



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Inovacijų kūrimas Kauno miesto savivaldybės muziejuose įgyvendinant darnaus vystymosi principus

Baigiamasis magistro studijų projektas

Deimantė Nedzinskaitė

Projekto autorė

Doc. dr. Raminta Pučėtaitė

Vadovė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Inovacijų kūrimas Kauno miesto savivaldybės muziejuose įgyvendinant darnaus vystymosi principus

Baigiamasis magistro studijų projektas
Viešasis administravimas (6211LX040)

Deimantė Nedzinskaitė

Projekto autorė

Doc. dr. Raminta Pučėtaitė

Vadovė

Doc. dr. Rasa Daugėlienė

Recenzentė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Deimantė Nedzinskaitė

Inovacijų kūrimas Kauno miesto savivaldybės muziejuose įgyvendinant darnaus vystymosi principus

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Deimantė Nedzinskaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Nedzinskaitė, Deimantė. Inovacijų kūrimas Kauno miesto savivaldybės muziejuose įgyvendinant darnaus vystymosi principus. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Raminta Pučėtaitė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: darnus vystymasis, inovacijos, kultūra, muziejus, skaitmenizacija, tvarumas.

Kaunas, 2023. 63 p.

Santrauka

Magistro baigiamajame projekte analizuojamas inovacijų kūrimo procesas Kauno miesto savivaldybės muziejuose siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi principus. Šių dienų muziejus nėra tik atminties saugojimo vieta, keičiasi jo vaidmuo visuomenėje į socialiai atvirą instituciją, grįstą prieinamumo ir dalyvavimo kūrimu. Iš tiesų toks suvokimas atsirado iš siekio realizuoti darnaus vystymosi tikslus, o kultūra akcentuojama kaip svarbi šių procesų dalis. Darnaus vystymosi principai remiasi į penkias dedamąsias: žmonės, planeta, gerovė, taika ir partnerystė. Jomis remiantis parengti 17 darnaus vystymosi tikslų, siekiant kurti moderni ir atsakingą dabarties ir ateities visuomenę atliepiančią kiekvieno poreikius. Tiek besikeičianti visuomenė, tiek technologijų naujovių sparta lemia pokyčius ir viešąją misiją muziejų veikloje. Tam pasitelkiamos inovacijos – veiksmai ar procesai, kurie yra susiję su naujovių diegimu. Be technologinių sprendimų, gali būti taikomi nauji vadybiniai, paslaugų ir socialiniai sprendimai. Darbas aktualus ir naujas tuo, kad tvarumas ir inovacijos muziejuose yra mažai tirtas moksliniame diskurse, ypač Lietuvoje. Didžioji dauguma mokslinių darbų yra apie skaitmeninimą muziejuose ir jo naudą švietimo srityje bei socialinių problemų sprendimus inovatyviomis formomis. Kadangi yra itin mažai tyrimų susijusių su inovacijų kūrimu muziejuose ir kaip inovatyvūs sprendimai prisideda prie darnaus vystymosi, tai rodo poreikį plačiau tirti minėtą aspektu. Keliamas probleminis klausimas, kaip inovacijų kūrimas Kauno miesto savivaldybės muziejuose prisideda prie darnaus vystymosi principų realizavimo? Tyrimo objektu tapo inovacijų kūrimas muziejuose darnaus vystymosi kontekste. Išsikeltas tikslas – ištirti inovacijų kūrimą Kauno miesto savivaldybės muziejuose siekiant darnaus vystymosi principų realizavimo. Tikslui pasiekti užsibrėžti šie uždaviniai: atskleisti kultūros vaidmenį darnaus vystymosi koncepcijoje; išanalizuoti inovacijų kūrimo specifiką muziejų kontekste; susisteminti žinias apie tarptautinę ir nacionalinę inovacijų ir darnaus vystymosi tikslų realizavimo muziejuose politiką ir praktikas; empiriškai ištirti Kauno miesto savivaldybės muziejų inovacijų kūrimo įtaką darnaus vystymosi tikslams. Rengiant baigiamąjį magistro projektą naudota mokslinės literatūros ir dokumentų analizės ir pusiau struktūruoto interviu metodai. Pagrindiniai projekto rezultatai rodo, kad muziejuose vyraujanti inovacija yra skaitmenizacija, tačiau taikomos ir kitų tipų inovacijos. Nors muziejų darbuotojų žinios apie darnų vystymąsi yra gana menkos, muziejaus vaidmuo suprantamas kaip švietimo būstinė, skleidžianti visuomenei žinias apie tvarumą, socialinę lygybę, burianti vietos bendruomenę, o jos vertė ryškiausiai matoma penkiuose darnaus vystymo tiksluose: kokybiško švietimo, ekonominio augimo, darnaus miesto ir bendruomenės, atsakingo vartojimo, taikos ir teisingumo kūrimo. Muziejus yra kūrėjas, tarpininkas ir pagrindas vystant darnaus vystymosi principus. Inovacijų kūrimas muziejuose – daugiasluoksnis procesas, veikiamas išorinės ir vidinės aplinkos, o jo veiksmai apima planavimo, plėtros, valdymo ir procesinės eigos etapus. Atlikus tarptautinės ir nacionalinės politikos dokumentų analizę, pastebėtas kiek per menkas dėmesys inovacijų kūrimui, nors tiek jo, tiek darnaus vystymosi reikšmingumas suprantamas kaip itin didelis.

Tyrime dalyvavusiuose muziejuose ryškiausiomis inovacijomis laikytinos bendrakūra, vadovo vaidmuo ir veiklos strategavimas, edukacinės ir ekspozicinės naujovės, kurios kuriamos technologiniu pagrindu ir socialinės inovacijos – įvairių poreikių asmenų užimtumo didinimas ir atskirties mažinimas. Baigiamąjį magistro projektą sudaro: įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros ir informacijos šaltinių sąrašai, priedas.

Nedzinskaitė, Deimantė. Innovation Development in Museums of Kaunas City Municipality by Implementing Principles of Sustainable Development. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. Raminta Pučėtaitė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: culture, digitalization, innovations, museum, sustainability, sustainable development.

Kaunas, 2023. 63 p.

Summary

In this master's final project, the process of innovations development in the museums of the Kaunas city municipality in order to implement the principles of sustainable development are analyzed. Today's museum is not just a place of memory storage, its role in society is changing to a socially open institution based on the creation of accessibility and participation. In fact, this perception arose from the desire to realize the goals of sustainable development and culture is emphasized as an important part of these process. The principles of sustainable development are based on five components: people, planet, prosperity, peace and partnership. Based on them prepared 17 sustainable development goals in order to create a modern and responsible society of the present and future, responding to everyone's needs. Both the changing society and the speed of technological innovation lead to changes and public mission in museum activities. Innovations are used for this - actions or processes that are related to the introduction of innovations. In addition to technological solutions, new managerial, service and social solutions can be applied. The work is relevant and new in that sustainability and innovation in museums is little studied in the scientific discourse, especially in Lithuania. The vast majority of research works are about digitization in museums and its benefits in the field of education and solutions to social problems in innovative ways. Since there is very little research related to the creation of innovations in museums and how innovative solutions contribute to sustainable development, this indicates the need for more extensive research in the mentioned aspect. A problematic question is raised. how does the development of innovations in the museums of the Kaunas city municipality contribute to the realization of the principles of sustainable development? The object of the study was the development of innovations in museums in the context of sustainable development. The goal is to investigate the innovation development in the museums of Kaunas city municipality in order to realize the principles of sustainable development. To achieve the goal, the following tasks have been set: to reveal the role of culture in the concept of sustainable development; analyze the specifics of creating innovations in the context of museums; to systematize knowledge about international and national policies and practices for realizing the goals of innovation and sustainable development in museums; to empirically investigate the influence of the innovation development in the museums of Kaunas city municipality on the goals of sustainable development. In preparing the final master's project, the methods of scientific literature and document analysis and semi-structured interview were used. The main results of the project show that the prevailing innovation in museums is digitization, but other types of innovation are also applied. Although the knowledge of the museum staff about sustainable development is rather poor, the role of the museum is understood as an educational headquarters, spreading knowledge about sustainability, social equality to the public, bringing together the local community, and its value is most clearly seen in the

five goals of sustainable development: quality education, economic growth, sustainable city and in building community, responsible consumption, peace and justice. The museum is a creator, mediator and basis for the development of the principles of sustainable development. Innovation development in museums is a multi-layered process influenced by the external and internal environment, and its actions include the stages of planning, management and process flow. After the analysis of international and national policy documents, it was observed that a little attention is paid to the innovation development, although the significance of both it and sustainable development is understood to be extremely high. In the museums that participated in the study, the most prominent innovations are co-creation, the role of the manager and activity strategizing, educational and exhibition innovations, which are created on a technological basis, and social innovations - increasing the employment of people with various needs and reducing exclusion. The final master's project consists of introduction, three chapters, conclusions, recommendations, lists of literature and information sources, appendix.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	..
Paveikslų sąrašas.....	..
Santrumpų ir terminų sąrašas.....	..
Įvadas	12
1. Inovacijų kūrimo muziejuose įgyvendinant darnaus vystymosi principus konceptualizacija	15
1.1. Kultūra kaip ketvirtoji darnaus vystymosi dimensija.....	15
1.2. Inovacijų kūrimo etapai ir būdai	20
1.3. Skaitmenizacija kaip dominuojanti inovacija muziejuose	27
1.4. Inovacijų kūrimo muziejuose įgyvendinant darnaus vystymosi principus konceptualus modelis	29
2. Inovacijų kūrimą siekiant darnaus vystymosi įgyvendinimo muziejuose reglamentuojantys dokumentai.....	32
2.1. ICOM (International Council of Museums) politika ir Europinio lygmens darnaus vystymosi ir muziejų inovacijų iniciatyvos.....	32
2.2. Nacionalinė darnaus vystymosi politika ir programos inovacijų skatinimo muziejuose aspektu	35
3. Inovacijų kūrimo Lietuvos muziejuose siekiant realizuoti darnaus vystymosi principus empirinis tyrimas	39
3.1. Tyrimo metodologija.....	39
3.2. Tyrimo rezultatai.....	41
Išvados	52
Rekomendacijos	54
Literatūros sąrašas.....	55
Informacijos šaltinių sąrašas	61
Priedai	64
1 priedas. Kvietimas dalyvauti empiriniame tyrime	64

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Skaitmeninės technologijos muziejų veikloje (sudaryta autorės, remiantis E. Jonaitiene ir K. Stasiūnaite, 2021).....	26
2 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas (sudaryta autorės).....	40
3 lentelė. Interviu duomenys su Švietimo istorijos muziejaus kultūrinės veiklos vadybininke (sudaryta autorės).....	42
4 lentelė. Švietimo istorijos muziejaus trejų metų statistinių duomenų palyginimas (sudaryta autorės, remiantis Muziejų veiklos statistika, 2020-2022 m.).....	43
5 lentelė. Interviu duomenys su Kauno miesto muziejaus inovacijų vadove (sudaryta autorės).....	46
6 lentelė. Kauno miesto muziejaus trejų metų statistinių duomenų palyginimas (sudaryta autorės, remiantis Muziejų veiklos statistika, 2020-2022 m.).....	47
7 lentelė. Interviu duomenys su Kauno IX forto muziejaus kultūrinės veiklos vadybininke (sudaryta autorės).....	49
8 lentelė. Kauno IX forto muziejaus 3 metų statistinių duomenų palyginimas (sudaryta autorės, remiantis Muziejų veiklos statistika, 2020-2022 m.).....	50

Paveikslu saraksts

1 pav. 17 darnaus vystymosi tikslu („Darnaus vystymosi tikslu rekomendaciju rinkinys“ 2019)...	15
2 pav. Kultura kaip nepriklausoma darnaus vystymosi dimensija (sudaryta autorės, remiantis Dessein ir kitais, 2015).....	17
3 pav. Kultura darniam vystymuisi (sudaryta autorės, remiantis Dessein ir kitais, 2015).....	18
4 pav. Kultura ir darnus vystymasis (sudaryta autorės, remiantis Dessein ir kitais, 2015)	18
5 pav. Inovacinės veiklos etapai (sudaryta autorės, remiantis Lendel, Hittmar ir Latka, 2015)	24
6 pav. Inovacijos diegimo procesas (sudaryta autorės, remiantis Mikelsone ir Liela, 2016)	25
7 pav. Inovaciju kūrimo muziejuose įgyvendinat darnaus vystymosi principus konceptualus modelis (sudaryta autorės).....	30

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

DVT – darnaus vystymosi tikslas (-ai)

ICOM – International Council of Museums (liet. Tarptautinė muziejų taryba)

NEB – New European Bauhaus (liet. Naujasis Europinis Bauhauzas)

MITA – Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra

LMT – Lietuvos mokslų taryba

NEMO – Network of European Museum Organizations (liet. Europos muziejinių organizacijų tinklas)

Terminai:

Darnus vystymasis – sąmoningumo didinimo procesas, kuriant geresnę gyvenimo kokybę, pripažįstant tvaresnę požiūrį į vystymąsi, taip tenkinant dabarties visuomenės poreikius, bet nepakenkiant ateities kartoms (Brundtland, 1987; Čiegis ir Pečkaitienė, 2013).

Inovacija – idėjos virtimas procesu, kuomet sukuriama visiškai naujas dalykas (paslauga, produktas, vadybinis elementas ir pan.), kuris kuria vertę organizacijai ir atveria naują veiklos pokytį (Tian, Deng, Zhang ir Salmador, 2018).

Skaitmenizacija – technologinė inovacija, kuomet informacija konvertuojama į skaitmeninį formatą (Oxford English Dictionary).

Tvarumas – kokybės indeksas, kuris apibrėžia natūralų, švarų, darnų ko nors naudojimą, nekenkiant aplinkai ir paliekant galimybę tęstis ilgesniam laikui (Oxford English Dictionary).

Ivadas

Temos problematika. Šių dienų muziejai susiduria su intensyviais pokyčiais: jie jau nėra suprantami kaip vien tik materialinės, dvasinės kultūros ir atminties saugojimo vietos. Iš jų tikimasi inovacijų ekspozicijose ir edukacijoje – keliami tikslai ir uždaviniai, kad muziejai, be pagrindinių veiklų: saugoti, tirti ir eksponuoti, taps socialiai atvira ir visiems prieinama, dalyvavimu grįsta institucija. Dalis tokių lūkesčių kilo iš siekio realizuoti darnaus vystymosi tikslus. Pradedama pripažinti ir akcentuoti ne tik ekonominius, socialinius ar aplinkosauginius darnaus vystymosi principus, bet ir kultūros vaidmenį. Moksliniame diskurse kultūros tvarumas suprantamas kaip ketvirtoji darnaus vystymosi dimensija (Badry, 2021; Pop, Borca, Buiga, Ighian ir Toader, 2019, Wiktor-Mach, 2018). O muziejus yra suvokiamas kaip tvarios bendruomenės kūrimo įrankis (Malaga ir Brown, 2019). Nors tarp visų 17 darnaus vystymosi tikslų nė vienas nėra tiesiogiai susijęs su kultūra, tačiau daugelis iš jų gali būti įgyvendinti prisidedant kultūros sričiai.

Darnus vystymasis kaip procesas yra nukreiptas kurti modernią ir atsakingą visuomenę bei patenkinti dabarties poreikius nepakenkiant ateities kartoms (Brundtland, 1987). JT Darnaus vystymosi tikslai yra pakankamai platūs, apima daugelį muziejų interesų. Išskiriama (Querci ir Gazzola, 2021; Visser, 2018), kad muziejai yra ypač įsipareigoję siekti kokybiško švietimo, mokymosi visą gyvenimą, lyčių lygybės, žmogaus teisių, pilietiškumo skatinimo tikslų, įtraukti žmones į ekonominę, socialinę ir politinę sritį, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, rasės, ekonominio ar kitokio statuso, užtikrinti informacijos prieinamumą visuomenei. Šiame baigiamajame projekte darnus vystymasis suprantamas penkiais principais, kurie ir įvardijami kaip svarbiausios dedamosios: žmonės, planeta, gerovė, taika ir partnerystė.

Ilgą laiką Lietuvos kultūros politikos dokumentuose muziejus buvo apibrėžiamas tik kaip švietimo institucija (Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas, 1995), juose nekalbama apie atvirumą, prieinamumą ir vertybių panaudojimą, tačiau ieškant priemonių, kaip įgyvendinti darnaus vystymosi principus, buvo parengta *Nacionalinė muziejų koncepcija pagal tvaraus vystymosi principus* (2018). Joje akcentuojamos aštuonios tvaraus muziejaus vystymosi kryptys. Nutarime kalbama, kad muziejus, be kultūrinės, dar kuria edukacinę, mokslinę, ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę vertę. Pagal šią koncepciją, „šiuolaikinio muziejaus vizija – kūrybiška, atvira pasaulio pažinimo erdvė“ (Nacionalinė muziejų koncepcija pagal tvaraus vystymosi principus, 2018), taip pat maždaug prieš dešimt metų (2010 – 2013 m.) buvo sukurta Integrali muziejų informacinė sistema *LIMIS*, sudaryta galimybė su ja dirbti visiems Lietuvos muziejams, o dar anksčiau *Epaveldas*, kuriame galima pasiekti suskaitmenintas muziejų eksponatų kolekcijas.

Įgyvendinant darnaus vystymosi principus muziejuose atsiranda įvairios inovacijos. Inovacija kaip veiksmas ar procesas yra susijęs su naujovių diegimu. Tai gali būti naujų funkcijų diegimas, strateginiai, marketingo sprendimai, modeliai, produktai ir pan. Įdomu minėti keletą vadybinių inovatyvių muziejų sprendimų, pvz., *Uffizi galerijos* tarpsektorinė partnerystė – bendras finansavimas su universitetu ir privačiomis įmonėmis leido finansuoti technologines naujoves (Lazzeretti ir Sartori, 2016); *Luvro muziejaus* verslo modelio transformacija ir siekis sukurti vertę iš unikalių meno kolekcijų per novatoriškas parodas ir ekspozicijas (Coblence ir Sabatier, 2014). Šiame darbe didesnis dėmesys skiriamas technologinėms inovacijoms, nes jos ryškiausiai matomos muziejų veikloje (skaitmenizacija, virtualūs turai, projekciniai sprendimai, garso ir vaizdo technologijos, papildyta

realybė ir t.t.). Skaitmenizacija yra daugiausiai tyrinėta sritis, tačiau itin mažai žinoma apie kitų inovacijų kūrimą.

Skaitmeninių technologijų nulemti pokyčiai, besikeičianti vartotojų elgsena lemia tai, kad muziejuose atsiranda naujovių ir prisitaikymo būtinumas – keičiasi muziejų socialinis poveikis ir viešoji misija. Skaitmeninė transformacija paskatino muziejus iš naujo įvertinti savo socialinius vaidmenis ir keistis tikslinės auditorijos atžvilgiu. Muziejai skaitmenines technologijas pavertė pagrindinėmis priemonėmis savo funkcijoms atlikti: tiek dokumentavimui bei eksponavimui, tiek socialinio dalyvavimo skatinimui (Taormina ir Baraldi, 2021). Net skaitmenizacijos procesas yra suvokiamas kaip pagrindinis tvarumo strategijos elementas (Bertacchini ir Morando, 2011), padedantis įgyvendinti darnaus vystymosi principus. Inovatyvūs sprendimai diegiami per vaizdo, garso priemones ar kitaip pateikiant istorijos, meno, mokslo ar kultūros sričių duomenis per elektronines laikmenas, tuo atliepian tvarumo principus. Vis tik nėra aišku, kaip ir kodėl yra kuriamos inovacijos, kas už tai atsakingas, kaip įtraukiami muziejų darbuotojai, todėl svarbu tai analizuoti ir įvertinti.

Temos naujumas ir aktualumas. Inovacijų kūrimas ir tvari muziejų veikla yra nauja tema tiriamajame lauke, ypač Lietuvoje, todėl šis baigiamasis darbas galėtų pasitarnauti siekiant geriau suprasti ir įgyvendinti inovacijų ir darnaus vystymosi planus. Lietuvoje keletą mokslinių straipsnių kultūros tvarumo tema yra parašiusios D. Štreimikienė, I. Kiaušienė ir A. Mikalauskienė (2019; 2020), jos analizuoja kultūros kuriamą vertę siekiant darnaus vystymosi, bet nekelia klausimų susijusių su inovatyviais sprendimais. Užsienio mokslininkai daugiausiai tiria inovatyvumą iš skaitmeninimo pusės, kaip tai padeda švietimo srityje, teigiama, kad skaitmeninimas yra atviras išteklius siekiant išsilavinimo (Liao, Zhao ir Sun, 2020; Zainab, Fatema ir Nehal, 2020; Hansson ir Öhman, 2022; Todres ir Malik, 2022:), siūlomas sumanaus muziejaus dizainas (Guo, 2021; Sun ir Wang, 2022), neretai moksliniame diskurse paliečiamos ir socialinių inovacijų temos – pateikiami nauji ar veiksmingesni aktualių socialinių problemų sprendimai, ieškoma būdų, kaip muziejai per meno terapiją, meno kūrimo veiklą, spektaklius ir kitus praktinius užsiėmimus įgalintų kiekvienam prieinamą kultūrą (Patel ir Patel, 2020; Mrak ir Matan, 2022). Taip be abejonės prisidedama prie darnaus vystymosi principų realizavimo. Muziejų reikšmę darnaus vystymosi kontekste plačiausiai analizavo J. Visser (2018), A. H. McGhie (2019), kuris parengė tvaraus vystymosi tikslų vadovą; tyrimus atliko M. Badry (2021), R. L. Malaga ir K. Brown (2019). Konkrečius atvejus iliustruoja E. Vikmane ir A. Lake (2021) Latvijos, I. Panagiotis ir V. Stavros, (2021) Graikijos muziejų tyrimai, juose susikoncentruojama į tai, kokius darnaus vystymosi tikslus ir kaip juos muziejai adaptuoja savo veikloje. Kadangi yra itin mažai tyrimų susijusių su inovacijų kūrimu muziejuose ir kaip inovatyvūs sprendimai prisideda prie darnaus vystymosi, tai rodo poreikį plačiau tirti minėtu aspektu.

Magistro baigiamajame projekte Kauno miesto savivaldybės muziejai traktuojami ne kaip savivaldybei pavaldžios institucijos, o kaip lokaliai, vietos prasme esančios kultūros įstaigos, apimant Kauno miesto savivaldybės teritoriją. Šiuo atveju, tyrime dalyvaujantys muziejai yra ir nacionalinio, valstybinio lygmens ir priklausantys minėtai savivaldybei.

Tyrimo problema – kaip inovacijų kūrimas Kauno miesto savivaldybės muziejuose prisideda prie darnaus vystymosi principų realizavimo?

Objektas – inovacijų kūrimas muziejuose darnaus vystymosi kontekste.

Projekto tikslas – ištirti inovacijų kūrimą Kauno miesto savivaldybės muziejuose siekiant darnaus vystymosi principų realizavimo.

Tikslui pasiekti užsibrėžti **uždaviniai**:

1. atskleisti kultūros vaidmenį darnaus vystymosi koncepcijoje;
2. išanalizuoti inovacijų kūrimo specifiką muziejų kontekste;
3. susisteminti žinias apie tarptautinę ir nacionalinę inovacijų ir darnaus vystymosi tikslų realizavimo muziejuose politiką ir praktikas;
4. empiriškai ištirti Kauno miesto savivaldybės muziejų inovacijų kūrimo įtaką darnaus vystymosi tikslams.

Rengiant baigiamąjį magistro projektą, naudoti šie **metodai**: *mokslinės literatūros analizė* padėjo atsakyti į konceptualiuosius uždavinius, išsiaiškinti kultūros vaidmenį kaip ketvirtąją darnaus vystymosi dimensiją bei apibrėžti inovacijų kūrimo ypatumus muziejuose; *dokumentų analizė* leido susisteminti muziejų inovacijų bei darnaus vystymosi reglamentaciją pasauliniu, ES ir nacionaliniu mastu; *pusiau struktūruotas interviu* padėjo nustatyti, kokios inovacijos vyrauja Kauno miesto savivaldybės muziejuose, kaip jos yra kuriamos ir kaip suprantama jų įtaka darnaus vystymosi principams įgyvendinti.

Projekto struktūra: magistro baigiamasis projektas sudarytas iš trijų skyrių. Pirmajame darbo skyriuje parengta teorinė dalis – trumpai pristatoma darnaus vystymosi sąvoka, analizuojama kultūros vieta darnaus vystymosi koncepcijoje, inovacijų kūrimo būdai bei specifika muziejų veikloje, ypatingas dėmesys skiriamas technologinėms inovacijoms, ypač skaitmenizacijai. Skyriaus pabaigoje pateikiamas konceptualus teorinės dalies žemėlapis. Antrasis darbo skyrius skirtas atskleisti globalių, ES ir nacionalinio masto dokumentų įtaką darnaus vystymosi ir inovacijų lauke. Trečiajame darbo skyriuje aprašoma empirinio metodologija, tyrimo eiga ir pateikiami rezultatai interpretaciniu turinio analizės metodu. Išvadose pateikiami galutiniai viso projekto rezultatai, teikiamos rekomendacijos.

Baigiamąjį projektą sudaro 64 puslapiai (su priedu), 8 lentelės, 7 paveikslai, 1 priedas. Panaudota 68 mokslinės literatūros šaltiniai ir 29 teisės aktų ir duomenų šaltiniai.

1. Inovacijų kūrimo muziejuose įgyvendinant darnaus vystymosi principus konceptualizacija

Kadangi šiame baigiamajame projekte susikoncentruojama į vieną iš kultūros srities objektų – muziejus, svarbu išsiaiškinti, kaip bendrai kultūra sąveikauja su darnaus vystymosi principais. Taip pat apibrėžti inovacijų kūrimo etapus ir būdus. Šiame skyriuje trumpai pristatoma darnaus vystymosi samprata, tuomet apžvelgiama, kaip moksliniame diskurse aptariama kultūros vieta tvarumo kontekste, konceptualizuojamas inovacijų kūrimo procesas, pristatomas sumanaus muziejaus pavyzdys ir galiausiai pateikiamas galimas inovacijų kūrimo muziejuose įgyvendinant darnaus vystymosi principus modelis.

1.1. Kultūra kaip ketvirtoji darnaus vystymosi dimensija

Darnaus vystymosi sąvoka pirmąkart buvo įvardyta 1987 m. Pasaulio aplinkos ir plėtros komisijos ataskaitoje „Mūsų bendra ateitis“. Tuomet ji buvo apibrėžiama taip: „Darnus vystymasis yra plėtra, kuri atitinka dabarties poreikius, nepakenkiant ateities kartų galimybėms patenkinti savo poreikius“ (Brundtland, 1987). Pagrindinės darnaus vystymosi nuostatos suformuluotos pasaulio lyderių susitikime Rio de Žaneire 1992 metais, 2000 suformuoti JT Tūkstantmečio vystymosi tikslai, o 2012 m. vykusioje Rio +20 konferencijoje „Ateitis, kurios norime“ buvo patvirtinti darnaus vystymosi įsipareigojimai, sustiprinta šių tikslų politikos formavimo sistema ir pradėtas naujos darnaus vystymosi darbotvarkės rengimas. Po trijų metų, Jungtinės Tautos priėmė „Darnaus vystymosi darbotvarkę 2030“, kurioje nustatyta 17 universalių ir tarpusavyje susijusių darnaus vystymosi tikslų (žr. 1 pav.), apimančių daugelį politikos sričių, o juos visus numatyta įgyvendinti iki 2030 metų. Centriniai dienotvarkės taškai: žmonės (skurdo, bado mažinimas, žmogaus potencialo išnaudojimas orioje, sveikoje ir lygioje aplinkoje), planeta (tvari gamyba ir naudojimas, tausūs gamtos išteklių valdymas, veiksmai dėl klimato kaitos), klestėjimas (ekonominė, socialinė ir technologinė pažanga harmonijoje su gamta – klestinčio ir pilnaverčio gyvenimo užtikrinimas), ramybė (taiki, teisinga ir įtrauki visuomenė be baimės ir smurto) ir partnerystė (Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų, 2015).



1 pav. 17 darnaus vystymosi tikslų („Darnaus vystymosi tikslų rekomendacijų rinkinys“ 2019)

Galima manyti, kad darnaus vystymosi apibrėžimas yra aiškus ir suprantamas, tačiau koncepcijos įgyvendinimas yra sudėtingas procesas, apimantis socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę dimensijas ir kultūrinę sritį. Nuo pat sąvokos atsiradimo darnaus vystymosi koncepcija buvo skirtingai aiškinama. Pavyzdžiui, Dessein'as ir kiti (2015) sako, kad darnus vystymasis yra daugialypis, sudėtingas, visapusiškas plėtros procesas, kuris turi būti pagrįsta vietos bendruomenės dalijimusi ekonomine, socialine ir aplinkos apsauga. Tai reiškia, kad nuo globalaus suvokimo pereinama prie lokalios, tik tam tikros vietos tvarumo, darnumo sąvokos. Lietuvių tyrėjų Čiegio ir Pečkaitienės (2013) teigimu, darnus vystymasis yra nuolat kintantis procesas, priklausantis nuo žinių ir patirties, koks yra problemos suvokimas ir sprendimų alternatyvos. Dažnai darnus vystymasis gretinamas su gyvenimo kokybės sąvoka. Vis tik, tyrėjai (Čiegis ir Pečkaitienė, 2013) konstatuoja, kad šią sąvoką galima vertinti tik labai individualizuotai – priklausomai nuo vertybių, įsitikinimų, asmens fizinių, psichinių, materialinių, aplinkos ir kitų aspektų. Pagal Mikalauskiene (2014) darnaus vystymosi sąvoka apima kiekybinius (augimo) ir kokybinius (tobulėjimo) pokyčius, o jų santykis priklauso nuo išsivystymo lygio. Taigi galima teigti, kad darnus vystymasis yra prioritetinė sritis, tačiau ir itin sunkus procesas, o jos esmė yra nusakoma poreikių ir apribojimų sąvokomis: tenkinti dabarties poreikius, bet nepakenkti ateičiai.

Europos Komisija (2019) nurodo, kad norint, „kad DVT virstų tikrove, svarbu užtikrinti geresnę politikos krypčių sinergiją bei tarpusavio derėjimą, sukurti tinkamą reguliavimo bei finansinę terpę ir formuoti elgesio nuostatas“. Lietuvoje Nacionalinė darnaus vystymosi strategija patvirtinta 2003 m., vėliau buvo atnaujinta ir papildyta, plačiau nagrinėjama šio darbo 2.2 poskyryje. Klarin (2018) teigia, kad darnaus vystymosi koncepcija grindžiama trimis aspektais, kurie įtvirtina darnaus vystymosi dimensijų esmės pusiausvyrą: aplinkos tvarumas (gyvybės užtikrinimas), socialinis vystymasis (teisės ir lygė, kultūrinis tapatumas, pagarba įvairovei, rasei, religijai), ekonominis vystymasis (būtinai siekiant išlaikyti kapitalą, kuris reikalingas pajamoms ir gyvenimo kokybės gerinimui). Suprantama, kad aplinkosauginėje srityje apibrėžiamas suvokimas, kad svarbu reaguoti į savo veiklos pasekmes aplinkai, bendruomenei, ekonomikai, prisidėti prie klimato kaitos mažinimo, biologinių rūšių įvairovės išsaugojimo. Tyrėja konstatuoja, kad socialinė kategorija apibrėžia glaudžių socialinių santykių svarbą, socialinė atsakomybė: žmogaus teisių, lyčių lygė, saugios darbo aplinkos užtikrinimo, bendruomenės įtraukimo ir t.t. sritys yra esminis darnaus vystymosi koncepcijos pagrindas. Ekonomikos srityje – kurti atvirą, augančią, efektyvią, skaidrią veiklą, ugdyti aplinkai palankią kultūrą, skatinti darniuosius viešuosius pirkimus (Klarin, 2018). Šioje koncepcijoje kultūra nėra įtraukiama kaip darnaus vystymosi dedamoji.

Visgi 2010 m. Los Andžele buvo patvirtintas politikos pareiškimas, jog kultūra yra ketvirtasis tvarumo ramstis. Kultūros įtraukimas į darnaus vystymosi politiką reiškia investavimą į išteklius, žinias, įgūdžius ir kūrybiškumą – darniai pažangai skatinti. Abipusis dialogas, supratimas ir taika atsiveria per kultūrinę įvairovę ir pagarbą jai, tai yra veiksmingos priemonės kuriant aplinkos darnumą ir stiprinant socialinį kapitalą (Holden, Linnerud, Banister, Schwanitz ir Wierling, 2018; Feil ir Schreiber, 2017). Tyrėjai Fanea-Ivanovici ir Pană (2020) ragina kultūrą integruoti į miesto plėtros politiką, įtraukti į visas viešąsias politikos kryptis ir taip pat propaguoti kultūrą kaip ketvirtąjį darnaus vystymosi ramstį. Mokslininkės Štreimikienė, Mikalauskiene ir Kiaušienė (2019) konstatuoja, kad kultūrinis komponentas į darnaus vystymosi tikslus įtrauktas gana fragmentiškai, tačiau ryškiausiai paminėtas penkiuose tiksluose: ketvirtame (užtikrinti, kad visi besimokantieji įgytų

žinių ir įgūdžių, reikalingų skatinant tvarų vystymąsi, įskaitant ir per švietimą gaunamas žinias apie tvarų gyvenimo būdą, žmogaus teises, lyčių lygybės, taikos klausimus, skatinti kultūrinę įvairovę); aštuntame (parengti ir įgyvendinti tvaraus turizmo skatinimo politiką, kurti darbo vietas ir skatinti vietas kultūrą ir produktus); vienuoliktame (stiprinti pastangas apsaugoti pasaulio kultūros ir gamtos paveldą); dvyliktame (tvarus turizmas, darbo vietų kūrimas); šešioliktame (sklandžiai tvirtinti valstybinį biudžetą). UNESCO (2019) nurodo, kad kultūros vaidmuo pripažįstamas daugelyje darnaus vystymosi tikslų, pavyzdžiui, kokybiškas švietimas, tvarūs miestai bei aplinka, ekonomikos augimas, tvarus vartojimas ir gamyba, taiki ir įtrauki visuomenė, lyčių lygybė ir kt. Anot Dessein'o ir kitų tyrėjų (2015), kultūrą į tvarumo koncepciją galima integruoti trejomis funkcijomis:

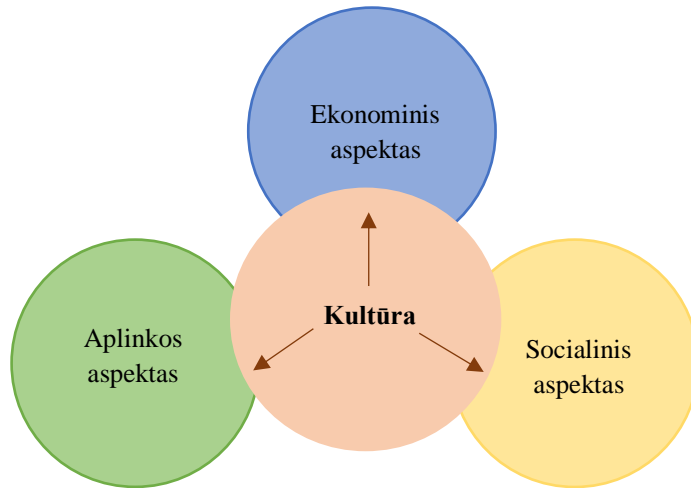
1) Palaikanti ir save skatinanti funkcija (būdinga kaip kultūra darnioje plėtroje), kuri paprasčiausiai ir neabejotinai išplečia tradicinį darnaus vystymosi suvokimą, nes kultūra tampa savarankiška dalimi, dar kitaip išreiškiama kaip ketvirtoji dimensija. Kultūra yra susijusi su kitais elementais: ekonominiu, socialiniu ir aplinkos aspektais, bet kartu yra visiškai nepriklausoma (žr. 2 pav.).

2) Antru atveju siūloma įvertinti kultūrą kaip stipresnę, jungiančią kitas dimensijas jėgą. Kultūra kaip tarpininkė, arba kitaip *kultūra darniam vystymuisi kurti*. Kultūra gali subalansuoti visas kitas tris dimensijas (žr. 3 pav.).

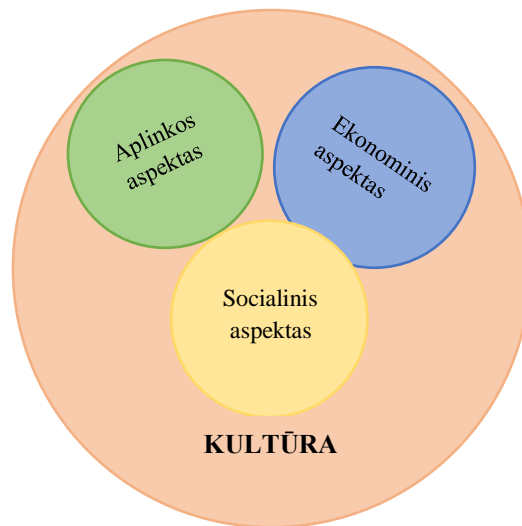
3) Trečia – kultūra laikoma esminiu dalyku tvarios plėtros tikslams pasiekti. Kai kultūra yra atpažįstama kaip pagrindas, ir netgi kalbama, kad tai yra naujas tvarumo kūrimo pavyzdys, kai kultūra ir tvarumas tarpusavyje susipynę, o tuo tarpu ekonominiai, socialiniai ir aplinkos aspektai tampa tik dalimi (žr. 4 pav.).



2 pav. Kultūra kaip nepriklausoma darnaus vystymosi dimensija (sudaryta autorės, remiantis Dessein ir kitais, 2015)



3 pav. Kultūra darniam vystymuisi (sudaryta autorės, remiantis Dessein ir kitais, 2015)



4 pav. Kultūra ir darnus vystymasis (sudaryta autorės, remiantis Dessein ir kitais, 2015)

Remiantis šiais paveikslais, galima teigti, kad pirmu atveju, kuomet kultūra konceptualizuojama kartu su aplinkos, ekonomikos ir socialiniais aspektais, remiamasi paprastu, ribotu metodu. Kultūros vaidmuo yra labai siauras. Antru, jau suteikiama daugiau galimybių, kultūra įgauna „balansuotojo“ vaidmenį, tarpininkės, kuri jungia skirtingus aspektus siekiant darnios, tvarios plėtros. Trečiame paveiksle vaizduojama, kad kultūra įgauna svarbiausią vaidmenį, sutelkia aplinkos, ekonominį ir socialinį tvarumą į bendrą požiūrio tašką. Štreimikienės, Mikalauskieneš ir Kiaušienės (2019) teigimu, šiuo atveju matomos galimybės kurti, realizuoti vizijas ar net naują gyvenimo būdą, nes priklausomai nuo situacijos ar aplinkybių atsiranda naujos galimybės, žmogaus veiksmai yra tarpusavyje susiję. Kultūra tampa įrankiu. Tyrėjų teigimu, kultūra šiuo požiūriu reiškia pasaulėžiūrą, kultūrinę sistemą, kuri vadovaujasi ketinimais, motyvais, etiniais ir moraliniais pasirinkimais, ra pagrįsta vertybėmis, kurios skatina individualius ir kolektyvinius veiksmus (Štreimikienė, Mikalauskieneš ir Kiaušienė, 2019). Darnus vystymasis atsiradęs devintajame dešimtmetyje, sutelkė dėmesį į ekonomikos plėtrą, visuomenę ir aplinką, ir pateko į aukšto lygio politinę darbotvarkę. Šiuo metu darnaus vystymosi teorija yra neatsiejama vyriausybių ir net įmonių darbotvarkės dalis.

Apibendrinant, darnaus vystymosi koncepcijos pagrindas – gerinti visuomenės gyvenimo kokybę išsaugant natūralius išteklius ir užtikrinti tokią plėtrą, kuri būtų naudingas tiek dabartinei, tiek ateinančioms kartoms.

JT Darnaus vystymosi tikslų implikacijos muziejų veiklai apibūdinamos kaip *teikimas* – muziejai padeda susisiekti su kitais sektoriais, galvoti apie iššūkius ir galimybes įvairiuose kontekstuose – vietiniu, nacionaliniu ir pasauliniu mastu, susieti skirtingų sektorių problemas ir galimybes, kad sukurti didesnę viešąją vertę, sutelkti kitų institucijų veiklą, kuri padėtų spręsti tiek aplinkosauginės, tiek ekonominės, socialinės problemas, visa tai įgyvendinant per bendradarbiavimą (McGhie, 2019). JT parengtoje *Agenda 2030* darbotvarkės programoje, kurioje iškelta 17 tvaraus vystymosi tikslų, vienuolikto tikslo ketvirtoje dalyje pirmą kartą muziejams buvo aiškiai suteiktas vaidmuo siekiant DVT. Kultūra atlieka svarbų vaidmenį įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus, nes muziejams ir kitoms kultūros institucijoms buvo suteikta pasaulinė atsakomybė už tvarų vystymąsi. Šių tvaraus vystymosi tikslų kontekste, anot Visser'io (2018), galima išskirti tris tikslus ir papildomas jų dalis, kurios konkrečiai yra susijusios su muziejaus kaip institucijos galimu poveikiu:

- 4 tikslas: Užtikrinti įtraukiantį ir kokybišką švietimą, skatinti mokymąsi visą gyvenimą. Ketvirto tikslo septinta dalis ragina kultūros centrus ir muziejus šviesti visuomenę apie tvaraus vystymosi vertybes ir gyvenimo būdą, taip pat apie lyčių lygybę, žmogaus teises, pasaulinį pilietiškumą ir taiką prieš smurtą.
- 10 tikslas: mažinti nelygybę valstybių viduje ir tarp jų. Dešimto tikslo antra dalis toliau skatina visų visuomenės subjektų įtraukimą į ekonominę, socialinę ir politinę sferą, neatsižvelgiant į jų amžių, lytį, rasę, ekonominę ar kitokią padėtį.
- 16 tikslas yra išreikštas taikių ir įtraukiančių bendruomenių, siekiant tvaraus vystymosi, skatinimas. Šešiolikto tikslo dešimtoji dalis ragina užtikrinti informacijos prieinamumą visuomenei siekiant apsaugoti pagrindines žmogaus laisves.

Anot tyrėjo (Visser, 2018), muziejai galėtų įsitraukti į DVT taikydami bent vieną arba visas tris strategijas, kurios apibūdinamos taip:

- *muziejai kaip telkėjai*: svarbu įsivertinti visus tikslus ir susitelkti į tuos, kurie labiausiai siejasi su muziejaus veikla, kuriuos galima realizuoti. Be to, muziejai turėtų suvokti, kad jie yra visuomenės dalis – kūrėjai, todėl turi sutelkti bendruomenes, bendradarbiauti. Pabrėžiama, kad veiksmai, kuriais muziejai nusprendžia vadovautis siekiant turėtų atspindėti ir paties muziejaus istoriją bei sukurti tikrą, matomą, jaučiamą poveikį;
- *muziejai kaip rėmėjai*: muziejai tampa platforma verslui ir vietos iniciatyvoms, suteikiantys savo išteklius ir darantys įtaką tiems, kurie gali perduoti žinias;
- *muziejų kaita jų pačių viduje* taikant strateginius sprendimus, norint tapti perspektyviomis organizacijomis. Siekiant įgyvendinti tvarius vystymosi tikslus, būtina įtraukti visus muziejaus darbuotojus, kurie galėtų teikti savo pasiūlymus, tai pat analizuoti pažangą.

Moksliniuose tyrimuose (Badry, 2021; Yugin, 2018) parodoma, kad muziejų vaidmuo kultūros tvarumui apsiriboja jų darbu išsaugant fizinės kultūros artefaktus ir dar nėra sukurtos jokios priemonės, kuri pasiūlytų, kaip muziejai galėtų pagerinti savo indėlį į kultūros tvarumo sritis. Neretai muziejų darbuotojai mano, kad esminis jų organizacijos darbas kultūros tvarumo aspektu yra paveldo išsaugojimas (Loach ir Rowley, 2022). Vis tik, „muziejai gali tapti pagrindine darnaus vystymosi

viešąją pedagogiką ir taip vaidinti lemiamą vaidmenį skatinant dalyvauti, spręsti tvarumo problemas“ (Gusson ir Öhman, 2022). Kultūra yra ne tik neatsiejama visuomenės ar socialinės grupės egzistavimo dalis, bet ir gali būti laikoma kaip priemonė „suvokti“ ir „įgyvendinti“ mūsų gyvenimo idėjų pokyčius, kurie yra reikalingi tam, kad būtų įmanoma sukurti tvaresnę visuomenę (Loach ir Rowley, 2022). Ispanų mokslininkai (Sospedra-Roca ir kiti, 2022) kalba apie socialinę muziejinkystę, kuri turi būti pagrįsta istorinio paveldo supratimu plačiuose visuomenės sektoriuose, pilietinės visuomenės ir mokslo bendruomenės dalyvavimu. Socialinė muziejinkystė turi būti pagrįsta paveldo išteklių (materialiųjų ar nematerialiųjų) didinimu, suderinamumu su darnaus vystymosi galimybėmis, taip pat turi būti kuriama naudojant protokolus, kuriuose atsižvelgiama į gamybos sąnaudas, atitinkančias turimus ekonominius ir socialinius išteklius, ir pagrįstai naudojant sudėtingas technologijas.

Pagrindinis apsilankymo muziejaus parodoje poveikis yra patvirtinti, sustiprinti ir išplėsti esamus lankytojo įsitikinimus, todėl lankytojams didžiausią pasitenkinimą teikia tie muziejai, kurie rezonuoja su jų patirtimi ir suteikia naujos informacijos tokiu būdu, kuris patvirtina ir praturtina jų požiūrį į pasaulį. Prieinamumas yra svarbus klausimas kuriant muziejaus lankymo patirtį. Patogus privažiavimas, vieta, aiškus išdėstymas ir iškabos gali padėti sukurti prieinamą fizinę muziejaus aplinką, taip palengvinant lankytojų integraciją į muziejų. Be to, empatiškas parodos turinio dizainas su lengvai suprantamu žinių sklaidos metodu atveria kelią lankytojų psichologiniam priėmimui (Guo, 2021). Čia svarbu minėti socialinį aspektą. Kultūros įstaigų lankytojai tikisi patirti įvairių lankymosi patirčių. Jie taip pat nori, kad muziejai būtų gerbiamos švietimo įstaigos, kuriose žmonės galėtų įgyti kokį nors mokslo aspektą, kaip šiuo metu priimta ir praktikuojama. Muziejai ir galerijos turėtų išplėsti prieigą prie plataus visuomenės sluoksnio, pavyzdžiui, pagal amžių, socialinę klasę ir etninę priklausomybę. Muziejai, anot Nogare ir Murzyn-Kupisz'os (2021) gali prisidėti prie to, kad vietinės bendruomenės taptų inovatyvesnės, daugiausia vykdant švietimo agentūros vaidmenį. Šio indėlio stiprumas priklauso nuo muziejaus vykdomų švietimo programų pobūdžio ir turinio. Muziejai taip pat gali prisidėti prie inovacijų pačio švietimo srityje, o glaudūs jų santykiai su mokyklomis gali padėti skleisti novatoriškas švietimo strategijas. Todėl muziejaus parodos turėtų sąmoningai stengtis įtikinti įvairioms grupėms, turinčioms įvairių poreikių (Guo, 2021). Galima teigti, kad muziejaus vaidmuo darnaus vystymosi kontekste yra suprantamas iš žmogaus teisių aspekto – teisių ir laisvių bei lygybės, bet kartu rodomas vis didesnis susidomėjimas aptarti tvarumo problemas, o tai yra gana nauja tema bei muziejinio švietimo užduotis.

1.2. Inovacijų kūrimo etapai ir būdai

Dabartiniuose tyrimuose yra daug skirtingų inovacijos sąvokos apibrėžimų. Viena vertus, inovacijos apima naujų idėjų generavimą; tai kelių etapų procesas, kuomet organizacijose kyla idėjos patobulinti arba sukurti naujus produktus, paslaugas, kita vertus, naujovės reiškia naujų dalykų naudojimą, pavyzdžiui, naujos technologijos, naujos organizacinės struktūros, programų, siekiant padidinti organizacijos veiklos augimą, išlaikyti tvarumą ir pasiekti sėkmės (Tian, Deng, Zhang ir Salmador, 2018). Svarbu minėti, kad šiame baigiamajame projekte daugiau koncentruojamasi į technologinių inovacijų taikymą, ypač į muziejų skaitmenizacijos procesą (apie tai plačiau kalbama 1.3 poskyryje), tačiau reikia išskirti ir kitus inovacijų tipus, kurie būdingi muziejų veikloje.

Inovacijų kūrimas iš esmės yra vadybinis bet kokios organizacijos sprendinys. Kalbant apie muziejus, be elementarių vadybinių funkcijų: žmoniškųjų išteklių, finansų valdymo, strateginio planavimo,

organizavimo, kontrolės, vykdomos ir tik jiems būdingos specifinės funkcijos, tokios kaip: mokslinis tyrinėjimas, naujų vertybių paieška ir įsigijimas, restauravimas, išsaugojimas (Bartkutė, 2013). Tam, be abejonės, reikia nuolatinio atsinaujinimo ir prisitaikymo prie einamojo laikotarpio sąlygų. Inovacija, kaip idėja ir kartu kaip procesas, sukuria naują dalyką arba patobulina seną, kuris, transformuojamas, iš esmės virsta nauju vertės kūrimo elementu – pokyčiu (Tian, Deng, Zhang ir Salmador, 2018). Kahn'as (2018) atskirai išskiria produkto ir paslaugos inovacijas, marketingo, vadybos modelio, organizacinę ir socialines inovacijas. Muziejų veikloje taip pat gali būti taikomi visi minėtieji inovacijų tipai, tačiau daroma prielaida, kad daugiausiai – paslaugos inovacijos, kurios, tikėtina, bus susijusios su technologijomis, socialinės inovacijos, kaip švietėjiškos institucijos misijos dalis, bei vadybiniai sprendimai.

Socialinės inovacijos dažniausiai yra suvokiamos kaip tokios, kurios atliepia socialinius poreikius bei kuria bendruomeninius ryšius. Correia's ir kiti (2016) aptardami socialines inovacijas, mini, kad jos gali būti orientuotos į procesą, kuomet svarbus įsitraukimas, bendradarbiavimas, tam, kad sukurti ir užtikrinti reikšmingas ir, svarbiausia, nuolatinės socialines iniciatyvas, o rezultato – siekiama plačios naudos, kuri pagrįsta visuomenės vertybėmis, siekiais kurti naujas prasmes. Tam pritaria ir tyrėjas Eid'as (2016), teikdamas, kad socialinės inovacijos – rezultato ir proceso išraiška. Silvestre'o ir Tirca (2018) teigimu, tokio tipo inovacijos inovacijomis teikiama pirmenybė socialiniams iššūkiams, tačiau mažiau dėmesio skiriama ekonominiams ir aplinkosaugos klausimams. Socialinėmis inovacijomis keliami tikslai sutrikdyti esamas socialines sistemas (pakeitus jų logiką, normas ir tradicijas), kaip reakcija į neigiamus socialinius išorinius padarinius. Reiškia, kad socialinėmis inovacijomis dažniausiai siekiama pakeisti esamą neigiamą socialinę, išoriškai matomą situaciją. Eid'as (2016) aprašydamas muziejų inovacijų modelius, konstatuoja, kad socialinė inovacija – veiksmingesnis, efektyvesnis ir tvaresnis sprendimas, kada sukuriamą vertę pirmiausiai atitenka visuomenei. Lietuvių tyrėjos Pušinitės (2015) teigimu, socialinės inovacijos nuo kitų inovacijų tipų skiriasi tuo, kad nauda yra itin sunkiai matuojama, ji vertinama subjektyviai: ar padidėjo pasitenkinimas, gilesnis suvokimas ir pan. Tyrėja pabrėžia, kad tokios inovacijos kyla bendradarbiavimo tinklais, dalyvauja tos suinteresuotos šalys, kurios žino problemos ypatumus. Socialinės inovacijos, įvertinus jų išorines naudas bei galimybes spręsti socialines problemas, atitinka darnumo sampratą. „Pagrindinės sritys, kuriose pastebimas socialinių inovacijų poreikis, yra gyvenimo trukmės ilginimas ir senstančių visuomenės narių poreikių atliepimas, miestų plėtra ir su ja susiję socialiniai bei kultūriniai iššūkiai, ekosistemų išsaugojimas“ (Pušinitė, 2015). Trumpai apibendrinant, socialinės inovacijos – tai nauji ar veiksmingesni aktualių socialinių problemų sprendimai.

Vadybinės inovacijos yra nukreiptos į organizacijos pokyčius. Jie gali atsirasti organizacijos struktūroje, naujose valdymo formose ir darbo aplinkoje (Kahn, 2018). Vadybinės inovacijos – tai veiklą, iniciatyvų ir strategijų visumą, kurią įmonės naudoja kurdamos, saugodamos, perkeldamos ir pritaikydamos žinias organizacijos veiklos gerinimui (Donate ir Sánchez de Pablo, 2014). Tokios inovacijos yra susijusios su įmonės koordinavimu ir kontrole, organizacijos struktūra ir valdymu, administraciniais procesais ir žmogiškaisiais ištekliais (Camarero, Garrido ir Vincente, 2014). Moksliniame diskurse nemažai diskutuojama apie tai, kad su vadybinėmis inovacijomis ypač susijusi lyderyste. Ji padeda kurti lankstų valdymą, panaikinti griežtas organizacines formas ir skatinti įmonės naujoves pagal klientų poreikius ir rinkos pokyčius (Putra, Waruwu, Asbara, Novitasari ir Purwanto, 2021). Putra ir kiti (2021) kalba, kad inovacijų diegimui itin svarbus vadovavimo stilius, tobulėjimas. Kuomet skiriamas dėmesys organizacijos vidiniam teisingumui ir tvarkingumui (šiuo atveju, galima

minėti netgi organizacinę kultūrą), skatinamas dalijimasis žiniomis. Tam tikra prasme tik steigiant dalijimosi kultūrą per lyderystę galima žinias paversti organizacijos ištekliu – veiksmu įgyti pranašumą. Kahn'as (2018) samprotauja, kad inovacijos gali būti suprantamos kaip mąstymo forma, kuomet kiekvienas atskiras organizacijos narys įsisavina naujoves, jas plėtoja, dalinasi savo suvokimu – tai lemia palankiausių inovacijų savybių atsiradimą. Į žinias orientuota lyderystė yra būtina priemonė, pagrįsta komunikacijos ir motyvavimo elementais, delegavimas, o ne direktyva turi teigiamą ryšį su visa inovacijų taikymo praktika (Donate ir Sánchez de Pablo, 2014). Norint, kad įmonė paskatintų naujoves, lyderiai turėtų derinti skirtingus elgesio būdus, priklausomai nuo kiekvienos situacijos reikalavimų, turi veikti kaip patarėjai, kad įmonės darbuotojai galėtų atpažinti, kaip jų darbas ir iniciatyvos prisideda prie komunikacijos užtikrinimo. Donate'o ir Sánchez'o de Pablo (2014) teigimu, motyvacija yra papildomas į žinias orientuoto vadovavimo elementas. Taigi, galima teigti, kad ne tik komunikacija, bet ir motyvacija yra vieni iš esminių vadybinių inovacijų aspektų.

Minėtina, kad vadybinės inovacijos dažnai tapatinamos su strateginėmis inovacijomis. Tyrėjai Hao'as ir Yazdanifard'as (2015) konstatuoja, kad vadybinės inovacijos dažnu atveju yra pokyčių valdymo priemonė, tam svarbūs keturi aspektai: pasitikėjimas, kai darbuotojai pasitiki savo vadovu, tokie santykiai jungia, kuria bendrystę, pagerina bendrą darbuotojų veiklą ir įsipareigojimo jausmą; organizacinė kultūra – vidinių konfliktų mažinimas ir diskusijų skatinimas, novatoriškumas, bendras našumas; mokymasis – nuolatinis tobulėjimas, motyvacijos skatinimas; komandinis darbas, per kurį skatinamas dialogas, bendrakūra. Galima teigti, kad vadybos inovacijų įgyvendinimas yra svarbiausias organizacijos gebėjimo pritaikyti jau turimą patirtį prie naujos organizacijos aplinkos elementas, o tam svarbus strateginis mąstymas. Mokslininkės Sawczuk (2021) nuomone, muziejai balansuojama tarp tradicinės ir vadybinės perspektyvos. Tyrėjai García-Muiña, Fuentes-Moraleda, Vacas-Guerrero ir Rienda-Gómez (2019) numato, kad svarbu muziejų taikomame inovacijų modelyje atsižvelgti į partnerystę su viešaisiais ir privačiais veikėjais, organizacinėje struktūroje itin naudinga taikyti naujus valdymo stilius, leidžiančius jiems pereiti prie verslo požiūrio. Apibendrinant, kuomet kalbama apie vadybines arba strategines inovacijas muziejų veikloje, nors finansavimas ir nuosavybė yra ribojantys veiksniai, yra ir kitų elementų, kurie lengviau pasikeičia, pavyzdžiui: valdymo stilius, sprendimų priėmimo procesai, vidinė komunikacija, lyderio vaidmuo.

Produkto arba paslaugos inovacijos yra tada, kai patobulinta esama arba sukuriama nauja produkto/paslaugos koncepcija. Produkto patobulinimai pagerina formą, funkciją, suteikia unikalių pranašumų, kurių neturėjo prieš tai buvęs produktas. Paslauga kaip procesas yra susijęs su pakeitimais siekiant efektyvumo (Kahn, 2018). Muziejų veikloje svarbesnė paslaugos inovacija, nes kultūrinis artefaktas jau yra tam tikras produktas, kuris pristatomas plačiajai visuomenei, tačiau jo paties keisti faktiškai neįmanoma, bet siekiama ieškoti inovatyvių sprendimų jo perteikimui. Galima teigti, kad muziejuose sutelkiama ir produkto, ir paslaugos inovacija. Camarero, Garrido's ir Vincente'o (2014) teigimu, kalbant apie muziejų paslaugų inovacijas, svarbus klausimas yra finansavimas – vis labiau apribojamos viešosios lėšos, keičiasi kultūros politika, organizacinės struktūros pokyčiai. Visa tai paskatina ieškoti tvarių ir efektyvių šaltinių. Tyrėjai mąsto, kad muziejuose dažniausiai pasitaikantys pokyčiai paslaugose yra tada, kuomet naudojama technologinė pažanga (skaitmeniniai katalogai, virtualūs apsilankymai ar interneto publikacijos ir pan.), taip pat įvardija keletą aspektų siekiant paslaugų inovacijų: auditorijos pasiekiamumo didinimas (pvz., socialinių tinklų komunikacija, internetinės kolekcijos); meno formų plėtra (edukacinės ir informacinės funkcijos); vertės kūrimo

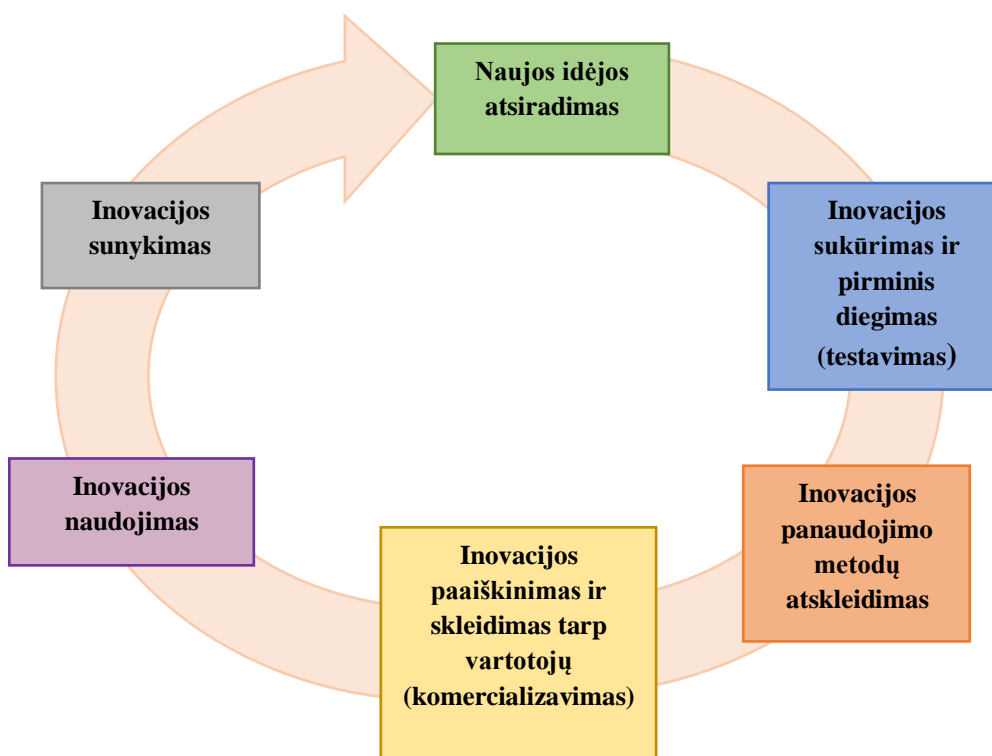
naujovės (Camarero, Garrido ir Vicente, 2014). Tam pritaria ir kiti tyrėjai (Nogare ir Murzyn-Kupisz, 2021; Navarrete, 2014, Romanelli ir Ferrara, 2021), teigdami, kad muziejų inovacijos yra orientuotos į vartotoją, mokymasis, ryšys su kultūra, laisvalaikis ir emocinis įsitraukimas – motyvai kuriais kuriamos paslaugų naujovės, o taip kuriama vertė socialinėje ir kultūrinėje sistemoje. Vadinasi, produkto arba paslaugos inovacijų kūrimas muziejuose iš esmės yra orientuotas į vertę, o ji suprantama iš socialinio kapitalo ir sanglaudos kūrimo, žinių supratimo ir puoselėjimo, bendruomenės plėtros perspektyvos.

Svarbu minėti, kad marketinginiai sprendimai muziejų veikloje yra nemažiau svarbūs. Jie apjungia visas sritis: tiek vadybinį, strateginį požiūrį, paslaugos ar prekės patobulinimo procesą, socialinį interesą ir technologijų panaudojimą. Tyrėjos Sawczuk (2021) nuomone, muziejaus rinkodara labiausiai susijusi su auditorijos plėtra. Kalbant apie muziejaus paslaugas viena iš svarbiausių užduočių būtent ir yra auditorijos sudominimas bei pritraukimas. Netgi ICOM parengė muziejams skirtas komunikacijos gaires, kaip reprezentuoti muziejaus veiklą socialiniuose tinkluose, žiniasklaidoje ir kituose plačiam auditorijai skirtuose kanaluose. Gonsales (2021) išskiria socialinę rinkodarą muziejų veikloje ir laiko ją inovatyviu sprendimu. Jos teigimu, muziejaus produktas yra bendra lankytoji teikiama patirtis. Taigi tai yra kas neapčiuopiama: emocijos, bendruomeniškumas, mokymasis. Paslaugos inovacijos gali būti skaitmeninių kanalų pagerinimas, pvz., kainos, žemėlapis, bilietų pardavimas, auditorijos pasiekiamumas ne tik per tradicinius reklamos būdus, bet ir per interaktyvius. Kadangi itin svarbi muziejaus ir visuomenės sąveika, paslaugos inovacijos veikia per internetinių paslaugų gerinimą, informacijos teikimas apie kolekcijas, parodas, interaktyvius žaidimus. Tinkamai suprojektuotos, išbandytos svetainės ir mobiliosios aplikacijos skatina domėtis muziejais, didina lankytojų skaičių ir sukuria unikalią patirtį (Gonsales, 2021). Kadangi šiame baigiamajame projekte komunikacijos aspektas nėra tiriamasis objektas, todėl plačiau nėra analizuojamas, tačiau buvo minimas kaip svarbi paslaugos inovacijos sklaidos dedamoji.

Trumpai apibendrinant inovacijas muziejuose, jas galima apibrėžti kaip tendenciją įtraukti naujas sistemas, technologijas ar procesus, kurie keičia tiek valdymą, tiek eksponatų pateikimą lankytoji. Apskritai, Silvestre'as ir Tirca (2018) teigia, kad inovacijų procesas yra sudėtingas, nes jis susijęs su daugybe kitų veiksnių, kurie daro įtaką vieni kitiems arba yra jų veikiami, tiksliau sakant, sudėtingumas yra didelis, nes sunku nustatyti visos inovacijos sistemos ypatybes, nes visa sąveika gali būti arba suprata neteisingai arba išvis detalai nepastebėta. Tyrėjų nuomone, inovacijų procesas yra dinamiškas, nes visi tarpusavyje sąveikaujantys veiksniai laikui bėgant kinta ir vystosi, be abejonės ir dėl besikeičiančio išorinio konteksto – aplinkos, dėl kurios naujovė gali tapti neperspektyvi (Silvestre ir Tirca, 2018). Mąstoma, kad norint pasiekti didesnę tvarumą, reikia prisitaikyti ir keisti procesus, produktus, valdymo metodus ir net politikos kryptis. Todėl, kad bet kuri organizacija išliktų ir klestėtų nuolat besikeičiančioje aplinkoje yra būtinos inovacijos. Tačiau kalbant apie tvarumo inovacijas, jau nebėra tokių naujovių, kurios skirtos vertės kūrimui asmeniniu, organizaciniu ar visuomeniniu lygmeniu. Galutinis inovacijų tikslas turėtų būti daug platesnis, padedantis sukurti protingą ateitį, kurioje žmonės galėtų džiaugtis geriausia įmanoma gyvenimo kokybe (Silvestre ir Tirca, 2018). Būtent tokia, apie kurią kalbama darnaus vystymosi koncepcijoje. Taigi, inovacijų tikslas yra daug gilesnis nei tik vertės kūrimas, pranašumo didinimas, bet ir geresnės ateities gyvenimo kokybės kūrimas. Mokslininkų Lee ir Trimi (2018) teigimu, inovatyvioji, arba dar kitaip išmanioji ateitis, turėtų būti ta vieta, kur inovacijos padėtų sukurti protingus sudėtingų problemų sprendimus, kad būtų užtikrinta humaniška aplinka pagrįsta laisvomis galimybėmis

mokyti, augti, užmegzti santykius, užsitikrinti darbo vietą ir pakankamus finansinius išteklius, turėti patogų ir sveiką gyvenimo būdą.

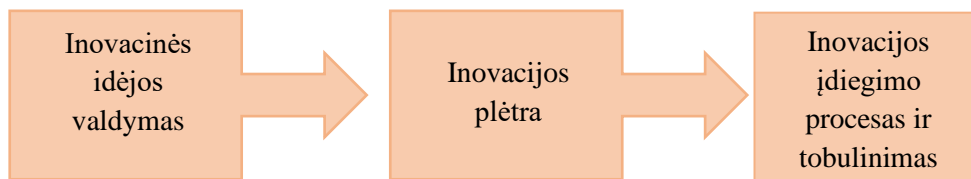
Muziejai ir kitos kultūros paveldo institucijos vis labiau įsipareigoja sukurti naujas įsitraukimo ir dalyvavimo formas teikiant daugybę išteklių, palengvinančių lankytojų dalyvavimą. Skaitmeninės technologijos tampa vis labiau integruotos, sujungtos į tinklus, todėl jas naudojant turima daugiau galimybių užmegzti socialinę sąveiką, susisieti ryšiais. Moksliniame diskurse išaugo susidomėjimas tyrinėti, kaip galima sukurti skaitmenines ir komunikacijos technologijas, kad lankytojams būtų teikiama labiau individualizuota muziejaus patirtis, lankstesnė ir pritaikyta informacija bei palengvintas bendravimas ir diskusijos (Bailey-Ross, Gray, Ashby, Terras, Hudson-Smith ir Warwick, 2016). Vis daugiau kultūros įstaigų ėmėsi naudoti mobiliąsias, multimedijos ir kitas technologijas. Kitaip tariant, taikyti inovatyvius sprendimus paremtus technologijomis. Iš pradžių svarbu apžvelgti, kaip vyksta inovacijų kūrimo procesas. Moksliniame diskurse (Lendel, Hittmar ir Latka, 2015) inovacinės veiklos ciklas dažniausiai yra vaizduojamas taip (žr. 5 pav.):



5 pav. Inovacinės veiklos etapai (sudaryta autorės, remiantis Lendel, Hittmar ir Latka, 2015).

Inovacijos kūrimas apima šešis etapus, kurie kartojai cikliškai. Proceso pradžia – idėja, pagal ją kuriama inovacija, diegiama ir testuojama. Vėliau atskleidžiami panaudoti metodai, bet tai dažniausiai vyksta organizacijos viduje. Viešojo sektoriaus įstaigose jie yra atskleidžiami plačiajai visuomenei (kiek investuota, kas diegė naujoves ir pan.). Galiausiai inovacija diegiama į rinką. Paskutinis etapas – inovacijos sunykimas, priklausomai nuo naujų idėjų atsiradimo ir poreikio. Tyrėjos Mikelsone ir Liela (2016) remiasi Kearny'o inovacijų kūrimo teorija ir konstatuoja, kad inovacijų diegimo procesas susideda iš trijų dalių (žr. 6 pav.) inovacinės idėjos valdymo, kuomet yra iškeliami problema, uždaviniai, generuojamos idėjos, jos yra vertinamos, rengiamas planas tolimesniems veiksniams; inovacijos plėtros etapo, kuomet atliekami tyrimai, numatomos galimybės,

proceso eiga, finansavimas, atliekami bandomieji testavimai; trečiajame etape – inovacijos diegimas, rinkodara, stebėjimai ir jei reikia, tobulinimai. Galima teigti, kad minėtieji inovacijos diegimo, veiklos etapai yra panašūs, tačiau pirmuoju atveju išskiriama plačiau, o antruoju – siauriau.



6 pav. Inovacijos diegimo procesas (sudaryta autorės, remiantis Mikelsone ir Liela, 2016).

Lietuvių tyrėjai Eriksonas, Gečienė, Nevinskaitė ir kiti (2015) konstatuoja, kad inovacijos kūrimo procesas, paremtas tinkliniais ryšiais, apima šiuos procesus: išrasti (sugalvoti idėją), ją sukurti bendradarbiaujant, komunikuoti ir parduoti. Inovacijos aktyvumas ypač priklauso nuo gebėjimo kūrybiškai bendradarbiauti. Taip veikia inovaciniai tinklai. Gerai veikiantys inovacijų tinklai susideda iš labai motyvuotų kūrėjų. Inovacijos kūrimo procese didelę reikšmę turi kiekvienas žmogus (vadovas, darbuotojas, net vartotojas), svarbiausia, kad tarpusavio ryšys būtų paremtas savitarpio supratimu ir atvirumu. Tyrėjų teigimu, „inovacija negimsta vakuume ir jos kūrimo procesas iš prigimties yra tinklinis ryšys“ (Eriksonas ir kiti, 2015). Svarbu minėti, kad inovacijų tinklas yra organizacinė struktūra, kuri padeda greičiau įgyvendinti inovacijas (Nafaji-Tavani ir kiti, 2018). Kadangi šiame projekte inovaciniai tinklai nėra tyrimo objekto dalis, jie minimi tik kaip galimas būdas kurti inovacijas.

Iš tiesų inovacijos yra nuolatinis procesas, dažnai palaikomas kitų, papildomų inovacijų ir reikalauja ypač daug išteklių. Anot Navarrete (2014), nors didesnės organizacijos gali turėti prieigą prie didesnių išteklių, didesnė darbo praktikos inercija gali sulėtinti pokyčius, o mažesnės organizacijos gali būti lankstesnės keistis ir turėti didesnę gebėjimą įsisavinti ir panaudoti išorinius žinių šaltinius naujovėms. Galima teigti, kad mažesnis muziejus gali dažniau diegti naujoves naudodamas socialinę žiniasklaidą ar pristatydamas savo svetainę nei didesnis muziejus, dalyvaujantis naujoviškos skaitmeninės saugyklos infrastruktūros kūrime. Inovacijos gali būti priimtose skirtingu greičiu, o tai vadinama inovacijos sklaida. Naujovės priėmimo procesas priklauso nuo: naujovės tipo, rūšies; kanalų, kuriais perduodamos idėjos; laiko; socialinės sistemos (Navarrete, 2014). Kwan‘as, Leung‘as ir Liou‘as (2018), analizavę kultūros, kūrybiškumo ir inovacijų tarpusavio ryšį, teigia, kad nors dažniausiai kultūra įkvepia kūrybiškumą ir inovacijas, vis tik ir inovacijų rezultatai gali įkvėpti kultūrinius pokyčius. Inovacijų atsiradimo veiksniai gali būti išskiriami į keturias kategorijas, kuriuos tiksliau vadinti veiksniais: organizavimas, inovacijų kultūra, strategija ir rinka (Eriksonas ir kiti, 2015). Tyrėjai šiuos veiksnius išskaido ir pateikia pavyzdžius. Inovacijų organizavimui priskiriami žinių valdymo procesai (dokumentavimas, geroji praktika) ir personalo vystymas (mokymai, kūrybingumas), inovacijų kultūra susideda iš organizacijos atvirumo – bendradarbiavimo tiek su klientais, tiek su partneriais, informacijos ir komunikacijos srautai ir tolerancija. Inovacijų strategija – tikslai, sritys, veiksmų planavimas. Rinkos stebėjimas ir laiko strategavimas (Eriksonas ir kiti, 2015). Taigi, galima konstatuoti, kad inovacijų, ypač kultūrinių, kūrimo procesas priklauso nuo daugelio aspektų, yra nesibaigiančiai formuojamas procesas, kuomet tiek kultūra gali tapti inovatyvaus sprendimo priežastimi, tiek inovatyvus sprendimas ir jo rezultatas gali formuoti kultūrą, požiūrį į ją.

Svarbu minėti, kad skaitmeninė arba dar kitaip išmanioji kultūra turi teigiamą poveikį trims lygmenims: asmeniniam, pramonei ir visuomenei (Fanea-Ivanovici ir Panā, 2020). Asmeniniu lygmeniu išmanioji kultūra įgalina geresnę ir individualizuotą kultūrinę patirtį. Be to, tokia kultūra yra labiau įtraukianti pažeidžiamiausias socialines piliečių grupes. Pramonės požiūriu, išmanioji kultūra padeda išsaugoti, saugoti ir propaguoti kultūros paveldą. Kai skatinamas piliečių dalyvavimas ir įsitraukimas, didėja kultūros vartojimas. Visuomenei – socialinis ir ekonominis poveikis: naujos mokymosi ir verslo galimybės, padidėjęs konkurencingumas, sprendžiamos tvarumo problemos. Pasak M. Romanelli'o ir M. Ferrara (2021), muziejai, kaip kultūros organizacijos, naudoja technologijas, kad paskatintų inovacijas, kurios yra pagrindinis šaltinis padedantis muziejams kurti pokyčius, įtraukiant sistemas ir procesus ir įgyvendinant tradicinę švietimo, žinių ir kultūros sklaidos misiją, stiprinant naujoves vertės kūrimo srityje. Būdami informacija pagrįstos ir į mokymąsi orientuotos organizacijos, muziejai prisideda prie informacijos ir žinių kūrimo, suteikia savo auditorijai naujų, autentiškų kultūrinių žinių, sukurdami prieigą prie informacijos, kuri lengvai prieinama ir jos vartotojai turi galimybę ją suprasti, taip plečiant savo žinias (Romanelli ir Ferrara, 2021).

Muziejai turėtų tapti kultūros ir socialinėmis institucijomis, prisidedančiomis prie bendros vertės kūrimo, plėtojančios virtualios aplinkos ir interaktyvių technologijų teikiamą potencialą, kad būtų skatinamas į žmogų orientuotas dizainas ir vizija, naujos paslaugų inovacijos ir verslo modeliai (Romanelli, 2020). Tyrėjai (Raimo, De Turi ir Vitolla, 2021) atliko atvejo analizę ir siekė atsakyti į klausimą, kokios priežastys lemia muziejų inovatyvių sprendimų pasirinkimus. Paaikškėjo, kad siekiama atsiriboti nuo tradicinio ir seniai nusistovėjusio požiūrio į muziejus, noras atnaujinti savo pasiūlos perteikimo būdus. Nepaisant to, kad skaitmeninių technologijų atsiradimas nepanaikino požiūrio, kad muziejus yra tik fizinė vieta, į ją buvo įtraukta ir skaitmeninė erdvė, o tai lėmė, jog abi erdvės papildo viena kitą ir kartu suteikia tokį turinį, kuris neretai virsta žaidimu.

Nors skaitmeninių technologijų taikymas kitose srityse yra daug pažangesnis, daugelis muziejų jau diegia skaitmenines programas, kad sukurtų naujus produktus ir paslaugas, pavyzdžiui, internetines parodas, naujus kolekcijų tyrimo, demonstravimo ir valdymo procesus, netgi taiko naujas organizacines struktūras. Taip siekiama prisitaikyti prie vis labiau skaitmeninančios aplinkos. Pagrindiniai aspektai, susiję su muziejų inovacijomis, apibrėžiami vartotojo patirties plėtra ir tobulėjimu, naujovių skatinimu per interaktyvias sistemas, skaitmeninius žaidimus, QR kodus, programas, papildytą realybę. Naujų technologijų diegimo muziejuose tikslas – patenkinti šiuolaikinės visuomenės poreikius, siekiant užtikrinti teigiamą sąveiką ir grįžtamąjį ryšį. Muziejų lankytojai kelia iššūkius, reikalavimus, tikisi kūrybiškų ir novatoriškų erdvių. Lietuvių tyrėjos Jonaitienė ir Stasiūnaitė susistemino kitų mokslininkų, kurie taip pat paminėti šiame darbe, teorinius aspektus ir išskyrė dažniausiai naudojamas skaitmenines technologijas muziejų veikloje (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Skaitmeninės technologijos muziejų veikloje (sudaryta autorės, remiantis E. Jonaitiene ir K. Stasiūnaite, 2021)

Internetas	Prieiga prie įvairių šaltinių (internetinė biblioteka, žurnalai, duomenų bazės ir pan.)
Multimedija	Įvairi garsinė ar/ir vaizdinė medžiaga, sukurianti papildomus elementus, kurie supažindina muziejaus lankytoją su tuo, ko realiai jis negalėtų pamatyti.

Simuliacijos ir 3D	Realaus pasaulio manipuliacija, kuria siekiama sustiprinti vartotojų emocinę patirtį per realiai pamatyti ir patirti dėl laiko, vietos, išlaidų ir kita neįmanomus elementus; Muziejinės vertybės ar kultūros objekto atkūrimas trimatėje erdvėje.
Mikropasauliai ir žaidimų projekcijos	Atvejo analizės scenarijai, dalyvavimas ne tik stebėtojo pozicijoje, bet ir kaip virtualaus pasaulio asmenybėje.
Skaitmeninis garso ir vaizdo perdavimas	Naudojama esamoms kolekcijoms pateikti, renginiams.
Kitos technologijos	Vaizdo projektoriai, įprasti ir interaktyvūs informacijos papildymo elementai.

Muziejai, kaip aktyvūs veikėjai, stiprindami visuotinę kultūrą ir prisiimdami institucinę atsakomybę prieš visuomenę, ėmėsi skaitmeninės eros iššūkių. Meno, kultūros įstaigos naudoja technologijas, kad įtrauktų vartotojus, pagerintų ekonominius, finansinius ir ypač socialinius rezultatus. Internetas ir interaktyvios, socialinės ir bendradarbiavimo technologijos skatina bendrą kūrybą, gamybą, įsitraukimą ir aktyvų dalyvavimą, emocinį ir pažintinį santykį. Technologijos padeda muziejui įgalinti lankytojus iš naujo suprasti, iš naujo sąveikauti ir perskaityti objektus. Būtent naujų technologijų eroje, plėtojant interaktyvių taikomųjų programų technologijas muziejų ekspozicijų dizaine, vis daugiau dėmesio skiriama ir emocinio lankymosi poreikio ugdymui. Tobulėjant daugialypės terpės technologijoms ir interneto technologijoms, muziejaus ekspozicijų dizaino koncepcija iš orientuoto į objektą tapo orientuota į žmones, siekdama žmonių ir objektų sąveikos ir integracijos – žmonės ir kultūra (Sun ir Wang, 2022). Taigi, muziejai skatina bendradarbiavimą, pasitelkdami skaitmenines technologijas, suteikdami galimybes mokytis, iš naujo atrasti (ne)materialius muziejaus patirties aspektus. Technologijos padeda muziejams plėtoti paslaugų naujoves, įtraukti auditoriją. Be abejonės, naujų technologijų įtraukimas į muziejų darbą atveria platų spektrą naujų intervencijos sričių, kurios reiškia pokyčius tiek muziejaus veiklos procesuose, tiek vartotojų patirtyje.

1.3. Skaitmenizacija kaip dominuojanti inovacija muziejuose

Neišvengiamai reikėtų minėti pandemiją, kuri ypač paskatino skaitmeninių technologijų naudojimą. Autoriai (Raimo, De Turi ir Vitolla, 2021) mini, kad šios pastangos atitinka UNESCO (2015 m.) pasiūlytą rekomendaciją, kurioje pabrėžta informacinių technologijų svarba, atsižvelgiant į esminį muziejų vaidmenį kultūros srityje tiek švietimui, tiek plėtrai ir gerovei. Netgi įvedama sąvoka *skaitmeninis tvarumas*, kuris suprantamas kaip pastangos kurti ir diegti pažangiąsias technologijas, kad būtų užtikrintas tvarus ekonomikos augimas integruojant darnaus vystymosi tikslus (Mondejar, et al., 2020). Kultūros pramonėje skaitmeninė revoliucija gali būti pradedama tiesiog internetinės svetainės sukūrimu, vėliau – skaitmeninių technologijų naudojimu siekiant pagerinti lankytojų patirtį, o tai lemia skirtingą įvairių kultūrų sąveikos erdvę, taip visas pertvarkymas grindžiamas nauju ryšiu tarp muziejaus ir jo auditorijos (Raimo, De Turi ir Vitolla, 2021). Paprasčiau tariant, sukuriamos ir pritaikomos kelios skaitmeninės technologinės naujovės, pvz., internetinis bilietų pardavimas, pokalbių robotas, virtuali kolekcija, virtualus turas, 3D animacija, skaitmeninė etnografija, žaidimų naudojimas, dirbtinis intelektas, QR kodų įtraukimas, papildyta realybė bei virtuali realybė ir pan.

Mokslininkai (Raimo, De Turi ir Vitolla, 2021) mini tris svarbius aspektus, kuriuos išskiria kaip skaitmenizacijos kategorijas: 1) technologinės priemonės, kurias muziejai turi pritaikyti, kad patrauktų auditorijos dėmesį internete. Pvz., muziejų internetinėse svetainėse galima nesudėtingai

atlikti kultūros paslaugų (bilietų, ekskursijų su gidu, rezervacijų) užsakymą ir įsigijimą, taip pat susipažinti su kultūros įstaigos informacija (darbo laikas, kainos) bei internetinės platformos, skirtos reklamuoti ir skleisti informaciją, susijusią su muziejų organizuojamais renginiais ir veikla; 2) įrankiai, kuriuos muziejai diegia vietoje – tiek informaciniu, tiek ekspoziciniu lygmeniu, siekdami tobulinti parodos instaliaciją. Tai pati reikšmingiausia sritis, kurioje technologijų pritaikymas išreiškiamas įspūdingiausiai; 3) informacijos saugojimas, išsaugojimas ir registravimas.

Tyrėjas H. Guo (2021) pasiūlė sumanaus muziejaus dizainą. Jo teigimu, toks muziejus yra suformuotas, sukonstruotas iš išmanių sistemų, kartu su moderniais aptarnavimo ir valdymo metodais, kad žmonėms būtų sudarytos saugios ir patogios gyvenimo, mokymosi ir darbo aplinkos erdvės, taip pat sukurtas visiškai automatizuotas muziejaus informacijos, įrangos ir aplinkos valdymas. Iš tiesų, muziejai, kaip kultūros ar istorinių artefaktų nešėjai, savo lankytojams suteikiantys žinių ir įkvėpimo per demonstravimą ir vaizdinį pasakojimą, šiais laikais ypač turėtų sutelkti dėmesį, kaip atsiverti įvairiems žmonėms pagal išmaniojo dizaino sistemą. Fantastiška architektūrinė išvaizda ir patraukli muziejų tematika tiesiogiai lemia jų patrauklumą, tačiau įspūdinga apsilankymo patirtis yra raktas į lankytojų išlaikymą. Kadangi kiekvieno žmogaus asmenybė ir pageidavimai skiriasi, nėra lengva nustatyti aiškų standartą, pagal kurį būtų galima įvertinti lankytojų patirtį muziejuose (Guo, 2021).

Svarbu minėti keletą pavyzdžių. Didžiosios Britanijos mokslininkų grupė pristatė skaitmeninio turinio kūrimo muziejuose projektą „Qrator“, kuriuo siekiama pabrėžti būtinybę aktyviai įtraukti lankytojus į savo muziejų kolekcijų interpretacijų kūrimą, suteikiant lankytojams galimybes naudoti ir kurti skaitmeninį turinį. Grantų zoologijos muziejus Londone aktyviai kuria naujus, auditorijai skirtus pasakojimus, orientuotus į muziejaus kolekcijas. Projekto metu kuriama iPhone ir Android programa, kurią galima nemokamai įsigyti atitinkamai iš iTunes Store ir Android prekybos vietės. Muziejaus objektų QR kodai, o kai kuriais atvejais ir ištisos ekspozicijos buvo sukurti ir susieti su internetine duomenų baze, leidžiančia visuomenei peržiūrėti informaciją ir, svarbiausia, siųsti savo interpretacijas ir nuomones savo išmaniuoju telefonu (Bailey-Ross ir kiti, 2016). Tyrėjai Errichiello ir Micera (2018) pateikia Italijos muziejaus *Museo Torino* – sumanaus muziejaus – pavyzdį. Kaip teigiama, tai vienas iš nedaugelio itin novatoriškų muziejų, kuris yra „visur esantis“, t.y. įvairiomis technologijomis vartotojų bendruomenės gali jį įjungti, pasiekti, patirti ir dalytis juo tiek asmeniškai, tiek nuotoliniu būdu. *Museo Torino* yra plačiai paplitęs muziejus, sudarytas iš objektų, vietų, pastatų, erdvių, vietovių, kraštovaizdžio elementų, natūralių ar žmogaus sukurtų, kurie sudaro miestą, interpretuojamą ir perduodamą kaip vientisa sistema. ėjus į jį galima virtualiai pasivaikščioti po miestą, ieškant informacijos apie vietas, jų istoriją, jose gyvenusius žmones, įvykius, kurių teatre jie buvo, ir vaizdus – šiuolaikinius ir istorinius – vaizduojančius jas. siekė atlikti socialinį ir pilietinį vaidmenį, saugodama ir pateikdama visuomenei vertingą ir naudingą informaciją bei siūlydama naujienas ir patikimus duomenis, kad būtų galima aktyviai dalyvauti miesto gyvenime. Galima konstatuoti, kad sparčiai vystantis informacinėms technologijoms, kuriamas toks muziejaus dizainas, kuriame dominuoja skaitmeninimas, integracija, tinklų kūrimas ir dirbtinis intelektas. Nauja parodos technologija reiškia, kad erdvės forma ir dizaino kalba paskatino muziejaus ekspozicijos pertvarką ir dizaino atnaujinimą. Skaitmeninimas yra techninis pritaikymas, procesas, kuris keičia meno, kultūros institucijas, o jos, kaip amžininkės, reikalauja būti intelektualiai ir technologiškai atsinaujinusios (Güner ir Gülaçti, 2022).

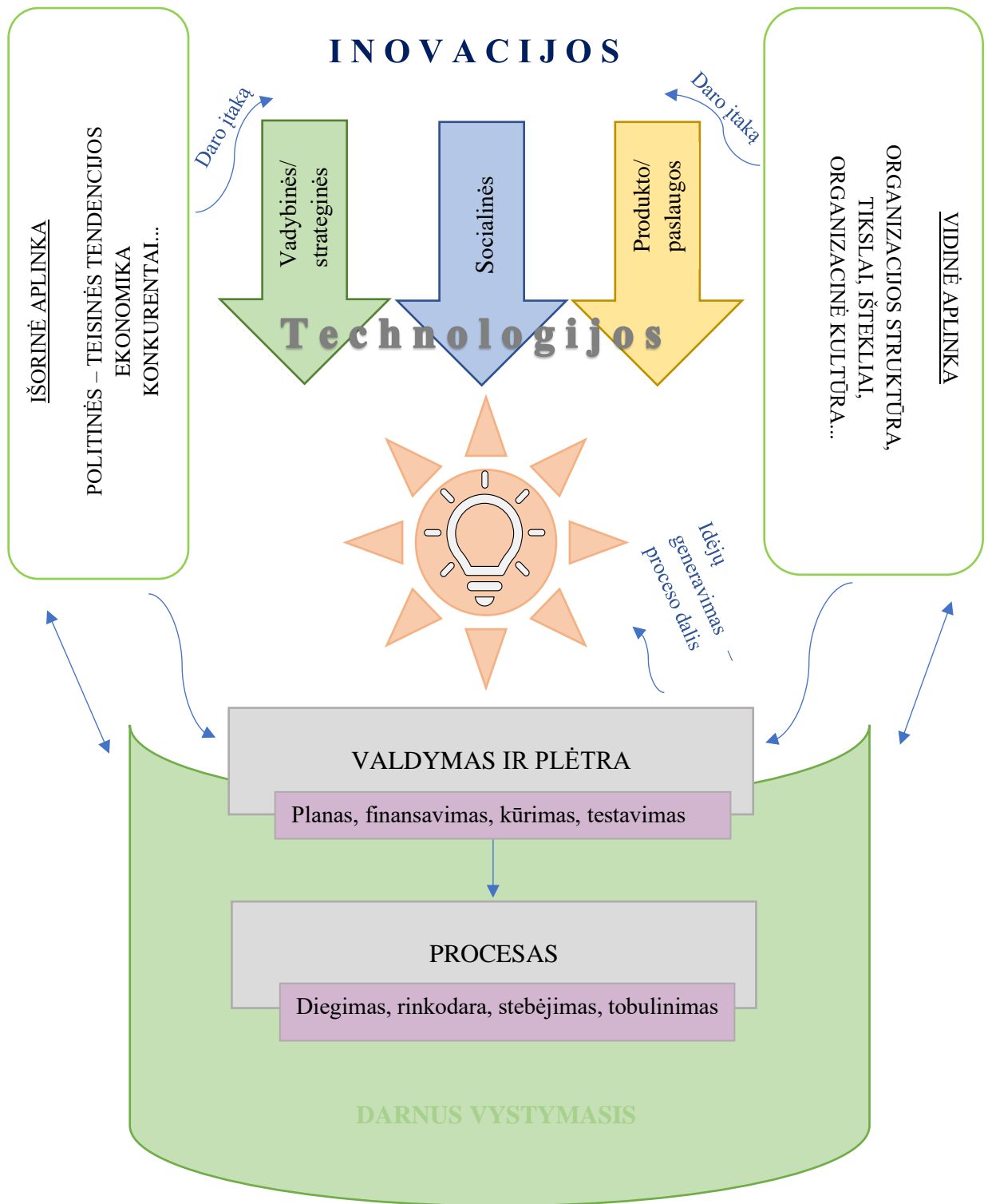
Inovacijos yra pagrindinis šaltinis, kai reikia paskatinti muziejus siekti strateginių ir organizacinių pokyčių, kaip priemonė plėtoti vertės kūrimo procesus. Muziejai kuria ir skatina naujoves, kad keistųsi ir būtų suvokiami kaip į auditoriją, žiniomis ir informacija pagrįstos institucijos, atliekančios šviečiamąją misiją visuomenėje. Muziejai, kaip į žmones orientuotos ir į komunikaciją orientuotos organizacijos, prisideda prie inovacijų skatinimo kaip kultūros ekosistemų vertės kūrimo šaltinio, panaudodami technologijų potencialą, kad auditorija būtų aktyviai įtraukta į žinių ir švietimo vertės procesą. Informacinių technologijų atsiradimas padeda muziejams skatinti naujoves teikiant vartotojams prieinamus informacijos šaltinius (Romanelli ir Ferrara, 2021). Naujų technologijų diegimo muziejų kontekste tikslas – patenkinti šiuolaikinės komunikacijos, visų tipų turinio ir vis labiau skaitmeninei auditorijai skirtos komunikacijos poreikius, siekiant užtikrinti teigiamą sąveiką ir idėjų grįžtamąjį ryšį su socialiniais ir kultūriniais pokyčiais (Ovallos-Gazabon ir kiti, 2020).

M. Romanelli's (2020) kalbėdamas apie muziejų vertės kūrimą, išskiria, kad muziejai prisideda prie kultūros paveldo ir bendruomenės kūrimo, skatina bendrą vertės kūrimą, paslaugas ir socialines inovacijas naudojant internetą, apima socialinę žiniasklaidą ir kuria interaktyvias ir virtualias technologijas bei aplinką, kad būtų skatinamas dalyvavimas ir įtraukiami vartotojai kaip bendri kultūros paveldo turinio žinių kūrėjai. Tyrėjas mąsto, kad muziejai, kaip kolekcijomis ir technologijomis pagrįstos organizacijos, platina informaciją apie kultūros artefaktus, teikdami informaciją apie jas vartotojui. Muziejai, kaip susitikimų vietos ir socialinės platformos, skirtos dalytis žiniomis ir naujovėmis, palaiko bendrą vertės kūrimą, o priimdami naujas technologijas, sudaro sąlygas įtraukti vartotoją į kūrybinį procesą (Romanelli, 2020). Galima sakyti, kad vadovaujamosi tokiu požiūriu, jog itin svarbus tapatybės jausmas ir aktyvus pilietiškumas.

Taigi, muziejai, būdami aktyvūs veikėjai, stiprindami visuotinę kultūrą ir prisiimdami savo institucinę atsakomybę prieš visuomenę, ėmėsi skaitmeninės eros iššūkių, perimdami komunikacijos formas, pagrįstas itin interaktyviomis technologinėmis priemonėmis ir įtraukdami naujoviškas sąsajas, kurios yra itin patrauklus pasirinkimas, o ypač jaunajai kartai. Be jokios abejonės, naujų technologijų įtraukimas į muziejų darbą atveria daugybę intervencijos sričių, kurios reiškia sąveikos dinamikos, institucinių procesų ir, visų pirma, vartotojų patirties pokyčius (Ovallos-Gazabon ir kiti, 2020). Inovacijos apibrėžiamos kaip naujos idėjos, kurios taikomos kuriant naują ir/arba papildomą vertę.

1.4. Inovacijų kūrimo muziejuose įgyvendinant darnaus vystymosi principus konceptualus modelis

Remiantis išdėstyta teorine dalimi apie darnų vystymąsi ir inovacijų kūrimo vadybą, sudarytas konceptualus modelis (žr. 7 pav.), kuris galėtų būti taikomas muziejų veikloje. Anksčiau nebuvo minėta, tačiau bet kurią organizaciją, nesvarbu kurios srities, veikia vidinė ir išorinė aplinka. Vidinę aplinką sudaro tai, kas vyksta organizacijos viduje: jos struktūra, išsikelti tikslai, parengtos strategijos, taip pat turimi išteklių, tiek finansiniai, tiek žmogiškieji bei organizacinė kultūra. Inovacijų verslumo tyrėjas P. Drucker'is šiuos veiksnius yra išskyręs dar siauriau, kaip: sėkmės ir nesėkmės, neatitikimai ir nesuderinamumai, vykstantys organizacijos viduje, proceso poreikiai, pramonės ir rinkos pokyčiai (cit. iš Eriksonas ir kiti, 2015). Taigi inovatyvių sprendimų plėtrai didelę įtaką daro ne tik vadovo iniciatyvumas, specialistų profesinė kompetencija, bendrystės jausmas, bet ir kiti aspektai. Išorinė aplinka, kuri nors ir yra už organizacijos ribų, veikia jos veiklą. Tai yra politinė – teisinė aplinka, įvairūs reglamentai, sąlygojantys veiklos vertinimą. Plačiau šie dokumentai nagrinėjami kitame – 2 skyriuje.



7 pav. Inovacijų kūrimo muziejuose įgyvendinat darnaus vystymosi principus konceptualus modelis (sudaryta autorės)

Viešosioms įstaigoms tai ypač aktualus išorinės aplinkos aspektas. Taip pat svarbūs ekonominiai šalies rodikliai, nes jie parodo galimybes gauti finansavimą, sąlygoja muziejų lankytojų lėšų dalį lankytis kultūros įstaigoje, taip nustatomos apsilankymo kainos. Kiek mažiau svarbūs konkurentai, tačiau kalbant apie inovacijų kūrimą, kitų muziejų idėjos, iniciatyvos skatina imtis to paties, pritraukti

lankytojus. Minėtas inovacijų tyrėjas Drucker'is teigia, kad išoriniai šaltiniai, veikiančios organizacijos inovacijų kūrimo veiklą, yra žinios ir suvokimas bei demografiniai pokyčiai. Šios dvi minėtosios aplinkos (vidinė ir išorinė) daro įtaką tam, kad būtų keliama inovacijos idėja. Ji gali būti inicijuota pačios organizacijos, kaip noras tobulinti veiklą, pateisinti sumanaus, šiuolaikiško muziejaus vardą, arba kaip išorinės aplinkos sąlygotą veiksmą bendrame valstybės viešųjų kultūros įstaigų plėtros procese. Konceptualiame modelyje inovacijos išskiriamos į tris rūšis, kurios minėtos teorinėje dalyje, kaip labiausiai pasireiškiančios muziejų veikloje: strateginės/vadybinės, kurios reiškia naują valdymo metodiką, parengtą strategiją ar kitus vidinius, dažniausiai muziejaus lankytojams nematomus, procesus; produkto/paslaugos, kurios susijusios su konkrečių kultūrinių artefaktų pateikimą naujai, dažniausiai – pasitelkiant naujas technologijas, taikant skaitmenizaciją; socialinės inovacijos išskiriamos kaip atskira inovacijų rūšis dėl to, kad turi savo specifika, yra skirtos konkrečiai socialinei problemai spręsti ir prieinamumui didinti. Ji taip pat gali būti susijusi būtent su technologinėmis naujovėmis ir jų pritaikymu muziejų veikloje. Žemėlapyje technologijos išskiriamos kaip kontekstas arba priemonė siekiant bet kokios rūšies inovacijos. Inovacijų kūrimo etapai apibrėžti remiantis geriausiai žinoma Kearny'o inovacijų kūrimo teorija, tačiau šiek tiek kitaip adaptuojant muziejų veikloje. Išskiriama į dvi proceso dalis: valdymą ir plėtrą, kuri apima idėjų generavimą, plano parengimą, finansavimo ieškojimą, kūrimą ir testavimą. Ir tik parengus inovaciją vyksta proceso dalis: diegimas, rinkodara ir stebėseną, o jei reikia, veiklos tobulinimas. Kadangi kalbama apie inovacijų kūrimą darnaus vystymosi kontekste, visi išvardinti procesai persidengia per darnaus vystymosi koncepciją, planus ir bendrą suvokimą.

Apibendrinant skyrių, galima teigti, kad darnus vystymasis kaip procesas yra nukreiptas į ekonominį, socialinį ir aplinkosauginį tvarumą. Tik gana neseniai kultūra tapo suvokiama kaip svarbi darnaus vystymosi dedamoji. Mąstoma, kad kultūros sektorius labiausiai prisideda prie ketvirto, aštunto, vienuolikto, dvylikto ir šešiolikto DVT. Muziejaus vaidmuo siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi principus – teikimas. Kaip kultūros ir kartu švietimo įstaiga muziejai kuria, skatina mokymosi visą gyvenimą procesą, telkia bendruomenes. Moksliniame diskurse muziejaus veiklos suprantamos trimis aspektais: kaip rėmėjų, telkėjų ir kūrėjų. Inovacijų kūrimas kaip procesas yra plačiai diskutuotinas. Inovacijų skirstymas yra gana planus, tačiau bendrąja prasme dažniausios yra vadybinės/strateginės, paslaugų ir socialinės inovacijos. Šios trys yra ryškiausios muziejų veikloje. Šių dienų inovacijų kūrime itin svarbios technologinės naujovės. Inovacijų kūrimo veiklos etapai apima organizavimo, strategavimo, valdymo, diegimo ir tobulinimo procesus. Muziejuose taikomos inovacijos yra orientuotos į naujų, įtraukių sistemų kūrimą, kuris keičia ir organizacijos viduje vykstančius procesus – valdymą, tiek lankytojo patirtį per kitokį eksponatų pateikimą ir edukacijas. Naujų technologijų diegimas muziejuose yra priežastis patenkinti vartotojų poreikius, tačiau kartu atveria naujas galimybes į kitas sritis – kuria pokytį. Dominuojanti inovacija – skaitmenizacija, kuri yra svarbus rodiklis apibrėžiantis muziejaus veiklą. Muziejaus koncepcija iš orientuotos tik į objektą tapo tapatybės jausmo ir pilietiškumo kūrimu – sudaromos sąlygos vartotojams įsitraukti į procesą, siekti darnaus vystymosi principų įgyvendinimo.

Tolimesniame skyriuje apžvelgiami inovacijų kūrimą ir darnaus vystymosi įgyvendinimą muziejų kontekste reglamentuojantys teisės aktai globaliu, ES ir nacionaliniu lygmeniu.

2. Inovacijų kūrimą siekiant darnaus vystymosi įgyvendinimo muziejuose reglamentuojantys dokumentai

Muziejų veikla XXI a. yra neatsiejama nuo tvaraus vystymosi ir yra veikiama įvairių tarptautinių sutarčių, reglamentuojančių tokią kryptį, taikomas jų pagrindinių misijų atlikimui ir tapimui gyvybiškai svarbiais visuomenės subjektais. Šiame skyriuje susistemintos žinios apie darnaus vystymosi ir inovacijų politiką pradedant globaliu lygiu, baigiant ES ir nacionaliniu mastu. Nagrinėjami strateginiai dokumentai ir programos, norint nusakyti, kokią įtaką daro Lietuvos muziejų inovacijų kūrime.

2.1. ICOM (International Council of Museums) politika ir Europinio lygmens darnaus vystymosi ir muziejų inovacijų iniciatyvos

Tarptautinė muziejų taryba (org. trumpinys ICOM) – vienintelė pasaulyje nevyriausybinė organizacija muziejų srityje, nustatanti muziejinės veiklos standartus, teikianti rekomendacijas kultūros paveldo klausimais, asociacijos pagrindu vienija viso pasaulio muziejų ekspertus. Tai patariamasis organas, kuris yra įsipareigojęs tyrinėti, išsaugoti, tęsti ir perduoti visuomenei pasaulio gamtos ir kultūros, dabartinį ir būsimą, materialųjį ir nematerialųjį paveldą. ICOM pranešimuose teigiama, kad dabartiniais globalizacijos laikais, muziejai veikia unikalioje, socialinių, ekonominių ir ekologinių iššūkių erdvėje. Muziejai įprasmina praeitį ir saugo žmonijos lobius, skirtų ateities kartoms. Jų vaidmuo demokratizacijoje ir visuomenės švietime yra ypač svarbūs. Muziejaus, kaip institucijos bendruomenei, tvarumas apima pagrindinių muziejaus darbo principų peržiūrą, mūsų bendruomenių kultūrinių poreikių ir galimybių įvertinimą, taip pat jų įtraukimo į tas kultūrinės sritis ir jų sprendimo įvertinimą (Sutter ir Worts, 2005). Mūsų šalyje veikia ICOM Lietuvos nacionalinis komitetas, jo paskirtis ir siekis – skatinti visų Lietuvos muziejaus darbuotojų bendradarbiavimą, dalintis parama, plėtoti ryšius su kitomis institucijomis, susijusiomis su muziejaus veikla. Galima teigti, kad nors muziejai gali ir turėtų siekti inovatyvaus tvarumo per neformaliojo švietimo sistemą, jie taip pat turi atlikti daug platesnį vaidmenį kaip aktyvūs socialinių pokyčių vietos ir regionų lygiu pagalbininkai.

Tarptautinės muziejų tarybos, atstovaujančios pasaulinei muziejų bendruomenei, vizija yra pasaulis, kuriame gamtos ir kultūros paveldo svarba yra visuotinai vertinama. ICOM siekia užtikrinti, kad tvarumas – visomis jo formomis: socialiniu, ekonominiu ir aplinkosauginiu – būtų įtrauktas į jos misiją ir vertybes, taip pat į konkrečią veiklą. Remiantis ICOM reglamentu, muziejai turi pakankamus resursus, kad galėtų spręsti ir stiprinti tvarumo iššūkius dirbant su bendruomenėmis, didinant visuomenės sąmoningumą, remiant mokslinius tyrimus ir žinių kūrimą. Taip prisidedama prie planetos ir visuomenės gerovės ateities kartoms. Reglamente remiamasi jau minėta JT parengta 17 tvaraus vystymosi tikslų programa. ICOM išskiria, kad vienuolikto tikslo (darnūs miestai ir bendruomenės) ketvirtoje dalyje (didinti pastangas apsaugoti ir išsaugoti Lietuvos kultūros ir gamtos paveldą) pirmą kartą muziejams buvo aiškiai suteiktas vaidmuo siekiant šių tikslų. Iš tiesų ICOM politika yra glaudžiai susijusi su vienuoliktu darnaus vystymosi tikslu. ICOM ir Ekonominio bendradarbiavimo ir prekybos organizacija (EBPO) suvienijo jėgas tam, kad įgyvendintų bendrą projektą *Kultūra ir vietinė plėtra: poveikio maksimizavimas – vadovas vietos valdžios institucijoms, bendruomenėms ir muziejams*. Šia bendra priemone siekiama remti ir įkvėpti vietos valdžios atstovus, muziejus ir pilietinės visuomenės organizacijas ieškoti naujų bendradarbiavimo būdų ir kartu apibrėžti vietinės plėtros darbotvarkę, skatinančią tvaresnę ateitį bei inovacijas.

2019 m. sudaryta ICOM Generalinės Asamblėjos 34-oji rezoliucija *Dėl tvarumo ir 2030 darbotvarkės įgyvendinimo, transformuojant mūsų pasaulį*. Šiuo dokumentu siekiama ne tik muziejų specialistams, bet ir kitiems suinteresuotiems asmenims suprasti JT 2030 m. darbotvarkę ir 17 darnaus vystymosi tikslų, pasiekti numatytus užmojus. Skatinamas supratimas, kad muziejai yra patikimi žinių šaltiniai – išteklius įtraukiant bendruomenes, įgalinant visuomenę įsivaizdavime, projektavime ir tvarios ateities kūrime. Rekomenduojama pripažinti, kad muziejaus vaidmuo yra formuoti įvairias programas, operacijas ir partnerystes. Raginama reaguojant į darnaus vystymosi situaciją permąstyti vertybes, misiją, strategijas. Dažnu atveju, muziejai net nėra susipažinę su darnaus vystymosi tikslais, todėl svarbu juos integruoti į darbo sistemą, tai turi tapti pagrindine vidine ir išorine praktika. Svarbu įgalinti tiek muziejų darbuotojus, tiek lankytojus ir visą bendruomenę, nes tai yra indėlis siekiant darnaus vystymosi tikslų. Gvildinama tema „Muziejai kaip kultūros centrai“, reglamentuojama, kad muziejai yra pagrindinė ašis skirta skleisti informacijai per skirtingus laukus, būtent per muziejų veiklą galima atrasti integralų ryšį tarp įvairių mokslo disciplinų ir meno krypčių. Taip pat rezoliucijoje vienas nutarimas yra skirtas muziejinių kolekcijų saugojimui ir didinimui. Svarbu užtikrinti, kad muziejai galėtų dalyvauti moksliniuose tyrimuose, naudotųsi visomis švietimo priemonėmis. Tiek tarptautiniu, tiek nacionaliniu politikos plėtoti įvairias kultūros formas, išsaugoti natūralius ir kultūrinius liudijimus. Konstatuojama, kad įvairios atminties institucijos yra pagrindinė vertybė, todėl itin svarbu atsižvelgti į prieigą, prisidėti prie plačios sklaidos. Netgi minima, kad taip kuriama kultūros ir žmonijos sąsaja, švietimas, teisingumas, laisvė ir taika. Taip patvirtinama, kad kolekcijų išsaugojimas prisideda prie žmogaus teisių stiprinimo, kaip nurodyta Visuotinėje žmogaus teisių deklaracijoje. Įsipareigojama stiprinti gamtosaugos ir paveldo vaidmenį, kurti specializuotas šių sričių žinias, pareigas. Numatoma persvarstyti kultūros paveldo valdymą, ypač saugomų kolekcijų politikos, praktikos ir eksponavimo kriterijus. ICOM rezoliucijos, susijusios su bendruomenėmis, tvarumu ir kultūra, pažymi, kad muziejaus koncepcija yra susijusi su bendruomenės poreikiais, apima vertybėmis, žmogaus teisėmis ir taika paremtą vystymąsi. Kalbama apie *ekomuziejų*, transformuojantį požiūrį į tvarumą. Taigi, ICOM politika apima muziejų veiklą per bendradarbiavimo su bendruomene skatinimą, siekia įgalinti, stiprinti tarptautinį, nacionalinį kultūros kaip tarpininkės kuriant darnią ateitį vaidmenį.

Žvelgiant į ES lygmenį, pagrindinis dokumentas darnaus vystymosi tikslams Europoje įgyvendinti yra programa *Darni Europa – iki 2030*. Būtent šiame dokumente darnaus vystymosi tikslai, būsima politika, veiklos yra tvirtinami aukščiausiu politiniu ES lygmeniu. Jame kultūra tapatinama su švietimu ir yra įtraukta į Europos švietimo erdvės kūrimo kryptingumą. Siekiama, kad „būtų išnaudotas visas švietimo, mokymo ir kultūros potencialas skatinant darbo vietų kūrimą, ekonomikos augimą ir socialinį teisingumą“ (Europos Sąjunga, Diskusijoms skirtas dokumentas. Tvari Europa – iki 2030 m., 2019). Išskiriama, kad siekiant darnaus vystymosi ypač svarbus švietimas, technologijos, moksliniai tyrimai, inovacijos ir skaitmeninimas.

Europoje muziejus vienija NEMO (org. Network of European Museum Organizations) – Europos muziejinių organizacijų, asociacijų, institucijų tinklas. Oficialus narys iš Lietuvos – Lietuvos muziejų asociacija. 2022 metų spalio mėn. vyko tarptautinė konferencija dėl ateities muziejų, norėta iširti muziejų novatoriškumą, laktumą greitai kintančioje aplinkoje. Konferencija atskleidžia išsamų muziejų sektoriaus gebėjimą reaguoti į krizes – karą, pandemiją, energijos krizę, socialinę neteisybę ar klimato kaitą. Tam, kad skatinti naujoves kaip struktūrinį veiklos komponentą, muziejai turi ieškoti naujų idėjų, požiūrių. Be abejonės, visam tam reikalinga pagalba iš atitinkamų institucijų. Būtent

NEMO siekia ir prašo politikos formuotojų didinti muziejų veiklos biudžetą, skirti papildomų lėšų muziejų infrastruktūros investicijoms (NEMO European Museum Conference, 2022)

Vienas iš svarbesnių dokumentų, iš kurių galima nusakyti kultūros inovacijų reglamentavimą Europoje yra *EUROPEANA 2020 – 2025 m. strategija: skaitmeninių pokyčių įgalinimas*. Misija – kultūros sektoriaus skaitmeninė transformacija, plėtra ir naujovių skatinimo partnerystė. Strategijoje numatyti trys prioritetai: stiprinti infrastruktūrą, pagerinti duomenų kokybę ir sukurti pajėgumus. Be abejonės, minima skaitmeninė inovacija yra skaitmenizacija. Dokumente išskiriamos keturios tendencijos, kurios daro įtaką besikeičiančiai kultūros aplinkai: visuomenės lūkesčiai, paremti noru tapti procesų, pokyčių dalimi, rinkos įtaka, technologinės naujovės ir pasaulinės perspektyvos. Pirmo prioriteto sprendimu numatytos investicijos į naujoves, tam, kad kultūros įstaigos galėtų veiksmingai dalintis kolekcijomis internete, tobulinti duomenų perdavimo platformas. Turinio kokybės gerinimui norima įtraukti dirbtinį intelektą, automatines sistemas. Kadangi kultūros paveldo institucijų poreikiai yra skirtingi ir priklauso ne tik nuo organizacijos dydžio, srities, biudžeto, bet ir žmogiškojo išteklių, siekiama žinių plėtros, tobulinimosi. Čia galima minėti, kad Lietuvoje muziejų darbuotojams organizuojama mokymai kultūros paveldo objektų skaitmeninimo temomis, kuriuos vykdo Lietuvos muziejų informacijos, skaitmeninimo ir LIMIS centras.

Dar viena inovacijų sklaidos programa *Europos horizontas*, kuri yra anksčiau minėtos darnaus vystymosi programos *Darni Europa - iki 2030* viena iš priemonių. Kaip teigiama, vykdant ją padedama siekti darnaus vystymosi tikslų, ypatingas dėmesys skiriamas kovai su klimato kaita. Lietuvoje už šią programą yra atsakingos dvi institucijos: MITA ir LMT. Dokumente nurodomos trys pagrindinės veiklos sritys: aukšto lygio mokslas, pasauliniai iššūkiai ir Europos pramonės konkurencingumas bei inovatyvi Lietuva. Šiuo atveju svarbi ir aktuali veiksmų grupė – *Kultūra, kūrybiškumas ir įtrauki visuomenė* ir išskirta tematika kultūros paveldui – „kultūros paveldo išsaugojimas ir atkūrimas, kultūros ir kūrybinių industrijų politika, prisidedanti prie darnaus augimo ir darbo vietų kūrimo“ (Lietuvos mokslo taryba, 2022). Buvo kviečiama teikti paraiškas kultūros srities projektų finansavimui. Kaip teigiama Kultūros paveldo skaitmeninimo internetiniame tinklalapyje, paraiškos susietos su darnaus vystymosi iššūkiais ir inovacijomis, pvz., gamtinio paveldo ir kultūros artefaktų apsauga, kultūrinių vertybių skatinimas, žaidimų formavimas per kultūrą, nauja tradicinių amatų prieiga (Kultūros paveldo skaitmeninimas, 2022). *Europos horizonte* rašoma, jog svarbu kurti bendradarbiaujamąją kultūros paveldo erdvę, didinti kultūros ir meno sričių tvarių ir kokybiškų inovacijų sinergiją. Svarbu minėti, kad įgyvendinant šią programą buvo sukurtas projektas *Arches*, skirtas padidinti kultūros artefaktų prieinamumą neįgaliesiems, taikyti inovatyvus sprendimai: gestų kalbos avatarai, liečiami meno kūrinių reljefai, muziejų programėlės, išmanieji žaidimai. Iš šio pavyzdžio galima teigti, kad kuriant inovatyvius sprendimus prisidedama prie darnaus vystymosi principų realizavimo, kuriamas įvairiapusiškas prieinamumas ir mokslo sklaida.

Svarbu minėti ir naujausią tarpdisciplininę iniciatyvą – *Naujasis Europinis Bauhauzas* (org. *New European Bauhaus*) – projektas, apjungiantis aplinkos, ekonomikos ir kultūros sritis, tvarumo bei prieinamumo įgyvendinimui. Pagrindinės propaguojamos vertybės: tvarumas, bendrystė ir estetika. Raginama įsivaizduoti, kaip galima integruoti naujas idėjas, technologijas siekiant tvarumo. Susitelkiama į ateities gyvenamąją aplinką, jos klestėjimą ir novatoriškumą. Šiuo metu atidarytas inovatyvių sprendimų paraiškų teikimas. Kadangi tai visiškai nauja iniciatyva, sunku nustatyti jos įtaką kultūros sričiai, ypač muziejams, tačiau iš pagrindinės vertybės – estetikos – apibrėžimo:

„Kokybė patirtyje, įkvėptoje meno ir kultūros“ (NEB iniciatyvos pristatymas, 2022), galima teigti, kad dėmesys kultūrai numatytas. Minėtina, kad 2023 metai yra skirti edukacijos temai plėtoti.

Skaitmeninės Europos programoje (2021) akcentuojama, kad svarbu tęsti kultūros įstaigų skaitmeninę transformaciją ir ją plėsti. Kaip ir ankstesniuose dokumentuose, šiame taip pat siūloma tarpvalstybinė, tarpinstitucinė sinergija – bendradarbiavimas, keitimasis duomenimis. Teigiama, kad svarbu kultūros sektoriui suteikti prieigą prie naujausių skaitmeninių technologijų (dirbtinis intelektas, pažangi kompiuterija), numatyti paramą skaitmeninėms technologijoms diegti. Paramos kultūros ir audiovizualiniams sektoriams programa *Kūrybiška Europa 2021 – 2027* siekiama tarptautinės kultūros ir kūrybos sektorių produktų sklaidos. Pagrindiniai prioritetai apima kultūrinių veiklų rėmimą ir sklaidą, auditorijų plėtrą. Programą sudaro trys paprogramės: kultūros, medijos ir tarpsektorinė. Veiksmai paremti bendradarbiavimo ir individualiems projektams, paramoms, apdovanojimams, kūrybos sklaidai ir inovacijoms, skaitmeninei transformacijai. Galima konstatuoti, kad inovatyviems sprendimams, ypač skaitmenizacijos procesui, muziejų veikloje yra skiriamas nemenkas europinio masto dėmesys. Mąstoma, kad būtent kultūra ir nauji technologiniai sprendimai gali padėti spręsti tvarumo, darnumo problemas.

2.2. Nacionalinė darnaus vystymosi politika ir programos inovacijų skatinimo muziejuose aspektu

Kalbant apie nacionalinius dokumentus, pirmiausia svarbu apžvelgti jau įvade minėtą *Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją* (2011). Peržvelgus pirmuosius puslapius, jau galima pastebėti, kad darnus vystymasis suprantamas iš trijų dedamųjų: aplinkos apsaugos, ekonomikos ir socialinės gerovės. Galima daryti prielaidą, kad šiame dokumente kultūra nebus akcentuojama. Muziejai išvis neminimi. Aptinkamas tik kultūros savitumo išsaugojimo klausimas. Strategijoje išskiriama, jog pastebima, kad prastėja kultūrinio paveldo vertybių kokybė ir mažėja panaudojimo galimybės, , taip stokojama tyrimų – nėra gerai ištirtas ir atskleistas, susistemintas ir apsaugotas kultūros laukas. Minima, kad įstatymai, lemiantys kultūros paveldo apsaugos politiką, vieni su kitais nėra visiškai suderinti. Išskirta tai, kad šalyje yra itin mažas finansavimas kultūros srityje, lėtai modernizuojama kultūros infrastruktūra, lyginant su kitomis sritimis, būtent kultūra yra mažiausiai aprūpinama naujomis informacinėmis technologijomis, kas daro įtaką inovacijų kūrimo procese. Spręsti šias problemas numatyta per bendradarbiavimą. Kadangi šiame dokumente nėra nieko konkrečiai orientuoto į kultūros sritį, iš dalies galima minėti ir pritaikyti švietimui skirtus tikslus, nes numatytas uždavinys: „skleisti darnaus vystymosi idėjas visais švietimo lygmenimis“, kuris yra tinkamas muziejų veikloje. Bendrai siekiama užtikrinti švietimo srities vystymąsi pagrįstą technologijomis ir inovacijomis. Noras kurti žinių visuomenę. Kultūros savitumo išsaugojimo srityje didžiausias dėmesys pačių piliečių vertybinės orientacijos stiprinimui ir ugdymui. Nors teigiama, kad siekiama kultūros politikos plėtros ir valstybės institucijų atsakomybės stiprinimo, konkrečių priemonių tam nėra numatyti. Taigi galima konstatuoti, kad nors *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija* (2011) yra vienas iš pagrindinių dokumentų darnaus vystymosi kontekste, joje trūksta dėmesio kultūros sektoriui.

Nenuolstant nuo kultūros paveldo saugojimo krypties, parengtas daug išsamesnis dokumentas *Kultūros paveldo išsaugojimo ir aktualizavimo politikos koncepcija* (2020), kuri, kaip teigiama, suformuota atsiremiant į darnaus vystymosi principus. Esamos situacijos analizėje pabrėžiama tai, kas buvo išsakyta minėtoje Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2021) teigiama, kad „dalis

<...> silpnybių jau tapo grėsmėmis kultūros paveldo išsaugojimui, todėl būtina skubi sprendimų paieška“. Minėtina, kad šiame dokumente išskirta, jog trūksta tyrimų kultūros paveldo vaidmeniui siekiant darnaus vystymosi tikslų. Konceptijos tikslas glaudžiai susijęs su darnaus vystymosi apibrėžimu, čia taip pat teigiama, jog siekiama ateities kartoms perduoti tradicijas, saviraiškos būdus, vertybes, o tai turi tapti garantu, kuriančiu harmoningą aplinką. Taip pat kalbama apie bendradarbiavimą, integravimą į kitas sritis. Svarbiausi aspektai, kuriais remiantis kuriami uždaviniai: integralumas, skaidrumas ir atvirumas, kuomet skatinamos iniciatyvos ir kultūros plėtros veiklos, įtrauktis, efektyvumas ir finansinis tvarumas. Įgyvendinimo kryptingumas grindžiamas efektyvia valdysena, sukurta nauja nacionaline kultūros paveldo apsaugos programa, ištyrimų, sisteminių atskleidimų (moksliniais tyrimais), kultūros vertės suvokimo stiprinimu bei finansiniu dialogu ir paskatomis. Šios koncepcijos veiksmų plane numatyta nacionalinio sąmoningumo plėtra, kultūrinės tolerancijos puoselėjimas ir kultūrinių vertybių supratimas, pažinimas, tam buvo sukurtos duomenų bazės, kultūros vertybių registro sistemos, patobulinta Lietuvos suskaitmeninto kultūros paveldo *epaveldas.lt* sistema, įtraukiant daugiau kultūros kryptių. Jau minimos ir inovacijos – naujos inovatyvios suskaitmeninto kultūros paveldo pagrindu sukurtos e. paslaugos ar produktai bei inovatyvūs, interaktyvūs projektai.

Palyginus gana neseniai Lietuvoje patvirtinta *Nacionalinė muziejų koncepcija pagal tvaraus vystymosi principus* (2018). Tai – vienas iš svarbiausių dokumentų apibrėžiančių muziejų strategines tvaraus vystymosi kryptis. Šio darbo įvade buvo minėta, kad Lietuvos Respublikos muziejų įstatyme (1995) muziejaus mizija apibrėžiama gana siaurai. Tuo tarpu *Nacionalinėje muziejų koncepcijoje pagal tvaraus vystymosi principus*, jau įtraukiama ir muziejaus vertė kuriant tvarumo principus, sutelkiant visuomenę, formuojant socialinę atsakomybę. Išskiriamos vertybės koreliuoja su darnaus vystymosi tikslais: atvirumas, atsakomybė, pagarba bei kūrybiškumas ir kompetencija. Suprantama ypatinga muziejų reikšmė darnaus vystymosi procese: „muziejai kuria pridėtinę vertę valstybei kultūros, švietimo, mokslo, ekonomikos, aplinkosaugos, socialinėje ir kultūrinės diplomatijos srityse“ (Nacionalinė muziejų koncepcija pagal tvaraus vystymosi principus, 2018). Trečiame dokumento skyriuje konstatuojamos muziejų tvaraus vystymosi kryptys, kurias apibendrinus galima išskirti į kelis darnaus vystymosi tikslus: kryptingas ir atsakingas muziejinių rinkinių formavimas, saugojimas ir perdavimas ateities kartoms per edukacinę veiklą, aktyvų formalaus ir neformalaus švietimo kūrimą, mokslinių tyrimų kūrimą – atitinka ketvirtąjį darnaus vystymosi tikslą (lygiavertis kokybiškas švietimas); veiksmingas finansinių ir žmoniškųjų išteklių naudojimas, prisidėjimas prie turizmo bei kūrybinių industrijų plėtros – atitinka aštuntą darnaus vystymosi tikslą (visaapimantis ekonominis augimas); aktyvus dalyvavimas socialinės integracijos, savanorystės, užimtumo kūrimo procesuose – atitinka dešimtą (nelygybės mažinimas) ir vienuoliktą (darnūs miestai ir visuomenė) tikslus; kultūros reprezentavimas užsienyje – septynioliktą (partnerystė). Koncepcijoje išskiriama, kad tam, jog būtų įgyvendinti minėtieji principai, reikia sistemingai formuoti valstybės politiką muziejų srityje, svarbu ne tik formuoti, bet ir stebėti bei vertinti muziejų veiklą, naujinti teisės aktus. Numatyta įkurti muziejų politikos veiklą koordinuojančią įstaigą – Muziejų centrą, tačiau iki šiol šis sumanymas nėra įgyvendintas.

Be minėtos koncepcijos svarbu apžvelgti ir keletą mažiau svarbių dokumentų, tačiau kuriuose yra reglamentuojama kultūros įstaigų inovacijų ir darnaus vystymosi politika. *2021–2030 metų Lietuvos respublikos kultūros ministerijos Kultūros ir kūrybingumo plėtros programoje* išreikšta problema, kad nėra visuomenės susidomėjimo ir įsitraukimo istorinės atminties kultūros paslaugomis, o taip yra

dėl to, kad muziejai neišnaudoja viso savo potencialo. Taip pat kultūros paveldas nekuria efektyvios vertės šalies ekonomikoje, priežastys: menka visuomenės pažintis su kultūros paveldo ištekliais ir nėra sukurtos efektyvios ir ilgalaikės paskatos kaip tvariai panaudoti kultūros vertybes ir kurti pridėtinę vertę. Dokumente numatytos pažangos priemonės bei jų finansavimas. Galima išskirti, kad siekiama didinti kultūros prieinamumą, įtraukti kultūrinės edukacijos į švietimo programas, skirti investicijas į kultūros išteklių skaitmeninimą. Minėtoji programa yra *Kultūros politikos strategijos „Kultūra 2030“* viena iš priemonių. Ši strategija yra artimiausio dešimtmečio kultūros srities nuostatų visuma. Svarbu cituoti strategijoje konstatuojamus faktus apie Lietuvos muziejų padėtį:

<...> dalies muziejų ekspozicijos vis dar yra statiškos, savo turiniu nereflektuoja visuomenės pokyčių ar aktualijų, neskatina aktyvaus pažinimo, todėl neatitinka šiuolaikiniam muziejui keliamų kokybės reikalavimų. Be to, ši kultūros sektoriaus dalis susiduria su specifiniu iššūkiu auditorijai plėsti – gyventojų dalimi, teigiančia, kad pagrindinė muziejų nelankymo priežastis yra tiesiog intereso stoka (Kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“, 2019).

Galima teigti, kad Lietuvoje muziejai sunkiai adaptuojasi ir keičiasi į šiuolaikinę kultūros erdvę, o taip pat susiduriama ir su visuomenės abejingumu. Vienos iš svarbiausių strategijoje minimų vertybinių orientyrų yra kūrybingumo stiprinimas, vertės kūrimas bei pagarba įvairovei. Strateginis siekinys: „Darnios visuomenės ir gerovės kūrybai įtraukianti kultūra“ (Kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“, 2019). Įžvelgiama ir pagrįstama kultūros nauda: visuomenės tapatybės stiprinimas, tvarios valstybės kūrimas, ekonominis augimas, socialinė ir dvasinė gerovė. Taigi, nors vertė nėra įvardijama per konkrečius darnaus vystymosi tikslus, galima sakyti, kad tai, kas išreiškiama, ir yra prisidėjimas prie minėtųjų tikslų įgyvendinimo. Svarbus bendruomeninis įgalinimas – suinteresuoti ir kurti dinamišką tinklą, tarp bendruomenės, kūrėjų, dalyvių, o institucijos yra pagrindas ir stimulus veiklai. Taip pat itin svarbus auditorijos dalyvavimas, jos poreikiai ir interesai, siekiama sukurti tinkamą erdvę, tiek gyvą, tiek virtualią, kuri trauktų dalyvauti ir reaguoti. Taigi, tai atitinka vienuoliktą DVT – darnūs miestai ir visuomenė. Didelis dėmesys ketvirtam DVT – kokybiškas švietimas. Mąstoma, kad kuriant inovatyvius sprendinius, verslą, konceptualiais idėjas, kultūra ir meninė patirtis yra svarbiausias stimulus, todėl teigiama, kad itin svarbios patrauklios, interaktyvios ir skirtingoms gyventojų grupėms prieinamos kultūrinės edukacijos. Taip pat kalbama apie lygybę, demokratiškumą ir ateities kultūrą su skirtingų tapatybių, gabumų ir pasaulėvokų žmonių bendrystę, jų saviraišką – atitinka dešimtąjį (mažinti nelygybę) DVT.

Vertinant, Lietuvoje yra pakankamai kultūros srities dokumentų darnaus vystymosi kontekste, tačiau inovacijų plėtrai yra per menkas reglamentavimas. Galima išskirti tik *2021–2030 m. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programą*. Muziejams, tiksliau, kultūros sričiai nėra atskiro išskyrimo, kalbama bendrai apimant visas sritis, pagrindinis tikslas – skatinti valstybės skaitmeninimą, prioritetinės sritys: valstybės informaciniai ištekliai, duomenų prieinamumas, paslaugų technologijos, skaitmeninių įgūdžių stiprinimas socialiai pažeidžiamoms grupėms. 2014-2020 metams buvo parengta Lietuvos inovacijų plėtros programa, bet pratęsta, atnaujinta nebuvo. Iš rezultatų ataskaitos galima minėti tik vieną inovatyvių technologijų diegimo projektą Lietuvos jūrų muziejuje.

Apžvelgus Lietuvos kultūros politiką reglamentuojančius dokumentus, galima daryti išvadą, kad Lietuvoje kultūros sričiai skiriamas dėmesys yra gana ambicingas ir platus. Darnaus vystymosi srityje kultūra užima reikšmingą vaidmenį, nes kuria vertę. Visgi, numatyti tikslai ir veiklos orientyrai nėra

išreikšti siauriau, priemonės ganėtinai plačios, todėl sunku vertinti, ar tai, kas siekiama, bus įgyvendinta. Inovacijos srityje yra mažai reglamentuojančių dokumentų, tačiau net ir juose nėra pagrindo kultūros srities inovacijų kūrimo procese, nėra numatytų orientacinių tikslų, finansavimo, tik bendras požiūris į visos šalies inovatyvius veiksmus. Nors DVT analizuojamuose dokumentuose nėra konkrečiai įvardijami, tačiau išreiškiami siekiniai labiausiai atitinka penkis tikslus: ketvirtą, aštuntą, dešimtą, vienuoliką ir septynioliką. Remiantis dokumentų analize, galima daryti prielaidą, kad atliekant tyrimą rezultate bus matoma panaši tendencija – muziejų kuriama vertė minėtiems penkiems darnaus vystymosi tikslams įgyvendinti.

Apibendrinant antrąjį baigiamojo projekto skyrių, galima teigti, kad muziejaus veikla yra veikiamą įvairių reglamentuojančių dokumentų, organizacijų, institucijų, globaliu mastu svarbiausia yra ICOM, kuri užsiima viso pasaulio muziejinio paveldo saugojimu ir tęstinumu. Lietuvoje šios organizacijos komitetas propaguoja, remia ir teikia, tarpininkauja vykdam ICOM principus, programas mūsų šalies muziejuose. Europiniu lygiu tiek inovacijų vaidmuo, tiek danus vystymasis yra suvokiamas kaip svarbi rinkos dalis. Šių sričių plėtrai yra parengta nemažai dokumentų: strategijų, programų, planų, kai kurios iš jų yra pratęsimos arba paruoštos gana neseniai, todėl Lietuvoje dar nėra iki galo įtrauktos į nacionalinius dokumentus, tačiau matoma, kad juose inovacijų kūrimo svarba pripažįstama ir yra glaudžiai susijusi su šiame projekte išskirtomis ir minimomis svarbiomis sritimis: švietimu, užimtumu ir kultūra. Daugumoje dokumentų glaudžiai kalbama apie partnerystę. Lietuvoje kultūros reikšmei darnaus vystymosi srityje išryškinti parengta keletas strategijų, programų ir koncepcijų, svarbiausia muziejininkystėje - Nacionalinė muziejų koncepcija pagal tvaraus vystymosi principus (2018). Apmaldu tai, kad inovacijų kūrimui yra per menkas valstybės institucijų dėmesys – parengta per mažai tai reglamentuojančių dokumentų. Susisteminius žinias apie darnaus vystymosi ir inovacijų politika globaliu, ES ir nacionaliniu lygiu, galima daryti prielaidą dėl muziejų kuriamų inovatyvių sprendimų darnaus vystymosi kontekste ir numatyti, kad svarbiausia – švietimas, bendrystė, lygybė, prieinamumas ir tvarumas.

3. Inovacijų kūrimo Lietuvos muziejuose siekiant realizuoti darnaus vystymosi principus empirinis tyrimas

Siekiant baigiamojo projekto tikslo ir ketvirto uždavinio (empiriškai ištirti inovacijų kūrimo motyvus, procesus ir principus darnaus vystymosi tikslų aspektu) realizavimo, buvo atliktas empirinis tyrimas. Tam pasirinkta kokybinio tyrimo – daugybinio atvejo analizės strategija. Kokybiniai tyrimai ypač tinkami analizuojant naujus, dar plačiai nepaplitusius reiškinius ir procesus. Šiuo atveju, kaip minėta darbo įvade, inovacijų kūrimas Lietuvos muziejuose siekiant realizuoti darnaus vystymosi principus yra nauja tema, todėl kokybinis tyrimas yra ypač tinkamas. Kaip teigia Kardelis (2016), kokybinio tyrimo strategija remiamasi fenomenologiniu, interpretaciniu pagrindu, o taip galima gauti kokybinį supratimą apie esmines kokios nors reiškinio priežastis ir jį apibūdinti. Tam pritaria Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), kokybiniu metodu galima surinkti giluminius (požiūrio, nuomonės, jausmų, patirties) su kontekstu susietus ir atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, laikomasi interpretacinės pozicijos, kuomet tirti ir suprasti galima per tai, kaip tiriamąjį reiškinį interpretuoja dalyvaujantieji. Anot Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), kokybiniai tyrimai atskleidžia ne faktus ir statistiką, bet patirtis, prasmes ir procesus – tiriami reiškiniai (fenomenai). Taigi, atliekant kokybinį tyrimą, galima atskleisti prasmes ir patirties interpretacijas, ką sudėtingiau nagrinėti kiekybiškai.

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimu siekiama ištirti, kokios Kauno miesto savivaldybės muziejuose kuriamos inovacijos prisideda prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo. Numatyti trys uždaviniai:

- nustatyti, kokios inovacijos yra kuriamos Kauno miesto savivaldybės muziejuose;
- apibrėžti inovacijų kūrimo būdus ir etapus bei sąlygas inovacijoms kurti;
- ištirti, kaip inovacijų kūrimas prisideda prie darnaus vystymosi principų įgyvendinimo.

Metodas. Lyginamoji atvejo analizė. Tyrėjai Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008) konstatuoja, kad atvejo analizė ypač tinkama apibendrinti vadybinę patirtį, kada siekiama nustatyti veiklą lemiančias sąlygas. Tokia tyrimo strategija leidžia įsigilinti į veiklos subtilumus, veiksnių raišką, kas šiame baigiamajame projekte ir yra aktualu. Subjektyvumas – esminis kokybinio tyrimo ypatumas, kuriuo atskleidžiamas individo požiūris į objekto egzistavimo sąlygas. Lyginant tiriamuosius atvejus, jų gretinimas reiškia elementų susiejimą, vienodumo, skirtingumo, tapatumo santykių nustatymą. Anot Morkevičiaus (2012), kokybinė lyginamoji atvejo analizė paaiškina tam tikro reiškinio įvairovę baigmės požiūriu, kuomet ieškoma sąlygų ir jos kombinacijų, kurios vienija arba skiria tiriamojo objekto suvokimą. Pritariant tyrėjui, galima teigti, kad taikant šį metodą buvo siekiama išsiaiškinant ir palyginant tiriamuosius atvejus nustatyti bendrą reiškinio situaciją, šiuo atveju, inovacijų kūrimą įgyvendinant darnaus vystymosi principus.

Tyrimui atlikti pasirinktas *pusiau struktūruotas interviu*, apklausiant muziejų kai iš anksto numatomi interviu klausimai, tačiau nėra itin detalaus plano, pasiliekiama galimybė koreguoti, keisti vietomis bei esant poreikiui užduoti papildomus klausimus. Tiek Kardelio (2016), tiek Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) teigimu, interviu vienas iš efektyviausių ir patogiausių kokybinės informacijos rinkimo priemonių, pasižyminti lankstumu, nes klausimus galima tikslinti atsižvelgiant į pokalbio situaciją, informantų atsakymus. Taigi, pasirinktu metodu reikiama žodinė informacija gaunama tiesiogiai, per kryptingą interviu su respondentu. Vis tik, kokybinio tyrimo atvejais rezultatų patikimumo reikšmė priklauso nuo respondentų nuoširdumo, atvirumo atsakinėjant į klausimus.

Interviu metu dėmesio centras yra tyrimo dalyvio patirtis, samprata ir interpretacija, nėra apibrėžtumo, todėl galima teigti, kad šiuo metodu gaunama nelaukta, nenumatyta informacija (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Interviu pagalba, anot Kardelio (2016), galima tiesiogiai surinkti tiek reikalingą informaciją, tiek išsiaiškinti ir nustatyti požiūrį, taip pat papildyti kitais metodais surinktą informaciją, ją papildyti, patikrinti ir pan. Šiame baigiamajame projekte be interviu metodo buvo taikyta ir *dokumentų* (muziejų veiklos metinių ataskaitų, internetinių svetainių ir kita) *analizė*. Remiantis turinio vertinimu galima nustatyti ir išryškinti formalizuotus, sistemingus duomenis ir patikrinti jų atitikimą tikrovėje. Taip pat duomenys rinkti *stebėjimo* būdu. Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008) teigia, kad stebėjimo būdu tyrėjas gali surinkti pirminius duomenis ir susidarant asmeninį vaizdą suvokti tiriamąją problemą ir jo eigą. Kadangi tirama problema neturi aiškaus atsakymo, siekiama pažinti jos vyravimo aplinką ir detales iš individualaus vaidmens pasyviai stebint aplinką ir joje (ne)dalyvaujant. Svarbu minėti, kad muziejaus veikla stebėta tik pastaraisiais, 2023 metais, sausio – gegužės mėnesiais.

Tyrimo imtis ir atranka. Tyrimo imčiai buvo atrinkti visi Kauno miesto savivaldybės teritorijoje esantys muziejai: Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus, Kauno miesto muziejus, Vytauto Didžiojo karo muziejus, Maironio lietuvių literatūros muziejus, Lietuvos švietimo istorijos muziejus, Kauno IX forto muziejus, Lietuvos aviacijos muziejus, Lietuvos sporto muziejus, Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejus. Iš viso 9, atskirai neišskiriant jų padalinių. Tyrime sutiko dalyvauti 3.

Tyrimo respondentai – muziejų administracijos darbuotojai (inovacijų/kultūrinės veiklos vadovai). Dėl konfidencialumo jų sociodemografinės savybės neatskleidžiamos, tačiau visi jie muziejuose dirba nuo 1 iki 5 metų (jauni specialistai), dalyvauja muziejų inovacijų kūrimo ir kultūrinės veiklos organizavimo procese.

Interviu tyrimo instrumentas – pusiau struktūruotas klausimynas. Tyrimą sudarė du teminiai blokai, kurie buvo sudaryti literatūros analizės pagrindu. Vienas iš jų skirtas išsiaiškinti inovacijų kūrimo būdus ir pavyzdžius, kitas – tų inovacijų prisidėjimą prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo. Sąsajos tarp tyrimo klausimų ir interviu klausimų atskleidžiamos 2 lentelėje, teminiai blokai atskirti spalvomis.

2 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas (sudaryta autorės)

Tyrimo klausimas	Interviu klausimai
Kokios inovacijos kuriamos Kauno mieste esančiuose muziejuose?	Papasakokite, kokios inovacijos per pastaruosius 3 metus buvo sukurtos jūsų muziejuje? (Strateginės, vadybinės, technologinės ir pan.)
Kaip muziejų inovacijos yra kuriamos?	Papasakokite, kaip kuriamos inovacijos jūsų muziejuje: kaip gimsta iniciatyvos, kas dalyvauja jas kuriant, kokiais ištekliais naudojate, kokių reikia?
Kaip inovacijų kūrimas Kauno mieste esančiuose muziejuose prisideda prie konkrečių darnaus vystymosi tikslų?	JT yra paskelbusios 17 darnaus vystymosi tikslų (pvz., skurdo panaikinimas, tvarūs miestai, kokybiškas švietimas ir t.t.). Jūsų vertinimu, kuriuos iš šitų tikslų įgyvendina jūsų muziejuje sukurtos inovacijos? Kodėl?

Tyrimo organizavimas, vykdymas. Tyrimas organizuojamas ir vykdomas 2022 m. lapkričio – gruodžio mėnesį. Su informantais susisiekiama el. paštu, jiems išsiunčiami kvietimai (žr. 1 priedas)

mobiliuoju telefonu suderinamas susitikimo laikas. Prieš interviu tyrimo dalyvis buvo informuojamas apie tai, kad pokalbio metu bus daromas pokalbio įrašas, pateikiamas raštiškas sutikimas dalyvauti tyrime ir kaip tyrimo metu naudoti gautus duomenis, ir tik gavus respondento sutikimą, pradeda kalbėtis. Informuojama apie konfidencialumą ir kitus tyrimo etikos aspektus. Prašoma pristatyti savo pareigas muziejuje. Vėliau pereinama prie iš dalies struktūruoto klausimyno, kuris parengtas iš anksto. Informantams negalint atsakyti ar tik iš dalies atsakius į pateiktą klausimą arba papasakojus kitą naudingą informaciją, kuri nebuvo numatyta, užduodamas patikslinantis ar papildomas klausimas. Visi interviu metu gauti duomenys transkribuoti, t. y. paversti tekstiniu pavidalu. Vidutinis interviu trukmės laikas – 30 minučių.

Tyrimo etika. Visi tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, eiga ir klausimais. Tyrimo atlikimas buvo grindžiamas savanoriškumo, pagarbos, sąžiningumo ir slaptumo etikos principais. Buvo gautas visų tyrimo dalyvių sutikimas dalyvauti tyrime ir tam, kad interviu būtų įrašinėjamas. Informantams garantuojama, jog tyrimo metu bus vengiama šališkumo, klausimai formuojami taip, kad nebūtų primestas tyrėjo požiūris, neužduodami klaidinantys ar kompromituojantys klausimai. Tyrimo dalyviams garantuojamas konfidencialumas, o gauti duomenys pateikiami taip, kaip informantas nurodė pasirašydamas sutikimą. Panaudojus tyrimo duomenis ateityje jie bus sunaikinami.

Tyrimo duomenų analizė. Interviu metodu surinktų duomenų, viešai prieinamų muziejaus dokumentų, internetinės svetainės, statistinių duomenų ir lankytojo patirties (stebėjimo) apdorojimui numatyta taikyti *interpretacinę kokybinio turinio analizę*. Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008) teigia, kad tokios analizės pagrindas yra susikontcentravimas į tyrimo objektą ir kontekstą, kuomet nustatomi esminiai tiriamojo reiškinio požymiai, kurie gali būti įvairaus pavidalo, skirtingai suvokiami. Taigi, taikant interpretacinę kokybinio turinio analizę galima diagnozuoti fenomeno suvokimą per skirtingas patirtis ir požiūrius. Nustatomi esminiai tiriamojo objekto aspektai konkrečiame kontekste.

3.2. Tyrimo rezultatai

Kaip minėta, dalyvauti tyrime sutiko trijų muziejų darbuotojai, todėl bus pateikiama trijų atvejų – konkrečių muziejų rezultatai. Pirmiausia trumpai pristatomas pats muziejus, keletas istorinių, struktūrinių faktų, tuomet analizuojami interviu metu gauti duomenys, pastarųjų trejų metų statistika ir internetinėje muziejaus svetainėje rasta informacija bei lankymosi patirties aspektai.

1 atvejis – Lietuvos švietimo istorijos muziejus

Vienas iš mažesnių nacionalinio lygmens muziejų, seniausias nepriklausomoje Lietuvoje, įkurtas 1922 metais Kaune, inicijuotas tuometinės Švietimo ministerijos parodos, o po jos pasisekimo nutarta rengti nuolatinę ekspoziciją, tačiau per gyvavimo laikmetį keitėsi ir muziejaus pavadinimas, ir lokacija ir net veiklos kryptys. Nuo įkūrimo pradžios muziejus veikė ir kaip lektoriumas – buvo skaitomos įžymių to meto žmonių paskaitos. Šiuo metu be ekspozicijų, ekskursijų rengiamos ir virtualios parodos, leidžiami straipsniai ir e- leidiniai. Muziejuje yra trys pagrindinės erdvės: pirmame aukšte veikia memorialiniai muziejaus įkūrėjo, pedagogo Vinco Ruzgo kambariai, kuriuose eksponuojami jo asmeniniai daiktai, nuotraukos, laiškai ir kita, antrame – švietimo raidos, gamtos mokslų vaizdinių mokymo priemonių ekspozicija, trečiame – edukacinės erdvės pavadinimu „Pasakyta – padaryta“. Pirmuose dvejuose muziejaus aukštuose nepastebėta ypatingų inovatyvių

ekspozicinių sprendimų, tik keletas garso ir vaizdo instaliacijų. Daugiausiai sutelkta edukacinėje erdvėje. Pastebėta, kad didesnis dėmesys skiriamas mokyklinio amžiaus vaikų šviečiamiesiems užsiėmimams, įrengta edukacinė klasė. Internetinėje svetainėje prieinamos dvi virtualios parodos: „Prisimenant Lietuvos universitetą“, „Mokyklinės uniformos XX-ajame amžiuje“ ir keturios el-knygelės. Nustebino edukacinių užsiėmimų pasirinkimo gausa, jų net 24.

Pusiau struktūruoto interviu metu kalbėtasi su muziejaus kultūrinės veiklos vadybininke (žr. 3 lentelė). Paklausus, kokios inovacijos muziejuje sukurtos per pastaruosius trejus metus, moteris paatviravo, kad muziejus yra pakankamai nedidelis, ypač susiduriama su lėšų stygiumi, todėl didelių inovacijų nėra sukurta, tačiau stengiamasi pritaikyti šiuolaikines technologijas ir pasiūlyti muziejaus lankytojams kiek įmanoma įdomesnes ekspozicijas. Svarbus muziejaus inovatyvus paslaugos sprendimas – *Muziejus ant ratų*, kurį muziejaus kultūrinės veiklos vadovė įvardija kaip unikalų: „kartu su partneriais iš Norvegijos sukūrėme šį projektą, <...> siekiame, kad muziejaus ekspozicijos ir švietimo istorija būtų pateikiama naujai, vizualiai patraukliai ir svarbiausia – prieinama pačiuose atokiausiose vietose“. Internetinėje svetainėje taip pat rašoma, kad šio projekto tikslas – „teikti aukštos kokybės kultūrinį išsilavinimą jauniems žmonėms atokiose Lietuvos vietovėse, skatinant kultūrinių ir edukacinių veiklų prieinamumą“. Numatyta per du metus aplankyti net 200 vietovių Lietuvoje. Inovatyvi keliaujanti ekspozicija sukurta remiantis muziejuje turimomis kolekcijomis, papildyta edukacinėmis veiklomis ir virtualia realybe. Svarbu minėti, kad šis projektas atkreipia dėmesį į svarbius darnaus vystymosi aspektą – kultūros ir lyčių lygybę. Ekspozicijoje akcentuojamas socialinių ir etninių grupių skirtybės, daugiatautis Lietuvos paveldas. Iš vadybinių inovacijų išskiriama bendrakūra – kaip minėta teorinėje dalyje, vienas iš svarbių aspektų kuriant organizacijos vidaus ir išorės inovacijas yra komunikacija tarp visų organizacijoje dirbančių narių. Švietimo istorijos muziejuje, kuriame interviu pašnekovė dirba palyginti neseniai, apie tris mėnesius, pastebi, kad didžioji dalis projektų ir pasiūlymų kyla iš bendrų idėjų, komunikuojant ir ieškant sprendimų. Socialinėmis inovacijomis galima vadinti muziejuje esančias edukacinius užsiėmus, kuomet galima mokytis gestų kalbos, Brailio rašto.

3 lentelė. Interviu duomenys su Švietimo istorijos muziejaus kultūrinės veiklos vadybininke (sudaryta autorės)

Kategorijos	Subkategorijos	Temos	Pagrindžianti interviu citata
DVT	Visiems prieinamas kokybiškas švietimas Klimato kaita Skurdo, bado, nelygybės mažinimas	Įtrauktis, edukacijos	„Kadangi esame švietimo muziejus, <...> mūsų pagrindinė misija sutampa su darnaus vystymosi tikslu, kuris ir kalba apie mokslo prieigą visomis prasmėmis, realizavimą, tačiau kartu mes per švietimą kalbame apie tai, kas yra tvaru“. „Stengiamės pasiūlyti kuo įvairesnių edukacijų, <...> kalbame ir apie klimato kaitos problemas, skurdo, bado, nelygybės, praktiškai apie viską“
Inovacijos	Vadybinės	Bendrakūra	„Vieno žmogaus, kuris būtų atsakingas už inovatyvias idėjas nėra, viskas vyksta drauge, <...> bendrakūroje.“
	Paslaugos	Prieinamumo didinimas	„Mano manymu, viena iš naujausių mūsų inovacijų yra muziejus ant ratų, ko, turbūt, neturi joks kitas muziejus“
	Socialinės	Įvairių poreikių tenkinimas	„Iš socialinių aspektų, manau, kad galima išskirti tas muziejaus veiklas, kurias ir pateikiame inovatyviai – mokytis gestų kalbos, pabandyti rašyti Brailio

			raštu <...> skatiname priimti tą „kitokį“, mokytis suprasti jį.“
--	--	--	--

Remiantis LR Kultūros ministerijos kasmet surenkamais muziejų veiklos statistiniais duomenimis, galima konstatuoti, kad kasmet *Švietimo istorijos muziejus* auga (žr. 4 lentelė): pasipildo edukacinėmis veiklomis, lankytojams siūlomos naujos temos, o tai daro įtaką tam, kad surengiama vis daugiau užsiėmimų. Nežymiai, bet didėja ir surengtų renginių, parodų skaičius. 2020 metais, kuomet šalį užklupo pandemija, ypač paspartėjo skaitmeninimo procesas. Muziejų parodos persikėlė į virtualią erdvę, jų šiame muziejuje surengta 16, o atsigavus situacijai, virtualių parodų kiekis sumažėjo net keturis kartus. Tikėtina dėl to, kad žmonės, išsiilgę kultūros, grįžo prie fizinio muziejaus artefaktų. Vertinant bendrą lankytojų skaičių, galima teigti, jis auga, žmonės yra suinteresuoti lankytis kultūros įstaigose, galima daryti prielaidą, dėl to, kad yra didesnė edukacinių užsiėmimų pasiūla, skatinamos bendrystės su ugdymo įstaigomis: „bendradarbiaujame su mokyklomis, darželiais, siūlome edukacines programas, kviečiame pačius mažiausius muziejų lankytojus, tam esame paruošę atskirą edukacinę klasę“, – teigia pašnekovė. Darnaus vystymosi kontekste akcentuojamas švietimas ir tai, kaip jį pasitelkiant galima kalbėti daugeliu tvarumo, darnumo temų.

4 lentelė. Švietimo istorijos muziejaus trejų metų statistinių duomenų palyginimas (sudaryta autorės, remiantis Muziejų veiklos statistika, 2020-2022 m.)

Muziejaus veiklos rodiklis	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Edukacinių užsiėmimų temų skaičius	19	24	19
Surengtų edukacinių užsiėmimų skaičius	137	155	232
Surengtų renginių skaičius	15	18	31
Suskaitmenintų kultūros paveldo objektų skaičius	4535	1445	6385
Surengtų parodų skaičius	14	17	4
Surengtų virtualių parodų skaičius	16	4	5
Lankytojų skaičius	5785	10418	17037

Taigi, *Švietimo istorijos muziejaus* inovacijų kūrimas darnaus vystymosi kontekste nėra itin spartus ir platus, bet tam didelę įtaką daro ir tai, kad muziejus yra pakankamai mažas, dėl to skiriamas ir mažesnis finansavimas, sunkiau pritraukti rėmėjų, o iš to – sudėtinga kurti naujas inovacijas ir jas pasiūlyti visuomenei. Visgi, nors susiduriama su šiomis problemomis, į jas per daug nesikoncentruojama, svarbus aspektas išlieka paties muziejaus misija ir vizija, šviečiamoji aplinka ir idėjos skirtos mokslo populiarinimui. Apžvelgus pastarųjų metų (2023) muziejaus veiklos planą, pastebėta, kad muziejus sieks plėsti projektų lauką su užsienio partneriais. Inovacijų srityje numatyta atnaujinti ir papildyti dvi muziejaus ekspozicijas ir pritaikyti inovatyvius ir interaktyvius kūrybinius sprendimus. Statistinių duomenų palyginimo lentelėje pažymėtiems rodikliams aukštų reikalavimų nekeliama: išlaikoma 15 800 lankytojų riba, numatytos 5 parodos, reiškia, jog plėsti ir pasiūlyti kažką naujo nėra numatyta. Siekiama per metus suskaitmeninti apie 1000 naujų eksponatų. Naujausi inovatyvūs paslaugos pasiūlos sprendimai – muziejaus ekspozicijų e-turas ir spausdintas vedlys su svarbiausiais ekspozicijų ir edukacijų akcentais. Prieinamumo didinimui – programos asmenims su negalia; nauja kultūrinės edukacijos programa, skirta sudominti mokyklas dalyvauti bent vienoje iš

penkiolikos edukacinių programų; vasaros stovyklos programa. Planuojama surengti 25 kultūrinius renginius. Aptariant vadybines inovacijas, minėtina, jog bus sudarytos sąlygos muziejaus darbuotojams dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo seminaruose ir mokymuose. Didesnių vadybinių/strateginių planų nėra numatyta.

Stebėjimo būdu surinkti duomenys rodo, kad apsilankius muziejuje didelių inovatyvių sprendimų nerasime. Pirmoji ir antroji muziejaus ekspozicijų salės yra tradicinio muziejaus pavyzdžiai – sukaupta medžiaga pateikiama tik tekstiniu pavidalu, dokumentais, nuotraukomis, tačiau numatytas bendradarbiavimas su KTU studentais, ieškoma inovatyvių sprendimų, kaip įdomiai pateikti Lietuvos švietimo istoriją. Antroje salėje eksponuojamos mokymo priemonės, pagyvinimui naudojamas keletas interaktyvių kompiuterių žaidimų. Kiek labiau nustebino trečioji salė, skirta edukacinei veiklai. Muziejaus internetinėje svetainėje rašoma, kad tai yra pramoginė – patirtinė ekspozicija. Susidarė įspūdis, kad orientuota į jaunąjį muziejaus lankytoją – užsiėmimai daugiau skirti mokyklinio amžiaus vaikams. Šioje erdvėje galima išbandyti rašyti su žąsies plunksna ir rašalu, spausdinimo mašinėlė. Dar keletas interaktyvių žaidimų, skirtų pasimokyti gestų kalbos ar Morzės abėcėlės. Sekant muziejaus veiklą viešojoje erdvėje, pastebėta, kad nors darnaus vystymosi principai nėra akivaizdžiai akcentuojami, tačiau vyksta nemažai tvarumo skatinimo renginių, pvz., neseniai vyko „EKO logiškas AŠ“, kurio metu kalbėta apie ekologiją, rūšiavimą, antrinių žaliavų panaudojimą, žiūrėti edukaciniai filmukai. Inovatyvus renginys – naktis muziejuje. Pasitelkiant šviesos, muzikos ir kvapų kompozicijas į edukacinius užsiėmimus sukurta erdvė ne tik pažinti, bet ir patirti. Apibendrinant, apžvelgus muziejaus veiklos ataskaitas, statistinius duomenis pasiekta daugiau, negu buvo užsibrėžta. Kaip į švietimą orientuotas muziejus, jo veiklos ataskaitos remiasi į edukacijų kūrimą mokyklinio amžiaus vaikams ir jaunimui. Stengiamasi į ekspozicijų ir renginių programas įtraukti naujus potyrius suteikiančius sprendinius, sudominant ir įtraukiant lankytoją, kartu jam primenant apie tvarių priemonių naudojimą.

2 atvejis – Kauno miesto muziejus

Muziejaus internetinėje svetainėje rašoma, kad įkūrimo pradžia laikoma 1882-ieji, kuomet pradėta kaupti medžiagą atspindinčią miesto prekybą, amatus, gyventojų kultūrą bei buitį. Šiuo metu muziejų sudaro penki skyriai, du iš jų skirti istoriniams objektams: Kauno pilis (Pilies skyrius) ir Kauno rotušė (Rotušės skyrius), Tautinės muzikos skyrius ir M. ir K. Petrauskų, J. Gruodžio skyriai. Be abejonės, didžioji dauguma eksponatų rinkinių yra formuojami iš Kauno istoriją, kūrimosi ir vystymosi raidą atspindinčių artefaktų, tačiau svarbūs ne tik istorinės atminties elementai, bet šių dienų kauniečių istorijos. Kaip teigiama, siekiama kurti erdvę pažinimui, įsitraukimui, dalinimuisi ir kalbėjimui (Kauno miesto muziejaus internetinė svetainė, 2023). Muziejaus veiklose yra ne tik įvairūs projektai, bet ir ekspedicijos, konferencijos, publikacijos. Minėtina, kad Kauno miesto muziejaus nuostatose vienas iš tikslų yra orientuotas į inovatyvių idėjų kūrimą kuriant vertę, panaudojant „inovatyvias pristatymo visuomenei ir jos įtraukimo formas (ekspozicijas, parodas, kultūros, mokslo, edukacinius, pramoginius renginius, leidinius ir kitas komunikacijos priemones) <...> bei vykdant veiklą laikytis tvaraus vystymosi principų“ (Kauno miesto muziejaus nuostatai, 2022).

Tyrimo interviu atliktas su *Kauno miesto muziejaus* inovacijų vadove (žr. 5 lentelė). Susisteminti atsakymai pateikiami 5 lentelėje. Pasiteiravus apie pastarąsias trejų metų inovacijas, moteris išvardijo jų nemažai ir pridūrė, kad tai dar tikrai ne viskas, tačiau paminėjo, jos manymu, ryškiausias. Vadybinėmis inovacijomis ji laikytų muziejaus strateginį veiklos planą: „Mes laikytume inovacija

strateginį veiklos planą <...> apsibrėžėme viziją, misiją, veiklos tikslus, priemones ir pan., nes sužinojome, kad savivaldybės biudžetinės įstaigos tokių planų neapsibrėžia arba jie yra labai biurokratiniai“. Organizacijos manymu, jų veiklos planas yra išskirtinis ir svarbus, nes juo remiantis galima pasiekti užsibrėžtų rezultatų. Itin įdomu tai, kad muziejininkė inovacija laiko ir politinio vaidmens prisiėmimą:

„su kolegomis diskutavome ir apie tai, kiek muziejus gali būti politiškai, kokia jo pozicija ir kiek gali būti neutralus, kad aptarnautų kuo didesnę lankytojų ratą. Karo Ukrainoje kontekste <...> ukrainiečiams yra ir buvo nemokamas muziejų lankymas, įvairios programos iš ukrainiečių teatro, etnokultūros ir pan., suteikiam jiems erdvė čia, Kaune, <...> vedam edukacines programas.“

Taip pat *Kauno miesto muziejaus* vadovų komanda kartu su Muziejų Taryba parengė kreipimąsi kaip Lietuvos muziejai galėtų prisidėti prie esamos situacijos. Nors muziejus yra, kaip jie teigia, biurokratinė įstaiga, tačiau nori būti panašūs į verslo įmonę. Ypač išskiriama viešųjų pirkimų procedūra, ją muziejaus darbuotoja taip pat laiko vadybine inovacija, nes susikoncentruojama į kūrybą – ji paliekama savo srities profesionalams: „<...> paliekame kūrėjui laisvę. Jie gali pateikti savo pasiūlymus. Surenkame ekspertų komisiją ir tik tada nusprendžiame“. Įdomu tai, kad bendrakūrą, kuri jau minėta ne kartą, muziejaus inovacijų vadovė supranta per tarpdiscipliniškumą. *Kauno miesto muziejuje* dirba „tarpdisciplininė komanda <...> ne tik istorikai, bet ir antropologai, sociologai, urbanistai, architektai, režisierius, informacinių technologijų specialistai“. Mąstoma, kad taip sukuriamas įvairesnis ir daugiasluoksniškesnis rezultatas.

Technologinėmis inovacijomis įvardija skaitmenizaciją, virtualų vedlį, virtualias parodas, papildytos realybės naudojimą, virtualaus muziejaus platformą. Kaip teigia inovacijų vadovė, kuriama kuo platesniam žmonių ratui: „turi būti kuriama taip, kad tiktų visiems. <...> bendradarbiavimas su organizacijomis, <...> gestų kalba, audiovizualika, titruojami įrašai“. Vaikams su klausos negalia sukurta inovatyvi etnomuzikinė pasaka, kurios kūrimo procese buvo įtraukti ir vaikai, ir tėvai ir specialiosios ugdymo įstaigos. Taip prisidedama prie socialinių inovacijų sklaidos ir įvairių poreikių tenkinimo, įvairiapusiškos kultūros sklaidos. Muziejininkė mąsto, kad „labai retai muziejus matomas kaip institucija, kuri atsispiria nuo praieties ir žiūri į ateitį“, todėl buvo atliktas paties muziejaus darbuotojų inicijuotas interviu, kurį jie vadina *interview maratonu* – pokalbių ciklu: „nuo žalgirio klubo vadovo iki bibliotekininko, riedlentininko, autobuso vairuotojo ir pan.“, siekis – pamatyti perspektyvą nuo kultūros iki verslo, kaip skirtingų sričių atstovai mato *Kauno miestą*, kaip ir link ko jis juda. Teigiama, kad surinkta medžiaga padėjo įrodyti, kad muziejus ne tik institucija, kuri dirba tik su praeitimi, bet ir patiems muziejaus darbuotojams tapo puikiu formatu, inovatyviu būdu surinkti informaciją ateities sprendimams kurti.

Apsilankius *muziejuje*, nustebino gana neseniai atidaryta Tautinės muzikos skyriaus erdvė, kurioje inovatyviomis priemonėmis pristatyta lietuvių folklorinė muzika ir šokiai. Lankytojai gali žaisti interaktyvius žaidimus – edukacijas, susipažinti su muzikos instrumentais, mokytis lietuvių liaudies šokių. Apie šią naują erdvę pagalvota ir iš socialinių inovacijų pusės, nes erdvė pritaikyta įvairių poreikių asmenims, buvo bendradarbiaujama su Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjungos specialistais, ieškoma sprendimų, kaip pagerinti regėjimo negalią turinčių žmonių patirtį *muziejuje*, jiems taip pat paruošta nemažai įtraukiančių veiklų.

Kiek kitokia inovacija – populiariai parašyta *Kauno miesto istorija*. Pasitelkiant grožinės literatūros žanrą, pasakojant 33 istorijas, padengiančias 700 metų *Kauno istorijas*, kuriamis patrauklus tekstas. Ši inovacija taip pat sukurta bendrakūros būdu – diskutuojant, todėl dabar net nežinoama, kam

priskirti knygos autorystę. Taip pat svarbu minėti tarpinstitucinę bendrystę. Kauno miesto muziejus bendradarbiaujamas su MO muziejumi. Inovacijų vadovė dalinasi:

„Atidarėm bendrą parodą su MO muziejumi. Jis privatus, orientuotas į rinkodarinius procesus, o Kauno miesto muziejus yra valstybinė institucija, rinkodara dar tik naujovė. <...> sukūrėme bendrą parodą apie du miestus – Kauną ir Vilnių. Keliame tarpdisciplininius klausimus: ką reiškia būti vilniečiu ir kauniečiu, kaip susiklostė įtampa, <...> dėl istorinių, psichologinių paralelių ir aspektų“

Iniciatyvos ateina įvairiai, nors respondentė yra inovacijų vadovė, tačiau teigia, kad tai nėra jos vienos pareiga. Formuojamos darbo grupės, pagal apsibrėžtus veiklos planus. Inovacinės idėjos kyla iš pačių žmonių, projektai teikiami Lietuvos kultūros tarybai.

Kalbant apie darnaus vystymosi tikslus, respondentė prisipažįsta, kad muziejaus veiklose šių tikslų su kolegomis nėra aptarę, tačiau mąsto, kad juos yra natūraliai integravę ir naudoja, nes jie yra nacionalinėse programose, pasaulinėse tendencijose ir taip toliau – pastebimi ir matomi. Stengiamasi į muziejaus veiklas įtraukti daugelį DVT, pavyzdžiui, darnus judumas ir ekologija – organizuojama daug pavienių iniciatyvų, žaidimų su dviračiais, edukacijomis. Respondentė teigia, kad muziejuje keliami reikalavimai įvairių poreikių tenkinimui, taip atliepiamas socialinės lygybės, intergracijos klausimas. O bendrakūros procesas leidžia įsivertinti per visus aspektus. Urbanistinės tendencijos kuriamos per miesto ir gamtos, žmogaus gamtoje temas. Be abejonės svarbus visa apimantis švietimas, pašnekovė mini kultūros pasą, senjorų mėnesį, trečiojo amžiaus universitetą, muziejuje veikiančią istorijos fakultetą. Taip pat išskiriamas tvarus ir darnus ekonomikos augimas: „kultūra yra svarbi ir įtakinga ekonomikos dalis“. Priduriama, kad infrastruktūrą naudoja ir pritaiko kuo įvairesnei veiklai, išsaugant ir paveldo sluoksnius – neskatinama vartotojiškos kultūros, mokomąsi pamatyti tai, kas jau turima ir kaip tai vertinti.

5 lentelė. Interviu duomenys su Kauno miesto muziejaus inovacijų vadove (sudaryta autorės)

Kategorijos	Subkategorijos	Temos	Pagrindžianti interviu citata
DVT	Visiems prieinamas švietimas Lyčių lygybė Tvarus ir darnus ekonomikos augimas Įtraukūs miestai ir bendruomenės Kova su klimato kaita	Įtrauktis, edukacijos, ekspozicijos	„<...> jau žinomas kultūros pasas. Rengiame senjorų mėnesį, veikia trečiojo amžiaus universitetas, istorijos fakultetas“ „Kultūra yra svarbi ir įtakinga ekonomikos dalis“ „Infrastruktūros išnaudojimas ir pritaikymas kuo įvairesnei veiklai, išsaugant ir paveldo sluoksnius“ „Neskatiname vartotojiškos kultūros, mokomės pamatyti tai ką jau turim, įvertinti tai.“
Inovacijos	Vadybinės	Strateginis veiklos planas Viešieji pirkimai Tarpdisciplininė komanda	„Laikytume inovacija strateginį veiklos planą <...> apsibrėžėme viziją, misiją, veiklos tikslus, priemones ir pan.“ „Viešieji pirkimai irgi inovatyvūs <...> paliekame kūrėjui laisvę. Jie gali pateikti savo pasiūlymus. Surenkame ekspertų komisiją“. „Tarpdisciplininė komanda <...> ne tik istorikai, bet ir antropologai, sociologai, urbanistai, architektai, režisierius, informacinių technologijų specialistai <...> kad rezultatas būtų kuo įvairesnis ir daugiasluoksniškesnis“

	Paslaugos	Technologinės naujovės Skaitmenizacija	„Iš technologijų, be abejonės, skaitmenizuojame, naudojame virtualų vedlį, papildytą realybę, rengiame virtualias parodas, turime virtualaus muziejaus platformą“
	Socialinės	Poreikių tenkinimas	„Gestų kalba, audiovizualika, titruojami įrašai <...> galvojame apie įvairius poreikius“.

Atlikus *Kauno miesto muziejaus* statistinių duomenų analizę (žr. 6 lentelė), galima pasidžiaugti, kad surengtų edukacinių užsiėmimų ir renginių skaičius per 2020-2022 metus smarkiai šoktelėjo. Nors kasmet edukacinių temų pasirinkimas yra sumažinimas, tai nesudaro jokios įtakos lankytojų skaičiui – jų beveik padvigubėjo. Kasmet surengiama vis daugiau parodų tiek fiziniame muziejaus vietoje, tiek skaitmeninėje, virtualioje erdvėje. Pastarųjų – 2022-ųjų metų statistikoje matoma itin ženklus suskaitmenintų kultūros objektų skaičiaus didėjimas. Šią statistiką lėmė 2020 metais pradėtas projektas „Kauno miesto muziejaus skaitmeninių kultūros produktų ir paslaugų pasiūlos didinimas“, kurio pagrindinis laimėjimas – sukurta turinio platforma „Virtualus muziejus“. Būtent per pastaruosius trejus metus, projekto vykdymo laikotarpiu, sukurta naujų, edukacinių, suskaitmenintų vaizdo ir garso platformų.

6 lentelė. Kauno miesto muziejaus trejų metų statistinių duomenų palyginimas (sudaryta autorės, remiantis Muziejų veiklos statistika, 2020-2022 m.)

Muziejaus veiklos rodiklis	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Edukacinių užsiėmimų temų skaičius	37	34	35
Surengtų edukacinių užsiėmimų skaičius	410	625	933
Surengtų renginių skaičius	67	94	154
Suskaitmenintų kultūros paveldo objektų skaičius	9471	8609	37052
Surengtų parodų skaičius	23	30	26
Surengtų virtualių parodų skaičius	10	15	9
Lankytojų skaičius	26671	43364	59974

Aptariant statistikos rezultatus, atkreiptinas dėmesys į muziejaus veiklos ataskaitas, išskiriant būtent tuos rodiklius, kurie susiję su inovacijų kūrimu, skaitmeninimu ir darnaus vystymosi principų įgyvendinimu. Kiekvienais metais buvo siekiama suskaitmeninti atitinkamą skaičių objektų, sveikintina, kad pasiekta daug daugiau nei buvo užsibrėžta. Be abejonės, kaip ir minima muziejaus ataskaitose, didelę įtaką tam padarė pasaulinė pandemija, tačiau net ir atslūgus situacijai, skaitmeninimo rodikliai viršijo planinę reikšmę. Kasmet muziejui svarbus tarpsektorinis bendradarbiavimas, 2022 metais rodiklis ženkliai viršytas, nes tais metais Kaunas kaip Europos kultūros sostinė vykdė daugiau veiklų ir siekė į jas įtraukti kuo daugiau partnerių. Inovacijų ir darnaus vystymosi aspektu rodiklių nė vienais metais nebuvo numatyta.

Atliekant interviu, Kauno miesto muziejaus inovacijų vadovė akcentavo, kad svarbus inovatyvus sprendimas – strateginis veiklos planas, todėl svarbu panagrinėti jame nurodytus tikslus ir uždavinius ir išsiaiškinti, ar numatomas dėmesys inovacijų kūrimo ir darnaus vystymosi principų klausimais.

Strategija orientuota į keturias veiklos kryptis: žinomumo, atpažįstamumo ir lankytojų pritraukimo didinimą; tvaraus finansavimo užtikrinimą; ekspozicijų ir infrastruktūros atnaujinimą; komandinio darbo, vidinės motyvacijos ir komunikacijos gerinimą. Strateginiame 2022-2025 m. veiklos plane aptinkamas uždavinys – sukurti lankytojams patrauklias ir inovatyvias erdves. Šiam uždaviniui įgyvendinti muziejaus darbuotojai numatę didinti prieinamumą įvairių poreikių grupėms. Kauno miesto muziejus per trejus metus yra įsipareigojęs sukurti net 3 skirtingoms lankytojų grupėms pritaikytas ekspozicijas. Galima konstatuoti išankstinę išvadą, kad darnaus vystymosi principų įgyvendinimui inovatyvių sprendimų kūrime vienu iš pagrindinių tikslų tampa prieinamumo didinimas. Muziejai siekia įtraukti skirtingų poreikių asmenis, sukurti visiems prieinamą ir įtraukią kultūrą. Taip prisidedama prie darnaus vystymosi principų – žmonės ir partnerystė realizavimo.

Iš tiesų, priešingai nei pirmuoju atveju analizuotas *Švietimo istorijos muziejus, Kauno miesto muziejus* gali didžiuotis palankesnėmis aplinkybėmis plėtrai. Didelę įtaką muziejaus veiklai daro bendrakūra. Organizacijos viduje vykstantys procesai nėra sukoncentruoti vienam asmeniui pagal jo veiklos spektrą, o priešingai – integruojami į kiekvieno muziejaus darbuotojo veiklą, nusistatomi prioritetai, sukuriamos veiklos grupės. Svarbiu aspektu tampa ir kūrejo laisvė, kiekvieno asmens indėlio svarba. Galima teigti, kad vienas iš DVT principų – partnerystė – yra sudedamoji muziejaus veiklos dalis.

3 atvejis. Kauno IX forto muziejus

Muziejus įkurtas 1958 m. ir nuo pat įkūrimo pradžios gavo respublikinio muziejaus statusą. Kaip Kauno tvirtovės dalis, muziejus yra memorialinio tipo, saugomas valstybės kaip istorinis ir architektūrinis paminklas, bene geriausiai išlaikęs autentiškumą paveldo objektas. Muziejuje lankytojai supažindinami su Kauno tvirtovės, pirmojo pasaulinio karo ginkluotės ir ekipuotės pavyzdžiais, organizuojami pažintiniai pasivaikščiavimai po *IX forto* gyvųjų sienų galerijas ir tunelius, dar kitaip vadinamus požemius. Kita ekspozicinė dalis skirta atkurti įvairių represijų epizodus, žydų tautos tragediją. Muziejuje vyksta įvairūs renginiai, parodos organizuojamos teminės ekskursijos. Muziejaus internetinėje svetainėje pristatomos keturios ekspozicijos, kurios šiuo metu yra prieinamos lankytojams. Edukaciniai užsiėmimai taip pat orientuoti į mokyklinio amžiaus asmenis, tačiau siūlomos teminės ekskursijos neatsisžvelgiant į amžių. Iš tiesų muziejaus patalpose dažnai vyksta įvairios istorinės tematikos paskaitos, taip siekiama skatinti mokymosi visą gyvenimą procesą

Interviu metu kalbėtasi su kultūrinės veiklos vadybininke (žr. 7 lentelė), kuri muziejuje dirba nuo 2022 metų liepos mėn., todėl negalėjo papasakoti, kas tiksliai nuveikta per tris metus, tačiau kaip vieną didžiausių vadybinių inovacijų įvardija restruktūrizaciją, kuomet išrinktas naujas direktorius, kurio iniciatyva visiškai pakeistos muziejinės pareigybės, cit.: „<...> darbo sistema yra suskirstyta į skyrius, kurie atsakingi už tam tikrą veiklą, tie skyriai turi savo vadovus“. Naujovę darbuotoja įvardija ir rinkodaros skyrių: „rinkodaros mokomės visi, tai visiška naujovė <...> kas yra komunikacija, kam ji skirta“. Taigi muziejaus vidiniai procesai yra orientuoti į rinkodarinius sprendimus, o į tai sutelkiama visa muziejaus bendruomenė. Dar kitos vadybinės iniciatyvos, kylančios iš vadovo, yra planavimo sistemos. Diegiami nauji sisteminiai sprendimai organizacijos viduje, kaip patobulti, paspartinti veiklos procesus. Kaip ir minėjo *Kauno miesto muziejaus* inovacijų vadovė, panašiai įvardija ir *IX forto* muziejininkė: „kiekvienais metais sudarome veiklos planą ir jis vis labiau yra inovatyvesnis“. Galima daryti prielaidą, kad muziejams veiklos planas yra svarbi priemonė tobulinant veiklą ir jos pasiūlą.

Teorinėje dalyje minėta, kad muziejus gali būti suprantamas kaip telkėjas, kaip visuomenės atspindys turi sukurti poveikį. Respondentė pasakoja, kad „viskas, kas išeina pro muziejaus duris, turi turėti nešančią žinutę, koks tas muziejus yra“. IX forto muziejus kaip istorinis muziejus turi tikslą – saugoti istorinę atminį:

„Komunikuojam žinutes, kurios susijusios su istorijos atminties saugojimu, kuri yra bendruomeninė. Muziejuje yra keturios bendruomenės, žydu, nes yra holokausto tema, okupacinio režimo bendruomenė, nes turime daug rezistencinių kovotojų, taip pat tarpukario periodas, kai fortas buvo kalėjimas ir paties forto istorija – Kaunas – miestas tvirtovė, ką reiškia būti tokiu miestu?“

Muziejuje vyrauja keturios temos su trauminėmis patirtimis. Respondentės teigimu, atminties saugojimas – inovatyvu, nes atmintis, šiuo atveju, tampa eksponatu. Muziejinkės nuomone, sunkiomis temomis kalbėti yra sunku, neretai žmonės to ir nenori, tačiau pasitelkiant meną, muziką ir edukacijas – šalutines šakas, galima tomis temomis kalbėti „<...> ir tada nebūna taip sunku, nes įvyksta santykis – tada muziejus įvykdo savo misiją“. Taip pat kaip ir prieš tai minėtuose atvejuose, taip ir šiame muziejuje yra naudojamos technologinės inovacijos, ypač vykdomas skaitmenizacijos procesas, suskaitmeninti eksponatai. Inovatyvus skaitmeninis sprendinys – atminties istorijų skaitmeninimas. Skaitmeniniame kataloge kiekvienas žmogus gali užrašyti, papasakoti savo istoriją. Internetinėje muziejaus svetainėje galima rasti virtualų turą. *YouTube* platformoje įkelta nemažai paskaitų įvairiomis istorinės atminties temomis.

Paklausus apie darnaus vystymosi tikslus, pašnekovė prisipažino apie juos mažai ką girdėjusi, tačiau paaiškinus plačiau, įvardijo, kad *IX forto muziejaus* veiklas mato iš švietimo, bendruomenės kūrimo DVT tematikos: „bendraujame su atstovais, svarbus santykis, apie ką jie nori kalbėti <...> jei sugalvojame projektą apie tremtinius, mes einame pas juos ir klausiamo, ką galvojate apie tai, ar jums mums tai priimtina“. Minėtina, kad šiais metais (2023 m.) muziejuje numatytas erdvių atnaujinimas. Muziejaus erdvės turėtų būti labiau orientuotos į vartotojų poreikius, dėl patogumo bus įrengta laukimo erdvė, daiktų spintelės ir drabužinė, suvenyrų parduotuvėlė, galbūt netgi knygynas. Tai galima priskirti paslaugų inovacijoms. Taip pat prie jų svarbus ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kas kuria pagrindą tvaraus miesto, bendruomenės kūrimo procese. Pavyzdžiui, *IX forto* erdvėse vyko dalis Kauno, kaip Europos kultūros sostinės, renginių, dėl itin autentiškos aplinkos.

7 lentelė. Interviu duomenys su Kauno IX forto muziejaus kultūrinės veiklos vadybininke (sudaryta autorės)

Kategorijos	Subkategorijos	Temos	Pagrindžianti interviu citata
DVT	Visiems prieinamas švietimas Tvarūs miestai ir bendruomenės	Įtrauktis, edukacijos, ekspozicijos	„Be abejonės, švietimo sklaida ir prieinamumas“ „Telkiame bendruomenes, klausiamo jų nuomonės dėl kitų, naujų ekspozicijų“
Inovacijos	Vadybinės	Lyderio vaidmuo Restruktūrizacija Rinkodara	„Kai pasikeitė vadovas, muziejaus viduje vyko restruktūrizacija: „<...> darbo sistema yra suskirstyta į skyrius, kurie atsakingi už tam tikrą veiklą, tie skyriai turi savo vadovus“ „Rinkodaros mokomės visi skyriai, visi darbuotojai“
	Paslaugos	Technologinės naujovės Skaitmenizacija	„Skaitmeninimo rodiklis yra vienas iš svarbiausių, turime vesti ataskaitas“

	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	„Muziejaus erdvės yra naudojamos ir spektakliams, kitiems renginiams kaip autentiška, kitokia vieta“
--	------------------------------------	--

Lyginant muziejaus trejų metų statistikos duomenis (žr. 8 lentelė), galima teigti, kad kaip ir prieš tai minėtuose dvejuose muziejuose, edukacinės paslaugos auga: kasmet didėja pasiūla, edukacinių užsiėmimų skaičius beveik padvigubėja. Visgi pastebėta, kad nors ir bendras lankytojų skaičius auga, IX forto muziejuje nuo 2020 m. per metus surengta dvejais renginiais mažiau, parodų skaičius taip pat ryškiai sumažėjo, neišlaikoma panašaus skaičiaus, apmaudu tai, kad virtualių parodų 2021 metais nesurengta nė vienos. 2022 metų duomenys rodo, kad itin išaugo suskaitmenintų objektų skaičius. Muziejaus darbuotoja interviu metu taip pat minėjo, kad skaitmeninimo rodiklis yra itin svarbus, kasmet yra didinamas, todėl galima tikėtis, kad šis skaičius kasmet augs.

8 lentelė. Kauno IX forto muziejaus 3 metų statistinių duomenų palyginimas (sudaryta autorės, remiantis Muziejų veiklos statistika, 2020-2022 m.)

Muziejaus veiklos rodiklis	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Edukacinių užsiėmimų temų skaičius	12	16	16
Surengtų edukacinių užsiėmimų skaičius	123	217	338
Surengtų renginių skaičius	12	10	8
Suskaitmenintų kultūros paveldo objektų skaičius	1550	1496	20836
Surengtų parodų skaičius	7	3	4
Surengtų virtualių parodų skaičius	2	0	1
Lankytojų skaičius	29859	36939	53072

Apžvelgus IX forto muziejaus veiklos ataskaitas, minėtina, kad tiek šio muziejaus, tiek ankstesnių dviejų atvejų inovacijų kūrimo procesą vertinti yra itin sunku dėl tiriamuoju laikotarpiu buvusios pandeminės situacijos. 2022 metai, kaip atsigavimo metai, jau leidžia gauti tinkamesnius tyrimo duomenis. Visgi, šiame muziejuje 2020 – 2021 metais buvo apsibrėžta įgyvendinti struktūrinę pertvarką, apie tai taip pat minėjo respondentė interviu metu. 2021 metais sukurta ir pasiūlyta naujų nuotolinių edukacinių užsiėmimų, virtuali ekskursija okupacijų ekspozicijos tematika. Muziejus kasmet taiko naujas audiovizualines instaliacijas. Praeitais metais itin didelis dėmesys skirtas skirtingų tautinių bendruomenių inovatyvių edukacinių užsiėmimų parengimui. Be abejonės, kaip ir kituose muziejuose itin svarbūs skaitmeninimo rodikliai, tai įrodoma veiklos planuose ir ataskaitose. Šiuo metu vienas muziejaus pastatų yra modernizuojamas, tikėtina, kad po atnaujinimo jame bus daugiau šiuolaikiškesnių erdvių lankytojams, o darbuotojams sukurtos patogios sąlygos kurti. Stebėjimo būdu surinkti duomenys rodo, kad muziejus yra įtraukus, bet tikėtina, kad daugiau dėl istorinės vertės, o ne inovatyvių šių dienų sprendimų. Žinoma, jie ne mažiau svarbūs kuriant šiuolaikinio muziejaus paveikslą.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima konstatuoti, kad visuose trejuose muziejuose dominuojanti inovacija yra skaitmenizacija, nes tai yra vienas iš svarbiausių rodiklių apibrėžiančių inovatyvią muziejaus veiklą. Tirtuose muziejų atvejuose kuriamos trijų tipų inovacijos: vadybinės, paslaugų ir socialinės. Vadybinėmis muziejų darbuotojai įvardija bendrakūrą, kuri apibūdinama kaip svarbūs organizacijos viduje vykstantys procesai, vadovo vaidmuo ir jo gebėjimas strategiškai sugeneruoti įstaigos veiklą įtraukiant kuo daugiau įvairių sričių specialistų, kurie dalyvautų inovacijos kūrimo procese. Organizacijoje taikant bendrakūrą tikėtina didesnė nauda ir geresnis

rezultatas, o iš to ir vartotojų pasitenkinimas. Paslaugų inovacijomis laikomos technologinės naujovės, kurios pritaikomos edukacijoje ir ekspozicijose. Tai, kaip sukuriama paslauga sąlygoja prieinamumo didinimą. Socialinės inovacijos - poreikių tenkinimas. Kaip minėta teorinėje dalyje, tai yra tokios naujovės, kurios pritaikomos skirtingoms socialinėms grupėms ir sprendžia atskirties problemas. Iš trijų analizuotų atvejų inovatyviausiu laikytinas Kauno miesto muziejus, nes pasižymi visais minėtais inovacijų tipais ir netgi išsiskiria iš kitų dėl papildomų inovatyvių sprendimų, kaip pavyzdžiui, strateginis veiklos planas, kurio alternatyva muziejinėje veikloje iki šiol buvo tik metinis veiklos planas. Taip pat šiame muziejuje ryškiausias bendrakūros procesas. Švietimo istorijos muziejus, kaip daug mažesnė kultūros įstaiga negali pasižymėti didelėmis inovacijomis dėl daug mažesnio finansavimo, tačiau labiausiai iš visų išsiskiria edukacijų gausa ir švietimo idėjos skleidimu, taip prisidedama prie ketvirto DVT – kokybiško švietimo. IX forto muziejus inovacijos, tikėtina, kad bus matomos kiek vėliau, nes tiek vadybinės, tiek paslaugų tobulinimo inovacijos yra visiškai naujai taikomos ir tebeįgyvendinamos. Darnaus vystymosi principai visuose tirtuose muziejuose yra suprantami gana plačiai. Minėtina, kad muziejininkų žinios apie DVT ir tvarumo, darnumo principus yra gana menkos, todėl suvokti, kaip muziejų kuriamos inovacijos prisideda prie šių principų įgyvendinimo darbuotojams buvo sunkiai įvardijamos, tačiau, kaip ir manyta, įvardijama muziejaus kaip švietėjo vaidmuo, prisidėjimas prie nelygybės mažinimo ir tvarių, taikių bendruomenių kūrimo ir jų įgalinimo.

Išvados

1. Kultūros vertė darnaus vystymosi kontekste yra suprantama kaip svarbi dedamoji dalis. Nors ilgą laiką manyta, kad darniam vystymuisi svarbūs tik ekonominiai, socialiniai ir aplinkosauginiai aspektai, imta suvokti, kad kultūra yra ketvirtoji darnaus vystymosi dimensija. Kultūriniai aspektai darnaus vystymosi tiksluose nėra konkrečiai įvardijami, tačiau vertė ryškiausiai matoma penkiuose DVT: ketvirtame (kokybiškas švietimas), aštuntame (ekonominis augimas), vienuoliktame (darnūs miestai ir bendruomenės), dvyliktame (atsakingas vartojimas) ir šešioliktame (taika ir teisingumas). Kultūra darnaus vystymosi principų įgyvendinimo procese prisideda trejomis funkcijomis: kaip kūrėja, tarpininkė ir pagrindas vystyti kitus tvarumo tikslus. Vyrauja suvokimas, kad pagrindinis kultūros sektoriaus vaidmuo yra teikimas. Tiriamasis objektas – muziejus – darnaus vystymosi kontekste yra suvokiamas kaip viešoji pedagogika, skatinanti įsitraukti ir bendruomeniškai spręsti tvarumo problemas. Ypač svarbus ir išryškėjantis muziejaus vaidmuo – teisių, laisvės ir lygybės skleidimas, todėl kultūros vieta darnaus vystymosi koncepcijoje bendraja prasme gali būti suprantama iš žmogaus teisių aspekto.

2. Inovacijų kūrimo specifika muziejų kontekste apibrėžiama kaip kelių etapų procesas, kuomet siekiama ką nors patobulinti muziejaus viduje arba paslaugas, produktus, kurie prieinami vartotojams, šiuo atveju, muziejų lankytojams. Muziejuose vyraujanti inovacija – skaitmenizacija. Šių dienų kontekste tai yra vienas svarbiausių rodiklių, apibūdinančių muziejaus veiklą. Nors inovacijų tipų gali būti daugiau, pagrindinės yra vadybinės, paslaugų ir socialinės inovacijos. Visos jos gali būti veikiamos arba yra kuriamos technologijų pagrindu, todėl atskirai gali būti išskiriamos ir technologinės inovacijos. Visos jos yra ryškiausios ir muziejų kontekste. Socialinėmis laikytinos tokios, kurios yra orientuotos į poreikių atliepimą ir bendruomenių sutelkimą, lygybės kūrimą. Vadybinės – organizacijos viduje vykstantys pokyčiai (strateginiai, koordinavimo, kontrolės ir pan.). Paslaugų iš esmės gali apjungti visus kitus inovacijų tipus, tačiau jos pagrindas – patobulinti arba sukurti tai, kas palieka vertę. Inovacijų kūrimo procesą veikia išorinė ir vidinė organizaciją supanti aplinka, nuo kurios priklauso tolimesni inovacijos kūrimo ir diegimo veiksniai: valdymas ir plėtra, kurią sudaro planavimas, kūrimas, testavimas bei procesinė eiga: diegimas, rinkodara, stebėjimas ir tobulinimas.

3. Susisteminius žinias apie tarptautinę ir nacionalinę inovacijų ir darnaus vystymosi tikslų realizavimo muziejuose politiką ir praktikas, galima konstatuoti, kad muziejų veiklai įtaką daro įvairūs reglamentuojantys dokumentai, teisės aktai, valstybinių organizacijų ir institucijų nutarimai. Globaliu mastu svarbiausia yra ICOM, kuri rūpinasi muziejinio paveldo saugojimu ir tęstinumu visame pasaulyje. Lietuvoje taip pat yra šios organizacijos komitetas, remiantis šalies muziejus ir tarpininkaujantis vykdamas ICOM principus. Europinio lygmens dokumentuose inovacijos ir darnaus vystymasis suprantamas reikšminga rinkodaros dalis, todėl šioms sritims ir jų vystymo klausimams parengta gana didelė dalis strateginių dokumentų, planų ir programų, jos yra vis iš naujo pratęsimos, įtraukiant naujus uždavinius ir kriterijus. Nors Lietuvoje šioms sritims dar nėra skiriamas pakankamas dėmesys, tačiau pastebima, kad jų svarba didėja, o ypač išskiriama, kad inovacijos ir darnaus vystymasis yra glaudžiai susijęs su kultūra, švietimu ir užimtumo didinimu. Ypač svarbi tarpsektorinė partnerystė. Muziejų veiklą darnaus vystymosi kontekste ryškiausiai apibrėžia 2018 metų *Nacionalinė muziejų koncepcija pagal tvaraus vystymosi principus*. Apibendrinus analizuotus teisės aktus pastebėta, kad Lietuvoje inovacijų kūrimui skiriamas per menkas dėmesys, nors prioretizuojamos švietimo, prieinamumo didinimo, bendrystės ir tvarumo sritys.

4. Empiriškai ištyrus Kauno miesto savivaldybės muziejų inovacijų kūrimo įtaką darnaus vystymosi tikslams įgyvendinti, pastebėta tai, kas buvo minėta ir teorinėje dalyje – skaitmenizacija yra dominuojanti inovacija ir svarbiausias rodiklis muziejų veikloje. Tyrime dalyvavusiuose muziejuose: Švietimo istorijos muziejuje, Kauno miesto muziejuje ir IX forto muziejuje yra kuriamos vadybinės, paslaugų ir socialinės inovacijos, kurios persirengia arba yra kuriamos ir technologijų pagrindu. Vadybinėmis laikytina bendrakūra – įvairių sričių specialistų įtraukimas, vadovo vaidmuo, strateginės muziejaus veiklos planavimas. Paslaugų inovacijos – edukacinės ir ekspozicinės naujovės, kurios dažnai kuriamos pasitelkiant technologines naujoves. Šio tipo inovacijos kuriamos su tikslu didinti prieinamumą. Tuo pačiu ne mažiau svarbios ir socialinės inovacijos, nes siekiama patenkinti įvairių poreikių asmenų užimtumo ir atskirties problemas. Švietimo istorijos muziejus kaip ganėtinai maža švietimo ir kultūros įstaiga dėl finansinio stygiaus negali kurti didelių inovacijų, tačiau bene labiausiai išsiskiria edukacijomis iš švietėjiškų idėjų skleidimu, taip prisideda prie ketvirto DVT realizavimo, taip pat švietimo pagalba kalbama ir kitomis tvarumo temomis. IX forto muziejaus inovacijos ryškiausios vadybinėje srityje ir paslaugų tobulinime, tačiau šiuo metu dėl kūrimo proceso kol kas nėra matomos vartotojams – muziejų lankytojams. Inovatyviausiu muziejumi galima laikyti Kauno miesto muziejų, kuriame kuriamos visų trijų tipų inovacijos ir netgi įtraukiami papildomi inovatyviais laikyti sprendimai. Itin ryškus bendrakūros procesas, kuris įvardijamas kaip vienas stipriausių skiriamųjų muziejaus bruožų. Visų trijų tyrime dalyvavusių muziejų darbuotojai menkai žinojo apie DVT, tačiau trumpai su jais supažindinus įvardijo, kad muziejų mato kaip švietėją, kuris prisideda prie nelygybės mažinimo, kuria tvarias ir taikias bendruomenes, jas įgalina ir skatina dalyvauti.

Rekomendacijos

Muziejams:

1. Remiantis *Arches* projektu įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus susijusius su prieinamumu ir adaptuoti muziejaus paslaugas suteikiant prieigą prie meno, kultūros artefaktų kuo įvairesnėms poreikių grupėms. Kaip pavyzdys galėtų būti muziejaus erdvių, objektų sukūrimas ir pritaikymas Brailio raštu (akliesiems) arba itin dideliu šriftu, garsiniais gidais (silpnaregiams), transkripcinis pateikimas (kurtiesiems). Pastebėta, kad to siekiama, įtraukiama į veiklos planus, tačiau akivaizdžių idėjų dar trūksta.
2. Taikyti inovatyvius sprendimus, pavyzdžiui, skatinti multisensorines ekskursijas, integruojančias eksponatų lietimą, garsinį vaizdavimą, muziką, meno dirbtuves ir pan. Dalyvavimu grįsti projektai, kuomet muziejus pateikia tokį turinį, kuris apjungtų skirtingus lankytojus, o jie galėtų veikti kaip turinio kūrėjai, platintojai – tarpusavyje sąveikautų.
3. Kurti organizacinę kultūrą, kuri kasdieninę veiklą, praktiką ir politiką formuotų įsitikinimais ir vertybėmis. Taikyti bendrakūros procesą kuriant inovacijas, įtraukti įvairių sričių specialistus ieškant kaip patenkinti vartotojų poreikius ir prisidėti prie darnaus vystymosi principų realizavimo.

LR Kultūros ministerijai ir Kauno miesto savivaldybei:

1. Parengti daugiau inovacijas ir darnumą reglamentuojančių dokumentų, kuriuose kultūros darbuotojai būtų supažindinami su darnaus vystymosi tikslais ir jų svarba muziejininkystėje. Parengti inovacijų kūrimo gidus, įtraukti muziejaus veiklas į tarptautinius, nacionalinius projektus.
2. Atkreipti didesnę dėmesį į tokius projektus, kuriuos teikia mažesnę finansavimą gaunantys muziejai, tačiau kurių idėjos ir pasiūlymai yra itin inovatyvūs ir reikalingi siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi principus.
3. Mažinti biurokratizmą, įgalinti galimybes muziejams tapti daugiau verslo paslaugų įmonėmis. Apriboti muziejaus veiklas, (skaičiavimus ir pan...), kurie atima daug laiko, kuris galėtų būti skirtas inovatyvių idėjų kūrimui ir įgyvendinimui.

Tyrėjui:

1. Inovacijų kūrimas muziejuose siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi principus tiriamajame lauke yra nauja tema, todėl galima atlikti panašaus pobūdžio tyrimų siekiant išsiaiškinti situaciją kituose miestuose, regionuose ar net visoje šalyje. Įdomu atlikti vartotojų patirties tyrimus, kurie leistų įvertinti, kokių inovacijų trūksta ir ar esamos iš tiesų prisideda prie darnaus vystymosi principų suvokimo ir tikslų įgyvendinimo, koks yra muziejų vaidmuo vartotojų akimis.

Literatūros sąrašas

1. Badry, M. (2021). Museum: Culture as a Fourth Pillar of Sustainable Development, *Heritage For All*. doi: 10.13140/RG.2.2.35273.80486.
2. Bailey-Ross, C., Gray, S., Ashby, J., Terras, M., Hudson-Smith, A. ir Warwick, C. (2016). Engaging the museum space: mobilizing visitor engagement with digital content creation. *Digital scholarship in the humanities*, 32(4), 689-708. doi:10.1093/lhc/fqw041.
3. Bartkutė, R. (2020). Bendrieji muziejų vadybos principai kultūros ir kūrybinių industrijų kontekste. *Modernaus muziejaus veiklos gairės. Muziejininkystės studijos II*, 10-39. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: https://www.emuziejai.lt/wp-content/uploads/2013/02/Muziejininkystes_studijos_II.pdf.
4. Bertacchini E. ir Morando, F. (2011). The Future of Museums in the Digital Age: New Models of Access and Use of Digital Collections. *International Journal of Arts Management*, 15(2), 60-72 [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/docview/1323008907/fulltextPDF/C2F125A288C14281PQ/45>
5. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
6. Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427 [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>
7. Camarero, C., Garrido, M., ir Vicente, E. (2011). How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums. *Journal of cultural economics*, 35(4) 247-266 [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/7199616/How_cultural_organizations_size_and_funding_influence_innovation_and_performance_the_case_of_museums.
8. Coblenca, E. ir Sabatier, V. (2014). Articulating growth and cultural innovation in art museums: The Louvre's business model revision. *International Studies of Management & Organization*, 44(4), 9-25. doi:10.2753/IMO0020-8825440401.
9. Correia, S. É. N., Oliveira, V. M. D., ir Gomez, C. R. P. (2016). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework, *Revista De Administração Mackenzie*, 17(6), 102–133. doi: 10.1590/1678- 69712016/administracao.v17n6p102-133.
10. Čiegis, R. ir Pečkaitienė, J. (2013). Darnaus vystymosi poveikis gyvenimo kokybei. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 68, 7-26. doi: 10.7220/MOSR.1392.1142.2013.68.1.
11. Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G., Horlings, L., Battaglini, E., Birkeland, I., ... Reimer, M. (2015). *Culture in, for and as sustainable development: Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability*, University of Jyväskylä [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/50452>.
12. Donate, M. J., ir de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2), 360-370 doi:10.1016/j.jbusres.2014.06.022.
13. Eid, H. (2016). The Museum Innovation Model: A museum perspective on innovation. In *Museums and the Web*, Conference 2016, Los Angeles (pp. 261-276) [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/profile/Haitham->

- Eid/publication/329884894_The_Museum_Innovation_Model_A_museum_perspective_on_innovation/links/5c207fa4299bf12be395d44c/The-Museum-Innovation-Model-A-museum-perspective-on-innovation.pdf.
14. Errichiello, L., ir Micera, R. (2018). Leveraging smart open innovation for achieving cultural sustainability: Learning from a new city museum project. *Sustainability*, 10(6). doi:10.3390/su10061964
 15. Eriksonas, L., Gečienė-Janulionė, I., Nevinskaitė, L., Tauraitė-Kavai, E., ir Žvinklienė, A. (2015). *Inovacijų tinklų kūrimasis Lietuvoje: atvejų studijos*. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
 16. Fanea-Ivanovici, M., ir Pană, M. C. (2020). From Culture to Smart Culture. How digital transformations enhance citizens' well-being through better cultural accessibility and inclusion. *IEEE Access*, 8. doi:10.1109/ACCESS.2020.2975542.
 17. Feil, A. A. ir Schreiber, D. (2017). Sustainability and sustainable development: unraveling overlays and scope of their meanings. *Cadernos Ebape. br*, 15, 667-681. doi: 10.1590/1679-395157473
 18. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ Registrų centras.
 19. García-Muiña, F. E., Fuentes-Moraleda, L., Vacas-Guerrero, T., ir Rienda-Gómez, J. J. (2019). Understanding open innovation in small and medium-sized museums and exhibition halls: An analysis model, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4357-4379 [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2018-0260/full/html>
 20. Giannini, T. ir Bowen, J. P. (2019). Museums and Digitalism. In: Giannini, T., Bowen, J. (eds) *Museums and Digital Culture*. Springer Series on Cultural Computing. Springer, Cham. doi: 10.1007/978-3-319-97457-6_2.
 21. Gonsales, F. I. (2021). Social marketing for museums: an introduction to social marketing for the arts and culture sector. *Management Journal*, 56, 314-333. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/RAUSP-08-2020-0194>.
 22. Guo, S. (2021). The Impact of Accessibility of Local Museums on the Visiting Experience under the Intelligent Design Framework. In *2021 2nd International Conference on Intelligent Design (ICID)* (pp. 476-481), IEEE. doi:10.1109/ICID54526.2021.00099.
 23. Gusson, P., ir Öhman, J. (2022). Museum education and sustainable development: A public pedagogy. *European Educational Research Journal*, 21(3), 469-483. doi: 10.1177/14749041211056443
 24. Güner, A. ir Gülaçti, I. (2022). Business models transformed by digitalization in contemporary art museums and galleries. *Journal of Graphic Engineering and Design*, 13(1). doi: 10.24867/JGED-2022-1-013.
 25. Hao, M. J., ir Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global journal of management and business research*, 15(9), 1-6 [žiūrėta 2023-05-21]. Prieiga per internetą: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1737>

26. Holden, E., Linnerud, K., Banister, D., Schwanitz, V. J., ir Wierling, A. (2017). *The imperatives of sustainable development: needs, justice, limits*. Routledge.
27. Yugin, D. (2018). The Role of Natural History Museums in the Promotion of Sustainable Development. *Museum International*, 60 (1-2), 20-28. doi:10.1111/j.1468-0033.2008.00633.x
28. Jonaitienė, E. ir Stasiūnaitienė, K. (2021). Muziejaus patrauklumo kultūriniam turizmui vertinimas lankytojų požiūriu: BĮ „Neringos muziejai“ atvejo analizė. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (2), 19-31 [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/jaunuju-mokslininku-darbai/article/download/25146/24830/>.
29. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
30. Kiaušienė, I. ir Mikalauskienė, A. (2020). Kultūros kuriama vertė darnaus vystymosi kontekste: Baltijos šalių atvejis. *Information & Media*, 89, 55-72 [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/IM/article/view/18201>.
31. Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61 (3), 453-460. doi:10.1016/j.bushor.2018.01.011
32. Klarin, T. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 21(1), 67-94. doi:10.2478/zireb-2018-0005.
33. Kwan, L. Y. Y., Leung, A. K. Y., ir Liou, S. (2018). Culture, creativity, and innovation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(2), 165-170. doi: 10.1177/0022022117753306.
34. Lazzeretti, L. ir Sartori, A. (2016). Digitisation of cultural heritage and business model innovation: the case of the Uffizi gallery in Florence. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 14, 945-970 [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/1436/1105>
35. Lee, S. M. ir Trimi, S. (2018). Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 1-8. doi:10.1016/j.jik.2016.11.001
36. Liao, H., Zhao, M. ir Sun, S. (2020). A Literature Review of Museum and Heritage on Digitization. *Digitalization, and Digital Transformation*. 5, 6. doi:10.2991/assehr.k.200428.101
37. Loach, K., ir Rowley, J. (2022). Cultural sustainability: A perspective from independent libraries in the United Kingdom and the United States. *Journal of Librarianship and Information Science*, 54(1), 80-94. doi:10.1177/0961000621992824
38. Malaga, L. R. ir Brown, K. (2019). Museums as Tools for Sustainable Community Development: Four Archaeological Museums in Northern Peru. *Museum International*, 71 (3-4), 60-75 [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13500775.2019.1702258>
39. McGhie, H. A. (2019). *Museums and the Sustainable Development Goals: a how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partners*. Curating Tomorrow.
40. Migonytė, V. (2015). Kultūros paveldo skaitmenizacijos procesai ir patirtys Lietuvoje. In D. Citvarienė, S. Čizaitė, Rudokienė, R. Dikšaitė, L. Dovydaitytė, K. Juraitė, . . . J. Tutlytė (sudar.), *Komunikuoti kultūrą: institucijos, strategijos, auditorijos* (pp. 331-256). Vilnius: Versus Aureus.
41. Mikalauskienė, A. (2014). Darnaus vystymosi paradigma ir jos raida. In *Darnus vystymasis: teorija ir praktika/sudarytoja Dalia Štreimikienė* (pp. 10-30). Vilnius: Vilniaus universitetas.

42. Miķelsone, E. ir Liela, E. (2016). Idea Management and Web-Based Idea Management Systems Situation and Potential in Latvia. *Economics and Business*, 29 (1), 27–36. doi: 10.1515/eb-2016-0018 .
43. Mondejar, M. E., Avtar, R., Diaz, H. L. B., Dubey, R. K., Esteban, J., Gómez-Morales, A., ... Garcia-Segura, S. (2021). Digitalization to achieve sustainable development goals: Steps towards a Smart Green Planet. *Science of The Total Environment*, 794. [žiūrēta 2022-12-05]. Prieiga per internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048969721036111>.
44. Navarrete, T. (2019). Digital heritage tourism: innovations in museums. *World Leisure Journal*, 61(3), 200-214. doi: 10.1080/16078055.2019.1639920.
45. Nogare, D. C. ir Murzyn-Kupisz, M. (2021). Do museums foster innovation through engagement with the cultural and creative industries? *Journal of Cultural Economics*, 45, 671–704. doi: 10.1007/s10824-021-09418-3.
46. Ovallos-Gazabon, D., Meléndez-Pertuz, F., Collazos-Morales, C., Zamora-Musa, R., Cardenas, C. A., & González, R. E. (2020). Innovation, technology and user experience in museums: insights from scientific literature. In *International Conference on Computational Science and Its Applications*, 819-832 [žiūrēta 2022-12-05]. Prieiga per internetu: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-58799-4_59
47. Querci, E., ir Gazzola, P. (2021). Museums Between Presence and Digital as a Contribution to the 2030 Goals. *Strategica haping the Future of Business and Economy, International Conference. 9th edition* [žiūrēta 2022-12-05]. Prieiga per internetu: <https://irinsubria.uninsubria.it/handle/11383/2123812>.
48. Panagiotis, I. ir Stavros, V. (2021). Sustainable development goals: tourism and sustainability challenges in the case of Greek thematic museums. *European Journal of Research Development and Sustainability*, Vol. 2, No. 11, 46-57 [žiūrēta 2022-12-05]. Prieiga per internetu: <https://media.neliti.com/media/publications/386771-sustainable-development-goals-tourism-and-cd564e06.pdf>
49. Pop, L. I., Borca, A., Buiga, A., Ighian, D. ir Toader, R. (2019) Achieving Cultural Sustainability in Museums: A Step Toward Sustainable Development. *Sustainability*, 11(4), 970 [žiūrēta 2022-12-05]. Prieiga per internetu: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/4/970>.
50. Pušinaitė, R. (2015). Darniosios inovacijos : samprata, kūrimo būdai ir plėtros veiksniai. In *Organizacijų etika, novatoriškumas ir darniosios inovacijos*. Vilnius: Akademine leidyba.
51. Putra, A. S., Waruwu, H., Asbari, M., Novitasari, D., and Purwanto, A. (2021). Leadership In The Innovation Era: Transactional Or Transformational Style?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 89–94. doi:10.5555.
52. Raimo, N., De Turi, I., Ricciardelli, A. ir Vitolla, F. (2021). Digitalization in the cultural industry: evidence from Italian museums. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28 (8), 1962-1974. doi: /10.1108/IJEBR-01-2021-0082.
53. Romanelli, M., ir Ferrara, M. (2022). Museums Driving Innovation by Technology, *People and Organisationf*, 49, 119-135 [žiūrēta 2022-12-05]. Prieiga per internetu: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-83321-3_9
54. Romanelli, M. (2020). Museums and technology for value creation. In *Technology and creativity* (pp. 181-210) Palgrave Macmillan, Cham [žiūrēta 2022-12-05]. Prieiga per internetu: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-17566-5_8 i.

55. Sawczuk, M. (2021). Application of the marketing innovation in the museum market. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 9(16) [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/364310647_An_Introduction_to_Museum_Marketing_Communication_in_the_Digital_Age.
56. Silvestre, B. S., ir Țircă, D. M. (2019). Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of cleaner production*, 208, 325-332. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.09.244.
57. Sospedra-Roca, R., Hernández-Cardona, F. X., Feliu-Torruella, M., ir Boj-Cullell, I. (2022). Social Museography and Sustainable Historical Heritage. *Sustainability*, 14(11), doi:10.3390/su14116665.
58. Sun, H. ir Wang, X. (2022). Research On Digitalization Of Museum Exhibition Design Based On Image Emotional Semantics. *Journal of Applied Science and Engineering*, 26(5), 739-746. doi:10.6180/jase.202305_26(5).0015.
59. Sutter, G. C. ir Worts, D. (2005). Negotiating a Sustainable Path: Museums as Societal Therapy, in Robert R Janes and Gerald C. Conaty. *Looking Reality in the Eye: Museums and Social Responsibility*, (pp. 129-151). University of Calgary Press.
60. Štreimikienė, D., Mikalauskienė, A., ir Kiaušienė I. (2019). The impact of value created by culture on approaching the sustainable development goals: Case of the Baltic States. *Sustainability*, 11(22). doi: 10.3390/su11226437.
61. Taormina, F. ir Baraldi, S. B. (2021). Museums and digital technology: a literature review on organizational issues. *European Planning Studies*, 1-19. doi:10.1080/09654313.2021.2023110.
62. Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., ir Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Journal of Business Economics and Management*, 23(2), 238-262. doi:10.1108/MD-05-2017-0462.
63. UNESCO, Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society adopted by the General Conference at its 38th Session, Paris, 17 November 2015 [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246331>.
64. Vikmane, E. ir Lake A. (2021). Critical Review of Sustainability Priorities in the Heritage Sector: Evidence from Latvia's Most Visited Museums. *European Integration Studies*, 15, 95-110 [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <https://www.eis.ktu.lt/index.php/EIS/article/view/28886>
65. Visser, J. (2018.) *The Museum of the Future* [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <https://web.media.mit.edu/~tod/media/pdfs/The-Museum-of-the-Future-Jasper-Visser.pdf>
66. Wiktor-Mach, D. (2018). What role for culture in the age of sustainable development? UNESCO's advocacy in the 2030 Agenda negotiations. *International Journal of Cultural Policy*, 26 (3), 1-16. doi: 10.1080/10286632.2018.1534841.
67. Zainab, A. A., Fatema, Q. ir Nehal, A. (2020). Enhancing Museums' Sustainability Through Digitalization. In *2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs* (pp. 1-4). *IEEE* [žiūrėta 2022-12-05]. Prieiga per internetą: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9319977>.

68. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. *Darnaus vystymosi tikslų rekomendacijų rinkinys* (2019). [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą:
[https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Darnaus%20vystymosi%20tiksl%C5%B3%20rekomendacij%C5%B3%20rinkinys\(1\).pdf](https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Darnaus%20vystymosi%20tiksl%C5%B3%20rekomendacij%C5%B3%20rinkinys(1).pdf)
2. Centre for Sustainable Development. (2018). *Culture and Local Development: Maximising the Impact a Guide for Local Governments, Communities and Museums*. OECD, ICOM. [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://icom.museum/wp>.
3. European Union. (2022). *New European Bauhaus. About the initiative* [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: https://new-european-bauhaus.europa.eu/about/about-initiative_en
4. Europos Komisija. (2019). *Tvari Europa – iki 2030 m.* doi:10.2775/818622
5. Europos Komisija, Švietimo, jaunimo, sporto ir kultūros generalinis direktoratas. (2021). *Kūrybiška Europa 2021-2027: ES kultūros ir kūrybos sektorių rėmimo programa*, Europos Sąjungos leidinių biuras [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/355172>
6. *Europos Parlamento ir tarybos reglamentas (ES) 2021/695 2021 m. balandžio 28 d. kuriuo sukuriama bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Europos horizontas“, nustatomos su ja susijusios dalyvavimo ir sklaidos taisyklės ir panaikinami reglamentai (ES) Nr. 1290/2013 ir (ES) Nr. 1291/2013* [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R0695&from=EN>
7. *Europos Parlamento ir tarybos reglamentas (ES) 2021/694 2021 m. balandžio 29 d. kuriuo nustatoma Skaitmeninės Europos programa ir panaikinamas Sprendimas (ES) 2015/2240.* (2021) [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R0694&from=EN>
8. Europos Sąjunga. (2020). *EUROPEANA 2020 – 2025 m. strategija: skaitmeninių pokyčių įgalinimas* [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://lrm.lrv.lt/uploads/lrm/documents/files/EU2020StrategyDigital-%20LT.pdf>
9. Generalinės Asamblėjos 2015 m. rugsėjo 25 d. 70/1 priimta rezoliucija *Keiskime mūsų pasaulį: Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų.* (2015) [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/10/Social-media-guidelinesEN-1.pdf>
10. ICOM, *International Council of Museums* internetinė svetainė [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://icom.museum/en/>
11. ICOM. (2019). *Resolutions Adopted by Icom's 34th General Assembly* [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/09/Resolutions_2019_EN.pdf
12. IX forto muziejaus internetinė svetainė [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://www.9fortomuziejus.lt/>.
13. Kauno miesto muziejaus internetinė svetainė [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://kaunomuziejus.lt/>.
14. *Kauno miesto muziejaus nuostatai.* Patvirtinta Kauno miesto savivaldybės tarybos 2022 m. birželio 21 d. sprendimu Nr. T-327. (2022) [žiūrėta 2023-05-20]. Prieiga per internetą: <https://kaunomuziejus.lt/wp-content/uploads/2022/06/KMM-nuostatai-2022.pdf>

15. *Kauno miesto muziejaus strateginis veiklos planas*. Patvirtinta Kauno miesto muziejaus direktoriaus 2022 m. vasario 18 d. įsakymu Nr. IR-44. (2022) [žiūrėta 2023-05-20]. Prieiga per internetą: https://kaunomuziejus.lt/wp-content/uploads/2022/03/Strategija-2022_03_03.pdf
16. *Kultūros paveldo išsaugojimo ir aktualizavimo politikos koncepcija*, 2020 m. birželio 15 d. Nr. ĮV-735. (2020) [žiūrėta 2023-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/109da290af4211ea9a12d0dada3ca61b?jfwid=2r1ma9o4Kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“> [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/8e579f21682011e99684a7f33a9827ac/afd14f50730d11e99ceae2890faa4193/format/ISO_PDF/
17. *Kultūros paveldo skaitmeninimas* [žiūrėta 2023-05-20]. Prieiga per internetą: <http://www.ekultura.lt/>.
18. *2021–2030 m. Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerijos valstybės skaitmeninimo plėtros programa*, 2021 m. Lapkričio 17 d. Nr. 971. (2021) [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fff902e44e8c11ec86bdc0a6d573b32?jfwid=rivwzvpvg>
19. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. *Naujasis europinis Bauhauzas. NEB iniciatyvos pristatymas* (2022) [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Naujasis%20europinis%20bauhauzas_LT.pdf
20. *Kultūros ir kūrybingumo plėtros programa*, 2021 m. rugsėjo 29 d. Nr. 781. (2021) [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a4bc48c021db11eca51399bc661f78e7>
21. Lietuvos mokslo taryba. (2022). *Kultūra, kūrybiškumas ir įtrauki visuomenė* [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://www.lmt.lt/lt/temines-sritys-ir-nacionaliniu-kontaktiniu-atstovu-ncp-paslaugos/kultura-kurybiskumas-ir-itrauki-visuomene/361>.
22. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija, *Muziejų statistika*. (2021) [žiūrėta 2023-05-20]. Prieiga per internetą: <https://lrkm.lrv.lt/lt/veikla/kulturos-statistika/muzieju-statistika>.
23. *Lietuvos švietimo istorijos muziejaus 2023 metų veiklos planas*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2019 m. gruodžio 13 d. įsakymu Nr. ĮV-826. (2019) [žiūrėta 2023-05-20]. Prieiga per internetą: https://www.lsim.lt/wp-content/uploads/2023/02/LSIM-2023-veiklos-planas_galutinis_compressed.pdf
24. *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija*, 2003 m. rugsėjo 11 d. Nr. 1160. (2003) [žiūrėta 2023-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.217644/asr>
25. *Nacionalinė muziejų koncepcija pagal tvaraus vystymosi principus*, Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2018 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. ĮV-755. (2018) [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b31fbf92d95511e8820ea019e5d9ad04?jfwid=1v5692gvz>.
26. Network of European Museums Organisations. (2022). *European museum network NEMO celebrates 30th anniversary with international conference on futureproofing museums* [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_Press/NEMO_European_Museum_Conference_2022_press_release.pdf
27. *Oxford English Dictionary* [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://www.oed.com/>
28. Švietimo istorijos muziejaus internetinė svetainė [žiūrėta 2022-11-20]. Prieiga per internetą: <https://www.lsim.lt/>.

29. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. (2022). Sustainable Development Goals. Prieiga per internetą: <https://sdgs.un.org/2030agendaKauno> IX forto muziejus. Ataskaitos [žiūrėta 2023-05-20]. Prieiga per internetą: https://www.9fortomuziejus.lt/muziejaus_dokumentai/test-20/.

Priedai

1 priedas. Kvietimas dalyvauti empiriniame tyrime



Magistro baigiamasis projektas

Inovacijų kūrimas Lietuvos muziejuose darnaus vystymosi kontekste

Tyrimą vykdo KTU Viešojo administravimo magistrantė Deimantė Nedzinskaitė, darbo vadovė doc. dr. Raminta Pučėtaitė.

KVIETIMAS DALYVAUTI TYRIME

Maloniai Jus kviečiu dalyvauti baigiamojo studijų projekto tyrime, kurio tikslas - iširti, kokios Lietuvos muziejuose kuriamos inovacijos prisideda prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo.

Kaip viskas vyks?


- * Susisiekę telefonu arba elektroniniu paštu suderinsime Jums patogų laiką interviu atlikimui.
- * Susitikime (gyvai ar per video skambutį) pokalbiui, kuris truks ne daugiau 30 minučių. Jo metu prašysiu Jūsų atsakyti į tokius klausimus:


Informanto charakteristika
Papasakokite, kokios inovacijos per pastaruosius 3 metus buvo sukurtos jūsų muziejuje? (Strateginės, vadybinės, technologinės ir pan.)
Papasakokite, kaip kuriamos inovacijos jūsų muziejuje: kaip gimsta iniciatyvos, kas dalyvauja jas kuriant, kokiais ištekliais naudojate, kokių reikia?
JT yra paskelbusios 17 darnaus vystymosi tikslų (pvz., skurdo panaikinimas, tvarūs miestai, kokybiškas švietimas ir t.t.). Jūsų vertinimu, kuriuos iš šitų tikslų įgyvendina jūsų muziejuje sukurtos inovacijos?

- * Interviu metu daromas pokalbio įrašas, prieš tai Jus informuojant ir gavus Jūsų sutikimą, vėliau visi duomenys bus transkribuoti, t. y. paversti tekstiniu pavidalu.
- * Jūsų atsakymai tyrimo rezultatų pristatymuose bus pateikti taip, kaip nurodysite sutikime, kurį pasirašysite. Jūs bet kada galėsite atsisakyti dalyvauti tyrime.
- * Tyrimo metu laikomasi savanoriškumo, pagarbos, sąžiningumo ir slaptumo etikos principų.

Nuoširdžiai dėkoju Jums už bendradarbiavimą!

Jei kiltų klausimų ar pastebėjimų, susisiekiame.

 deimanedzin98@gmail.com

 +370 60616652