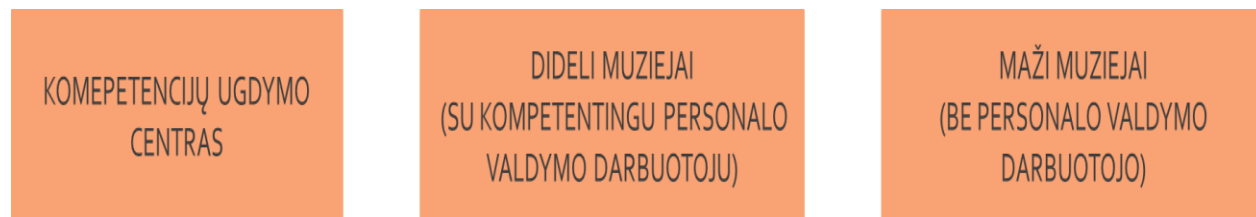


12 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

## 2.4. ĮGYVENDINIMAS

### 2.4.1. Kompetencijos ugdymo darbų, grafiko planavimas.

- Kokie prioritetai? Kas kuriuo metu geriausiai gali mokytis?
- Kiek truks mokymai, kaip jie dera su atostogomis ir darbinėmis veiklomis?
- Kaip mokymų temos siejasi tarpusavyje, ar pakankamas laikotarpis „namų darbams“?
- Ar tvarkaraštis priimtinas visų mokymuose dalyvaujančių muziejų darbuotojams?

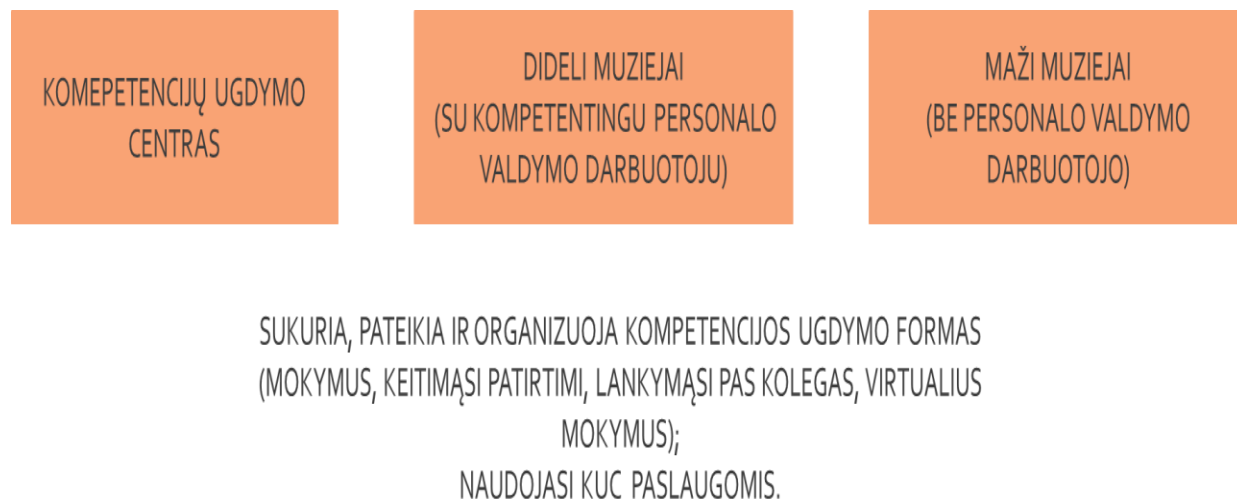


SUDARO / DERINA KOMPETENCIJŲ UGDYMO DARBŲ GRAFIKĄ.

13 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

#### 2.4.2. Paslaugų pirkimo organizavimas, derybos dėl geriausių paslaugų teikimo sąlygų.

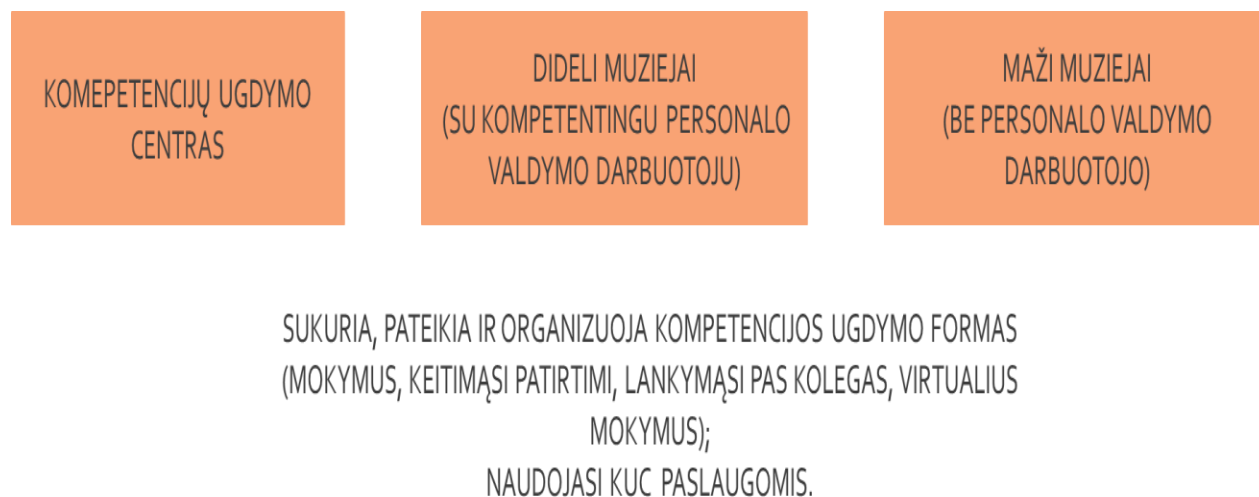
- Komunikacija su tiekėjais, derybos dėl aktualiausių paslaugų aspektų (kainos, dalyvių skaičiaus, papildomų paslaugų,...).
- Grupinių pirkimų organizavimas.



14 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

### 2.4.3. Kompetencijos ugdymo plano įgyvendinimo organizavimas ir dokumentavimas.

- Dalyvių informavimas, mokymų organizavimas, reikiamų įrašų atlikimas, apmokėjimas ir kita.
- Naujų žinių sklaidos muziejaus viduje organizavimas, įvairių formų ir metodų panaudojimas atskirų darbuotojų naujai įgytoms žinioms ir įgūdžiams pasklisti tarp kitų muziejaus darbuotojų (pristatymai, santraukos, „vidinės dirbtuvės“, kita)
- Geriausiai naujomis žinioms ar patirtimi besidalinančių darbuotojų skatinimas

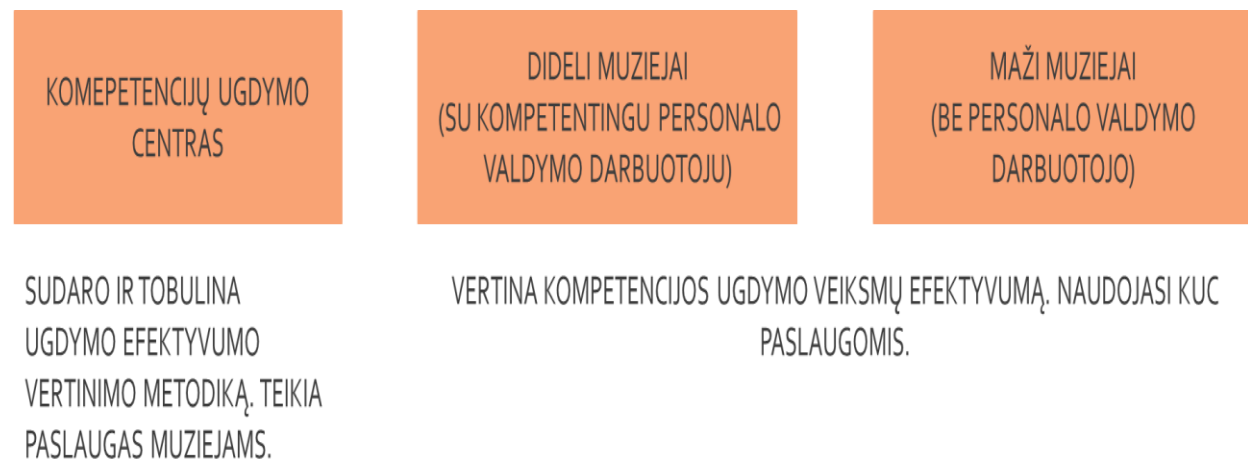


15 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

## 2.5. VERTINIMAS IR GERINIMAS

### 2.5.1. Mokymo, ugdymo efektyvumo įvertinimas.

- Efektyvumą būtina vertinti mažiausiai dviem aspektais:
  - Mokymų dalyviai vertina pačių mokymų efektyvumą įvairiais pjūviais;
  - Vadovai arba personalo specialistai vertina darbuotojų veiklos efektyvumo pokytį praėjus kuriam laikui po kompetencijos ugdymo veiksmų.

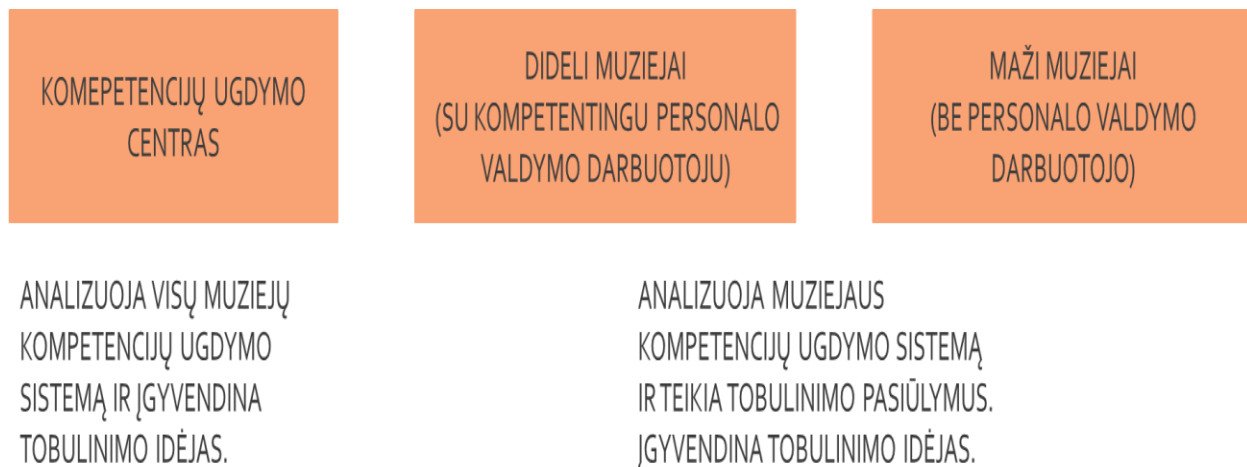


16 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

### 2.5.2. Kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio ir procesų tobulinimas.

- Svarbu periodiškai analizuoti kompetencijos ugdymo procesą, vertinti kiekvieno jo etapo efektyvumą:
  - ar "pataikėme" - kokios kompetencijos svarbiausios mūsų muziejui?
  - ar teisingai įvertinome kompetencijos esamą lygį ir poreikį?
  - ar radome pakankamai išteklių kompetencijai ugdyti?
  - ar teisingai pasirinkome teikėjus?
  - ar įvyko lauktas veiklos efektyvumo pokytis?

Padarius išvadas būtina sukurti priemones, leidžiančias tobulinti šį procesą. Tai irgi reikalauja atitinkamų laiko resursų.



17 pav. Veiklų pasidalinimas tarp kompetencijų ugdymo centro ir dviejų tipų muziejų.

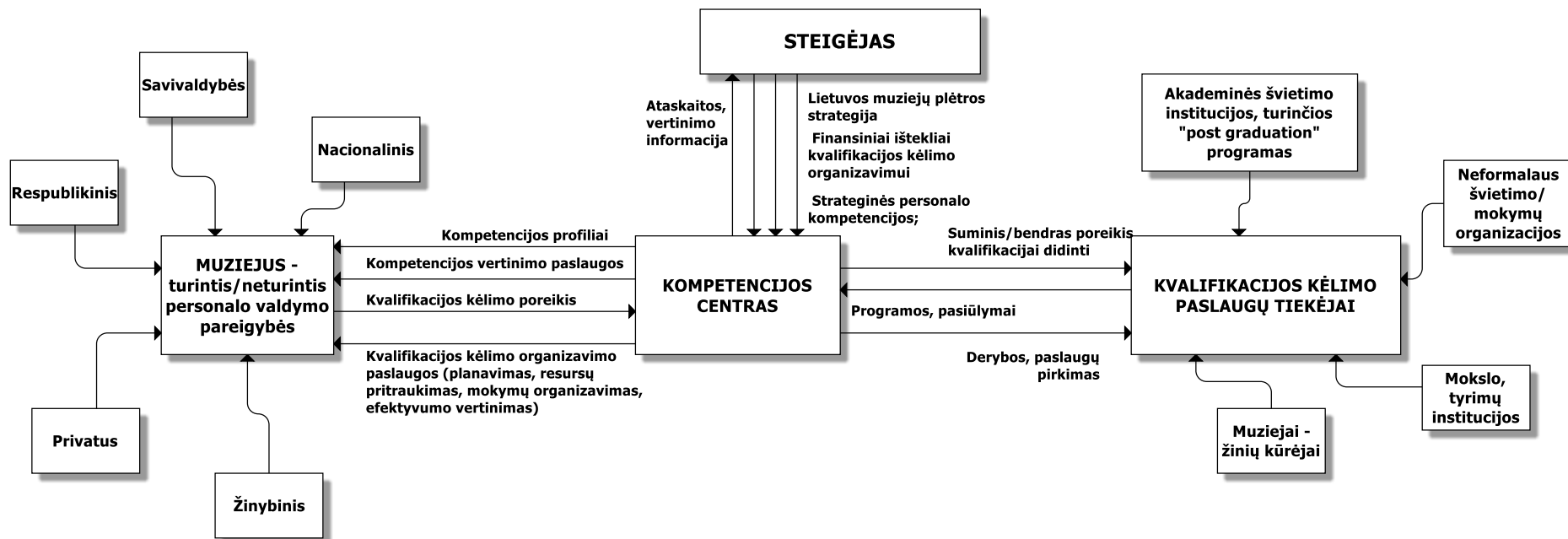


### 3. GALIMAS MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ SĄVEIKOS MODELIS

Įgyvendinus kvalifikacijos kėlimo organizavimo kompetencijos koncentravimo idėją, suinteresuotų šalių sąveikos kvalifikacijos kėlimo srityje modelis gali reikšmingai pasikeisti. Muziejai gali turėti laisvę pasirinkti savo veikimo būdus, bet tuo pačiu ir galimybę turėti aukštos kokybės paslaugas bei galimybę koncentruotis ties pagrindinėmis savo veiklos vertės kūrimo sritimis.

Steigėjai turės strategijos įgyvendinimą organizuojančią instituciją / organizaciją, muziejai ir muziejininkai – gerą kokybės / kaštų santykį suteikiantį partnerį, „švietimo pasaulis“ – galimybę siūlyti ir realizuoti pasaulinio lygio muziejininkų ugdymo paslaugas, ilgesniam laikui planuoti savo veiklą.

LR KULTŪROS MINISTERIJOS IR LIETUVOS KULTŪROS TARYBOS iš dalies finansuojamas projektas „Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė ir Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas“ (Kultūros rėmimo fondas – programa „Kultūros tyrimai“)



18 pav. Galimas Muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos Suinteresuotųjų šalių sąveikos modelis

#### 4. KOMPETENCIJŲ UGDYMO CENTRO FORMA. GALIMI VARIANTAI. Kuris būtų geriausias?

Priėmus sprendimą koncentruoti muziejų kvalifikacijos kėlimo organizavimo procesus sekančiu svarbiausiu uždaviniu tampa jo organizavimo formos, steigėjų pasirinkimas bei sėkmingas sprendimo įgyvendinimas, organizacijos sukūrimas.

Šiam uždaviniui įgyvendinti sudarėme pasirinkimo variantų vertinimo matricą. Bet kurioje matricoje svarbiausias elementas yra vertinimo kriterijų pasirinkimas. Mūsų požiūriu šiuo atveju patys svarbiausi centro efektyvaus veikimo kriterijai yra:

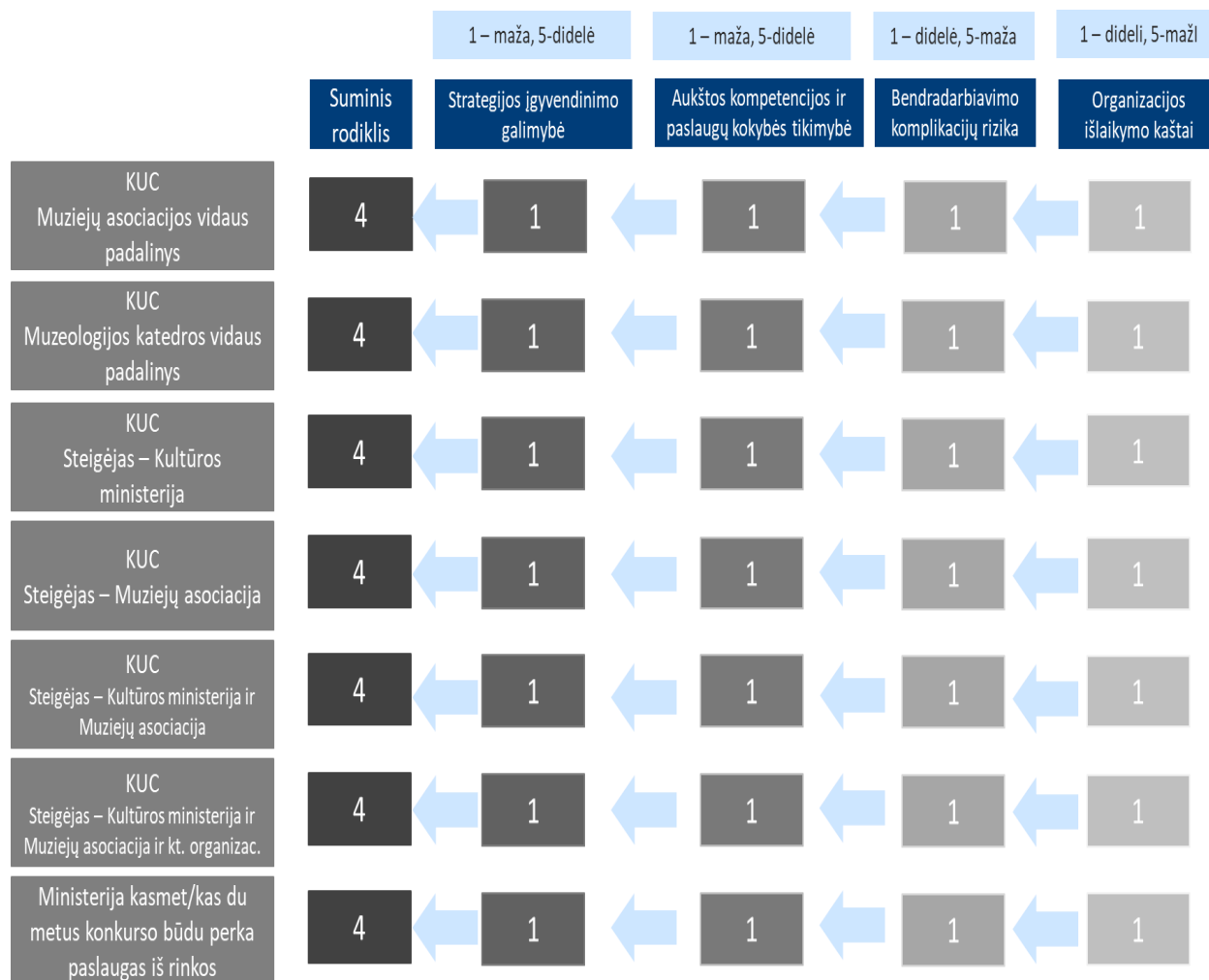
- Didelė strategijos įgyvendinimo galimybė;
- Aukštos kompetencijos personalo pritraukimo ir teikiamų paslaugų kokybės galimybė;
- Sklandaus bendradarbiavimo su centro veikla suinteresuotomis šalimis galimybė;
- Optimalios organizacijos išlaikymo sąnaudos.

Taip pat pateikėme septynias, mūsų požiūriu vertintinas centro steigimo/organizavimo alternatyvas. Suprantama, kad kiekviena alternatyva skirtingai centro veikla suinteresuotai šaliai gali būti skirtingu laipsniu patraukli. Kultūros ministerijos, Muziejų asociacijos, Muziejų tarybos, muziejų darbuotojų, „Švietimo pasaulio“ atstovų požiūrių nustatymas bei konstruktyvus suderinimas mūsų manymu duotų geriausių pasirinkimo variantą ir didžiausią įgyvendinimo sėkmės tikimybę. Tikimės, kad šis pratimas bus atliktas tuomet, kai bus imtasi sprendimų tobulinti esamą muziejų kvalifikacijos kėlimo sistemą.

Rekomenduojame, kad kiekviena centro veikla suinteresuota šalis (pavyzdžiui, penkerių balų skalėje) įvertintų kiekvieną centro steigimo alternatyvą atskirai pagal kiekvieną kriterijų.

Apjungus gautus rezultatus turėtų išryškėti suinteresuotų šalių požiūriai bei ambicijos.

#### 4.1. Geriausios kompetencijų ugdymo centro steigimo formos paieškos modelis:



19 pav. Geriausios kompetencijų ugdymo centro steigimo formos paieškos modelis

## 4.2. Modelio įgyvendinimo schema

Priėmus sprendimą kurti kvalifikacijos kėlimo organizavimo centrą, svarbiu uždaviniu tampa veiklos plano sudarymas. Mes sudarėme du modelio įgyvendinimo schemas / plano variantus (A ir B). Antras (atsarginis) – tam atvejui, jei dėl kurių nors priežasčių būtų atsisakyta imtis kvalifikacijos kėlimo organizavimo paslaugų koncentravimo idėjos.

### 4.2.1. A variantas

#### Veiksmas (kas atsakingas):

1. Kompetencijų centro steigimas (KM?; MA?; ?)
2. Muziejų sektoriaus profesinio standarto parengimo inicijavimas ir organizavimas (KUC)
3. Pagrindinių muziejų personalo pozicijų kompetencijų profilių nustatymo, strateginių kompetencijų nustatymo projekto iniciavimas ir įgyvendinimas (KUC)
4. Projekto rezultatų perdavimas muziejams ir personalo apmokymas (KUC)
5. Kompetencijų vertinimo metodikos projekto iniciavimas (KUC)
6. Projekto rezultatų perdavimas muziejams ir personalo apmokymas (KUC)
7. Kvalifikacijos kėlimo / kompetencijos ugdymo procesų dokumentų formų parengimas (KUC)
8. Centro paslaugų pristatymas muziejams bei paslaugų teikimas (KM; MA?)
9. Centro paslaugų efektyvumo vertinimas (KM?; MA)

KM – LR kultūros ministerija; MA – muziejų asociacija; KUC - kompetencijų ugdymo centras

### 4.2.2. B variantas

#### Veiksmas (kas atsakingas):

1. Pagrindinių muziejų personalo pozicijų kompetencijų profilių nustatymo, strateginių kompetencijų nustatymo projekto iniciavimas ir įgyvendinimas (KM; MA)

2. Projekto rezultatų perdavimas muziejams ir personalo apmokymas (KM; MA)
3. Kompetencijų vertinimo metodikos projekto iniciavimas (KM; MA);
4. Projekto rezultatų perdavimas muziejams ir personalo apmokymas (KM; MA);
5. Kvalifikacijos kėlimo / kompetencijos ugdymo procesų dokumentų formų parengimas (KM; MA)

KM – LR kultūros ministerija; MA – muziejų asociacija; KUC - kompetencijų ugdymo centras

### **III REKOMENDACIJOS DĖL SUKURTO KVALIFIKACIJOS KĖLIMO MODELIO ĮGYVENDINIMO (1.9 Veikla):**

1. Atidžiai įvertinti ir pasirinkti kompetencijų centro geriausią steigėjo variantą.
2. Apibrėžti steigėjo bei kitų suinteresuotų šalių vaidmenį bei indėlį į kompetencijos centro veiklą.
3. Numatyti racionalų veiklos biudžetą atsižvelgiant į natūralius organizacijos gyvavimo ir uždavinių etapus.
4. Susipažinti, kaip veikia panašaus pobūdžio paslaugas teikiančios organizacijos Lietuvoje (pavyzdžiui, Nacionalinė teismų administracija) bei užsienyje.
5. Užtikrinti surenkamo centro personalo kompetenciją.
6. Užtikrinti centro konkurencingumą nuolatinėje veikloje (teikiamų paslaugų kokybės ir priimtimumo muziejams įvertinimo modelis)

## **IV MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO TĘSTINUMO ĮVERTINIMAS**

### **(1.10. Veikla):**

Tęstinumas bus užtikrinamas šiomis priemonėmis:

1. Suformuojama organizacija, kurios paskirtis yra profesionaliai, sistemiškai bei nuolat rūpintis muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo uždavinių atlikimu.
2. Kvalifikacijos kėlimo sistemos modelyje nustatytas veiklos cikliškumas. Metinis veiklos periodas bei lankstus veiklos planavimas užtikrins atsižvelgimą į besikeičiančius, gyvenimo diktuojamus muziejininkų poreikius.
3. Bus periodiškai vertinami organizacijos veikos rezultatai ir resursų panaudojimo efektyvumas (konkurencingumas).
4. Kvalifikacijos kėlimo sistemos modelyje nustatyta nuolatinė sistemos veikimo efektyvumo analizė ir gerinimas bei apibrėžta atsakomybė už šios veiklos įgyvendinimą. Organizacijos veikla suinteresuotos šalys periodiškai įvertins jų poreikio patenkinimo laipsnį, suteiks grįžtamąjį ryšį apie veiklos rezultatus bei išsakys pageidavimus tobulintinose srityse.
5. Organizacijoje dirbti pasirenkami darbuotojai turės atitikti specifinius reikalavimus kompetencijai ir motyvacijai.
6. Organizacijos darbuotojų skatinimo sistema turės būti susieta su vertės kūrimo suinteresuotoms šalims rezultatais.





Strategija. Efektyvumas. Vertė

**Projektas** – Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė ir Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas

**Projekto vykdytojas** – VŠĮ „Vilniaus verslo konsultacijų centras“

**Partneris** – Lietuvos muziejų asociacija

**Projektą remia** – LR kultūros ministerija ir Lietuvos kultūros taryba

# LIETUVOS MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ NUOMONĖS APIE JŲ PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS LYGĮ IR PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO GALIMYBES IR MUZIEJŲ LANKYTOJŲ NUOMONĖS APIE MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS LYGĮ TYRIMAS

---

2017 m. birželis-liepa

**Užsakovas** – VŠĮ „Vilniaus verslo konsultacijų centras“

**Vykdytojas** – UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“

Vilnius - 2017

## Turinys

1. Lietuvos Muziejų Darbuotojų ištinė anketinė apklausa .....	4
1.1. Tyrimo metodika.....	5
1.2. Tyrimo sudėtinės dalys .....	5
1.3. Respondentų pasiskirstymas .....	6
1.4. Išvados.....	9
1.5. Tyrimo rezultatai.....	12
1.5.1 Bendrųjų kompetencijų, reikalingų dirbant muziejuje, (jsi)vertinimas .....	12
1.5.2 Specialiųjų kompetencijų, reikalingų dirbti darbą, susijusį su vadovavimu muziejui ar jo padaliniui, (jsi)vertinimas.....	21
1.5.3 Specialiųjų kompetencijų, reikalingų muziejininko darbui, (jsi)vertinimas...	28
1.5.4 Kvalifikacijos tobulinimo priemonių efektyvumo vertinimas .....	34
1.5.5 Muziejų darbuotojų motyvacijos lygio ir galimybių dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo procese vertinimas .....	37
2. Lietuvos Muziejų Darbuotojų pusiau struktūruotas interviu .....	40
2.1. Tyrimo metodika.....	41
2.2. Tyrimo sudėtinės dalys .....	41
2.3. Išvados.....	42
3. Lietuvos Muziejų Lankytojų ištinė anketinė apklausa .....	45
3.1. Tyrimo metodika.....	46
3.2. Tyrimo sudėtinės dalys .....	46
3.3. Respondentų pasiskirstymas .....	47
3.4. Išvados.....	48
3.5. Tyrimo rezultatai.....	49
3.5.1 Informacinės sklaidos kanalai ir jų efektyvumas .....	49
3.5.2 Muziejų darbuotojų kompetencijos vertinimas lankytojų požiūriu .....	50
4. Lietuvos Muziejų lankytojų struktūruotas interviu .....	56
4.1. Tyrimo metodika.....	56
4.2. Tyrimo sudėtinės dalys .....	56
4.3. Išvados.....	56

## **Įvadas**

**2017 m. birželio-liepos mėn. buvo atliktas Lietuvos muziejų darbuotojų ir muziejų lankytojų tyrimas, apėmęs tris pagrindines tiriamųjų grupes – muziejų administracijos darbuotojus (vadovus, vadovų pavaduotojus, sk. vadovus ir pan.), muziejų darbuotojus - muziejininkus ir šalies muziejų lankytojus, kurių imtyje išskirta mokytojų grupė.**

## **Tyrimo tikslai:**

- **Nustatyti šalies muziejų darbuotojų požiūrį į jų asmeninės profesinės kvalifikacijos tobulinimą ir poreikį tai daryti;**
- **Įvertinti muziejų lankytojų nuomonę apie šalies muziejų veiklą ir muziejų darbuotojų kvalifikacijos lygį.**

## **Tyrimo uždaviniai:**

- įvertinti Lietuvos muziejų darbuotojų pasitenkinimą savo asmenine profesine kvalifikacija;
- išsiaiškinti šalies muziejų darbuotojų nuomonę apie kvalifikacijos kėlimo galimybes bei teikiamų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę;
- įvertinti šalies muziejų darbuotojų motyvacijos dalyvauti kvalifikacijos kėlimo veiklose lygį;
- įvertinti muziejų klientų (lankytojų) pasitenkinimo esama muziejininkų kvalifikacija lygį.

## **Tyrimo tikslams pasiekti buvo naudojami kiekybinis ir kokybinis metodai:**

- Muziejų darbuotojų ištisinė anketinė apklausa, kuri buvo atlikta interneto pagalba. Tarpininkaujant Muziejų asociacijai, kuri el. paštu persiuntė tyrėjų prašymą visiems asociacijos nariams (98 muziejams), atsitiktiniu būdu buvo apklausti muziejų administracijos (vadovai, vadovų pavaduotojai, sk. vadovai ir kt.) darbuotojai bei muziejininkai. Iš viso į apklausos anketos klausimus atsakė 227 respondentai.
- Buvo organizuotos 3 grupinės diskusijos su 8 šalies muziejų vadovais ir specialistais. Diskusijos buvo rengiamos struktūrinio interviu forma. Susitikimuose dalyvavo nuo 4 iki 10 asm. Iš viso struktūrinio interviu pagalba apklausti 18 muziejų vadovų ir specialistų. Vidutinė diskusijos – struktūruoto interviu trukmė – 2 val.
- Muziejų lankytojų ištisinė anketinė apklausa, kuri buvo atlikta interneto pagalba. Muziejų lankytojai socialinių tinklų pagalba buvo raginami užpildyti internetinę apklausos formą. Atskirai buvo kreipiamasi į šalies pedagogus (per pedagogų asociacijas, mokyklas ir socialinių tinklų pagalba) prašant juos atsakyti į internetinės anketos klausimus. Iš viso į apklausos anketos klausimus atsakė 80 muziejų lankytojų ir 120 pedagogų, bendra imtis – 200 respondentų.
- Buvo organizuota viena grupinė diskusija su 10 muziejų lankytojų. Vidutinė diskusijos – struktūruoto interviu trukmė – 2 val.

LR KULTŪROS MINISTERIJOS IR LIETUVOS KULTŪROS TARYBOS iš dalies finansuojamas projektas „Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė ir Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas“ (Kultūros rėmimo fondas – programa „Kultūros tyrimai“)

## **1. Lietuvos Muziejų Darbuotojų ištinė anketinė apklausa**

---

2017 m. birželio-liepos mėn. N = 227

### 1.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo laikas:** 2017 m.

**Respondentų skaičius:** N = 227

**Tyrimo objektas:** šalies muziejų (nacionalinių, respublikinių, savivaldybių, žinybinių ir privačių) darbuotojai (administracijos darbuotojai ir muziejininkai).

**Apklauso būdas:** internetinės apklauso anketos užpildymas.

**Atrankos metodas:** respondentų atranka – atsitiktinė. Informacija apie projektą ir prašymas užpildyti apklauso anketą paprastu būdu – prisijungus su nuoroda, buvo išsiųsti didžiajai daugumai šalies muziejų (98 iš 103). Buvo kreiptasi į Lietuvos Muziejų asociacijos narius 98 muziejus, iš kurių - 4 nacionaliniai, 16 respublikinių, 49 savivaldybių, 15 žinybinių, 14 viešųjų įstaigų arba privatūs muziejai.

Muziejų vadovai buvo prašomi informuoti apie projektą savo darbuotojus ir persiųsti jiems apklauso anketos nuorodą užpildymui. Kelis kartus (**2017 m. birželio 7 d. , birželio 13 d. ir liepos 21 d.**) potencialūs respondentai buvo paraginti užpildyti anketą.

### 1.2. Tyrimo sudėtinės dalys

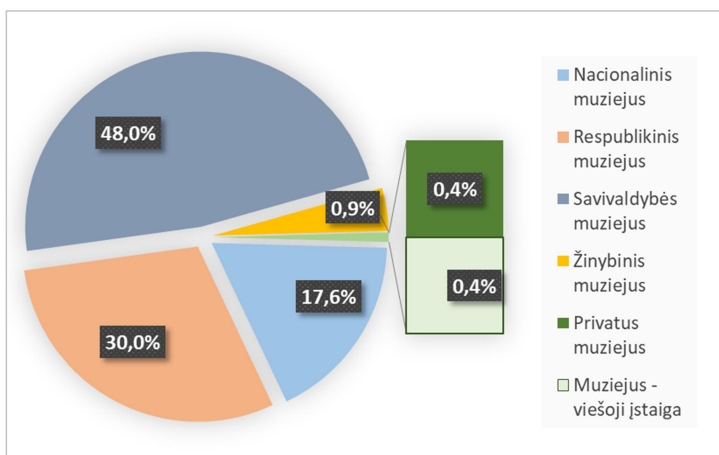
- **Bendrųjų kompetencijų, reikalingų dirbant muziejuje (j)si)vertinimas:**
  - klausimai buvo pateikti visiems respondentams;
  - vertinamos atskirai profesinės žinios ir profesiniai įgūdžiai;
  - galimi atsakymų variantai – a) turima nepakankamai žinių bei įgūdžių ir jaučiamas poreikis juos tobulinti, b) žinių ir įgūdžių turima pakankamai, todėl poreikio juos tobulinti neįjaučiama, c) žinios ir įgūdžiai yra vidutiniai, todėl juo tobulinti galima, tačiau nebūtina.
- **Specialiųjų kompetencijų, reikalingų dirbti darbą, susijusį su vadovavimu muziejui ar jo padaliniui, (j)si)vertinimas:**
  - į klausimus atsakyti turėjo muziejų vadovai, jų pavaduotojai, personalo specialistai, filialų, padalinių vadovai;
  - vertinamos atskirai profesinės žinios ir profesiniai įgūdžiai;
  - galimi atsakymų variantai – a) turima nepakankamai žinių bei įgūdžių ir jaučiamas poreikis juos tobulinti, b) žinių ir įgūdžių turima pakankamai, todėl poreikio juos tobulinti neįjaučiama, c) žinios ir įgūdžiai yra vidutiniai, todėl juo tobulinti galima, tačiau nebūtina.
- **Specialiųjų kompetencijų, kurios reikalingos muziejininkui, (j)si)vertinimas:**
  - klausimai buvo pateikti visiems respondentams;
  - vertinamos atskirai profesinės žinios ir profesiniai įgūdžiai;

- galimi atsakymų variantai – a) turima nepakankamai žinių bei įgūdžių ir jaučiamas poreikis juos tobulinti, b) žinių ir įgūdžių turima pakankamai, todėl poreikio juos tobulinti nejauciama, c) žinios ir įgūdžiai yra vidutiniai, todėl juos tobulinti galima, tačiau nebūtina.
- **Kvalifikacijos tobulinimo priemonių efektyvumo vertinimas ir laiko, 12 mėn. periodu skirto bei galimo/būtino skirti kvalifikacijos tobulinimui, įvardijimas** (klausimai skirti visiems respondentams).
- **Lėšų, kuriomis respondantai galėtų prisidėti prie savo kvalifikacijos tobulinimo, apibrėžimas** (klausimai skirti visiems respondentams).

### 1.3. Respondentų pasiskirstymas

**Pagal darbą skirtingo pavaldumo muziejuose respondantai pasiskirstė į 3 pagrindines grupes:**

- Nacionalinio pavaldumo muziejuose dirbantys – 40 asmenų (18 proc. visos imties);
- Respublikinio pavaldumo muziejuose dirbantys – 68 asmenys (30 proc. visos imties);
- Savivaldybių muziejų darbuotojai – 109 asmenys (48 proc. visos imties);
- Žinybinių, privačių muziejų ir muziejų-viešųjų įstaigų darbuotojai – 10 asmenų (4 proc. visos imties).



Grafikas 1 Respondentų pasiskirstymas pagal muziejų pavaldumą

Didžiausią respondentų dalį sudaro asmenys, dirbantys savivaldybių muziejuose, nors pagal darbuotojų skaičių, šio pavaldumo muziejai nesudaro reikšmingiausios dalies (tik iki 32 proc. visų asocijuotų muziejų darbuotojų).

Didžiausia dalis (58 proc. visų asocijuotų muziejų darbuotojų) dirbančiųjų tenka respublikiniams muziejams, tačiau jų respondantai

**Pagal savo pareigybės respondantai pasiskirstė į:**

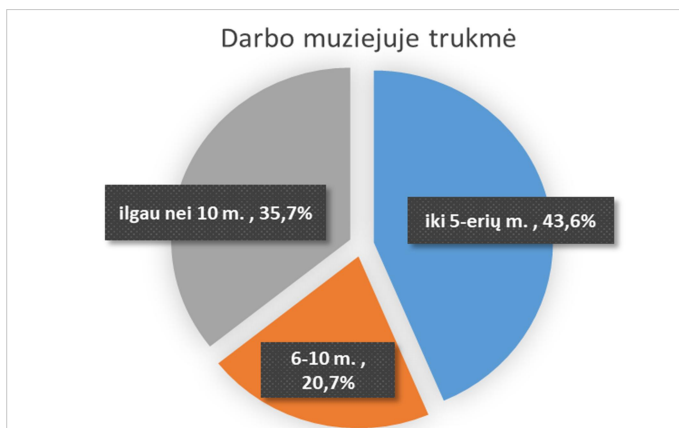
- **Muziejų administracijos darbuotojus** (vadovai, vadovo pavaduotojai, padalinių vadovai ir pan.) – 101 asmuo (iki 45 proc. visos imties);
- **Muziejininkus** (fondų saugotojai, parodų rengėjai, kultūrinių ir edukacinių renginių organizatoriai, ekskursijų vadovai ir kt.) – 126 asmenys (55 proc. visos imties).

**Pagal savo darbo stažą muziejuje respondantai pasiskirstė į 3 pagrindines grupes:**

LR KULTŪROS MINISTERIJOS IR LIETUVOS KULTŪROS TARYBOS iš dalies finansuojamas projektas „Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė ir Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas“ (Kultūros rėmimo fondas – programa „Kultūros tyrimai“)

- Dirbantys iki 5-erių metų - 99 asmenys (beveik 44 proc. visos imties);
- Dirbantys 6-10 metų - 47 asmenys (daugiau nei 20 proc. visos imties);
- Dirbantys ilgiau nei 10 metų - 81 asmuo (beveik 36 proc. visos imties).

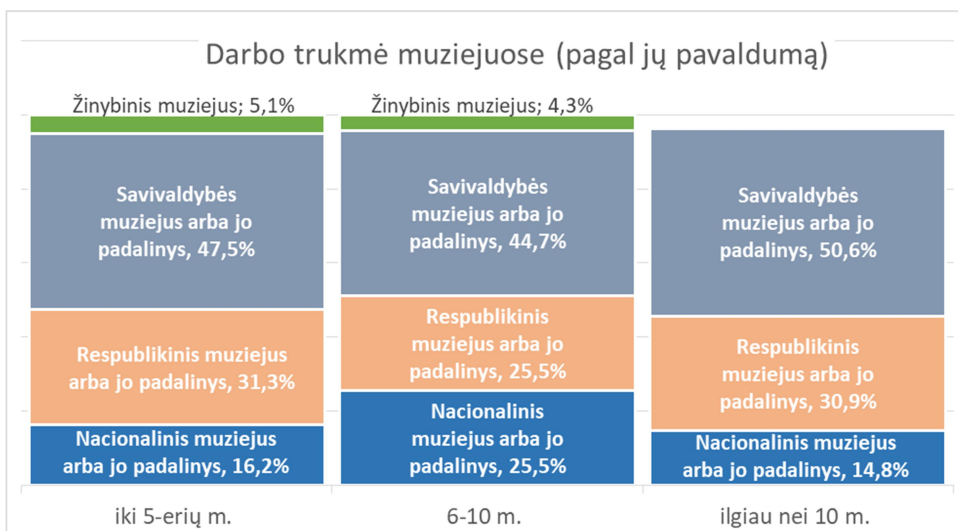
Grafikas 2 Respondentų pasiskirstymas pagal darbo muziejų sistemoje trukmę



Didžiausia dalis respondentų – asmenys, dirbantys muziejų sistemoje iki 5 metų.

Žinoma, negalime teigti, kad proporcingai pasiskirsto ir visa muziejūninkų bendruomenė, tačiau galima prielaida, kad žmonės, dirbantys dar palyginti neilgai, atsakingiau reaguoja į vadovų nurodymus (šiuo atveju - užpildyti apklausos anketą), jiems tai įdomu, galbūt - palyginti nauja.

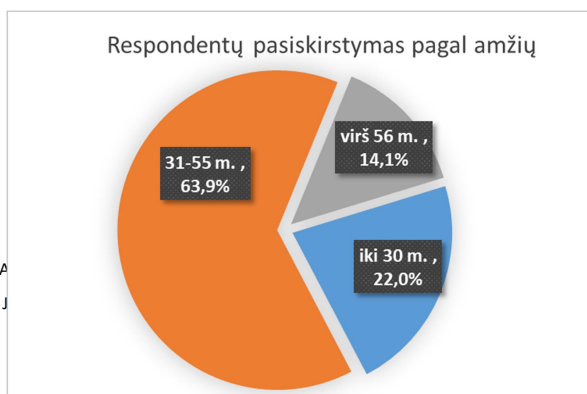
Grafikas 3 Respondentų pasiskirstymas pagal darbo trukmę skirtingos pavaldumo muziejuose

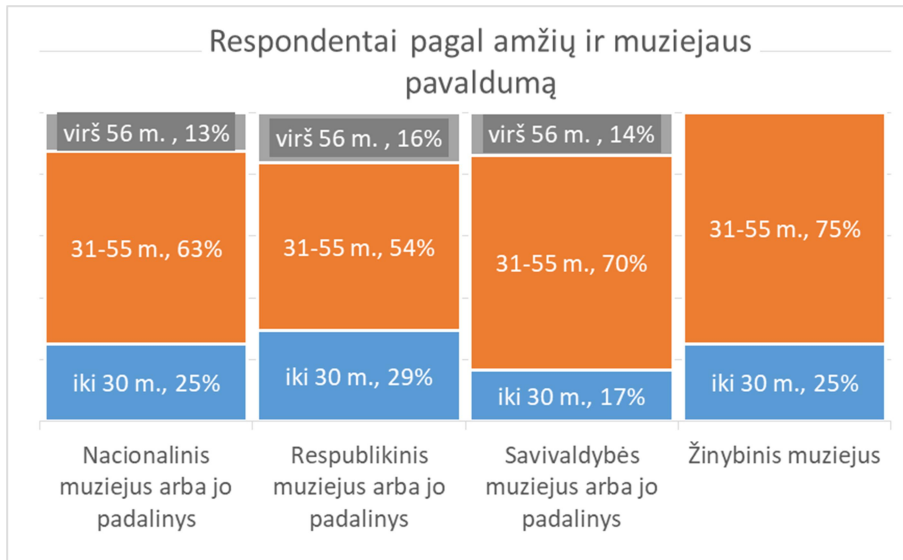


Pagal darbo trukmę, respondantai skirtingos pavaldumo muziejuose pasiskirstė palyginti tolygiai.

**Pagal savo amžių respondantai pasiskirstė į 3 pagrindines grupes:**

- Asmenys, kurių amžius - iki 30 m. - 50 respondentų (22 proc. visos imties);
- Asmenys, kurių amžius – nuo 31 iki 55 m. - 145 respondentai (iki 64 proc. visos imties);
  - Asmenys, vyresni nei 56 m. - 32 respondentai (apie 14 proc. visos imties).







#### 1.4. Išvados

##### **Bendrųjų kompetencijų, reikalingų dirbant muziejuje (j)vertinimas:**

- Galima teigti, kad bent vienas iš trijų tiriamųjų patvirtino poreikį ugdyti visas bendrąsias kompetencijas, kurios reikalingos profesinėje veikloje (beveik 29 proc. visos imties).
- Stipriau išryškėjo praktinio bendradarbiavimo kompetencijos ugdymo poreikis - beveik 34 proc. respondentų, nurodė, kad jiems nepakanka efektyvaus bendradarbiavimo ar darbo komandoje praktinių įgūdžių.
- Didesnį poreikį bendrųjų kompetencijų ugdymui ir tobulinimui išreiškė savivaldybių muziejų darbuotojai (vidutiniškai 34,5 proc. respondentų), teigdami, kad bendrųjų kompetencijų žinių bei įgūdžių nepakanka;
- Daugiausia respondentų iš nacionalinių muziejų (vidutiniškai 24,5 proc.) nurodė, kad profesinių žinių bei įgūdžių jiems pakanka, todėl poreikio tobulinimui neįaučiama;
- Daugiau nei pusė respondentų iš respublikinių muziejų (65,6 proc.) nurodė, kad jų bendrųjų kompetencijų žinios ir įgūdžiai yra vidutiniai, todėl juos tobulinti galima, tačiau nėra būtina;
- Didesnį poreikį bendrųjų kompetencijų ugdymui turi “brandaus darbinio” amžiaus (nuo 31 iki 55 m.) darbuotojai;
- Vyresnio amžiaus (virš 56 m.) darbuotojai akcentuoja pakankamas žinias bei gebėjimus bendrauti ir dirbti komandoje.
- Daugiau nei pusė jaunesnio amžiaus (iki 30 m.) respondentų teigia gebantys savarankiškai planuoti savo veiklą ir veikti.
- Didesnį poreikį bendrųjų kompetencijų ugdymui turi asmenys, dirbantys muziejuje nuo 6 iki 10 m. (imtis – 47 respondentai);
- Minėtos trukmės darbo stažą turintys respondentai akcentuoja žinių ir gebėjimų trūkumą efektyviam komandiniam darbui (50 proc. imties) ir gebėjimui planuoti savo veiklą (beveik 43 proc. imties).
- Gana gerai savo bendrąsias kompetencijas - žinias bei įgūdžius bendrauti tarpusavyje, dirbti komandoje, planuoti savo laiką bei veiklą, savarankiškai veikti ir tobulėti, vertina iki 5 m. bei ilgiau nei 10 m. muziejuje dirbantys asmenys - imtis atitinkamai – 99 ir 81 asmuo.

##### **Specialiųjų kompetencijų, reikalingų dirbti darbą, susijusį su vadovavimu muziejui ar jo padaliniui, (j)vertinimas:**

- Vidutiniškai 40 proc. vadovaujančias pareigybes turinčių respondentų nurodo, kad jiems nepakanka žinių bei įgūdžių specialiųjų kompetencijų srityje;

- VEIKLOS VALDYMO ir MUZIEJAUS LANKOMUMO DIDINIMO kompetencijos išsiskiria – čia daugiau nei pusė respondentų nurodė, kad žinių bei įgūdžių jiems nepakanka ir jaučiamas poreikis juos tobulinti;
- Labiau išsiskiria vadovujančių darbuotojų iš nacionalinių ir savivaldybių muziejų MUZIEJAUS LANKOMUMO DIDINIMO kompetencijos trūkumas – atitinkamai - 70,8 ir 53,1 proc. respondentų;
- Ryškesni respondentų iš nacionalinių muziejų poreikiai:
  - gerinti TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ANALIZĖS IR VERTINIMO kompetenciją – 58,3 proc. imties;
  - stiprinti VADOVAUJANČIŲ DARBUOTOJŲ INICIATYVUMĄ - 41,7 proc. imties;
  - gerinti žinias, kaip padidinti MUZIEJAUS LANKOMUMĄ – 70,8 proc. imties.
- Didesnį visų specialiųjų kompetencijų trūkumą akcentuoja iki 10 metų muziejuje dirbantys vadovaujantys specialistai.

**Specialiųjų kompetencijų, kurios reikalingos muziejininkui, (j)si)vertinimas:**

- Labiau išreikštas poreikis stiprinti KVALIFIKUOTO EKSPOZICIJŲ IR PARODŲ RENGIMO kompetencijas – 51,3 proc. visos imties;
- Profesiniai (praktiniai) įgūdžiai tik nežymiai silpnesni nei profesinės žinios, tačiau ypatingai ryškaus skirtumo nepastebima;
- Didesnį specialiųjų kompetencijų trūkumą akcentuoja savivaldybių muziejų darbuotojai – GIDŲ PASLAUGOS, EDUKACINĖS PROGRAMOS, EKSPOZICIJŲ RENGIMAS – sritys, kuriose nepakanka žinių bei įgūdžių ir jaučiamas poreikis juos tobulinti;
- Nežymiai akcentuotas didesnis 6-10 metus dirbančiųjų poreikis tobulinti specialiąsias kompetencijas.

**Kvalifikacijos tobulinimo priemonių efektyvumo vertinimas:**

- Kvalifikacijos tobulinimo būdų efektyvumą tiek muziejų vadovaujantis personalas, tiek darbuotojai vertina gana panašiai:
  - Labai efektyviais juos laiko apie 40 proc. respondentų abiejose grupėse;
  - Mažai efektyviais – 8,33 proc. vadovujančias pareigybes turintys darbuotojai ir 9,61 proc. muziejininkų;
  - Visiškai neefektyviais – apie 2 proc. respondentų abiejose grupėse;
  - Nuomonės dėl priemonių efektyvumo apskritai neturi – apie 9 proc. respondentų abiejose grupėse.
  - Muziejų administracijos ir vadovujančias pareigybes turintys darbuotojai prasčiau vertina mokslinių konferencijų reikšmę – tik apie 9 proc. jas laiko labai efektyviomis, tuo tarpu

muziejininkų - beveik 22 proc. Nors tam tikrą šių priemonių efektyvumą pripažįsta dvigubai daugiau vadovujančių darbuotojų – apie 42 proc. jų konferencijas laiko vidutiniškai efektyvia priemone, tuo tarpu muziejininkų - tik apie 27 proc.;

- Abi respondentų grupės silpniausiai vertina nuotolinių mokymų reikšmę. Vidutiniškai 16 proc. respondentų abiejose grupėse teigia, kad šios priemonės efektyvumas yra mažas.

#### **Laikas, skirtas kvalifikacijos kėlimui –**

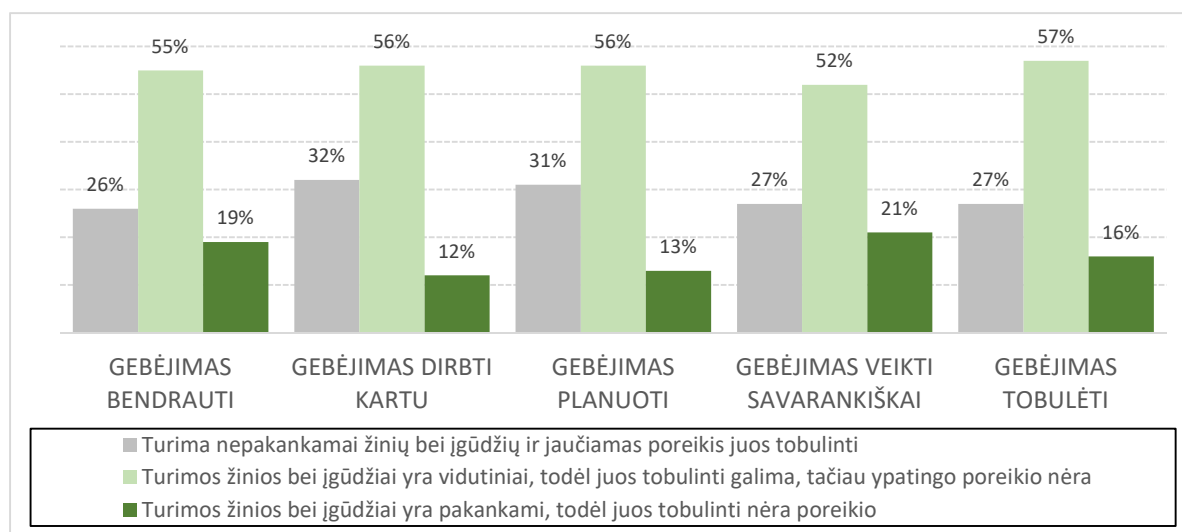
- Du trečdaliai respondentų (iš viso apie 70 proc.) 12 mėn. laikotarpiu iki apklausos nurodė dalyvavę 1-2 ir 3-5 d. mokymuose (kursai, seminarai, kt. specializuoti renginiai);
- Mažiausiai laiko respondentai skyrė:
  - Nuotoliniams mokymams, e-konsultacijoms (70,3 proc.);
  - stažuotėms šalies bei užsienio kultūros įstaigose.
- Daugiausiai laiko (daugiau nei 10 d.) buvo skirta: individualiam tobulinimuisi.
- Daugiau nei 70 proc. respondentų nurodo, kad laiko kvalifikacijos tobulinimui skiriama per mažai.
- Tik apie 20 proc. tiriamųjų nurodė, kad jiems, atsižvelgiant į galimybes ir pasiūlą, kvalifikacijai tobulinti skirto laiko pakanka.

## 1.5. Tyrimo rezultatai

### 1.5.1 Bendrųjų kompetencijų, reikalingų dirbant muziejuje, (įsi)vertinimas

Respondentų buvo prašoma, atsižvelgiant į pateiktas aiškinamąsias gaires apie bendrųjų kompetencijų žinias bei įgūdžius, įvertinti juos, pasirenkant vieną iš kriterijų: 1 - turima nepakankamai žinių ir įgūdžių ir jaučiamas poreikis juos tobulinti; 2 - turimos žinios ir įgūdžiai yra pakankami, todėl juos tobulinti nėra poreikio, 3 - turimos žinios ir įgūdžiai yra vidutiniai, todėl juos tobulinti galima, tačiau ypatingo poreikio nėra.

Grafikas 4 Bendrųjų kompetencijų vertinimas (prof. žinių ir įgūdžių vidurkiai) N=227.



Beveik 29 proc. visos imties – 65 asm. nurodė, kad jie turi nepakankamai bendrųjų kompetencijų žinių bei įgūdžių ir jaučiamas poreikis juos tobulinti.

Vidutiniškai 16 proc. respondentų – 37 asm. nurodė, kad turimos bendrųjų kompetencijų žinios bei įgūdžiai yra pakankami, todėl juos tobulinti poreikio neįaučiama.

Vidutiniškai 55 proc. respondentų – 125 asm. nurodė, kad turimos bendrųjų kompetencijų žinios bei įgūdžiai yra vidutiniai, todėl juos tobulinti galima, tačiau ypatingo poreikio neįaučiama.

Kalbant apie visas bendrąsias kompetencijas, kurios buvo įvardijamos apklausoje, reikėtų atkreipti dėmesį, kad vidutiniškai tik trečdalis respondentų nurodė, jog šioje srityje jiems nepakanka žinių ir pageidaujama mokymų kompetencijai ugdyti, daugiau nei pusė respondentų savo žinias ir įgūdžius šioje srityje vertina pakankamai gerai ir nurodo, kad juos galima tobulinti, tačiau ypatingo poreikio neįaučiama. Vertinant atsakymus ryškėja, kad stipriausios bendrosios kompetencijos – tai gebėjimas bendrauti, veikti savarankiškai ir tobulėti.

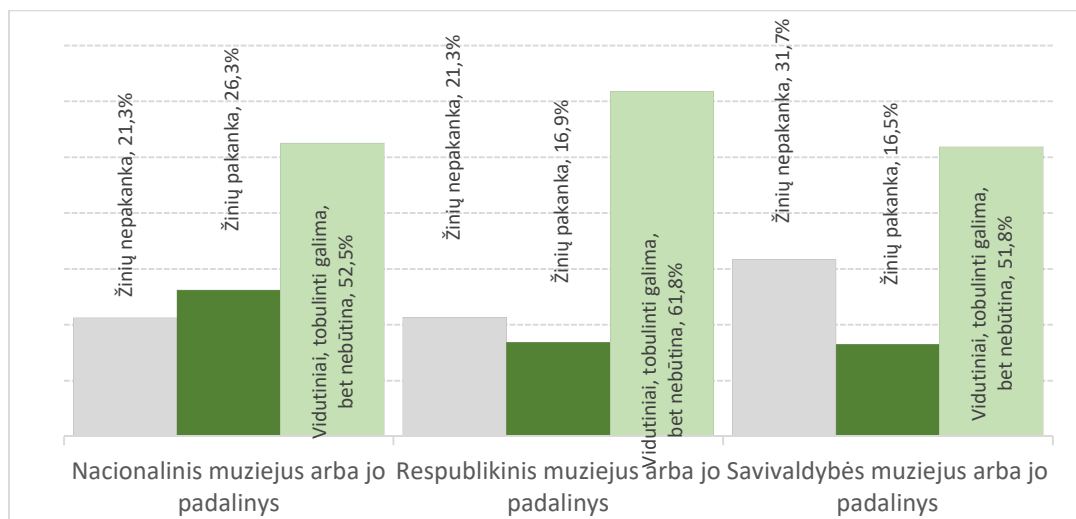
Žemiau pateikiamas detalus bendrųjų kompetencijų apibūdinimas ir įvertinimas muziejų pavaldumo, respondentų amžiaus ir jų darbo trukmės muziejuje pjūviais.

Anketoje profesinės žinios ir profesiniai įgūdžiai buvo vertinami atskirai tam, kad išsiaiškinti, ar yra atotrūkis tarp turimų žinių ir praktinių gebėjimų. Reikia pripažinti, kad ypatingo atotrūkio nefiksuoja. Tiek turimos žinios tiek praktiniai įgūdžiai yra palyginti panašūs, todėl duomenų suvestinėse pateikiamos žinių bei įgūdžių vidurkinės reikšmės.

#### Bendrosios kompetencijos – GEBĖJIMO BENDRAUTI, sudedamosios dalys:

Žinios	Kalbos (lietuvių ir užsienio) žinios, skirtingų žmonių grupių kultūrų ir situacijos išmanymas. Konfliktų sprendimo, bendravimo, etiketo žinios
Įgūdžiai/ gebėjimai	Gebėjimas įsiklausyti ir klausyti (aktyvaus klausymo įgūdžiai); gebėjimas užmegzti kontaktą, mandagiai bendrauti, kalbėti sklandžiai, suprantamai, argumentuotai. Gebėjimas konstruktyviai spręsti konfliktus. Viešojo kalbėjimo įgūdžiai

Grafikas 5 Bendroji kompetencija – GEBĖJIMAS BENDRAUTI



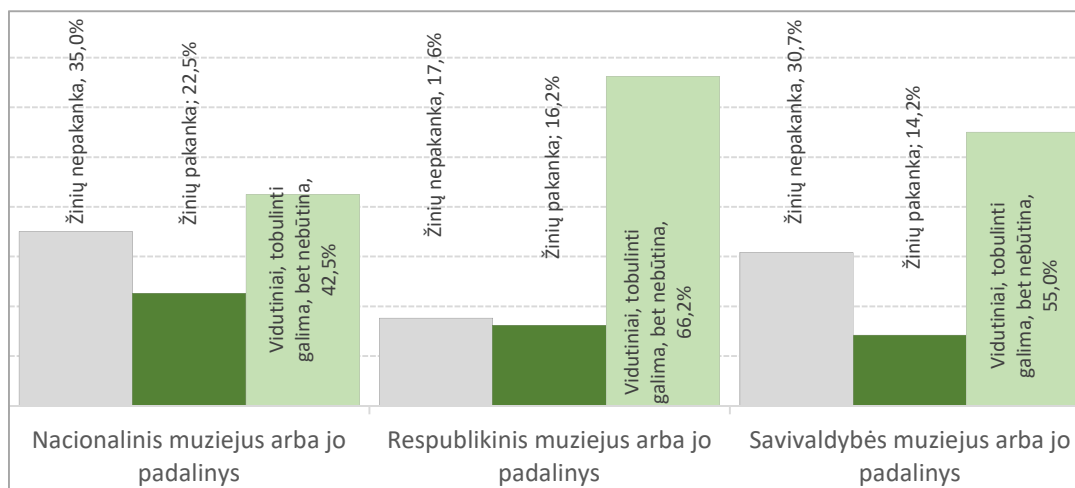
Respondentai, dirbantys savivaldybių muziejuose nurodo, kad turi mažiau profesinių žinių bei įgūdžių, kurie leistų efektyviai bendrauti su kolegomis ar klientais – komunikuoti užsienio kalba, sėkmingai spręsti konfliktus, pateikti ir apginti argumentus, bendrauti su didesne auditorija. Panašus skaičius tiek respublikinio, tiek nacionalinio pavaldumo muziejų darbuotojų nurodo šios kompetencijos trūkumą (apie 21 proc. respondentų), tačiau daugiau (apie 10 proc.) respondentų iš nacionalinių muziejų teigia, kad ši jų kompetencija yra pakankamai stipri, todėl jos tobulinti poreikio nėra.

#### Bendrosios kompetencijos – GEBĖJIMO DIRBTI KARTU, sudedamosios dalys:

Žinios	Žinios apie įvairias bendradarbiavimo formas (partnerystę, komandinį darbą ir kt.), bendrų tikslų formulavimą, veiklos planavimą ir organizavimą, lyderystę
Įgūdžiai/ gebėjimai	Derybų ir interesų derinimo įgūdžiai, grupinio darbo, atsakomybės dalinimosi

gebėjimai	įgūdžiai, atsakomybės dalinimosi įgūdžiai, asmeninių ir bendrų sprendimų priėmimo, lyderystės įgūdžiai
-----------	--

Grafikas 6 Bendroji kompetencija – GEBĖJIMAS DIRBTI KARTU

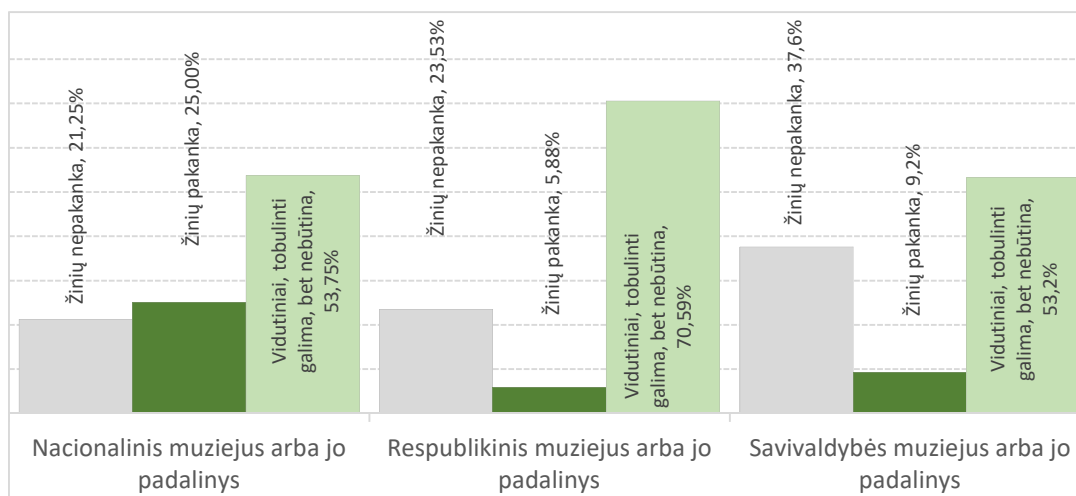


Gebėjimo dirbti kartu kompetencija reiškia, kad asmuo turi pakankami žinių ir įgūdžių, lemiančių jo efektyvų darbą komandos sudėtyje, atsakomybę už tam tikras veiklos sritis siekiant kartu užsibrėžtų tikslų. Tyrimas atskleidžia, kad nacionalinio pavaldumo ir savivaldybių muziejų darbuotojai didesne dalimi nurodo įgūdžių trūkumą šioje srityje. Tuo tarpu žymiai didesnė dalis respublikinio pavaldumo muziejų darbuotojų (susumavus pakankamas ir vidutines žinias bei įgūdžius - virš 80 proc.) teigia turį pakankamai stiprius gebėjimus efektyviai dirbti komandoje.

#### Bendrosios kompetencijos – GEBĖJIMO PLANUOTI, sudedamosios dalys:

Žinios	Tikslų ir užduočių formulavimo, veiklos prioretizavimo, rezultatų vertinimo ir įsivertinimo žinios. Žinios apie įvairius situacijos analizės metodus (SWOT analizė ar kt.)
Įgūdžiai/ gebėjimai	Gebėjimas matyti situacijos visumą, galimybes. Gebėjimas tvarkyti, grupuoti, planuoti (kelti įgyvendinamus uždavinius), reguliariai skirti laiko planavimui, pasirinkti informaciją

Grafikas 7 Bendroji kompetencija – GEBĖJIMAS PLANUOTI

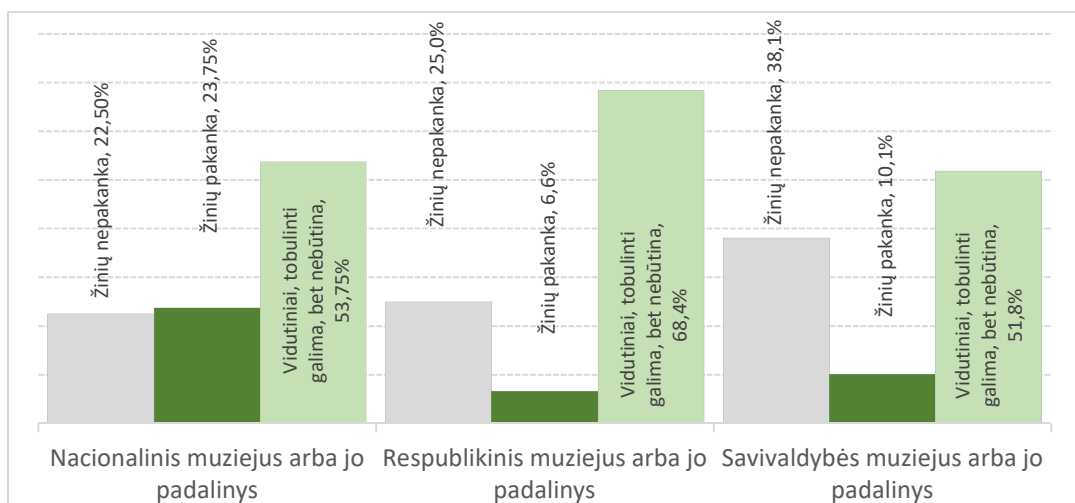


Efektyvaus planavimo kompetencija apibrėžia gebėjimą atsakingai vertinti situaciją, turimą informaciją, planuoti visus prieinamus resursus ir juos panaudoti tam, kad būtų pasiektas užsibrėžtas veiklos tikslas. Tyrimo rezultatai rodo, kad daugiau nei 70 proc. respondentų iš respublikinių muziejų tvirtina, jog turi pakankamai žinių bei įgūdžių šioje srityje, todėl mokymai šia tema jiems nėra ypač aktualūs. Tuo tarpu, savivaldybių muziejų darbuotojams didesne dalimi nei kito pavaldumo muziejuose (daugiau nei 10 proc.) šios kompetencijos žinių bei įgūdžių trūksta.

**Bendrosios kompetencijos – GEBĖJIMO VEIKTI SAVARANKIŠKAI, sudedamosios dalys:**

Žinios	Žinios apie veiklos ir savęs vertinimo bei įsivertinimo būdus ir prieinamus išteklius (pinigus, laiką, mokymosi galimybes ir t.t.). Žinojimas dalykų, kurie kelia įtampą. Žinios apie krizinių situacijų, pokyčių valdymą, skirtingus sprendimų priėmimo būdus
Įgūdžiai/gebėjimai	Gebėjimas imtis iniciatyvos, kelti savo tikslus, išskirti aiškias užduotis, numatyti prioritetus, suvaldyti pokyčius, veikti esant įtampai ir neapibrėžtumui. Sugebėti aiškiai išsakyti savo nuomonę, konfrontuoti

Grafikas 8 Bendroji kompetencija – GEBĖJIMAS DIRBTI SAVARANKIŠKAI



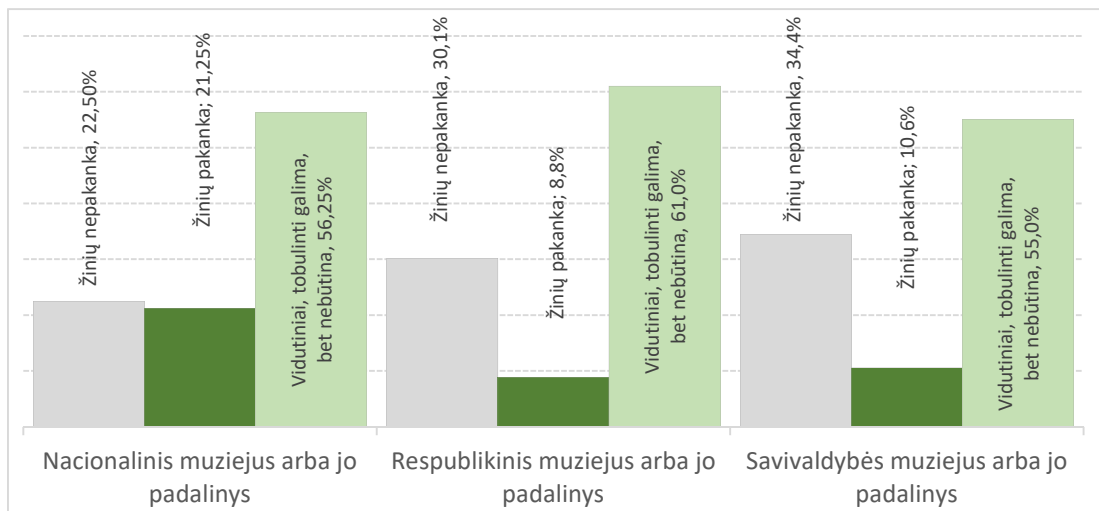
Gebėjimas veikti savarankiškai reiškia tai, kad asmuo sugeba pats imtis iniciatyvos, nugalėti įtampą ar nepasitikėjimą savo jėgomis, gali įvertinti kritines situacijas ir savarankiškai ieškoti išeities iš problemos, imtis grupės lyderio vaidmens. Didesnė dauguma (virš 70 proc.) respublikinių bei nacionalinių muziejų darbuotojų jaučiasi pakankamai tvirtai šioje srityje ir neįžvelgia ypatingo poreikio papildomai stiprinti šią kompetenciją. Tiesa, kur kas daugiau nacionalinių muziejų darbuotojų (daugiau nei 17 proc.) tvirtina, kad ši bendroji kompetencija yra pakankamai tvirta. Palyginti reikšminga grupė savivaldybių muziejų darbuotojų (virš 38 proc.) teigia, kad šios srities kompetenciją pageidautina stiprinti.

#### Bendrosios kompetencijos – GEBĖJIMO TOBULĖTI, sudedamosios dalys:

Žinios	Žinios apie savęs pažinimo būdus, esminių savo savybių, kompetencijų, ribų žinojimas. Mokymosi galimybes ir skirtingus mokymosi būdų išmanymas, taikymas sau
Įgūdžiai/ gebėjimai	Gebėjimas organizuoti ir planuoti savo mokymosi procesą, įsivertinti mokymosi rezultatus, reflektuoti (apmąstyti ir suprasti) patirtį, pasiekimus, pastangas, suteikti ir priimti grįžtamąjį ryšį, kelti ir formuluoti klausimus. Gebėjimas mokytis drauge su kitais žmonėmis (diskutuoti, tartis, keistis nuomonėmis)



Grafikas 9 Bendroji kompetencija – GEBĖJIMAS TOBULĖTI



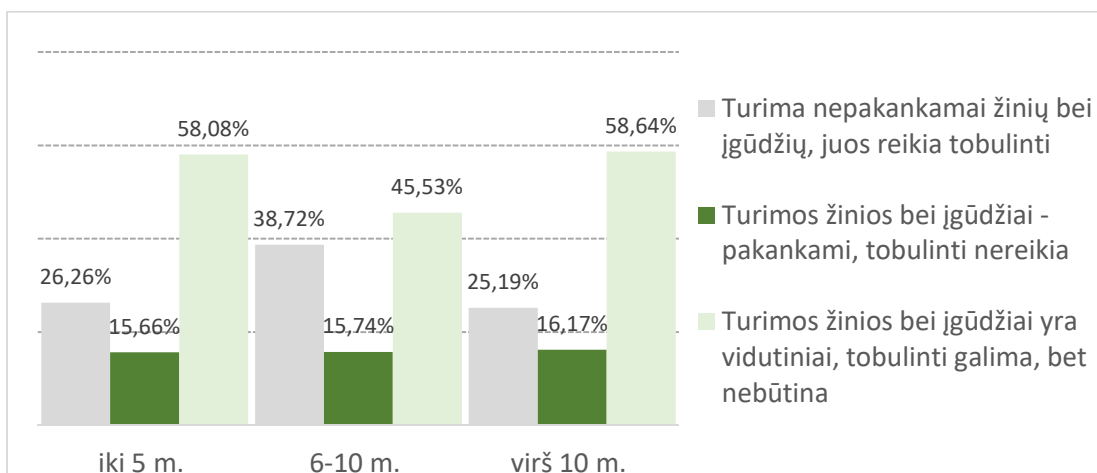
Vertinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad savarankiško tobulėjimo kompetencija– gebėjimas vertinti turimus įgūdžius, asmeninės veiklos rezultatus ir planuoti bei įgyvendinti tolesnio mokymosi procesus savarankiškai ir kartu su grupe, yra panašaus lygio įvairaus pavaldumo muziejuose, gal tik nacionalinių muziejų darbuotojai išsiskiria tvirtesnėmis žiniomis. Tai kad trūksta žinių, kaip tobulinti savo profesinę kvalifikaciją ir tobulėti pačiam, teigia nuo 22 iki 34 proc. respondentų skirtingo pavaldumo muziejuose.

### Bendrųjų kompetencijų lygio vertinimas atsižvelgiant į respondento darbo trukmę muziejuje

Pagal savo darbo trukmę muziejuje respondentai pasiskirstė į tris grupes:

- Dirbantys iki 5-erių metų - 99 asmenys (beveik 44 proc. visos imties);
- Dirbantys 6-10 metų - 47 asmenys (daugiau nei 20 proc. visos imties);
- Dirbantys ilgiau nei 10 metų - 81 asmuo (beveik 36 proc. visos imties).

Grafikas 10 Bendrosios kompetencijos pagal darbo muziejų sistemoje trukmę

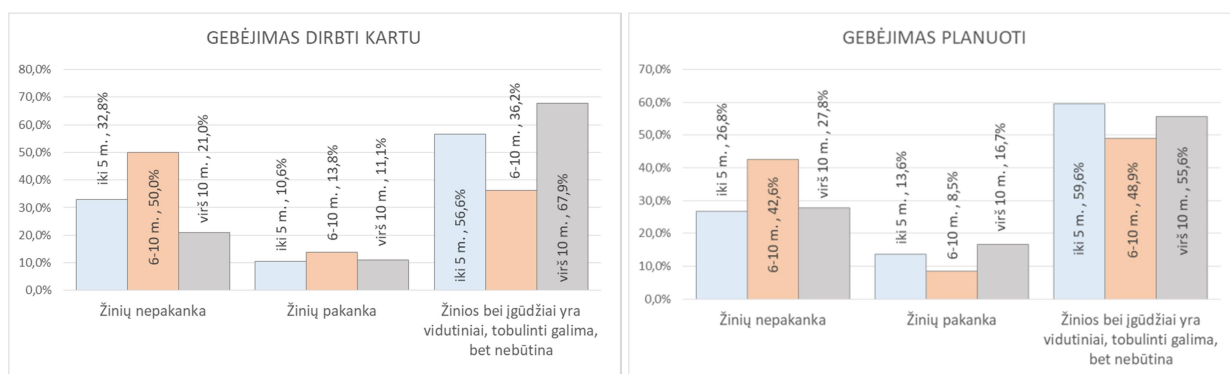


Vertinant tyrimo rezultatus, ryškėja, kad didesnę poreikį bendrųjų kompetencijų ugdymui pareiškė respondentai, dirbantys muziejų sistemoje nuo 6 iki 10 metų (38,7 proc. nurodė, kad žinių nepakanka).

Apie pakankamas bei vidutines žinias ir įgūdžius bendrųjų kompetencijų srityje tvirtina daugiau nei 73 proc. dirbančiųjų iki 5-erių metų ir daugiau nei 74 proc. dirbančiųjų ilgiau nei 10 m.

6-10 metų darbo stažą muziejuje turintys respondentai išsiskyrė didesniu žinių bei įgūdžių poreikiu efektyviam komandiniam darbui (50 proc. imties) ir gebėjimui savarankiškai planuoti savo veiklą – virš 42 proc. imties (Grafikas 11).

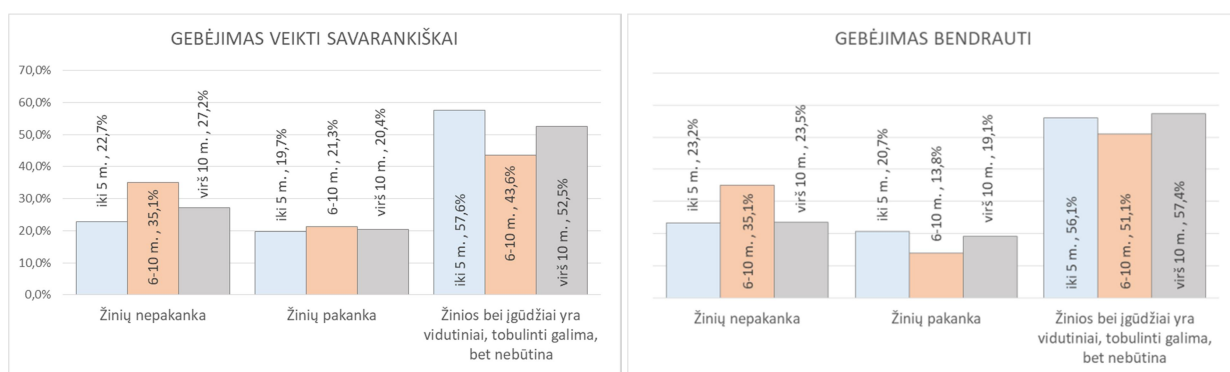
Grafikas 11 Bendrosios kompetencijos – GEBĖJIMAS DIRBTO KARTU, GEBĖJIMAS PLANUOTI



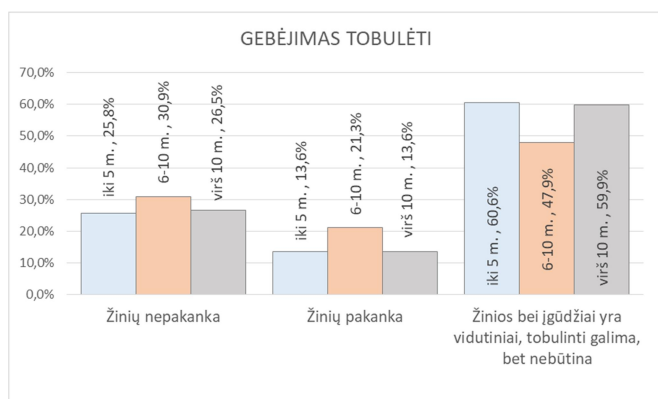
Gana gerai savo bendrąsias kompetencijas - žinias bei įgūdžius bendrauti tarpusavyje, dirbti komandoje, planuoti savo laiką bei veiklą, savarankiškai veikti ir tobulėti, vertina iki 5 m. bei ilgiau nei 10 m.

muziejuje dirbantys asmenys - imtis atitinkamai – 99 ir 81 asm.

Grafikas 12 Bendrosios kompetencijos – GEBĖJIMAS VEIKTI SAVARANKIŠKAI, GEBĖJIMAS BENDRAUTI



Grafikas 13 Bendroji kompetencija – GEBĖJIMAS TOBULĖTI



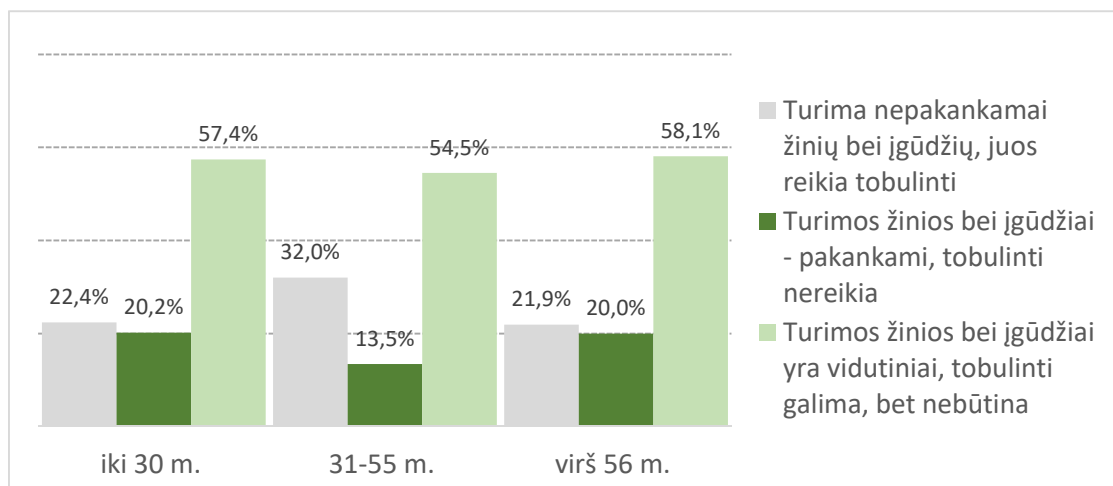
### Bendrųjų kompetencijų lygio vertinimas atsižvelgiant į respondento amžių

Pagal savo amžių respondentai pasiskirstė į tris pagrindines grupes:

- Asmenys, kurių amžius - iki 30 m. - 50 respondentų (22 proc. visos imties);
- Asmenys, kurių amžius – nuo 31 iki 55 m. - 145 respondentai (iki 64 proc. visos imties);
- Asmenys, vyresni nei 56 m. - 32 respondentai (apie 14 proc. visos imties).

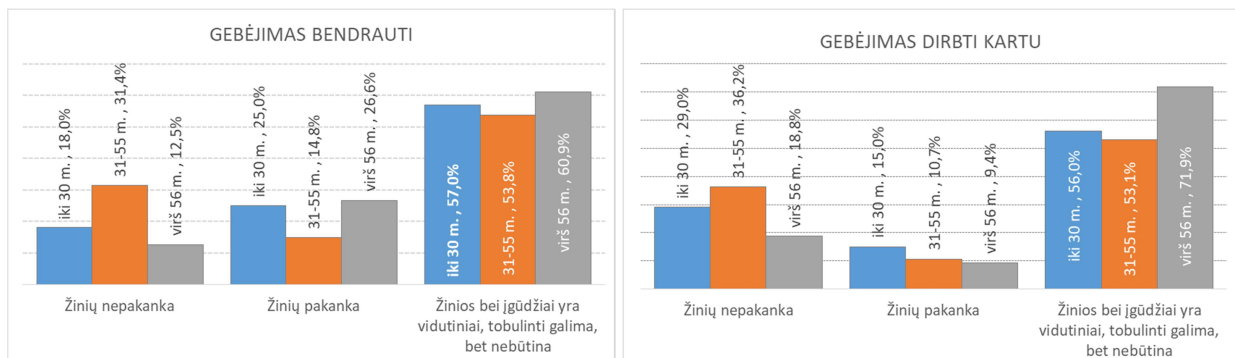
Vertinant respondentų poreikį bendrųjų kompetencijų ugdymui išryškėja, kad jis didesnis „brandų darbinį amžių“ pasiekusiems asmenims nuo 31 iki 55 m. Žinių ir įgūdžių stoką nurodė 32 proc. respondentų (Grafikas 14).

Grafikas 14 Bendrosios kompetencijos pagal respondentų amžių

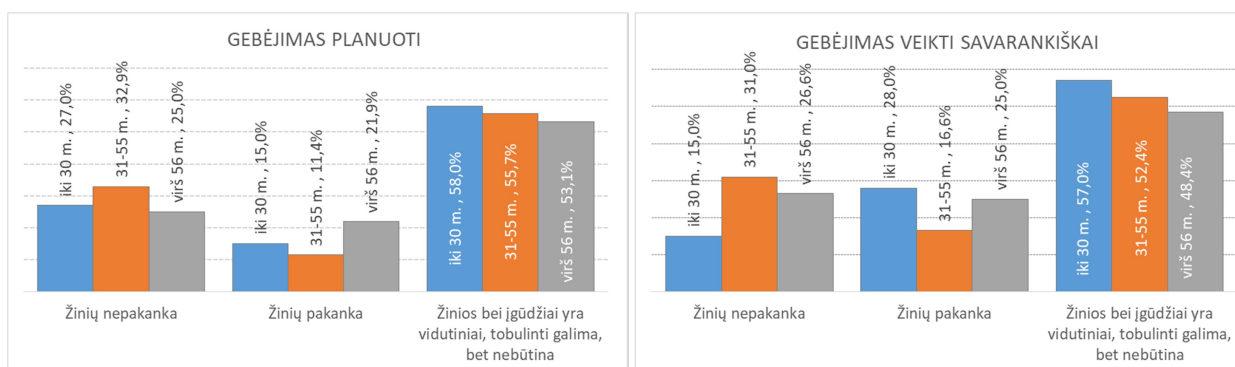


Didesnė pusė (66 proc.) vyresnio amžiaus respondentų (grupė, kuriems virš 56 m.) nurodė, kad jų bendravimo ir komandinio darbo kompetencijos yra pakankamai stiprios, todėl papildomo ugdymo nereikalauja (Grafikas 15), o gebėjimą planuoti veiklą ir savarankiškai veikti vidutiniu ir pakankamu laiko didesnė pusė jaunesnio amžiaus (iki 30 m.) respondentų – vidutiniškai 39 asm. iš 50 asm., kas sudaro beveik 80 proc. šios grupės (Grafikas 16).

Grafikas 15 Bendrosios profesinės kompetencijos. Gebėjimas bendrauti ir dirbti kartu



Grafikas 16 Bendrosios profesinės kompetencijos. Gebėjimas planuoti ir veikti savarankiškai



Vertinant respondentų nuomonę apie turimas bendrąsias kompetencijas visumoje išryškėja tai, kad beveik kas trečias respondentas teigia, jog šios kompetencijos nėra pakankamai stiprios, todėl žinias bei įgūdžius pageidautina stiprinti. Kita vertus, aiškinantis, kokia grupė respondentų savo turimas žinias bei įgūdžius apibrėžė, kaip pakankamas, ryškėja, kad tai patvirtina vidutiniškai ne daugiau nei 16 proc. visų respondentų. Tačiau, teiginį, jog bendrųjų kompetencijų žinios ir įgūdžiai vidutiniai, todėl tobulinimui ypatingo poreikio neįsijaučiant, pasirinkus daugiau nei pusei respondentų, galima teigti, jog situacija bendrųjų kompetencijų ir jų pritaikymo profesinėje veikloje yra pakankamai nebloga.

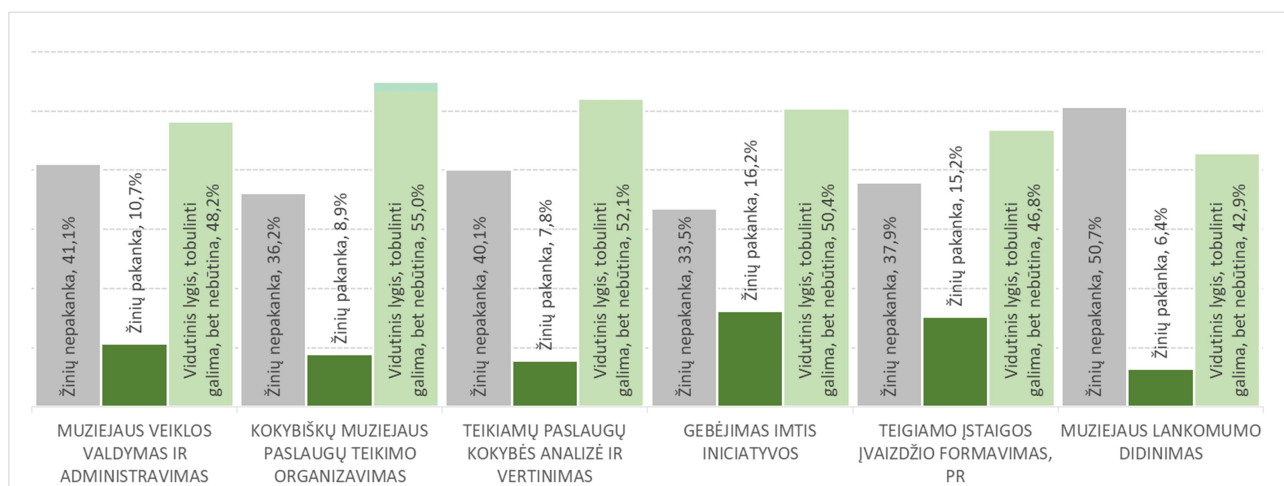
Didesnį poreikį bendrųjų kompetencijų tobulinimui visumoje išreiškė respondentai, dirbantys savivaldybėms priklausančiuose muziejuose, o vertinant pagal respondentų amžių ryškėja, kad į silpnės bendrąsias kompetencijas dėmesį atkreipia vidutinio amžiaus – 31-55 m. darbuotojai, jaunesnio (iki 30 m.) ir vyresnio (virš 56 m.) respondentai savo bendrąsias kompetencijas vertina gana panašiai ir palyginus tvirtiau.

## 1.5.2 Specialiųjų kompetencijų, reikalingų dirbti darbą, susijusį su vadovavimu muziejui ar jo padaliniui, (įsi)vertinimas

Atsakyti į šioje anketos dalyje pateiktus klausimus buvo prašoma muziejų administracijos darbuotojų ir vadovaujančias pareigas užimančių specialistų – vyr. fondų saugotojų, padalinių vadovų ir pan. Administracijos darbuotojų ir vadovaujančias pareigas užimančių specialistų, kurie atsakė į klausimus apie specialiąsias kompetencijas, kurios reikalingos dirbti darbą, susijusį su vadovavimu muziejui ar jo padaliniui buvo 101 asm.

Respondentų buvo prašoma, atsižvelgiant į pateiktas aiškinamąsias gaires apie specialiųjų kompetencijų žinias bei įgūdžius, įvertinti juos, pasirenkant vieną iš kriterijų: 1 - turima nepakankamai žinių ir įgūdžių ir jaučiamas poreikis juos tobulinti; 2 - turimos žinios ir įgūdžiai yra pakankami, todėl juos tobulinti nėra poreikio, 3 - turimos žinios ir įgūdžiai yra vidutiniai, todėl juos tobulinti galima, tačiau ypatingo poreikio nėra.

Grafikas 17 Specialiųjų vadovaujančio asmens kompetencijų vertinimas (prof. žinių ir įgūdžių vidurkiai) N=101.



Vidutiniškai apie 40 proc. (40 asm.) respondentų nurodo, kad jiems specialiųjų kompetencijų srityje nepakanka žinių bei įgūdžių ir jaučiamas poreikis juos tobulinti.

Vidutiniškai 10 proc. respondentų – 10-11 asm. nurodė, kad turimos bendrųjų kompetencijų žinios bei įgūdžiai yra pakankami, todėl juos tobulinti poreikio neįjaučiama.

Vidutiniškai 49,2 proc. respondentų – 49-50 asm. nurodė, kad turimos bendrųjų kompetencijų žinios bei įgūdžiai yra vidutiniai, todėl juos tobulinti galima, tačiau ypatingo poreikio neįjaučiama.

Ryškiau išsiskiria muziejaus lankomumo didinimo kompetencija, kurią vertinant, daugiau nei pusė respondentų (50,7 proc.) nurodė, kad šioje srityje žinios ir įgūdžiai nėra pakankami ir juos reikėtų papildyti ir tobulinti.

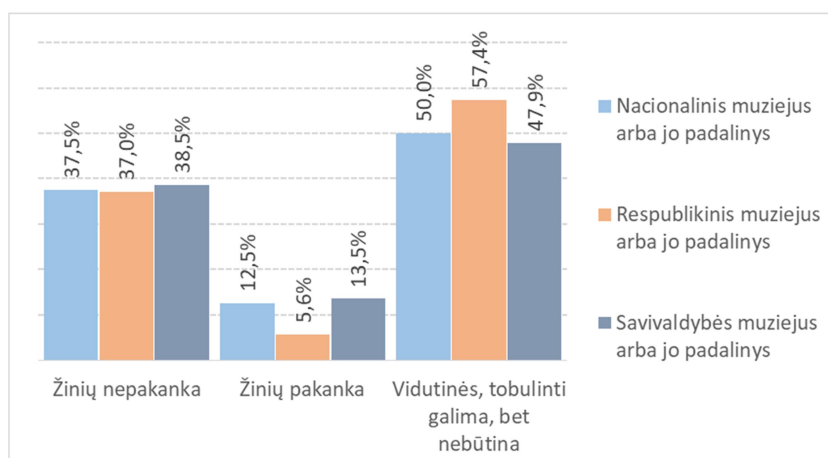
Žemiau pateikiamas detalus specialiųjų kompetencijų apibūdinimas ir įvertinimas muziejų pavaldumo, respondentų darbo trukmės muziejuje pjūviais.

Anketoje profesinės žinios ir profesiniai įgūdžiai buvo vertinami atskirai tam, kad išsiaiškinti, ar yra atotrūkis tarp turimų žinių ir praktinių gebėjimų. Reikia pripažinti, kad ypatingo atotrūkio nefiksuoja. Tiek turimos žinios tiek praktiniai įgūdžiai yra palyginti panašūs, todėl duomenų suvestinėse pateikiamos žinių bei įgūdžių vidurkinės reikšmės.

### Specialiosios kompetencijos - MUZIEJAUS VEIKLOS VALDYMAS IR ADMINISTRAVIMAS, sudedamosios dalys

Žinios	Žinios apie organizacijos ir jos procesų valdymo principus, muziejaus strategijos kūrimą ir įgyvendinimą. Vadybinės ir teisinės organizacijos valdymo žinios. Žinios apie žmogiškųjų išteklių valdymą (paieška, atranka, psichologiniai personalo valdymo principai)
Įgūdžiai/ gebėjimai	Gebėjimas planuoti, koordinuoti organizacijos veiklą, kurti ir stiprinti palankią emocinę aplinką, tiksliai, aiškiai ir suprantamai formuluoti užduotis, ugdyti kolektyvo narius, spręsti finansinius ekspozicijų rengimo ir edukacinių programų klausimus

Grafikas 18 Specialioji vadovaujančio asmens kompetencija – MUZIEJAUS VEIKLOS VALDYMAS IR ADMINISTRAVIMAS. Muziejai pagal pavaldumą.



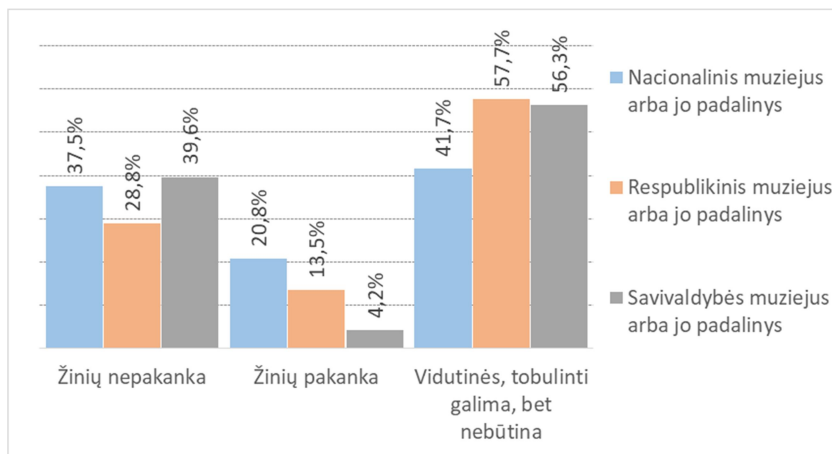
Daugiau vidutinių profesinių žinių bei įgūdžių planuojant bei organizuojant įstaigos ar jos padalinio veiklą, formuluojant įvairių veiklos procesų tikslus ir motyvuojant bei ugdant pavaldžius darbuotojus, nurodo turį respublikinio pavaldumo muziejų administracijos bei vadovaujančių pareigybių specialistai. Tačiau į klausimą, ar pilnai pakanka kompetencijai reikalingų žinių, tvirtai atsako jau mažiau respondentų iš respublikinio pavaldumo muziejų, jeigu lygintume su nacionalinio bei savivaldos muziejų darbuotojais.

### Specialiosios kompetencijos - KOKYBIŠKŲ MUZIEJAUS PASLAUGŲ TEIKIMO ORGANIZAVIMAS, sudedamosios dalys

Žinios	Žinios apie formaliųjų organizacijos struktūrų sukūrimą (procedūros, normos, taisyklės ir pan.), organizacijos veiklos kontrolės metodus, klientų poreikių
--------	--

	vertinimo galimybes ir būdus, socialinę atsakomybę ir jos skatinimo galimybes
Įgūdžiai/ gebėjimai	Organizacijos veiklos procesų formalizavimo (dokumentavimo - normų, taisyklių, procedūrų ir pan. rengimas), procesų eigos ir užduočių vykdymo kontrolės, skirtingų šalių interesų derinimo, rizikos valdymo įgūdžiai

Grafikas 19 Specialioji vadovaujančio asmens kompetencija – KOKYBIŠKŲ MUZIEJAUS PASLAUGŲ TEIKIMO ORGANIZAVIMAS. Muziejai pagal pavaldumą.

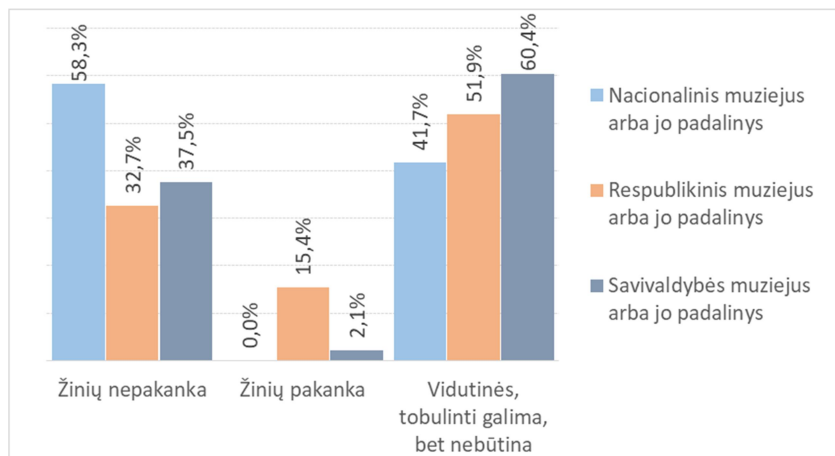


Vertinant gebėjimą tinkamai formalizuoti įstaigos veiklos procesus, užtikrinti jų įgyvendinimo kontrolę ir derinti skirtingų šalių (klientų, muziejaus darbuotojų, steigėjo ir kt.) skirtingo pavaldumo muziejuose ryškėja tai, kad savivaldybių muziejų atstovai yra mažiausiai užtikrinti savo turimomis profesinėmis žiniomis ir pageidautų jas tobulinti. Respublikinio pavaldumo muziejuose ši kompetencija yra palyginti stipri, nes ne daugiau nei 29 proc. atsakiusių teigia, kad kompetenciją būtina tobulinti. Nacionalinių muziejų darbuotojų vertinimai lemia tarpinę poziciją – daugiau nei 62 proc. respondentų šią specialią kompetenciją laiko pakankamai stipria.

#### Specialiosios kompetencijos - TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ANALIZĖ IR VERTINIMAS, sudedamosios dalys

Žinios	Žinios apie organizacijos veiklos vertinimo ir įsivertinimo metodus, kokybės vadybą, kaip įtraukti klientus į paslaugų kokybės gerinimą
Įgūdžiai/ gebėjimai	Gebėjimas surinkti duomenis, įvertinti klientų nuomonę apie teikiamas paslaugas, reguliariai vertinti savo ir darbuotojų veiklą, analizuoti ir išskirti tobulintinas organizacijos veiklos sritis

Grafikas 20 Specialioji vadovujančio asmens kompetencija – TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ANALIZĖ IR VERTINIMAS. Muziejai pagal pavaldumą.

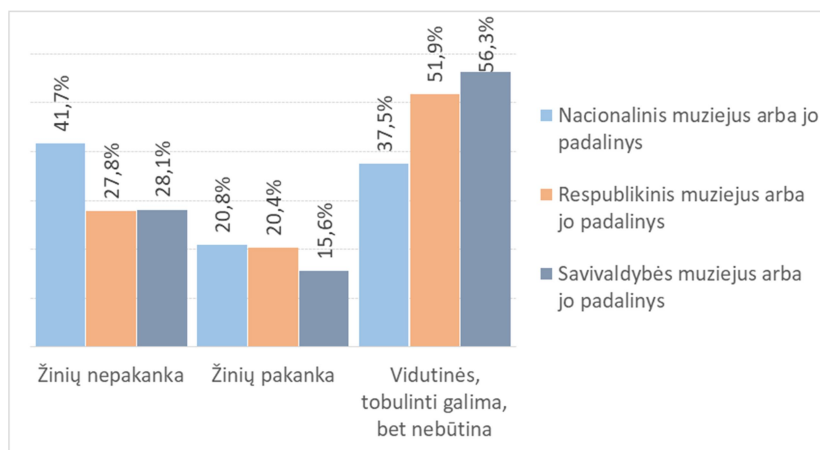


Tvirtesnius gebėjimus vertinti asmeninę bei įstaigos darbuotojų veiklą, analizuoti turimą informaciją apie klientų, lankytojų, visuomenės nuomonę, susijusią su muziejaus veikla ir teikiamomis paslaugomis, daryti išvadas ir atlikti koregavimo veiksmus liudija respublikinių muziejų specialistų atsakymai. Kita vertus, apie tai, kad ši turima vidutinių žinių šioje srityje ir tobulinimui ypatingo poreikio neįdoma teigia daugiau nei 60 proc. savivaldybių muziejų vadovų bei administracijos darbuotojų. Tuo tarpu nacionalinio pavaldumo muziejuose ši kompetencija įvertinama kaip gana silpna, nes apie tai, kad žinių pakanka neatvirtino nė vienas, o kad jų trūksta, nurodė beveik 60 proc. respondentų.

#### Specialiosios kompetencijos - GEBĖJIMAS IMTIS INICIATYVOS, sudedamosios dalys

Žinios	Žinios apie įvairias organizacijos veiklos tobulinimo priemones, pokyčių skatinimo ir jų valdymo būdus, socialinę atsakomybę ir jos skatinimo galimybes
Įgūdžiai/gebėjimai	Gebėjimas užtikrinti įstaigos dalyvavimą projektinėje veikloje, įgyvendinant bendruomenines programas, ruošti projektus, siekiant užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą, teikti rekomendacijas, susijusias su paslaugų kokybės didinimu, inicijuoti ir palaikyti organizacijoje būtinus pokyčius veiklos kokybei gerinti. Derybiniai ir pokyčių valdymo įgūdžiai

Grafikas 21 Specialioji vadovujančio asmens kompetencija – GEBĖJIMAS IMTIS INICIATYVOS. Muziejai pagal pavaldumą.



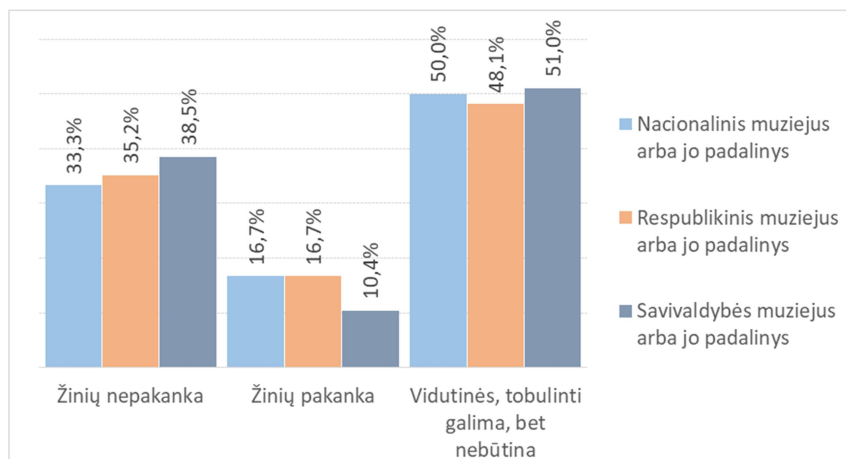


Vertinant specialisto gebėjimus skatinti įstaigos veiklos pokyčius, motyvuoti darbuotojus projektinei veiklai, jo lyderystės, derybinių ir pokyčių valdymo įgūdžius, respondentų atsakymai leidžia teigti, jog nacionalinio pavaldumo muziejuose ši kompetencija yra silpnesnė, nei kitokio pavaldumo muziejuose, nes daugiau nei 41 proc. atsakiusių tvirtina, jog žinių bei įgūdžių nepakanka ir jaučiamas poreikis juos tobulinti.

**Specialiosios kompetencijos - TEIGIAMO ĮSTAIGOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS, VIEŠŪJŲ RYŠIŲ PLĖTRA, sudedamosios dalys**

Žinios	Žinios apie veiklos skaidrumo bei viešumo užtikrinimą, Viešųjų pirkimų organizavimą ir šių procesų reglamentavimą, bendravimą su žiniasklaidos atstovais. Žinios apie atminties institucijų teikiamų paslaugų sistemą, jos veikimo ir reguliavimo principus
Įgūdžiai/ gebėjimai	Gebėjimas tinkamai bendrauti su visuomenės atstovais, ginti įstaigos darbuotojų / klientų interesus, tinkamai atstovauti įstaigą, konstruktyviai reaguoti į klientų pageidavimus ir skundus. Viešojo kalbėjimo įgūdžiai. Bendravimo užsienio kalba įgūdžiai

Grafikas 22 Specialioji vadovaujančio asmens kompetencija – TEIGIAMO ĮSTAIGOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS, VIEŠŪJŲ RYŠIŲ PLĖTRA. Muziejai pagal pavaldumą.



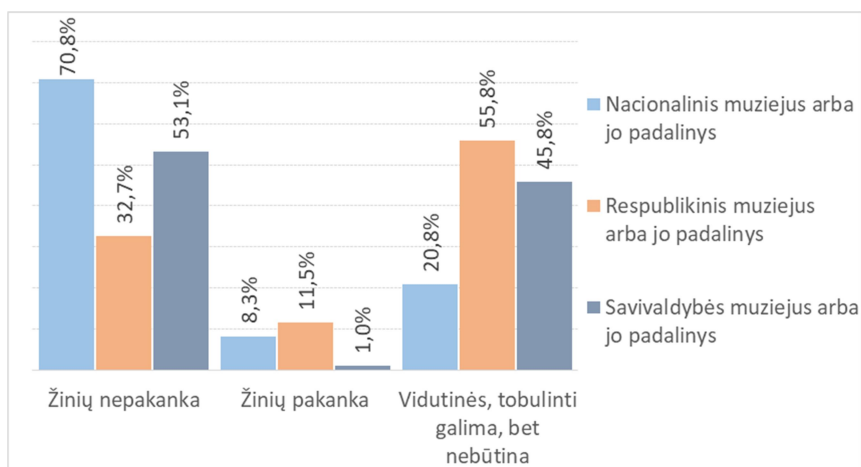
Vertinant muziejų administracijos atstovų ir vadovaujančias pareigas užimančių specialistų profesinius gebėjimus formuoti teigiamą muziejaus įvaizdį užtikrinant jo veiklos skaidrumą ir viešumą, efektyviai bendrauti su visuomene ir žiniasklaida bei naudotis galimomis informacijos palaikymo ir sklaidos priemonėmis, galima teigti, kad situacija įvairaus pavaldumo muziejuose ypatingai nesiskiria. Tvirtinančiųjų, kad žinių bei įgūdžių, susijusių su aukščiau apibrėžta kompetencija, nepakanka, dalis neviršija 39 proc. Likusi dalis respondentų mano, kad profesinės žinios ir įgūdžiai yra arba pakankami, arba vidutiniai, todėl ypatingo poreikio juos tobulinti papildomai nėra.

**Specialiosios kompetencijos - MUZIEJAUS LANKOMUMO DIDINIMAS, sudedamosios dalys**

Žinios	Žinios apie muziejaus lankomumo didinimą nekeičiant fizinių muziejaus charakteristikų. Žinios apie marketingo komplekso elementų efektyvų panaudojimą
--------	---

	muziejų veikloje. Lankytojų poreikių tyrimo metodikos išmanymas, tyrimo vykdymo ir rezultatų vertinimo, efektyvaus projekto valdymo žinios
Įgūdžiai/ gebėjimai	Gebėjimas surinkti duomenis, įvertinti klientų nuomonę apie teikiamas paslaugas. Gebėjimas analizuoti ir išskirti tobulintinas sritis. Darbo su IT įgūdžiai mezgant ir stiprinant viešuosius ryšius, muziejaus įvaizdį. Gebėjimas reguliariai vertinti savo ir darbuotojų veiklą

Grafikas 23 Specialioji vadovaujančio asmens kompetencija – MUZIEJAUS LANKOMUMO DIDINIMAS. Muziejai pagal pavaldumą.



Vertinant muziejų administracijos atstovų ir vadovaujančias pareigas vykdančių darbuotojų atsakymus, susijusius su žiniomis, kaip padidinti muziejų lankomumą nekeičiant fizinių įstaigos charakteristikų, kaip panaudoti IT ir marketingo priemones įgyvendinant šiuolaikinius visuomenės poreikius atitinkančius projektus ir pritraukti kuo daugiau lankytojų bei atkreipti kuo didesnę visuomenės susidomėjimą muziejų veikla bei iniciatyvomis, galima teigti, kad vertinimai yra gana skirtingi. Tuo metu, kad nacionalinio pavaldumo ir savivaldybių muziejų darbuotojai tvirtina, jog jiems žinių bei įgūdžių trūksta (atitinkamai – 70,8 ir 53,1 proc. tai pareiškė), respublikinių muziejų atstovų vertinimas panašus kaip ir vertinant kitas specialiąsias kompetencijas (iki 33 proc.)

### Specialiųjų vadovaujančių asmenų kompetencijų lygio vertinimas atsižvelgiant į respondento darbo trukmę muziejuje

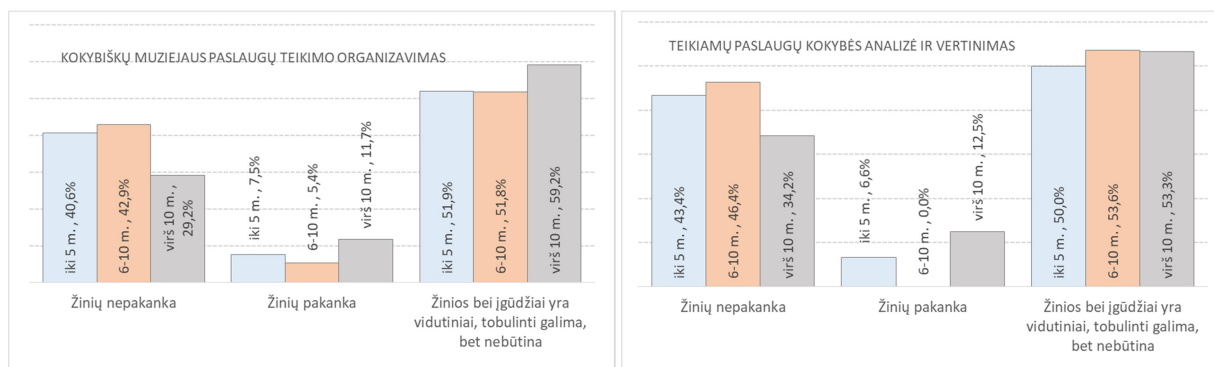
Pagal savo darbo trukmę respondentai - muziejuje vadovaujančias pareigas užimantys ir administracijos darbuotojai (101 respondentas) pasiskirstė į tris grupes:

- Dirbantys iki 5-erių metų – 32 asmenys (beveik 31,7 proc. konkrečios imties);
- Dirbantys 6-10 metų – 20 asmenų (daugiau nei 19,8 proc. konkrečios imties);
- Dirbantys ilgiau nei 10 metų - 48 asmenys (beveik 47,52 proc. konkrečios imties).

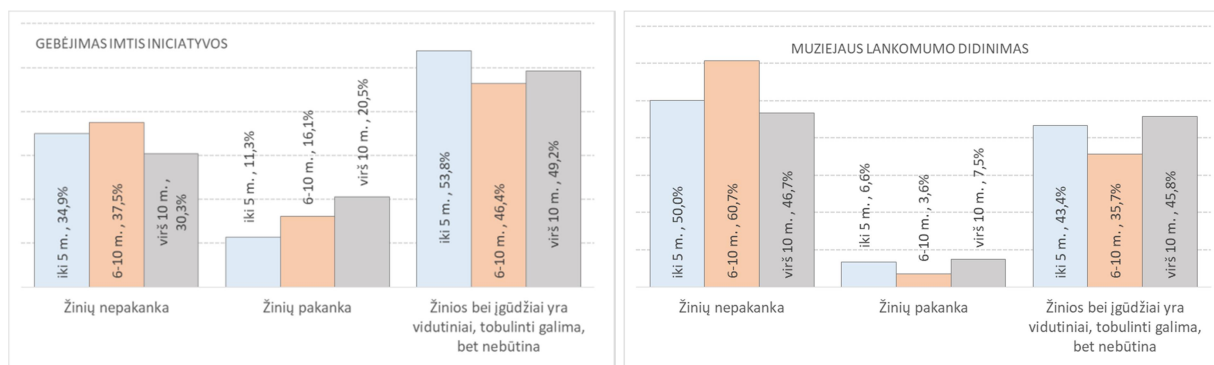
Vertinant gautus atsakymus reikėtų pripažinti tai, kad nežymiai išsiskiria respondentai, kurių darbo stažas muziejuje apima laikotarpį nuo 6-erių iki 10 m. Jie, vertinant tokias kompetencijas, kaip kokybiškų

muziejaus paslaugų teikimo organizavimas, teikiamų paslaugų kokybės analizė ir vertinimas, gebėjimas imtis iniciatyvos ir muziejaus lankomumo didinimas, šiek tiek didesne dauguma viršija kitas grupes pagal darbo stažą, nes nurodo turį nepakankamai žinių bei įgūdžių minėtoms kompetencijoms (Grafikas 24 ir Grafikas 25).

**Grafikas 24 Specialiųjų kompetencijų vertinimas – kokybiškų muziejaus paslaugų teikimo organizavimas ir teikiamų paslaugų kokybės analizė ir vertinimas (išsiskiria vadovaujantys asmenys, kurių stažas nuo 6 iki 10 m.).**

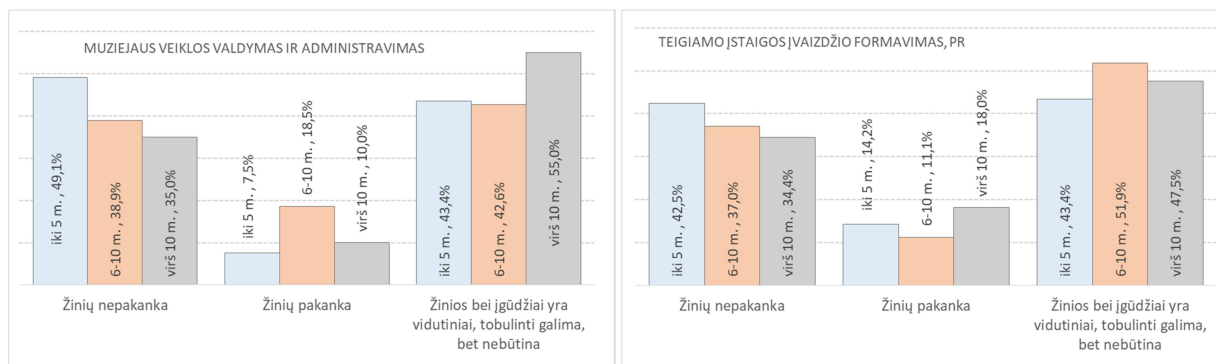


**Grafikas 25 Specialiųjų kompetencijų vertinimas – gebėjimas imtis iniciatyvos ir muziejaus lankomumo didinimas (nepakankamomis žiniomis išsiskiria vadovaujantys asmenys, kurių stažas nuo 6 iki 10 m.).**



Kita vertus, darbuotojai, kurių darbo muziejuje trukmė neviršija 5 m., tokias kompetencijas, kaip muziejaus veiklos valdymas ir administravimas bei teigiamo įstaigos įvaizdžio formavimas ir viešųjų ryšių stiprinimas, vertina palyginti silpnai, teigdami, jog joms nepakanka turimų profesinių žinių bei praktinių įgūdžių (Grafikas 26).

Grafikas 26 Specialiųjų kompetencijų vertinimas – kaip muziejaus veiklos valdymas ir administravimas bei teigiamo įstaigos įvaizdžio formavimas ir viešųjų ryšių stiprinimas (nepakankamomis žiniomis išsiskiria vadovaujantys asmenys, kurių darbo stažas – iki 5 m.).

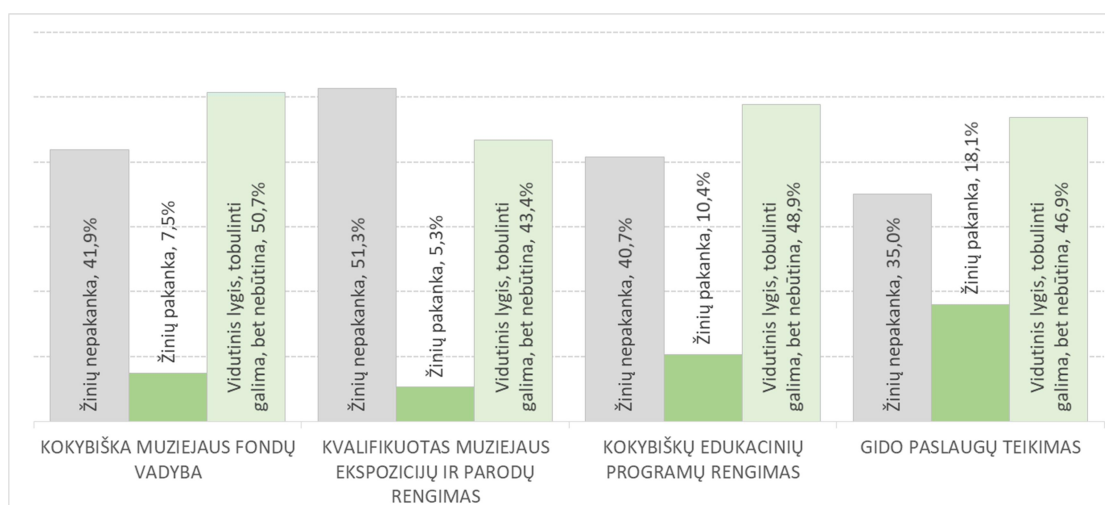


### 1.5.3 Specialiųjų kompetencijų, reikalingų muziejininko darbui, (įsi)vertinimas

Atsakyti į šioje anketos dalyje pateiktus klausimus buvo prašoma visų respondentų, kadangi nemaža dalis jų be vadovo ar padalinio vadovo pozicijos dar turi ir įvairių muziejininko pareigų arba vienas muziejaus darbuotojas savo darbe gali būti ir fondų saugotojas, ir parodų rengėjas-kuratorius ir edukacinių programų rengėjas-organizatorius, ir ekskursijų vadovas. Specialistų, kurie atsakė į klausimus apie specialiąsias kompetencijas, kurios reikalingos dirbti muziejininko darbą atsakė 227 asm.

Respondentų buvo prašoma, atsižvelgiant į pateiktas aiškinamąsias gaires apie specialiųjų kompetencijų žinias bei įgūdžius, įvertinti juos, pasirenkant vieną iš kriterijų: 1 - turima nepakankamai žinių ir įgūdžių ir jaučiamas poreikis juos tobulinti; 2 - turimos žinios ir įgūdžiai yra pakankami, todėl juos tobulinti nėra poreikio, 3 - turimos žinios ir įgūdžiai yra vidutiniai, todėl juos tobulinti galima, tačiau ypatingo poreikio nėra.

Grafikas 27 Specialiųjų kompetencijų, reikalingų muziejininkui, vertinimas (prof. žinių ir įgūdžių vidurkiai) N=227.



Vertinant visas keturias specialiąsias muziejininkų kompetencijas, ryškėja, kad:

- Vidutiniškai 43 procentai respondentų – 97 asm. nurodo, kad jiems nepakanka žinių bei įgūdžių specialiųjų kompetencijų srityje. Tiesa, gido paslaugų teikimas vertinamas, kaip stipresnė kompetencija, 35 proc. respondentų atsakius, jog žinių šioje srityje turima nepakankamai.
- Vidutiniškai 10 proc. visos imties – 23 asm. nurodo, kad turimos žinios ir įgūdžiai specialiųjų kompetencijų srityje yra pakankami, todėl papildomai juos tobulinti poreikio neįaučiama.
- Vidutiniškai 47 proc. respondentų – 107 asm. savo žinias, būtinas specialiosioms kompetencijoms, vertina kaip vidutines ir mano, kad tobulinti jas galima, tačiau ypatingo poreikio neįaučiama.

Reikia pripažinti, kad visos keturios specialiosios kompetencijos vertinamos palyginti panašiai, šiek tiek išskiriant stipresnę gido paslaugų teikimo kompetenciją ir silpnesnę kvalifikuoto ekspozicijų ir parodų rengimo kompetenciją, kur pageidaujama daugiau priemonių tobulinimui. Be to, ypatingo skirtumo tarp turimų profesinių žinių bei profesinių praktinių įgūdžių nebuvo užfiksuota, šių dviejų kriterijų lygis yra gana vienodas.

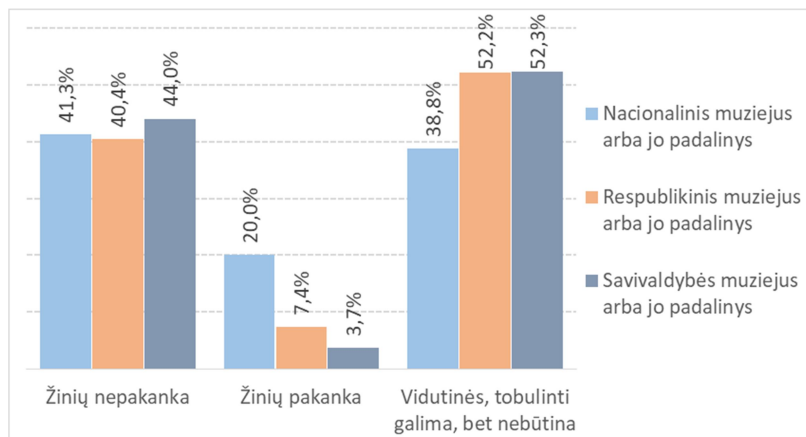
Žemiau pateikiamas detalus specialiųjų kompetencijų, reikalingų muziejininkui, apibūdinimas ir įvertinimas muziejų pavaldumo ir respondentų darbo trukmės muziejuje pjūviais.

Anketoje profesinės žinios ir profesiniai įgūdžiai buvo vertinami atskirai tam, kad išsiaiškinti, ar yra atotrūkis tarp turimų žinių ir praktinių gebėjimų. Kadangi ypatingo atotrūkio nefiksuojama, tai duomenų suvestinėse pateikiamos žinių bei įgūdžių vidurkinės reikšmės.

#### **Specialiosios muziejininko kompetencijos - KOKYBIŠKA MUZIEJAUS FONDŲ VADYBA, sudedamosios dalys**

Žinios	Žinios apie muziejaus kolekcijų formavimo ir valdymo principus, teisinį muziejų rinkinių kaupimo, apsaugos, apskaitos ir saugojimo procesų reguliavimą, klasifikavimo sistemas, muziejų eksponatų skaitmeninę apskaitą ir duomenų valdymą
Įgūdžiai/ gebėjimai	Gebėjimas klasifikuoti rinkinius, veiklų koordinavimo įgūdžiai, gebėjimas tiksliai, aiškiai ir suprantamai formuluoti fondų analizės ir eksponatų tyrimo užduotis, laiko ir resursų planavimo ir valdymo įgūdžiai, darbo su IT įgūdžiai užtikrinant fondų skaitmeninę apskaitą ir duomenų valdymą

Grafikas 28 Specialioji muziejininko kompetencija – KOKYBIŠKA MUZIEJAUS FONDŲ VADYBA. Muziejai pagal pavaldumą.



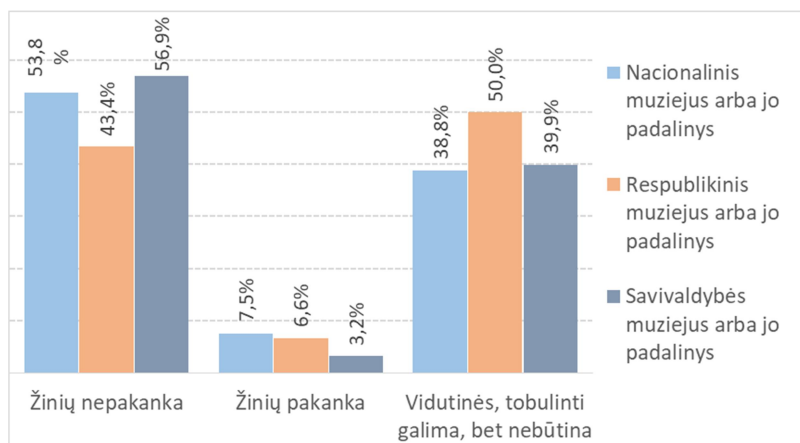
Vertinant muziejininko kompetenciją formuoti ir valdyti muziejaus kolekcijas, klasifikuoti rinkinius remiantis teisiniais duomenų apsaugos ir apskaitos principais, išmanyti fondų duomenų skaitmeninės apskaitos bei valdymo priemonės ir įrankius matyti, kad apie 42 proc. respondentų iš nacionalinio, respublikinio pavaldumo ir savivaldybių muziejų teigia, jog šioje srityje jie stokoja žinių bei įgūdžių, todėl pageidautų juos stiprinti.

Nacionalinių muziejų atstovai didesne procentine (20 proc.) dalimi nurodo, kad turi pakankamai kokybiškai muziejaus fondų vadybai reikalingų žinių ir praktikos, tuo tarpu respublikinių ir savivaldybių muziejų darbuotojų teigimu, jų žinios bene 3 kartus silpnesnės (atitinkamai 7,4 ir 3,7 proc.), tačiau daugiau nei pusė respondentų iš šių muziejų tvirtina, kad šioje srityje jiems papildomas kvalifikacijos tobulinimas nėra būtinas, nes jų žinios ir įgūdžiai – vidutinio lygio.

### Specialiosios muziejininko kompetencijos - KVALIFIKUOTAS MUZIEJAUS EKSPOZICIJŲ IR PARODŲ RENGIMAS, sudedamosios dalys

Žinios	Žinios apie ekspozicijos conceptualumo principus, ekspozicijos kūrimo metodiką ir pristatymo visuomenei principus, naujausias eksponavimo tendencijas pasaulinėje muziejų/parodų praktikoje (ekspozicijų dizainas, turinio ir formos dermė, IT technologijų taikymas), eksponatų apsaugą, skolinimąsi, draudimą. Efektyvaus projekto valdymo žinios
Įgūdžiai/ gebėjimai	Gebėjimas įvertinti, pasirinkti ir taikyti šiuolaikinius ekspozicijų / parodų rengimo metodus praktiškai, numatyti finansinius ekspozicijų rengimo klausimus, koordinuoti veiklas, formuluoti užduotis, planuoti laiką ir resursus

Grafikas 29 Specialioji muziejininko kompetencija – KVALIFIKUOTAS MUZIEJAUS EKSPOZICIJŲ IR PARODŲ RENGIMAS. Muziejai pagal pavaldumą.



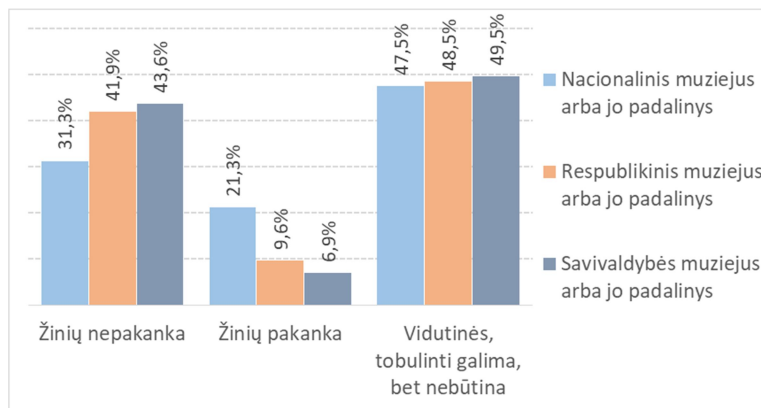
Vertinant specialiąją muziejininko kompetenciją kurti šiuolaikines muziejininkystės tendencijas ir kintančius visuomenės poreikius atitinkančias ekspozicijas bei parodas, atsirenkant ir pritaikant tam skirtus metodus ir priemones, planingai naudojant turimus resursus išryškėja, kad vidutiniškai daugiau nei pusė (virš 51 proc.) respondentų iš skirtingo pavaldumo muziejų tvirtina, kad žinių bei praktinių įgūdžių šioje srityje jiems nepakanka ir pageidaujama papildomo ugdymo ir stiprinimo.

Tai, kad turi pakankamai žinių ir kvalifikacijos tobulinimo nepageidauja, teigia ne daugiau kaip 6 proc. respondentų vidutiniškai, o savo žinias bei praktinius įgūdžius vidutiniu lygiu vertina ne daugiau nei 43 proc. respondentų bendrai paėmus. Tiesa, šiuo atveju respublikinių muziejų atstovai išsiskiria – 50 proc. atsakiusių mano, kad papildomas ugdymas galimas, tačiau nėra būtinas.

#### Specialiosios muziejininko kompetencijos - KOKYBIŠKŲ EDUKACINIŲ PROGRAMŲ RENGIMAS, sudedamosios dalys

Žinios	Žinios apie muziejaus edukacinės veiklos sampratą ir strategiją, edukacinės veiklos ir kt. muziejaus renginių teikiamas galimybes, pedagoginį ir motyvacinį potencialą. Pedagoginės ir andragoginės žinios. Efektyvaus projekto valdymo žinios
Įgūdžiai/ gebėjimai	Gebėjimas susipažinti, įvertinti ir taikyti šiuolaikinius edukacinių programų ir kt. renginių rengimo metodus praktiškai, numatyti finansinius edukacinės programos ir kt. renginių rengimo ir įgyvendinimo klausimus, formuluoti užduotis, koordinuoti veiklas, planuoti resursus. Lankytojų aptarnavimo ir viešojo kalbėjimo įgūdžiai.

### 30 Specialioji muziejininko kompetencija – KOKYBIŠKŲ EDUKACINIŲ PROGRAMŲ RENGIMAS. Muziejai pagal pavaldumą.



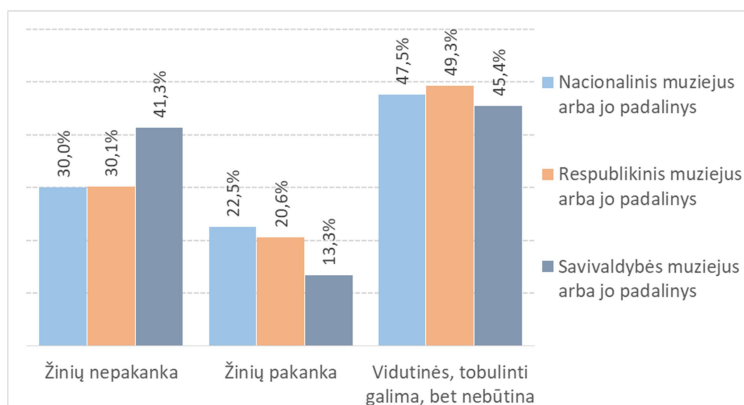
Vertinant muziejininko gebėjimus sukaupti informaciją, reikalingą šiuolaikinius įvairaus amžiaus grupių lankytojų poreikius atitinkančioms edukacinėms programoms parengti, pasirinkti metodus ir priemones edukacinių programų pristatymui ir lankytojų pritraukimui bei sudominimui, matyti, kad beveik 40 proc. respondentų iš skirtingo pavaldumo muziejų mano, jog šioje srityje jų įgūdžiai ir žinios nėra pakankami, todėl reikalauja papildomo ugdymo. Tiesą sakant, palyginti nemaža dalis respondentų (iki 49 proc. vidutiniškai) tvirtina, kad jų žinios bei praktiniai įgūdžiai yra tokio lygio, jog papildomas ugdymas yra galimas, tačiau nebūtinai. Tuo tarpu, tik šiek tiek daugiau nei 12 proc. respondentų linkę manyti, kad turi pakankamai žinių ir patirties, reikalingos edukacinių programų rengimui ir pristatymui. Čia išsiskiria nacionalinių muziejų atstovai (21,3 proc.), kurie yra įsitikinę pakankamai aukštu šios kompetencijos lygiu.

#### Specialiosios muziejininko kompetencijos - GIDO PASLAUGŲ TEIKIMAS, sudedamosios dalys

Žinios	Ekskursijų rengimo ir vedimo metodikos išmanymas. Žinios apie šalies bei užsienio kultūrą, istoriją, geografiją ir pasaulio meno raidą. Žinios apie šalies muziejų išteklius – fondus bei ekspozicijas. Valstybinės kalbos žinios bei etikos normų išmanymas.
Įgūdžiai/ gebėjimai	Retorikos ir psichologijos pagrindai; gebėjimas auditorijai perteikti turimas žinias, klausytojų dėmesio bei ekskursijos laiko valdymas. Gebėjimas susieti šalies ir užsienio kultūros, meno bei istorinės raidos ypatumus, pristatant savo muziejaus ekspoziciją ir pabrėžiant jos išskirtinumą.

Grafikas 31 Specialioji muziejininko kompetencija – GIDO PASLAUGŲ TEIKIMAS. Muziejai pagal pavaldumą.





Atsižvelgiant į skirtingo pavaldumo muziejų darbuotojų nuomonę apie jų turimas profesines žinias bei įgūdžius, būtinus kokybiškoms ekskursijų muziejuose vedimo paslaugoms teikti, galima daryti išvadą, kad daugiau nei 47 proc. respondentų mano, jog čia papildomas ugdymas nėra būtinas, nes jų turimos žinios – vidutinės. Be to, beveik 19 proc. atsakiusių teigia turį pakankamai žinių ir įgūdžių gido paslaugoms teikti. Čia šiek tiek silpnesnės savivaldybių muziejų darbuotojų pozicijos, nes daugiau nei 41 proc. jų tvirtina, kad žinių bei įgūdžių stokoja, todėl pageidautų juos papildomai tobulinti.

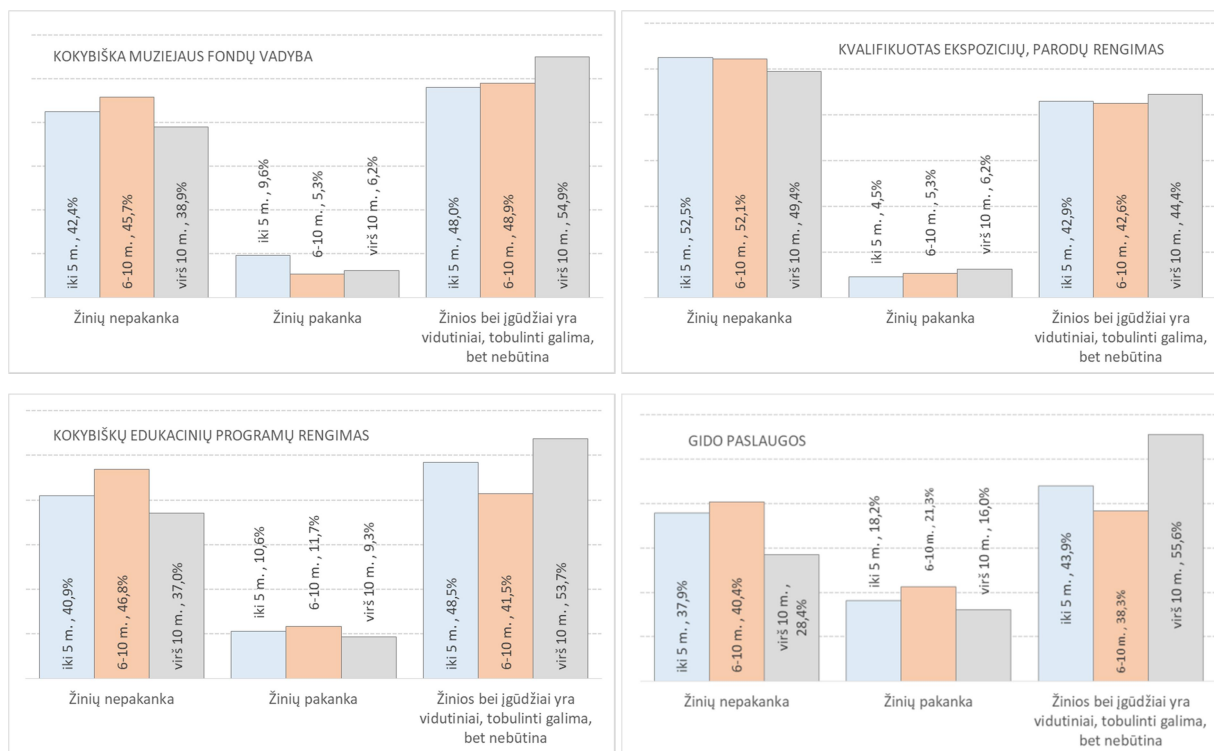
### Specialiųjų kompetencijų, reikalingų muziejininkui, lygio vertinimas atsižvelgiant į respondento darbo trukmę muziejuje

Pagal savo darbo trukmę respondentai (277 asm.) pasiskirstė į tris grupes:

- Dirbantys iki 5-erių metų – 99 asmenys (beveik 44 proc. konkrečios imties);
- Dirbantys 6-10 metų – 47 asmenų (daugiau nei 20 proc. konkrečios imties);
- Dirbantys ilgiau nei 10 metų - 81 asmenys (beveik 36 proc. konkrečios imties).

Vertinant gautus atsakymus reikėtų pripažinti tai, kad pagal žinių ir praktinių įgūdžių trūkumą ypatingai ryškių skirtumų tarp grupių, turinčių skirtingą darbo stažą muziejuje nefiksuojama. Tik grupė, kurios darbo stažas nuo 6 iki 10 m. keliomis šimtosiomis procento dalimis išsiskiria tvirtindama, jog jų specialiosios kompetencijos nepakankamos, todėl reikalauja papildomo ugdymo. Tuo tarpu dirbantieji muziejų sistemoje ilgiau nei 10 m. (vidut. 52 proc.) šiek tiek dažniau nei trumpesnį darbo stažą turintieji (vidut. 44 proc.) nurodo, kad jų profesinės žinios bei praktiniai įgūdžiai specialiųjų kompetencijų srityje yra vidutiniški, todėl jų tobulinimas yra galima, tačiau nebūtinas (Grafikas 32).

Grafikas 32 Specialiųjų muziejininko kompetencijų vertinimas – kokybiška muziejaus fondų vadyba ir kvalifikuotas ekspozicijų, parodų rengimas (žinių trūkumu nežymiai išsiskiria asmenys, kurių stažas nuo 6 iki 10 m., o vidutinį kompetencijos lygį dažniau nurodo asmenys, dirbantys ilgiau nei 10 m. ).



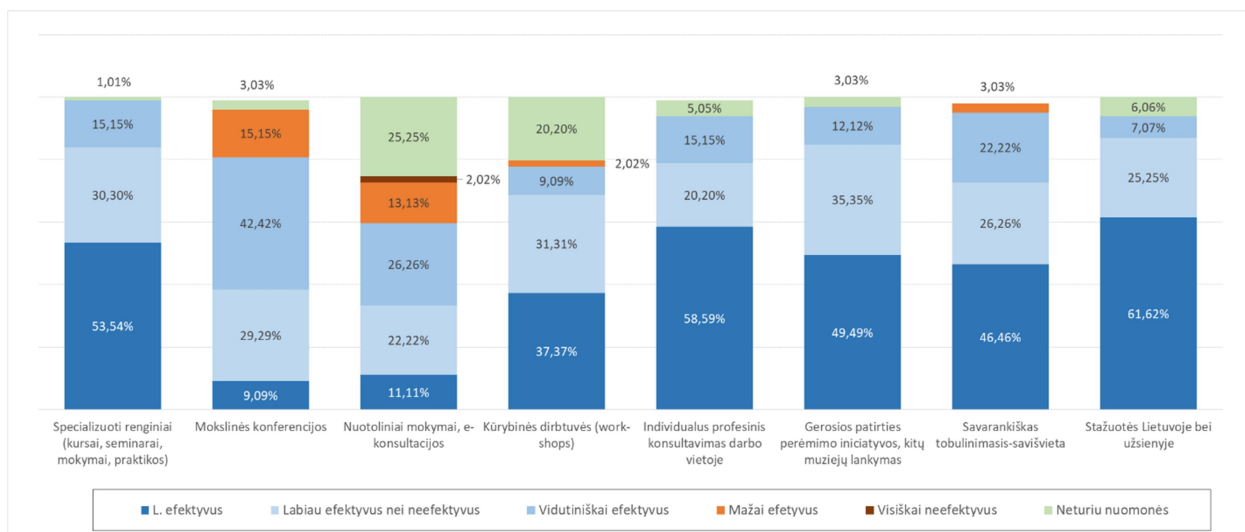
### 1.5.4 Kvalifikacijos tobulinimo priemonių efektyvumo vertinimas

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie daugumą profesinės kvalifikacijos vystymo galimybių ir priemonių poveikį ir naudą jų buvo prašoma pasirinkti ir kiekvienai iš pateiktų profesinės kvalifikacijos tobulinimo priemonių priskirti tam tikrą galimą vertinimo parinktį. Respondentai galėjo rinktis iš pateiktų atsakymų:

1. Palankaus vertinimo parinktys:
  - Labai efektyvu;
  - Labiau efektyvu nei neefektyvu;
  - Vidutiniškai efektyvu.
2. Nepalankaus vertinimo parinktys:
  - Mažai efektyvu;
  - Visiškai neefektyvu.
3. Neutralaus vertinimo parinktys:
  - Neturiu nuomonės.

Reikia pripažinti, kad galimų ir rinkoje siūlomų kvalifikacijos tobulinimo būdų efektyvumą tiek muziejų vadovaujantis personalas, tiek darbuotojai įvertino gana panašiai. Praktiškai visos priemonės sulaukė daug didesnio palankumo bei pripažinimo ir kur kas mažiau nepalankių ar neutralių vertinimų.

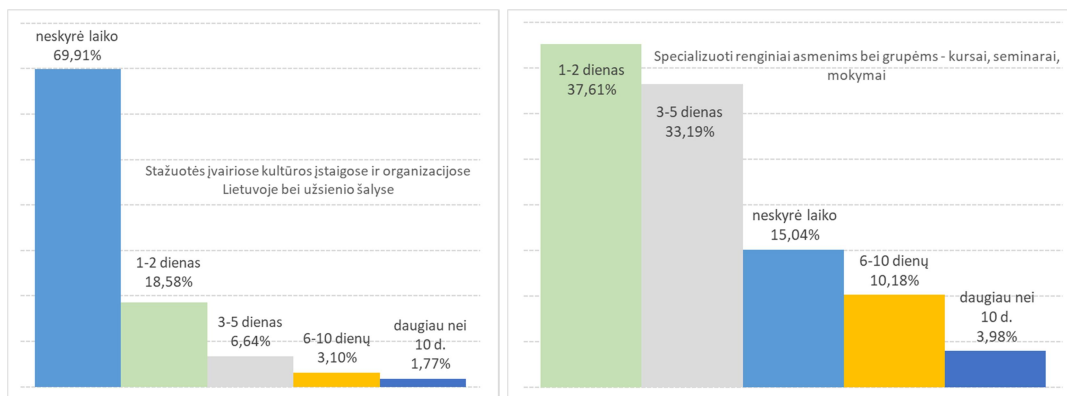
Grafikas 33 Kvalifikacijos tobulinimo priemonių efektyvumo vertinimas. Muziejų administracijos ir vadovaujančias pareigas vykdantys darbuotojai (N=101)



Vis dėlto, labiausiai efektyviomis ir vadovai, ir muziejininkai pripažįsta stažuotes įvairiose kultūros ir mokslo institucijose Lietuvoje bei užsienyje. Šiai priemonei suteikiama daugiausia vertinimų – LABAI EFEKTYVU. Bendras palankus vertinimas tenka beveik 87 proc. muziejininkų ir 95 proc. administracijos darbuotojų. Tiesa, apie šį kvalifikacijos kėlimo būdą 6 proc. administracijos darbuotojų ir šiek tiek daugiau nei 12 proc. muziejininkų savo nuomonės neišreiškė pasirinkdami neutralią parinktį.

Nežiūrint į tai, kad didelė dalis respondentų labai palankiai vertina stažuotę kitose kultūros įstaigose bei organizacijose naudą, galimybių stažuotei per 12 mėn. iki apklausos neturėjo beveik 70 procentų visų respondentų. Iš tų, kurie vyko į profesinę stažuotę per nurodytą 12 mėn. laikotarpį (68 asm.), tik 5,8 proc. arba 1,7 proc. visos imties (4 iš 227 asm.) tam skyrė daugiau nei 10 d. Daugiausia tarp vykusių į profesinę stažuotę skyrė tam ne daugiau nei dvi dienas (42 iš 68 asm.) arba 18,5 proc. visos imties (Grafikas 34).

Grafikas 34 Kvalifikacijos tobulinimo priemonėms skirtas laikas 12 mėn. laikotarpiu (N=227)

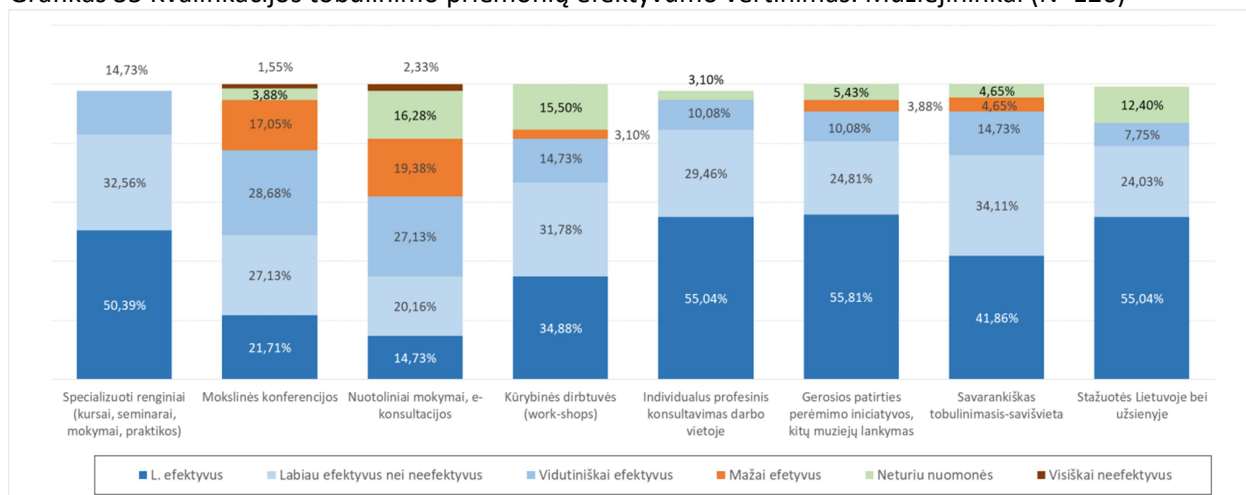


Kitas pagal vertinimą LABAI EFEKTYVU išsiskiriantis profesinės kvalifikacijos tobulinimo kelias – didesnę patirtį turinčių kolegų individualus betarpiškas konsultavimas darbo vietoje. Šią priemonę veiksminga

laiko abi respondentų grupės, priskirdamos jam visas tris palankaus vertinimo parinktis. Didžioji dauguma respondentų šiai priemonei priskyrė tik palankaus vertinimo parinktis (apie 94 proc. abejose grupėse). Tik 5 proc. administracijos ir vadovaujančias pareigas einančių respondentų ir 3 proc. muziejininkų apie šį metodą pasirinko neutralią parinktį ir savo nuomonės nepareiškė.

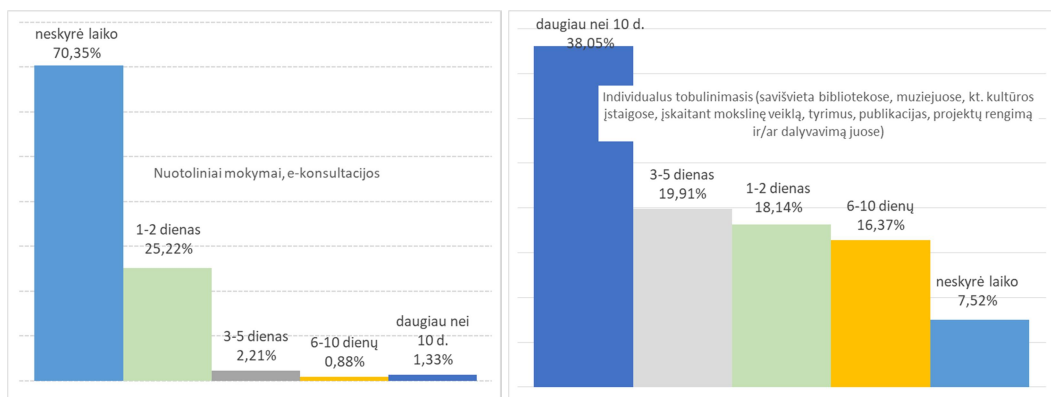
Trečiu reikšmingu pagal vertinimą LABAI EFEKTYVU, tačiau į pirmą vietą pagal bendrą palankumo koeficientą (apie 98 proc. abejose respondentų grupėse) stojančiu profesinės kvalifikacijos tobulinimo keliu laikomas dalyvavimas specializuotuose renginiuose – įvairiuose kursuose, seminaruose, mokymuose. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad šiai krypciai nebuvo skirtas nė vienas nepalankus ar neutralus vertinimas. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad galimybę dalyvauti 1-2 ir 3-5 dienų mokymuose ar seminaruose kartu sudėjus turėjo daugiau nei 70 proc. visų respondentų, o tam visiškai neskyrė laiko 15 proc. visos imties (Grafikas 34).

Grafikas 35 Kvalifikacijos tobulinimo priemonių efektyvumo vertinimas. Muziejininkai (N=126)



Daugiausia nepalankių vertinimų sulaukė galimybės kvalifikaciją tobulinti nuotoliniu būdu ar e-konsultacijų pagalba. Kol kas šį kelią kaip mažai efektyvų vertina apie 13 proc. administracijos darbuotojų ir šiek tiek daugiau nei 19 proc. muziejininkų. Gali būti, kad todėl, jog vertina nepalankiai, šia kvalifikacijos tobulinimo priemone pasinaudojo palyginti menkas respondentų skaičius – 159 asm. arba 70 proc. visos imties (. Tačiau galima manyti ir tai, jog respondentai ne tai, kad sąmoningai nesirinko kvalifikaciją stiprinti nuotoliniu būdu, bet jie tiesiog neturėjo tokios galimybės dėl nepakankamos pasiūlos rinkoje.

Grafikas 36 Nuotoliniams mokymams; e-konsultacijoms ir individualiam tobulinimui skirtas laikas 12 mėn. laikotarpiu (N=227)



Gana panašios nepalankaus vertinimo dalies sulaukė ir kitas būdas profesinei kvalifikacijai tobulinti – tai dalyvavimas mokslinėse konferencijose (nepalankiai vertinti pasirinko atitinkamai daugiau nei 15 ir 17 proc. respondentų). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad tik šios dvi priemonės sulaukė apčiuopiamo daugiau nei 1 proc. vertinimo kaip visiškai neefektyvios, tuo tarpu kitoms kvalifikacijos tobulinimo kryptims tokio griežto neigiamo vertinimo nebuvo skirta išvis (Grafikas 34; Grafikas 35).

Vertinant tai, kiek respondentai nurodė skyrę laiko individualiam (savarankiškam) tobulinimui (tai - savišvieta bibliotekose, muziejuose, kultūros centruose, kitose kultūros įstaigose, viešuose meno renginiuose ir kt., įskaitant mokslinę veiklą, tyrimus, publikacijas, projektų rengimą ir/ar dalyvavimą juose), galima teigti, ši kryptis natūraliai užima daugiausia muziejuose dirbančiųjų asmenų laiko, nes dažniausiai buvo pasirenkama ilgiausia trukmė iš pateiktų pasirinkimui (daugiau nei 10 d.). Tikėtina, kad trukmė individualiam kvalifikacijos tobulinimui 12 mėn. laikotarpiu gali būti ir kur kas ilgesnė, nes ji paprastai nėra brangi, lengviau įgyvendinama ir ją renkama priklausomai nuo individualaus poreikio ir atsakomybės lygio (Grafikas 36).

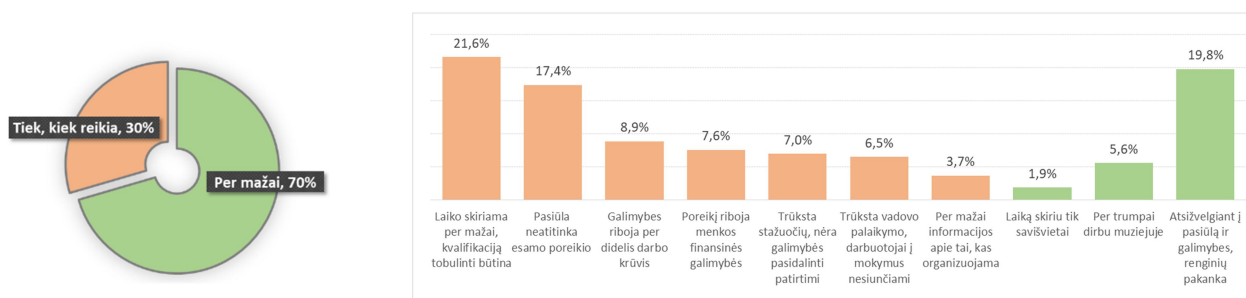
### 1.5.5 Muziejų darbuotojų motyvacijos lygio ir galimybių dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo procese vertinimas

Tam, kad galima būtų atsakyti į klausimą, ar muziejuose dirbantys specialistai yra pakankamai motyvuoti tobulinti savo kvalifikaciją ir turi užtektinai galimybių pasinaudoti įvairiomis tam skirtomis priemonėmis, buvo vertinama tai, ką respondentai mano apie 12 mėn. laikotarpio kvalifikacijos tobulinimui skirtą laiką. Pildančiųjų anketą buvo klausiama, ar jų nuomone yra pakankamos galimybės rintis ir dalyvauti specialiuose renginiuose, vykti į stažuotes. Kaip matyti iš žemiau pateiktos informacijos (

Grafikas 37). Bene 70 proc. visų respondentų teigia, kad jiems nepakanka jų profesinių kompetencijų ugdymui skiriamų priemonių. Respondentų atsakymai atliekant duomenų suvestinę buvo susisteminti pagal turinį. Didžioji dalis – daugiau nei 21 proc. atsakiusiųjų, nenurodydami detalesnių priežasčių, trumpai teigė, jog nors nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas būtinas, tačiau tam skiriama per mažai laiko. Pakankamai reikšminga dalis respondentų (17,4 proc.) teigė kad siūlomos kvalifikacijos tobulinimo

priemonės neatitinka besikeičiančio poreikio ar galimybes riboja pernelyg didelis tiesioginio darbo krūvis (8,9 proc.), menkos finansinės tiek asmeninės, tiek įstaigos finansinės galimybės (7,6 proc.), darbuotojai negali vykti į mokymus vadovo sprendimu (6,5 proc.). Palyginti nedidelė dalis respondentų (3,7 proc.) teigia, kad jiems trūksta informacijos apie tai, kokie renginiai organizuojami. Tiesa, vertinant komentarus jų, kuriems kvalifikacijos tobulinimo priemonėms skirta laiko pakanka, išryškėja kelios dažniausios priežastys. Vieni tvirtina, kad, atsižvelgiant į esamą pasiūlą, renginių pakanka (19,8 proc.), kiti, nors ir labai nedidelis skaičius, teigia, jog pakanka laiko, kuris skiriamas savišvietai (1,9 proc. imties) arba nurodo, kad dar per trumpai dirbo muziejuje tam, kad galėtų vertinti (5,6 proc.), todėl pasirinko atsakymą, kad kvalifikacijos tobulinimui laiko skirta pakankamai.

Grafikas 37 Atsakymai į klausimą - „Ar manote, kad dalyvavote pakankamai kvalifikacijos tobulinimo



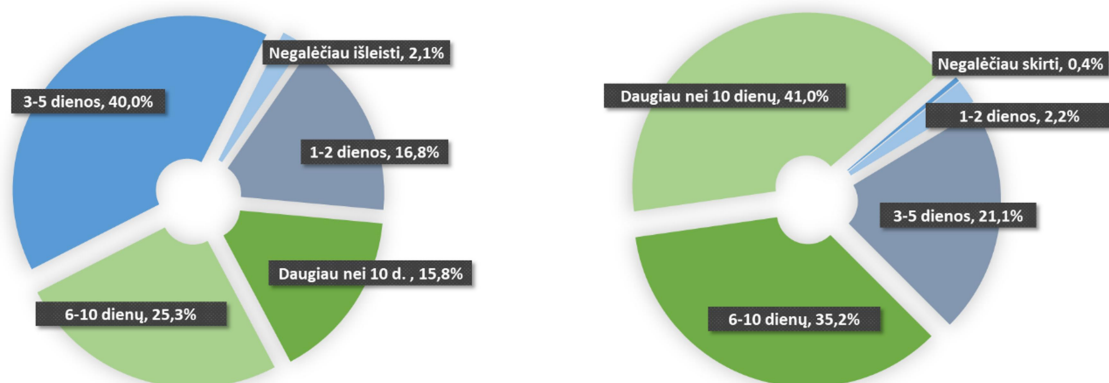
renginių/stažuočių per pastaruosius 12 mėn., ar pakankamai tam skyrėte laiko ir kodėl?“

Tyrimo metu buvo nuspręsta įvertinti, ar skiriasi muziejų vadovaujančių darbuotojų ir visų respondentų (kartu su vadovais) nuomonės apie tai, kiek dienų per metus galima būtų, įvertinant visas galimybes ir realų asmeninį poreikį skirti kvalifikacijos tobulinimo renginiams (mokymams). Atsakydami į klausimą „Kiek vidutiniškai dienų per metus, atsižvelgiant į išteklius, galėtumėte išleisti savo įstaigos darbuotojus į mokymus?“, muziejų vadovaujantys specialistai dažniausiai nurodė 3-5 d. (40 proc. atsakiusiųjų), tiesa, kita reikšmingesnė galis (apie 25 proc.) teigė, kad būtų galimybė siųsti darbuotojus į mokymus 6-10 dienų. Tuo tarpu, atsakydami į klausimą „Kiek dienų per metus, atsižvelgiant į asmeninį poreikį, reikėtų (norėtumėsi) skirti kvalifikacijos tobulinimui?“, visi respondantai - muziejų darbuotojai, dažniausiai nurodė, kad skirti šiam tikslui reikėtų daugiau nei 10 d. (41 proc.) bei 6-10 d. (35,2 proc.).

Grafikas 38 Laikas, kuris turėtų būti skirtas profesinės kvalifikacijos tobulinimui.

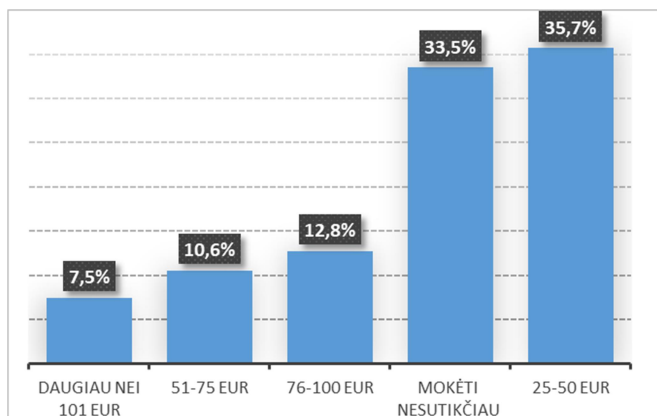
Muziejų vadovai (N=95)

Muziejų specialistai, visi respondantai (N=227)



Atsižvelgiant į tai, kad daugumai respondentų nepakako laiko, kuris buvo skirtas kvalifikacijos tobulinimui 12 mėn. laikotarpiu ir norėję daugiau renginių tam tikslui, tyrimo metu buvo klausiami visų respondentų atsakyti į klausimą, ar jie sutiktų savo lėšomis kelti kvalifikacijos lygį, įskaitant ir profesinės literatūros įsigijimą, kelionės išlaidas mokymams, stažuotėms ir kt. Sutinkančiųjų prisidėti savo lėšomis buvo prašoma nurodyti, kiek lėšų per metus jie galėtų tam tikslui skirti. Pagal atsakiusiųjų duomenis matyti, kad investuoti pinigines lėšas nesutiktų bene 33 proc. visų respondentų, tačiau tuo pat metu labai panaši dalis atsakiusiųjų – 35 proc., sutiktų per metus išleisti, o galbūt ir išleidžia, 25-50 Eur savo kvalifikacijos tobulinimo reikmėms (Grafikas 39 Lėšos, kurias muziejų darbuotojai galėtų skirti kvalifikacijos tobulinimo priemonėms (N=227) Grafikas 39).

Grafikas 39 Lėšos, kurias muziejų darbuotojai galėtų skirti kvalifikacijos tobulinimo priemonėms (N=227)



## 2. Lietuvos Muziejų Darbuotojų pusiau struktūruotas interviu

---

2017 m. gegužės - liepos mėn. N = 18



## 2.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo laikas:** 2017 m.

**Struktūruotų interviu respondentų skaičius:** N = 18

**Struktūruoto interviu tikslas:** – apibrėžti kompetentingo muziejaus darbuotojo sąvoką, įvertinti šiuo metu muziejuose egzistuojančią kvalifikacijos vertinimo ir tobulinimo sistemą bei formuluoti įžvalgas, susijusias su kvalifikacijos tobulinimo procesų gerinimu.

**Tyrimo objektas:** šalies muziejų (nacionalinių, respublikinių, savivaldybių) darbuotojai (vadovai, administracijos darbuotojai ir vadovaujantys specialistai).

**Struktūruoto interviu būdas:** į susitikimą su konsultantais buvo kviečiami muziejų vadovaujantys darbuotojai ir specialistai, kurie yra susipažinę su savo darbuotojų profesine kompetencija, jų poreikiais šioje srityje ir galimybėmis, kurias muziejus ir kitos institucijos gali suteikti tam, kad tam tikros profesinės kompetencijos būtų įgyjamos, tobulinamos bei perduodamos.

**Atrankos metodas:** Organizatoriai kreipėsi į konkrečių muziejų vadovus ir specialistus Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose bei Telšiuose, kviesdami dalyvauti susitikimuose. Atsižvelgiant į geografinį muziejų išsidėstymą pusiau struktūruoti interviu vyko Vilniuje, Klaipėdoje ir Šiauliuose. Iš viso susitikimuose dalyvavo 18 atstovų iš aštuonių muziejų.

## 2.2. Tyrimo sudėtinės dalys

- Lietuvos aukštųjų mokyklų absolventų pasirengimo dirbti muziejuje vertinimas. Dabartinės specialistų rengimo sistemos galimybės patenkinti muziejų poreikį kvalifikuotiems darbuotojams;
- Muziejaus steigėjo (ministerijos, savivaldybės, kt. institucijos) požiūris į muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą;
- Dabar veikiančios muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas. Pagrindinių struktūrinių elementų apžvalga:
  - Apibrėžti reikalavimai skirtingų pareigybių kompetencijoms;
  - Periodiškas esamos (turimos) darbuotojų kompetencijos vertinimas;
  - Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikio nustatymas;
  - Kompetencijų tobulinimo pasiūlos tyrimas (mokymo paslaugų tiekėjų ir jų siūlomų programų tyrimas ir vertinimas);
  - Kvalifikacijos tobulinimo biudžeto sudarymas, finansavimo šaltiniai;
  - Kvalifikacijos tobulinimo plano parengimas ir įgyvendinimas;
  - Kvalifikacijos tobulinimo praktikos rezultatų vertinimas
- Požiūris į centralizuotą kvalifikacijos tobulinimo sistemą;
- Geroji kitų šalių praktika.

## 2.3. Išvados

### 2.3.1. Aukštųjų mokyklų absolventų kvalifikacija nėra pakankama efektyviam darbui muziejuje.

Respondentai atkreipė dėmesį į tai, kad dažnai į specialisto poziciją pretenduojantys jauni žmonės stokoja elementarių lietuvių kalbos žinių, labai dažnai nemoka rusų bei kitų užsienio kalbų ir tam, kad šios profesinės žinios bei įgūdžiai būtų sukurti, muziejai turi skirti papildomus resursus.

Interviu dalyviai atkreipė dėmesį į tai, kad kvalifikuotam darbui būtinas visapusiškas išsilavinimas, todėl muziejininkui ar viešųjų ryšių specialistui reikia universitetinio išsilavinimo. Atkreiptas dėmesys į tai, kad kolegijos pradėjo ruošti viešųjų ryšių specialistus, tačiau jų kvalifikacija kur kas prastesnė, nei universitetus baigusiujų. Tiesa, kolegijas baigusiujų ir norinčių dirbti muziejuje kol kas nėra daug.

### 2.3.2. Studijuojantiems aukštosiose mokyklose ir po studijų pasirinkusiems muziejininko darbą absolventams būtina intensyvesnė ir ilgesnė muziejinė praktika

Respondantai pabrėžė, kad būtina aukštųjų mokyklų studijų programų korekcija, įtraukiant į mokymo programas profesinę praktiką muziejuje. Atkreiptas dėmesys į tai, kad 3 mėn. studentų praktikos yra tikrai vertingas kvalifikacijos įtvirtinimo ir tobulinimo metodas, tačiau apmaudu, kad ne visi muziejai gali priimti studentus į praktiką. Muziejinės praktikos sistema turėtų būti integruota į universiteto programą.

Interviu metu buvo akcentuojama tai, kad esant nepakankamai profesinei praktikai mokslus pabaigusius jaunos specialistus, pradedančius darbą muziejuje, būtina apmokyti – supažindinti su veiklos turiniu ir esminiais reikalavimais. Šis „įvedimo“ procesas reikalauja žmogiškųjų ir laiko išteklių, nes kai kada užtrunka net iki vienerių metų. Aukštojoje mokykloje, ruošiančioje muziejų darbuotojus, turi būti specialistas, kuris žinotų, ko studentui reikia, atsakytų už praktikos organizavimą bei vertinimą tam, kad neužkrautų šios atsakomybės muziejų darbuotojams.

Vertinant bendrai, galima pripažinti, kad dabar esančios muziejininkų, komunikacijos specialistų studijų programos yra pakankamai išsamios ir šiuolaikiškos, tačiau vertinant jaunojo specialisto darbą realioje aplinkoje greitai išryškėja reikšminga bendrųjų bei specialiųjų žinių bei įgūdžių stoka.

### 2.3.3. Silpna jaunųjų specialistų motyvacija ir jų veiklos palaikymas

Nors Vilniaus universiteto Komunikacijos fakultetas, Dailės akademija ir kitos aukštosios mokyklos rengia specialistus, galinčius dirbti muziejuose, tačiau šis darbas domina nedaugelį. Baigusiujų aukštąjį mokslą jaunųjų darbuotojų lūkesčiai dažnai yra nerealiūs kalbant apie darbo krūvį ir pageidaujamą atlygį.

Atkreiptas dėmesys į tai, kad jaunesiems trūksta motyvacijos ir atsidavimo darbui, jie nėra linkę prisiimti atsakomybės, dirbti papildomai valandų savanoriškais pagrindais (priešingai nei vyresnioji karta).

Be to, akcentuota, kad jaunesiems specialistams būna sudėtinga dirbti grupėje (komandoje), jie labiau linkę į individualią veiklą, kurios metu susidūrę su problemomis jų savarankiškai nespėndžia ir pagalbos

nesikreipia, nes ne visada pakankamai įvertina vyresniųjų muziejaus darbuotojų kompetenciją, patirtį ir galimybes. Susidūrę su sunkumais jaunieji specialistai dažniau linkę darbo vietą palikti. Be to, jaunimas nėra linkęs ieškoti darbo periferijoje, nes ten apskritai jiems trūksta veiklos ir palaikymo.

Kita vertus, darbas su jaunaisiais kolegomis vyresniems darbuotojams galėtų puiki proga patobulinti darbo su naujomis technologijomis įgūdžius ir veiklos metodus apskritai.

#### **2.3.4. Trūksta strateginio valstybės požiūrio į muziejų veiklos finansavimą, jų vaidmenį ir plėtrą. Silpna ir trapi muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema**

Interviu metu akcentuota, kad muziejams priskiriant komercijos subjekto vaidmenį, kyla pavojus jų tiesioginei paskirčiai ir veiklai. Ši problema ypatingai aktuali savivaldybių muziejams, kai tenka didelę dalį resursų nukreipti į įvairių komercinių renginių organizavimą ir kt. komercinę veiklą. Kita vertus, intensyvesnis muziejų bendradarbiavimas su bendruomene yra susijęs su teigiamais pokyčiais – didėja susidomėjimas ir daugėja lankytojų. Tačiau kartu atsiranda nerimas dėl galimų bendruomenės sprendimų, galinčių neigiamai atsiliepti tolimesnei vieno ar kito muziejaus veiklai.

Atkreiptas dėmesys į tai, kad siekiant padidinti muziejų lankymą būtina bendrojo lavinimo mokyklų programų korekcija, numatant laiką ir finansavimą muziejų lankymui. Kadangi muziejų edukacinės programos dabar yra derinamos su Švietimo ministerijos mokymo programomis pasigendama geresnio Švietimo bei Kultūros ministerijų bendradarbiavimo.

Tam tikrą darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo praktiką stengiamasi išlaikyti, kadangi muziejai teikia ataskaitas Kultūros ministerijai, kuriose turi nurodyti, kiek kartų darbuotojai dalyvavo mokymuose. Tačiau tai nėra daroma sistemingai, daugiau spontaniškai ir individualiai. Muziejuose dirbančių personalo specialistų nepakanka, jų darbo užduotys daugiau techninės, nėra pakankami resursų sistemingam darbuotojų profesinės kvalifikacijos vertinimui ir jos tobulinimo užtikrinimui. Kvalifikaciniai reikalavimai išdėstyti darbuotojų pareigybinėse instrukcijose – daugiausia bendrosios kompetencijos, specialiosios kompetencijos paprastai nėra aprašomos. Retas muziejus turi specialiųjų profesinių kompetencijų registrą ir atlieka darbuotojų veiklos vertinimą šių kompetencijų pagrindu, reta metinių darbuotojo veiklos vertinimo pokalbių praktika, dažnai ji neduoda apčiuopiamos naudos. Tiesa, atkreiptas dėmesys į tai, kad projektinė muziejų veikla yra palanki ir suteikia daugiau galimybių muziejinių kvalifikacijos tobulinimui.

Darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimas šiuo metu yra pačių muziejų atsakomybė ir vykdomas pagal turimas galimybes. Mokymų poreikis gana didelis, tačiau periodiško jo įvertinimo nėra. Būtų gerai, jei egzistuotų sistema, nustatanti fiksuotą privalomų mokymų valandų skaičių. Fiksuojant darbuotojų

dalyvavimą mokymuose būtų paprasčiau priskirti pareigas (didinti ar mažinti atsakomybę), darbo atlyginimą.

Tikimasi, kad muziejuose prigis kitoks darbuotojų metinės veiklos vertinimas, kuris bus labiau susietas su tikslais, uždaviniais bei rezultatais ir bus galima planuoti tobulinimą. Vadovai, kurie dažname muziejuje atlieka personalo ugdymo specialisto vaidmenį stokoja žinių apie profesines kompetencijas, jų profilių struktūrą ir kompetencijų vertinimą. Tiesa, pažymima, kad muziejininko darbas kūrybinis, todėl sunku išmatuoti kūrybos kiekį ir kokybę, įvertinti kūrybinių užduočių atlikimą, tačiau būtina susitarti dėl rodiklių ir atlikti rezultatų vertinimą kiekybiniu požiūriu.

Sisteminė mokymų rinkos pasiūlos analizė ir vertinimas nėra atliekamas. Dažniausiai muziejai tai daro savo iniciatyva ir resursais. Atkreiptas dėmesys į tai, kad Muziejų asociacija galėtų būti naudinga informacinė institucija, nes dabar gaunama informacija yra gana fragmentiška ir nesavalaikė. Atkreiptas dėmesys į tai, kad būtų naudingas muziejų ir mokymų programas sudarančių bei organizuojančių įstaigų ir įmonių bendradarbiavimas derinant poreikį, pasiūlą, efektyvumo vertinimą ir resursus.

Respondentai atkreipė dėmesį į tai, kad finansavimas kuris kvalifikacijos tobulinimui gaunamas per įvairius projektus ir fondus yra pakankamai efektyvus ir reikalingas, tačiau pirmiausia stokojama sisteminės informacijos, antra ne visi muziejai tam turi pakankamai resursų, motyvacijos ir gebėjimų.

Vertindami pažįstamas profesinės kompetencijos tobulinimo sistemas kitose šalyse, respondentai paminėjo D. Britanijoje taikomą profesinio tobulėjimo modulių praktiką, kurią įgyvendina Profesinio tobulėjimo asociacija. Tačiau kitose šalyse egzistuojanti tvarka išsamiau aptariama nebuvo be to, kad buvo akcentuotas tiesioginis muziejams skiriamo finansavimo poveikis ir rezultatai tokiose šalyse kaip Lenkija, Danija, Portugalija ir kitos.

Kalbant apie galimą efektyviai veikiančią muziejaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą buvo akcentuotas kvalifikacijos tobulinimo centro veikiančio prie Kultūros ministerijos, Muziejų asociacijos ir nuolat atnaujinamos informacinės sistemos bei aukštojo mokslo programų vaidmuo.

### 3. Lietuvos Muziejų Lankytojų ištisinė anketinė apklausa

---

2017 m. liepos-rugpjūčio mėn. N = 200

### 3.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo laikas:** 2017 m. rugpjūtis - spalvis

**Respondentų skaičius:** N = 200

**Tyrimo objektas:** šalies muziejų (nacionalinių, respublikinių, savivaldybių, žinybinių ir privačių) lankytojai, kurių didesnę grupę sudarė šalies mokyklų mokytojai, kurie lankydami muziejuose Lietuvoje dažniau naudojasi muziejų specialistų (daugiausia edukacinių programų rengėjų ir organizatorių bei gidų) paslaugomis.

**Apklauso būdas:** internetinės apklauso anketos užpildymas.

**Atrankos metodas:** respondentų atranka – atsitiktinė. Informacija apie projektą ir prašymas užpildyti apklauso anketą paprastu būdu – prisijungus su nuoroda buvo pateikti socialiniuose tinkluose Facebook ir Twitter ir pan.

### 3.2. Tyrimo sudėtinės dalys

- Būdų, kuriais lankytojus pasiekia informacija apie LR muziejų renginius nustatymas ir jų efektyvumo vertinimas:
  - Klausimai, kokiais kanalais gaunama informacija apie muziejus ir juose vykstančius renginius, ar gaunamos informacijos pakanka, ar reikia jos papildomi ieškoti savarankiškai buvo pateikti visiems respondentams;
  - Respondentams buvo siūloma pasirinkti tinkamus variantus iš pateiktų bei patiems parašyti tinkamo neradus;
  - Respondentų buvo prašoma savarankiškai nurodyti, kokia forma informacija apie muziejuose organizuojamus renginius juos galėtų pasiekti geriausiai.
- Kriterijų, kuriais vadovaudamiesi lankytojai renkasi muziejus, ir kaip dažnai juose lankosi, nustatymas:
  - Klausimai susiję su sprendimą apsilankyti muziejuje lemiančiais kriterijais ir lankymosi dažnumu per atitinkamą laikotarpį, buvo pateikiami visiems respondentams;
  - Respondentams buvo siūloma pasirinkti tinkamus variantus iš pateiktų bei patiems parašyti tinkamo neradus;
- Muziejų specialistų darbo kokybės vertinimas:
  - Klausimai, kuriomis muziejų teikiamomis paslaugomis naudojasi, ko muziejams reikia papildomai tam, kad padidėtų lankytojų srautas, buvo teiraujamas visų, tiek mokyklose nedirbančių respondentų, tiek pedagogų;
  - Klausimai, susiję su Lietuvos muziejų edukacinių programų rengėjų ir gidų darbo vertinimu, buvo pateikti tik pedagoginį darbą dirbantiems respondentams;
  - Respondentams buvo siūloma pasirinkti tinkamus variantus iš pateiktų bei patiems parašyti tinkamo neradus;
- Klausimai, susiję su užsienio muziejų edukacinių programų rengėjų ir gidų darbo vertinimu ir prašymas pareikšti savo pastabas apie teigiamus ir neigiamus dalykus, pastebėtus lankantis užsienio

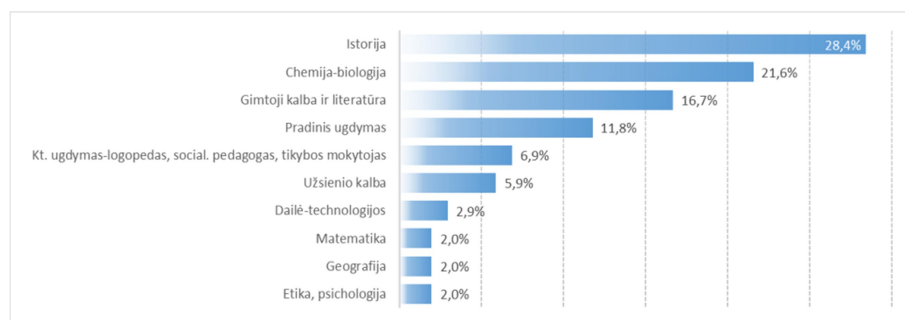
šalių muziejuose, buvo pateikti visiems ir pedagoginį, ir ne pedagoginį darbą dirbantiems respondentams.

### 3.3. Respondentų pasiskirstymas

Rengiantis tyrimui buvo įsitikinta, kad siekiant įvertinti visuomenės nuomonę, susijusią su šalies muziejų specialistų kvalifikacija, reikėtų kreiptis į tuos lankytojus, kurie dažniausiai naudojami muziejų darbuotojų paslaugomis. Numatyta tai, kad dažniausiai muziejuje pavieniui ar nedidelėmis grupelėmis apsilankę piliečiai paprastai papildomų paslaugų neužsako – jie apžiūri ekspoziciją ir tiek. Grupė, kuri pagal savo darbo specifiką kur kas dažniau nei kitos naudojami muziejų specialistų paslaugomis, tai šalies pedagogai. Mokytojai bent kartą du per metus su kolegų grupe arba su savo mokiniais aplanko muziejų, susipažįsta ir aktyviai dalyvauja muziejuose rengiamose edukacinėse programose, įvairiuose kt. renginiuose, lankydami muziejuje užsako gido paslaugas.

Visą respondentų imtį struktūriškai galima padalinti į dvi dalis:

- **Pagrindinė grupė – 141 asm. – šalies mokyklose dirbantys**

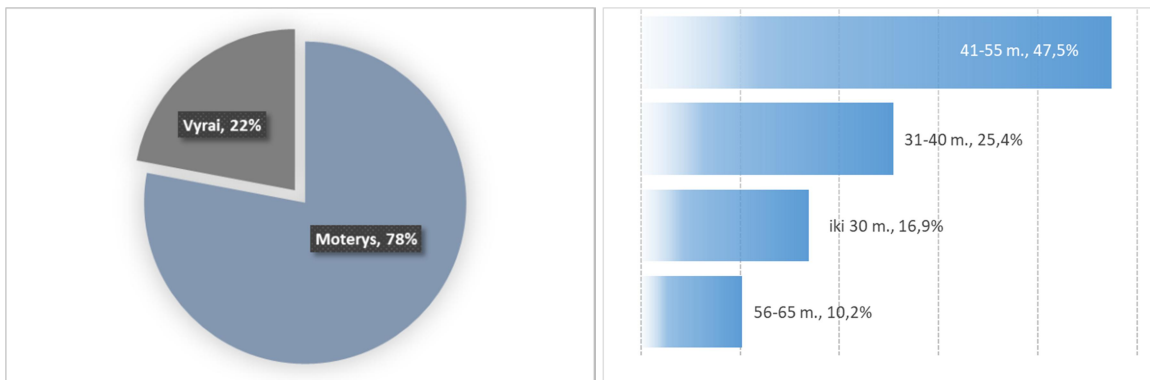


**pedagogai;**

Buvo krepiamasi į tuos pedagogus, kurie lanko muziejus ir gali įvertinti ten dirbančių specialistų darbo kokybę. Nors galimybė atsakyti į klausimus buvo suteikta įvairių profilių pedagogams, tačiau kelios pagrindinės jų grupės išsiskyrė, tai istorijos, chemijos-biologijos ir gimtosios kalbos bei literatūros mokytojai.

- **Papildoma grupė - 59 asm. – įvairaus amžiaus ir išsilavinimo muziejų lankytojai.**

Nors buvo tikimasi ir siekiama, kad į tyrimo klausimus atsakytų panašus skaičius tiek vyrų, tiek moterų ir pagal amžiaus grupes ryški diferenciacija nepasireikštų, tačiau didesnę dalį respondentų vis dėlto sudarė moterys (78 proc. grupės imties). Be to, tam tikra grupės diferenciacija pasireiškė ir stebint respondentų amžių. Čia didžiausią dalį (beveik 48 proc.) sudarė respondentai nuo 41 iki 55 m., o kita reikšmingesnė dalis (daugiau nei 25 proc. ) atsakiusių 31-40 m. asmenys. Beveik 90 proc. anketą užpildžiusių papildomos grupės asmenų išsilavinimas - aukštasis universitetinis.



### 3.4. Išvados

- 3.4.1. Internetas (el. paštas, informacija susijusiuose ir populiariausiuose informaciniuose bei socialiniuose portaluose) tai pagrindinis kanalas, kuriuo informacija apie muziejus bei jų renginius pasiekia potencialų lankytoją. Tiesa, informacijos kiekis ir aktualumas nėra pakankamas;
- 3.4.2. Muziejų lankytojams aktuali galimybė patirti naujausių skaitmeninių technologijų pagalba kuriamą pažinimo įspūdį, patiems patirti ir išbandyti ekspozicijos teikiamas galimybes, įsitraukti ir jaustis laisvai;
- 3.4.3. Muziejaus edukacinių programų rengėjas - dažniausias muziejaus atstovas, turintis gyvą ryšį su lankytoju;
- 3.4.4. Aukštas muziejų gidų bei edukacinių programų rengėjų profesinės kompetencijos vertinimas;
- 3.4.5. Užsienio šalių ir Lietuvos muziejuose dirbančių gidų bei edukacinių programų rengėjų profesinės kvalifikacijos skirtumai nėra reikšmingi.



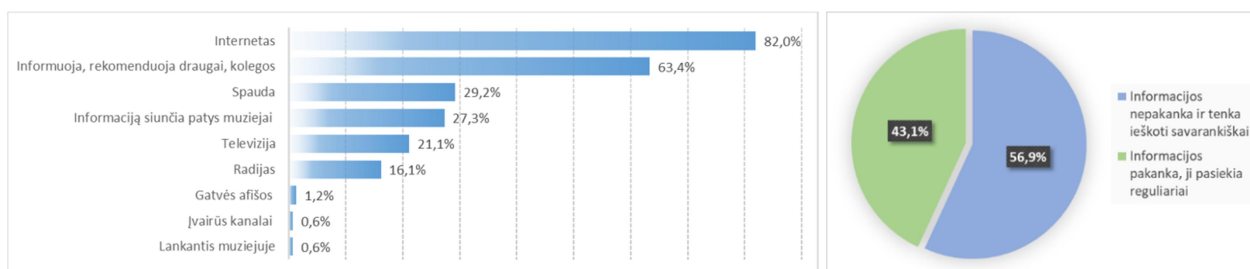
### 3.5. Tyrimo rezultatai

#### 3.5.1 Informacinės sklaidos kanalai ir jų efektyvumas

Atsakydami į klausimą, kaip sužino apie šalies muziejuose vykstančias parodas ir kitus renginius, respondentai dažniausiai nurodydavo, kad informacija juos pasiekia interneto pagalba. Dalis respondentų paprastai informacijos ieško kryptingai, naršydami konkrečių muziejų interneto svetainėse, dalis pasirenka tam tikrus pranešimus iš suvestinių informacinių portalų, tokių kaip [www.muziejai.lt](http://www.muziejai.lt); [www.vilnius-events.lt](http://www.vilnius-events.lt), [www.visit.kaunas.lt](http://www.visit.kaunas.lt); [www.renginiai.kasvyksta.lt](http://www.renginiai.kasvyksta.lt) ir pan.

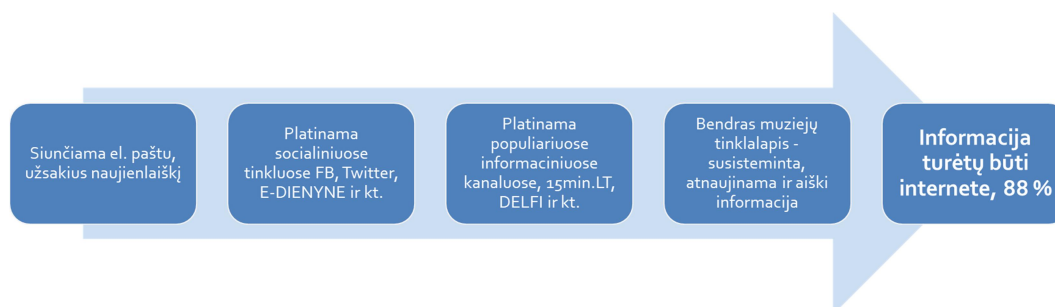
Pakankamai reikšmingą vaidmenį skleidžiant informaciją apie muziejuose vykstančias parodas bei įvairius kitus renginius vaidina ir kolegų, draugų bei artimųjų atsiliepimai. Daugiau nei 63 proc. respondentų nurodo, kad būtent taip juos pasiekė žinios apie įdomų muziejų, ekspoziciją, renginį. Dar keli reikšmingesni kanalai, tai informacijos perdavimas spaudoje, per TV ir tiesiogiai, dažniausiai el. paštu – mokyklos, su kuria muziejus bendradarbiauja, atstovams, asmenims, užsisakiusiems specialų el. naujienlaiškį ir pan.

Grafikas 40 Būdai, kuriais muziejų informacija pasiekia potencialų lankytoją. Informacijos kiekio vertinimas



Į klausimą, ar pakanka informacijos, susijusios su renginiais muziejuose, didesnė dalis (beveik 57 proc. imties) respondentų atsakė neigiamai. Atsakydami į klausimą, kokiomis priemonėmis naujausios žinios ir motyvuojanti informacija apie muziejus būtų efektyviausia, respondentai dažniausiai nurodė kryptį, kuri juos tiesiogiai pasiekia ir daro poveikį sprendimams – tai ir asmeninis, ir įstaigos (dažniausiai mokyklos) elektroninis paštas, ir visa aktuali informacija, kurią nesunkiai ir savarankiškai galima išsusrasti internetu – bendrame informaciniame muziejų ir kituose informaciniuose tinklapiuose, socialiniuose portaluose.

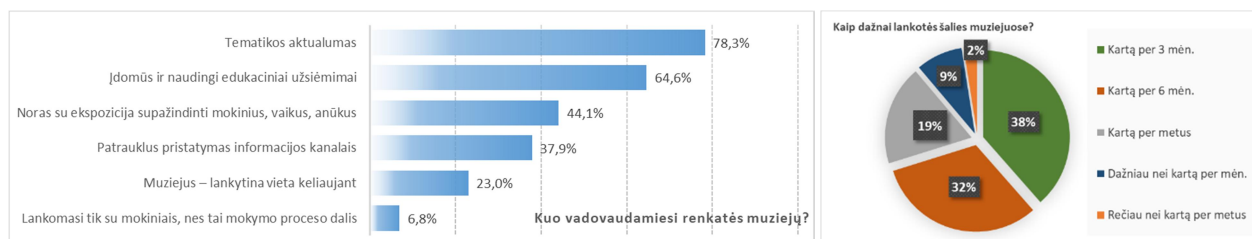
Grafikas 41 Priemonės, kuriomis informacija apie muziejus/jų parodas ir renginius lankytojus galėtų pasiekti geriausiai



Respondentai nurodo ir kitus informacinės sklaidos kanalus – radiją, televiziją, gatvių afišas ir lauko stendus. Tačiau šios priemonės, respondentų nuomone, atlieka kur kas mažesnį vaidmenį, nei internetas.

Atsakydami į klausimą, kuo vadovaudamiesi pasirenka, kurį muziejų aplankyti ir su kuria ekspozicija ar renginiu susipažinti, didžioji dauguma respondentų (daugiau nei 78 proc. visos imties) nurodė ekspozicijos tematikos aktualumą. Kita, taip pat pakankamai reikšminga dalis atsakiusiųjų (beveik 65 proc.), tačiau daugiausia pedagogų, nurodė, kad į muziejus juos vilioja įdomūs edukaciniai renginiai. Taip su edukacine programa susipažįstama asmeniškai ir atvykstanta kartu su mokiniais. Reikšmingai daliai respondentų – 44 proc. visų atsakiusiųjų, svarbu, kad muziejais susidomėtų ir jaunoji karta – jie lydi čia savo vaikus, anūkus ir mokinius. Dalis respondentų (23 proc. imties) muziejus įtraukia į lankytinų vietų sąrašą tuomet, kai vyksta į kelionę ar ekskursiją savo šalyje ar užsienyje. Aktyvus ir patrauklus muziejų renginių pristatymas įvairiais informaciniais kanalais taip pat pasiekia potencialių lankytojų ratą, nes beveik 40 proc. atsakiusiųjų nurodo, kad į muziejų juos vilioja patrauklus pristatymas viešoje erdvėje (Grafikas 42).

Grafikas 42 Kriterijai, kuriais vadovaudamiesi lankytojai renkasi, kurį muziejų aplankyti. Apsilankymų dažnumas



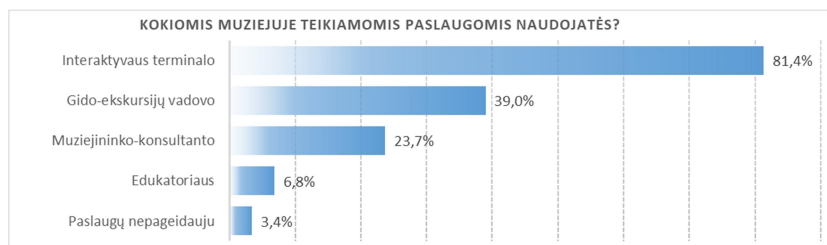
Siekiant įvertinti, kaip dažnai lankomasi šalies muziejuose, respondentams buvo pateiktas konkretus prašymas tai nurodyti. Iš pateiktų atsakymų galima teigti, kad palyginti nemaža dalis respondentų (39 proc.) muziejuje apsilankoma bent vieną kartą per 3 mėn., kita reikšminga dalis – 32 proc. į muziejų atkeliauja bent kartą per pusę metų. Tai, kad muziejų aplanko dažniau nei kartą per mėn. nurodė tik 9 proc. apklaustųjų (Grafikas 42). Beje, reikia pripažinti, kad šalies rajonuose ar mažesniuose miestuose gyvenančiųjų ir muziejus aplankančiųjų daugumą sudaro mokyklose dirbantys pedagogai, ten atsivedantys ir savo mokinius. Pedagogams muziejų lankymas yra ne tik savišvietos priemonė, bet ir profesinė pareiga.

### 3.5.2 Muziejų darbuotojų kompetencijos vertinimas lankytojų požiūriu

Keliant tikslą išsiaiškinti, kaip lankytojai vertina muziejaus darbuotojų, su kuriais jiems tenka susidurti, veiklą ir profesines kompetencijas, respondentams buvo pateikiami diferencijuoti klausimai. Diferenciaciją apsprendė pačių respondentų veiklos sritis. Žemiau pateikiami duomenys apie tai, kokiomis muziejuose teikiamomis paslaugomis naudojasi lankytojai nedirbantys mokykloje (

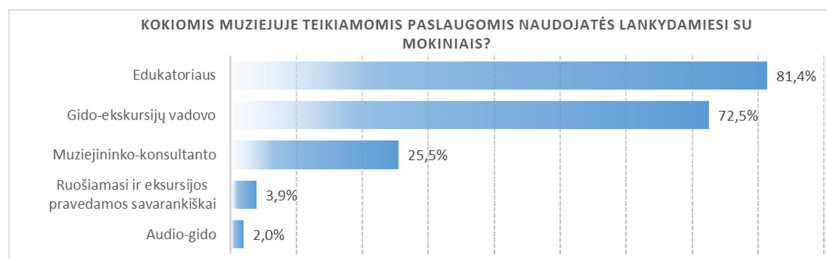
Grafikas 43) ir pedagogai, kurie muziejuose dažniausiai lankosi su savo mokiniais (Grafikas 44).

Grafikas 43 Muziejų teikiamos paslaugos, kuriomis naudojasi lankytojai, nedirbantys mokykloje



Kaip matyti iš aukščiau pateikto grafiko, didžiąją dalį respondentų (daugiau nei 81 proc.) muziejuje patraukia galimybė savarankiškai pasinaudoti informaciniais-pramoginiais interaktyviais terminalais, turinčiais jutimui jautrius ekranus ir kt. modernią įrangą. Ši, jau ne pirmus metus taikoma, tačiau toli gražu dar ne visuose muziejuose įdiegta priemonė masina ne tik jaunąjį lankytoją, bet ir vyresniosios kartos atstovą.

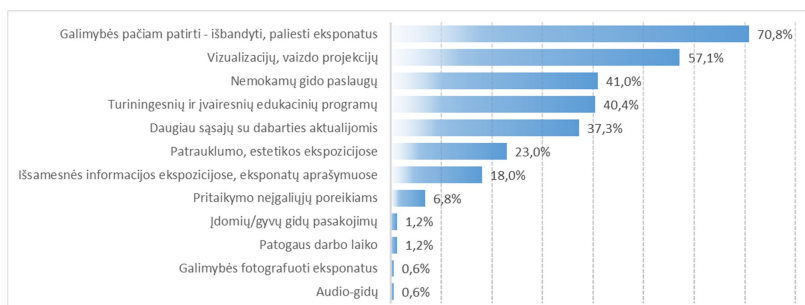
Grafikas 44 Muziejų teikiamos paslaugos, kuriomis naudojasi pedagogai



Viršuje esantis grafikas iškalbingai atskleidžia tai, kokiomis muziejų teikiamomis paslaugomis naudojasi pedagogai, kurie čia dažniausiai atkeliauja su savo mokiniais. Kaip matyti iš atsakymų, dauguma šios grupės respondentų gali įvertinti edukatoriaus (beveik 80 proc.), muziejaus gido (beveik 73 proc.) ir muziejininko-konsultanto, kuris dažniausiai prilyginamas gidui (beveik 26 proc.) profesines kompetencijas. Tik nedaugelis pedagogų (iki 4 proc.) savarankiškai ruošiasi ir ekskursijas savo moksleiviams praveda patys.

Paprašius įvertinti dabartinę tvarką šalies muziejuose, pasitelkti turimą patirtį ir nurodyti, ko šalies muziejams reikėtų tam, kad pritrauktų ir sudomintų daugiau lankytojų, respondentų atsakymai apėmė gana platų spektrą priemonių.

Grafikas 45. Lankytojų pageidavimai bendrai tvarkai muziejuose, ekspozicijoms ir įrangai



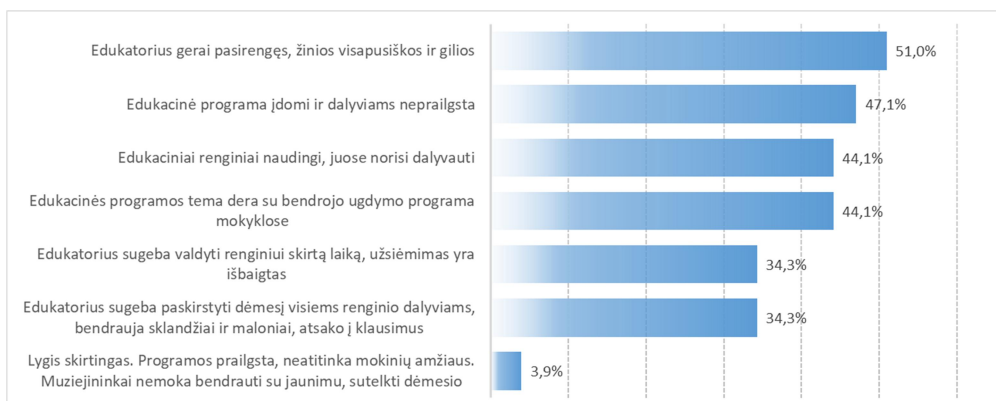
Kaip matyti (Grafikas 45), dauguma atsakiusiųjų (beveik 70 proc. visų respondentų) pageidautų, kad muziejų ekspozicijose būtų suteikiama galimybė pačiam patirti ir išbandyti (užuosti, išgirsti, pajusti, paliesti ir pan.). Daugiau nei pusė respondentų pageidautų, kad muziejų ekspozicijose būtų daugiau vaizdo projekcijų, įvairių vizualizacijų, gana reikšminga dalis apklaustųjų (virš 40 proc.) norėtų, kad muziejų lankytojai galėtų naudotis nemokamomis gido paslaugomis, o edukacinės programos būtų įvairesnės ir turiningesnės.

### Lietuvos muziejų edukacinių programų rengėjų ir gidų profesinės kompetencijos vertinimas

Nors su muziejų gidais ir muziejininkais-konsultantais nurodė bendravę nemažai respondentų, kurie nepriklauso vadinamajai „pedagogų“ grupei, tačiau tyrimo metu jie nebuvo linkę išsamiau įvertinti šių specialistų profesinės kompetencijos. Daugiausia duomenų apie edukatoriaus, gido ir muziejininko-konsultanto darbo kokybę pateikė pedagoginį darbą dirbantys respondentai, kurie muziejuose dažniausiai lankosi lydėdami mokinius ir galintys stebėti bei vertinti muziejų specialistų profesinius gebėjimus. Į klausimą, kuriomis iš išvardintų paslaugų naudojasi lankydamiesi muziejuose kartu su mokiniais, pedagogai dažniausiai rinkosi edukatorių ir gidų-ekskursijų vadovų paslaugas. Tiesa, daugiau nei 25 proc. atsakiusiųjų nurodė, kad muziejuje turėjo galimybę pasinaudoti ir muziejininko-konsultanto paslaugomis, tačiau apibendrinant respondentų vertinimus šių specialistų paslaugos buvo priskirtos prie gido-ekskursijų vadovo teikiamų paslaugų.

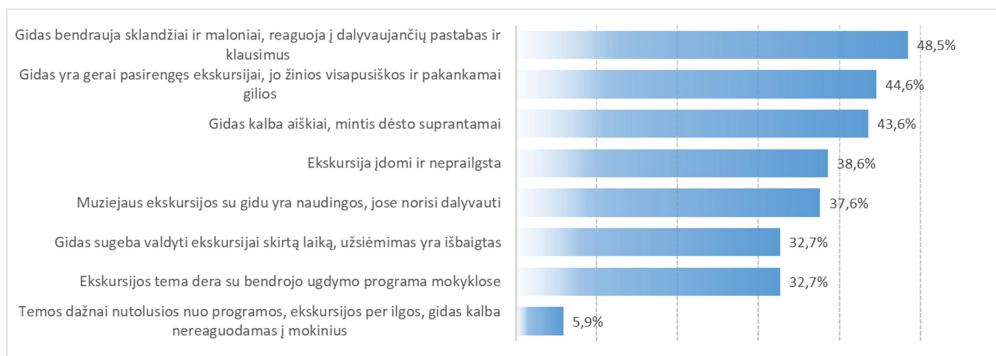
Vertindami muziejuje teikiamas edukatoriaus paslaugas ir turėdami galimybę pasirinkti kelis vertinimo aspektus, respondentai atkreipė dėmesį į tai, kad specialistas yra gerai pasirengęs, pasižymi visapusiškais žiniomis, sugeba valdyti turimą laiką, yra dėmesingas visiems dalyviams ir mandagiai, maloniai bendrauja. Tuo pačiu, pripažįstama, kad muziejų edukacinės programos yra įdomios ir neprailgsta, tokie renginiai yra naudingi ir atitinka bendrojo ugdymo programas ir dalyvių amžiaus grupes. Tik nedidelis skaičius respondentų (iki 4 proc. iš viso) nurodė, kad specialistų profesinis lygis labai skiriasi, dalis jų nesugeba bendrauti su jaunimu, ilgiau išlaikyti jų dėmesio, o pačios edukacinės programos dažnai prailgsta ir jos neatitinka mokinių amžiaus grupių poreikių (.

### Grafikas 46 Muziejaus edukatoriaus darbo kokybės vertinimas



Vertinant muziejaus gidų profesinę kompetenciją buvo remiamasi pedagogų apklausos duomenimis, kartu subendrinus ir jų atsiliepimus apie muziejininko-konsultanto, kuris dažniausiai teikia gidų paslaugas, darbo vertinimus. Respondentai dažniausiai nurodė neturį pastabų gidų bendravimo įgūdžiams. Pažymėtina ir tai, kad gidų pasirengimas vesti ekskursijas buvo vertinamas kaip pakankamai profesionalus ir atsakingas, o pačios ekskursijos gana įdomios, naudingos ir neprailgstančios. Ties beveik 6 proc. apklausoje dalyvavusių pedagogų gidų darbą įvertino neigiamai ir nurodė, kad ekskursijų temos dažnai yra nutolusios nuo mokyklų bendro lavinimo programos, ekskursijos ištęstos, gidas prastai bendrauja su renginio dalyviais, nevaldo jų dėmesio ir pan. (Grafikas 47).

Grafikas 47 Muziejaus gidų darbo kokybės vertinimas

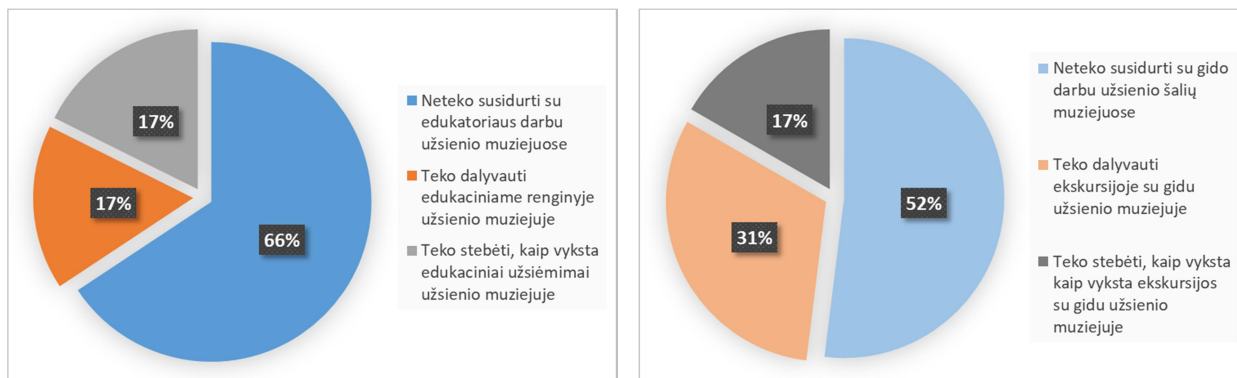


### Užsienio šalių muziejų edukacinių programų rengėjų ir gidų profesinės kompetencijos vertinimas

Tyrimo metu visi apklausoje dalyvavę respondentai – muziejų lankytojai turėjo atsakyti į klausimą, ar lankydami užsienio šalių muziejuose turėjo galimybę dalyvauti edukacinėse programose, vedamose edukatorių bei ekskursijose su vietiniu muziejaus gidu. Buvo daroma prielaida, kad didesnė dalis respondentų turėjo mažiau progų susipažinti su užsienio edukatorių darbu, nei įvertinti, kaip dirba muziejų gidai. Dėl šios priežasties respondentams buvo siūloma prisiminti atvejus, kai jie tiesiog stebėjo ekskursiją ar edukacinį renginį ir prašoma pasidalyti įspūdžiais bei įvertinti minėtų specialistų darbą.

Pastabas apie edukatorių ir gidų darbą užsienio šalių muziejuose respondentai galėjo surašyti laisva forma. Šie atsiliepimai pateikti lentelėse po žemiau esančiais grafikais (Grafikas 48).

Grafikas 48 Užsienio šalių muziejų specialistų darbo kokybės vertinimas



Lentelė 1 Užsienio šalių muziejų edukatorių ir gidų darbo kokybės vertinimas

Lankytojų įspūdžiai apie edukatorių darbą užsienio muziejuose -	Lankytojų įspūdžiai apie gidų darbą užsienio muziejuose -
Edukaciniai užsiėmimai sudomina, jiems būdingas laisvumas ir betarpiškas bendravimas. Edukacijos gyvos, bet dalykiškos ir neprimityvios. Naudojama daug vizualizacijų, vaizdo projekcijų	Medžiaga konkreti, įtraukianti, gidas pokštauja, intriguoja
Visada įdomu, kai galima ką nors išbandyti (pvz., parašyti su plunksna, išbandyti virtualią realybę, valdyti robotą ir pan.), kai yra galimybė pasirinkti informaciją, kuri domina (pvz., mokslo muziejuje prisilietimui jautriame ekrane objektą galima varyti, pjaustyti, sužinoti apie kiekvieną jo dalelę); kai ekspozicija parodoma platesniame kontekste ir susiejama su dabartimi arba kažkuo, kas pažįstama/žinoma	Gidai gerai išmano savo darbą, moka keletą kalbų, neperkrauna informacija
Galimybė ir tinkamos sąlygos muziejuose rengti pamokas moksleiviams. Mokiniai gauna užduočių lapus, todėl būna labai dėmesingi ir aktyvūs tam, kad galėtų rasti atsakymus į pateikiamus klausimus	Ekskursijos su gidu ausinukų pagalba didelėje erdvėje - l. geras sprendimas
Prisitaikoma prie mokinių amžiaus poreikių ir aktualumo. Kalbama trumpai ir aiškiai. Gerai ir gyvai bendraujama su grupe	Gidai moka nenuobodžiai kalbėti apie eksponatus. Gidas - tarsi aktorius, jam nebūdinga monotonija
Teko stebėti - vaikai susodinami ant grindų prieš paveikslą, pasakojimui negailama laiko, nesistengiama parodyti kuo daugiau.	Daug paprastų ir, atrodytų, kasdieniškų dalykų papasakoja, pasijunti lyg pats tame laikmetyje gyventum. Informacija emociškai prisodrinama faktų – geriau įsiminama
Vaikai muziejuje gauna "misijas", kurias su malonumu vykdo - visai kaip kompiuteriniuose žaidimuose	Teko stebėti - gidas daug ir ilgai juokėsi, salėje aiškinosi tik vieno paveikslu niuansus
Stebino tai, kad net darželinukai ateina (atlydimi) į muziejus, galerijas, jie sėdi ant grindų, kopijuoja eksponatus, žaidžia, klausosi gido "pasakų".	Sudėtinga vertinti vienareikšmiškai – pasitaiko labai prastų gidų ir pasirodo, kad mūsų šalies gidai geresni, bent jau nesiskiria nuo užsienyje dirbančių
Taip auginamas lankytojas.	
Patiko galvosūkių, skirti net suaugusiems bei labai įdomūs "kodų (paslapčių) atrakinimai" prie dailininkų paveikslų.	

Iš suvestinių duomenų matyti (Grafikas 48), kad daugiau nei pusė respondentų, lankydami muziejuose užsienyje, neturėjo progos asmeniškai įsitikinti, kaip dirba kitų šalių muziejų edukacinių programų rengėjai bei gidai (atitinkamai 66 ir 52 proc.). Vis dėlto, dalis respondentų arba patys dalyvavo, arba galėjo stebėti, kaip vyksta edukacija ir ekskursijos užsienio muziejuose, todėl ir sutiko pateikti savo pastebėjimus. Be to, kad buvo teigiančių, jog nepastebėjo ypatingų skirtumų tarp Lietuvos ir užsienio šalių specialistų darbo metodų, nes visur galima sutikti ir labai profesionalių, ir menkai savo darbą išmanančių bei lankytojų nepasitenkinimą keliančių muziejaus darbuotojų, gana dažnai buvo atkreipiamas dėmesys į muziejų darbuotojų betarpiškumą ir sąmojingumą, bendravimo gyvumą ir pakantumą kitos kartos atstovų elgesiui ir keliamiems klausimams (Lentelė 1). Respondentai atkreipė dėmesį į edukacines programas ir apskritai muziejuose plačiai naudojamas šiuolaikines komunikacijos

LR KULTŪROS MINISTERIJOS IR LIETUVOS KULTŪROS TARYBOS iš dalies finansuojamas projektas „Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė ir Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas“ (Kultūros rėmimo fondas – programa „Kultūros tyrimai“)

priemonės - audio-gidus ir kitą audio įrangą, skaitmeninę ir prisilietimui jautrią įrangą, įvairias įtraukiančias užduotis tiek vaikui, tiek suaugusiajam.

Vertindami bendrą tvarką ir vardindami dažniausiai pastebimus skirtumus tarp Lietuvos ir užsienio šalių muziejus, respondentai nurodė ir jų nuomone teigiamus ir neigiamus dalykus (Lentelė 2).

Lentelė 2 Lankytojų pastabos apie bendrą tvarką ir paslaugas užsienio šalių muziejuose

<b>Naudinga ir patogų lankytojui</b>
Informaciniai lankstinukai, programėlės, muziejų žemėlapiai ir aiškios nuorodos; Moderni audio-gido įranga su GPS; Galerijose įrengtos patogios zonos, kuriose patogų apžiūrėti ir mėgautis ekspozicija; Informaciniai trumpi video-filmukai; Nemokami gido turai konkrečiomis lankymo valandomis.
Muziejų ekspozicijos neperkrautos tekstais, jos labai vizualios. Informacija perteikia vizualumo, bet ne ilgų aprašymų pagalba.
Gerai valdomi srautai, siūlomi audio-gidai įvairiomis kalbomis; Žavi estetika, eksponatų pateikimas, prieinamumas, ekspozicijos šiuolaikiškumas; Dažnai užsienio muziejuose jautiesi laukiamas, ten stengiasi, kad praleistum kuo daugiau laiko, o pas mus apžiūrėjai ekspoziciją ir eik lauk.
<b>Ir edukacijai, ir pramogai</b>
Ekspozicija orientuota ne tik į žinias, bet ir į emocijas; Naudojama papildyta realybė; Ekspozicijos interaktyvumas, galimybė eksponatus "pačiupinėti", atlikti užduotis, rezultatų įvertinimą parsisiųsti el. paštu.
Didesnė informacijos sklaida apie muziejuje teikiamas galimybes, siūlomas alternatyvias veiklas, kurioms išnaudojamos muziejų erdvės.
Aukšto lygio eksponavimo estetika ir subtilumas (šviesa, spalvos, kurių pagalba dėmesys sutelkiamas į eksponatą) tradiciniame muziejuje paliko gilų įspūdį, stipresnį už bet kokius pramoginius elementus.
<b>Neigiamos pastabos</b>
Per dideli plotai, atstumai, per didelis siūlomos informacijos kiekis, ne visur informacija pateikiama anglų kalba; Pernelyg aukštos apsilankymo kainos kai kuriuose muziejuose/parodose.
Archeologijos muziejuose nepelnytai skurdžios ekspozicijos (net Italijoje) ir joms trūksta patrauklumo, elementarios tvarkos.
Salių prižiūrėtojai miega ir nėra svetingi ne tik Lietuvoje; Pasitaiko, kad muziejai nurodytu laiku nedirba.

#### 4. Lietuvos Muziejų lankytojų struktūruotas interviu

---

2017 m. spalio mėn. N = 15

##### 4.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo laikas:** 2017 m.

**Struktūruotų interviu respondentų skaičius:** N = 15

**Struktūruoto interviu tikslas:** – nustatyti, kaip lankytojai vertina muziejų vaidmenį visuomenės švietimo ir istorinės atminties išsaugojimo perspektyvoje; koks jų požiūris į muziejų specialistų darbą ir profesinės kvalifikacijos svarbą, siekiant pritraukti ir motyvuoti lankytoją, stiprinti institucijos pozicijas kultūrinės paslaugas teikiančių kitų įstaigų tarpe.

**Tyrimo objektas:** Muziejų vaidmuo visuomenės raidoje ir muziejų specialistų profesinė kvalifikacija.

##### 4.2. Tyrimo sudėtinės dalys

- Būdų, kuriais muziejų lankytojus pasiekia informacija apie muziejų renginius apibrėžimas ir jų efektyvumo vertinimas;
- Kriterijų, kuriais vadovaudamiesi lankytojai renkasi muziejus, ir kaip dažnai juose lankosi, nustatymas;
- Muziejų specialistų (edukacinių programų rengėjų ir muziejų gidų) darbo kokybės vertinimas;
- Užsienio šalių muziejų ir ten dirbančių specialistų veiklos vertinimas ir pageidavimai, susiję su pokyčiais Lietuvos muziejuose.

##### 4.3. Išvados

- 4.3.1. Internetas ir aktyvi muziejų veikla, skelbiant informaciją visais internetinės erdvės kanalais – pagrindinė priemonė, padedanti pasiekti ir informuoti potencialų lankytoją;
- 4.3.2. Muziejaus ekspozicijos šiuolaikiškumas, tematikos aktualumas ir edukacinių programų ypatumai – pagrindinė priežastis, lemianti sprendimą apsilankyti muziejuje;
- 4.3.3. Muziejų edukatorių ir gidų profesinės kompetencijos atitinka lūkesčius ir nesiskiria nuo užsienio šalyse teikiamų paslaugų žinių ir aptarnavimo kokybės aspektu;
- 4.3.4. Ryški kryptis – muziejų lankytojų aptarnavimo kokybės gerinimas ir aktyvus lankytojų pritraukimas.





Strategija. Efektyvumas. Vertė

**Projektas** - Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikių analizė ir Lietuvos muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio sukūrimas

**Projekto vykdytojas** - VšĮ „Vilniaus verslo konsultacijų centras“

**Partneris** - Lietuvos muziejų asociacija

**Projektą remia** - LR kultūros ministerija ir Lietuvos kultūros taryba

# MUZIEJŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS IR ANALOGIŠKŲ SISTEMŲ ES LYGINAMOJI ANALIZĖ

**Užsakovas** - VšĮ „Vilniaus verslo konsultacijų centras“

**Vykdytojas** - UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“

2017 m.

# Turinys

Analizės laikotarpis.....	3
Bendrosios tyrimo išvados.....	4
Tyrimo aprėptis.....	4
Analizės struktūra.....	5
Profesinių kompetencijų standartas.....	7
Muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos / kompetencijos lygio vertinimas .....	9
Kompetencijų ugdymo priemonių organizavimas.....	11
Prancūzija.....	11
Rumunija.....	11
Vokietija.....	11
Olandija.....	11
Vienijančios organizacijos vaidmuo.....	11
Finansavimas.....	13
Šaltinių sąvadas.....	15

## Muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos ir analogiškų sistemų ES lyginamoji analizė

### Analizės laikotarpis

Tyrimas buvo atliekamas 2017 m. liepos–spalio mėn. Procesas vyko keliais etapais, pasitelkiant įvairius informacijos šaltinius bei taikant skirtingus tyrimo metodus.

Siekiant objektyviai įvertinti situaciją, susiklosčiusią muziejų darbuotojų profesinės kompetencijos palaikymo ir tobulinimo srityje skirtingose Europos Sąjungos (toliau – ES) šalyse, pirmiausia buvo peržvelgta visa internetinėje erdvėje pasiekama oficiali informacija. Oficialių duomenų paieška buvo atliekama nuosekliai analizuojant informaciją, pateiktą visų ES šalių:

- a) vyriausybių,
- b) kultūros ir kultūrinio paveldo sritis kuruojančių ministerijų,
- c) muziejų asociacijų bei kai kurių muziejų internetinėse svetainėse (nuorodos į tyrimo metu aplankytas svetaines pateikiamos šaltinių sąvade psl. 15).

Einant šia kryptimi buvo nagrinėjami oficialūs ir prieinami (pateikiami anglų kalba) teisiniai dokumentai (įstatymai, įsakymai, įstatai ir pan.), reglamentuojantys institucijų esminius tikslus bei uždavinius, atsakomybės sritis ir veiklos procesus, susijusius su muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos užtikrinimu ir tobulinimu.

Trečias informacijos šaltinis, tai tiesioginė komunikacija el. paštu, telefonu ir kitomis komunikacijos priemonėmis (SKYPE, telekonferencija ir pan.) su organizacijų ir įstaigų (ministerijų, departamentų, asociacijų ir pan.), kurios yra tiesiogiai susijusios su muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu konkrečiose ES šalyse, specialistais. Tyrimo metu buvo siekiama užmegzti tiesioginį ryšį su atsakingais asmenimis tais atvejais, kai kildavo klausimų dėl turimos informacijos detalių, reikėdavo ją tikslinti arba apskritai pritrūkdavo duomenų. Antrasis pasirinktas šaltinis, tai specialūs leidiniai, kuriuose atskleidžiama įvairių ES šalių praktika ir patirtis, susijusi su profesinės kvalifikacijos palaikymu ir tobulinimu muziejuose, projektų ir kt. iniciatyvų, skirtų muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos stiprinimui, įgyvendinimu ir pasiektais rezultatais (nuorodos į leidinius pateikiamos šaltinių sąvade psl. 15).

## Bendrosios tyrimo išvados

Atsižvelgiant į tai, kaip ES šalyse:

- Teisiškai apibrėžiama muziejų veikla;
- Formuluojami ir taikomi muziejų darbuotojų kompetencijos etalonai;
- Kooperuojamasi įgyvendinant įvairių institucijų tikslus ir uždavinius muziejų darbuotojų kvalifikacijos užtikrinimo srityje,

Galima teigti, kad:

- Nėra visoms šalims būdingų bendrų muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos bruožų, matoma atsakomybės pasiskirstymo ir veiklos procesų įvairovė.
- Vertinant procesus, susijusius su muziejų darbuotojų kvalifikacijos užtikrinimu, juos galima suskirstyti į būdingus:
  - o Senosioms ES šalims-narėms (narystė iki 2000 m.), kuriose darbuotojų kvalifikacijos užtikrinimo procesai labiau priskiriami pačių muziejų atsakomybei ir iniciatyvai;
  - o Naujosioms ES šalims-narėms (narystė po 2000 m.), turinčioms daugiau nacionalinio lygmens kvalifikacijos kėlimo sistemos elementų;
- Nacionalinio lygio muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemų elementai daugumoje ES šalių dar tik formuojasi;
- Neaptikta ES šalies, kurioje veikianti muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema galėtų būti vertinama kaip etalonas, kurį galima rekomenduoti adaptuoti Lietuvoje;
- Vertinant situaciją Lietuvoje, nepavyko nustatyti, kad egzistuotų veikianti kvalifikacijos kėlimo sistema, apčiuopti tik atskiri jos fragmentai. Dėl šios priežasties lyginti situacijos Lietuvoje ir ES šalyse nėra galimybės. Galima tik pateikti atskirų šalių muziejų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos elementų ir jų taikymo gerąją praktiką.

## Tyrimo aprėptis

Tyrimui pasirinktos tos ES šalys, kuriose informacija, apibūdinanti muziejų darbuotojų kvalifikacijos užtikrinimą ir jos tobulinimo procesus, yra išsami ir viešai prieinama internetinėje erdvėje ir literatūroje, o susijusių institucijų atstovai atsiliepė į pateiktas užklausas.

## Analizės struktūra

Analizės struktūros pagrindą suformavo esminiai aspektai, lemiantys bet kurios srities darbuotojų profesinės kvalifikacijos užtikrinimo bei nuolatinio jos tobulinimo procesų efektyvumą.

Buvo vertinama:

- Ar konkrečioje šalyje yra aiškiai apibrėžta ir reglamentuota muziejų atsakomybė, susijusi su jų darbuotojų kvalifikacijos užtikrinimu?
- Ar šalyje yra aiškiai apibrėžtas ir praktikoje taikomas muziejų darbuotojų svarbiausių profesinių kompetencijų standartas?
- Kaip atliekamas muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos / kompetencijų lygio vertinimas?
- Ar egzistuoja aiškiai apibrėžta muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo sistema?
- Kaip praktikoje įgyvendinamos muziejų darbuotojų profesinių kompetencijų ugdymo priemonės?
- Koks yra muziejus vienijančios organizacijos (-ų) vaidmuo sprendžiant muziejų darbuotojų kompetencijos užtikrinimo klausimus?

Svarbiu muziejų veiklą ir jų vystymosi kryptis apibrėžiančiu ir reglamentuojančiu dokumentu daugelyje šalių laikytinas muziejų įstatymas, apibrėžiantis pagrindines muziejų vystymosi kryptis ir iššūkius, nustatantis susijusių institucijų atsakomybės sritis ir didesne ar mažesne apimtimi bei detalumu reglamentuojantis muziejininkų profesinės kvalifikacijos užtikrinimo ir tolesnio tobulinimo procesus. 2007 m. priimtas Danijos **Muziejų įstatymas (Consolidated Act on Museums, 2007<sup>1</sup>)** pakankamai aiškiai apibrėžia šalies Kultūros ministerijos vaidmenį ir atsakomybę muziejų veiklos ir kultūros vertybių išsaugojimo klausimais. Kartu su detaliu šalies muziejų suskirstymu pagal jų tipus, apibrėžiama ir reglamentuojama skirtingų tipų muziejų veikla, jų atsakomybės ir pareigos, susijusios su tam tikros srities kultūros vertybių išsaugojimu. Kalbant apie kultūros vertybių išsaugojimo procesus pažymima ir su jais susijusių darbuotojų atitinkamo lygio profesinės kvalifikacijos būtinybė bei poreikis nuolatiniam kvalifikacijos tobulinimui. Danijos muziejų veiklą reglamentuojantis Muziejų

---

<sup>1</sup> [https://english.kum.dk/uploads/tx\\_templavoila/Consolidated\\_Act\\_on\\_Museums\\_Executive\\_Order\\_No.1505\[1\].pdf](https://english.kum.dk/uploads/tx_templavoila/Consolidated_Act_on_Museums_Executive_Order_No.1505[1].pdf) (paskutinį kartą žiūrėta 2017-10-16).

įstatymas įpareigoja svarbiausius šalies muziejus teikti informacinę bei profesinę paramą visiems valstybės finansuojamiems muziejams, užtikrinti glaudų ir planingą (rengiami ir Kultūros ministerijoje tvirtinami 4 m. veiklos planai) bendradarbiavimą.

Vertinant įvairių šalių muziejų veiklą reglamentuojančius įstatymus atkreiptinas dėmesys į tai, kad jie paprastai neapibrėžia ir nereglamentuoja procesų bei nenustato tvarkos, kaip turėtų būti vertinama muziejų darbuotojų kvalifikacija ir kokiais kriterijais remiantis ji turėtų būti tobulinama, atsakomybę už tai priskiriant patiems muziejams, kurie sudarydami kelerių metų planus ir suderinę juos su atitinkamomis valstybinėmis institucijomis, dažniausiai Kultūros ir kitomis susijusiomis ministerijomis, užsitikrina finansavimą ir darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimui. Kita vertus, tiek muziejų veiklą reglamentuojantys ir pagrindines vystymosi kryptis apibrėžiantys įstatymai, bei kiti su kultūros politika susiję teisiniai aktai numato tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad šalys pripažįsta kultūros, švietimo, technologijų ir inovacijų, socialinės politikos klausimus kuruojančių institucijų bendradarbiavimo būtinybę ir įstatymiškai tuos procesus įtvirtina. Esminės kultūros ir švietimo politikos institucijų bendradarbiavimo principai ir gairės apibrėžiamos Estijos Vyriausybės kultūros politikoje 2014–2020 m., Rumunijos Kultūros, Švietimo, Darbo ir socialinių reikalų ministerijų bendradarbiavimo gairės muziejų lankomumo didinimo ir darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo srityse apibrėžiamos dar 1995 m. priimtame Švietimo įstatyme<sup>2</sup>.

Kai kuriose šalyse atsakomybė už muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimą priskiriama regioninei valdžiai, kuri įpareigojama organizuoti kvalifikacijos tobulinimo renginius ir užtikrinti jų kokybę bei priežiūrą. Regioninės valdžios atsakomybė muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo srityje yra įtvirtinta Italijoje, kur remiantis ES mastu pripažįstamomis ICTOP profesinio vystymo užtikrinimo gairėmis (angl. ICTOP's Curricula Guidelines for Professional Development<sup>3</sup>), regioniniu principu organizuojami mokymai muziejų profesionalams eksponatų konservavimo, restauravimo, valdymo ir marketingo temomis. Vokietijoje taip pat kaip ir Italijoje siekiama įtvirtinti regioninę atsakomybę už kultūros įstaigų, tarp jų ir muziejų darbuotojų aukšto profesinės kvalifikacijos lygio užtikrinimą. Dar 1976 metais Bavarijoje įkurto muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo centro („Landesstelle“) veikla orientuota į mokymo paslaugų teikimą ne valstybinių muziejų darbuotojams iki šiol nepraranda savo reikšmės. Pagrindinis šio centro tikslas – padėti muziejams vystytis ir kelti

---

<sup>2</sup> [http://keszei.chem.elte.hu/bologna/romania\\_law\\_of\\_national\\_education.pdf](http://keszei.chem.elte.hu/bologna/romania_law_of_national_education.pdf) (paskutinį kartą žiūrėta 2017-09-04).

<sup>3</sup> <http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/comp.htm> (paskutinį kartą žiūrėta 2017-09-04).

Bavarijos muziejų paslaugų kokybę. Centre teikiami mokymai tiek savanoriams, tiek muziejininkams profesionalams. Pagrindinės mokymų / darbo grupių temos:

- Rėmimo ir donorystės paieškos ir organizavimas.
- Teisinių problemų sprendimas ir sutarčių valdymas bei kūrimas.
- Komunikacijos su muziejų lankytojais ir klientais mokymai. Taisyklingos kalbėsenos, teisingų pauzių kalbant ir kalbos dinamikos mokymai.
- Mokymai, skirti muziejų apsauginiams ir front-desk darbuotojams. Mokymų metu mokoma, kaip sutikti muziejų lankytojus, kadangi šie žmonės yra pirmi veidai, kuriuos pamato klientai.
- Parodų organizavimas. Mokoma, kaip organizuoti, planuoti ir reklamuoti parodas.

Danijos atveju, papildomas valstybės finansavimas, kurio dalis nukreipta į tam tikro darbuotojų profesinės kvalifikacijos lygio užtikrinimą, yra skiriamas atsižvelgiant į tai, ar konkretus muziejus atitinka jam keliamus svarbiausius reikalavimus – vertinamas muziejaus steigėjo statusas, muziejui skiriamas pradinis finansavimas, nustatytus standartus atitinkančios patalpos, atsižvelgiama į esamą darbuotojų kvalifikacijos lygį, ketverių metų muziejaus veiklos plano perspektyvas. Be to, valstybė finansuoja muziejų iniciatyvas, skirtas pritraukti didesnį lankytojų srautą mažinant vizito kainą vaikams ir jaunimui, kitoms ribotų finansinių galimybių socialinėms grupėms.

### Profesinių kompetencijų standartas

- Atkreiptinas dėmesys į tai, kad tik nedaugelis iš ES šalių turi aiškiai apibrėžtą ir praktikoje taikomą muziejų darbuotojų profesinių kompetencijų standartą. Viena iš tokių standartų sukūrusių ir patvirtinusių šalių – Estija, kur 2005 m. buvo parengtas 5 lygių profesinės kvalifikacijos standartas<sup>4</sup>, apibrėžiantis III-IV-V lygio profesinę muziejų darbuotojų kvalifikaciją ir būtinuosius reikalavimus muziejų darbuotojų profesiniam išsilavinimui bei darbo patirčiai. Estijos pavyzdžiu sekanti Latvija 2017 m. sudarė ir patvirtino profesijų klasifikatorių<sup>5</sup>, kuriame detalai apibrėžiama muziejų darbuotojų profesinė kvalifikacija ir jai keliami reikalavimai. Detalūs reikalavimai muziejų darbuotojų profesinei kvalifikacijai, ją atitinkantiems moksliniams laipsniams ir informacija apie tai, kokios atsakomybės darbuotojams priskiriamos pagal jų kvalifikacinį lygį yra apibrėžiamos Lenkijos muziejų įstatyme (Act on Museums, 1996

<sup>4</sup> [http://www.muuseum.ee/et/erialane\\_areng/muuseumitootajale/kutsestandardid](http://www.muuseum.ee/et/erialane_areng/muuseumitootajale/kutsestandardid) (paskutinį kartą žiūrėta 2018-01-12).

<sup>5</sup> <https://likumi.lv/doc.php?id=291004> (paskutinį kartą žiūrėta 2018-01-12)

m.<sup>6</sup>). Nors Olandija ir neturi oficialiai apibrėžtų muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos profilių, muziejų asociacija yra savarankiškai sudariusi ir paskelbusi Profesinių kompetencijų registrą<sup>7</sup>, kuriame apibrėžti reikalavimai profesinei darbuotojų kvalifikacijai padeda muziejams atsirinkti kvalifikuotą personalą. 2013 m. Rumunijoje įsigaliojo įstatymas<sup>8</sup>, apibrėžiantis bendruosius šalies muziejų pavaldumo, klasifikacijos, finansavimo, veiklos organizavimo ir pasiekiamumo principus, čia yra suformuluoti ir pagrindiniai muziejų darbuotojų kompetencijų profiliai. Šiuo metu Prancūzijos Kultūros ministerija yra patvirtinusi būtinų kompetencijų sąrašą, taikomą šiuolaikinio meno muziejams. Šalyje siekiama skatinti visus muziejus sudarytu esamų kompetencijų sąrašą ir planuoti dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimą tam, kad nesudarytų šiuolaikinių ir aktualių kompetencijų trūkumas. Už darbuotojų mokymą ir kompetencijų sąrašo formavimą ir taikymo priežiūrą atsakingi muziejų personalo specialistai. Prancūzijos bendrą muziejų darbuotojų kompetencijų sąrašą ir specialiųjų profesinių mokymų programą planuojama kurti remiantis ICTOP „Curricula guidelines for museum personell“<sup>9</sup>.

Nežiūrint į tai, kad aukščiau minėtose šalyse profesinių kompetencijų sąvadai ir jų taikymo svarba yra pripažįstama ir vertinama, dalis ES šalių oficialiai neišskiria ir nedetalizuoja muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos profilių. Vadinasi, muziejai turi savarankiškai nuspręsti, kokių specialistų jiems reikia ir patys juos atsirinkti. Tokia situacija yra susiklosčiusi Švedijoje, atsižvelgiant į Muziejų įstatymo (Museums act, Museilag (2017:563))<sup>10</sup> nuostatas, Belgijoje, kurios Kultūros ministerija 2017 m. rugsėjo mėn. dar nebuvo patvirtinusi muziejų darbuotojų kompetencijų profilių sąrašo. Belgijoje nėra oficialiai pripažintos sistemos, kuri organizuotų muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos užtikrinimo procesą bei gintų specialistų interesus, jiems ieškant darbo, susijusio su kvalifikacija. Šalyje nėra oficialiai apibrėžtų reikalavimų muziejų specialistų kvalifikacijai, pvz. niekas oficialiai negali vadintis „muziejaus konservatoriumi“, nes nėra oficialiai apibrėžtų reikalavimų, keliamų būtent šiai pareigybei. Tiesa, Belgijoje jaučiamas kompetencijų profilių sąvado poreikis, nes Kultūros

---

<sup>6</sup> [http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/poland/pol\\_act\\_museums\\_engtof.pdf](http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/poland/pol_act_museums_engtof.pdf) (paskutinį kartą žiūrėta 2017-09-05).

<sup>7</sup> <http://files.flexnieuws.nl/wp-uploads/2017/01/CAO-Museum-2016-2018.pdf> (paskutinį kartą žiūrėta 2018-01-12)

<sup>8</sup> <https://books.google.lt/books?id=yiruBAAAQBAJ&pg=PA135&dq=romania+law+120+2006&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwi2j6GGsNLYAhVhEJoKHc1YCMIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=romania%20law%20120%202006&f=false> (paskutinį kartą žiūrėta 2018-01-12)

<sup>9</sup> [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/professions/curricula\\_eng.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/curricula_eng.pdf) (paskutinį kartą žiūrėta 2017-09-06).

<sup>10</sup> [http://www.egmus.eu/uploads/tx\\_usermusstatistic/Sweden.pdf](http://www.egmus.eu/uploads/tx_usermusstatistic/Sweden.pdf) (paskutinį kartą žiūrėta 2017-09-05).



ministerija yra linkusi organizuoti nuolatinį muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą ir siekiama paskatinti mokymų teikėjus sukurti ir pasiūlyti programas, atitinkančias profesinių kompetencijų profilius. Tačiau kol kas oficialus aprašas Belgijoje (Flemisch qualification framework<sup>11</sup>) dar nėra oficialiai patvirtintas.

## Muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos / kompetencijos lygio vertinimas

- Tyrimas atskleidė, kad ne visose ES šalyse oficialiai apibrėžtas ir reglamentuotas profesinės kompetencijos vertinimo procesas, jo metodologija ir priemonės. Tačiau kai kuriose šalyse tam tikros valstybės institucijos vaidina svarbų vaidmenį kompetencijų vertinimo ir tolesnio jų ugdymo srityje. 2013 m. **Rumunijoje savo veiklą pradėjo** Nacionalinis tyrimų ir kultūros studijų institutas, įkurtas prie Kultūros ir tautinio identiteto ministerijos. Šiuo metu šis institutas yra parengęs apie 30 muziejų darbuotojų profesinio ugdymo programų ir vykdo periodišką muziejų darbuotojų profesinės kompetencijos atestaciją ir vertinimą. Instituto neformalaus mokymo seminarų temos yra oficialiai aprobuotos. Slovėnijoje yra vadovaujamasi įstatymiškai 2008 m. įteisintomis Kultūros paveldo apsaugos ir archyvų darbuotojų profesinės atestacijos ir egzaminų sistemos taisyklėmis (Regulations on Professional Exams for Employees in the Area of Cultural Heritage and Archives Protection Activities). Šiuo dokumentu aiškiai apibrėžti ir oficialiai patvirtinti muziejų ir archyvų darbuotojų profesinės kvalifikacijos lygiai, jiems keliami reikalavimai ir atitinkamo kvalifikacijos lygio suteikimo tvarka. Išskiriamos trys esminės muziejų darbuotojų kompetencijų sritys – darbuotojai privalo turėti universitetinį išsilavinimą, kuris vis dėlto nėra laikomas pakankamu kasdienės muziejininko veiklos vykdymui, todėl reikalaujama turėti bent minimalų supratimą apie muzeologiją ir tam tikrus komunikacinius įgūdžius, susijusius su muziejų darbuotojų teikiamomis paslaugomis. Slovėnijos universitetinės studijos turi keletą muzeologijos kursų, tačiau šioje srityje bakalauro laipsnis nėra suteikiamas. Nors kiekvienas muziejuje dirbantis specialistas turi būti savo srities žinovas, muzeologijos pradžmė padeda jam perprasti ir kitas muziejaus veiklos sritis, tokiu būdu sudaroma galimybė praplėsti kiekvieno darbuotojo veiklos sritį. Taisyklėse akcentuojama, kad atsižvelgiant į tai jog nėra oficialių mokymo programų, ugdančių ir įtvirtinančių muziejų darbuotojams privalomus komunikacinius įgūdžius, muziejų vadovybė įpareigojama kurti tokią darbo aplinką ir taip

---

<sup>11</sup> <http://vlaamsekwalficatiestructuur.be/en/> (paskutinį kartą žiūrėta 2017-09-05).

organizuoti veiklos procesus, kad būtų skatinami geri darbuotojų išorinės ir vidinės komunikacijos įgūdžiai ir jų taikymo praktika. Be to, Taisyklės detaliai apibrėžia stažuotojų eigą ir profesinės kvalifikacijos tobulinimo egzaminų tvarką. Taisyklėse aiškiai nurodomos egzaminus laikančiųjų, jų mentorių ir egzaminuojančiųjų asmenų atsakomybės.

**Kai kuriose tyrimui pasirinktose šalyse valstybinės institucijos bei jų pavaldume esančios įstaigos prisiima tik informacijos teikėjo, tačiau ne profesinės kompetencijos vertintojo ir už tolesnį kvalifikacijos tobulinimą atsakingo asmens vaidmenį, čia nėra centralizuotai vykdomo muziejų darbuotojų turimos profesinės kvalifikacijos periodiško vertinimo bei tolesnio jos tobulinimo. Pavyzdžiui, Švedijoje veikianti Nacionalinio paveldo taryba (National Heritage Board arba Kultūros paveldo departamentas), prie Švedijos Kultūros ministerijos, kurios pagrindinis uždavinys yra užtikrinti, kad kultūrinė pastatų ir kraštovaizdžio vertė būtų išsaugota, pritaikoma ir vystoma, o visa, su šių dienų projektavimo ir statybos darbais susijusi, veikla būtų grindžiama kultūros paveldo išsaugojimo principais, nuo 2017 m. ėmėsi atsakomybės užtikrinti žiniomis pagrįstą mokslinių tyrimų vystymą ir universitetų bei kultūros institucijų tarptautinį bendradarbiavimą. Šiuo pagrindu institucija kaupia informaciją apie profesinės kvalifikacijos tobulinimo poreikius muziejuose ypatingai atsižvelgdama į laikmečio diktuojamus visuomenės poreikius. Muziejai savo ruožtu kintantį poreikį naujoms kvalifikacijoms nustato savarankiškai vykdydami lankytojų apklausas, naudodamiesi viešai skelbiama tyrimų informacija, kurios yra gausu ir pakankamai įvairios. Be to, tam tikras kompetencijų pokyčių kryptis bei gairės apibrėžiamos šalies kultūros ministerijos iniciatyva vykdant užsakomuosius tyrimus. Nacionalinio paveldo taryba, siekdama užtikrinti universitetų bei kultūros institucijų glaudų bendradarbiavimą, teikia muziejams **informaciją tik apie mokymo programas bei projektus, kurie įgyvendinami kartu su Taryba ir yra finansuojami valstybės**. Apie privačių konsultantų teikiamas mokymo programas Taryba nėra įsipareigojusi teikti informacijos. Tiesa, Švedija neturi bendros informacinės sistemos profesinės kvalifikacijos tobulinimo srityje, atsižvelgiant į tai, kad potencialių paslaugų teikėjų ratas ir jų siūlomų programų spektras yra pernelyg platus ir įvairus. Be to, Taryba neprisiima atsakomybės nuoseklų muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo vertinimą, planavimą ir biudžeto formavimą. Tai atskirų mokymo įstaigų ir įmonių bei pačių muziejų prerogatyva.**

## Kompetencijų ugdymo priemonių organizavimas

### Prancūzija

Daug muziejų yra toli nuo universitetų (kurie yra pagrindinės mokymų vietos), kartais mažuose kaimeliuose, todėl skatinama mokytis nuotoliniu būdu, darbuotojui patogiu metu, bendraujant su mokytojais internetu.

### Rumunija

2001 m. liepos 18 d. įstatymu, apibrėžiančiu istorinių paminklų apsaugos principus, numatyta, kad Kultūros ministerija prisiima atsakomybę tiesiogiai arba per pavaldžias bei kt. viešąsias institucijas tvirtinti paminklų apsaugos specialistų mokymo sistemos metodus ir tvarką, kurią siūlo šias paslaugas teikiančios institucijos. Nacionalinė istorinių paminklų komisija prisiima atsakomybę už mokymų programų pristatymą specialistams, dirbantiems istorinių paminklų apsaugos srityje.

### Vokietija

Nuotolinio mokymo programos pakankamai populiarios.

### Švedija

Švedijos muziejų asociacija yra išleidusi kvalifikacijos profilių registrą, kuriame apibrėžti ne tik reikalavimai atitinkamam profiliui, bet ir galimi karjeros vystymo procesai, bei tam reikalingos kompetencijos (muziejai šį leidinį naudoja, kaip gaires savo darbuotojų profesinių kompetencijų vertinimui ir jų tobulinimo planavimui bei formuluojant reikalavimus į darbą priimamų specialistų kompetencijai).

### Olandija

Amsterdamo muziejų akademija organizuoja kvalifikacijos kėlimo kursus miesto muziejams. Dėstoma įvairiomis temomis: muziejaus klientų aptarnavimas, saugumas, darbas su neįgaliais klientais, pristatomos muziejų naujovės ir technologijos.

## Vienijančios organizacijos vaidmuo

Estijos muziejų asociacijos statusas apibrėžia organizacijos atsakomybę kaupti ir perduoti kultūros paveldo išsaugojimo institucijoms specialią su kvalifikacijos tobulinimu susijusią informaciją. Be to, asociacija organizuoja konferencijas, seminarus, kursus, parodas, mokslo dienas ir kt. muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo renginius, leidžia specializuotą literatūrą, analizuoja muziejų veiklą, fiksuoja jų pasiekimus ir atstovauja savo narių interesus sprendžiant su jų veikla susijusius klausimus. **Latvijos muziejų asociacijos Statute, kuris patvirtintas 2014 m., aiškiai nurodoma, kad**

**vienas pagrindinių šios organizacijos atsakomybės principų** – užtikrinti muziejų darbuotojų aukštą profesinės kompetencijos lygį ir profesinės etikos normų, kurias pripažįsta ICOM, laikymąsi, tačiau statute nedetalizuojama, kokius konkrečius veiksmus be savo narių informavimo, ši organizacija turi atlikti siekdama, kad šis principo būtų laikomasi. Lenkijoje veikiantis **Nacionalinis muziejų ir viešųjų kolekcijų institutas** (National Institute for Museums and Public Collections **NIMOZ**), 2011 m. įsteigtas Lenkijos kultūros ministerijos iniciatyva, vykdo muziejų interesus atstovaujančios institucijos vaidmenį. **NIMOZ kasmet** skelbia Lenkijos aukštųjų mokyklų studijų programų muziejininkams sąvadus, tačiau tuo pačiu teikia tik dalinę informaciją apie mokymų rinkos pasiūlymus. Siekdamas užtikrinti muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos tęstinį tobulinimą, institutas rengia mokymų programas visais muziejininkystės aspektais ir periodiškai organizuoja kvalifikacijos tobulinimo kursus ir mokslines konferencijas šalies muziejų darbuotojams. Pagrindinė šios organizacijos veikla – planingas muziejų darbuotojų profesinis švietimas. Tvirtindama instituto metinius veiklos planus finansavimą institucijai per Kultūros ministeriją skiria valstybė. Kita aktyviai nuo 1996 m. veikianti ir muziejų darbuotojų interesus atstovaujanti organizacija Lenkijoje – **Lenkijos muziejų darbuotojų, bet ne muziejų, asociacija**<sup>12</sup>. Šios organizacijos statutas skelbia ji atstovauja ir gina šalies muziejų darbuotojų profesinius interesus ir didžioji dalis jos veiklos yra susijusi su muziejininkų švietimu (paskaitų, konferencijų, seminarų organizavimas), su muziejų veikla susijusios informacijos perteikimu. Įgyvendindama savo veiklą Asociacija bendradarbiauja su NIMOZ, tačiau atsižvelgiant į tai, kad jos biudžetą sudaro tik narių įnašai ir projektinis finansavimas, galima teigti, kad didesnis vaidmuo ir atsakomybė už muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos užtikrinimą šalyje priskiriama **Nacionalinis muziejų ir viešųjų kolekcijų institutui**. Olandijos **muziejų asociacija, įkurta dar 1926 m. ir vienijanti 420 šalies muziejų, yra sukūrusi ir atsako už** informacinę sklaidą internetinės svetainės pagalba, periodiškai organizuojant muziejų kongresą ir leidžiant specialų informacinį žurnalą, skirtą muziejininkams. Asociacija aktyviai propaguoja muziejų dalijimąsi patirtimi bei konsultuoja muziejus viešųjų ryšių kūrimo ir palaikymo klausimais. Šias paslaugas muziejams teikia patys asociacijos darbuotojai (trys specialistai), kiti išoriniai konsultantai tam nėra samdomi. Sistemingo kvalifikacijos tobulinimo Asociacija neorganizuoja ir nevykdo, laikydamasi principo, kad efektyviausia profesinio tobulėjimo priemonė - praktinis patyrimas. Tiesa, Asociacija atlieka tyrimą, kokių kompetencijų reikia šių dienų muziejams, lygiagrečiai Asociacija organizuoja muziejininkų sekcijų posėdžius, kuriuose aptariama bendra situacija, susijusi su muziejų veikla ir problemomis, lankytojų poreikiai, būsimi pokyčiai ir iššūkiai. Iki šiol informacija apie poreikį vietose sistemingai kaupiama nebuvo.

<sup>12</sup> <http://www.muzealnicy.org/o-nas/statut> (paskutinį kartą žiūrėta 2018-01-12)

Rumunijos Nacionalinė muziejų ir kolekcijų komisija prie Kultūros ministerijos yra atsakinga už muziejų specialistų mokymo programų rengimą ir tvirtinimą, o 2000 m. įstatymiškai įteisinta Nacionalinės konservavimo ir restauravimo tyrimų laboratorijos atsakomybė už muziejų specialistų, dirbančių eksponatų konservavimo bei restauravimo srityje, mokymą.

Švedijos muziejų darbuotojų, kaip ir visų šalyje dirbančiųjų asmenų interesus atstovauja viena profesinė sąjunga, kuri yra parengusi ir bendruosius muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos profilius. Ši sąjunga bendradarbiauja su šalies muziejais ir teikia profesinės kvalifikacijos tobulinimo konsultacijas, tačiau šios paslaugos teikiamos gavus užklausas iš muziejų pusės, profesinių kompetencijų vertinimas kaip ir planingas darbuotojų mokymas nėra šios organizacijos prerogatyva.

Vokietijos muziejų asociacija (The Deutscher Museumsbund) palaiko glaudžius partnerystės ryšius su Muziejų švietimo asociacija (Federal Association of Museum Education (BVMP)). Muziejų asociacija skelbia šios partnerystės pagrindu ir atsižvelgiant į bendrus ICTOP (International Committee for Training Personnel) muziejų darbuotojų švietimo principus, parengtus muziejų darbuotojų kompetencijų profilius. Asociacija informuoja apie muziejininkams skirtas tęstinio formalaus ir neformalaus mokymo programas.

## Finansavimas

Estijoje muziejų veikla, o kartu ir iš anksto sudaromų ir tvirtinamų muziejų darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo planų įgyvendinimas tiesiogiai finansuojamas iš valstybės, savivaldybių ir universitetų biudžetų, Kultūros paramos programų ir Lošimų mokesčio apskaitos fondo. Be to, muziejininkų kvalifikacijos tobulinimas šiuo metu intensyviai finansuojamas per įvairią projektinę veiklą (šiuo metu įgyvendinama programa „Muziejų vystymas“. Lenkijos **Nacionalinis muziejų ir viešųjų kolekcijų instituto** NIMOZ rengiami specialieji profesiniai mokymai muziejininkams nekainuoja. Atvykstantieji į mokymus apmoka tik savo kelionės ir pragyvenimo išlaidas. Lenkijos muziejų darbuotojai tęstinėms profesinėms studijoms aukštosiose mokyklose pagal formalias studijų programas siunčiami ir jų mokslas apmokamas muziejų vadovų sprendimu. Olandijoje, kaip ir daugelyje kitų ES šalių, tęstinis tiek formalus, tiek ir neformalus profesinės kvalifikacijos tobulinimas yra atskirų muziejų atsakomybė ir rūpestis, ši veikla nėra finansuojama iš valstybės biudžeto. Tačiau ES šalys šiuo metu turi realią galimybę muziejų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planus realizuoti per įvairią projektinę veiklą bei įvairius fondus ir tai daroma pakankamai intensyviai. Pavyzdžiui, Olandijoje veikiantis atviras fondas Mondrian Fonds, kasmet skiria finansavimą jaunųjų specialistų

kvalifikacijos tobulinimui ir jų veiklos įvertinimo iniciatyvoms, tokiu būdu skatindamas jaunų ir kvalifikuotų specialistų pritraukimą į muziejus, kurie pastaruoju metu akcentuoja tam tikras problemas, susijusias su darbuotojų senėjimu. Dideli Olandijos muziejai, kuriuose dirba apie 200 darbuotojų, gali pasiūlyti profesines praktikas mokslus baigiantiems studentams ir jauniems specialistams, tokiu būdu suburdami potencialių darbuotojų ratą, tačiau maži muziejai su keliais darbuotojų etatais savo veiklą vysto tik savanoriško darbo dėka ir joks papildomas finansavimas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui čia nėra numatytas. Švedijoje profesinės darbuotojų sąjungos, kuri gina ir muziejų specialistų interesus, iniciatyva yra rengiamos ir skelbiamos specialiujų profesinių mokymų programos muziejininkams ir organizuojami mokymai, tačiau mokymų išlaidos dengiamos iš muziejų, kurių darbuotojai atvyksta į mokymus, biudžetų. Švedijos universitetuose dėstomos formaliosios muzeologijos programos yra nemokamos.

## Šaltinių sąvadas

- ICTOP's Curricula guidelines for Professional development<sup>13</sup>
- Estijos muziejų įstatymas (Museums Act, 2013<sup>14</sup>)
- Latvijos muziejų įstatymas (Law on Museums, 2007<sup>15</sup>)
- Lenkijos Muziejų įstatymas (Act on Museums, 1996<sup>16</sup>)
- Danijos muziejų įstatymas (Consolidated Act on Museums, 2006<sup>17</sup>)
- Rumunijos muziejų ir kolekcijų įstatymas (Museum and Collections Law, 2003)

---

<sup>13</sup> <http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/comp.htm> (paskutinį kartą žiūrėta 2017-09-04).

<sup>14</sup> <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/530062014002/consolide> (paskutinį kartą žiūrėta 2017-10-16).

<sup>15</sup> [http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/latvia/latvia\\_lawmuseums\\_entof](http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/latvia/latvia_lawmuseums_entof) (paskutinį kartą žiūrėta 2017-10-16).

<sup>16</sup> [http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/poland/pol\\_act\\_museums\\_engtof.pdf](http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/poland/pol_act_museums_engtof.pdf) (paskutinį kartą žiūrėta 2017-09-05).

<sup>17</sup> [https://english.kum.dk/uploads/tx\\_templavoila/Consolidated\\_Act\\_on\\_Museums\\_Executive\\_Order\\_No.1505\[1\].pdf](https://english.kum.dk/uploads/tx_templavoila/Consolidated_Act_on_Museums_Executive_Order_No.1505[1].pdf) (paskutinį kartą žiūrėta 2018-01-12).