

## **DRUŠTVENA ULOGA MUZEJA: OKRETANJE KORISNICIMA I SURADNICIMA**

**Dr. sc. ŽELJKA MIKLOŠEVIĆ**

### **ODRŽIVOST I RELEVANTNOST MUZEJA – ZAHTJEVI DRUŠTVA, DRŽAVE, TRŽIŠTA**

Sve je veći broj različitih vrsta muzeja, ekomuzeja i baštinskih ustanova poput interpretacijskih centara, memorijalnih kuća umjetnika i sl. koje se predlažu za osnivanje u okviru projekata ili su već postale djelatne u Hrvatskoj u posljednjih petnaestak godina. Ovaj trend postaje kod nas sve intenzivniji, a upućuje na važnost baštine koju Gregory Ashworth definira kao „suvremeno korištenje prošlosti za političke, društvene, ekonomske i psihološke potrebe pojedinaca i zajednica“<sup>1</sup>. Baština se kod nas danas vrlo često spominje u različitim kontekstima u javnom diskursu kao ekonomski relevantan izvor za kulturni/baštinski turizam te društvenu relevantnost koju dobiva posredstvom muzeja.

I dok se novi baštinski projekti kod nas koncipiraju (i provode) prema suvremenim trendovima, muzeju kao baštinskoj ustanovi koja djeluje više od stoljeća potrebno je određeno vrijeme prilagodbe na oblike djelovanja koji su u razvijenim zemljama zapadne Europe nastajali pogla-

vito osamdesetih godina 20. stoljeća, a u Sjedinjenim Američkim Državama bilježili se i desetljeće do dva ranije (Hudson 1998). Tada, kao i sada, nova „situacija“ stvorena je društvenim, političkim i ekonomskim zahtjevima postavljenim muzejima.

Krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća ključna riječ u sjevernoameričkim državama bila je „demokratizacija“, a u muzejskoj djelatnosti, koja se smatra i kulturnom i obrazovnom, očitovala se otvaranjem znanstvenih centara i različitih vrsta ustanova popularne kulture i izobrazbe koji su se prvi okrenuli novim načinima komunikacije s posjetiteljima (Schiele 2016). Slični su društveni demokratski pokreti i u Francuskoj tih godina, gdje se nova muzeologija zalaže za novi oblik muzejske djelatnosti u ekomuzejima. Velik porast broja različitih vrsta muzeja imao je, međutim, posljedice koje su se osjetile u doba ekonomske krize i nedostatka javnog novca koji nije uspio pokriti troškove svih tih starih i novonastalih ustanova. Stoga u zemljama članicama OECD-a (engl. Organisation for Economic Cooperation and Development; Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj) od kasnih sedamdesetih godina u prvom redu prevladava ekonomski racionalizam i uvodi se javno financiranje ovisno o učinkovitosti i uspješnosti provođenja napredne društvene politike, što je činilo tadašnji politički plan (Scott 2010). Osim ekonomske učinkovitosti i racionalnog korištenja izvorima paradigma javne uprave i od kasnih se devedesetih godina usmjerava naglašenoj društvenoj politici (Selwood 1999). Brze mijene društvene slike zapadnog svijeta, „razvoj ekonomije znanja, globalizacija, mobilnost i kulturna različitost populaci-

<sup>1</sup> Predavanje na okruglom stolu *Baština kao izvor znanja* koji se održao 7. lipnja 2013. godine u zgradi Rektorata Sveučilišta u Zagrebu.

je, porast nejednakosti, sve manje društveno povjerenje i građanski neposluh utjecali su na tradicionalne pojmove povezanosti, građanstva i državljanstva te društvene kohezije“ (Scott 2006). Državna potpora stoga se usmjerava na društvenu korisnost kulture koja će uključiti sve one kojima kultura nije dostupna zbog fizičkih, geografskih i socijalnih razloga. U Hrvatskoj se takva kulturna politika počela provoditi u europskim programima, a sada je već prisutna i u nacionalnim natjecajima koji su usmjereni razvoju publike.

Osim povećanog broja muzeja koji su doveli do smanjenja financiranja, razlog zbog kojega je došlo do marketinškog obrata u djelatnosti bilo je i osnivanje privatnih, profitnih ustanova i organizacija, čije je tržišno poslovanje sve više utjecalo na cjelokupan muzejski svijet (Hudson 1998). U svoj rad počinju uključivati marketinške mehanizme koje prate nove tehnike upravljanja – planiranje izložaba, prikupljanje sredstava (engl. *fundraising*), kompjuterizacije i sl. Kao i cijela kulturna djelatnost, muzeji su primorani baviti se poslovnim pitanjima svojeg postojanja i djelovanja, problemima isplativosti, razvoja i financiranja. S jedne strane, našli su se u stalnom pritisku za povećanjem broja posjetitelja, slično ostalim ustanovama i organizacijama koje ravnopravno sudjeluju u tržištu atrakcija i slobodnog vremena. S druge pak strane, kao mjesto stalne razmjene znanja moraju održati svoj tradicionalno vjerodostojan i uvažavajući kulturni i obrazovni položaj. Vrednovanje programa, odnosno evaluacija, kao i druge vrste istraživanja korisnika, pokazali su se korisnim pristupom i alatom za postizanje tih ciljeva.

## VREDNOVANJE PROGRAMA I ISTRAŽIVANJE MUZEJSKIH KORISNIKA

U okolnostima nedostatka novčanih sredstava, ali i intelektualne i društvene ugroženosti muzejske ustanove, istraživanje korisnika ima potencijal dovesti kulturne ustanove do ključnog razumijevanja da moraju načiniti nove, održivije modele od onih kojima su se služile u prijašnjim stoljećima (Friedman 2007). Ti novi modeli temelje se na neprestanim vrednovanjima programa iz perspektive korisnika kako bi mogli učvrstiti tri stupa održivosti na kojima počivaju: financijski, intelektualni i društveni.

Vrednovanje je proces koji obuhvaća cijelu ustanovu jer i započinje njezinom temeljnom filozofijom (Gorman 2007) kao što su misija i vizija ustanove: što muzej želi postići i kakav položaj želi zauzeti u svojoj zajednici i šire te što su ključne vrijednosti muzejskih programa. Vrednovanje ima potencijal usmjeriti djelatnike na načine osmišljavanja i provođenja programa, a time i njihove evaluacije. Vrednovanjem se mjere institucijski ciljevi i zadaće te uspoređuju poslanja s učincima (Gorman 2007). Upravo je svijest o potrebi vrednovanja dovela do sustavnog istraživanja muzejskih korisnika, ali i nekorisnika, kako bi se zadovoljili svi uvjeti postavljeni muzeju da djeluje društveno relevantno.

Vrednovanje se može definirati kao procjena trenutnog stanja i projekcija stanja do kojega se želi doći. Sa stajališta istraživanja korisnika vrednovanje muzejske djelatnosti i programa podrazumijeva nekoliko pristupa istraživanju, prije svega različite vrste evaluacije i istraživanje tržišta. Za razliku od vrednovanja

kojim se procjenjuje trenutno stanje i predviđaju načini budućeg djelovanja, evaluacija je normiran alat kojim se ocjenjuje određeni program ili dio projekta. Evaluacija je stoga dio procesa vrednovanja. Dugogodišnje evaluacijske i istraživačke prakse u muzejima dovele su također i do razvoja posebnog područja muzejske djelatnosti i muzeologije koje je u potpunosti okrenuto korisnicima.

### **Evaluacija**

„Evaluacija se može definirati kao prosudba kvalitete“ (Hooper-Greenhill 2006: 367). Ona je objektivna procjena uspješnosti programa, a osnovna joj je zadaća pružanje uvjerljivih, vjerodostojnih i upotrebljivih informacija koje mogu koristiti višestrukim dionicima određenog programa. U slučaju muzeja to mogu biti osnivači/ulagači, uprava ustanove, korisnici, stručnjaci, suradnici, zajednice itd.

Na evaluaciju se gleda kao na proces sustavnog skupljanja podataka o značajkama, aktivnostima i ishodima određenog programa koji mogu biti korisni za proces donošenja odluka u cilju poboljšanja trenutnoga ili budućeg djelovanja. Drugim riječima, ona je alat kojim se usklađuju, pročišćuju i usavršavaju muzejski programi (izložbe i sve vrste obrazovnih aktivnosti): može obavijestiti o razini uspješnosti programa i njegovim planiranim učincima te može biti pomoćno sredstvo u donošenju odluka u cijeloj ustanovi (Korn 2007). Nadalje, evaluacijom se može upozoriti na nedostatke u procesu planiranja i provedbe programa koji zahtijevaju veću suradnju između muzejskih odjela i struka te bolji timski rad.

Potrebno je također naglasiti da se evaluacija, osim vrednovanja učinka na posjetitelja i na samu organizaciju, može shvatiti kao proces kojim se mjeri učinak politike na ciljne posjetitelje postavljene ciljevima programa. Ovisno o okolnostima evaluacija može biti vrlo političan proces, ne samo tijekom prikupljanja dokaza o uspješnosti i društvenoj relevantnosti nego se u postupku evaluacije može uputiti na vrlo burna politička pitanja različite važnosti i utjecaja na pojedine zajednice.

Najvažnije u vezi s evaluacijom jest činjenica da njezino provođenje u konačnici ima jedino smisao i vrijednost samo ako se dobivenim rezultatima koristi za daljnje promjene, poboljšanje programa i usluga, određivanje drukčijeg smjera razvoja cijele ustanove i dr.

### ***Razvoj i proširenje središta evaluacije: ciljevi, teorije, mediji***

Počeci evaluacije, odnosno istraživanja iskustva posjetitelja u muzejima, bilježe se krajem 19. stoljeća u Muzeju Liverpoola, a prvo objavljeno istraživanje iskustva izložaka i izložbenog prostora iz perspektive posjetitelja rad je Benjamina Ivesa Gilmana iz 1916. godine (Hein 1998), u kojemu piše i nizom fotografija ilustrira kako dolazi do muzejskog umora. Gilman (1916) umor povezuje s fizičkim naporom koji postavlja zahtjeva od posjetitelja s obzirom na položaj izložaka i legendi u prostoru te njihovo (otežano) promatranje. Dok su Gilmanova opažanja vrlo korisna i indikativna za buduća istraživanja, Robinson i Melton tijekom dvadesetih i tridesetih godina prošlog stoljeća prvi provode sustavna empirijska istraživanja muzejskih posje-



titelja u umjetničkim muzejima koristeći se objektivnim i pouzdanim metodama (Falk 2015). Proširuju određenje muzejskog umora dokazujući da uz fizičko naprezanje postoji više čimbenika koji mogu dovesti do njega, kao što je organizacija postava umjetničkih djela, veličina slova, brojnost zaustavljanja kod izložaka i sl. (Bitgood, McKerchar i Dukes 2013). Istraživanja ponašanja posjetitelja u izložbenom prostoru koja su se temeljila na biheviorističkim teorijama dominirala su u američkim muzejima u prvoj polovici 20. stoljeća sve do šezdesetih godina, a zasnivala su se na uvjerenju da su muzeji obrazovna mjesta (Hooper-Greenhill 2006). Cilj biheviorističkih istraživanja stoga je bilo shvaćanje onoga što pospješuje obrazovno iskustvo u muzejima, pa su se primjenjivala različita vrsta mjerenja tijekom promatranja ponašanja posjetitelja na izložbi (dužina posjeta, broj zaustavljanja, predmeti kod kojih se zaustavlja). Prema rezultatima empirijskih istraživanja elementi postava oblikovali su se ili preoblikovali kako bi se stvorili najoptimalniji uvjeti za posjetitelje i pospješio obrazovni učinak. Tijekom druge polovice šezdesetih godina veliko zanimanje za studije posjetitelja podudara se s porastom državnih davanja za velik raspon društveno korisnih programa te državno poticanje obrazovnih programa i njihovih učinaka, u prvom redu u obrazovnim ustanovama. Tada se počinje koristiti pojmom *evaluacija* kao primijenjenom društvenom znanosti kojom se vrednuje učinak obrazovanja, za razliku od prijeratnih eksperimentalnih studija koje su se nazivale „znanostima“ ili „istraživanjem“. Evaluacija se polagano iz područja obrazovanja proširuje na muzeje, u najvećoj mjeri znanstvene

centre<sup>2</sup>, kao mjesta na kojima se ljudi također obrazuju.

U Velikoj Britaniji prve se evaluacije muzejskih programa provode u Prirodoslovnome muzeju u Londonu sedamdesetih godina, također sa željom da se izložbe postave po obrazovnim načelima.<sup>3</sup> Zanimljivo, i u Francuskoj je evaluacija uvedena u muzeje zahvaljujući nastojanjima Vlade Francuske Republike da popularizira znanost i tehnologiju osnivanjem znanstveno-obrazovnih centara (Le Marec i Chaumier 2009). Zanimanje za publiku, odnosno posjetitelje, u kontekstu ovih centara bilo je vrlo važno krajem osamdesetih godina, a potaknulo je slično zanimanje i kod drugih muzeja (Vilatte s. a.). Pokret nove muzeologije i ekomuzeja, kao i kritika elitističkog statusa muzeja (Bourdieu, Darbel i Schnapper 1997), dali su svoj doprinos okretanju muzejskim posjetiteljima te, posljedično tomu, evaluaciji programa, u prvom redu izložaba (Le Marec i Chaumier 2009).

Važan doprinos muzeologiji koji je donijelo istraživanje posjetitelja izložaba u londonskome prirodoslovnom muzeju jest razvijanje „sustavnog pristupa izložbenom oblikovanju, muzejskoj tehnolo-

<sup>2</sup> Znanstveni centri (engl. *science centres*) su anglo-američka inačica kontinentalnih europskih tehničkih muzeja. Znanstveni centri više su usmjereni na objašnjavanje i iskustvo znanstvenih fenomena te su stoga vrlo interaktivni i obrazovni.

<sup>3</sup> Njih je, među ostalim, provodio Roger Miles, jedan od vrlo uglednih muzejskih stručnjaka i muzeologa koji je zagovarao komunikacijski pristup muzejskim izložbama, a njegova teorijska i praktična iskustva objavljujvana su kod nas u časopisu *Informatica Museologica* krajem osamdesetih godina i poslije, u kontekstu radova drugih autora poput Petera van Menscha ili Ive Maroevića.

giji“ (Hooper-Greenhill 1994: 71). Dva-  
deset godina rada na planiranju izložaba  
temeljenih na istraživanju posjetitelja,  
odnosno evaluaciji, dovelo je do defi-  
niranja dviju posebnih struka – kusto-  
sa koji su stručnjaci u određenoj temi i  
stručnjaka za izložbu kao komunikacij-  
ski medij – koje su oblikovale izložbene  
elemente u odnosu na iskustva posje-  
titelja (Hooper-Greenhill 2006). No i u  
kontekstu komunikacije istraživanja su  
bila provedena radi pronalaženja najdje-  
lotvornijeg načina na koji će posjetitelji  
učiti iz precizno osmišljenih izložaba.  
Na njima će primati upravo one poruke  
koje su autori odaslali jer, po mišljenju  
R. Milesa, „komuniciranje znači poku-  
šati uvjeriti nekoga u drukčije viđenje  
(...). U uspješnoj komunikaciji ono što  
se shvaća dobro odgovara onomu što je  
rečeno“ (1998: 24). U hrvatskoj će muze-  
ologiji sličan stav imati I. Maroević koji  
je bio i jedan od prvih teoretičara koji su  
muzeje promatrali iz perspektive infor-  
macijskih i komunikacijskih znanosti.  
Ovakav pristup muzejskoj komunikaciji  
s posjetiteljima promatra jednako, kao  
homogenu cjelinu koja pasivno prima  
odaslane informacije, što je blisko bihe-  
viorističkim obrazovnim teorijama, a što  
se počelo krajem devedesetih sve više os-  
poravati. Čak je i sam Miles sa suradni-  
cima u daljnjim istraživanjima došao do  
zaključka da posjetitelji u muzej dolaze s  
različitim interesima i iz muzeja odlaze s  
različitim iskustvima i porukama. Istra-  
živači muzejskih posjetitelja, u skladu  
s novim viđenjima, sve se više otvaraju  
prema pokušajima da saznaju koja sve  
značenja posjetitelji dobivaju od izložbe  
(Hooper-Greenhill 2006). Pitanja prima  
li posjetitelj upućenu poruku i do koje je  
mjere to kod posjetitelja postignuto zami-

jenjena su pitanjima što sve izložba pre-  
nosi posjetiteljima i kako.

Današnji dominantan stav u vezi s mu-  
zejom kao mjestom učenja blizak je kon-  
struktivističkom pristupu obrazovanju i  
učenju te kulturnim modelima komuni-  
kacije koji u istraživanjima dokazuju da  
posjetitelj sam usvaja znanje samostal-  
nim stvaranjem značenja iz muzejskoga,  
odnosno izložbenog okružja. Provođći  
istraživanja o motivacijama, interesima,  
različitim razinama znanja i sl., porasla  
je svijest o mnogostrukosti doživljaja i  
iskustava koje posjetitelji mogu imati,  
što podupire prakse definiranja ciljne  
skupine korisnika. Muzej, a posebice  
njegov temeljni komunikacijski medij –  
izložba, danas se sagledava u svojoj  
složenosti. To je mjesto na kojemu se  
posebno oblikovanim prostorom i me-  
dijima prenose istražene i vjerodostoj-  
ne informacije o svim aspektima života  
posjetiteljima koji dolaze pojedinačno, u  
manjim ili većim skupinama. Doživljaji  
i iskustva posjetitelja ovise o njihovim  
osobnim značajkama (dobi, obrazovanju,  
kulturnom podrijetlu, motivaciji, intere-  
sima i sl.), svim medijima i načinima na  
koje se prenose u prostoru te društvenom  
kontekstu, odnosno o tome s kim sve do-  
laze u interakciju tijekom posjeta (Falk i  
Dierking 2011). Stoga „opće građanstvo“,  
„šira javnost“ i slične fraze koje se navo-  
de za korisnike programa neke muzejske  
ustanove govore u prilog ili svjesnom  
oslanjanju na danas opovrgnute teorije ili  
potpunom nepoznavanju (svojih) korisni-  
ka. Upravo iz svijesti o osobnim značaj-  
kama posjetitelja, njihovim interesima,  
razlozima dolaska i načinima učenja do-  
lazi do terminološke promjene – ne više  
*publika* ili *javnost* nego *korisnici* odno-  
sno *posjetitelji*. To povlači i pitanje po-

djele korisnika prema zajedničkim obilježjima i istraživanje tržišta.

Naziv *publika* dolazi iz medijskog istraživanja gledatelja/slušatelja kasnih šezdesetih godina, a danas se njime u engleskom jeziku u muzejskom kontekstu koristi u širokom značenju za sve ljude koji se u nekom svojstvu mogu staviti u odnos s muzejom. Primjerice, publika obuhvaća i korisnike i nekorisnike, one koji posjećuju muzeje redovito, ali i one koji se u muzeju mogu vidjeti vrlo rijetko ili nikada. Publika se stoga može podijeliti na stvarnu/postojeću i potencijalnu ili pak na stalnu i nestalnu, tradicionalnu i novu (primjerice starije generacije u odnosu na milenijsku, digitalnu generaciju). U hrvatskome muzeološkom nazivlju nazivom *publika* vrlo se rijetko koristi, a standardni su nazivi postali *korisnik* i *posjetitelj*. Korisnik pak podrazumijeva sve one koji se na neki način koriste uslugama i programima muzejske ustanove, uključujući i stručnjake i znanstvenike koji u muzej dolaze istraživati muzejske zbirke za svoje radove i projekte. Pojam korisnika u sebi sadržava pojam posjetitelja (engl. *visitor*), koji se poglavito povezuje s onima koji dolaze na muzejske izložbe. Korisnici su i sudionici radionica i drugih sličnih obrazovnih aktivnosti, a nazivom se također koristi i za virtualno okružje (npr. korisnici virtualnog muzeja).

Svi navedeni nazivi tradicionalno su povezani s ljudima koji dolaze u fizički muzejski prostor, a što je u kontekstu razvoja novih tehnologija i mrežnih korisnika potrebno proširiti. Iako se istim nazivima najčešće koristi u istraživanjima internetskih stranica, digitalni mediji uvode puno složeniju sliku o korištenju muzejima, pa tako i načinom evaluacije sadr-

žaja i programa te istraživanja korisnika. Većina se muzejskih korisnika koristi i digitalnim i fizičkim sadržajima muzeja. Često se digitalnim izvorima, kao što su muzejske internetske stranice, služe kako bi nadopunili doživljaj u fizičkom prostoru muzeja (Marty 2007; Marty 2008). Uz velik raspon medija, posebice mobilne mrežne tehnologije, danas je to moguće učiniti prije, za vrijeme ili nakon posjeta. Tako Peacock i Brownbill (2007) predlažu klasifikaciju korisnika s obzirom na način korištenja muzejskim internetskim stranicama u odnosu na fizički posjet (na one koji se koriste informacijama za planiranje posjeta, one koji su u potrazi za određenim informacijama, one koji pregledavaju sadržaje bez određenog kriterija te one koji su u komunikacijskoj interakciji s muzejom). S obzirom na korištenje, moguće je evaluirati iskustva i mišljenja korisnika digitalnih sadržaja. Međutim, postoji i dodatna dimenzija koju uvode takozvani alati Weba 2.0 i društveni mediji. Budući da su tim novim alatima omogućeni sudjelovanje, stvaranje i višestrana komunikacija, moguće je i potrebno daljnje proučavati načine na koje korisnici ulaze u interakciju s muzejom na mreži ili izvan mreže. Stvaranje vlastitog sadržaja i suradnja između korisnika i ustanova doveli su do vrlo važnog pomaka u shvaćanju korisnika. Primjerice, Britanski muzej u Londonu surađuje s ljudima koji objavljuju informacije na Wikipediji<sup>4</sup> kako bi ih uputio na vjerodostojne izvore i točne informa-

<sup>4</sup> Prema riječima dr. sc. Xerxesa Mazde, voditelja Odjela za učenje, volontere i publiku u Britanskome muzeju u Londonu, koji je 4. travnja 2011. godine održao predavanje u Muzejskome dokumentacijskom centru u Zagrebu.



cije. Društvene mreže poput Facebooka, Instagrama ili Flickr-a također pružaju mogućnosti za suradnju i stvaranje sadržaja. S obzirom na ove prilično nove pomake u stvaranju i organizaciji znanja upotrebom nove tehnologije, evaluaciju muzejskih iskustava treba preoblikovati i provoditi sa sviješću da mnogi od onih koji su donedavno bili posjetitelji i/ili korisnici postaju sve više suradnicima.

### **Metodološki pristupi evaluaciji**

Kao što je za provedbu nekog programa potrebno uz teme, informacije i medije imati i jasno definiran cilj i korisnike programa, tako je za provođenje evaluacije potrebno znati na koja se pitanja želi dobiti odgovore. Svijest o jednome ili višestrukim ciljevima programa olakšat će postavljanje pitanja, a poznavanje istraživačke metodologije bit će nužno za pravilno oblikovanje pitanja te, u skladu s tim, dobivanje relevantnih odgovora. Također vrijedi pravilo da „ne postoji jedinstven recept za evaluaciju; svaka studija trebala bi biti oblikovana tako da zadovoljava određene potrebe ustanove, izložbe ili programa koji se istražuje“ (Diamond, Luke i Uttal 2009: 3).

Razlikuju se dva osnovna metodološka pristupa kojima se prikupljaju podaci, a koji će različito potkrepljivati ono što se evaluacijom želi istražiti. Za bilo koju vrstu istraživanja nužno je poznavanje metodologije i elemenata kao što su odabir sudionika istraživanja, korištenje određenim metodama prikupljanja podataka te analiza i tumačenje podataka (Diamond, Luke i Uttal 2009: 3).

**Kvantitativna evaluacija** metoda je skupljanja statističkih informacija. Pitanja koja se njome postavljaju jesu *tko* te

u pravilu *koliko*. Primjerice, tko su korisnici muzeja (po spolu, dobi, obrazovanju) i kolika je zastupljenost tih skupina u ukupnom broju istraženih korisnika. Zatim koliko korisnika (u broju ili postotku) ima pozitivna iskustva obrazovnih programa u muzeju, koliko se korisnika slaže s tvrdnjom da su na izložbi naučili koje su opasnosti od oštećenja ozona, koliko je korisnika odgovorilo da je bez problema moglo pročitati interpretacijske tekstove i sl.

Kvantitativnom evaluacijom koristi se na velikom uzorku korisnika, i to najčešće metodom anketa (anketnim upitnicima) – mrežno (u posebnim računalnim programima ili e-poštom), telefonski i sl. – koje sadržavaju najvećim dijelom zatvorena pitanja (da/ne), mogućnost odabira jednoga ili više odgovora te različite ljestvice zadovoljstva ili (ne)slaganja s određenim tvrdnjama (1 – 3, 1 – 5, 1 – 10). Promatranje i praćenje korisnika također može biti kvantitativna metoda kada odgovara na pitanja *koliko*: koliko je korisnika pokrenulo interaktivni izložak, na koliko se mjesta u izložbenom prostoru korisnik zaustavio na više od deset sekundi, koliko je vremena prošlo od njegova ulaska u izložbeni prostor do izlaska iz njega itd. Brojčani podatci obrađuju se statističkom analizom, vrlo često deskriptivnom, ali i složenijim metodama.

Najveće su prednosti kvantitativnih podataka za evaluaciju uopćavanje (ovisno o reprezentativnosti uzorka), jednostavnost analize, postojanost i točnost podataka (ako se pravilno provodi). Istraživanja tržišta najčešće se provode anketiranjima. Nedostatak statističkih metoda kod muzeja očituje se u njihovoj nemogućnosti da ukažu na shvaćanje sadržaja

i objasne složenije interakcije korisnika s programom ili s drugim korisnicima.

Kada je riječ o samom postavljanju pitanja, važno je izbjeći višeznačnosti i više izbora kod primjerice stupnjevanih pitanja (*Koliko se slažete sa sljedećom tvrdnjom? Izložba je bila mračna i teško prohodna. 1 – ne slažem se; 2 – ne mogu procijeniti; 3 – slažem se.*). Također je kod odabira jednoga ili više odgovora potrebno ostaviti na kraju opciju *drugo* (i crtati da se napiše na što se drugo misli) ako se prethodno nije provelo iscrpno istraživanje iz kojega je sigurno da drugi odgovor ne postoji. Osim toga, ako se *drugo* može samo zaokružiti, ono neće biti previše korisno, posebno ako većina korisnika odabere upravo tu opciju.

Ograničenja su u dobivanju malog broja ispunjenih anketa te točnih i relevantnih podataka, posebno kada su anketni upitnici ostavljeni korisnicima na izbor. Kod mrežne ankete također je moguć vrlo mali broj ispunjenih anketnih upitnika.

**Kvalitativna evaluacija** metoda je skupljanja informacija o stavovima, mišljenjima, osjećajima, motivacijama, vizualnim konceptima – svemu onome što se ne može lako brojčano izraziti. Provođi se na manjem uzorku korisnika i dubinski ulazi u subjektivnosti pojedinaca. Uglavnom odgovara na pitanja što, *kako*, *zašto* i *zbog čega* (*Što Vam se najviše svidjelo?; Kako ste doživjeli prikazane teme?; Zašto ste se baš usmjerili na tekstove?; Za što možete reći da ste najbolje shvatili?; Kako biste Vi pristupili temi?*). Metode prikupljanja kvalitativnih podataka najčešće su fokus grupe (grupni intervjui), dubinski polustrukturirani intervjui i otvorena pitanja (na koja nije moguće odgovoriti *da* ili *ne*), studija slučaja, umne i konceptualne mape i sl. (Mi-

klošević 2014). Najopsežniji odgovori i dubina iskustva mogu se u intervjuima dobiti postavljanjem pitanja ili potpitanja koja počinju s *objasnite*, *pojasnite*, *opišite* itd. Praćenje i promatranje muzejskih korisnika također može biti kvalitativna metoda kada odgovara na pitanja što korisnici rade, kako ostvaruju interakciju s izlošcima, o čemu međusobno razgovaraju i dr.

Analiza podataka podrazumijeva identificiranje tema, kodiranje, grupiranje sličnih podataka ili drugo. Prednost je kvalitativne metodologije u tome što rečeno ili vizualno prikazano (npr. dječji crteži) pruža kontekstualizirane podatke kojima se mogu objasniti nijanse u načinima i razlozima mišljenja i ponašanja korisnika. S druge strane, ove je podatke teže poopćiti, provođenje je dugotrajno, a analiza i tumačenje podataka subjektivan su proces, pa se kod više istraživača mora uspostaviti posebna vjerodostojna metodologija. Najpoželjnija je opcija spoj metoda ovih dvaju pristupa.

Kod digitalnih izvora kao što su internet-ske stranice ili društveni mediji provode se uglavnom statističke analize koje pružaju sami računalni programi – automatizirano prikupljanje podataka na internetskim stranicama (Peacock i Brownbill 2007), Facebook Insights, Google Analytics, Google Analytics Segments i sl. – ali i analiza sadržaja koji se objavljuju. Empirijske metode primjenjuju se na različitim kategorijama i postojećih i potencijalnih korisnika internetskih stranica. Moguće je praćenje i promatranje (fizički i digitalno videokamerom koja prati korisničku interakciju s digitalnim sadržajem), česta su mrežna anketiranja, no intervjuiranjem licem u lice najbolje se mogu utvrditi stavovi i zadovoljstva,



kao i korisničke reakcije. Međutim, načine na koje se korisnici služe digitalnim alatima i sadržajima u virtualnom okružju potrebno je istražiti i kvalitativnim metodama (Kabassi 2017).

### *Vrste evaluacije*

Različite vrste evaluacije provode se ovisno o stupnju provedbe određenog programa. U praksi se najčešće provode preliminarna, formativna i sumativna, a manje su zastupljena savjetovanja s pripadnicima zajednice te korektivna ili dopunska evaluacija koja se u muzejskoj struci najčešće primjenjuje u kontekstu izložaba. S obzirom na postupak koncipiranja i provođenja određene muzejske aktivnosti, postoje četiri faze ili trenutka u kojima se provodi ili može provoditi evaluacija (Miles 1993; Hooper-Greenhill 1994; Hein 1998; Kelly 2004; Ambrose i Paine 2006).

**Preliminarna evaluacija** (engl. *front-end evaluation*) događa se u trenutku početnog razvoja koncepta i može se provoditi radi dobivanja uvida u shvaćanja koncepta, znanja, predrasuda i sl. u vezi s temom te testiranja reakcija na različite koncepte koje se želi komunicirati izložbom. Ova vrsta evaluacije prevladavajuće je kvalitativan proces, a najčešće se provodi postavljanjem otvorenih pitanja poput onih o tome što je (ne)korisnicima poznato u vezi s temom, koji im je aspekt koncepta najzanimljiviji i sl. Ove informacije mogu pomoći pri određivanju najboljeg načina za prenošenje planiranih koncepata i oblikovanje jedinstvenih izložaba i programa koji se ne mogu pronaći nigdje drugdje. Randi Korn (2003) u svojim istraživanjima navodi primjer jednoga povijesnog muzeja koji je prelimi-

narnom evaluacijom došao do spoznaje da srednjoškolci smatraju koncept izložbe identičnim onomu što uče u školi, dok su odrasli posjetitelji svojim odgovorima dali nešto drukčiju perspektivu o predloženom konceptu. Dakle, preliminarna je evaluacija najvrednija izložbenom timu kada pomaže shvatiti kako posjetitelji razmišljaju o konceptima i temama na koje se želi uputiti izložbom, koji bi konteksti i informacije o predmetima mogli biti korisni, kako najbolje organizirati građu i sl. Nakon evaluacije mogući zaključci mogu utjecati na promjenu pristupa u osmišljavanju izložbe s obzirom na ciljnu publiku. Korn također naglašava da cilj ove vrste evaluacije nije potraga za konceptom, nego za njegovim podešavanjem. U muzeološkom diskursu ona dobiva veću težinu od evaluacije na kraju programa jer uključuje potencijalne korisnike u sam proces oblikovanja programa, bez obzira što glavnu riječ na kraju ipak ima struka (Davallon i Le Marec 1995).

Na stupnju na kojemu se provodi preliminarna evaluacija moguće je provesti **savjetovanje ili konzultacije sa zajednicom**<sup>5</sup> (engl. *community consultation*), što postaje sve češća praksa kod planiranja javnih projekata, a u muzejima se provodi puno manje nego što je to poželjno. Cilj je savjetovanja sa zajednicom aktivno uključiti zajednicu u proces planiranja i tražiti njezino viđenje projekta,

<sup>5</sup> Pojam zajednice odnosi se na postojeće i potencijalne muzejske korisnike koji žive u blizini muzeja, dakle ne odnosi se na svu muzejsku javnost neke zemlje ili turiste. Vrlo često značenje zajednice odnosi se na skupine korisnika koji dijele neka društveno-kulturna obilježja (etnicitet, religiju, podrijetlo, stručnost i sl.).

politike, strategije, plana i sl. To je dvosmjerni komunikacijski proces tijekom kojega se prepoznaje pravo zajednice da zagovara svoje interese i potrebe. On uključuje otvoren i iskren pristup zajednici te omogućuje točno i pravodobno informiranje pripadnika zajednice, aktivno slušanje i uzimanje u obzir viđenja svih uključenih u proces planiranja te poštovanje individualnih i kulturnih različitosti, zbog čega su kvalitativne metode najprikladnije.

Važnost savjetovanja s različitim etničkim, vjerskim i kulturnim zajednicama očituje se u nastojanju da se izbjegne (neplanirana) povreda prava ili osjećaja određenih skupina, a može se odnositi na odabir predmeta za izložbu, sadržaj interpretacijskih tekstova i sl. Savjetovanja sa zajednicom posebno su potrebna ako je tema izložbe ili nekog programa neposredno povezana s određenom zajednicom. Time se ne samo poštuju njezino znanje i stavovi nego se izgrađuje dugoročan odnos s muzejom. Ova vrsta evaluacije također je korisna i potrebna kod ispitivanja društveno isključenih skupina, opažanja, očekivanja i prethodnih iskustava sa sličnim projektima koje zajednice imaju i sl. (Davallon i Le Marc 1995). Savjetovanja se mogu provoditi u vezi s određenim projektom, kao što je obnova stalnog postava, ili mogu biti ustaljena praksa kako bi se osigurala dugoročna relevantnost muzeja.

Iako i savjetovanja mogu imati marketinški cilj i provoditi se zbog politike društvene inkluzije, ona također mogu pomoći da se izbjegniju polarizacije stavova oko tumačenja na izložbi. Jedan takav primjer je savjetovanje s različitim zajednicama o stalnom postavu egipatske zbirke u jednome engleskom muzeju

s obzirom na to da se kultura Egipta drukčije tumači među stručnjacima, u medijima (i stoga među najvećim dijelom građanstva) te među pripadnicima afričkih zajednica (Exell 2013). Osim toga, ova vrsta evaluacije može dovesti do sigurnijeg načina izlaganja kontroverznih, teških tema iz povijesti (Fouseki 2010).

**Formativna evaluacija** (engl. *formative evaluation*) provodi se na stupnju prije provedbe koncepta, prije postavljanja izložbe. Ona omogućuje povratnu informaciju za vrijeme provedbe koncepta i njome se koristi za dobivanje mišljenja i reakcija na predloženi koncept ili oblikovanje. Njome se uočavaju mogući problemi ili poteškoće u konceptu, primjerice interpretacijski tekstovi koji su teško razumljivi. Informacije koje se dobiju ovom evaluacijom korisne su za promjenu sadržaja, medija ili prostornog postava na izložbi. Metode koje se primjenjuju uključuju polustrukturirani intervju u spoju s praćenjem/promatranjem i tematske skupine, a korisni su i ogledni primjerci/makete interpretacijskih medija kao što je nekoliko interpretacijskih tekstova ili interaktivnih izložaka.

**Korektivna ili dopunska evaluacija** (engl. *remedial evaluation*) provodi se kada je program konceptualno dotjeran i, u slučaju izložbe, svi elementi postavljeni za otvorenje. Na izložbi se procjenjuje način funkcioniranja svih elemenata zajedno (prohodnost prostora, vidljivost teksta, rasvjeta, odsjaji i sl.) kako bi se uočili manji nedostaci ili propusti koje je moguće lako i brzo promijeniti. Korektivna evaluacija može se provesti neposredno prije izložbe ili neposredno nakon otvorenja. Metode koje se primjenjuju su promatranje, praćenje, pisani komentari, anketiranje i intervjui.

**Sumativna evaluacija** (engl. *summative evaluation*) zadnja je faza vrednovanja učinkovitosti programa ili projekta nakon što je proveden ili izložbe nakon što je postavljena i otvorena za javnost. Njome se bilježi učinak programa na ciljnu ili željenu publiku. Ovaj tip evaluacije odgovara na temeljno pitanje je li se programom ostvario početno zacrtani cilj ili na određena pitanja poput onih kako su korisnici doživjeli program, što su naučili, s kojim su porukama izišli iz muzeja, kako su pojedini izložci djelovali na posjetitelje i sl. Metode kojima se koristi za evaluaciju mogu biti različite, od ankete, intervjua, praćenja, fokus grupe, kritičke prosudbe i dr.

**Kritička prosudba** vrsta je evaluacije koja ne uključuje posjetitelje, nego vanjske muzejske stručnjake koji su upoznati s načelima evaluacije i muzeološkom literaturom te koji procjenjuju jake i slabe točke programa kao što je primjerice izložba. Može se provesti neposredno prije provedbe programa ili otvorenja izložbe, kada je cilj korigiranje pripremljenog programa, ili nakon provedbe kada joj je cilj procjena učinka i kada njezini rezultati daju smjernice za sljedeći program. Važno je napomenuti da se ova vrsta evaluacije ne odnosi na procjenu koncepta programa koji se prilaže zahtjevu za financiranje (što je u nadležnosti muzejskih vijeća na nacionalnoj i lokalnoj razini), nego je ona način vrednovanja provedbe programa. Također bi se trebala provoditi uz evaluaciju koja se zasniva na mišljenjima korisnika.

**Metaevaluacija** je evaluacija evaluacije. Njome se identificiraju problemi samog provođenja evaluacije, određuju se kriteriji kontrole, dijelovi procesa koji trebaju nadopune i ispravke. Može se provoditi

za vrijeme bilo koje vrste evaluacije. Vrlo je važna za odluke o planiranju i upravljanju.

Uz evaluaciju je vrlo važan dio vrednovanja programa i općenito djelovanja muzeja i istraživanje tržišta jer se njime prikupljaju podatci o ciljnim skupinama i sadržajima koje muzej može iskoristiti za oblikovanje svojih aktivnosti, usluga i programa.

### **Istraživanje tržišta**

Istraživanje tržišta marketinški je naziv, a pretpostavlja skupljanje podataka o potencijalnim i aktualnim potrošačima i tvori važan dio poslovnih strategija. U kontekstu muzeja tržište se može smatrati „cjelokupnim društvenim i ekonomskim kontekstom u kojemu muzej djeluje. Svi muzeji djeluju kao dio određenog tržišta i svi pružaju usluge kako bi zadovoljili tržišnu potražnju“ (Ambrose i Paine 2006: 23).

Istraživanje tržišta podrazumijeva studije aktualnih i potencijalnih korisnika, dakle onih koji posjećuju muzeje, odnosno koriste se njima, i onih koji to ne čine. Obje skupine istražuju se s obzirom na njihove osobne značajke, dojmove o muzeju, stav prema imidžu ustanove, razloge posjećivanja i neposjećivanja, potrebe i želje u vezi s programom, iskustva i sl. (Ne)korisnici muzeja također se po marketinškome modelu segmentiraju, odnosno grupiraju prema zajedničkim značajkama. Svijest o potrebi istraživanja stavova i vrijednosti dovela je do shvaćanja da su nekorisnici isto toliko važni koliko i korisnici, posebno za stvaranje boljih uvjeta i veće pristupačnosti onima koji u muzej ne dolaze ili dolaze vrlo rijetko. Dobivanje relevantnih informacija o (ne)



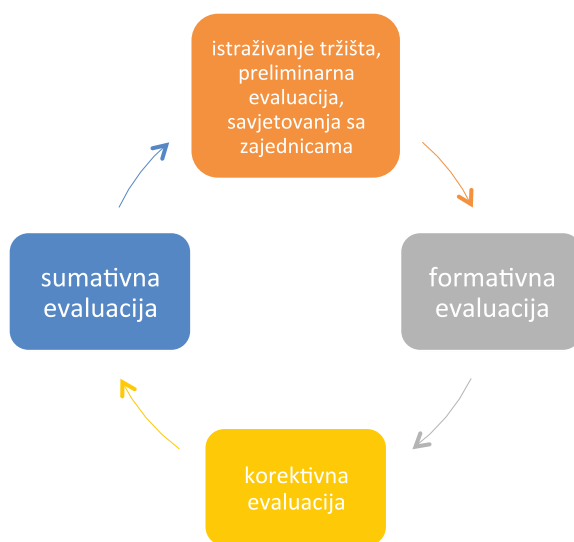
korisnicima može pomoći muzeju postići zadane ciljeve (posebice u kontekstu povećanja ukupnog broja korisnika, kao i posebnih skupina korisnika). Također, podaci koji se dobiju istraživanjem tržišta vrijedan su doprinos stvaranju programa, a svakako mogu pomoći u dugoročnom planiranju aktivnosti i smjera razvoja muzeja (Ambrose i Paine 2006). Najčešći je pristup istraživanju tržišta određivanje profila posjetitelja, a najosnovnije i najočitije vrste informacija trebale bi biti točan broj posjetitelja (Kawashima 1998), što se čini puno jednostavnijim nego što zaista jest. Brojenje posjetitelja olakšano je brojenjem vrsta prodanih ulaznica, barem kod onih programa na koje nije omogućen slobodan ulaz, što je relativno normiran pristup prikupljanju podataka o posjetiteljima u Hrvatskoj (Muzejski dokumentacijski centar, Muzejska statistika s. a.). Međutim, u obrascu koji popunjavaju hrvatski muzeji vrlo nejasne kategorije (vrste programa) po kojima se razvrstavaju posjetitelji čine ukupan broj potencijalno nepouzdanim podatkom. Ovakva segmentacija posjetitelja temelji se na socioekonomskom kriteriju: iznos ulaznice varira s obzirom na određene skupine kao što su učenici/studenti, umirovljenici, grupni posjeti i sl. Podatak o broju ulaznica nije istraživanje, ali je jedan od pristupa profilaciji posjetitelja.

Najčešće istraživanje pojedinačnih muzeja u Hrvatskoj, ali i drugdje, jest anketiranje, a najučestalija pitanja odnose se na **demografske osobine** korisnika, kao što su spol, dob, stupanj obrazovanja, primanja, etnička i vjerska pripadnost, rasa i sl. Osim toga, vrlo su česti i **geografski podaci**, odnosno podaci o udaljenosti mjesta prebivališta/boravišta od muzeja:

odakle dolaze posjetitelji, jesu li strani ili domaći državljani, žive li u mjestu u kojemu muzej djeluje ili izvan njega. Ovakve informacije mogu se relativno lako prikupiti i izražavaju se brojčano. Međutim, česta je praksa na jednome ili više mjesta u muzeju postaviti anketne upitnike koje onda popune oni koji ih uoče i voljni su u tom trenutku to učiniti, što često dovodi do nereprezentativnih podataka. Stoga bi najbolje bilo provoditi anketiranje angažiranjem osobe koja bi to činila sustavno, organizirano i na temelju određene metodologije. No, demografski su podaci važni jer pokazuju zastupljenost određenih skupina posjetitelja u muzeju, ali isto tako i onih koje su malo ili nimalo zastupljene. Već se krajem šezdesetih godina 20. stoljeća istraživanjem u europskim umjetničkim muzejima pokazalo da je zastupljenost visokoobrazovanih znakovito veća (Bourdieu, Darbel i Schnapper 1997). Etnicitet i invalidnost također su demografski pokazatelji važni za razvoj publike u muzejima jer zanemarivanje takvih podataka može za muzeje posljedično značiti socijalnu isključivost. Demografski podaci mogu se usporediti s podacima kao što su učestalost posjeta (određenomu muzeju, ali i drugim muzejima), vrste aktivnosti u kojima posjetitelji sudjeluju ili događanja na koja dolaze (izložbe, predavanja, radionice), s kim posjećuju muzej ili sudjeluju u programima i sl. Pitanja kojima se traže takvi podaci od posjetitelja također su često prisutna u muzejskim anketnim upitnicima. Nešto je noviji pristup istraživanju tržišta potraga za takozvanim psihografskim značajkama (ne)korisnika koje se prvenstveno tiču odnose na životni stil, primjerice na to kakve su im navike u slobodno vrijeme, kada idu u kupnju, a kada u cr-

kvu, provode li vrijeme s djecom, kada i u kojim vrstama aktivnosti i sl. Istraživanje tržišta u kontekstu muzeja također uključuje i vrijeme prije nego se tko odluči za posjet, a odnosi se na odluke koje potencijalni posjetitelji donose u vezi s posjetom muzeju. Prvi je stupanj svijest o postojanju muzeja i vrstama aktivnosti koje muzej nudi. Kako N. Kawashima (1998) tvrdi, ploča s nazivom muzeja negdje u gradu mnogima nije dovoljna da ih osvijesti o postojanju muzeja. Ovakve informacije, dakako, imaju velik utjecaj na marketinške djelatnosti muzeja. Nadalje, neki od sljedećih stupnjeva su sviđanje, sklonosti i uvjerenja koje ljudi imaju u odnosu na određen muzej i muzejske programe, a koji će utjecati na njihovu odluku o posjećivanju ili neposjećivanju. Kod istraživanja neposjetitelja vrlo je korisno poslužiti se kvalitativnim istraživačkim metodama kojima se bolje mogu uočiti dojmovi i osjećaji prema muzeju. Razina doživljaja i zadovoljstava muzejom nakon posjeta također može biti dio istraživanja tržišta, pa je posjetitelje moguće profilirati s obzirom na njihovo ponašanje i interese za vrijeme posjeta te vrstu iskustva s kojom odlaze ili žele otići iz muzeja. J. Falk (2009) je primjerice podijelio muzejske posjetitelje prema njihovim „psihografskim“ značajkama, odnosno „stilu posjeta“, te motivaciji dolaska i vrsti iskustva koje stječu i žele steći u muzeju. Falk kritizira konvencionalno istraživanje muzejskih posjetitelja kojim se istražuju njihove demografske osobine i radije segmentira posjetitelje prema ponašanju u muzeju i onomu što sami kažu da ih zanima ili motivira na dolazak te načinu doživljavanja muzejskog posjeta. Iz tih podataka dolazi do skupina identiteta kao što su istraživači (posjećuju mu-

zej zbog znatiželje i/ili općeg zanimanja za temu), pomagači (zadovoljavaju potrebe i želje onih s kojima posjećuju muzej), tragači za iskustvom (skupljaju iskustva kako bi mogli reći da ih posjeduju), profesionalci/hobisti (u muzej, odnosno na izložbu dolaze jer posjeduju izrazito znanje i zanimanje za temu) i oni koji teže duhovnom ispunjenju (posjećuju muzeje kako bi kontemplirali i uživali u „čudečnosti“ mjesta i predmeta). Istraživanje tržišta važno je i za planiranje mrežnih aktivnosti.



**Grafikon 1. Ciklus istraživanja muzejskih (ne) korisnika**

Grafikon 1 pokazuje ciklus vrednovanja muzejskih programa tijekom istraživanja (ne)korisnika, u koji su uključene različite vrste evaluacije, savjetovanje sa zajednicama te istraživanje tržišta. Svako od navedenih istraživanja ima svoju važnost u jednom ciklusu. Nakon sumativne evaluacije (i eventualno metaevaluacije) podacima se koristi u planiranju i oblikovanju novog programa, čime ujedno započinje i drugi ciklus vrednovanja, odnosno istraživanja.

### **Istraživanje korisnika kao posebno područje djelovanja – praktičnoga i znanstvenog**

Sviješću o važnosti postavljanja (ne)korisnika u središte (komunikacijskih) aktivnosti muzeja i dugogodišnjim istraživanjima u posljednjih dvadesetak godina polako se oblikovalo posebno područje – engl. *visitor studies* (ili *audience research*). Hrvatski naziv koji bi bio istovrijednica i kojim se godinama koristi u muzeološkoj i muzejskom diskursu jest *istraživanje korisnika*, iako bi, s obzirom na današnje korištenje pojmom *razvoj publike*, prijevod mogao biti i *istraživanje publike* ili *istraživanje muzejske javnosti*, posebno zato što se ovim područjem obuhvaćaju i korisnici i oni koji to (još) nisu.

Iako ne postoji univerzalno prihvaćena definicija istraživanja korisnika, ono se može opisati kao širok raspon istraživačkih pristupa kojima je cilj bolje shvaćanje ponašanja, stavova, interesa, motivacija i načina učenja pojedinaca koji posjećuju ustanove/organizacije koje čine dio informalnog okruženja učenja kao što su muzeji, parkovi prirode, interpretacijski centri, zoološki vrtovi, znanstveni centri i sl. (Falk 2015). Ono podrazumijeva „sustavno skupljanje i analizu podataka ili informacija na kojima se temelji odlučivanje o interpretativnim izložbama i programima. Ostvaruje se primjenom istraživačkih metoda koje prate standarde društvenih znanosti, a oslanja se i doprinosi teoriji i praksi društvenih znanosti. Istraživanja su također osmišljena i provedena kako bi se poboljšalo učenje u informalnim kontekstima“ (Visitor Studies Association s. a.).

U literaturi postoje različiti nazivi (evaluacija, istraživanje posjetitelja, ponaša-

nje posjetitelja, razvoj publike, studije publike) što još uvijek pokazuje prilično fragmentarno obilježje područja i njegova podrijetla te nekoliko zasebnih stručnih i akademskih područja istraživanja, ali i širok raspon svrha za koje se provodi (Hooper-Greenhill 2006).

U istraživanje korisnika, kao široko definirano područje, uključena su i znanstvena istraživanja. Iako je ponekad teško razlikovati znanstveno istraživanje od evaluacije, ipak postoje razlike. Tako se primjerice evaluacija koristi posebnom, vrlo preciznom metodologijom na temelju koje se istražuju praktični ishodi, kraća je i manjeg opsega, a usredotočuje se na izričita pitanja u vezi s određenim programom. Rezultati se praktično primjenjuju i povezani su s programom. Za razliku od evaluacije, za znanstveno istraživanje može se koristiti novim i kreativnim metodologijama. Ono je prilagodljivije jer mu cilj nije istraživanje određenih ishoda, nego programima i iskustvima korisnika pristupa analitički i kritički. Znanstveno istraživanje nije zamišljeno da unaprijedi praksu samo jedne ustanove, nego se dugoročno provodi kako bi se došlo do općih rezultata koje je moguće primijeniti u muzejskoj teoriji i praksi. Ono često oblikuje nova pitanja na koja se odgovor dobiva daljnjim istraživanjem. Kod znanstvenih istraživanja mora postojati paradigma istraživanja, doprinos određenom znanstvenom području ili grani. Ona mogu potvrđivati hipoteze o ponašanju, komunikaciji, učenju i sl., kojima se stvara novo znanje. Nekim istraživanjima, ovisno o metodologiji, također se uspostavljaju nove teorije (Kelly 2004).

Istraživanje korisnika ili *visitor studies* počelo se oblikovati kao prepoznato i



priznato istraživačko područje u zemljama razvijenog zapada tijekom zadnjeg desetljeća 20. stoljeća, iako se začetci u pojedinim zemljama bilježe i puno prije. Razvoj ovog područja temelji se na potrebi za društvenom upotrebom kulture i na pitanjima komu služe muzeji i kako, a na „koja se može odgovoriti samo ako i kada muzeji u svoju perspektivu uključe i viđenja svojih korisnika“ (Hooper-Greenhill 2006: 362).

U Hrvatskoj je u znanstvenom kontekstu istraživanje korisnika prvi put obrađeno iz metodološke perspektive i uz konkretne studije u zbirci tekstova *Istraživanje korisnika baštine* koju je uredila Žarka Vujić 2014. godine. Budući da je sve prisutnija tema društvene relevantnosti, odgovornosti i uključivosti, te posebno razvoja publike u muzejima i cijeloj kulturnoj djelatnosti, potrebne su daljnje nadogradnje i znanstvenih i praktičnih istraživanja (ne)korisnika.

## **EVALUACIJA I ISTRAŽIVANJE KORISNIKA U KONTEKSTU RAZVOJA PUBLIKE**

*Razvoj publike* danas je vrlo aktualan naziv u kulturnoj djelatnosti, i na administrativnoj razini (Europske unije i Republike Hrvatske) i u pojedinim ustanovama i organizacijama. U dokumentima EU-a pojam se prilično čvrsto povezuje s područjem civilnog društva koje se bavi kulturom (Bollo i dr. 2017a), i to u najvećoj mjeri umjetnošću (lijepim i izvedbenim umjetnostima). „Koncept se većinom temelji na želji da se demokrati-zira dio kulturne djelatnosti koji ne može samostalno preživjeti na tržištu i u čijem financiranju sudjeluje država“ (Bjørnsen 2014). No ovaj koncept nije novost za mnoge razvijene zemlje.

U muzejskom području, primjerice anglo-američkih zemalja, razvoj publike već je neko vrijeme prisutan, ako ne u identičnome jezičnom obliku, onda u logici funkcioniranja ustanova koju pojam podrazumijeva. On se prirodno povezuje sa sustavnom evaluacijom i istraživačkim aktivnostima koje su prethodno spomenute u tekstu, a kao pojam dolazi iz istoga jezičnog područja (engl. *audience development*) i područja kulturne politike. U Hrvatskoj je zaživio u doslovnom prijevodu<sup>6</sup> i ove je godine posebno pristupan u europskim, ali i nacionalnim natjecajima za financiranje programa u kulturnome i kreativnom području (EACEA 2017; Ministarstvo kulture 2017a i 2017b).

Pod razvojem publike podrazumijevaju se aktivnosti koje se poduzimaju da bi se poticalo sudjelovanje u kulturi i umjetnosti, ispunile potrebe i interesi postojeće publike te stvorila nova publika. Ostvaruje se programima koji „omogućuju dostupnost i približavanje umjetnosti i kulture potencijalnoj publici, senzibilizirajući je općenito za područje umjetnosti i kulture, te osposobljavaju za pozitivan pristup svim vrstama umjetnosti i kulture koristeći različite metode, prakse i iskustva iz područja kreativnoga obrazovanja, medijacije i komunikacije putem digitalnih platforma“ (Ministarstvo kulture 2017a).

<sup>6</sup> Kao što je prethodno rečeno, nazivom *publika* u muzeološkome i muzejskom diskursu prestaje se koristiti kada se razvija svijest o aktivnijoj ulozi ljudi u odnosu na muzej. Doslovnim prijevodom engleskog naziva (koji u kontekstu muzeja ima svoje posebno značenje) on ponovno dolazi u upotrebu. Stoga je potrebno pojasniti što se sve pod tim nazivom podrazumijeva i može podrazumijevati.

Na međunarodnim platformama moguće je naći slične (NEMO s. a.), ali i razrađene definicije (Bollo i dr. 2017a), na temelju kojih bi se *razvoj publike* moglo odrediti kao pozitivnu promjenu u odnosu između muzeja i muzejske javnosti, odnosno njihovih korisnika i nekorisnika. Osim što se odnosi na strategiju ustanove ili organizacije u smislu njezine održivosti i relevantnosti, razvoj publike je i dinamičan i interaktivan proces kojemu je cilj angažirati pojedince i zajednice u mnogostrukim iskustvima koja im pružaju kulturni programi i aktivnosti, ali i potaknuti na aktivno uključivanje u programe u obliku sudionništva i suradništva bez obzira na vrstu medija. Ovisno o ciljnoj skupini, interesima pojedinaca i zajednica za koje se prema mnogim istraživanjima zna da su vrlo različiti, te ciljevima određenih aktivnosti i programa, razvoj publike moguće je višestruko osmisliti i provesti.

Slično kao s ciljevima programa i vrstama istraživanja, razvoj publike u muzejima može se promatrati iz više perspektiva te može biti različito osmišljen s obzirom na ciljeve koje si ustanova postavi i ovisan o razini sudjelovanja publike u programima (od posjećivanja i aktivnog sudjelovanja do djelatne suradnje). Strategija razvoja publike odnosi se na povećanje broja i vrste korisnika, kvalitete posjeta ili kvalitete odnosa s korisnicima u fizičkome i digitalnom okružju, što obuhvaća:

- pretvaranje što većeg broja nekorisnika u korisnike
- pretvaranje povremenih korisnika u redovite
- upoznavanje nekorisnika s određenom temom

- upoznavanje nekorisnika s organizacijom i osiguravanje ponovnih posjeta
- upoznavanje korisnika s drugim aktivnostima i mjestima događanja
- povećanje pristupačnosti za posebne skupine korisnika
- ostvarenje aktivnog sudjelovanja posebnih skupina korisnika
- omogućivanje različitih vrsta iskustava
- poticanje korisnika na aktivan angažman – fizički, intelektualni i dr.
- produbljivanje znanja iz nekog područja kod postojećih korisnika
- proširenje znanja o drugim raznim temama kod postojećih korisnika
- jačanje vještina te poticanje uživanja, inspiracije i kreativnosti kod korisnika
- obogaćivanje života korisnika (znanjima, vještinama, stavovima)
- mijenjanje vrste odnosa s korisnicima (od pasivnog posjetitelja do prijatelja, volontera ili suradnika muzeja)
- zajedničko oblikovanje sudioničkih programa.

Vidljivo je da su važni pojmovi kao društvena odgovornost i uključivost prisutni u europskim programima financiranja, ne samo po načelu dokazivanja društvene relevantnosti nego i u onim programima koji u svojem konceptu pokazuju da će biti društveno uključivi, kao što su natječaji Europskoga socijalnog fonda, koji su ove godine u Hrvatskoj provedeni u organizaciji Ministarstva kulture Republike Hrvatske (*Umjetnost i kultura za mlade, Umjetnost i kultura 54+*), te nacionalni natječaj Ministarstva kulture (2017a; 2017b) koji uz društvenu inkluziju („po-

većanje sudjelovanja ranjivih skupina u kulturi“) ističe i druge programske aktivnosti, poput stvaranja angažirane publike, interaktivne komunikacije s publikom s pomoću digitalnih sadržaja, dostupnosti kulturnih i umjetničkih programa u prometno izdvojenim područjima, te neke u izvornijem značenju riječi *publika* („povećanje vidljivosti kulture u medijskom prostoru“). Slični programi financiranja kod nas su trenutačno jedini programi koji vrlo nedvosmisleno pokušavaju pomoći organizacijama/ustanovama da se okrenu korisnicima i nekorisnicima jer im je novčana potpora nužna.

Usmjeravanje programskih aktivnosti razvoju publike nikako ne znači da se zanemaruje važnost sabiranja, zaštite i istraživanja. Zbirke kao okosnica muzeja i istražene informacije koje se s njima povezuju trebaju tvoriti temelj za kvalitetne komunikacijske i obrazovne programe i aktivnosti u čijem će oblikovanju sudjelovati cijeli muzejski tim (kustos, pedagog, informatičar, stručnjak za marketing i dr.). U prilog tomu treba napomenuti da jedna od suvremenih problematika koje su povezane s razvojem publike, najviše u vezi s umjetnošću, jesu aktivnosti koje u što većem nastojanju za društvenom inkluzijom zanemaruju stručnu stranu i daju prednost kulturnom predstavništvu koje je više okrenuto borbi protiv društvene i/ili kulturne isključenosti a manje umjetničkim ciljevima<sup>7</sup> (Bjørnsen 2014). Na drugom je pak polu problematika čiste medijacije koja umjetnost vidi kao ishodište i cilj te teži otklapanju fizičkih, geografskih, ekonomskih

i psiholoških prepreka bez svijesti da je umjetnost potrebno znati „čitati“ i da su korisnici umjetničkih muzeja još uvijek najvećim dijelom visokoobrazovani i oni koji posjeduju sigurnost i znanje za susret s umjetničkim djelima.

U kontekstu rasprave o prirodi i djelatnosti muzeja u suvremenom društvu treba spomenuti Neila Cossonsa koji kaže: „Ako će muzeji biti djelotvorni instrumenti društava u kojima djeluju, moraju odražavati i reagirati na temeljne društvene i ekonomske prilike određenog društva. To ne znači da se moraju savijati kako prolazni trendovski vjetrovi pušu – to je vjerojatno jedan od problema s kojim se danas suočavamo. Međutim, to znači da je nužno prihvatiti činjenicu da ono društvo koje je u određeno doba i zbog svojih razloga izrodilo mnoge od tih velikih muzeja više ne postoji i da današnje društvo ima vrlo drukčije potrebe i traženja, iako su im potrebne iste zbirke“ (1992: 129).

Naravno, da bi se uočile te nove potrebe i razvoj publike uspostavio kao dugoročan, strateški i dinamičan proces koji bi zahvatio cjelokupnu organizaciju i obuhvatio aktivnosti kojima se unapređuju i produbljuju odnosi s postojećom publikom te razvijaju pristupi prema novoj publici, nužno je provoditi vrednovanje, odnosno evaluaciju na svim razinama (od preliminarne do sumativne). Kriteriji za vrednovanje sadržaja i aktivnosti u europskim natječajima za financiranje programa u kulturi uključuju definiranje konkretnog cilja i ishoda programa te načina na koji će se ciljevi ostvariti, a očekivani rezultati provjeriti kvalitativnim i kvantitativnim vrednovanjem (EACEA 2017: 22). Također se jasno ističe potreba evaluacije programa koja „treba biti sa-

<sup>7</sup> Autor navodi višekulturne kontekste i propituje odnos „dominantne kulture“ i njezina sustava te manjinske kulturne zajednice.



stavnim dijelom nekog projekta, ne samo u području razvoja i diversifikacije publike nego i u smislu organizacijskog učinka. Najvažnija bi trebala biti nastojanja da se provodi dobro promišljena evaluacija kvalitativnim metodama, s obzirom na to se kvantitativni dokazi mogu mjeriti poglavito dugoročnije i često nadilaze sam projektni ciklus“ (Bollo i dr. 2017b: 17).

Saznanja o tome koliko je zaista novih korisnika zahvaćeno programom, koliko su uistinu aktivnosti društveno relevantne, koliko i kako ispunjavaju potrebe i do koje su mjere sudioničke, nisu moguća bez empirijskih podataka, odnosno bez istraživanja korisnika i evaluacije.

Postavlja se, međutim, i pitanje kakva je evaluacija u današnjemu demokratskom i participativno doba moguća i željena. Treba se podsjetiti da je potreba za sustavnim istraživanjem korisnika, posebice evaluacijom, u različitim dijelovima svijeta proizišla iz različitih razloga i u posebnim društveno-političkim i ekonomskim okolnostima. Kao što je na početku već bilo rečeno, zahtjevima države za pružanje dokaza o učinkovitosti, koja je mnogim muzejima (barem u europskom kontekstu) osnivač i najveći ulagač, izvršen je svojevrstan pritisak što je, sudeći po velikom broju objavljenih istraživanja, prihvaćeno kao nužnost. Međutim, također se javljaju kritičari nametnutog sustava države koji izražavaju negodovanja o načinu na koji se javna odgovornost muzeja tretira kao statistički podatak koji ulagač smatra dokazom učinkovitosti, a ustanova ga podnosi da bi osigurala daljnju novčanu potporu. Istraživanje korisnika u tom se pogledu također kritizira kao alat komercijalizacije djelatnosti i pretvaranja kulturnih dobara u političku i ekonomsku robu (Esmel-Pamies 2010).

Kako bi se izbjegle posljedice tehnokratskog pristupa upravljanju u javnome kulturnom području, John Holden predlaže koncept „kulturne vrijednosti“ koja dobiva legitimnost u javnoj potpori i stručnoj ekspertizi, a važnost je dana i jednomu i drugomu u zajedničkom nastojanju da se maksimira javno dobro i promiče vitalnost kulture (2004: 10). Istraživanje korisnika i evaluacijske prakse u tom bi kontekstu trebali biti u prvom redu kvalitativni po metodologiji, a dominantna vrsta evaluacije preliminarna ili u obliku savjetovanja sa zajednicama na konceptualnoj razini, dakle prije ostvarenja projekta ili programa. Tako bi se u istraživanjima korisnici redovito uključivali ne samo kao oni koji pružaju povratnu informaciju o već oblikovanome i provedenom programu nego bi njihove perspektive, zajedno s perspektivom stručnjaka, bile osnova razvoju programa. Korisnici bi se u tom slučaju mogli okarakterizirati ne samo kao primatelji nego i stvaratelji kulturne vrijednosti.

#### **UMJESTO ZAKLJUČKA – PREMA JAČANJU NOVIH OBLIKA DJELOVANJA I KAPACITETA STRUKE NOVIM KOMPETENCIJAMA**

Mnogi će reći da je besmisleno dvojiti o vrijednosti muzeja jer su slične neprofitne kulturne ili uže definirane baštinske ustanove relevantne isto koliko je društvu i određenim zajednicama bitna njihova kultura, odnosno baština. Međutim, danas takva svojstvena vrijednost muzeja nije dostatna za obrazloženje njihove vrijednosti sveopćoj javnosti. Očekivanja ekonomske samoodrživosti ili barem održivosti do nekog stupnja, koja

će smanjiti javna ulaganja u ustanovu, vrlo su snažan determinirajući element za današnje funkcioniranje muzeja. Uz to se sve snažnije pojavljuju i politički definirani nazivi društvene uključenosti i relevantnosti. Evaluacija i drugi pristupi istraživanju korisnika već se pojavljuju kao kriteriji vrednovanja programa u europskim natjecanjima za financiranje. No, postavljanje je takvih uvjeta i logičan korak prema samoodređenju muzeja u zajednici u kojoj djeluju. Poznavanje korisnika preduvjet je za bolje funkcioniranje i bolju komunikaciju s okolinom, širom i užom.

Budući da je u hrvatskim muzejima još uvijek vrlo slabo zastupljena praksa istraživanja korisnika, moguće je štošta korisnoga naučiti iz tuđe prakse. Međutim, angažman oko upoznavanja korisnika pretpostavlja primjenu društvenih znanosti u muzejima, osposobljavanje trenutačnih djelatnika za istraživačke prakse ili zapošljavanje novih, povremenih ili stalnih djelatnika sa znanjem i vještinama koje su potrebne za razvoj publike: poznavanjem funkcioniranja muzeja, znanjem o interpretacijskim, komunikacijskim i edukacijskim praksama i trendovima, poznavanjem novih tehnologija te poznavanjem evaluacijskih i istraživačkih pristupa u muzejima. Muzeolozi, točnije muzeologinje, čija su istraživanja objavljena u ovom zborniku radova, upravo pokazuju takve interdisciplinarne i transdisciplinarne kompetencije koje se daljnjim praktičnim djelovanjem i stalnim savjetovanjem s literaturom samo mogu dalje razvijati i usavršavati.

## LITERATURA

- Ambrose, Timothy; Paine, Crispin. 2006. *Museum Basics*. Routledge. London – New York.
- Bitgood, Stephen; McKerchar, Todd L.; Dukes, Stephany. 2013. Looking Back at Melton: Gallery Density and Visitor Attention. *Visitor Studies* 16/2. 217–225. Dostupno i na: <https://doi.org/10.1080/10645578.2013.827024> (pristupljeno 20. studenoga 2017.).
- Bourdieu, Pierre; Darbel, Alain; Schnapper, Dominique. 1991. *The Love of Art: European Art Museums and Their Public*. Polity Press – Basil Blackwell. Cambridge – Oxford (originalno izdanje: *L'amour de l'art: les musées d'art européens et leur public*, Les Editions de Minuit 1969).
- Cossons, Neil. 1992. Professionals and museums 2: Rambling reflections of a museum man. *Museums 2000: Politics, people, professionals and profit*. Ur. Boylan, Patrick J. Museums Association – Routledge. London – New York.
- Davallon, Jean; Le Marec, Joëlle. 1995. Exposition, representation et communication. *Recherches en communication* 4. 15–37.
- Diamond, Judy; Luke, Jessica J.; Uttal, David H. 2009. *Practical Evaluation Guide: Tools for Museums and Other Informal Educational Settings*. AltaMira Press. Lanham i dr.
- Exell, Karen. 2013. Community Consultation and the Redevelopment of Manchester Museum's Ancient Egypt Galleries. *Museums and Communities: Curators, Collections, and Collaboration*. Ur. Golding, Viv; Modest, Wayne. Bloomsbury. London.
- Falk, John H. 2009. *Identity and the Museum Visitor Experience*. Routledge. London – New York.
- Falk, John H. 2015. Visitor Studies. *Encyclopedia of Science Education*. Ur. Gunstone, Richard. Springer. Dordrecht – Heidelberg – New York – London.
- Falk, John H.; Dierking, Lynn D. 2011. *The Museum Experience*. Left Coast Press. Walnut Creek, CA.
- Fouseki, Kalliopi. 2010. 'Community voices, curatorial choices': community consultation for the 1807 exhibitions. *Museum and Society* 8/3. 180–192. Dostupno i na: <https://www2.le.ac.uk/>

- departments/museumstudies/museumsocty/documents/volumes/fousecki.pdf (pristupljeno 13. travnja 2017.).
- Friedman, Alan J. 2007. The Great Sustainability Challenge: How Visitor Studies Can Save Cultural Institutions in the 21st Century. *Visitor Studies* 10/1. 3–12. Dostupno i na: <https://doi.org/10.1080/10645570701263396> (pristupljeno 20. studenoga 2017.).
- Gilman, Benjamin Ives. 1916. Museum Fatigue. *The Scientific Monthly* 2/1. 62–74. Dostupno i na: <https://www.jstor.org/stable/pdf/6127.pdf> (pristupljeno 4. veljače 2017.).
- Gorman, Amy K. 2007. Museum Education Assessment: Designing a Framework. *From Periphery to Center: Art Museum Education in the 21st Century*. Ur. Villeneuve, Pat. National Art Education Association. Reston, VA.
- Hein, George E. 1998. *Learning in the Museum*. Routledge. London – New York.
- Holden, John. 2006. *Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy*. Demos. London. Dostupno i na: <https://www.demos.co.uk/files/CapturingCulturalValue.pdf> (pristupljeno 6. lipnja 2017.).
- Hooper-Greenhill, Eilean. 1994. *Museums and Their Visitors*. Routledge. London – New York.
- Hooper-Greenhill, Eilean. 2006. Studying Visitors. *A Companion to Museum Studies*. Ur. Macdonald, Sharon. Blackwell Publishing. Malden, MA – Oxford.
- Hudson, Kenneth. 1998. The Museum Refuses to Stand Still. *Museum International* 50/1. 43–50.
- Kabassi, Katerina. 2017. Evaluating websites of museums: State of the art. *Journal of Cultural Heritage* 24. 184–196. Dostupno i na: <https://doi.org/10.1016/j.culher.2016.10.016> (pristupljeno 20. studenoga 2017.).
- Kawashima, Nobuko. 1998. Knowing the Public: A Review of Museum Marketing Literature and Research. *Museum Management and Curatorship* 17/1. 21–39. Dostupno i na: <https://doi.org/10.1080/09647779800301701> (pristupljeno 20. studenoga 2017.).
- Kelly, Lynda. 2004. Evaluation, Research and Communities of Practice: Program Evaluation in Museums. *Archival Science* 4/1–2. 45–69. Dostupno i na: <https://doi.org/10.1007/s10502-005-6990-x> (pristupljeno 20. studenoga 2017.).
- Korn, Randi. 2003. Making the Most of Front-end Evaluation. *Visitor Studies Today* 6/3. 22–24.
- Korn, Randi. 2007. New Directions in Evaluation. *From Periphery to Center: Art Museum Education in the 21st Century*. Ur. Villeneuve, Pat. National Art Education Association. Reston, VA.
- Le Marec, Joëlle; Chaumier, Serge. 2009. Évaluation muséale: Hermès ou les contraintes de la richesse. *La Lettre de l'OCIM* 126. 7–14. Dostupno i na: <http://ocim.revues.org/198> (pristupljeno 20. rujna 2017.).
- Marty, Paul F. 2007. Museum Websites and Museum Visitors: Before and After the Museum Visit. *Museum Management and Curatorship* 22/4. 337–360. Dostupno i na: <https://doi.org/10.1080/09647770701757708> (pristupljeno 20. studenoga 2017.).
- Marty, Paul F. 2008. Museum websites and museum visitors: digital museum resources and their use. *Museum Management and Curatorship* 23/1. 81–99. Dostupno i na: <https://doi.org/10.1080/09647770701865410> (pristupljeno 20. studenoga 2017.).
- Miklošević, Željka. 2014. Primjena umnih mapa u kvalitativnom istraživanju muzejskih korisnika. *Istraživanje korisnika baštine*. Ur. Vujić, Žarka. Zavod za informacijske studije. Zagreb.
- Miles, Roger. 1993. Grasping the Greased Pig: Evaluation of Educational Exhibits. *Museum Visitor Studies in the 90s*. Ur. Bicknell, Sandra; Farmelo, Graham. Science Museum. London.
- Schiele, Bernard. 2016. Visitor studies: A short history. *Loisir et Société / Society and Leisure* 39/3. 331–356.
- Scott, Carol. 2006. Museums: Impact and value. *Cultural Trends* 15/1. 45–75. Dostupno i na: <https://doi.org/10.1080/09548960600615947> (pristupljeno 20. studenoga 2017.).
- Scott, Carol. 2010. Museums, the Public, and Public Value. *Journal of Museum Education* 35/1. 33–42. Dostupno i na: <https://doi.org/10.1080/10598650.2010.11510648> (pristupljeno 20. studenoga 2017.).



Selwood, Sara. 1999. Access, efficiency and excellence: Measuring non-economic performance in the English subsidised cultural sector. *Cultural Trends* 9/35. 87–137. Dostupno i na: <https://doi.org/10.1080/09548969909365090> (pristupljeno 20. studenoga 2017.).

Weil, Stephen E. 1999. From Being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum. *Daedalus* 128/3. 229–258.

## MREŽNI IZVORI

Bjørnsen, Egil. 2014. *The Limitations of Audience Development*. Audiences Norway. <http://www.nordicperformingartsdays.no/wp-content/uploads/2014/06/Publikumsutviklingens-begrensninger-engelsk-versjon.pdf> (pristupljeno 22. listopada 2017.).

Bollo, Alessandro i dr. 2017a. *Final Report: Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations*. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture – Publications Office of the European Union. Luxembourg. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cc36509d-19c6-11e7-808e-01aa75ed71a1> (pristupljeno 25. rujna 2017.).

Bollo, Alessandro i dr. 2017b. *Guide Part I – Tools of Audience Development: A Practical Guide for Cultural Operations. Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations*. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture – Publications Office of the European Union. Luxembourg. <http://engageaudiences.eu/files/2017/04/Guide-PART-I-NC-04-17-031-EN-N.pdf> (pristupljeno 25. rujna 2017.).

EACEA. 2017. *Creative Europe: Culture Sub-programme. Support for European Cooperation Projects 2018 and for Cooperation Projects Related to The European Year of Cultural Heritage 2018*. [https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/3.\\_guidelines\\_coop\\_2018\\_eacea\\_32\\_2017\\_and\\_35\\_2017\\_0.pdf](https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/3._guidelines_coop_2018_eacea_32_2017_and_35_2017_0.pdf) (pristupljeno 22. listopada 2017.).

Esmel-Pamies, Cinta. 2010. Into the Politics of Museum Audience Research. *Tate Encounters: [E]dition Five: Reflecting on Reflexivity and the Transdisciplinary*. Ur. Walsh, Victoria. <http://www2.tate.org.uk/tate-encounters/edition-5/Cinta-Esmel-Pamies-Into-the-Politics-of-Museum-Research.pdf> (pristupljeno 9. svibnja 2017.).

Ministarstvo kulture Republike Hrvatske. 2017a. *Poziv za dodjelu potpora programima koji potiču razvoj publike u kulturi u Republici Hrvatskoj za 2017. godinu: Upute za predlagatelje*. <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/Natjecaji/razvoj%20publike/upute%20za%20predlagatelje%20RP%20.pdf> (pristupljeno 29. listopada 2017.).

Ministarstvo kulture Republike Hrvatske. 2017b. *Prijavnica za programe poticanja razvoja publike u kulturi u Republici Hrvatskoj za 2017. godinu* (ogledni primjerak, prijavnica 024). <http://www.min-kulture.hr/prijavnice/Prijavnica.aspx> (pristupljeno 29. listopada 2017.).

Muzejski dokumentacijski centar. s. a. *Muzejska statistika*. <http://mdc.hr/hr/muzeji/muzejska-statistika/statistika-hrvatskih-muzeja/> (pristupljeno 10. rujna 2017.).

NEMO – Network of European Museum Organisations. s. a. *Audience Development*. <http://www.ne-mo.org/our-topics/audience-development.html> (pristupljeno 10. rujna 2017.).

Peacock, Darren; Brownbill, Jonny. 2007. Audiences, Visitors, Users: Reconceptualising Users of Museum On-line Content and Services. *Museums and the Web 2007: Proceedings*. Ur. Trant, Jennifer; Bearman, David. Archives & Museum Informatics. Toronto. <http://www.archimuse.com/mw2007/papers/peacock/peacock.html> (pristupljeno 25. svibnja 2017.).

Vilatte, Jean-Christophe. s. a. *L'évaluation des musées et des expositions, Session de formation des Chargés des publics de Midi-Pyrénées – Lourdes*. [https://www.lmac-mp.fr/les-textes-de-jean-christophe-vilatte\\_19.php](https://www.lmac-mp.fr/les-textes-de-jean-christophe-vilatte_19.php) (pristupljeno 13. rujna 2017.).

Visitor Studies Association. s. a. *Glossary of Visitor Studies Terms*. <http://www.visitorstudies.org/glossary-of-terms#v> (pristupljeno 12. rujna 2017.).