



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Viešosios vertės bendrakūra Tauragės krašto muziejaus
„Santaka“ edukacinėse paslaugose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Margarita Mikavičienė

Projekto autorė

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Viešosios vertės bendrakūra Tauragės krašto muziejaus
„Santaka“ edukacinėse paslaugose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Margarita Mikavičienė

Projekto autorė

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Vadovė

Doc. dr. Eglė Gaulė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Margarita Mikavičienė

Viešosios vertės bendrakūra Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

- 1.baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autorius 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.

Margarita Mikavičienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Mikavičienė, Margarita. Viešosios vertės bendrakūra Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rūta Petrauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: vertė, viešoji vertė, viešosios paslaugos, vertės bendrakūra, muziejus, edukacinės paslaugos.

Kaunas, 2024. 83 p.

Santrauka

Viešosios vertės bendrakūra muziejaus edukacinėse paslaugose yra aktuali tema, kurią analizuoja vis daugiau mokslininkų. Šios paslaugos praturtina žmonių laisvalaikį, praplečia šviečiamosios veiklos turinį, didina informatyvumą, skatina žmones ugdytis ir visapusiškai tobulėti. Juzefovičius (2015) teigia, kad bendrakūra yra neatsiejama nuo kasdienių vartotojų poreikių ir organizacijos veiklos tikslų įgyvendinimo. Tran'as ir kt. (2019) pabrėžia, kad muziejuje teikiamos edukacinės paslaugos padeda ugdyti visuomenės socialinį kapitalą. Plėtojamų turiningų pokalbių ir kuriamos mokymosi patirties metu, kartu, ugdomos kompetencijos ir lyderystė, o skatinant įsitraukimą – motyvacija pažinti, gerbti ir saugoti kultūros vertybes. Ferrer-Yulfo'as (2022), Bovaird'as ir kt. (2017) taip pat analizuoja vartotojų ryšius su muziejumi ir kitomis suinteresuotomis šalimis, tačiau sistemingam bendrakūros procesui organizacijoje dar yra skiriama nepakankamai dėmesio. Mokslininkų Vargo ir Lusch'o (2004) ir kt. tyrimai apima viešųjų paslaugų sampratą ir savybes. Moore'as (2013), Wieland'as ir kt. (2015), Cui'is ir Osborne'as (2021) analizavo vertės sąvokos konceptualizavimą. Gardziulevičienė ir kt. (2020), Osborne'as (2017) ir kiti nagrinėjo viešosios vertės bendrakūrą paslaugose. Bėkšta ir Jarockienė (2016), Butkutė (2016) tyrė edukacinių paslaugų kontekstą. Tyrimo problema – kokios viešosios vertės bendrakūros galimybės Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose? Baigiamojo projekto tyrimo objektas – viešosios vertės bendrakūra muziejų edukacinėse paslaugose. Projekto tikslas – nustatyti viešosios vertės bendrakūros galimybes Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose. Šiam tikslui pasiekti formuluojami trys uždaviniai: 1. atlikti teorinę viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose analizę. 2. išnagrinėti tarptautinius ir nacionalinius viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose strateginius ir teisinius dokumentus. 3. atlikti viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose tyrimą. Tyrimui atlikti pasirinktas taikomas (empirinis) tyrimas, kuriame buvo pasitelkiami mokslinės literatūros šaltinių analizės, Lietuvos ir tarptautinių organizacijų strateginių dokumentų ir teisės aktų turinio analizės, statistinių duomenų analizės ir pusiau struktūruoto interviu metodai. Pirmame baigiamojo projekto skyriuje analizuojamos moksliniuose šaltiniuose pateikiamos viešųjų paslaugų, viešosios vertės ir bendrakūros sampratos bei požiūriai ir savybės, atskleidžiančios jų tarpusavio ryšius. Antrajame skyriuje nagrinėjami tarptautiniai bei Lietuvos strateginiai ir teisiniai dokumentai, analizuojant viešosios paslaugos sąvoką, bendrakūros kuriamą viešąją vertę muziejaus edukacinėse paslaugose ir edukacinių paslaugų teikimo principus. Trečiajame skyriuje pristatoma vykdyto tyrimo metodika, toliau atliekama viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose situacijos analizė bei pateikiama tyrimo duomenų analizė. Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, kad viešoji paslauga yra glaudžiai susijusi su ryšiais tarp organizacijos ir paslaugų vartotojų. Visuomenės narių poreikių tenkinimas ir viešasis interesas bei organizacijos tikslų siekimas neatsiejamas nuo viešosios

vertės bendrakūros proceso. Išanalizavus tarptautinius ir Lietuvos statistinius bei teisinius dokumentus, pastebėta, kad edukacinių paslaugų poreikis nuolat auga. Sprendžiant visuomenei aktualias problemas bei tenkinant skirtingų socialinių grupių poreikius, viešosios vertės bendrakūra padeda užtikrinti kultūros paveldo aktualizavimą, turimų išteklių integravimą, visuomenės ugdymą ir tobulėjimą. Tyrimo informantais pasirinkti keturi Tauragės krašto muziejuje „Santaka“ edukacines paslaugas kuriantys ir teikiantys darbuotojai ir dešimt šių paslaugų vartotojų, prisidedančių ar norinčių prisidėti prie viešosios vertės bendrakūros proceso. Atlikus empirinį tyrimą pastebėta, kad informantų požiūris daugeliu klausimų yra panašus. Gauto tyrimo duomenys parodė, kad viešosios vertės bendrakūra Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose yra reikšminga tiek darbuotojams, tiek ir vartotojams. Siekiant, kad viešosios vertės bendrakūros procesas muziejaus edukacinėse paslaugose būtų įgyvendinamas sklandžiau, informantai nurodė, kad didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas vartotojų lūkesčių nustatymui ir analizei, prototipų kūrimui bei jų testavimui, kylantiems iššūkiams. Baigiamąjį projektą sudaro: įvadas, trys magistro baigiamojo projekto skyriai, išvados, rekomendacijos, 51 literatūros šaltinių sąrašas, 28 informacinių šaltinių sąrašas, 20 lentelių, 8 paveikslai ir 3 priedai. Darbo apimtis be priedų – 83 lapai.

Mikavičienė, Margarita. Co-creation of the Public Value in Educational Services of Tauragė Region Museum "Santaka". Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Rūta Petrauskienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: value, public value, public services, value co-creation, museum, educational services.

Kaunas, 2024. 83 p.

Summary

Co-creation of the public value in educational services of museum is a relevant topic being analysed by an increasing number of scholars. These services enrich people's leisure time, broaden the scope of educational activities, encourage personal development, and promote overall improvement. Juzefovičius (2015) argues that co-creation is inseparable from the everyday needs of customers and the achievement of organizational goals. Tran et al. (2019) emphasize that educational services provided in museums help foster social capital in society. Through engaging discussions and the creation of learning experiences, competencies and leadership are developed, while fostering engagement raise motivation to explore, respect, and preserve cultural values. Ferrer-Yulfo et al. (2022), Bovaird et al. (2017) also analyse the relationships between customers and museums and other stakeholders, but systematic attention to the co-creation process within organizations is still lacking. Studies by scholars such as Vargo and Lusch (2004) and others encompass the concept and characteristics of public services. Moore (2013), Wieland et al. (2015), Cui and Osborne (2021) have analysed the conceptualization of value. Gardziulevičienė et al. (2020), Osborne (2017), and others have examined co-creation of the public value in services. Bėkšta and Jarockienė (2016), Butkutė (2016) examined the context of educational services. Problem of the research – what are the possibilities of co-creation of the public value in educational services of the Tauragė Region Museum "Santaka"? Research object – co-creation of the public value in educational services of museum. Aim of the project – to identify the possibilities of co-creation of the public value in educational services of the Tauragė Region Museum "Santaka". To achieve this goal, three objectives were formulated: 1. to perform a theoretical analysis about co-creation of the public value in educational services of museum. 2. to examine international and national strategic and legal documents about co-creation of the public value in educational services of museum. 3. to conduct research on co-creation of the public value in educational services of Tauragė Region Museum "Santaka". An applied (empirical) research was chosen for the study, which involved analysis of scientific literature, analysis of strategic documents and legal acts of Lithuania and international organizations, analysis of statistical data, and semi-structured interview. The first chapter of the final project analyses the concepts of public services, public value, and co-creation presented in scientific sources, as well as perspectives and characteristics revealing their interrelationships. The second chapter examines international and Lithuanian strategic and legal documents, analysing the concept of public services, co-creation of the public value in educational services of museum, and the principles of providing educational services. The third chapter presents the methodology of the conducted research, further analysis situation about co-creation of the public value in educational services of Tauragė Region Museum "Santaka" and provides an analysis of the research data. After analysing the scientific literature, it became clear that public service is closely related to the relationships between the organization and the service customers. The satisfaction of the needs of society's members and the pursuit of public interest and

organizational goals are inseparable from the public value process. After analysing international and Lithuanian statistical and legal documents, it was noticed that the need for educational services is constantly growing. Addressing relevant issues for society and meeting the needs of different social groups, co-creation of the public value helps ensure the relevance of cultural heritage, integration of available resources, and the education and improvement of society. Four employees involved in creating and providing educational services at the Tauragė Region Museum "Santaka" and ten customers of these services contributing to or willing to contribute to the co-creation of the public value process were chosen as research informants. After conducting the empirical research, it was identified that the informants' attitudes are similar on many issues. The data obtained from the research showed that co-creation of the public value in educational services of Tauragė Region Museum "Santaka" is significant for both. Informants indicated that the greater attention should be paid to identifying and analysing customers' expectations, prototyping, and testing of new ideas, and emerging challenges. The final project consists of introduction, three chapters, conclusions, recommendations, a list of 51 scientific literature sources, a list of 28 information sources, 20 tables, 8 figures, and 3 appendices. The scope of the final project is 83 pages without appendices.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Terminų sąrašas	11
Įvadas	12
1. Viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose teorinė analizė	15
1.1. Viešųjų paslaugų samprata ir jų savybės.....	15
1.2. Vertės sąvokos konceptualizavimas.....	18
1.3. Viešosios vertės bendrakūra paslaugose	22
1.4. Viešosios vertės bendrakūros teorinės prielaidos muziejų edukacinėse paslaugose	27
2. Viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose analizė tarptautinių organizacijų ir Lietuvos strateginiuose bei teisiniuose dokumentuose	37
2.1. Viešosios vertės bendrakūros edukacinėse muziejų paslaugose analizė tarptautiniuose strateginiuose ir teisiniuose dokumentuose.....	37
2.2. Viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose analizė Lietuvos strateginiuose ir teisiniuose dokumentuose	42
3. Viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose tyrimas	47
3.1. Tyrimo metodika.....	47
3.2. Viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose situacijos analizė	50
3.3. Tyrimo duomenų analizė.....	54
Išvados	75
Rekomendacijos	77
Literatūros sąrašas	78
Informacijos šaltinių sąrašas	82
Priedai	84
1 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacines paslaugas teikiančiam darbuotojui.....	84
2 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinių paslaugų vartotojui.....	85
3 priedas. Interviu klausimynas	86

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Paslaugos samprata (sudaryta autorės, remiantis Vargo ir Lusch, 2004; Gronroos ir Voima, 2012 ir kt.)	15
2 lentelė. Viešosios paslaugos vertės dimensijos (Gaulė ir kt., 2024)	21
3 lentelė. Bendrosios gamybos ir bendrojo kūrimo panašumai ir skirtumai (sudaryta autorės, pagal Brandsen ir Honingh, 2016)	24
4 lentelė. „Piliečių dalyvavimo kopėčių“ ir „Viešosios vertės bendrakūros kopėčių“ palyginimas (sudaryta autorės, pagal Gaber (2019), Torfing ir kt. (2019))	26
5 lentelė. Viešųjų, kultūros ir edukacinių paslaugų tarptautiniai apibrėžimai (sudaryta autorės, pagal Europos Komisiją, 2011; Europos Parlamentą, 2021 ir kt.)	37
6 lentelė. Tarptautinių kultūrinių ryšių kryptys (sudaryta autorės, remiantis Europos komisija, 2016)	39
7 lentelė. Strateginiai kultūros politikos tikslai ir uždaviniai (sudaryta autorės, pagal LR Vyriausybę, 2019)	42
8 lentelė. Edukacinių paslaugų kryptys, tolygiam kultūrinės raidos įgyvendinimui regionuose (sudaryta autorės, pagal LR Kultūros ministeriją, 2018)	45
9 lentelė. Informantų kodavimas ir charakteristikos (sudaryta autorės, 2024)	48
10 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ funkcijos, susiję su edukacinėmis paslaugomis (sudaryta autorės, pagal Tauragės rajono savivaldybės Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ nuostatus 2023 m. spalio 25 d. sprendimu Nr. 1-302, 2023)	51
11 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ lankytojų skaičiaus pokytis 2021 – 2023 m. (sudaryta autorės, pagal Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ 2023 m. veiklos ataskaitą)	53
12 lentelė. Kultūros paslaugų skaičiaus pokytis 2021 – 2023 m. (sudaryta autorės, pagal Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ 2023 m. veiklos ataskaitą)	53
13 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir edukacinių paslaugų vartotojų nuomonė apie edukacinių paslaugų kuriamą viešosios vertės sampratą (sudaryta autorės, 2024) ...	55
14 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie viešosios vertės bendrakūros išteklius edukacinėse paslaugose (sudaryta autorės, 2024)	58
15 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie viešosios vertės bendrakūros idėjų generavimą muziejaus edukacinėse paslaugose (sudaryta autorės, 2024)	61
16 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie kylančius viešosios vertės bendrakūros iššūkius edukacinėse paslaugose (sudaryta autorės, 2024)	64
17 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie viešosios vertės bendrakūrai plėtoti atrinktų idėjų įgyvendinimą (sudaryta autorės, 2024)	65
18 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie grįžtamojo ryšio gavimo būdus (sudaryta autorės, 2024)	67
19 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie gautą ir pritaikomą viešosios vertės bendrakūros patirtį edukacinėse paslaugose (sudaryta autorės, 2024)	68
20 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose tobulinimo veiksmus (sudaryta autorės, 2024)	71

Paveikslų sąrašas

1 pav. Paslaugos savybės (sudaryta autorės, pagal Skačkauskienę ir Vestertę, 2018)	16
2 pav. Viešosios vertės kūrimo ir naikinimo procesas (sudaryta autorės, pagal Cui ir Osborne, 2021)	20
3 pav. Viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose modelis (Damkuvienė ir kt., 2017)	32
4 pav. „Penta“ viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose modelis (sudaryta autorės, pagal Marcus, 2016).....	33
5 pav. Teorinis viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose modelis (sudaryta autorės, remiantis Damkuviene ir kt., 2019; Marcus, 2016)	35
6 pav. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų išskirti viešosios vertės bendrakūros tikslai edukacinėse paslaugose (sudaryta autorės, 2024)	57
7 pav. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie išteklių integravimą (sudaryta autorės, 2024).....	63
8 pav. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose etapų vertinimas (sudaryta autorės, remiantis Damkuviene ir kt., 2019; Marcus, 2016)	73

Terminų sąrašas

Terminai:

Vertė – ją kuriančių ir naudojančių ekonominių subjektų paslaugos ar prekės naudingumo matas, kurį lemia pasiūla ir paklausa, sąnaudos, skirtos patenkinti vartotojų poreikius (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2024).

Viešoji vertė – visuomenės vertinamas naudingumo viešajai sferai veiksnys (Cui ir Osborne, 2021).

Viešosios paslaugos – viešųjų organizacijų paslaugos, kurios teikiamos siekiant sukurti asmens gerovę bei užtikrinti palankias gyvenimo sąlygas, kurios lems jo veiksmus, elgesį ir vertybes ateityje (Gaulė ir kt., 2024).

Vertės bendrakūra – viešosios paslaugos metu plėtojamas vartotojų bendradarbiavimo procesas kuriant ir teikiant paslaugas, kurios atliepia visuotinius poreikius (Gaulė ir kt., 2024).

Muziejus – juridinis asmuo ar jo valdomas padalinys, kuris kaupia, saugo, restauruoja ir konservuoja, populiarina bei tiria gamtos, kultūros, istorijos, technikos ir kitas materialines bei nematerialines vertybes, kurios suteikia visuomenei galimybes studijuoti, ugdytis, pažinti ar kitaip tenkinti kūrybiškumo, švietimo, kokybiško laisvalaikio praleidimo poreikius (LR Muziejų įstatymas, 2023).

Edukacinės paslaugos – tobulėjimą, akiračio plėtimą, naujų žinių įgavimą skatinanti priemonė, lavinanti ir auklėjanti žmogų neformalioje aplinkoje (Butkutė, 2016).

Įvadas

Temos aktualumas. „Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje“ teigiama, kad „kultūra yra žmogaus santykis su savimi, visuomene ir aplinka, apimantis individo ir visuomenės savivoką, tapatybę, gyvenimo būdą, kosmologines ir ontologines pasaulio vizijas, mąstymą, kūrybą, vaizduotę, proto ir sielos ugdymą“ (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2024). Akcentuojama, kad kultūros svarbą galima išvelgti visuomenės raidoje. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023) būtent kultūra yra įvardijama vizijos pagrindu. Pastaroji prilyginama mūsų tapatybės pagrindui, kuris atliepia piliečių kuriamą demokratiją; laisvo, rūpestingo ir bendruomenėje gyvenančio žmogaus esybę; verslo, meno bei mokslo kuriama vertę Lietuvai ir pasauliui; globalią politiką įgyvendinančią valstybę; šalies subalansavimą, sujungimą ir darną (Lietuvos Respublikos Seimas, 2023). Įvardinta vertė yra aktuali kalbant apie aktyvų visuomenės įsitraukimą teikiant viešąsias paslaugas, susijusias su visuomenės vertybėmis, gyvenimo būdu, nuostatomis, pomėgiais ir įpročiais. Mensas ir kt. (2023) nurodo, kad viešųjų paslaugų teikimo metu kuriama vertė arba bendrakūra yra susijusi su kasdieniais vartotojų troškimais ir organizacijų veiklos tikslais. Pabrėžiama socialinė, ekonominė ir aplinkosauginė vertė, grindžiama suinteresuotų šalių ryšiais ir vieninga sąveika. Dėl šios priežasties, kultūros paslaugas teikiančių organizacijų vaidmuo tampa itin svarbus. Muziejai, kaip vieni iš bendrakūroje su vartotoju sąveikaujančių atstovų, atlieka įvairias funkcijas. Prie vietovės savitumo išsaugojimo ir jos istorijos radinių įprasminimo prisideda ne tik specialistai, tačiau ir bendruomenės nariai (Juzefovičius, 2015). Kaip teigiama Lietuvos Respublikos Muziejų įstatyme (2023), svarbiausiais muziejaus misijos veiksniais laikomas žmogaus istorinės, kultūrinės, socialinės patirties formavimas, aktyvus ir įtaigus muziejinių materialių ir nematerialių vertybių pristatymas. Taip pat pabrėžiama, jog siekiant visa tai įgyvendinti, būtina atsižvelgti į atvirumo, bendradarbiavimo, tvarumo ir socialinės atsakomybės principus (Lietuvos Respublikos muziejų įstatymo Nr. I-930 pakeitimo įstatymas, 2023 m. kovo 23 d. Nr. XIV-1819, 2023). Vietos bendruomenėje auginamas socialinis kapitalas yra neatsiejamas nuo muziejuose teikiamų edukacinių paslaugų, kuriuose vyksta turiningi pokalbiai ir kuriama mokymosi patirtis, didinamas organizacijos pasiekiamumas, auginama pagarba, kompetencijos, lyderystė, tuo pačiu metu keičiamas ir visuomenės požiūris į saugomas vertybes, ugdoma pažinimo motyvacija ir įtraukimas (Tran ir kt., 2019). Viešosios vertės bendrakūra muziejų teikiamose edukacinėse paslaugose tampa vis aktyvesniu procesu. Svarbų vaidmenį užima bendruomenės ir bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis. Materialaus ir nematerialaus kultūros paveldo integravimas muziejų edukacinėse paslaugose praturtina šviečiamosios veiklos turinį, prisideda tobulinant organizacijos ir visuomenės santykius, didina informatyvumą, tobulina įgūdžius, žinias, ugdo vertybes ateities kartoms (Ferrer-Yulfo, 2022). Mokslininkai pabrėžia, kad viešosios vertės bendrakūra edukacinėse paslaugose kelia itin svarbius klausimus. Nėra aiškiai apibrėžta, ar visuomenei ir paslaugų specialistams yra aiškūs bendrystės įsipareigojimai, kiek paslaugų teikėjai nori dalytis valdžia su bendruomenėmis, kokios politinės šio proceso išvalgos (Bovaird ir kt., 2017).

Viešosios vertės bendrakūra muziejų edukacinėse paslaugose yra itin aktuali kalbant ne tik apie paslaugų vadybos tobulinimo poreikį, tačiau ir vertę, kurios tikisi vartotojas. Pokyčius paskatina teisinės bazės ir reguliavimo pakeitimai, incidentai paslaugų teikimo metu. Kuriamą vertę įprasminančios edukacinės paslaugos suteikia galimybę žmonėms bendrauti, ugdyti savo žinias, keisti požiūrį į gyvenimą. Akcentuojama, kad integruojamas materialusis ir nematerialusis kultūros paveldas sudaro sąlygas atsigręžti į pamirštas amžinąsias vertybes, sprendžiant šiandienos ir ateities problemas. Gyvenimiškos patirties, mokslo bei kultūros sąveika įgalina visuomenę tobulėti

dinamiškame pasaulyje, o edukacinėms paslaugoms užtikrinamas klestėjimas (Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“, 2023). Problema aktualizuojama ir Lietuvos kultūros strategijoje „Kultūra 2030“ (2019), kur akcentuojama, kad savivaldybėse, kuriose į kultūros funkcijų planavimą valdžia įsitraukia mažiau, paslaugų pasiūla neatliepia visuomenės poreikių, prastai vykdoma rinkodara, mažesnis profesionalių edukacinių paslaugų prieinamumas. Pabrėžiama, kad muziejus turėtų skirti kur kas daugiau dėmesio šiuolaikinių, inovatyvių ir įtraukiančių edukacinių programų muziejuose pasiūlai, kuri būtų grindžiama lankytojų poreikių pažinimu bei regionine decentralizacija (Lietuvos kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“, 2019).

Temos naujumas. Baigiamojo projekto temos naujumas atskleidžiamas Lietuvos ir užsienio autorių analizuojamose darbuose. Viešųjų paslaugų sampratą ir savybes tyrė tokie mokslininkai, kaip Vargo‘as ir Lusch‘as (2004), Gronroos‘as ir Voima (2012), Osborne‘as ir kt. (2013), Skačkauskienė ir Vestertė (2018) ir kt., išskirdami šių paslaugų svarbiausius bruožus. Kiek mažiau tyrinėtą vertės sąvokos konceptualizavimas, apie kurį rašė autoriai Moore‘as (2013), Wieland‘as ir kt. (2015), Cui‘is ir Osborne‘as (2021), Gaulė ir kt. (2024) ir kt., pabrėždami vertės kūrimo ir naikinimo dimensijas bei būdingus bruožus. Analizuojant viešosios vertės bendrakūrą paslaugose, nustatyta, kad autoriai Gardziulevičienė ir kt. (2020), Osborne‘as (2017) ir kiti pateikia skirtingus bendrakūros sąvokos apibrėžimus, kuriuose akcentuojama paslaugos teikėjo ir vartotojo sąveika. Taip pat Osborne‘as ir kt. (2013), išskiria tris viešojo administravimo ir naujojo viešojo valdymo diskursų elementų perspektyvas, o Jokūbauskienė ir kt. (2014) ir Gardziulevičienė ir kt. (2020) nagrinėja sąveikai tarp vartotojo ir teikėjo svarbius veiksnius. Mokslinių tyrimų viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose tema nėra daug. Muziejų koncepciją ir jų teikiamas paslaugas plačiau analizuoja Bėkšta ir Jarockienė (2016), daug dėmesio skirdami būtent edukacinėms paslaugoms. Būtina paminėti, kad Butkutė (2016), Jarockienė (2008) ir kiti nagrinėjo muziejų edukacinių paslaugų kontekstą, o šių tyrimų tikslas buvo įvertinti muziejuje teikiamų edukacinių paslaugų tikslus, kurie yra svarbūs tiek paslaugos teikėjui, tiek ir vartotojui. Nors edukacinės paslaugos muziejuje kultūros sričiai yra svarbus elementas, tačiau, nustatyta, kad nėra atlikta pakankamai tyrimų, kuriuose išsamiai analizuojama viešosios vertės bendrakūra muziejų edukacinėse paslaugose. Pasigendama išsamesnės analizės bei vertinimų, kaip paslaugų teikėjai ir vartotojai sąveikauja: kuo dalinasi, ką gali vienas kitam pasiūlyti, kokie naudojami išteklių ir pan. Dėl šios priežasties, šiuo magistro baigiamuoju projektu yra siekiama papildyti šią tyrimų sritį, išnagrinėjant viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose procesą.

Baigiamojo projekto tyrimui pasirinktas Tauragės krašto muziejus „Santaka“, kurio pagrindinės veiklos sritys yra muziejų, bibliotekų, archyvų ir kita kultūrinė veikla. Muziejaus teikiamos paslaugos apima ekskursijų organizavimą, meninės kūrybos, fotografavimo, leidybos, renginių organizavimą, edukacines ir kitas paslaugas. Būtent edukacinės paslaugos muziejuje vykdomos itin aktyviai. Naudojant daugiau nei 20 000 archeologijos, etnografijos, istorijos, gamtos, fotografijos ir kitų relikvijų, muziejuje įgyvendinama daugiau nei 30 skirtingų edukacinių programų (Tauragės krašto muziejus, 2024). Pabrėžtina, kad pasirinktame muziejuje yra pirmą kartą atliekamas tyrimas, kuriuo siekiama išnagrinėti viešosios vertės bendrakūros galimybes teikiamose edukacinėse paslaugose. Pastarosios pasirinktos dėl šioms paslaugoms augančio vartotojų poreikio ir lygiagrečiai augančio jų pasiūlos įstaigoje. Gauti tyrimo rezultatai gali būti naudingi ne tik Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinių paslaugų teikėjams ir vartotojams, siekiant tikslingai kurti ir plėtoti edukacines paslaugas, bet ir kitiems muziejams, teikiantiems edukacines paslaugas.

Tyrimo problema – kokios viešosios vertės bendrakūros galimybės Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose?

Tyrimo objektas – viešosios vertės bendrakūra muziejų edukacinėse paslaugose.

Projekto tikslas – nustatyti viešosios vertės bendrakūros galimybes Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose.

Projekto uždaviniai:

1. atlikti teorinę viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose analizę.
2. išnagrinėti tarptautinius ir nacionalinius viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose strateginius ir teisinius dokumentus.
3. atlikti viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose tyrimą.

Tyrimo metodai. Siekiant atskleisti viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose galimybes, atliktas taikomasis (empirinis) tyrimas, kuriam buvo naudojami mokslinės literatūros šaltinių analizės, Lietuvos ir tarptautinių organizacijų strateginių dokumentų ir teisės aktų turinio analizės, statistinių duomenų analizės, pusiau struktūruoto interviu metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizė buvo taikoma siekiant išanalizuoti viešųjų paslaugų sampratą ir savybes, vertės sąvoką, viešosios vertės bendrakūros procesą bei viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose teorines prielaidas. Lietuvos ir tarptautinių organizacijų strateginių ir teisinių dokumentų turinio analizė bei antrinių duomenų analizė padėjo išsiaiškinti viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose veiklos kryptis bei priemones. Vykdytas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu, kuriuo buvo siekiama pagrįsti viešosios vertės bendrakūros galimybes Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose, kurios buvo analizuojamos teorinėje dalyje. Kokybinio tyrimo metu apklausta 14 informantų – Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojai ir edukacinių paslaugų vartotojai, prisidedantys ar norintys prisidėti prie edukacinių paslaugų kūrimo ir teikimo. Baigiamajame projekte atliekama Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinių paslaugų atvejo analizė, kuri papildys empirinio tyrimo metu gautus duomenis bei atskleistas viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejuje „Santaka“ edukacinių paslaugų galimybes.

Projekto struktūra. Magistro baigiamąjį projektą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje atliekama viešųjų paslaugų sampratos ir savybių teorinė analizė, pateikiamas viešosios vertės sąvokos konceptualizavimas, viešosios vertės bendrakūra paslaugose bei viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose teorinės prielaidos. Antrajame skyriuje nagrinėjami tarptautiniai bei Lietuvos strateginiai bei teisiniai dokumentai, kuriuose akcentuojamas viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose procesas, naudojamos priemonės, dabartinės situacijos analizė ir rekomendacijos veiklos tobulinimui. Trečiajame skyriuje pristatoma tyrimo metodika, tiriamo muziejaus situacijos analizė bei, naudojant kokybinės turinio analizės metodą, pateikiami išanalizuoti pusiau struktūruoto interviu duomenys.

Projektą sudaro: 88 puslapiai (su priedais), 20 lentelių, 8 paveikslai, 3 priedai. Panaudoti 51 literatūros šaltiniai ir 28 informaciniai šaltiniai.

1. Viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose teorinė analizė

Siekiant išanalizuoti viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose teorines prielaidas konceptualizuojamos viešųjų paslaugų, viešosios vertės ir bendrakūros sampratos, pateikiamos moksliniuose šaltiniuose. Siekiant parengti viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose teorinį modelį, analizuojamos vertės, bendrakūros, kultūros paslaugų (ir konkrečiai – edukacinių paslaugų) savybės ir požūriai, atskleidžiantys jų tarpusavio ryšį.

1.1. Viešųjų paslaugų samprata ir jų savybės

Paslaugos yra neatsiejama žmogaus gyvenimo dalis. Jos ne tik patenkina kasdienius poreikius, tačiau ir skatinama kurti, mokytis, dalintis patirtimi, bendrauti. Siekiant suprasti termino „paslauga“ sampratą, verta paminėti, kad šia tema yra daug diskutuojama. Terminas nagrinėjamas mokslo disciplinose, verslo aplinkoje, kasdienio gyvenimo situacijose. Būtinai atkreipti dėmesį, kad mokslininkų pateikiami paslaugos apibrėžimai turi panašumų, tačiau neretai pabrėžiami ir jų skirtumai (žr.1 lent.).

1 lentelė. Paslaugos samprata (sudaryta autorės, remiantis Vargo ir Lusch, 2004; Gronroos ir Voima, 2012 ir kt.)

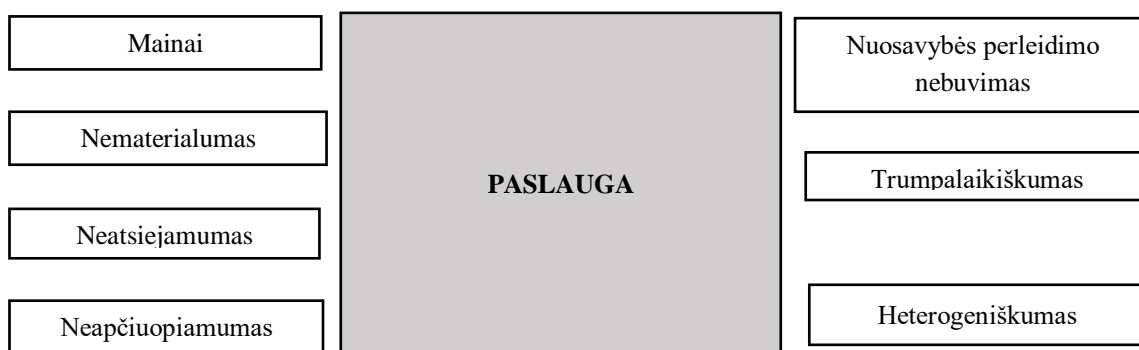
Autorius	Metai	Paslaugos samprata
Vargo ir Lusch	2004	tai specializuotų kompetencijų (žinių ir įgūdžių) taikymas veikloje, poelgiuose ar procesuose siekiant rezultato kitam subjektui arba savo organizacijos naudai.
Gronroos ir Voima	2012	tai modelis, kuriame dominuoja loginiai procesai, patiriami vartotojo, sukuriant abipusę vertę su organizacija.
Labanauskaitė ir Šturalo	2014	tai kompleksinio produkto sudedamoji dalis ir įvairiausių procesų visuma, kurioje dalyvauja vartotojas.
Blomberg ir Darrah	2022	tai žmogiškosios prigimties dalis, padedanti adaptuotis aplinkoje ir išlikti.
Skačkauskienė ir Vestertė	2018	tai vertė, kurią sukuria sisteminiu požiūriu vykdoma veikla, kompleksiški rinkos pasiūlymai ir interaktyvumas.

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktas sampratas galima teigti, kad Labanauskaitės ir Šturalo (2014) paslaugos sampratoje akcentuojamas kompleksiskumas, kuris sukuriamas skirtingų veiklų sąveikoje. Skačkauskienė ir Vestertė (2018) nurodo, kad paslauga, priešingai nei prekė, pasižymi neapčiuopiamomis vykdomomis veiklomis, požūriais, pasiūlymais ir pan. Kita vertus, Vargo‘as ir Lusch‘as (2004) akcentuoja, kad paslaugoje svarbios dvi pusės – vartotojas bei organizacija, jų kuriamas santykis gamybos bei vartojimo etapuose. Išsakytoms mintims pritaria Gronroos‘as ir Voima (2012), pabrėždami abipusę vertės kūrimo procesą paslaugos teikimo metu. Kaip teigia Blomberg‘as ir Darrah‘as (2022), paslauga negali būti atsiejama nuo žmogiškojo prado ir padeda adaptuotis nuolat kintančioje aplinkoje, padėdama išlikti.

Kaip teigia Bulašaitė ir Jusevičiūtė – Ufartienė (2019), pateikiamos paslaugos sampratos nėra universalios. Pastarosios gali būti prisikariamoms bendrojo pobūdžio sričiai, nes negali apibrėžti konkrečios paslaugos. Autorės išskiria specifines paslaugos apibrėžties savybes:

- paslauga kaip veiksmas ar veiksmų serija;
- paslauga, kaip santykis tarp vartotojo ir teikėjo, kuriame formuojama ekonominė nauda teikėjui ir poreikių patenkinimas vartotojui.

Moksliniuose šaltiniuose yra pateikiamos tam tikros kertinės paslaugos savybės (Skačkauskienė ir Vestertė (2018) (žr. 1 pav.).



1 pav. Paslaugos savybės (sudaryta autorės, pagal Skačkauskienę ir Vestertę, 2018)

Moksliniuose šaltiniuose pateikiamos paslaugos savybės apima skirtingas veiklos formas, kurios yra itin svarbios siekiant suprasti paslaugos, kaip proceso, esminius bruožus jos valdymo cikluose. Mokslininkų požiūriu, paslaugos trumpalaikiškumas apibūdina tai, kad paslaugai nebūdinga išliekamoji vertė ar jos neįmanoma iškeisti į kitą paslaugą, priešingai nei prekės, kuri ilgą laiką ekonomikos disciplinoje buvo siejama su mainų savybe. Kita vertus, paslaugos gamyba yra laikoma procesu, kurio metu yra naudojamos žaliavos ir kuriama vertė. Dėl šios priežasties, paslaugos laikytos prekių papildiniais, kurie teikia pridėtinę vertę arba priešingai – tampa jos naikintojais. Tik XIX a. moksliniuose darbuose pradėti išskirti terminai, apibūdinantys prekes (materialūs produktai) ir paslaugas (nematerialūs produktai). Iš to yra kildinama ir paslaugos nematerialumo savybė. Pasak autorių, paslaugos heterogeniškumas atspindi jos sudėtį, kurioje dominuoja ne vienas elementas, o neatsiejamumas pasireiškia tuo, jog paslaugos yra sukuriamos ir suvartojamos vienu metu. Kita vertus, paslaugos neapčiuopiamumo savybė apibūdina tai, kad jos neįmanoma sandėliuoti, saugoti, pamatyti, paliesti, paragauti ar pan. Mokslininkų teigimu, tokios paslaugos savybės, kaip heterogeniškumas, neapčiuopiamumas, neatsiejamumas ir trumpalaikiškumas negali suformuoti visoms paslaugoms tinkančio apibrėžimo. Tai lėmė požiūrio į prekes ir paslaugas pasikeitimas, kai paslaugas imta laikyti rinkos pasiūlymais. Todėl, esmine prekes ir paslaugas išskiriančia savybe įvardintas nuosavybės perleidimo nebuvimas. Tačiau pateikiami ir kiti požiūriai, kuriuose neapčiuopiamumas, neatsiejamumas ir trumpalaikiškumas prilyginamas unikalioms paslaugoms savybėms, apibūdinančioms atliktą darbą ar leidimą ja naudotis, nesuteikiant nuosavybės teisės. Tokios autorių įžvalgos įrodo, kad tiek paslaugos sąvoka, tiek ir jų savybės nuolat kinta (Skačkauskienė ir Vestertė, 2018).

Išanalizavus mokslininkų pateikiamas paslaugos sampratas ir savybes, toliau tikslinga analizuoti viešosios paslaugos sampratą. Svarbu atkreipti dėmesį, kad skirtingi mokslininkai savo darbuose pateikia gana nevienodas viešosios paslaugos sampratas ir skirtumus tarp privačiosios ir viešosios paslaugos. Tai gali lemti laikmečiai, žmogaus patirtys ir poreikiai, gyvenimo būdas, atitinkami viešosios politikos sistemos niuansai.

Privačias ir viešąsias paslaugas galima išskirti pagal joms būdingus bruožus. Privačiai paslaugai būdingas vartotojų išlaikymas ir jų pasikartojantis sugrįžimas, materialus vertės matavimas, paslaugos vartotojas yra numatomas iš anksto. Kita vertus, viešosiose paslaugose vertė yra matuojama nematerialiais kriterijais, o paslaugos vartotojas ar suinteresuotosios šalys jos teikimo

metu gali kisti. Pabrėžiama, kad viešųjų paslaugų vartotojai ir piliečiai turi platesnį visuomeninį interesą gautos paslaugos rezultato atžvilgiu (Osborne, 2017).

Osborne'as ir kt. (2013) nurodo, kad viešosios paslaugos yra partnerystės ir bendradarbiavimo priemonė, kuri padeda pritraukti reikalingus išteklius ir yra susijusi su socialinės įtraukties priemonėmis. Būtina keisti požiūrį, kad pastarosios yra „prekės“, kurias planuoja, kuria ir teikia specialistai. Privalu, kad paslaugų vartotojai būtų skatinami patenkinti savo poreikius. Autoriaus išsakytas mintis plėtoja Bovaird'as ir kt. (2017), nurodydami, kad vis daugiau dėmesio yra skiriama viešosios paslaugos ištakų analizavimui mokslinėje literatūroje. „Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje“ (2024) pastarosios yra apibūdinamos kaip paslaugos, dažnai nemokamai ir lygiomis teisėmis vartojamos daugelio vartotojų (bendruomenių, visuomenės narių), nenustatant kiekvieno iš jų konkretaus suvartojamo kiekio. Viešosios paslaugos suprantamos kaip bendras dviejų šalių gamybos procesas. Viena iš šalių – paslaugų teikimo personalas, kuriam yra priskiriamos paslaugos planavimo ir projektavimo veiklos. Kita – paslaugos vartotojas, kuris naudojasi teikiama paslauga ir tam tikrais atvejais yra pakviečiamas į paslaugos planavimo procesą. Žinios ir patirtis, kurias turi vartotojas, gali prisidėti prie paslaugos teikimo efektyvumo, dizaino elementų, planavimo (Osborne ir kt., 2013). Kita vertus, viešojo paslauga gali būti apibrėžiama kaip viešojo intereso pagrindas, kuris sukuria naudą tam tikroje teritorijoje esančiai bendruomenei ar visai visuomenei. Nurodoma, kad viešojo paslauga ne visais atvejais yra laikoma viešojo administravimo veiklos dalimi. Pastaroji dažnai yra siejama su administracinės teisės reguliavimo dalykais, o jų teikimas neatsiejamas nuo civilinės teisės reguliavimo (Deviatnikovaitė, 2019). Osborne'as (2015) akcentuoja, kad norint suformuoti viešosios paslaugos apibrėžimą, būtina analizuoti ne tik organizacijų tarpusavio ryšius. Pabrėžiama, kad efektyvios visuomenės pagrindu būtų galima laikyti egzistuojančių paslaugų sistemų sąveiką tarp personalo ir vartotojo. Viešojo paslauga nėra įsivaizduojama be įsipareigojimų ir strateginio planavimo, vertės kūrimo bei vertybių pagrindimo. Teigiama, jog viešosios paslaugos padeda sukurti piliečiams ir paslaugų vartotojams vertę. Kaip teigia Gaulė ir kt. (2024), viešojo paslauga gali būti apibūdinama kaip viešojo valdymo institucijų administruojama paslauga, kuri yra skirta asmens gerovės kūrimui ir gyvenimo kokybei užtrinti. Pastaroji lemia vertybes ateityje ir asmens elgseną. Mokslininkai įvardija kitų autorių neminimus inovatyvius viešąsias paslaugas apibūdinančius elementus, tokius, kaip vartotojų aptarnavimas, atliepantis gyventojų poreikius, jų įgalinimas ir įtraukimas.

Pasak Rakšnio ir Žilinskienės (2021), viešosios paslaugos pasižymi specifinėmis savybėmis ir lyginant jas su privačiomis paslaugomis, nėra homogeniškos. Pastarosios priklauso nuo organizacinės struktūros, darbuotojų, technologijų, kultūros ir viešosios politikos įgyvendinimo krypties. Viešosios paslaugos gaunama nauda gali būti tiek kolektyvinė, tiek ir individuali, atsižvelgiant į teisinius suvaržymus, vertybių suderinamumą, institucinį lankstumą ir kt.

Kaip teigia Osborne'as ir kt., (2015), kalbant apie viešąją paslaugą, svarbu numatyti tokius elementus:

- santykių kūrimą viešosios paslaugos teikimo sistemoje;
- tvaraus verslo modelių kūrimą transformuojant vartotojo žinias;
- profesionalias vartotojų žinias apie paslaugų teikimo procesą;
- bendrakūros su paslaugų teikėju aktualizavimą.

Pasak Osborne'o (2017) siekiant suprasti tai, kas yra viešosios paslaugos, būtina išanalizuoti jų loginius modelius, kuriuose pateikiami šios paslaugos valdymo požiūriai.

Paslaugų dominantės logika (angl. *Service-dominant logic*). Šioje logikoje dominuoja paslauga, o ne produktas. Dėl šios priežasties, pabrėžiamos tokios savybės, kaip neapčiuopiamumas ir procesu grindžiama veikla. Vartotojas yra įvardijamas paslaugos gamintoju bei vertės bendrakūrėju. Akcentuojamas bendras vertės kūrimas paslaugos teikimo metu. Taip pat pritariama, kad paslaugas teikiančios organizacijos gali tik pateikti vertės pasiūlymą (angl. *value proposition*), tačiau jos nekuria. Kita vertus, vertę viešojoje paslaugoje gali sukurti tai, kaip vartotojas pasinaudoja šiuo pasiūlymu, suteikiamais ištekliais, patirtimi ar kita. Šioje logikoje svarbus interaktyvus ir dinamiškas viešųjų paslaugų teikimas ir ryšys su vartotoju, kuris naudingas abiem šalims (Osborne, 2017). Mintis plėtoja Vargo‘as ir kt. (2020), kurie teigia, kad paslaugos dominantės logikoje galima išskirti tokius esminius veiksnius, kaip: viešoji paslauga yra mainų pagrindas; vertę kuria kelios suinteresuotos šalys; ekonominiai ir socialiniai veikėjai yra išteklių indikatoriai; sukuriama vertė yra unikali ir ją įvertina naudos gavėjas; bendrakūra koordinuojama per institucijas ir institucinius susitarimus.

Viešosios paslaugos logika (angl. *public-service logic*). Logikos tikslas – skatinti vartotojus įsitraukti į paslaugos kūrimą. Akcentuojama orientacija į vartotoją, viešųjų paslaugų kokybę, šių paslaugų prieinamumo gerinimas, efektyvumas ir nauji paslaugų modeliai. Išskiriami penki viešosios paslaugos logikos bruožai: naudojimosi vertė (angl. *value-in-use*) yra viešųjų paslaugų kūrimo šaltinis; vertė sukuriama ne tik paslaugos teikimo metu, tačiau ir jos gamybos etape; vertė yra sukuriama kolektyviniu darbu; viešųjų paslaugų kontrolės proceso kaita (ištekliai, išlaidos ir sprendimai yra abipusiai) (Kinder ir Stenval, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad esminis prekės ir paslaugos skirtumas yra neapčiuopiamumo savybė. Paslaugos procesas yra apibūdinamas kaip sąveika tarp organizacijos, teikiančios paslaugas, ir paslaugos gavėjo. Analizuotoje mokslinėje literatūroje yra pateikiami skirtingi paslaugos apibrėžimai, tačiau sutariama, kad tai yra veikla, modelis, kompleksinė veikla, kuri negali egzistuoti kaip individualus vienetas. Svarbu pažymėti, kad paslauga pasižymi jai būdingomis savybėmis: mainais, nematerialumu, neatsiejamumu, neapčiuopiamumu, nuosavybės perleidimo nebuvimu, trumpalaikiškumu ir heterogeniškumu. Kaip būtų galima apibrėžti viešąją paslaugą – vieningos nuomonės mokslininkų tarpe nėra prieita. Mokslininkai pabrėžia, kad viešosios paslaugos gamybos ir teikimo procese privalo dalyvauti ne tik paslaugas teikiančios organizacijos, tačiau ir jos vartotojai ar kitos suinteresuotosios šalys. Taip pat nurodoma, kad viešąją paslaugą nėra siekiama materialių rezultatų. Esminis siekiamas tikslas – viešojo intereso patenkinimas ir vertės kūrimas. Viešoji paslauga analizuojama remiantis skirtingais loginiais modeliais. Paslaugos dominantės logikoje pabrėžiamas paslaugos, o ne produkto dominavimas. Pastarojoje yra pabrėžiama organizacijos pozicija, o vartotojas nėra įvardijamas kaip lygiavertis partneris. Kita vertus, viešosios paslaugos logikoje yra pabrėžiama vartotojo pozicija ir jo visapusiškas dalyvavimas kuriant bei teikiant viešąsias paslaugas.

1.2. Vertės sąvokos konceptualizavimas

Kaip buvo analizuojama prieš tai esančiame poskyryje, viešosios paslaugos yra susijusios su vertės sąvoka. Todėl poskyryje bus analizuojama vertės samprata ir jos esmė, tipai bei ryšys su viešosiomis paslaugomis.

Kaip teigia Moore‘as (2013), vertė, kaip sąvoka, turi ne vieną apibrėžimą. Viena vertus, ji gali būti apibūdinama kaip organizacijos veikla vardan misijos, kuri apima vertybes, organizacijos veiklos politiką, tradicijas, siekius ir sampratą. Kita vertus, autoriaus pateikiamoje analizėje įvardijamas ir

kitas svarbus dėmuo – finansinės išlaidos. Misijos rezultatams pasiekti yra reikalingi tam tikri ištekliai, atliepiantys visuomenės interesus. Pagrindiniu organizacijų vadovų tikslu tampa patenkinti vartotojų poreikius, užtikrinant augančias pajamas per mažinamas išlaidas. Tačiau vartotojų patiriamos išlaidos taip pat privalo būti tinkamai įvertinamos. Mokslininkų teigimu, vertė yra neatsiejama nuo vartotojų pasitenkinimo. Siekiant ją užtikrinti, yra svarbus pagarbos principas, vartotojų poreikių tenkinimas ir siekių įtraukimas. Mokslininkas akcentuoja, kad valdžios kriterijus vertės kontekste tampa itin aktualus. Nurodoma, kad naudojimasis valdžia gali suformuoti neigiamas pasekmes. Tai gali būti vietos gyventojų ar vartotojų nepasitenkinimas, skundai, disponavimas valdžios jėgomis, kas yra neatsiejamas nuo teisingumo ir sąžiningumo. Individo lygmeniu, tai vienoda teisių apsauga kiekvienam piliečiui, pažeidėjų atsakomybės. Kalbant apie visuomenės lygmenį, svarbu paminėti teisingumo kokybės užtikrinimą ir taip pat jau minėtas pažeidėjų atsakomybes prieš visuomenę. Pasak autorių Wieland'o ir kt. (2015), kalbant apie vertės sampratą, svarbu išskirti dvi galimas perspektyvas. Viena vertus, mainų vertė, kuri yra susijusi su ekonominiu požiūriu, kuomet paslauga keičiama į pinigus, tai yra vertė vertinama pinigais. Kita vertus, naudojimo vertė, kuri negali būti išmatuojama pinigine išraiška. Pastarojoje akcentuojami iš skirtingų šaltinių gaunami ištekliai, kur skirtingų suinteresuotų šalių sąveika sukuria vertę. Nustatyta, kad vertė neatsiranda akimirksniu – ji kuriama tam tikrą laiko periodą. Jos nėra siejamos su atskirais paslaugos gamybos ar vartojimo etapais ir atsiskleidžia vartotojų gyvenimo visumą. Autoriai vertės kontekste mini sąvoką paslaugos ekosistema, kuri apibrėžiama kaip santykinai savarankiška, prisitaikančius išteklius integruojanti veikėjų sistema, siejanti organizacijų interesus ir abipusės vertės kūrimą per paslaugos mainus, integruojant privačiuosius ir viešuosius, į rinką orientuotus, išteklius.

Pasak Salemans'o ir Budding'o (2021), pokyčiai nuo tradicinio viešojo administravimo iki naujojo viešojo valdymo lėmė vertės sąvokos aktualizavimą. Mokslininkai išskiria tokias vertės rūšis, kaip individuali (arba privati) ir viešoji vertė. Autoriai nurodo, kad viešoji vertė formuojama atsižvelgiant į tris pagrindinius kriterijus: asmeninį interesą, visuomenės interesą ir paslaugos proceso interesą. Kita vertus, privačiojoje vertėje yra akcentuojamas tik asmeninis interesas. Siekdamas sukurti viešąją vertę, organizacijos privalo skirti dėmesio siekiamiems rezultatams, kurie susiję su galutiniais tikslais, politinėmis ir filosofinėmis paradigmomis. Taip pat akcentuojama, kad viešoji vertė yra neatsiejama nuo pridėtinės vertės, kuomet tvariai, teisėtai ir efektyviai yra tenkinami visuomenės poreikiai. Išsakytas mintis plėtoja Cui'is ir Osborne'as (2021), teigdami, kad viešoji vertė gali būti apibūdinta kaip veiksnys, kurį vertina visuomenė bei nauda viešajai sferai. Nustatyta, kad ši sąvoka neatsiejama nuo viešojo vertės pasiūlymo, kurį piliečiai analizuoja vieno ar kito projekto atžvilgiu, atliepiančiu lūkesčius ir vertybes. Kita vertus, privačioji vertė yra kuriama individo lygmeniu. Akcentuojama individuali vartotojo gyvenimo patirtis, lūkesčiai, poreikiai, įsitikinimai. Autorių teigimu, viešoji ir privačioji vertė bendrame kontekste gali būti glaudžiai susijusios.

Jau minėti autoriai Gronroos'as ir Voima (2013) teigia, kad privačiosios vertės kūrimo ir viešosios vertės kūrimo analizė gali padėti sistemingai apibrėžti pagrindines vertės sąvokos apimtis, pobūdį, vietą. Mokslininkai nurodo, kad tiek privačioji, tiek ir viešoji vertė yra susijusi su paslaugų rinkodaros ir valdymo sąvokomis. Nustatyta holistinės vertės konceptualizavimo požymių, kur ji analizuojama tik individo lygmeniu. Tačiau, kita vertus, pastaroji akcentuojama patirties perspektyvoje, kaip socialinių sistemų dalis. Vertės kūrimas yra procesas, kurio metu vartotojui suteikiama gerovė. Tradiciniu požiūriu teigiama, kad vertės kūrimą gali kontroliuoti tik paslaugos teikėjas. Tačiau, naujai plėtojamose loginėse paradigmos akcentuojama, kad paslaugos vartotojai gali paveikti suvokimą apie naudojimo vertę. Kita vertus, minėta naudojimo vertė nėra sutelkiama į individualias paslaugas.

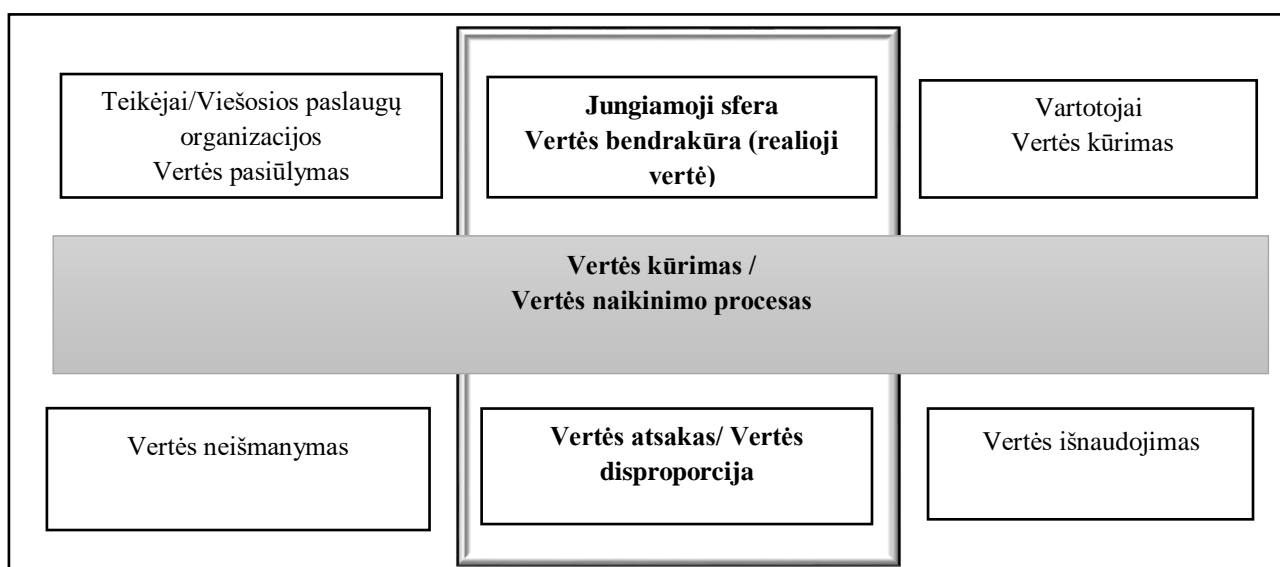
Tai tampa nuolatiniu procesu, kuriame pabrėžiama vartotojų patirtis, gebėjimai, logika, naudojami išteklių. Aktualizuojamas socialinės, emocinės, etinės aplinkos kontekstas. Autorių teigimu, vertės kūrimo procesas apima paslaugos teikėjo ir vartotojo bendrą sąveiką.

Akcentuojama veikėjų ir išteklių bendrakūra netiesiogiai veikia viešosios vertės kūrimą. Autoriai atkreipia dėmesį į dinamiškumą ir paslaugų prigimtį. Kiekvienas paslaugoje integruojamas išteklius, kiekvienos paslaugos teikimo ir formuojamo vertės kūrimo metu gali atliepti paslaugos ekosistemos pobūdį. Taigi, tai lemia tolimesnį vertės kūrimo procesą, kuriame ši sąvoka gali būti praplečiama į vertės kontekstą. Tai apibūdinama, kaip kartu kuriama viešoji vertė, kuri priklauso nuo naudojamų išteklių, integravimo, įvertinimo ir vartotojų prieinamumo. Autoriai atkreipia dėmesį, kad bendros vertės kūrimas negali būti įsivaizduojamas be praktikos. Pastaroji yra išskiriama į mainų praktiką (įprastiniai ekonominiai mainai), normalizavimo praktiką (taisyklės ir socialinės normos), reprezentacinė praktika (rinkos analizė ir jos veikimas). Svarbu paminėti, kad naujojo viešojo valdymo teorija numato tam tikrus organizacijų ribojimus praktikos perspektyvoje. Tai gali būti instituciniai susitarimai ar kiti ribojimai, kuriuos lemia tarpusavyje susiję veikėjai (Wieland ir kt., 2015). Vertės sąvoką savo moksliniuose darbuose analizuoja Jeroen‘as ir kt. (2023), teigdami, kad viešoji vertė yra glaudžiai susijusi su žmogaus poreikiais, vertybėmis, troškimais. Tai gali daryti įtaką žmogaus sprendimas ir veiksams.

Moksliniuose šaltiniuose pateikiama nemažai informacijos apie tai, kaip vertė yra kuriama, tačiau, siekiant tinkamai suvokti šią sąvoką, būtina analizuoti ir vertės naikinimo paradigmą. Cui‘is ir Osborne‘as (2021) nurodo, kad dominuoja trys viešosios vertės destrukcijos šaltiniai:

- piliečių grupių atskyrimas ar naikinimas, kuriant vertę platesnei visuomenės daliai;
- individualių asmenų ar jų grupės viešųjų paslaugų pasirinkimas, ribojant bendros populiacijos prieigą;
- nesutarimai ir konfliktai tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių ar grupių, kai viešoji vertė yra apibūdinama klaidingai ar orientuojamasi tik į tam tikrą visuomenės narių grupę.

Tam, kad viešosios vertės naikinimas būtų suvokiamas sistemiškai, procesas pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Viešosios vertės kūrimo ir naikinimo procesas (sudaryta autorės, pagal Cui ir Osborne, 2021)

Remiantis 2 paveikslo duomenimis, viešųjų organizacijų (paslaugos teikėjų) vertės pasiūlymas ne visuomet gali būti pateikiamas teisingai. Dėl šios priežasties, vertės bendrakūros etape vertė yra pradama kurti arba priešingai – naikinti. Trečiame etape gaunamas rezultatas, kuriame vartotojas pajėgia vertę kurti savarankiškai arba ja pasinaudoti nėra sugebama.

Mokslininkų Cui'is ir Osborne'as (2021) atliktas tyrimas atskleidė, jog viešosios vertės pokyčiai yra neatsiejami nuo naikinimo proceso, kuriam būdingi šie požymiai:

- viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų galios asimetrija, kai tam tikros vartotojų grupės yra išnaudojamos;
- piktnaudžiavimas ištekliais, kai viešųjų paslaugų vartotojai, teikėjai ar kitos suinteresuotosios šalys negali integruoti ar efektyviai pasinaudoti socialiai ir abipusiai naudingais ištekliais;
- veikėjų elgesio nesuderinamumas, informacijos trūkumas ir nepasitikėjimas.

Kita vertus, Gaulė ir kt. (2024) plėtoja išsakytas mintis, kad viešoji paslauga yra skirta visuomenei ir padeda spręsti aktualias ekonomines, aplinkosaugines, socialines ir kitas problemas. Dėl šios priežasties, vertė gali būti kuriama ne tik individualiam paslaugos vartotojui, tačiau ir visai visuomenei. Autoriai išskiria vertės dimensijas, kurios gali būti diferencijuojamos trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Viešosios paslaugos vertės dimensijos (Gaulė ir kt., 2024)

Vertės dimensija	Trumpasis laikotarpis	Ilgasis laikotarpis
Paslaugos vertė	Sąveikos procesas, kurio metu sukuriama vertė jos dalyviams	
Paslaugos vertė vartotojui	Vartotojų tikslų įgyvendinimo apimtys vertinimas, atsižvelgiant į paslaugos naudojimosi patirtį, vartotojų poreikius ir lūkesčius	
	Trumpalaikis pasitenkinimas patirtimi paslaugoje	Gyvenimo patirtį ir vartotojo gerovę atliepanti paslauga
Paslaugos vertė teikėjui	Paslaugos procese dominuojanti teikėjo užsibrėžtų tikslų realizavimo apimtys	
	Turimų pajėgumų ir išteklių naudojimas maksimaliam paslaugos rezultatui pasiekti, aukštos kokybės išlaikymas (minimalus incidentų ir klaidų skaičius) ir paslaugos teikimo tempo palaikymas	Organizacijos vykdomų paslaugų vadybos galios stiprinimas/tobulinimas
Paslaugos vertė (kitoms) suinteresuotoms šalims	Suinteresuotų šalių dalyvavimo paslaugos procese efektyvumo, tikslų, tvarumo, rezultatų apimtys vertinimas	
Paslaugos vertė visuomenei ir (ar) bendruomenei	Paslaugos prieinamumo ir kokybės užtikrinimas vartotojams, atliepiant bendruomenės ar visuomenės interesus visuotinai priimtinais būdais	Paslaugos poveikis individams ir visuotinė nauda visuomenei ar bendruomenei per (iš)ugdomus vartotojų pajėgumus, kurie ateityje gali padėti savarankiškai patenkinti savo poreikius, tobulinti kompetencijas savarankiškam savos gerovės kūrimui

Remiantis 2 lentelės duomenimis, paslaugos vertę autoriai Gaulė ir kt. (2024) diferencijuoja į tokias dimensijas, kaip paslaugos vertė, paslaugos vertė vartotojui, paslaugos vertė teikėjui, paslaugos vertė kitoms suinteresuotoms šalims bei paslaugos vertė visuomenei ir (ar) bendruomenei. Pastarosios yra analizuojamos trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu, išskiriant pagrindinius kriterijus: vertę paslaugos dalyviui, vartotojo patirtis, lūkesčius, poreikius, užsibrėžtus tikslus. Taip pat minimi ir paslaugos vykdymo rezultatai, naudojami ištekliai, vadyba, nauda, interesai, tobulinimas. Verta paminėti, kad

paslaugos vertė gali būti suvokiama skirtingai, atsižvelgiant į vartotojo, paslaugą teikiančios organizacijos ar kitos suinteresuotos šalies iškeliamus kriterijus ar bendras veiklos sąveikas.

Apibendrinant galima teigti, kad viešosios paslaugos ir vertė yra vienas su kitu tiesiogiai susiję vienetai. Nors vertė autorių yra apibūdinama nevienodai, išskiriami pagrindiniai bruožai. Minima viešoji ir privačioji vertė, kur dominuoja vartotojo ar vartotojų grupės poreikiai, interesai, vertybės, lūkesčiai. Viena vertus, privačioje vertėje yra akcentuojamas organizacijos ar asmeninis piliečio interesas. Kita vertus, viešoji vertė yra neatsiejama nuo organizacijos misijos, tradicijų, veiklos siekių ir vykdomos politikos. Taip pat ji atliepia visuotinius žmogaus, bendruomenės troškimus bei poreikius. Verta paminėti tai, kad mokslininkai vertę diferencijuoja ne tik skirtingose aplinkose: ekonominėje, socialinėje, aplinkosauginėje ir kitose, tačiau ir laiko perspektyvoje. Galima teigti, kad vertės kūrimas prasideda nuo organizacijos pateikiamo vertės pasiūlymo. Tačiau, netinkamai pateikiama ar ne taip suprasta intencija gali inicijuoti vertės sunaikinimą. Jeigu vartotojas negebės susikurti vertės su gautais ištekliais, jai iškyla didelė grėsmė. Dėl šios priežasties, itin svarbus tampa bendrakūros procesas viešosios vertės kūrimo kontekste. Vartotojo ir paslaugą teikiančios organizacijos sąveika gali padėti užtikrinti abipusę sėkmę.

1.3. Viešosios vertės bendrakūra paslaugose

Anksčiau baigiamajame projekte analizuotos paslaugos, viešosios paslaugos ir vertės sampratos atskleidė, kad bendra sąveika būtina kiekvienoje iš minėtų sąvokų. Analizuojamai temai svarbi bendrakūros samprata viešosiose paslaugose, todėl poskyryje bus pateikiami mokslininkų požiūriai, padėsiantys išanalizuoti bendrakūros sampratą ir reikšmę.

Kaip teigia Gardziulevičienė ir kt. (2020), terminas „bendrakūra“ yra kildinamas iš bendradarbiavimo grindžiamo valdymo idėjos. Bendrojo kūrimo (angl. *co-creation*) terminas pradėtas vartoti kalbant apie įvairius dvišalius susitikimus, susijusius su viešuoju valdymu, organizacijos darbotvarke ir jos dinamika. Svarbu paminėti, kad ši koncepcija pirmą kartą taikyta rinkodaros ir verslo tyrimuose. Bendrakūra gali būti lyginama su socialiniu sąmoningumu, sudėtingų problemų sprendimo paradigma, kuriai svarbūs motyvuoti ir aktyvūs vartotojai, taip pat lankstus ir atviras valdymo mechanizmas. Mokslininkai teigia, kad bendrakūrą galima analizuoti per tokias dimensijas, kaip sąžiningumas, dalijimasis žiniomis ir sąveika. Verta paminėti, kad įsitraukimas į bendrąjį kūrimą taip pat turi savitus lygius: piliečių iniciatyvų įgyvendinimas; aktyvus piliečių dalyvavimas, kuriant paslaugas; vartotojų inicijuojamas bendrakūros procesas ir paslaugą teikiančios organizacijos sąveika. Autoriai išskiria bendrakūros poreikio (atsiradimo) priežastis. Tai gali būti organizacijų poreikis pokyčiams, organizacijos išteklių pateikimas ir naudojimas; spontaniškas bendrakūros plėtojimas; aktyvus vartotojo įsitraukimas ir atviras administravimo procesas; pasitikėjimas valdžia; savanoriška veikla; skaitmenizavimas; suinteresuotųjų šalių dalyvavimas.

Bendras vertės kūrimas gali padėti spręsti socialines, ekonomines, sveikatos problemas ir patenkinti įvairius poreikius. Pasak Osborne'o (2017), bendrakūros sąvoka viešojo valdymo diskurse yra apibrėžiama itin konceptualiai. Bendrakūra – dinamiškas ir interaktyvus ryšys, kurio sąveikoje yra sukuriamą vertė. Vadovaujantis šiuo diskursu, veiksmų sąjunga daro įtaką vartotojo gyvenimo patirčiai. Mokslininkas akcentuoja, kad bendrakūros sąvoka yra susijusi su paslaugų reformomis ir inovacijomis. Pastaroji gali būti apibūdinama ir kaip aktyvus vartotojų dalyvavimas viešosiose paslaugose ar viešųjų paslaugų projektavimas. Bendrakūrą autorius sieja su vertės kūrimu, kur dar kartą akcentuojama naujojo viešojo valdymo teorija ir jos plėtra, linijinis bendros gamybos

transformavimas į dinamišką vertės bendrakūrą. Autorius pritaria išsakytoms mintims, kad viešųjų paslaugų organizacijos vartotojams gali tik pateikti vertės pasiūlymą per paslaugą, tačiau jos nekuria. Vertę proceso metu kuria paslauga besinaudojantis pilietis ar asmenų grupė, sąveikaudami su savo gyvenimo patirtimi. Galima teigti, kad paslaugos vartotojas sukuria viešosios paslaugos našumą ir vertę, o viešąsias paslaugas teikianti organizacija tiesiogiai prie to prisideda. Tam, kad būtų galima išnaudoti viešosios vertės bendrakūros potencialą, svarbu atsižvelgti į šiuos kriterijus:

- vertės pobūdis viešųjų paslaugų kontekste. Balansas tarp individualios ir viešosios vertės paslaugų sferoje;
- suinteresuotų šalių įtaka vertės nustatymui, teikiant viešąsias paslaugas. Paslaugų vartotojų ir (ar) piliečių mokymasis kurti vertę;
- vertės kūrimo mastas nevalingiems ar prieštarinčiai nusiteikusiems paslaugų vartotojams.

Kaip buvo minėta anksčiau, vertės bendrakūra yra jungiamoji sfera tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo. Ši sąveika gali vykti dviem kryptimis:

1. tiesioginė sąveika vyksta, kai vartotojai ir paslaugų teikėjai keičiasi ištekliais paslaugos teikimo metu. Šioje sąveikoje dalyvauja personalo darbuotojai ir dominuoja specifinė paslaugos aplinka.
2. netiesioginė sąveika vyksta, kai ištekliai vartotojui yra pateikiami prieš arba po paslaugos teikimo (lankstinukai, vizitinės kortelės ir pan.) (Holmqvist ir kt., 2020).

Verta paminėti tai, kad bendrakūra turi ne vieną teigiamą savybę. Jokūbauskienė ir kt. (2014) nurodo, kad tai yra naujų įžvalgų generavimas, kurių metu padidinamas produktyvumas, sumažinama rizika, auga investicijų grąža, kuriamas konkurencinis ir strateginis pranašumas. Kita vertus, egzistuoja ir vertės sunaikinimo galimybės, kai abipusė sąveika mažina dalyvių gerovę. Destrukcijos atsiradimo priežastys įvairios: piktnaudžiaujama savo arba partnerio ištekliais, nesutampa lūkesčiai, siekiama pasipelnėti iš sąveikos ir pan. Mokslininkės akcentuoja, kad dėl šios priežasties svarbu vertinti bendrakūrą, atsižvelgiant į šiuos elementus:

1. rizikos vertinimo ir metodų naudojimas.
2. detalios SSGG analizės sudarymas.
3. ekspertų nuomonė.
4. pirminių ir antrinių suinteresuotų šalių žemėlapių sudarymas.

Išsakytas mintis plėtoja Osborne'as (2016) teigdamas, kad šiuo metu bendroji paslaugų gamyba (angl. *co-production*) yra viena iš esminių viešosios politikos reformos krypčių visame pasaulyje, dėl kurios žmonija evoliucionuoja, atlieka naujus tyrimus ir gauna žinių. Sukuriamos intencijos aktyviam pilietiškumui, bendruomenių kūrimuisi, kas didina demokratijos lygį ir plečia išteklių pasirinkimą. Viena vertus, bendra gamyba gali būti apibrėžiama kaip nevalingas ir savanoriškas dalyvavimas kuriant ir naudojant viešąsias paslaugas, jas valdant, teikiant ar vertinant. Tačiau detalizuojama, kad remiantis viešojo administravimo ir vadybos paradigma, tradiciškai už paslaugos kūrimą ir teikimą yra atsakingi organizacijų darbuotojai, o piliečiai jas tik vartoja ir vertina. Būtina paminėti, kad paslaugų valdymo koncepcijoje dar kartą akcentuojamos tokios paslaugos savybės, kaip neapčiuopiamumas, neatskiriamumas. Paslaugos kūrimas ir vartojimas yra vienas nuo kito neatskiriami ir vyksta vienu metu. Mokslininko teigimu, paslaugas teikianti organizacija gali tik pateikti vertės pasiūlymą, o vartotojas, remiantis lūkesčiais, patirtimi, aptarnavimo pasitenkinimu,

našumu ir kitais kriterijais, sukuria sau vertę bendrai gaminant paslaugą. Autoriai nurodo sąveikos dimensijas, kuriose dominuoja vartotojo ir paslaugos teikėjo bendrakūra:

1. bendras vertės kūrimas, siekiant patenkinti individualius arba grupinius socialinius poreikius, bendroji gamyba visuomenės gerbūvio naudai.
2. bendras vertės kūrimas, siekiant patenkinti bendruomenės poreikius.
3. bendras vertės kūrimas, siekiant individualios gerovės.
4. bendras socialinio kapitalo kūrimas bendruomenėje ir (ar) individualiai. Aktualių ateities problemų sprendimo pajėgumo didinimas per bendrą gamybą.

Kaip teigia Brandsen'as ir Honingh'as (2016), siekiant apibūdinti tokias praktikas, kaip bendradarbiavimu grindžiamas valdymas, pilietinis įsitraukimas ir dalyvavimas, bendruomenės įsitraukimas, autoriai siūlo analizuoti bendrosios gamybos ir bendrojo kūrimo terminų panašumus bei skirtumus (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Bendrosios gamybos ir bendrojo kūrimo panašumai ir skirtumai (sudaryta autorės, pagal Brandsen ir Honingh, 2016)

Sąvoka	Ištakos	Panašumai	Skirtumai
Bendroji gamyba	Ištakos – viešasis sektorius, ekonomikos disciplina. Piliečių ir viešųjų organizacijų bendradarbiavimas.	<ul style="list-style-type: none"> • bendradarbiavimu grindžiamas valdymas. • visuomenės įsitraukimas. • dalyvavimas ir pilietinis įsitraukimas. • piliečių indėlis į viešąsias paslaugas. • piliečiai yra tiesioginė paslaugos gamybos proceso dalis. 	<ul style="list-style-type: none"> • ankstyvesnis terminas; • gamybiniai santykiai, kuriuose nėra suteikiama absoliučios laisvės nei vienai iš šalių; • susijusi su paslaugomis, kurias piliečiai gauna gamybos ciklo metu; • piliečių dalyvavimas vėlesniuose paslaugoje cikluose (po inicijavimo ir planavimo); • dominuoja viešosios paslaugos teikėjas, piliečiai papildo pagrindinį procesą.
Bendrasis kūrimas	Ištakos – prekybos verslas. Piliečių įsitraukimas į paslaugos inicijavimą ir kūrimą.	<ul style="list-style-type: none"> • viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų ir piliečių bendradarbiavimas. • aktyvus piliečių indėlis kuriant paslaugas. • paslaugos vertinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • naujesnis terminas; • reikšmė susijusi su vėlesniais gamybos ciklo etapais, paslaugos dizainu ir (ar) teikimu; • susijusi su strateginiu paslaugos valdymu; • piliečiai dalyvauja planuojant ir (ar) inicijuojant paslaugą; • dominuoja piliečiai.

Remiantis 3 lentelės duomenimis, nors abu šie terminai apibūdina panašią veiklą – piliečių įsitraukimą į viešąsias paslaugas, tačiau bendrasis kūrimas apima kur kas platesnę erdvę ir yra susijusi su įvairių tipų piliečių įsitraukimu, priešingai nei bendroji gamyba, kuri yra kur kas siauresnio pobūdžio ir pabrėžia viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos dominavimą. Mokslininkų teigimu, indėlis kuriant paslaugas gali būti kolektyvinis arba individualus ir priklauso nuo paslaugos teikimo pobūdžio.

Pasak Osborne'o (2013), naujasis viešasis valdymas pakeitė viešąsias paslaugas teikiančias organizacijas viešosiomis paslaugų teikimo sistemomis. Dėl šios priežasties, siekiant įgyvendinti tikslus ir teikti paslaugas, joms reikalinga daugelio veikėjų sąveika. Pabrėžiamas bendradarbiavimas ir partnerystė, kurie tampa įvairiapusiška ir veiksminga priemone, pritraukiančia naujus išteklius, patenkinančia sudėtingus socialinius poreikius. Aktualizuojant naujojo viešojo valdymo modelį

galima paminėti, kad bendrakūra tampa dizaino elementu, kuris prisideda prie paslaugos planavimo, gamybos ir teikimo, pasinaudojant vartotojo patirtimi ir žiniomis.

Kaip teigia Brandsen'o ir Honingh'o (2016), piliečių dalyvavimas bendrakūroje yra itin svarbus. Todėl, suformuojamas terminas bendrakūrėjas (angl. *co-designer*), kuris apibūdina viešosios paslaugos metu kuriamos privačiosios ir viešosios vertės objektą – pilietį ir jo veiklą paslaugos cikle. Ši sąvoka yra išskiriama analizuojant tris bendrojo kūrimo tipus:

1. piliečiai, kaip paslaugos teikėjai (prie viešųjų organizacijų teikiamų paslaugų iš dalies prisideda piliečiai).
2. piliečiai, kaip vieni iš paslaugos bendrakūrėjų (piliečių dalyvavimas paslaugos turinio kūrime ir jos procese).
3. piliečiai, kaip iniciatoriai (konkrečios paslaugos inicijavimas).

Mokslininkai akcentuoja, kad problemų sprendimo procese, paslaugos vartotojai neišvengiamai tampa bendrakūrėjais. Jų turimi įgūdžiai, žinios, patirties įgalinimas suteikia galimybę sumažinti išlaidas, sutaupyti laiko, padidinti paslaugos prieinamumą ir pasitenkinimo lygį. Akcentuojama, kad naujausioje mokslinėje literatūroje vertės kūrimas ir inovacijos didina vartotojų įsitraukimą. Verta paminėti tai, kad kiekvienas vartotojas priskiriamas tam tikrai kategorijai. Tai gali būti aktyvus vartotojas (reikalaujantis bendro paslaugos kūrimo ir teikimo) arba pasyvus (paslaugos užsisakymas ir gavimas). Tačiau, vis dažniau išryškėja poreikis būti gerai informuotam, aktyviam ir suinteresuotam bei prisidėti prie vertės kūrimo. Remiantis paslaugų dominantės logika, vartotojas visuomet yra vertės bendrakūrėjas. Vertė susiformuoja naudojantis paslauga, tad aktyvus vartotojo dalyvavimas kuriant ir testuojant paslaugą formuoja partnerystę. Bendrakūra prisideda ne tik prie paslaugos tobulinimo, tačiau ir gerina jos kokybę. Paslaugos teikėjo ir vartotojo santykis pagrindžiamas bendru kūrybiškumu, išteklių integravimu, naujomis žiniomis ir veda prie abipusės vertės rezultato (Jokūbauskienė ir kt., 2014).

Mintis plėtoja Gardziulevičienė ir kt. (2020), teigdami, kad bendrakūros procese svarbiausiais išlieka tokie veiksniai, kaip savanorystė, pasitikėjimas, vartotojų pasitenkinimas paslaugomis ir inovacijos. Autoriai nurodo, kad vartotojų įsitraukimas į procesą, suteikia galimybę dalyvauti sprendimų priėmime. Visą tai didina viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų skaidrumą ir suteikia joms daugiau atsakomybių. Nurodoma, kad bendras kūrimo procesas yra glaudžiai susijęs su bendru interesu. Viena vertus, vartotojai siekia gauti kokybiškas ir jų poreikius tenkinančias paslaugas. Kita vertus, paslaugos teikėjai siekia gauti žinių ir kitokios nematerialios naudos, kuri galėtų padėti tobulinti teikiamas paslaugas.

Siekiant suprasti viešosios vertės bendrakūros procesą, būtina analizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamus modelius. Kaip teigia Gaulė ir kt. (2024), viešosios paslaugos vertės bendrakūra yra tiesioginės arba netiesioginės sąveikos metu vykstantis paslaugos dalyvių bendradarbiavimas, kai kuriamos ir teikiamos paslaugos, kurios kyla iš jų dalyvių poreikių ir lūkesčių, pajėgumo bei galimybių. Taip pat autoriai išskiria, kad procesui būtinos paslaugos dalyvių sąveikos šiuose paslaugų teikimo etapuose:

- teikėjas (dalyvavimas tiesioginėje ir netiesioginėje sąveikoje su vartotoju, aptarnaujant ir atliekant palaikomojus veiksmus);

- vartotojas (tiesioginė ir netiesioginė sąveika su teikėju, veikiant paslaugos procese ar atliekant savarankiškus veiksmus);
- suinteresuota šalis (sąveika bei veiksmai, užtikrinantys paramą paslaugos teikėjui: išteklių (produktų) tiekimas, paslaugos valdymas ir optimizavimas, paslaugos kokybės bei patikimumo užtikrinimas ją tobulinant).

Kaip nurodo Criado‘as ir kt. (2021) viešosios vertės bendrakūra yra neatsiejama nuo inovacijų plėtros. Kylančių problemų sprendimas ir susidūrimas su iššūkiais, organizacijas ir vartotojus buria į bendruomenes, kurioms būdingas bendros gamybos ir bendro kūrimo procesas. Mokslininkai pabrėžia, kad viešosios vertės bendrakūros procesas neatsiejamas nuo galimybių bei iššūkių, idėjų generavimo, bandymų, gamybos, idėjų pristatymo ir įgyvendinimo, vertinimo, sistemų keitimo.

Išsakytas mintis plėtoja Torfing‘as ir kt. (2019) teigdami, kad viešosios vertės bendrakūra yra procesas, kuriame veikėjai stengiasi išspręsti kilusias problemas, užduotis ar iššūkius, keisdami savo žiniomis, idėjomis, kompetencijomis, turimais ištekliais. Visą tai padeda sukurti naujas vizijas, planus, strategijas, politikas, kurios padeda rasti naujus problemų sprendimo metodus. Taip pat autoriai, remdamiesi ir papildydami mokslininkės Arnstein suformuotas „Piliečių dalyvavimo kopėčias“ (Gaber, 2019), pateikia „Viešosios vertės bendrakūros kopėčių“ modelį. Tradicinio mąstymo pokyčiai paskatino ieškoti efektyvių bendrų problemų sprendimo būdų. Arnstein „Piliečių dalyvavimo kopėčios“ ir mokslininkų Torfing‘as ir kt. „Viešosios vertės bendrakūros kopėčios“ palyginimui pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė. „Piliečių dalyvavimo kopėčių“ ir „Viešosios vertės bendrakūros kopėčių“ palyginimas (sudaryta autorės, pagal Gaber (2019), Torfing ir kt. (2019))

Piliečių dalyvavimo kopėčios	Jungiamoji grandis	Viešosios vertės bendrakūros kopėčios
Piliečių kontrolė	Piliečių galia (angl. <i>citizen power</i>)	Paslaugos teikėjas ir vartotojas kuria bendrą darbotvarkę ir bendrai sprendžia kilusias problemas. Plėtojamas bendras paslaugos kūrimas ir teikimas, kuriame jie dalyvauja lygiavertiškai
Deleguota valdžia		
Partnerystė		Abipusis dialogas poreikiams patenkinti
Nuraminimas	Simbolinis dalyvavimas organizacijos politikoje (angl. <i>tokenism</i>)	Bendradarbiavimas su organizacijomis, bendrai kuriant ir tobulinant viešąsias paslaugas
Konsultavimas		
Informavimas		
Terapija	Nedalyvavimas (angl. <i>non-participation</i>)	Vartotojų įgalinimas ir paslaugos teikėjo pasiūlymas bendrai kurti paslaugas
Manipuliacija		

Remiantis 4 lentelės duomenimis, „Viešosios vertės bedrakūros kopėčios“ papildo tradicines „Piliečių dalyvavimo kopėčias“. Pateikiamos jungiamosios grandys, padedančios suprasti šių modelių panašumus ir skirtumus. Viena vertus, terapijos ir manipuliacijos pakopos atspindi paslaugų teikėjų skatinimą vartotojui įsitraukti į bendrą paslaugos kūrimą, kurio metu jiems būtų suteikiama daugiau galių. Tai būtų galima prilyginti organizacijos pateikiamam vertės pasiūlymui. Kita vertus, nuraminimas, informavimas ir konsultavimas būtų pakopos, vedančios link viešosios vertės bendrakūros. Bendras paslaugos kūrimas ir jos tobulinimas, organizacijos teikiamos konsultacijos ir ribotas dialogas bei siekis ieškoti bendrų problemų sprendimo būdų, suteikia piliečiams daugiau

galimybių prisijungti prie proceso, dalinantis savo patirtimi, lūkesčiais, o organizacijai – ištekliais, kompetencijomis ir pan. Aukščiausiose pakopose. siekiama optimaliausio rezultato – viešosios vertės bendrakūros sukūrimo tarp vartotojo ir organizacijos. Bendradarbiavimas, deleguota valdžia ir piliečių kontrolė suteikia galimybę tenkinti abipusius poreikius, plėtoti lygiavertį dialogą.

Apibendrinant galima teigti, kad bendrakūros terminas apima bendrąją gamybą, bendrojo kūrimo ir bendrakūrėjo elementus. Nustatyta, kad teigiamos bendrakūros savybės pradėtos naudoti tokiose srityse, kaip vadyba ir marketingas. Akcentuojama, kad vertės bendrakūra susiformuoja susijungus paslaugos teikėjo ir vartotojo sferoms. Šioje sąveikoje sukuriama abipusis pasitenkinimas paslaugomis. Naudojant organizacijos išteklius ir atsižvelgiant į vartotojo poreikius, žinias, patirtis, galima pasiekti puikių rezultatų. Nors bendrakūra įgyvendinama skirtingais etapais, tiesioginės ir netiesioginės sąveikos metu, būtina atsižvelgti į galimus rizikos faktorius. Aktyviems ir pasyviems vartotojams būdingos skirtingos savybės. Nors bendrakūros vertinimas prieš pradėdant procesą yra beveik neįmanomas, tačiau svarbu numatyti organizacijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Taip pat privalu atsižvelgti į ekspertų išsakomą nuomonę bei analizuoti greta esančias suinteresuotąsias šalis. Nors mokslinėje literatūroje bendrakūros sąvoka yra apibrėžiama skirtingai, tačiau galima išžvelgti ir ne vieną panašumą, kur kalbama apie nematerialią abipusę naudą, visuotinių poreikių tenkinimą, gerbūvį, socialinio kapitalo kūrimą. Pateikiami viešosios vertės bendrakūros modeliai atskleidžia paslaugos teikėjo, vartotojo ir suinteresuotų šalių sąveiką. Autoriai akcentuoja, kad svarbu atsižvelgti į augantį inovacijų potencialą, tačiau, kartu nepamiršti ir tradicinių piliečių dalyvavimo modelių, kurie gali būti tobulinami viešosios vertės bendrakūros procese.

1.4. Viešosios vertės bendrakūros teorinės prielaidos muziejų edukacinėse paslaugose

Kaip buvo minėta anksčiau, viešosios paslaugos tampa neatsiejama žmogaus gyvenimo dalimi. Besikeičiantys pomėgiai ir siekis turiningai praleisti laisvalaikį skatina domėtis rinkoje dominuojančiomis veiklos formomis. Verta paminėti, kad viešosios paslaugos apima skirtingas veiklos rūšis, tačiau kultūros paslaugos sulaukia ypač didelio vartotojų susidomėjimo. Didėjantis kultūros paslaugų, tarp jų ir edukacinių paslaugų, prieinamumas suteikia galimybę pagerinti gyvenimo kokybę, skatina tobulėti, pasisemti naujų žinių, praturtina laisvalaikį. Edukacinės paslaugos sutelkia ne tik vietos bendruomenes, tačiau yra vartojamos ir globaliai. Nors šios paslaugos neretai tapatinamos tik su meninėmis veiklomis, svarbu pabrėžti, kad jos apima kur kas platesnį spektrą, taip prisidėdamos prie ekonomikos augimo ir žmonijos ugdymo. Analizuojamai temai būtina išnagrinėti viešosios vertės bendrakūrą, kuri yra kuriama muziejų edukacinėse paslaugose. Dėl šios priežasties, poskyryje bus analizuojami moksliniai šaltiniai, kurie padės atskleisti kultūros sampratą, reikšmę bei bruožus. Toliau bus siekiama išsiaiškinti muziejų sampratą ir jų teikiamas paslaugas, taip pat išanalizuoti edukacinių paslaugų sąvoką ir reikšmę. Poskyris bus baigiamas teorinių išvalgų apibendrinimu, suformuojant teorinį modelį.

Kaip teigia Bayers'as (2010), kultūros paslaugos apima stebėjimo, mokymosi ir dalijimosi patirtimi veiklas. Kasdienis žmogaus gyvenimas praturtinamas idėjų generavimu, minčių pasidalijimu. Kultūros paslaugos dažnai nėra susijusios su tiesioginėmis žmogaus pareigomis bei veiklomis darbo aplinkoje ar būtinaisiais poreikiais. Todėl, jos gali būti teikiamos įvairiose aplinkose. Kita vertus, Alshaibanis ir Bakiras (2016) nurodo, kad kultūros paslaugose itin svarbus vartotojo ir paslaugos teikėjo santykis. Viena vertus, kultūros paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų požiūris ir elgesys, kita vertus, vartotojo vertybės ir pasaulio suvokimas. Visa tai kuria tarpusavio sąveiką, kurioje akcentuojamos kultūros vertybės, nuostatos, elgesio taisyklės, neverbalinis bendravimas.

Išsakytas mintis plėtoja Sun'as ir kt. (2023), teigdami, kad kultūros paslaugos yra priemonė, kuri mažina miesto ir regionų atotrūkį, skatina integraciją, gina žmogaus teises bei interesus. Kiaušienė ir Mikalauskienė (2020) akcentuoja, kad kultūros paslaugos yra glaudžiai susijusios su darniu šalies vystymusi. Nurodoma, kad pastarosios suteikia galimybę išspręsti problemas, susijusias su išsilavinusiais žmonėmis, kuriančiais stabilią bei tvarią ekonomiką, gerinančiais savo gyvenimo sąlygas bei puoselėjančiais gamtą. Kultūros paslaugos išreiškiamos per švietimo sistemą, paveldą, vietos kultūros įvairovę, globalią ekonomiką, regionų bei bendruomenių socialinius procesus. Kultūros raiška per įvairovę, paveldą ir vietos kultūrą yra darnaus vystymosi komponentas ir tarpininkauja tarp ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės dedamųjų.

Kaip teigia Lars'as ir Loyland'as (2016), kultūros paslaugos yra tiesiogiai veikiamos ekonominių veiksmų ir vykdomos kultūros politikos, prieinamumo, vietos ir laiko kintamųjų. Siekiant suvokti šiose paslaugose dominuojančių veiklų skirtumus, autoriai jas siūlo išskirti į tokias kategorijas:

1. vaikų ir jaunimo kultūrinė veikla.
2. kino teatrai.
3. muziejai.
4. bibliotekos.
5. kultūros paveldas.
6. kultūros mokyklos.
7. meno sklaida.
8. kitos kultūros paslaugos.

Kaip minėta, kultūros paslaugų vartojimas nuolat auga ne tik miestuose, bet ir regionuose. Tai lemia didėjančios gyventojų pajamos, siekis turiningai praleisti laisvalaikį, demografiniai pokyčiai. Todėl kultūros paslaugos analizuojamos atsižvelgiant į verslumą bei ekonominius santykius. Šių diskursų sąveikoje yra suformuojamos sąvokos, paaiškinančios vykstančius procesus. Mokslininkai teigia, kad kultūros paslaugose plėtojamos kūrybinės industrijos (angl. *creative industries*) apima skirtingas kūrybinės veiklos formas per teikiamas paslaugas, suteikdamos žmonėms džiaugsmą, teigiamų įspūdžių ir emocijų.

Teigiama, kad vienas iš pagrindinių kultūros paslaugų plėtrą lemiančių veiksnių yra informacinės technologijos, kurios sėkmingai integruojamos kultūrinėse industrijose (angl. *cultural industries*). Naujovės suteikia galimybę paslaugas skaitmenizuoti ir jomis pasinaudoti neišeinant iš namų. Taip pat kultūros paslaugos gali būti vertinamos kaip regioninės ekonomikos plėtros priemonė. Tačiau tokie veiksniai, kaip sezoniškumas, pragyvenimo lygio skirtumai ar menkas bendruomenių įsitraukimas, vis dar sukelia rimtų problemų (Bayers, 2010). Išsakytas mintis plėtoja Luobikienė (2013) teigdama, kad kūrybinių industrijų sąvoką galima papildyti kūrybos ekonomikos (angl. *creative economy*) apibrėžtimi. Tai apima individualius kūrybos menus ir kultūrinės industrijas, kuriose sujungiamos kūrybos, gamybos ir teikimo veiklos. Pastarosios yra siejamos su paveldosauga, laisvalaikio ir pramogų, muziejų ir bibliotekų veiklomis.

Toliau yra tikslinga analizuoti muziejų, kaip institucijų, teikiančių kultūros paslaugas, sampratą. Pagal „Visuotinę lietuvių enciklopediją“ (2024), muziejus yra institucija, kuri visuomenės, mokslo, laisvalaikio, edukacijos ar kitais tikslais, įgyja, eksponuoja bei populiarina materialų bei nematerialų žmonijos paveldą. Kaip nurodo Jankevičiūtė (2015), muziejus yra vieta, kurioje kaupiamos, eksponuojamos ar (ir) restauruojamos kultūros bei gamtos vertybės. Tai laisvalaikio praleidimo

erdvė, tačiau kartu ir pažinimą skatinanti institucija. Mintis plėtoja Drobny ir Vykoupilová (2022), teigdami, kad muziejus yra tapatinamas su vieta, kur galima įgyti žinių ir išsilavinimą, perteikiant kultūrą ir žinias, kurios yra kryptingo asmens kultūrinio ugdymo dalis. Tuo pačiu metu yra skatinamas kultūrinės raiškos suvokimas, reprezentacinė kultūros reikšmė. Bortkevičiūtė (2017) teigia, kad muziejaus sąvoka nuolat kinta. XX a. pradžioje muziejumi buvo laikoma kiekviena institucija, kuri tiria ir (ar) demonstruoja kultūrai ar mokslui svarbius radinius bei jų rinkinius mokslo, laisvalaikio tikslais. Tačiau XXI a. amžiaus pradžioje muziejų sutarta apibūdinti kaip ne pelno siekiančią viešąją organizaciją, tarnaujančią visuomenės tobulėjimui per išgytą demonstruojamą ir tyrinėjamą materialų ir nematerialų kultūros paveldą, kur patenkinami laisvalaikio, mokslo, studijų tikslai.

Mokslininkai nurodo, kad tokie visuotiniai pokyčiai, kaip gamtos išteklių sekimas, socialinės medijos, sparti informacinių technologijų plėtra, technologinė pažanga ir kt. skatina esminius veiklos pokyčius muziejuose. Išskiriami keturi „atsinaujinusio“ muziejaus bruožai: institucinės vertybės (apibrėžiama organizacijos misija, vizija, vertybės); valdymo principai (skiriamas dėmesys darbuotojų nuomonei ir patirčiai); vadybos priemonių taikymas (būdų muziejaus misijai įgyvendinti identifikavimas, vartotojų poreikių ir konkurencingumo nustatymas); vidinė ir išorinė komunikacija (organizacijos darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas tarpusavyje ir su vartotojais, kitomis suinteresuotomis šalimis) (Bortkevičiūtė, 2017).

Siekiant suprasti, kokias veiklas gali pasiūlyti muziejai, tikslinga išanalizuoti jų teikiamas paslaugas. Pasak Bėkštos ir Jarockienės (2016), muziejus yra vieta, kur kaupiamos ir saugomos kultūros vertybės, kurios eksponuojamos rengiamų parodų bei ekspozicijų metu. Taip pat muziejai bendrauja ir bendradarbiauja su visuomene bei kitomis suinteresuotomis šalimis, teikdami ekskursijų vedimo bei edukacines paslaugas. Tokios muziejaus paslaugos, kaip eksponatų restauravimas ir tyrimas, leidybinė veikla, yra kiek mažiau matomos, tačiau pastarosios glaudžiai susijusios su pagrindinėmis muziejaus funkcijomis: eksponatų išsaugojimu, kultūros vertybių apsauga ir kt. Muziejus plėtoja neformalų ugdymą, kuriam priskiriamos ir edukacinės paslaugos. Jos stiprina tapatybę, pilietiškumą, bendradarbiavimą, atsakomybę, saugo ir aktualizuoja kultūros paveldą. Mokslininkai Bėkšta ir Jarockienė (2016) teigia, kad muziejuose teikiamos paslaugos skiriamos į tokias:

- neformalusis ugdymas (suaugusiųjų mokymas(si) visą gyvenimą paskaitų, diskusijų ar susitikimų forma; pozityvų užimtumą, prasmingą laisvalaikį, socialinę sanglaudą ir kitas kompetencijas ugdančios edukacinės paslaugos; kitos formalųjį ar neformalųjį švietimo turinį papildančios veiklos);
- muziejų misiją realizuojančios paslaugos (ekskursijos, kultūros renginiai, bendruomenės telkiančios socialinės paslaugos, komercinė veikla);
- muziejų paslaugos virtualioms bendruomenėms (muziejų internetinės svetainės ir socialinės medijos: informacijos teikimas; virtualios ekspozicijos ir parodos; edukaciniai žaidimai, filmai, klipai ir pan.).

Kaip minėta anksčiau, viena iš pagrindinių muziejaus veiklos sričių yra edukacinės paslaugos, kurios skatina lankytojus įgyti naujų žinių neformalioje aplinkoje, tobulėti, praplėsti akiratį. Todėl tikslinga išsamiau analizuoti edukacinės paslaugos sąvoką ir jai būdingus bruožus. Kaip teigia Butkutė (2016), muziejų edukacinės paslaugos skatina kultūrinę, pažintinę, meninę raišką, naudojant viktorinų, žaidimų, diskusijų, pasakojimų, teatro ar kitas veiklos formas. Pastarosios yra kuriamos ir teikiamos atsižvelgiant į vartotojų poreikius, tikslus bei lūkesčius. Edukacinės paslaugos – tai priemonė,

prisidedanti prie žmogaus auklėjimo, švietimo, lavinimo. Paslaugos teikimo metu, žinios yra siejamos su praktiniais užsiėmimais, lavinamas suvokimas, kuris skatina kelti probleminius klausimus, ieškoti priežasties ir pasekmės ryšio. Taip pat atsiribojama nuo kasdienių minčių, teigiamai veikiami charakterio bei elgesio bruožai, ugdomas ne tik savarankiškumas, tačiau ir bendravimas bei bendradarbiavimas. Kita vertus, edukacinės paslaugos muziejuje vertinamos dėl ten esančių vertybių ar kitokių išteklių panaudojimo galimybių. Visa tai yra integruojama į kultūros naujoves, kurios atskleidžia vis kitokią muziejaus edukacinę modelį (Drobný ir Vykoupilová, 2022). Kaip teigia Bėkšta ir Jarockienė (2016), edukacinės paslaugos muziejuje suteikia žmogui galimybę dalyvauti kultūriniame gyvenime ir atsiskleisti gilinant kultūrinės žinias, ugdant kūrybiškumą ir pritaikant tai savo kasdieniniame gyvenime. Akcentuojama, kad edukacinės paslaugos teikimo aplinka gali būti suvokiama skirtingai. Išskiriamas sociokultūrinis požiūris, kuriam būdingas socialinės sąveikos procesas specifinėje aplinkoje, tam tikros organizacinės, emocinės, kultūrinės ir fizinės charakteristikos. Naujų žinių įgijimas per socialinę sąveiką, bendraujant su kitais žmonėmis, suteikia galimybę pasidalinti patirtimi ir žiniomis. Kita vertus, konstruktyvus požiūris į aplinką yra prilyginamas aktyviam mokymosi procesui. Vartotojai nėra pasyvūs informacijos gavėjai, tačiau sąveikaudami su neformaliomis bei formaliomis žiniomis ir aplinka (susi)kuria naujus gebėjimus.

Patraukli ir pažinimą skatinanti aplinka muziejuje pritraukia įvairaus amžiaus žmones, skatindama mąstyti, eksperimentuoti, kurti. Pasak Butkutės (2016), muziejuose teikiams edukacinėms paslaugoms yra svarbūs šie bruožai:

- aplinka (kuo įvairesnė; teikiamos ne tik patalpose; kūrybiškai apipavidalinta; naudojamos informacinės technologijos; skirtingų disciplinų sąsajos);
- socialinis, meninis, gamtamokslinis ugdymas (informacijos pateikimo ir suvokimo metodų taikymas, praktika);
- edukacinių paslaugų kokybė;
- edukacinių paslaugų informatyvumas;
- visuomenės požiūrio pokyčiai.

Kita vertus, Širiakovienė ir Pocevičienė (2010) akcentuoja, kad muziejuje teikiamos edukacinės paslaugos skatina vartotojų saviraišką, smalsumą, atvirumą bei lavina vaizduotę. Todėl, pagal veiklos sritis ir temas, jas siūloma išskirti į tokias kategorijas, kaip etnografija, archeologija, dailė, istorija, technikos istorija ir restauravimas. Atsižvelgiant į muziejuose teikiamų edukacinių paslaugų turinio analizę, verta pripažinti, kad jų teikimo metu kuriami tam tikras technologijas ar formas atliepiantys dirbiniai, atkartojama su kūrybos elementais susijusi veikla.

Kaip teigia Hansoon'as ir Öhman'as (2022), savaime muziejuje teikiamos edukacinės paslaugos nėra prasmingos. Jų tikroji vertė atsispindi vartotojų sąveikoje su muziejaus objektais, sprendžiant tokias aktualias problemas, kaip rasizmas, lygybė, karas, bendradarbiavimo veiksmai ir protestai, socialinė nelygybė bei kt. Mintis plėtoja Bėkšta ir Jarockienė (2016), akcentuodami, kad muziejuje teikiamos edukacinės paslaugos yra bendruomenei skirtos kultūrinės veiklos, kurios skatina kurti finansinę, socialinę bei inovacijų kapitalo vertę, t. y. viešąją vertę. Akcentuojama, kad šios vertės bendrakūroje svarbūs tokie kriterijai:

1. vertės pasiūlymas. Edukacinių paslaugų teikimo metu sprendžiamos vartotojų problemos, tenkinami poreikiai. Svarbu ne tai, ką muziejus nori pasiūlyti, tačiau tai, ko reikia vartotojams. Atsižvelgiama į paslaugos kainą, vietą ir laiką.

2. vertės pristatymo kanalai. Vartotojų poreikių išsiaiškinimas, informacijos teikimo kanalų suderinimas su vartotojų įpročiais.
3. organizacijos pelnas (vertė). Organizacijos matomumo, įtakos, pelno, prestižo, lankytojų skaičiaus ir pan. augimas.

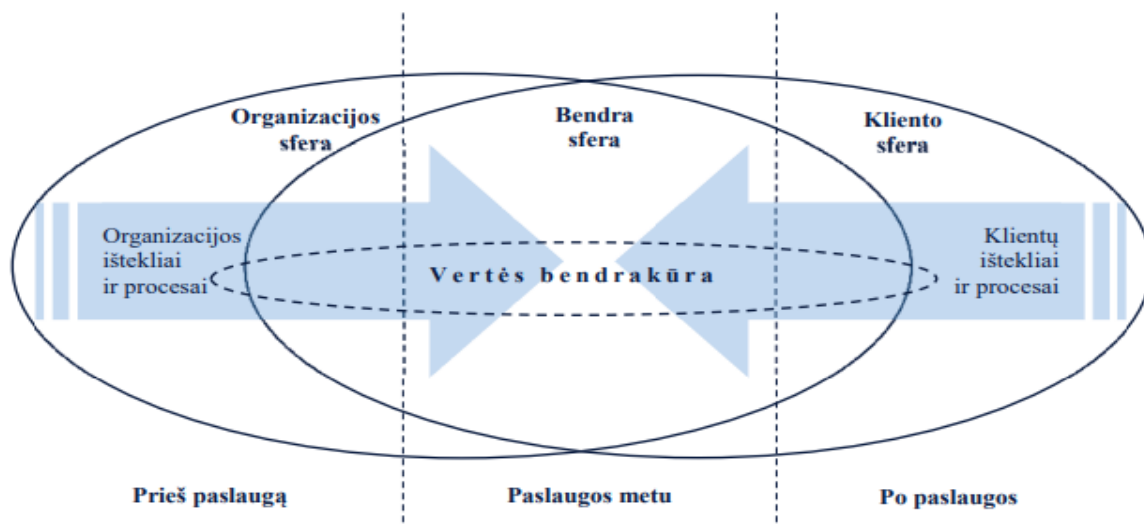
Siekiant suprasti muziejuje teikiamų edukacinių paslaugų reikšmę, tikslinga analizuoti jų viešosios vertės bendrakūros kontekstą. Pasak Jarockienės (2008), muziejinės edukacijos pradžia Lietuvoje mena XVIII – XIX a. Pirmosios edukacinės paslaugos neformalioje aplinkoje siejamos su Vilniaus universiteto religinių bendruomenių muziejų kūrimu. Kiek vėliau buvo įsteigti kultūros centrams apylinkėse prilygstantys muziejai, kuriuose buvo plečiama žmonių pasaulėžiūra ir ugdomi praktiniai gebėjimai. Paslaugų teikimui naudojamos muziejinės vertybės, kaip išteklius, šviesti visuomenę ir gilinti jos sąmoningumą. Nustatyta, kad muziejaus misija ir didaktiniai tikslai vis labiau orientuojami į teikiamas edukacines paslaugas. Siekiant įgyvendinti iškeltus uždavinius, muziejai skatinami bendradarbiauti su ekskursinėmis organizacijomis, mokyklomis, tautodailininkais, meno bei privačių įmonių kolektyvais. Todėl, muziejuje apsilanko vis daugiau lankytojų bei skatinama parama renkant muziejinės vertybes. Kita vertus, viešosios vertės kūrimo procese, bendruomenėms suteikiama galimybė dalyvauti muziejų mokslinėje veikloje, įgyti naujų žinių, patirties. Akcentuojama, kad muziejinės visuomenės šviečiamoji veikla yra vykdoma ne tik muziejaus aplinkoje. Muziejaus darbuotojai veda išvykstamąsias paskaitas, organizuojami susitikimai ir ekskursijos už muziejaus ribų. Mokslininkė nurodo, kad esminiai pokyčiai muziejų edukacinėse paslaugose įvyko Lietuvai atgavus nepriklausomybę. Pradėti taikyti ryšių su visuomene būdai, kuriami muziejų edukaciniai centrai, darbui su vartotojais pritaikomos patalpos, atliekami muziejaus edukacinių paslaugų vartotojų sociologiniai tyrimai, diegiamos inovatyvios ryšių su visuomene programos. Atsižvelgiant į iškeltus ugdymo tikslus ir edukacinių paslaugų muziejuje išteklius, paslaugos teikiamos orientuojantis į vartotojų amžių, socialinius duomenis ir kitus kriterijus. Vartotojui suteikiama galimybė tapti aktyviu muziejaus paslaugų dalyviu, o ne tik stebėtoju. Todėl muziejus privalo pasinaudoti visomis savo galimybėmis tam, kad jo paslaugomis galėtų naudotis visa visuomenė ir įvairios jos grupės.

Kaip nurodo Širiakovienė ir Pocevičienė (2010), muziejų darbuotojai, kurdami ir teikdami edukacines paslaugas, dažnai individualiai perteikia informaciją ir koordinuoja veiklą. Nustatyta, kad mokyklų pedagogų ar kitų organizacijų atstovų įsitraukimas ne tik atliekant stebėtojo ar pagalbininko vaidmenį, tačiau ir kolegiskai bendradarbiaujant bei konsultuojant, leistų su(si)kurti pageidaujama viešąją vertę. Kita vertus Trančas ir kt. (2019) nurodo, kad kolektyvinis muziejaus personalo darbas su pedagogais edukacinėse paslaugose praplečia organizacijos pasiekiamumą. Plėtojami ryšiai su vietos bendruomene augina organizacijos socialinį kapitalą. Akcentuojama, kad viešoji vertė muziejui pasireiškia per didėjantį lankytojų skaičių, finansinę paramą, nematerialųjį indėlį (pagarbą, reputaciją, kompetencijas, lyderystę). Kita vertus, ši vertė vartotojui ar bendruomenei pasireiškia per poreikių tenkinimą: kuriama gyvenimiška patirtis, įgyjama naujų žinių, generuojamos idėjos, plėtojami ryšiai.

Išsakytas mintis plėtoja Jarockienė (2009), kuri teigia, kad svarbiausi muziejuje teikiamų edukacinių paslaugų tikslai, atliepiantys vartotojų poreikius, yra žmogaus, kaip asmenybės tobulėjimas; augančios kartos kultūros ir paveldo apsaugos ugdymas; materialinių bei dvasinių vertybių kūrimas. Teikiant edukacines paslaugas yra ugdoma kultūros pažanga, kuri atsispindi techniniuose laimėjimuose, moksle, socialinėje srityje bei dvasinio gyvenimo situacijose. Autorės teigimu,

edukacinės paslaugos muziejuje glaudžiai susijusios su mokymusi visą gyvenimą. Procese vis aktyviau dalyvauja kitos neformaliojo švietimo įstaigos ar jų padaliniai, visuomeninės bei kitos organizacijos. Organizuojamos tikslinės savišvietos metu yra rengiami kursai, seminarai, paskaitos. Akcentuojama, kad prasmingos bendrakūros pagrindu būtų galima laikyti didaktiką. Tam, kad teikiamos edukacinės paslaugos muziejuje būtų prasmingos ir visavertės, būtina suprasti edukacijos, kaip pamokos, esmę, principus ir struktūrą bei numatyti du elementus: muziejaus ekspoziciją, kaip didaktikos išteklių, ir ekspozicijos pateikimą bei demonstravimą, kaip didaktikos metodiką. Kai muziejininkai ir edukacinės paslaugos vartotojai tai supras, paslaugos metu bus galima su(si)kurti pageidaujamą viešąją vertę. Naujausiose muzeologijos koncepcijose yra akcentuojamos viešosios vertės bendrakūros dedamosios: muziejaus tikslų nukreipimas į kasdinių gyvenimo problemų sprendimą ir socialinę plėtrą; pagrindiniu principu laikomas tolerantiškumas ir orientacija į lankytojus; muziejaus struktūros ir organizacijos kontekste pabrėžiamas bendruomenių dalyvavimas ir komandinis darbas lygiomis teisėmis; kinta požiūris į bendravimą su kitomis regionų ar vietos organizacijomis.

Kaip teigia Damkuvienė ir kt. (2017), viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose procesas yra sudarytas iš visuomenės (vartotojų) ir organizacijos (muziejaus) sferų. Pabrėžiama, kad organizacijos sferoje dominuoja ištekliai (finansiniai, kultūriniai, žmogiškieji ir pan.) ir procesai (tarnybiniai ir kontaktiniai). Kita vertus, vartotojo sferai būdingas individualus patyrimas ir asmeninė aplinka, kurioje kuriama vertė. Įvykus vartotojo ir muziejaus sąveikai, susiformuoja bendrakūros sfera (angl. *joint sphere*), kurioje sudaroma galimybė paveikti visuomenės ar organizacijos sferų procesus. Siekiant susisteminti pateiktą informaciją, Damkuvienė ir kt. (2017) pateikia viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose modelį (žr. 3 pav.).



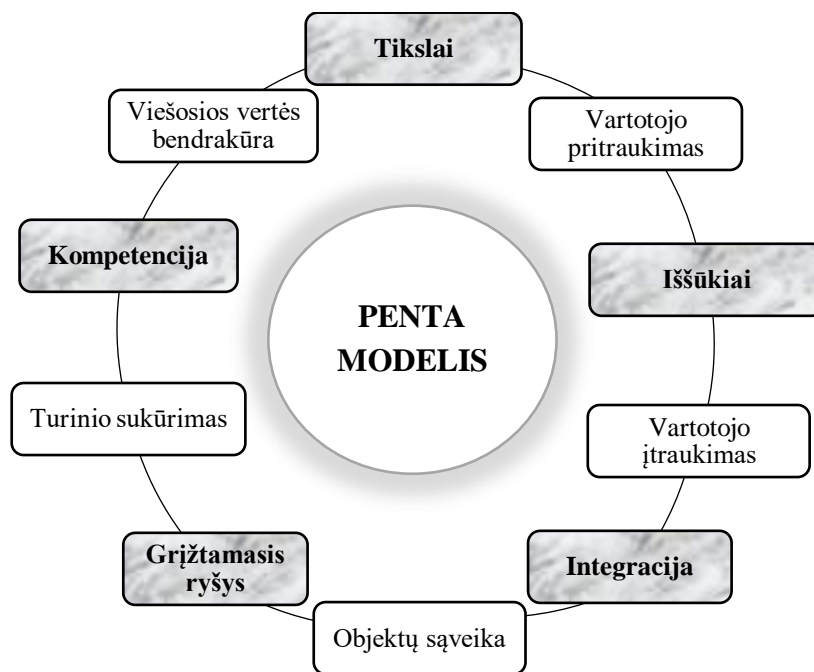
3 pav. Viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose modelis (Damkuvienė ir kt., 2017)

Atsižvelgiant į vartotojų pageidavimus ir organizacijos darbo stilius, autoriai Damkuvienė ir kt. (2017) išskiria tris bendrakūros lygmenis:

1. prieš teikiant paslaugą. Organizacija planuoja edukacinės paslaugos dizainą ir jį projektuoja, naudodant vartotojų siūlomus išteklius. Vartotojai planuoja būsimas patirtis bei aktualizuoja turimas žinias, patirtį ir nuomonę, bendraudami su kitais lankytojais ir personalu.

2. paslaugos teikimo metu. Savo veiksmis vartotojai pritaiko ir kuriasi, individualizuoja asmenines mokymosi patirtis muziejuje paslaugos teikimo metu ir sprendžia kilusias problemas. Organizacijoje vykdomi žmogiškųjų išteklių pokyčiai, mažėja sąnaudos.
3. paslaugos teikimo metu. Savo veiksmis vartotojai pritaiko ir kuriasi, individualizuoja asmenines mokymosi patirtis muziejuje paslaugos teikimo metu ir sprendžia kilusias problemas. Organizacijoje vykdomi žmogiškųjų išteklių pokyčiai, mažėja sąnaudos.
4. po paslaugos teikimo. Gautas edukacinės paslaugos reflektavimas su šeimos nariais, draugais, individualiam vertės įprasminimui, papildomos informacijos rinkimas, rekomendacijos ir pakartotinis apsilankymas muziejaus edukacinėje paslaugoje. Organizacija tobulina teikiamas paslaugas ir apie jas sužino platesnis vartotojų ratas

Išsakytas mintis papildo Marcus'as (2016), kuris teigia, kad muziejaus edukacinėse paslaugose plėtojama viešosios vertės bendrakūra priklauso nuo vartotojų dalyvavimo pozicijos, sąveikos su organizacijos ištekliais, personalu ir kultūros relikvijomis. Pateiktame modelyje pagrindiniais patirties elementais yra įvardijami tikslai, grįžtamasis ryšys ir iššūkiai. Autorius pabrėžia, kad čia puikiai tinka veiklos, kurios remiasi žaidimų formomis, nes tokiu metu mokymosi procesas vartotojams tampa maloniu ir nesukelia įtampos. „Penta“ viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose modelis yra sudarytas iš penkių srauto etapų: tikslų, iššūkių, integracijos, grįžtamojo ryšio ir kompetencijų. Taip pat jį sudaro ir srauto būsenos: vartotojų pritraukimas, vartotojo įtraukimas, objektų sąveika, turinio sukūrimas ir bendras vertės kūrimas su organizacija (žr. 4 pav.).



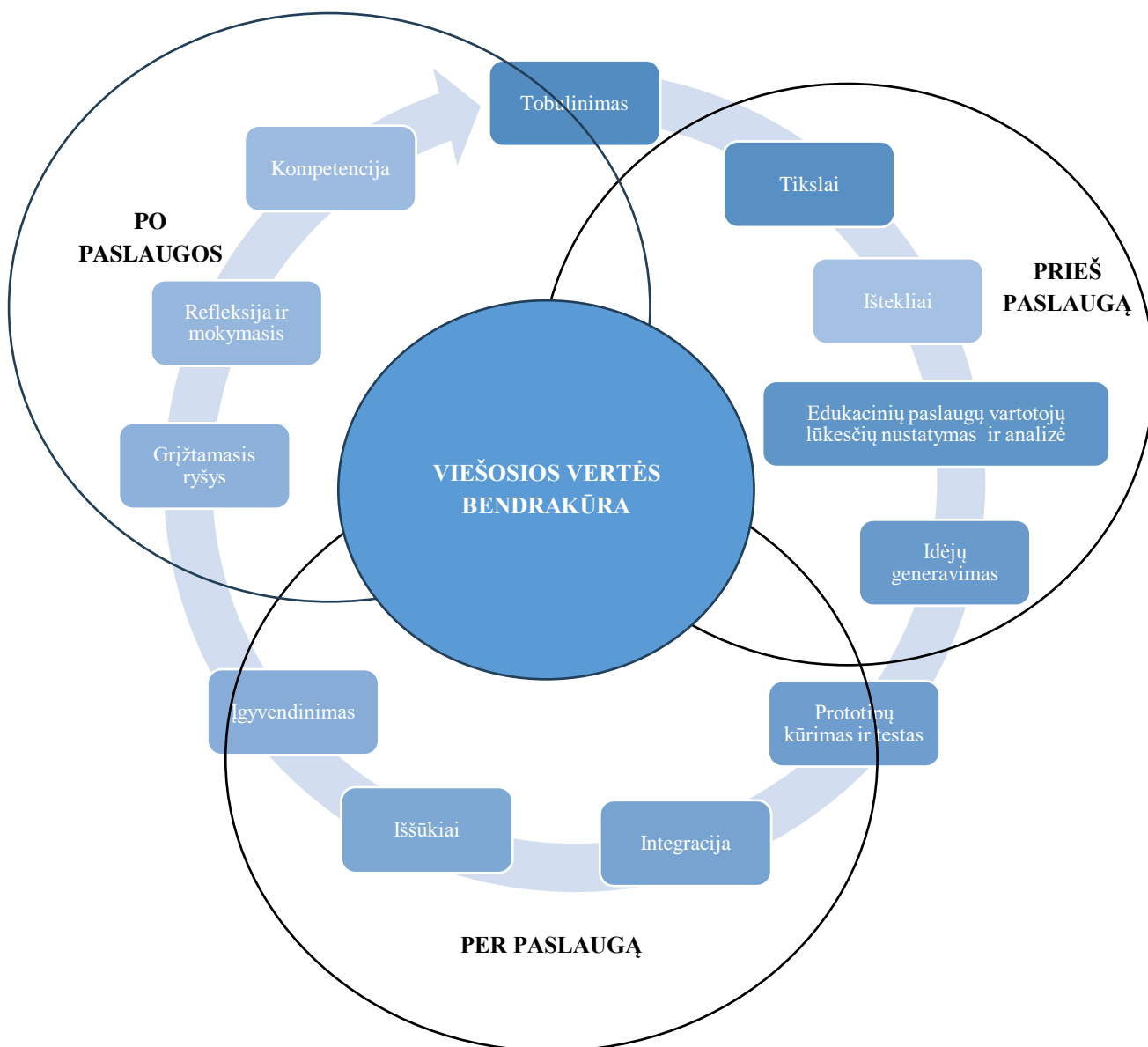
4 pav. „Penta“ viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose modelis (sudaryta autorės, pagal Marcus, 2016)

Analizuojant tikslus, mokslininkas išskiria vartotojų ir organizacijos tikslus, kurie yra skirtingi, tačiau kartu turi ir bendrų sąsajų. Pagrindiniai organizacijos tikslai yra suteikti vartotojams kokybiškas ir visiems prieinamas paslaugas. Kita vertus, vartotojo tikslai gali būti noras pagilinti žinias apie kultūrą, muziejuje esančius objektus. Ižvelgiamas priežasties ir pasekmės dėsnis, kur edukacinės paslaugos teikėjas yra orientuotas į rezultatą, o vartotojas į procesą. Tad norint pritraukti vartotojus, privalu juos

sudominti, motyvuoti, atsižvelgiant į jų poreikius. Kitas srauto etapas – iššūkiai, kuriais skatinamos vartotojo turimos kompetencijos ir įgūdžiai. Iššūkis privalo būti didesnis, nei vartotojo galimybės. Tokiu atveju susidariusi situacija jam bus įdomi. Vartotojas įtraukiamas į edukacinių paslaugų procesą, kuriame jis tampa aktyviu dalyviu, taip pat skatinamas vartotojo noras tirti, priimti sprendimus, bendrauti. Kita vertus, organizacija gautas žinias integruoja į edukacinės paslaugos turinį. Nagrinėjant integracijos srauto etapą iš vartotojo perspektyvos, pabrėžiamas susikoncentravimas į veiklą: fizinės veiklos, edukaciniai žaidimai, kuriuose naudojama video ir garso medžiaga, naudojami technologiniai ir kiti materialiniai organizacijos išteklius. Toliau analizuojamas grįžtamojo ryšio ir turinio sukūrimo etapas, kuris gali būti tiesioginis (vartotojo veiksmas ir aiški pasekmė) ir pažintinis (problemos ir iššūkiai edukacinės paslaugos teikimo metu). Tad paslaugos turinys yra kuriamas remiantis vartotojų suvokimu ir veiksmais realiu laiku. Paskutinis modelio etapas apima kompetencijas ir viešosios vertės bendrakūrą. Jame vartotojai įgyja skirtingų žinių ir patirties. Kita vertus, organizacijos pagrindinis tikslas – edukacinėmis paslaugomis patenkinti vartotojų poreikius ir atliepti tikslus. Tokiu atveju, vartotojai ir organizacija įgyvendina viešosios vertės bendrakūros procesą muziejaus edukacinėse paslaugose.

Apibendrinant poskyrį galima teigti, kad kultūros paslaugos apima tokias veiklas, kaip stebėjimas, mokymasis, dalijimasis patirtimi. Tačiau mokslininkai akcentuoja, kad nors kultūros paslaugos ne visuomet yra susijusios su kasdiene žmogaus veikla, darbu ar poreikiais, tačiau jos vis dažniau tampa puikia priemone, kuriančia vartotojo ir organizacijos sąveiką ar skatinančią ekonominę augimą, mažinant miestų ir regionų atotrūkį. Pabrėžiama ir darnaus vystymosi koncepcija, padedanti spręsti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius klausimus. Pabrėžiama, kad kultūros paslaugos apima skirtingo pobūdžio veiklas, tačiau analizuojamai temai pasirinkta plačiau aptarti muziejų sampratą ir jų teikiamas edukacines paslaugas. Verta paminėti, kad muziejuose kuriamos ir teikiamos paslaugos, kurios yra skirtos virtualioms bendruomenėms. Jų teikimui naudojamos socialinės medijos bei muziejaus internetinė svetainė. Kita vertus, muziejai teikia ir tokias paslaugas, kurios yra tiesiogiai susijusios su jų misija. Saugant, eksponuojant ir demonstruojant kultūros vertybes ekskursijų, parodų, renginių ir kitų veiklų metu, įgyvendinami numatyti tikslai. Tačiau teikiamos neformaliojo ugdymo paslaugos muziejuose bei su šia sritimi susijusios veiklos tampa vis paklausesnėmis. Dėl šios priežasties, muziejų teikiamos edukacinės paslaugos sulaukia vis daugiau dėmesio. Muziejaus aplinka ir joje esantys išteklių padeda patenkinti vartotojų poreikius, skatina turiningai praleisti laisvalaikį, atrasti naujus pomėgius, dalintis patirtimi ir pasisemti žinių. Edukacinių paslaugų teikimo metodai plečia jų turinį. Vaizdinių, žodinių, praktinių ir interaktyvių veiklų metu plėtojamas socialinis dialogas, tačiau paliekama galimybė ir asmeninio tobulėjimo erdvei. Tačiau muziejuje teikiamos edukacinės paslaugos savaime nėra prasmingos. Mokslininkai akcentuoja, kad viešoji vertė organizacijai ir vartotojams yra su(si)kuriamą tarpusavio sąveikos metu. Bendrakūroje būtini tampa organizacijos išteklių ir vartotojų patirtis. Aktyvus vartotojų ir organizacijos dalyvavimas muziejaus teikiamų edukacinių paslaugų kūrimo ir teikimo procese suteikia galimybę tobulėti, išmokyti naujų dalykų, spręsti visuomenei aktualias problemas.

Apibendrinus mokslinės literatūros analizę buvo suformuotas teorinis viešųjų paslaugų vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose modelis, kuriame pateikiamas viešosios vertės bendrakūros procesas. Pastarasis įgyvendinamas etapais, kuriuose veiksmai yra išskiriami į prieš paslaugos teikimą, per paslaugos teikimą ir po paslaugos teikimo. Minėtas procesas pateikiamas 5 paveiksle.



5 pav. Teorinis viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose modelis (sudaryta autorės, remiantis Damkuvienė ir kt., 2019; Marcus, 2016)

Remiantis 5 paveikslu duomenimis, pirmajame etape – prieš paslaugos teikimą – yra nustatomi ir analizuojami organizacijos ir vartotojų tikslai. Šiuo atveju, pagrindiniu organizacijos tikslu laikomas kokybiškų ir visiems vartotojams prieinamų paslaugų teikimas. Kita vertus, vartotojų pagrindinis tikslas dažniausiai yra siejamas su siekiu pagilinti žinias apie kultūrą ir muziejuje esančius objektus. Taip pat, prieš paslaugos teikimą svarbu išsiaiškinti, kokius išteklius gali pasiūlyti organizacija ir vartotojas. Pasitelkiant finansinius, kultūrinius, žmogiškuosius ir kitus išteklius, bendravimas tarp vartotojo ir organizacijos tampa aktyvesnis. Toliau procese yra nustatomi ir analizuojami vartotojų lūkesčiai. Dalyvaujant suinteresuotoms šalims, planuojamos kultūros politikos funkcijos ir atliekami moksliniai tyrimai, kurie pagrįstų visuomenės narių ir organizacijos lūkesčius, padėsiančius su(si)kurti patirtį. Prieš paslaugos teikimą vykdomas aktyvus idėjų generavimas ir jų atranka. Pasitelkdamos jau minėtus išteklius, suinteresuotosios šalys kuria ir vykdo rinkodaros planus, kurie padėtų ugdyti vartotojų ir organizacijos pajėgumą bei plėtoti abipusį dialogą. Antrojo etapo – per paslaugos teikimą – metu kuriami ir testuojami idėjų prototipai, kurie leidžia įvertinti minėtų idėjų poveikį. Šiame etape gali būti inicijuojami teisinės bazės ir reguliavimo, organizacijos veiklos

pakeitimai, kurie suteiktų galimybę neapriboti edukacinės paslaugos teikimo vietos ar laiko, o kuriant artimus socialinius ryšius, didėtų abipusis pasitikėjimas. Toliau, pasitelkiami materialiniai ir nematerialiniai organizacijos ir vartotojo ištekliai integruojami į ugdymo programas, kuriant į vartotojų poreikius orientuotas edukacinių paslaugų temas ir turinį. Tačiau paslaugos teikimo metu neišvengiama ir iššūkių. Tam, kad vartotojų kompetencijos ir įgūdžiai būtų skatinami, iššūkiai privalo būti didesni, nei vartotojo galimybės. Tik taip susiformavusi situacija jam bus įdomi ir jis taps aktyviu edukacinės paslaugos dalyviu, bus skatinamas jo noras tirti, priimti sprendimus, bendrauti. Tai lemia poreikiai mokytis ir įgyti naujų žinių, edukacinių paslaugų tematikų įvairovė, paslaugos šeimoms, paslaugų įtraukimas į bendrojo lavinimo programas mokyklose ir pan. Toliau paslaugos teikimo metu yra įgyvendinamos atrinktos idėjos. Pokyčiai valdant ir optimizuojant paslaugą suteikia galimybę kurti šiuolaikiškas, inovatyvias ir įtraukias edukacines paslaugas, kuriose integruojamas kultūros paveldas. Paskutinis etapas – po paslaugos teikimo. Atsižvelgiant į vartotojų suvokimą ir veiksmus realiu laiku bei poreikius, gaunamas grįžtamasis ryšys padeda kurti moksliskai pagrįstą edukacinių paslaugų turinį ir jo formas. Dėl patenkintų vartotojų poreikių ir įgyvendintų organizacijos tikslų, viešosios vertės bendrakūra plėtojama refleksijoje ir mokyme, kuriame apibendrinama viešosios vertės bendrakūros patirtis ir nauda ateities projektams. Kinta požiūris į paslaugą, kad pastarosios yra „prekės“, kurias planuoja, kuria ir teikia specialistai, o tam svarbus aktyvus bendradarbiavimas ir partnerystė su suinteresuotomis šalimis. Taip galima užtikrinti paslaugos kokybę ir patikimumą, kas padeda pritraukti naujus išteklius, mažinti išlaidas ir prisideda prie pajamų augimo. Kita vertus, gautos kompetencijos suteiktų galimybę organizacijai patenkinti vartotojų poreikius ir atliepti tikslus, o vartotojui įgyti skirtingos patirties ir žinių. Taip (iš)ugdomas vartotojų pajėgumas, o kuriama gerovė paskatina pozityvų užimtumą, prasmingą laisvalaikio praleidimą ir socialinę sanglaudą. Visą tai inicijuoja kompetencijų ir atrinktų idėjų tobulinimo veiksmus pagal gautą grįžtamąjį ryšį.

Apibendrinant pirmąjį skyrių galima teigti, kad viešoji paslauga yra susijusi su sąveika tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo. Joms yra būdingas visuomenės narių poreikių patenkinimas ir viešasis interesas. Nors analizuotoje literatūroje yra pateikiami skirtingos jos sampratos, tačiau sutariama dėl to, kad tai yra tam tikras modelis ar kompleksinė veikla, kurioje dalyvauja paslaugą teikianti organizacija ir vartotojas ar kitos suinteresuotosios šalys. Tačiau, nustatyta, kad viešosios paslaugos sąvoka nuolat kinta. Vis dažniau kartu minimas ir vertės kūrimo procesas, kuris dominuoja skirtingose viešosios paslaugos teikimo aplinkose. Organizacijos vartotojui pateikiamas vertės pasiūlymas ir suteikiami ištekliai skatina bendrakūros procesą, kuriam būdingi bendros gamybos, bendro kūrimo ir bendrakūrėjo elementai. Pastariesiems itin svarbus visuomenės gerbūvio užtikrinimas, kuriamas socialinis kapitalas ir visuotinių poreikių užtikrinimas, kas itin svarbu kalbant apie kultūros paslaugas, tarp jų ir edukacines paslaugas muziejuje. Nustatyta, kad neformaliojo švietimo veiklos muziejaus aplinkoje sulaukia vis didesnio dėmesio. Naudojami edukacinių paslaugų teikimo metodai sužadina vartotojų susidomėjimą, pažinimo troškimą, dalijimąsi patirti, naujų pomėgių ir laisvalaikio veiklų atradimą.

2. Viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose analizė tarptautinių organizacijų ir Lietuvos strateginiuose bei teisiniuose dokumentuose

Siekiant išsiaiškinti viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose strategines nuostatas ir teisinį reglamentavimą, skyriuje analizuojami temai aktualūs tarptautinių organizacijų ir Lietuvos strateginiai bei teisiniai dokumentai. Nagrinėjama viešosios paslaugos samprata, bendrakūros kuriama viešojoji vertė muziejaus edukacinėse paslaugose bei šių paslaugų teikimo principai.

2.1. Viešosios vertės bendrakūros edukacinėse muziejų paslaugose analizė tarptautiniuose strateginiuose ir teisiniuose dokumentuose

Prieš pradėdant analizuoti viešosios vertės bendrakūros edukacinėse muziejų paslaugose akcentavimą tarptautiniuose dokumentuose, būtina išsiaiškinti, kaip juose yra apibrėžiamos analizuojamai temai svarbios sąvokos: viešosios paslaugos, kultūros paslaugos bei edukacinės paslaugos (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Viešųjų, kultūros ir edukacinių paslaugų tarptautiniai apibrėžimai (sudaryta autorės, pagal Europos Komisiją, 2011; Europos Parlamentą, 2021 ir kt.)

Šaltinis	Sąvokos apibrėžimas
„Visuotinės svarbos paslaugų Europoje kokybės sistema“ (2011)	Viešosios paslaugos yra ramstis ekonomikai ir socialiniams modeliams bei rinkai. Jos prisideda prie žmogaus oraus gyvenimo užtikrinimo, socialinio teisingumo ir sanglaudos, problemų sprendimo, integracijos ir lygiavertės požiūrio į kiekvieną pilietį. Kuriant ekonominę, socialinę ir teritorinę sąveiką, viešosios paslaugos skatina darnųjį vystymąsi.
„Kūrybiškos Europos programa 2021-2027“ (2021)	Kultūros paslaugos apima meną, kiną ir kūrybines industrijas, atverdamos dar neatrastas tarptautines galimybes, auditorijas ir rinkas. Kultūros paslaugos skatina meninę bei kūrybinę veiklą, inovacijas. Pabrėžiamas kūrybos ir kultūros sektoriaus skaitmeninimas, kuris prisidėtų prie aplinkosaugos rėmimo.
„Visuotinė kultūros įvairovės deklaracija“ (2021)	Edukacinės paslaugos yra asmens kūrybos išraiška, kuri atspindi kultūrinį tapatumą. Edukacinėms paslaugoms svarbūs bendradarbiavimo metodai ir žinių perdavimas, padedantys susikurti vertę.

Remiantis 5 lentelės duomenimis, pateikiamos sąvokos turi panašumų, kurie atskleidžiami kuriant socialinę ir ekonominę sanglaudą. Skatinama meninė ir kūrybinė raiška užtikrina ne tik asmenybės savirealizaciją, tačiau ir patenkina kasdienes piliečių poreikius, suteikia galimybę dalintis turima patirtimi ir žiniomis, taip susikuriant vertę. Taip pat, minėtos sąvokos turi ir skirtumų. Viešosios paslaugos apima plačiausią kontekstą, kuriame akcentuojamas darnusis vystymasis. Kita vertus, kultūros paslaugos pabrėžia meninę ir kultūrinę raišką, o edukacinės paslaugos – konkrečias vertę padedančias sukurti veiklas.

Siekiant išanalizuoti pagrindinius strateginius ir teisinius tarptautinių organizacijų dokumentus, kurie yra susiję su viešosios vertės bendrakūra muziejų edukacinėse paslaugose, pirmiausia būtina atkreipti dėmesį į Jungtinių Tautų Organizacijos (toliau – JTO) tarptautinį ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktą (1966), kuriame pripažįstama, kad itin svarbią reikšmę tikslų įgyvendinimui turi tarptautinis bendradarbiavimas. Nurodoma, kad tautos turėtų naudoti savo turimas gamtos ir kultūros vertybes bei išteklius, nepažeisdamos nustatytų ekonominių įsipareigojimų. Atsižvelgiant į tarptautinę teisę, šie veiksmai turėtų būti grindžiami abipusės naudos principu. Pastarieji, itin skatinami bei plėtojami kultūros bei mokslo srityse, kas atskleidžia viešosios vertės bendrakūros

edukacinėse paslaugose reikšmę (Jungtinių Tautų Organizacijos Tarptautinis Ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktas, 1966 m. gruodžio 16 d., Nr. 2200A (XXI), 1966).

Kitas svarbus dokumentas, kurį Lietuva, kaip ir JTO tarptautinį ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktą, ratifikavo 1992 m. atgavus nepriklausomybę, yra „Pasaulio kultūros ir gamtos paveldo apsaugos konvencija“ (toliau – Pasaulio paveldo konvencija) (1972). Joje pabrėžiama, kad kultūros paveldu yra laikomi paminklai ir architektūros kūriniai, tapybos kūriniai, monumentalios skulptūros ir pan., turintys visuotinę vertę. Tai vadinasi, kad šie objektai yra svarbūs visai visuomenei ir kuriamai viešajai vertei. Taip pat pabrėžiamas bendruomeniškumas. Nurodoma, kad bendruomenės turėtų prisidėti prie kultūros ir gamtos paveldo vertybių saugojimo ir visapusiško programų planavimo, nes tai yra svarbu visiems visuomenės nariams. Kita vertus, organizacijos galėtų pasiūlyti finansinius, mokslinius ir technologinius išteklius. Tai patvirtina, kad bendruomenės narių dalyvavimas bendrakūroje su organizacijomis ir jų suteikiamais ištekliais yra kultūros ir gamtos paveldo išsaugojimo priemonė, kurianti viešąją vertę. Akcentuojama nacionalinė bendrakūra, kuri turėtų peraugti į tarptautinę pagalbos teikimo sistemą visoms valstybėms, nes tai pabrėžiama kaip visuomenės ugdymosi pareiga. Analizuojamai temai svarbus kultūros ir gamtos paveldas, yra neatsiejama muziejaus edukacinių paslaugų dalis. Tad Pasaulio paveldo konvencija Lietuvai ir kitoms pasaulio šalims padėjo tobulinti viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose tikslus (Lietuvos Nacionalinė UNESCO komisija, Pasaulio kultūros ir gamtos paveldo apsaugos konvencija, 1972).

Viešosios vertės bendrakūra edukacinėse paslaugose yra akcentuojama ir „Visuotinėje Deklaracijoje Dėl kultūros įvairovės“ (2002) kur pabrėžiama, kad kultūra yra dvasinių vertybių visuma, atspindinti intelektines, materialines, emocines ir socialines visuomenės ypatybes. Taip pat ji apima žmogaus gyvenimo būdą, įsitikinimus ir tradicijas. Kultūra skatina socialinę sanglaudą, bendrakūra grindžiamą abipusį pasitikėjimą ir supratimą. Visa tai gali padėti užtikrinti tarptautinę taiką ir saugumą. Akcentuojama, kad ekonominiai ir technologiniai pokyčiai atveria itin plačias inovacijų ir kūrybos galimybes. Edukacinės paslaugos sudaro palankias sąlygas ugdyti visuomenės supratimą, tobulinti mokymosi programų planus, o bendradarbiaujant su privačiu sektoriumi, visuomene, kitomis organizacijomis, kultūros politika ir teikiamos paslaugos tampa kur kas labiau novatoriškos (Visuotinė Deklaracija Dėl kultūros įvairovės, 2001 m. lapkričio 2 d., 2002 m.).

Išsakytos mintys plėtojamos UNESCO Konvencijoje „Dėl kultūros raiškos įvairovės apsaugos ir skatinimo“ (2005), kurioje nurodoma, kad kultūros įvairovė formuoja bendrą žmonijos paveldą, tad turi būti puoselėjama bei saugojama visų labui. Kuriamas turtingas ir įvairiapusiškas pasaulis didina pasirinkimo galimybes, tarp jų ir edukacinių paslaugų pasiūlą. Taip pat ugdomos žmogaus vertybės bei gebėjimai, solidarumas, partnerystės dvasia, žmonių ir tautų tobulėjimas, tvarių bendruomenių kūrimas. Pabrėžiamas kultūros, kaip strateginio elemento, įtraukimas į nacionalinį ir tarptautinį politikos tobulinamą bei plėtojamą tarptautinį bendradarbiavimą. Per kultūros įvairovę suteikiama galimybė išreikšti asmens ir tautos vertybes bei idėjas, kuriomis galima dalytis tarpusavyje. Visuomenės švietimo ir informavimo srityje skatinamas suvokimas apie kultūros įvairovės apsaugą, kūrybiškumą, bendradarbiavimą su kitomis šalimis bei organizacijomis. Šios priemonės naudojamos rengiant kultūros paslaugų, tarp jų ir edukacinių paslaugų, programas. Bendrakūros siekiai apima tvarumo ir skurdo mažinimo sritis. Specifiniai šalių poreikiai skatina kultūros sektoriaus dinamiškumą, kuris atsispindi šiose srityse:

- kultūros priemonių stiprinimas (platinimo ir gamybos pajėgumai, rinkų plėtra, prekių ir paslaugų prieinamumas, parama ir mobilumas, bendradarbiavimo skatinimas);
- keitimasis žiniomis, patirtimi ir informacija (strateginių bei valdymo gebėjimų tobulinimas, įgūdžių ugdymas bei perdavimas, kultūros politikos ir raiškos skatinimas);
- technologinių priemonių skatinimas;
- finansinė parama (Tarptautinis kultūros įvairovės fondas, rėmimas, paskolos ir kitos priemonės) (Konvencija Dėl kultūros raiškos įvairovės ir skatinimo, 2005 m. rugsėjo 21 d., 2005).

Dvišalio, nacionalinio ir tarptautinio lygmens bendradarbiavimas ne tik sukuria palankias sąlygas kultūrinės raiškos įvairovės skatinimui, tačiau ir skatina bendrakūrą. Plėtojamas politinis dialogas, partnerystės ryšiai su visuomene, nevyriausybinėmis organizacijomis ir privačiu sektoriumi būtini kuriant viešąją vertę.

Toliau tikslinga išanalizuoti Europos Sąjungos (toliau – ES) dokumentuose aktualizuojamą viešosios vertės edukacinėse muziejų paslaugose kontekstą. Jame svarbu atkreipti dėmesį į Europos Komisijos (toliau – EK) dokumentus. ES „Tarptautinių kultūrinių ryšių strategijoje“ (2016) nurodoma, kad kultūros įvairovė šalyse yra neatsiejama ES vertybių dalis. Jos skatinimas padeda plėtoti tarptautinius kultūrinius ryšius. Prie šios veiklos aktyviai prisideda ir tokios organizacijos, kaip minėta JTO bei UNESCO. Pabrėžiama, kad kultūrinės raiškos įvairovė yra laikoma tarptautinių kultūrinių ryšių dalimi. Vienu iš esminių ES veiksmų principų yra išskiriamas kultūros puoselėjimas pagal dabartines bendradarbiavimo sistemas. Teminės programos, geografinio bendradarbiavimo veiksniai ir specialios finansavimo priemonės užtikrina kultūros politikos nuoseklumą, padeda išvengti veiklos dubliavimosi ir puoselėja išorinius ES kultūrinius santykius. Dokumente akcentuojama, kad žmonių tarpusavio ryšiai, bendradarbiavimas, skatina ES pažinimą ir remia Sąjungos vertybes bei interesus. Taip pat plėtojama bendradarbiavimo priemonėmis įgyvendinamos viešųjų gėrybių puoselėjimo programos, kurios prisideda prie kultūros sektoriaus kuriamos vertės visuomenei. Kita vertus, skatinamas kultūrinis bendradarbiavimas su šalimis partnerėmis. Išskiriamos kryptys, kuriomis skatinami tarptautiniai kultūriniai ryšiai (Bendras komunikatas Europos Parlamentui ir Tarybai ES tarptautinių kultūrinių ryšių strategija, 2016 m. birželio 8 d., Nr. JOIN(2016) 29 final., 2016) (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Tarptautinių kultūrinių ryšių kryptys (sudaryta autorės, remiantis Europos komisija, 2016)

Kryptis	Priemonės	Veiklos sritys
Kultūra, kaip socialinio ir ekonominio tobulėjimo varomoji jėga	Kultūros politikos plėtros rėmimas	<ul style="list-style-type: none"> • plėtojamas tarptautinis bendradarbiavimas. • socialinis ir ekonominis tobulėjimas. • gilinamas kultūros politikos dialogas ir plėtojama praktika. • dalijimasis informacija (miestų partnerystė ir kitos bendradarbiavimo priemonės)
	Kūrybos ir kultūros sektorių stiprinimas	<ul style="list-style-type: none"> • tvarus ir pažangus integracinis augimas, didinant socialinę sanglaudą. • skatinamas socialinis dalyvavimas. • kūrybos centrų ir klasterių kūrimas bendradarbiavimui skatinti. • teritorinio bendradarbiavimo sistemų kūrimas.
	Vietos institucijų vaidmuo šalyse partnerėse	<ul style="list-style-type: none"> • viešųjų erdvių prieinamumas visiems piliečiams. • novatoriška partnerystė, kuriant socialinę sanglaudą mažiau išsivysčiusiose šalyse. • dalijimasis patirtimi.

Kryptis	Priemonės	Veiklos sritys
Kultūra, kaip socialinio ir ekonominio tobulėjimo varomoji jėga	Vietos institucijų vaidmuo šalyse partnerėse	<ul style="list-style-type: none"> • ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių problemų sprendimas per bendradarbiavimą.
Kultūrinio dialogo skatinimas taikių bendruomenių santykių kūrimui	Bendradarbiavimas tarp kultūros sektoriaus veikėjų	<ul style="list-style-type: none"> • kultūros sektoriaus darbuotojų projektinis bendradarbiavimas su kolegomis iš viso pasaulio. • socialinės įtraukties didinimas regioninėmis iniciatyvomis.
	Kultūrinis dialogas taikos kūrimui	<ul style="list-style-type: none"> • jaunimo lyderių ir pilietinės visuomenės dialogo stiprinimas.
Bendradarbiavimas kultūros paveldo srityje	Tyrimai, objektai ir apsauga	<ul style="list-style-type: none"> • bendradarbiavimu grindžiami tarptautiniai ryšiai ir tobulinama kultūros politika. • vietos, regiono, įmonių ir pilietinės visuomenės bendradarbiavimas.

Remiantis 6 lentelės duomenimis, tarptautinių kultūrinių ryšių kryptimis siekiama skatinti bendradarbiavimą. Akcentuojamas socialinis ir ekonominis tobulinimas, kuris padeda inicijuoti dialogus, spręsti aktualias problemas, plėtoti praktiką ir dalintis informacija. Kita vertus, bendruomenių santykių kūrimui svarbus kultūros sektoriaus darbuotojų bendradarbiavimas tarptautiniu lygiu bei aktyvi regionų socialinė įtrauktis. Taip pat, paveldo srityje pabrėžiami tarptautinio ir nacionalinio lygmens ryšiai.

Kitas analizuojamai temai svarbus dokumentas yra 2021–2027 metų programa „Kūrybiška Europa“ (2021). Joje akcentuojama, kad švietimas ir kultūra yra svarbios sritys įtraukios ir darnios visuomenės kūrimui. Kultūrinė raiška gali prisidėti prie pilietiškumo, visuomenės gerovės, socialinės įtraukties, bendrų vertybių ugdymo. Pabrėžiama, kad tikslingai skatinamas bendrasis kūrimas ir bendroji gamyba padėtų rasti veiksmingesnius kultūros sektoriuje kylančių problemų sprendimo būdus ir padėtų suburti tarptautinę kultūros paslaugų vartotojų auditoriją. Minėtoje programoje yra keliami šie tikslai:

1. ekonominio, socialinio ir išorinio Europos bendradarbiavimo stiprinimas, plėtojant ir skatinant tarptautinius kultūrinius ryšius ir politinį bendradarbiavimą.
2. raštingumo bei socialinės įtraukties skatinimas (Kūrybiškos Europos programa, 2021 m. gegužės 12 d., Nr. 2021/818, 2021).

Verta paminėti, kad pastarieji tikslai yra itin svarbūs kalbant apie viešosios vertės bendrakūrą teikiant edukacines paslaugas muziejuose. Tarptautinės vartotojų auditorijos ir bendra paslaugų kūryba bei gamyba suteikia galimybę aktualizuoti kultūros vertybes ir bendrai kultūros sektorių.

Toliau tikslinga analizuoti Europos Parlamento ir Tarybos reglamentą, kuriuo sukuriama bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Europos horizontas“ (2021). Dokumente pabrėžiama, kad sukurta veiksmų grupė „Kultūra, kūrybiškumas ir įtrauki visuomenė“ turėtų prisidėti prie vykdomų mokslinių tyrimų kūrybos ir kultūros sektoriuje bei suformuoti bendradarbiavimu grindžiamą kultūros erdvę. Taip pat nurodoma, kad tokios vykdomos priemonės galėtų prisidėti prie piliečių ir pilietinės visuomenės dalyvavimo. Pabrėžiamas inovacijų diegimas, kuris turėtų užtikrinti subjektų ir išteklių sąsajas, skatinti tarptautinį bendradarbiavimą. Kuriama palanki aplinka keistis žiniomis, ekspertine patirtimi. Įtraukimas, bendradarbiavimas ir ryšiai yra būtini įgyvendinant kultūros politikos programas. Dokumente yra minimas ir kituose dokumentuose pabrėžiamas darnus vystymasis, kuris grindžiamas dalyvavimu ir tarptautiniu bendradarbiavimu, o tokio pobūdžio

projektams yra skiriamas ir prioritetinis finansavimas (Reglamentas, kuriuo sukuriama bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Europos horizontas“, nustatomos su ja susijusios dalyvavimo ir sklaidos taisyklės, 2021 m. gegužės 10 d., Nr. 2021/695, 2021).

Kitas svarbus ES lygmens dokumentas – „Naujoji Europos kultūros darbotvarkė“ (2018), kuri nuosekliai ratifikuojama ir Lietuvoje. Dokumente akcentuojamas aktyvus pilietiškumas, bendros vertybės, įtrauktis ir tarpkultūrinis dialogas. Teigiama, kad socialinis veiksnys būtinas tuomet, kai aktyviai dalyvaujama kultūriniame gyvenime, žmonės suburiami į bendruomenes. Taip pat pabrėžiamos ir kultūros sektoriaus kuriamos finansinės vertybės, kurios prisideda prie darbo vietų kūrimo, prekybos ir ekonomikos augimo. Kita vertus, būtina paminėti ir keliamus išorinius tikslus, kuriuose nurodoma, kad kultūros ryšiai kuria pridėtinę vertę: stiprinamas bendradarbiavimas kultūros paveldo srityje, skatinamas tarpkultūrinis dialogas ir sąveika bendruomenėse. Galima teigti, kad vienu iš svarbiausių ES darbotvarkės tikslų yra įvardijamas bendradarbiavimo skatinimas tarp organizacijų ir pilietinės visuomenės bei bendras kultūros paslaugų kūrimas (Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui Nauja Europos kultūros darbotvarkė, 2018 m. gegužės 22., Nr.COM(2018) 267 final, 2018).

Pagal „Europos kultūros paveldo veiksmų programą“ (2019), bendros vertybės stiprina priklausymo vieningai Europos politinei ir kultūrinei erdvei jausmą, o platesnis jų suvokimas skatinamas teikiant edukacines paslaugas kultūros paveldo tema. Įvairių suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas suteikia galimybę keistis sumanymais ir gerą patirtimi. Viešosios vertės bendrakūros kontekste nurodo, kad:

- kultūros paveldas skatina dalyvavimą ir prieinamumą visiems;
- pažangūs kultūros paveldo sprendimai padeda kurti darnią ir tvarią ateitį;
- nykstantis kultūros paveldas turi būti saugomas;
- kultūros paveldas sutelkia žinias ir mokslinius tyrimus;
- kultūros paveldas stiprina tarptautinį bendradarbiavimą ir pasaulinę partnerystę (Europos kultūros paveldo veiksmų programa, 2019).

Europos kultūros paveldo veiksmų programoje pabrėžiami viešosios vertės bendrakūros tikslai, kurie sėkmingai gali būti taikomi teikiant edukacines paslaugas muziejuose. Šiais tikslais siekiama, kad kultūros paveldo vertybės taptų įtraukios, novatoriškos ir tvarios Europos pagrindu. Edukacinių paslaugų metu, visuomenė informuojama apie kultūros vertybių reikšmę, o keliamos problemos ir poreikiai skatina paslaugų prieinamumą ir tvarumą (Europos kultūros paveldo veiksmų programa, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad viešosios vertės bendrakūrai muziejų edukacinėse paslaugose yra skiriamas didelis dėmesys pasauliniu mastu. Kaip pristatyta atliktoje analizėje, bendradarbiavimas ir turimų išteklių naudojimas leidžia patenkinti visuomenėje kylančius poreikius. Kultūros ir gamtos paveldas aktualizuojamas ne tik kaip ekonominį ir socialinį tobulėjimą skatinanti priemonė, tačiau ir neatsiejama edukacinių paslaugų teikimo dalis. Taip pat UNESCO iškeliamas kultūros įvairovės apsaugos ir skatinimo prioritetas, kuriame viešosios vertės bendrakūra skatina tobulinti kultūros priemones, keitimąsi informacija, technologijas ir finansų sektorių. Kita vertus, Europos Sąjungos analizuotuose dokumentuose taip pat pabrėžiama kultūros įvairovė ir kultūrinė raiška, kuri gali padėti kurti viešąją vertę. Akcentuojamas bendrasis kūrimas ir bendroji gamyba, kuri apima ne tik organizacijas, tačiau pilietinę visuomenę tarptautiniame kontekste. Taip, įgyvendinami ne tik

darnaus vystymosi tikslai, tačiau ir novatoriška, įtrauki bei tvari kultūros politika, kur teikiamos viešosios vertės bendrakūra grindžiamos edukacinės muziejų paslaugos.

2.2. Viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose analizė Lietuvos strateginiuose ir teisiniuose dokumentuose

Kaip buvo minėta anksčiau, kultūros paslaugos, tarp jų ir edukacinės paslaugos, yra svarbios ne tik tarptautiniu, tačiau ir nacionaliniu mastu. Bendrasis kūrimas ir bendroji gamyba, naudojant turimus organizacijos išteklius ir atsižvelgiant į piliečių poreikius dažnai prasideda būtent artimoje, kasdieninėje, aplinkoje. Todėl viešosios vertės bendrakūra muziejų edukacinėse paslaugose yra analizuojama Lietuvos strateginiuose ir teisiniuose dokumentuose, kurie toliau bus nagrinėjami poskyryje.

Verta paminėti, kad Lietuvos kultūros politikos strategijoje „Kultūra 2030“ (2019) išskiriami analizuojamai temai svarbūs tikslai ir uždaviniai (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Strateginiai kultūros politikos tikslai ir uždaviniai (sudaryta autorės, pagal LR Vyriausybę, 2019)

Tikslai	Uždaviniai
Valstybinis, savivaldos ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas, kultūrinės atskirties ir netolygumų mažinimui	Lyderystė ir funkcijų proporcingumas kultūros įstaigų tinkle
	Meno ir kultūros organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo didinimas, vykdant paslaugų paskirstymą
	Žmogiškųjų išteklių tvarumas, tolygiai sutelkiant ir paskirstant resursus
Kūrimo ir dalyvavimo kultūroje skatinimas	Talentų ugdymas ir palaikymas, suformuojant kūrybai palankias sąlygas
	Kultūros prieinamumas visoms visuomenės grupėms
	Dalyvavimo kūrybinėje veikloje plėtojimas ir kultūrinių kompetencijų ugdymas visą gyvenimą
Kuriančios visuomenės tapatumo formavimas, grindžiamas kritiniu mąstymu ir pilietiškumu	Gyventojų ir institucijų atsparumo stiprinimas kibernetinėms atakoms, ugdant pilietinį aktyvumą ir žinias.
	Kritiškai mąstanti ir kultūros reiškinius vertinanti visuomenė
	Nacionalinio saugumo, nematerialaus ir materialaus kultūros paveldo pažinimas visuomenėje
Tvarios socialinės ir ekonominės kultūros vertės formavimas nacionalinei pažangai	Nacionalinių prioritetų užtikrinimas kultūroje
	Socialinio kapitalo ugdymas, naudojant kultūros išteklius
	Inovacijų kūrimas kultūros ir kūrybinėse industrijose

Remiantis 7 lentelės duomenimis, išskiriami strateginiai kultūros politikos tikslai, kurie apima keletą būtinų uždavinių. Pirmuoju tikslu siekiama tobulinti valstybinį, savivaldos ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimą, vadovaujantis lyderystės funkcijų proporcingumu, veiklos kokybės ir efektyvumo didinimu bei žmogiškųjų išteklių tvarumu. Kitu svarbiu tikslu yra išskiriamas kūrimo ir kultūros skatinimas. Tikimasi, kad jį galima įgyvendinti ugdant ir palaikant talentus, didinant kultūros prieinamumą visuomenei ir ugdant kultūrinės ir kūrybinės kompetencijas. Trečiasis strategijoje iškeliamas tikslas yra kurianti, kritiškai mąstanti ir pilietiška visuomenė. Šiam tikslui keliami tokie uždaviniai, kaip pilietinio aktyvumo ir žinių stiprinimas; kritinio mąstymo ugdymas; nacionalinio saugumo ir kultūros paveldo pažinimo skatinimas. Paskutinis programoje keliamas tikslas yra nacionalinės pažangos formavimas, kuriant socialines ir ekonomines kultūros vertes.

Keliami uždaviniai turėtų atliepti nacionalinius kultūros prioritetus, kultūros ištekliams ugdomą socialinį kapitalą bei kultūros ir kūrybinėse su industrijoje tobulinamą inovacijų potencialą.

Didėjantys visuomenės lūkesčiai įstaigoje teikiamoms edukacinėms paslaugoms skatina didinti reikalavimus. Tikimasi šiuolaikiškų, aktyvių ir įdomių kultūros vertybes pristatančių edukacinių paslaugų. Nurodoma, kad daugiausiai dėmesio sulaukia etnokultūros, istorijos ir dailės sritis apimančios edukacinės paslaugos, todėl viena iš strateginiuose dokumentuose įvardijamų krypčių yra „stiprinti aktyviais, įtraukiančiais kūrybiniais mokymo ir mokymosi principais pagrįstą edukacinę veiklą muziejuose, kuri sąveikautų su formaliojo ugdymo programomis, neformaliojo ugdymu, savišvieta, mokymusi visą gyvenimą bei atitiktų įvairių visuomenės grupių poreikius ir lūkesčius“ (Dėl muziejų plėtros strateginių krypčių 2015-2020 metams patvirtinimo, 2015 m. balandžio 16 d. Nr. ĮV-247, 2015). Kad būtų galima visa tai įgyvendinti, tikslinga bendradarbiauti su švietimo įstaigomis, vietos bendruomene, verslo organizacijomis, mokslininkais ir kt. tam, kad muziejuje būtų galima sudaryti vienodas sąlygas paslaugas gauti visiems norintiems. Akcentuojama, kad kuriant ir teikiant edukacines paslaugas muziejuose, susiduriama su šiomis problemomis:

- siauras požiūris į muziejaus edukacines paslaugas;
- psichologijos ir šiuolaikinės edukologijos, andragogikos žinių stoka;
- tinkamai neišsiaiškinami lankytojų poreikiai;
- skirtingų amžiaus grupių poreikių neatliepimas, kuriant edukacines paslaugas;
- su kultūros ir kūrybinėmis industrijomis menkai sietinos paslaugos;
- didėjanti konkurencija (prekybos centrai, populiarioji kultūra ir pan.);
- nepakankamai atsižvelgiama į neįgalųjų ir kitų jautrių socialinių grupių poreikius;
- nepakankamas inovatyvių idėjų, žmoniškųjų kompetencijų, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas kuriant ir teikiant virtualias edukacines paslaugas (Dėl muziejų plėtros strateginių krypčių 2015-2020 metams patvirtinimo, 2015 m. balandžio 16 d. Nr. ĮV-247, 2015).

Kylančios problemos skatina kurti ir teikti kompleksiškas, tarptautinius standartus ir gerosios praktikos pavyzdžius atliepiančias edukacines paslaugas. Pabrėžiama muziejaus komunikacijos su visuomene reikšmė ir akcentuojamos pagrindinės funkcijos: paveldo išsaugojimas, kaupimas, tyrimai ir komunikacija. Taip pat, akcentuojama muziejaus socialinės sąveikos terpė, dalijimasis patirtimi, kuris prisideda prie naujų žinių generavimo ir sklaidos. Edukacinių paslaugų teikimo metu, telkiama bendruomenė, kuriamos socialinio, kultūrinio, kūrybinio, inovacijų kapitalo erdvės. Nurodoma, kad visuomenės įsitraukimą kuriant ir teikiant edukacines paslaugas paskatintų poreikiai mokytis ir įgyti naujų žinių, tematikų įvairovė, paslaugos šeimoms, paslaugų įtraukimas į bendrojo lavinimo programas mokyklose. Nustatyta, kad muziejaus funkcijos remiasi vertybėmis. Viena iš jų – pagarba. Akcentuojama bendradarbiavimu grindžiama abipusė pagarba tarp suinteresuotų šalių, lankytojų ir muziejaus personalo. Tokiu metu, kuriamas ne tik palankus muziejaus įvaizdis, tačiau ir tenkinami kiekvieno apsilankiusiojo poreikiai, skiriamas dėmesys naujiems atradimams ir malonioms patirtims (Dėl muziejų plėtros strateginių krypčių 2015-2020 metams patvirtinimo, 2015 m. balandžio 16 d. Nr. ĮV-247, 2015).

Tačiau netolygus piliečių dalyvavimas ir įsitraukimas į edukacinių paslaugų plėtojimą taip pat įvardijamas kaip itin svarbi problema. Kaip teigiama 2021- 2030 metų LR Kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programoje (2021), būtina akcentuoti kultūros paslaugų kokybę ir

prieinamumą visiems visuomenės nariams. Regionuose teikiamos edukacinės paslaugos yra rečiau ar mažiau vertingos, o atsižvelgiant į socialinius rodiklius, kainą, dažnai netenkina lūkesčių ir poreikių. Viešosios vertės bendrakūrą edukacinėse paslaugose paskatintų visuomenės narių dalyvavimas mecenatystės programose, savanorystė, labdaros teikimas ar įsitraukimas į kitą bendruomeninę veiklą. Dėl šios priežasties, tikslinga, jog edukacinės paslaugos būtų integruojamos į formalųjį ir neformalųjį švietimą bei mokymosi visą gyvenimą programas. Bendradarbiaujant su mokslininkais, akademinė bendruomenė, tarptautiniais partneriais, tautinėmis mažumomis ar kitomis suinteresuotomis šalimis šios problemos galėtų būti sėkmingai sprendžiamos (Dėl 2021- 2030 metų LR Kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programos patvirtinimo, 2021 m. rugsėjo 29 d., Nr. 781, 2021).

LR Kultūros ministro įsakyme „Dėl muziejų plėtros strateginių kryptų 2015 - 2020 metams patvirtinimo“ (2015) nurodoma, kad šiandien muziejus gali būti įvardijamas ne tik kaip atminties išsaugojimo ir tyrimo įstaiga, tačiau ir kaip edukacinių paslaugų teikimo vieta, kurioje skatinamas visuomenės tobulėjimas. Akcentuojama, kad muziejaus veikla yra siejama ne tik su kultūra, tačiau ir švietimu bei informavimu. Muziejų edukacinės paslaugos yra sistemingas ir struktūruotas mokymasis muziejaus aplinkoje, taikant edukologijos moksle tiriamus ugdymo metodus ir struktūrą bei muziejines vertybes. Aktyviomis, kūrybiškomis ir įtraukiančiomis priemonėmis, perteikiamas moksliskai pagrįstas ir objektyvus turinys, skirtingos jo formos. Turimi ištekliai integruojami į neformaliojo ugdymo programas, kuriose teikiamų edukacinių paslaugų specifika, priklausomai nuo mokymosi erdvės ir objektų, gali būti skirtinga, todėl naudojamos ne analogiškos informacijos perdavimo priemonės ir muziejaus eksponatai (Dėl muziejų plėtros strateginių kryptų 2015 - 2020 metams patvirtinimo, 2015 m. balandžio 16 d. Nr. IV-247, 2015).

Pagal LR Kultūros bei švietimo, mokslo ir sporto ministrų įsakymą „Dėl kultūros paso koncepcijos patvirtinimo“ (2018), kultūrinė edukacija yra priemonė, kuri skatina kultūros ir švietimo poreikius. Jos metu vykdomas kūrybiškos asmenybės ugdymas, stiprinamas kultūrinis pažinimas bei ugdomi patyrimo įpročiai, lavinamos meninės kompetencijos ir gebėjimai. Teikiamos edukacinės paslaugos atliepia skirtingas meno ir kultūros sritis bei formas. Pabrėžiama, kad edukacinių paslaugų temos ir turinys turėtų būti formuojamas atsižvelgiant į vartotojų poreikius, o jų integracija į formaliojo švietimo programas ne tik skatintų dalyvavimą, tačiau ir aktyvų tiesioginį ir skaitmeninį organizacijų bendradarbiavimą (Dėl Kultūros paso koncepcijos patvirtinimo, 2018 m. liepos 13 d., Nr. IV-572/V-650, 2018).

Mintys plėtojamos „Kultūros objektų aktualizavimo 2014 – 2020 metų programoje“ (2014), kur teigiama, kad kuriant naujas ir plėtojant jau teikiamas edukacines paslaugas, kartu yra įgyvendinami verslo, meno ir moksliniai tyrimai, skatinantys bendradarbiavimą. Didinant edukacinių paslaugų prieinamumą visiems visuomenės nariams, bendradarbiavimas būtinas šiose srityse: veiklos koordinavimas ir projektinė veikla; rinkodara; nacionaliniai ir tarptautiniai bendradarbiavimo tinklai; bendradarbiavimas tarp organizacijų. Teigiama, kad organizacijos sąveiką su vartotojais pagerintų skaitmeninės technologijos. Orientuojantis į tinklaveiką ir edukacinių paslaugų kokybę, būtų patenkinami ne tik visuomenės poreikiai, tačiau ir ugdomas piliečių kompiuterinis raštingumas. Tad edukacinių paslaugų metu aktualizuojami kultūros paveldo objektai, kuria kultūros vertę visuomenei, patenkindami švietimo ir informavimo poreikius (Dėl kultūros objektų aktualizavimo 2014 – 2020 metų programos patvirtinimo, 2014 m. spalio 6 d., Nr. IV-711, 2014).

Nurodoma, kad regionai susiduria nemenkais kultūrinės raidos iššūkiais. Kaip nurodoma LR Kultūros ministro įsakyme Dėl tolygios kultūrinės raidos įgyvendinimo regionuose tvarkos aprašo patvirtinimo (2018), profesionaliojo meno ir etninės kultūros plėtra edukacinėse paslaugose skatintų pažinti skirtingas meno formas ir jose aktyviai dalyvauti, ieškoti naujų kūrybos būdų. Kūrybinių iniciatyvų skatinimas įtraukia vietos gyventojus ir suteikia galimybę pažinti materialų ir nematerialų kultūros paveldą. Minėtame dokumente yra išskiriamos edukacinių paslaugų kryptys, kurios paskatintų tolygų kultūrinės raidos įgyvendinimą regionuose (žr. 8 lent.) (Dėl Tolygios kultūrinės raidos įgyvendinimo regionuose tvarkos aprašo patvirtinimo, 2018 m. birželio 13 d. Nr. IV-488, 2018).

8 lentelė. Edukacinių paslaugų kryptys, tolygiam kultūrinės raidos įgyvendinimui regionuose (sudaryta autorės, pagal LR Kultūros ministeriją, 2018)

Edukacinių paslaugų kryptys	Priemonės ir laukiamas rezultatas
Edukacinės paslaugos vaikams ir jaunimui	<ul style="list-style-type: none"> • formuojamos jaunos asmenybės vertybinės nuostatos; • plečiamas kultūrinis akiratis; • ugdomi kūrybiniai, komunikaciniai ir meniniai gebėjimai.
Edukacinės paslaugos, įprasminančios istorinę atmintį	<ul style="list-style-type: none"> • kultūros paveldo sklaida, tyrimai ir skaitmeninimas; • istorinis ir (ar) kultūrinis vietos objektų, įvykių asmenybių pažinimas; • istorinės savimonės ugdymas.
Edukacinės paslaugos, etninės kultūros išsaugojimui ir puoselėjimui	<ul style="list-style-type: none"> • apskrities identiteto formavimas; • etninių tradicijų skaida.
Inovatyviosios edukacinės paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> • profesionaliojo meno projektų įgyvendinimas; • meno raidos skatinimas; • visuomenės ir kūrėjų kūrybiškumo skatinimas.
Į ugdymą orientuotos edukacinės paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> • bendradarbiavimo projektai su bendruomenėmis, vietos kūrėjais ir menininkais; • kūrybiškumą skatinančios neformaliojo ugdymo paslaugos.

Remiantis 8 lentelės duomenimis, edukacinių paslaugų kryptys yra sutelkiamos į vaikus bei jaunimą, kultūros paveldą per istorinės atminties įprasminimą bei etninę kultūrą. Tačiau aktualizuojamos ir ugdymui būtinos bei šiuolaikiškos, inovacijomis grindžiamos, edukacinės paslaugos visiems visuomenės nariams. Joms sukurti ir teikti naudojamos skirtingos priemonės, tačiau tikimasi panašių rezultatų: ugdyti istorinę savimonę ir kūrybiškumą, formuoti ir tobulinti asmenybę, aktualizuoti kultūros paveldą, skatinti bendradarbiavimą.

Galima paminėti, kad siekiant įgyvendinti kultūros politikos strategijoje keliamus tikslus ir uždavinius, būtina analizuoti sistemoje dominuojančių organizacijų veiklą. Dėmesys skiriamas baigiamajame projekte nagrinėjamos muziejų edukacinėms paslaugoms ir jų metu vykstančiam procesui – viešosios vertės bendrakūrai.

Kaip pristatoma LR Muziejų įstatyme (2023), muziejinė edukacija yra viešoji paslauga bei neatsiejama kultūrinės edukacijos dalis, kuri gali būti įgyvendinama patraukliomis, įtraukiomis bei muziejaus veikla grindžiamomis kūrybiško mokymosi priemonėmis. Teikiant edukacines paslaugas, sėkmingai integruojamos muziejinės vertybės, sukauptos žinios, kurios skatina piliečių švietimo ir kultūros poreikius, ugdo kūrybingas asmenybes, stiprina meno, kultūros, istorijos, technikos bei kitus pažinimo ir patyrimo įpročius. Taip pat lavinamos socialinės ir kultūrinės žinios, įgūdžiai (LR Muziejų įstatymo Nr. I-930 pakeitimo įstatymas, 2023 m. kovo 23 d. Nr. XIV-1819, 2023).

Mintys plėtojamos LR Kultūros ministro įsakyme „Dėl Muziejų rinkinių valdymo ir tvarkymo nuostatų patvirtinimo“ (2023), kur nurodoma, kad muziejuje teikiamos edukacinės paslaugos yra

įgyvendinamos atvirose muziejų erdvėse ir saugyklose. Pabrėžiama, kad siekiant kurti modernias elektronines paslaugas ir produktus, yra naudojamas sukurtas skaitmeninis turinys, apimantis ekspozicijas, parodas. Taip pat, tam, kad prastos būklės muziejaus vertybės taip pat galėtų būti integruojamos į teikiamas edukacines paslaugas, rekomenduojama pagaminti jų kopijas ar reprodukcijas, tačiau jas griežtai saugoti nuo esamų originalų. Muziejuje teikiamos edukacinės programos turi būti rengiamos ir vertinamos pagal nustatytus reikalavimus, o jas turėtų teikti tik darbuotojai, turintys reikiamas kompetencijas, kurios nurodytos aprašuose (Dėl Muziejų rinkinių valdymo ir tvarkymo nuostatų patvirtinimo, 2023 m. kovo 31 d. Nr. IV-262, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad LR strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose viešosios vertės bendrakūra muziejų edukacinėse paslaugose yra analizuojama skirtingomis kryptimis. Kultūrinė edukacija yra apibūdinama kaip priemonė, kuri skatina kultūros ir švietimo poreikius bei lūkesčius. Taip pat akcentuojamas kūrybiškos, žingeidžios, kultūra, menu ir istorija besidominčios asmenybės formavimas. Pabrėžiama, kad edukacinės paslaugos turi būti nuolat tobulinamos. Dėl šios priežasties keliami strateginiai tikslai ir uždaviniai. Žinoma, juos įgyvendinant, kyla nemažai iššūkių: nepakankamas vartotojų poreikių pažinimas, personalo kompetencijų trūkumas, netolygi kultūrinė raida regionuose ir kt. Kad juos būtų galima sėkmingai išspręsti, tikslinga plėtoti viešosios vertės bendrakūros procesą. Muziejuje teikiamos edukacinės paslaugos tampa vis labiau įvairesnės, įtraukios, patrauklios. Suinteresuotų šalių, piliečių ir organizacijos personalo bendradarbiavimas, kultūros paveldas, muziejinės vertybės, erdvės ir sukauptos žinios laikomos visuotinai svarbiomis. Aktyvus dalyvavimas kuriant ir teikiant edukacines paslaugas tampa neatsiejama kasdienio gyvenimo dalimi.

Apibendrinant antrąjį skyrių galima paminėti, kad atlikta tarptautinių organizacijų ir Lietuvos teisinių bei strateginių dokumentų analizė patvirtino, kad kultūrinė edukacija ir šių paslaugų poreikis visuomenėje nuolat auga. Aktualizuojant kultūros paveldą, muziejines vertybes, žinias ir kitus išteklius, kuriamos ir teikiamos įvairių formų, temų edukacinės paslaugos. Pabrėžiama, kad edukacinėse paslaugose dalyvauja skirtingo amžiaus, socialinių grupių ir poreikių turintys vartotojai. Dėl šios priežasties, būtinas nuolatinis bendradarbiavimas su įvairiomis suinteresuotomis šalimis ir piliečiais. Viešosios vertės bendrakūra muziejų edukacinėse paslaugose plėtojama nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, sprendžiant visuotinai aktualias socialines, ekonomines ir kitas problemas.

3. Viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose tyrimas

Išanalizavus mokslinius šaltinius, tarptautinius bei nacionalinės reikšmės strateginius ir teisinius dokumentus, toliau, baigiamajame projekte yra nagrinėjamos viešosios vertės bendrakūros galimybės Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose. Numatytam tikslui pasiekti, pirmajame poskyryje pristatoma vykdyto tyrimo metodika, toliau atliekama viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose situacijos analizė bei pateikiama tyrimo duomenų analizė.

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo metodai. Siekiant išanalizuoti viešosios vertės bendrakūros galimybes Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose, buvo pasirinktas pirminių duomenų analizės metodas – kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu. Šis kokybinis tyrimo metodas pasirinktas tam, kad būtų galima apklausti edukacines paslaugas kuriančius ir teikiančius muziejaus darbuotojus ir šių paslaugų vartotojus, kurie padėtų išsiaiškinti viešosios vertės bendrakūros galimybes Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), kokybinio tyrimo metu atliekamas pusiau struktūruotas interviu yra kompleksiškas metodas, kuriame tyrėjas turėtų pasižymėti komunikacinėmis, derybinėmis, organizacinėmis, analitinėmis ir kitomis savybėmis. Tai puiki bendravimo forma, kur užduodant klausimus ir į juos atsakant, surenkami duomenys apie skirtingus reiškinius ir sužinoma asmeninė informanto patirtis. Taip pat šis tyrimo metodas pasižymi ir individualizmu, kurį lemia tyrimo kontekstas, teorinės perspektyvos, tikslas, tyrėjo pasirenkamos metodologinės strategijos ir pan. Dėl šios priežasties, gauti tyrimo duomenys ir tai, kaip jie yra interpretuojami, negali būti suprantami vienareikšmiškai. Pusiau struktūruotas interviu tinkamai atspindi kokybinės metodologijos prielaidas ir padeda įsigilinti į informantų perspektyvas, surinkti svarbius duomenis apie jų socialinį gyvenimą ir unikalius potyrius analizuojamu klausimu. Šiam tyrimui svarbu pasiruošti iš anksto: sudaryti tyrimo planą ir numatyti tyrėjo užduotis, pasirengti gautų tyrimų analizei ir interpretacijai. Prakapas ir Butvilas (2011) pritaria, kad kokybiniam tyrimui būdingas gautų duomenų interpretavimas. Tačiau, siekiant jį įvykdyti tinkamai, svarbu įgyvendinti tokius etapus, kaip: 1) tyrimo klausimų formulavimas; 2) tyrimui būtinų subjektų pasirinkimas; 3) tyrimui svarbių duomenų atranka (jeigu reikalinga – duomenų rinkimas gali būti tęsiamas); 4) teorijų paieška ir darbo conceptualizavimas (specifikuojami ir siaurinami tyrimo klausimai); 5) rengiamos ir rašomos išvados.

Pirminių duomenų analizės papildymui naudojamas dokumentų analizės metodas, kuris padėjo tiksliau apdoroti tyrimo metu gautus duomenis ir nustatyti problemas. Kaip teigia Prakapas ir Butvilas (2011), šis metodas suteikia galimybę profesionaliai tyrinėti jau nesamus įvykius ir išsamiai išanalizuoti iškeltą problemą. Analizuojant dokumentų turinį, objektyviai ir sistemiškai nagrinėtas tekstas suteikia galimybę daryti patikimas išvadas. Dokumentų analizės metodo privalumai yra objektyvumas, darbas su didelės apimties tekstais, galimybė lyginti.

Siekiant išsiaiškinti viešosios vertės bendrakūros galimybes Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose, buvo analizuojami Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ (www.tauragesmuziejus.lt) ir Tauragės rajono savivaldybės dokumentų paieškos sistemoje (www.teisineinformacija.lt) viešai prieinami dokumentai, kurie tiesiogiai susiję su analizuojama tema: Tauragės krašto muziejaus “Santaka” 2023 m. veiklos ataskaita (2024), Tauragės rajono

savivaldybės tarybos Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ nuostatai (2023, Nr. 1-302), Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ 2023 m. veiklos planas.

Taikant duomenų analizės metodą, bus išsiaiškinta, kokios baigiamojo projekto teorinę dalį apibendrinusio modelio iškeliamos prielaidos įvardijamos Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ dokumentuose. Verta pastebėti, kad muziejaus veikla yra grindžiama ne tik vidiniais, tačiau ir Tauragės rajono savivaldybės bei vietos bendruomenės veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Taip skatinamas aktyvus bendradarbiavimas ir partnerystė ne tik tarp vietos organizacijų, tačiau ir visuomenės narių.

Informantų atranka. Tyrimui atlikti buvo naudojama tikslinė atranka, kuri suteikė galimybę pasirinkti tuos asmenis, kurie atitinka iš anksto numatytus kriterijus, reikalingus atliepti tyrimo tikslą. Tyrėja nusprendė, kurie populiacijos elementai yra svarbūs, atsižvelgiant į populiacijos vienetų charakteristikas. Šis atrankos metodas leidžia tikslingai ir strategiškai pasirinkti informatyviausius atvejus. Taip pat jis pasižymi lankstumu, galimybe, prireikus, tobulinti ar keisti tyrimo eigą, jį koreguoti (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Tikslinės atrankos būdu, pusiau struktūruotam interviu atlikti buvo pasirinkta 14 informantų, kurie buvo išskirti į dvi grupes:

- 1) keturi Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacines paslaugas teikiantys darbuotojai;
- 2) dešimt Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinių paslaugų vartotojų.

Pirmoji informantų grupė buvo pasirinkta siekiant išsiaiškinti, kokia organizacijos pozicija ir veiksmai viešosios vertės bendrakūros procese muziejaus edukacinėse paslaugose. Atsižvelgiant į analizuojamos temos specifiką, buvo pasirinkti informantai, tiesiogiai dalyvaujantys viešosios vertės bendrakūroje. Tai muziejaus atstovai, kurie kuria ir teikia edukacines paslaugas. Antrąją informantų grupę sudarė dešimt muziejaus edukacinių paslaugų vartotojų, kurie jau yra dalyvavę arba norėtų prisidėti prie viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose. Pasirinkimą lėmė tyrėjos atlikti neformalus stebėjimai ir organizacijos socialinių tinklų analizė, kur išsiaiškinta, kurie asmenys dažnai dalyvauja muziejaus teikiamose edukacinėse paslaugose bei noriai prisideda prie jų inicijavimo kuriant viešąją vertę.

Siekiant užtikrinti informantų anonimiškumą ir objektyvų vertinimą, informantų vardai, pavardės bei užimamos pareigos yra koduojamos raidėmis (A - B) ir skaičiais (1.1 – 1.10). Remiantis raidės ir skaičiaus kombinacija, interviu duomenų analizės metu juos bus galima lengviau atskirti (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Informantų kodavimas ir charakteristikos (sudaryta autorės, 2024)

Eil. Nr.	Informantų grupė	Informantų grupės kodas	Informanto kodas	Interviu trukmė	Interviu fiksavimas	Interviu vieta
1.	Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacines paslaugas teikiantys darbuotojai	A.1	A.1.1	45 min.	Balso įrašas	Tauragė
2.			A.1.2	45 min.	Balso įrašas	Skaudivilė
3.			A.1.3	40 min.	Balso įrašas	Skaudivilė
4.			A.1.4	40 min.	Balso įrašas	Norkaičiai, Tauragės r.
5.	Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinių paslaugų vartotojai	B.1	B.1.1	25 min.	Balso įrašas	Bijotų km., Šilalės r.
6.			B.1.2	35 min.	Balso įrašas	Bijotų km., Šilalės r.

Eil. Nr.	Informantų grupė	Informantų grupės kodas	Informanto kodas	Interviu trukmė	Interviu fiksavimas	Interviu vieta
7.	Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinių paslaugų vartotojai	B.1	B.1.3	30 min.	Konspektas	Skaidvilė
8.			B.1.4	25 min.	Konspektas	Trepų km., Tauragės r.
9.			B.1.5	30 min.	Balso įrašas	Bijotų km., Šilalės r.
10.			B.1.6	35 min.	Balso įrašas	Skaidvilė
11.			B.1.7	30 min.	Balso įrašas	Skaidvilė
12.			B.1.8	25 min.	Balso įrašas	Skaidvilė
13.			B.1.9	20 min.	Balso įrašas	Skaidvilė
14.			B.1.10	40 min.	Balso įrašas	Skaidvilė

Interviu klausimynas. Tyrimo klausimai muziejaus darbuotojams ir vartotojams suformuoti atsižvelgiant į magistro baigiamajame projekte autorės suformuluotą baigiamojo projekto tikslą, kuriuo siekiama identifikuoti viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose galimybes. Atsižvelgiant į Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ atvejo situaciją, analizuojamos taikomos priemonės ir išnagrinėjamos informantų nuomonės apie viešosios vertės bendrakūrą muziejaus edukacinėse paslaugose. Interviu klausimynas parengtas pagal teorinėje baigiamojo projekto dalyje autorės sukurtą teorinį viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose modelį. Dviem skirtingoms informantų grupėms buvo sudaryti du pusiau struktūruoto interviu klausimynai. Juos sudarė 16 klausimų, kurie pagrindžiami teorinėje magistro baigiamojo projekto dalyje autorės apibendrintu teoriniu viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose modeliu (žr. 3 Priedas).

Duomenų analizės metodai. Pusiau struktūruoto interviu metu gauti duomenys analizuojami kokybinio tyrimo turinio analizės metodu – rengiant transkripcijas, išskiriant bendras ir individualias pozicijas pagal pateiktus klausimus. Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), kokybinio tyrimo duomenų analizė yra apibūdinama kaip sistemiškas surinktos informacijos išdėstymas pagal išvelgtas sąsajas ir apibendrinamus, kurie yra aiškinami ir interpretuojami tyrėjo. Gautų duomenų analizė ir interpretacija yra nenutrūkstantis procesas, kurio metu, nuolat reflektuojama, skirtingai interpretuojama, rašomos atmintinės ar keliami kiti analitiniai klausimai, kurie atlieptų numatytus tyrimo tikslus. Kokybinių duomenų analizė yra gana individualizuota. Ją lemia tyrėjo pomėgiai, patirtis, įdirbis, analitiniai gebėjimai, mąstymas, turimos darbo priemonės, savybės ir kt. Analizuojant gautus duomenis, tyrėjas orientuojasi į giluminį ir visapusišką duomenų visumos supratimą. Taip pat autorės pabrėžia, kad kokybinio tyrimo duomenų analizės metodas gali būti rekursyvus ir kartotinis procesas (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Viena vertus, rekursyvus procesas pasižymi priklausomybe nuo ankstesnių gautų reikšmių ir būsenų. Kita vertus, kartotiniui būdingos atskiros analitinės procedūros, kurių neriboja laikas ar atlikimo kartai. Nors kokybinės duomenų analizės metu gaunami dideli duomenų kiekiai, tačiau, tai suteikia didesnes abstrakcijos ir platesnių apibendrinimų galimybes. Todėl analizuojant gautus duomenis, siekiama išsisaikinti viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose galimybes. Tam, kad informantai galėtų išsamiai ir kokybiškai atsakyti į interviu metu užduodamus klausimus, jiems interviu klausimynai buvo pateikiami iš anksto. Interviu buvo vykdomas dvi savaites. Interviu vyko tiek gyvai susitikus su informantais, tiek ir telefonu, kadangi buvo ieškoma informantams patogausio

interview atlikimo būdo. Vykdyti interviu truko apie 25 – 45 min., po kiekvieno iš jų tyrėja rengė gautos informacijos transkripcijas, kurios toliau bus naudojamos tyrimo duomenų analizei atlikti.

Tyrimo etika. Atliekant kokybinį tyrimą, svarbu atsižvelgti į tyrimo etikos klausimus. Kaip minėta anksčiau, siekiant užtikrinti tiriamųjų anonimiškumą, jiems bus priskirtas iš anksto numatytas kodas – raidės ir skaičių kombinacija. Tam, kad būtų galima užtikrinti tyrimo etiką, svarbu laikytis pagarbos asmens orumui principo, kuris suteiks galimybę tiriamiesiems apsispręsti dėl sutikimo ar nesutikimo dalyvauti tyrime. Kitas reikšmingas etikos principas – teisingumas, kuriuo pabrėžiamas sąžiningas elgesys. Interviu metu buvo siekiama išlaikyti lygiaverčius santykius tarp tiriamojo ir tyrėjo, gerbti vienas kitą bei asmens teisę į privatumą. Siekiant užtikrinti tyrimo geranoriškumą, svarbu atsižvelgti į geranoriškumo principą. Informantams naudinga pasidalinti savo sukauptomis žiniomis ir patirtimi, viešinti muziejuje kuriamas ir teikiamas edukacines paslaugas. Visa tai gali paskatinti ne tik aktyvesnį vartotojų domėjimąsi kultūra, tačiau ir padėti įsitraukti į veiklas kuriant ir teikiant edukacines paslaugas. Kitas svarbus principas – teisė gauti tikslią informaciją. Svarbu informantams suteikti informaciją apie galimas rizikas tyrimo metu, jo tikslą, naudą bei funkcijas, tyrimo procedūras (Pauliukienė, 2017). Magistro baigiamajame projekte yra minima konkreti edukacines paslaugas teikianti organizacija – Tauragės krašto muziejus „Santaka“. Dėl šios priežasties, su įstaigos vadovu žodžiu buvo iš anksto susitariama dėl konfidencialumo užtikrinimo apklausiant darbuotojus ir įstaigos pavadinimo viešinimo. Taip pat žodžiu susitarta ir su muziejaus darbuotojais bei pasirinktais edukacinių paslaugų vartotojais. Patikinta, kad jų asmeniniai duomenys nebus viešinami ir privatumas bus kruopščiai saugomas, o gauta informacija nebus prieinama tretiesiems asmenims.

Tyrimo rizikų valdymas. Atliekant tyrimą, neišvengiama rizikų, kurias būtina valdyti. Pasak Pauliukienės (2017), rizikos ir naudos santykis kokybinio tyrimo metu yra neišvengiamas. Pastebima, kad dominuoja šios neigiamos interviu savybės: tiriamojo varginimas ir galimas diskomfortas; psichologinis stresas; dėl interviu trukmės blėstantis informanto ir tyrėjo aktyvumas; duomenų analizavimas per tyrėjo tikslų ir lūkesčių prizmę. Taip pat yra rizika, kad dalis informantų gali nesutikti dalyvauti tyrime arba prasidėjus interviu dėl asmeninių priežasčių jį nutraukti. Todėl svarbu turėti didesnę informantų sąrašą, nei jų planuojama apklausti. Kita vertus, galima išvelgti naudą: galimybė informantui išreikšti savo poziciją ir pasijusti reikšmingu, argumentuoti asmeninę nuomonę. Dėl šios priežasties, tyrėjas turi būti emociškai pasirengęs valdyti numatytas rizikas, susikoncentravęs, budrus, konkretus ir pabrėžti gautinas naudas. Numatyta, kad pakartotiniai tyrimai ateityje nėra numatomi, todėl su informantais buvo tartasi tik dėl vienkartinio interviu. Tačiau, siekiant išsiaiškinti platesnę nuomonę, tyrėjas, kaip galimą ateities žingsnį, norėtų pasiūlyti atlikti išsamią vartotojų anketinę apklausą.

3.2. Viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose situacijos analizė

Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ veiklos pradžia laikomi 1984 m., kai mokytojų ir kultūros darbuotojų iniciatyva, dviejuose Tauragės pilies bokštuose įrengta ekspozicija iš pokario meto surinktos istorinės ir kraštotyrinės medžiagos, šlovinančios sovietinius karius ir miesto pramonę. Dabartiniu – „Santakos“ – pavadinimu, muziejus minimas tik nuo 1990 rugsėjo 1 dienos. Muziejininkams susitarus su mokyklomis ir kitomis kultūros relikvijas saugojusiomis organizacijomis, vadovai inicijavo fondų perdavimą, kurie sudarė šiandien muziejuje esančių rinkinių pradžią. Šiuo metu muziejuje gausu eksponatų ir parodų, kurios eksponuojamos fotografijos galerijoje, pilies menėje, naujovėmis stebinančiame „Amžių bokšte“, edukacijų salėje, gamtos,

istorijos ir etnografijos, archeologijos skyriuose. Taip pat muziejui priklausančius eksponatus galima išvysti ir Tauragės rajone ir mieste įsikūrusiuose muziejaus padaliniuose: Skaudvilės krašto muziejuje, Alfonso Čepausko dailės galerijoje, Tremties ir rezistencijos muziejuje, Norkaičių tradiciniame amatų ir etnokultūros centre (Tauragės krašto muziejus, 2024).

Kaip nurodoma Tauragės rajono savivaldybės tarybos Tauragės krašto muziejaus nuostatuose (2023), pagrindinis Tauragės krašto muziejaus tikslai yra saugoti, tyrinėti ir sistemingai rinkti Tauragės krašto istorijos ir kultūros vertybes, puoselėti bei aktualizuoti Tauragės krašto kultūrinį tapatumą, ugdyti visuomenės kultūrinę savimonę bei pilietiškumą. Dokumente minimas aktyvus ir įtaigus, šiuolaikinėmis bei tradicinėmis komunikacijomis visuomenei pristatomas Tauragės krašto istorinis ir kultūrinis paveldas, krašto menininkų iniciatyvos. Taip pat išskiriamas visuomenės švietimo tikslas, kuris įgyvendinamas šiuolaikinio ir profesionalaus tradicinio meno instaliacijų pristatymu, vykdant meno ir kultūros sklaidą nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, skatinant bendruomenės saviraišką ir kūrybiškumą, nuolat plečiant kultūros paslaugų pasirinkimo galimybes. Reikšminga paminėti, kad įgyvendinant iškeltus tikslus, išskiriamos tokios viešosios vertės bendrakūrai muziejaus edukacinėse paslaugose reikšmingos funkcijos (žr. 10 lent.) (Tauragės rajono savivaldybės Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ nuostatai 2023 m. spalio 25 d. sprendimu Nr. 1-302, 2023).

10 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ funkcijos, susiję su edukacinėmis paslaugomis (sudaryta autorės, pagal Tauragės rajono savivaldybės Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ nuostatus 2023 m. spalio 25 d. sprendimu Nr. 1-302, 2023)

Edukacinių paslaugų kūrimas ir koordinavimas	Muziejaus eksponatų integravimas edukacinėse paslaugose	Edukacinių paslaugų viešinimas	Bendradarbiavimas ir partnerystė	Kompetencijų ugdymas ir dalijimasis žiniomis
neformaliojo vaikų ir suaugusiųjų švietimo organizavimas, edukacinių paslaugų rengimas ir vykdymas	muziejinių vertybių apskaita, apsauga, konservavimas, restauravimas ir prieinamumas visuomenei	Tauragės kraštą ir kultūrą pristatančių leidinių rengimas ir platinimas	bendradarbiavimas su studijų ir mokslo organizacijomis, mokslininkais ir įstaigomis atliekančiomis mokslinius tyrimus	metodinės pagalbos teikimas rajono mokykloms, bendruomenių muziejams ar kitoms turizmo paslaugas teikiančioms organizacijoms
veiklų susidūrusiems su negalia rengimas ir įgyvendinimas, prisidedant prie visuomenės dvasinės ir psichologinės gerovės	muziejaus rinkinių papildymas Tauragės krašte archeologinių tyrimų metu rastais eksponatais ar kitomis įsigyjamos, perduodamos kultūros vertybėmis	aktyvus muziejaus eksponatų viešinimas ekspozicijose, parodose ar edukacinėse paslaugose	bendradarbiavimas su švietimo, kultūros ir turizmo informacijos centrais, Lietuvos ir užsienio muziejais, kelionių organizatoriais ir agentūromis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir kt.	dalyvavimas Lietuvos muziejų asociacijos ir Lietuvos savivaldybių muziejų bendrijos veikloje
meninės kūrybos projektų, kūrybinių mainų programų, susitikimų, menininkų parodų inicijavimas, organizavimas ir koordinavimas	-	muziejinių vertybių skaitmeninimas ir viešinimas integralioje muziejų informacinėje sistemoje LIMIS	bendradarbiavimo ir finansavimo programų įgyvendinimas muziejaus plėtros, turizmo, kultūros, visuomenės dvasinės ir socialinės gerovės srityse	muziejaus lankytojų aptarnavimo paslaugų plėtra

Edukacinių paslaugų kūrimas ir koordinavimas	Muziejaus eksponatų integravimas edukacinėse paslaugose	Edukacinių paslaugų viešinimas	Bendradarbiavimas ir partnerystė	Kompetencijų ugdymas ir dalijimasis žiniomis
ekskursijų, turistinių žygių bei stovyklų organizavimas	-	-	tarptautiniu ir nacionaliniu mastu vykdomas projektinis bendradarbiavimas, susijęs su eksponatų skaitmeninimu	mokslinių ir kitų su muziejaus rinkiniais susijusių tyrimų publikavimas

Remiantis 10 lentelės duomenimis, muziejų edukacinių paslaugų funkcijos apima skirtingas veiklas. Kuriamos vaikams ir suaugusiesiems, socialiai pažeidžiamoms grupėms skirtos edukacinės paslaugos, kurių metu įgyvendinami meniniai projektai, kūrybinės programoms, organizuojamos ekskursijos ar išvykos, skatinančios domėtis kultūra ir joje aktyviai dalyvauti. Kita vertus, integruojamos kultūros paveldo vertybės edukacinėse paslaugose didina jų prieinamumą ir skatina kūrybiškumą. Nuolat papildomi muziejaus rinkiniai suteikia galimybę kurti naujas ir papildyti jau esamų edukacinių programų turinį. Taip pat, svarbu paminėti, kad aktyviai viešinamos edukacinės paslaugos ne tik didina vartotojų susidomėjimą, tačiau ir aktyvų įsitraukimą. Pastebėta, kad viešinimas prisideda plėtojant partnerystę ir bendradarbiavimą. Reikšminga palaikyti ryšius su bendruomene, švietimo, kultūros, turizmo ir kitomis organizacijomis, kurios padėtų kurti visuomenės socialinę ir dvasinę gerovę, pritrauktų lėšų, sudarytų sąlygas kompetencijų augimui ir tobulėjimui. Tai užtikrintų bendrakūros proceso tęstinumą, kuris leistų dalintis įgyta patirtimi bei kurti viešąją vertę edukacinėse paslaugose.

Nurodoma, kad svarstomi ir muziejaus tarybai teikiami pasiūlymai dėl muziejaus veiklai svarbių projektų, skatina muziejinių vertybių išsigijimą, nuolatinių ekspozicijų atnaujinimą, parodų rengimą, edukacinių paslaugų tobulinimą, mokslo ir kultūros renginius, investicijas ir tarptautinį bendradarbiavimą (Tauragės rajono savivaldybės Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ nuostatai 2023 m. spalio 25 d. sprendimu Nr. 1-302, 2023).

Svarbu pastebėti, kad 2023 m. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ 2023 m. veiklos plane (2022) m. nurodoma, kad planuojama tęsti 31 sukurtą edukacinę programą ir sukurti bent 6 naujas edukacines paslaugas, skirtas dailės ir gamtos ekspozicijoms, parodų įveiklinimui pagal progą ir temą; asmeninėms šventėms ir šeimų laisvalaikiui praturtinti. Taip pat, numatoma plėtoti integruotas pamokas, kuriose yra aktualizuojamos fotografijos galerijos parodos ir įveiklinamos istorijos, etnografijos bei gamtos ekspozicijos, atvežtinės parodos. Dėmesys skiriamas ir teminių ekskursijų plėtrai bei vedamoms istorijos paskaitoms senjorams (Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ 2023 m. veiklos planas, 2022 m.)

Siekiant suprasti viešosios vertės bendrakūros procesą Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose, reikšminga analizuoti pateikiamus naujausius statistinius duomenis, kurie patvirtina užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą organizacijoje. Kaip teigiama 2023 m. veiklos ataskaitoje (2024), muziejaus eksponatų rinkiniai per 2023 m. buvo papildyti net 821 nauja relikvija, o į LIMIS integralią muziejų informacinę sistemą įtraukti 2170 eksponatų. Akcentuojama, kad šie metai lankytojų skaičiumi muziejui buvo rekordiniai. Muziejuje ir jo padaliniuose apsilankė net 26 404 aktyvūs lankytojai ir 15 000 pasyvūs lankytojai, kurie naudojami muziejaus teikiamomis edukacinėmis paslaugomis. Muziejaus lankytojų pokytis nuo 2021 metų pateikiamas 11 lentelėje.

11 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ lankytojų skaičiaus pokytis 2021 – 2023 m. (sudaryta autorės, pagal Tauragės karšto muziejaus „Santaka“ 2023 m. veiklos ataskaitą)

Metai	Aktyvių lankytojų skaičius	Pasyvių lankytojų skaičius	Bendras lankytojų skaičius per metus
2021 m.	15 824	14 500	30 300
2022 m.	21 059	12 000	33 000
2023 m.	26 404	15 000	41 404

Remiantis 11 lentelės duomenimis, lankytojų skaičius muziejuje kasmet augo. Pastebimas aktyvių lankytojų skaičiaus didėjimas, kuris patvirtina, kad muziejuje teikiamos kultūros paslaugos jiems yra įdomios ir įtraukios, patenkinančios poreikius. Vartotojų lūkesčiai atliepiami teikiant edukacines paslaugas: dalyvaujant ekskursijose, integruotose pamokose, taip pat pleneruose, parodose, renginių cikliuose ar festivaliuose.

Svarbu analizuoti ir bendrą teikiamų kultūros paslaugų skaičiaus pokytį (žr. 12 lent.), kuriame pastebimas ne tik nuoseklus kultūros paslaugų, tarp jų ir edukacinių paslaugų, augimas, tačiau ir augantis vartotojų dalyvavimas.

12 lentelė. Kultūros paslaugų skaičiaus pokytis 2021 – 2023 m. (sudaryta autorės, pagal Tauragės karšto muziejaus „Santaka“ 2023 m. veiklos ataskaitą)

Metai	Kultūros paslauga	Skaičius per metus	Bendras kultūros paslaugų skaičius per metus
2021 m.	Renginiai ir parodos	79	374
	Lauko parodos	5	
	Edukacinės paslaugos	70	
	Ekskursijos	220	
2022 m.	Renginiai ir parodos	132	814
	Lauko parodos	6	
	Edukacinės paslaugos	371	
	Ekskursijos	305	
2023 m.	Renginiai ir parodos	187	1093
	Lauko parodos	5	
	Edukacinės paslaugos	440	
	Ekskursijos	229	

Remiantis 12 lentelės duomenimis, galima pastebėti, kad edukacinių paslaugų skaičius muziejuje itin išaugo dar 2022 m., tačiau, 2023m. – pasiektas rekordinis skaičius, suteikta net 440 edukacinių paslaugų. Tai patvirtina, kad poreikis šioms paslaugoms nuolat auga. Muziejuje sėkmingai teikiamos teminės, proginės, tradicinius amatus populiarinančios, pilietiškumą skatinančios ir ekskursijas bei parodas įveiklinančios edukacinės paslaugos. Jų metu, pasitelkiamos ir naujausios technologijos – standas su liečiamu ekranu, kuriame integruotos 4 pažintinio turinio funkcijos: žaidimas, atmintis, epizodai, filmas. Taip pat, aktyviai plėtojamos mokymosi aplinką papildančios integruotos pamokos, kurių metu, naudojamas muziejaus kuriamas turinys, nuolatinės ekspozicijos ir parodos. Vykiant aktyvią komunikaciją, bendradarbiaujant su jaunimo organizacijomis, švietimo bendruomene bei kitomis kultūros paslaugas teikiančiomis organizacijomis, siekiama pritraukti naujų edukacinių

paslaugų vartotojų. Pastebėta, kad edukacinių paslaugų sklaidai ir tikslams įgyvendinti pasitelkiami ir socialiniai tinklai, rašomi straipsniai nacionalinėje ir vietos spaudoje, rengiamos tinklalaidės, duoti interviu ir komentarai bei pan. Augant muziejaus darbuotojų profesiniam bei socialiniam kapitalui, plečiamas nacionalinių partnerių tinklas. Taip pat akcentuojama, kad edukacinių paslaugų turinį ir kūrybiškumą lemia organizacijos išitraukimas į projektinę veiklą. Aktyviai dalyvaujama Lietuvos Kultūros Tarybos ir LR Kultūros paveldo departamento inicijuojamuose tęstiniuose ir naujuose projektuose, kurie lemia edukacinių paslaugų finansavimą. Pabrėžiama, kad skirtingų kultūros atstovų indėlis teikiant edukacines paslaugas yra neabejotinas. Plačią edukacinių paslaugų tematiką galintis pasiūlyti muziejus, atliepia vartotojų saviraiškos, pažinimo, kultūrinius poreikius ir skatina kokybiškai leisti laisvalaikį. Įtraukiant ekonomiškai ir socialiai pažeidžiamas grupes – senjorus, Lietuvos kurčiųjų draugijos narius, sudarytos galimybės pilnavertiškam jų dalyvavimui užtikrinti: paslaugose dalyvauja gestų kalbos vertėja ar paslaugos teikiamos nemokamai (Tauragės karšto muziejaus „Santaka“ 2023 m. veiklos ataskaita).

Taip pat pabrėžiama, kad keičiantis muziejaus pagrindinėms funkcijoms ir tikslams, Tauragės krašto muziejus „Santaka“ tapo kur kas atviresniu bendruomenei. 2023 m. atnaujintuose muziejaus nuostatuose (2023) yra pabrėžiama viešosios vertės bendrakūrai muziejų edukacinėse paslaugose svarbi misija, kurioje teigiama, kad formuojant žmogaus socialinę, istorinę, ir kultūrinę patirtį įtaigiai ir aktyviai, reikšminga naudotis šiuolaikinėmis ir tradicinėmis komunikacijos priemonėmis, kuriomis visuomenei būtų pristatomas muziejuje saugomas, restauruojamas, tiriamas materialusis ir nematerialusis kultūros paveldas. Visą tai būtų galima atlikti laikantis numatytų aktyvaus bendradarbiavimo, tvaraus vystymosi, socialinės atsakomybės ir atvirumo principų (Tauragės rajono savivaldybės Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ nuostatai 2023 m. spalio 25 d. sprendimu Nr. 1-302, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad poreikiai edukacinėms paslaugoms ir jų pasiūla Tauragės krašto muziejuje „Santaka“ auga. Šioms paslaugoms organizacija skiria didelį dėmesį. Įgyvendinant keliamus muziejaus tikslus: ugdyti visuomenės pilietiškumą ir kultūrinę savimonę, pristatyti šiuolaikinį ir profesionalų tradicinį meną, skatinama bendruomenės saviraiška ir kūrybiškumas. Edukacinės paslaugos muziejuje yra teikiamos vaikams, suaugusiesiems ir socialiai pažeidžiamoms grupėms. Jų metu įgyvendinami meniniai projektai; įveiklinami muziejų ekspozicijose ir saugyklose esantys eksponatai, parodos; organizuojamos išvykos ir ekskursijos ar kitos kūrybinės programos. Vera pastebėti, kad muziejus aktyviai įsitraukia į eksponatų skaitmeninimo veiklą LIMIS sistemoje, kuri didina muziejaus prieinamumą vartotojams, bei suteikia galimybę plėtoti naujausias technologijas edukacinėse paslaugose. 2023 m. atnaujintuose muziejaus nuostatuose, didelis dėmesys skiriamas viešosios vertės bendrakūrai muziejuje. Organizacijos misijoje akcentuojamas žmogaus istorinės, socialinės ir kultūrinės patirties formavimas, naudojant šiuolaikines ir tradicines komunikacijos priemones. Pristatant nematerialų ir materialų muziejaus kultūros paveldą, laikomasi tvaraus vystymosi, atvirumo, bendradarbiavimo ir atsakomybės principų.

3.3. Tyrimo duomenų analizė

Šiame magistro baigiamojo projekto poskyryje bus analizuojami tyrimo metu gauti duomenys. Pagal informantų išsakytą nuomonę, pateikiama susisteminta ir sutampanti informacija, išskiriant kategorijas ir subkategorijas. Taip bus galima išanalizuoti empirinius duomenis, nustatant viešosios vertės bendrakūros galimybes Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose.

Pirmosios kategorijos klausimai apima bendrojo suvokimo apie vykdomą tyrimą analizę. Jais buvo siekiama išsiaiškinti informantų nuomonę apie tai, kaip jie galėtų apibrėžti edukacinių paslaugų kuriamos vertės sampratą ir kokią reikšmę ji jiems suteikia. Gautų atsakymų įžvalgos yra pateikiamos 13 lentelėje.

13 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir edukacinių paslaugų vartotojų nuomonė apie edukacinių paslaugų kuriamą viešosios vertės sampratą (sudaryta autorės, 2024)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Edukacinių paslaugų kuriamos viešosios vertės samprata	Išliekamoji vertė ir kokybė	„<...> tai turi išliekamosios vertės ir jos eina į atmintį, tapatybės tyrinėjimus, į naujų kultūrinių produktų kūrimą ir tai iškelia viešąją vertę. <...>“ (B.1.1) „Gaunama nauda pažinti kultūrą kokybiškai. <...>“ (B.1.6) „<...> yra daug didesnis poveikis, kurį atsiminsi ilgai.“ (B.1.7) „<...> Tai labai svarbu jaunai kartai, kuri nėra su tuo susipažinusi <...>“ (B.1.10)
	Vertė pasireiškia per muziejaus funkcijas	„<...> Tai būtų ir ekskursijos, ir įvairūs edukaciniai renginiai ar parodų atidarymai. Ir tai ką gauna atėjęs lankytojas iš muziejaus paslaugų. Jam atėjęs gali suteikti žinių, įgūdžių, sampratos apie kultūrą, tradicijas, paveldą, kokia mes esam tauta <...>“ (A.1.2) „<...> Muziejus sparčiai kinta, kad būtų dar patrauklesnis, atsirado edukacinės paslaugos, kurios yra arčiau žmogaus ir jos yra taip organizuojamos, kad juos pritrauktų, paliestų, būtų įdomu.“ (A.1.3) „Mano, kaip suaugusio žmogaus suvokimu, tai veiksmai pagilinantys žinias, sužinojimas kažko naujo, ką suteikia neformali aplinka.“ (B.1.1)
	Vertė kuriama per tradicijų sklaidą	„<...> Viešosios paslaugos atlieka sklaidos funkcijas, saugo mūsų senolių tradicijas, o geriausias būdas tai padaryti per humorą ir žaidimą. <...>“ (A.1.4) „<...> susipažįsta su turiniu: menais, kulinariniu paveldu <...>“ (B.1.8) „<...> kultūros ir papročių išsaugojimas, mokomoji dalis, savo pasaulėžiūros praplėtimas.“ (B.1.9)
	Vertės kūrimas per patirtį ir gebėjimus	„<...> Edukacinėse paslaugose visada gaunama praktikos <...>“ (B.1.2) „<...> teorinės ir praktinės žinios, kurios formuoja patirtį <...>“ (B.1.3) „<...> lavinami meniniai sugebėjimai ir kompetencijos.“ (B.1.4) „<...> žmonės tobulėja. Jie įgauna naujų žinių. <...>“ (B.1.5)

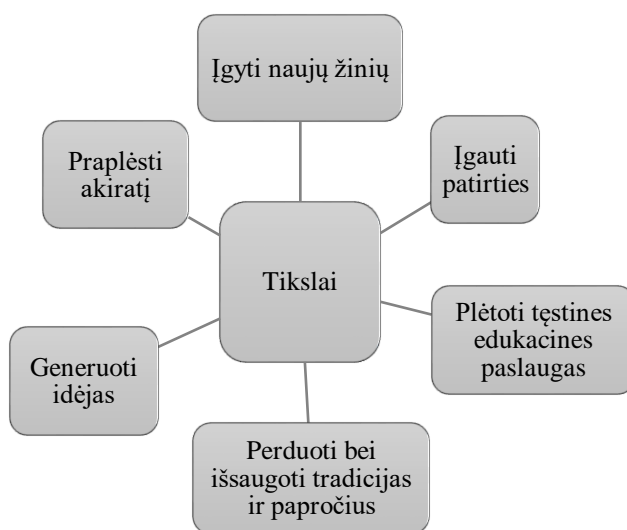
Remiantis 13 lentelės duomenimis, galima pastebėti, kad informantų požiūris į edukacinių paslaugų kuriamos viešosios vertės sampratą yra skirtingas, atsižvelgiant į kokybę, išliekamąją vertę, muziejaus atliekamas funkcijas, tradicijas, patirtį bei gebėjimus. Informantas B.1.8 sampratą pagrindžia abipusės vertės gavimu: „Edukacinės paslaugos yra vertingos ir tiems, kurie jas kuria, ir tiems, kurie jomis naudojami. Edukatoriai turi materialinę naudą, kartu įprasmina save, kaip kūrėjai, paslaugos teikėjai. Edukacinės paslaugos svarbios ypač vaikams, pagyvenusiems žmonėms. Taip jie socializuojasi <...>“. Tai reiškia, kad vertės kūrimui yra svarbi sąveika tarp vartotojo ir organizacijos ar kitų suinteresuotų šalių. Panašias mintis išsako ir informantas A.1.4. Pasak jo, edukacinių paslaugų kuriama vertė neatsiranda savaime ir per trumpą laiką: „<...> Ir tas gautas patirtis įskiepiji per tuos svečius jų artimiesiems, visam sociumui. Visuomenė yra sudaryta iš šeimos ir tam tikrų būrelių, tai jeigu vyksta pokytis bent viename iš jų, keičiasi ir visa visuomenė.“ Remiantis išsakytomis nuomonėmis galima teigti, kad šalių sąveika edukacinėse paslaugose yra priklausoma nuo laiko,

kuriant viešąją vertę. Išsamesnes įžvalgas pateikia informantas **A.1.1**, kuriose nurodoma edukacinėse paslaugose sukuriama vertė vartotojui: „<...> *Jiems sukuria erdvę saviraiškai, sukuria saitus socializacijai į bendruomenę, įtraukia. Ir elementarūs – turiningas laisvalaikio praleidimas, dar pilietiškumas, dalyvaudamas pasijauti tikru piliečiu. Taip pat savo valstybėje, gyvenamoje vietoje jaučiasi laimingesnis <...> dvasinis pasitenkinimas, pilnavertiškumo jausmas, emocijų naudą <...> , prestižo, savirealizacijos <...>“.* Išsakytas mintis papildo informantas **A.1.2**, kuris teigia, kad „<...> *Formuojamas žmonių požiūris apie pagarbą praeičiai, meilė, bendras supratimas, kad turim saugoti savo istoriją <...> plečia savo akiratį, susipažįsta su tam tikrais dalykais, patiria kultūrinį laiką, ugdo kultūrinę kompetenciją <...> Išėjimas iš tos tradicinės aplinkos suteikia naujų mokymosi galimybių, susiję su jų švietimu <...> Čia dominuoja sentimentai, sugrįžimas į vaikystę, savęs sutapatinimas su vaikyste, nusikeldamas į senus laikus, malonūs pojūčiai. Kiekvienas mes gyvenime ieškome vaikystės prisiminimų, tai jis atėjęs matydamas eksponatus, tam tikrų renginių metu, tai pajunta, priklausant nuo tematikos“.* Apibendrinant galima teigti, kad informantų išsakyta nuomonė yra panaši. Išskiriama išliekamosios vertės ir kokybiškų paslaugų subkategorija, teigiama, kad vertės kūrimui svarbios muziejuje teikiamos paslaugos ir taip įgyvendinamos jo funkcijos, tradicijų sklaida, gauta patirtis ir gebėjimai. Galima pastebėti, kad prieš tai atliktoje mokslinės literatūros analizėje, mokslininkai Salemans‘as ir Budding‘as (2021) taip pat pabrėžė, kad viešosios vertės kūrimą lemia organizacijos tikslai ir jos filosofija, ką paminėjo ir informantai, išskirdami muziejaus paslaugų ir funkcijų įgyvendinimą. Remiantis informantų nuomone, svarbus ir visuomenėje esančių grupių dalyvavimas, ir jų turimų išteklių integravimas. Mokslininkai Wieland‘as ir kt. (2015) taip pat akcentavo sąveiką tarp suinteresuotų šalių ir pasitelkiamų išteklių, kurie kuria vertę.

Remiantis išsakyta informantų nuomone galima teigti, kad kuriama vertė tiek muziejui, tiek ir edukacinių paslaugų vartotojams suteikia tiesioginę naudą ir poreikį dalyvauti viešosios vertės bendrakūroje muziejaus edukacinėse paslaugose. Bendrakūros tarp organizacijos ir vartotojo plėtojimas suteikė galimybę formuoti patrauklų muziejaus įvaizdį. Tai patvirtina informanto **A.1.3** išsakyta nuomonė: „*Muziejus nuo XIX a. pradėjo save daugiau realizuoti kaip ne tik vietą, kurią galime apžiūrėti, bet ir paliesti. Potencialios mokymosi aplinkos pradėtos diegti ugdymo procese <...> Privilegija pasimokyti iš pirminių istorinių šaltinių, pasimokyti pačiose erdvėse. Muziejus dabar gana inovatyvus, pritaikyta daug technologijų <...>“* Išsakytoms mintims pritaria informantas **A.1.1**, nurodydamas, kad praktika tik patvirtina viešosios vertės bendrakūrą: „<...> *nes iš savo projektu matome kokią tai vertę sukuria vietos bendruomenei, įtraukiame ir kūrėjus. Tai padeda viešinti kultūros paslaugas, kurios tampa žmonėms priimtinesnės, jie labiau įsitraukia ir yra daugiau motyvuoti. Su kartu kuriamomis paslaugomis jie pradeda tapatintis ir pamiršta, kad aš, kaip muziejaus darbuotoja, tai pasiūliau, galvoja kad tai jų, įtraukia pažystamus“.* Mintis plėtoja informantas **B.1.2** teigdamas, kad šiandien muziejus vartotojams gali pasiūlyti įvairių tematikų edukacines paslaugas, kuriose kiekvienas gali rasti tai, kas jį sudomina, žavi, skatina kūrybiškumą, taip pritraukiant visuomenę tapti aktyviais jų dalyviais ir save realizuoti: „<...> *aš tiesiog renkuosi pagal savo pomėgius, pagal savo interesus, atsirenku. Tematika yra svarbu ir labiau aktyvios <...>“.* Pastebėta, kad edukacinių paslaugų vartotojams kartu yra reikšmingas ir jų turinys: „<...> *patinka edukacijos, kuriose turi kažkokią naudą, pasigamini, pasidarai, patinka pats procesas“.* Plėtojant išsakytas mintis apie muziejaus įvaizdžio subkategoriją, informantas **B.1.3** papildo, kad itin svarbu muziejuje diegti naujausias technologijas, kurios edukacinėse paslaugose sukuria pridėtinę vertę: „<...> *inovacijos ir tarptautiniai projektai, kurių metu susipažįsti ne tik su vietos bet ir pasaulio kultūra, naujomis technikomis, kitokiais žmonėmis, technologijomis <...>“.* Pastebėta, kad edukacinės

paslaugos viešoji vertė informantams kuria tiesioginę naudą ir skatina suinteresuotumą dalyvauti viešosios vertės bendrakūroje tuomet, kai kartu su vartotoju į edukacines paslaugas yra įtraukiami jo šeimos nariai: „<...> kartu veduosi vaiką, noriu, kad iš tos edukacijos jis ką nors parsineštų, konkretų daiktą, dirbinį“ (B.1.1). Išsakytoms mintims pritaria ir jas plėtoja informantas B.1.6 „<...> einant, kartu, veduosi ir vaikus, kurie mato kultūrą, kad praplėstų akiratį kuriant iš bet kokių medžiagų“. Informantas B.1.3 papildoma, kad bendrakūros kuriama viešoji vertė formuoja vaiko asmenybę: „<...> visada stengiuosi nusivesti ir savo vaiką, kad pamatytų pasaulio, nebijotų žmonių ir būtų atvira, bendrautų“. Informantas B.1.10 pritaria teigdamas, kad šeimos įsitraukimas turi labai didelę reikšmę: „Ką moku pati, noriu perduoti jaunimui, vaikams. Su šiuo tikslu, aš stengiuosi visur dalyvauti. Stengiuosi jiems viską parodyti, viską papasakoti, tai man įdomu. Stengiuosi įtraukti ir savo šeimą, visur einame kartu“. Kita vertus, informantas B.1.6 nurodė, kad bendrakūra su muziejumi yra pritaikoma jo darbo aplinkoje: „<...> rašome projektus jaunimo reikalų agentūrai, kur numatome partnerius ir bendradarbiavimą su muziejumi, jaunimo skatinimą burtis į bendruomenę, ugdyti jaunimo kultūrinę vertę, bendruomeniškumą“. Išsakytoms mintims pritaria informantas B.1.8 pasak kurio, darbo ir pomėgių suderinamumas skatina aktyvų dalyvavimą bendrakūroje: „Tiesioginę naudą turiu darbe. Tai kartu mano pomėgis, kuris virto darbu ir kuriam neskaičiuoju nei laiko, nei jėgų <...> turime daug bendrų reikalų, visi etniniai renginiai, edukacijos yra organizuojamos bendromis jėgomis. Organizuojame renginius, stovyklas, festivalius į kuriuos muziejaus darbuotojus kviečiame, kaip edukatores. O mes kaip edukatoriai prisidedame organizuodami dabar muziejų naktį, mokysime šokių, dainų, grosime, dainuosime. Ryšiai yra nuolatos“. Apibendrinant galima teigti, kad priežastys, dėl kurių muziejus ir jo paslaugų vartotojai yra suinteresuoti dalyvauti kuriant viešąją vertę yra skirtingos. Tačiau, informantai išskyrė, kad tiesioginę naudą bei suinteresuotumą bendrakūrai jiems sužadina patrauklus muziejaus įvaizdis, įvairių tematikų edukacinės paslaugos, aktyvus šeimos narių įsitraukimas bei suderinamumas su darbu ir pomėgiais.

Tyrimo metu, apklausiant dvi informantų grupes, buvo siekiama išsiaiškinti, kokius organizacijos ir vartotojo tikslus viešosios vertės bendrakūroje muziejaus edukacinėse paslaugose išskiria informantai, kaip pačius svarbiausius (žr. 6 pav.).



6 pav. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų išskirti viešosios vertės bendrakūros tikslai edukacinėse paslaugose (sudaryta autorės, 2024)

Remiantis 6 paveikslo duomenimis, vartotojai ir muziejaus darbuotojai išskiria, kad viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose tikslai apima naujų žinių ir patirties įgavimą, tęstinių edukacinių paslaugų plėtrą, tradicijų ir papročių išsaugojimą bei perdavimą, idėjų generavimą ir akiračio praplėtimą. Šie tikslai skatina dalyvavimą viešosios vertės bendrakūroje, nes tiek organizacija, tiek ir vartotojai mato prasmę kartu kurti ir teikti edukacines paslaugas. Kaip teigia informantas **A.1.2** muziejaus tikslai yra neatskiriami nuo vartotojų tikslų, nes kiekvienas tikisi įgyvendinti savo siekius ir gauti norimą rezultatą: „Muziejuje vyksta vidinės pertvarkos, nes anksčiau taisyklių ar strategijų tam neturėjome. Išgyvename pokyčius, tai manau, ateityje atsiras ir konkretūs tikslai. O iš praktikos manau, tai kad mes būtume mokymo aplinka ir vykdytume pagrindinę savo funkciją – šviesti. Taip pat, kad ugdytume pagrindines kompetencijas: pilietiškumą, kultūrinę kompetenciją. Kad būtų diegiamas supratimas, kodėl mums tai reikia saugoti, pažinti savo istoriją. Tai pagrindinis tikslas būtų šviesti ir tapti turiningo laisvalaikio praleidimo erdve. Kad žmogus nesijaustų, kad tiesiogiai mokosi, bet su pramoga, per malonius potyrius, kad tai būtų patyriminė vieta“. Verta pastebėti, kad potyrius palaikant ryšius išreiškė ir informantas **B.1.6**: „Kadangi esu uždaresnis žmogus, nuėjusi ten, gaunu patirtį, o padarius kažką - pasitenkinimą, kai padarai, padedi muziejui. Bet kokiu atveju, viskas priklauso nuo darbuotojo, kiek jis šiltas, malonus, tuomet yra lengva bendradarbiauti ir dirbdamas jautiesi gerai“. Išsakytoms mintims pritaria ir jas plėtoja informantas **A.1.3**, kuris teigia, kad viešosios vertės bendrakūra edukacinėse paslaugose yra daugiasritė. Todėl svarbu aiškiai nustatyti, kokie yra organizacijos ir vartotojo prioritetai, kuriems būtina skirti didžiausią dėmesį: „<...> edukaciniame renginyje žmogus tampa aktyviu jo dalyviu ir jaučiasi svarbesniu, kyla jo savivertė, realizacija. Tokioje srityje, kaip kultūra ir bendrakūroje patinka tas šūkis, kad „vienas lauke, ne karys“, vienas nieko nepadarysi.“ Informantas **B.1.10** pabrėžia tradicijų ir vertybių perdavimo reikšmę: „<...> muziejus yra ta vieta, kurioje galiu pasisemti naujų žinių, tobulėti ir tai perduoti vaikams. Kurdama edukacinius personažus, visuomet remiuosi tautosaka, mūsų senolių praeitimi ir kartu ieškai kažko, kas užkabintų žmogų, sudomintų, kad bent kiek išsineštų <...> Norisi perteikti, kad žmonės nebūtų vartotojiški, kad stebėtų aplinką, kad kažką galima pasiimti <...>“. Informantas **A.1.1** pastebi, kad greta pagrindinių tikslų, verta pagalvoti apie kitas gautinas naudas: „<...> dar būtina atlikti meninius tyrimus apie Tauragę: knyga, audio vizualizacijos, meninės instaliacijos. Tai padeda įtraukti profesionalius menininkus, kad jie interpretuotų“. Iš informantų pateiktų atsakymų galima pastebėti, kad pagrindiniai tikslai apima saviugdą ir tobulėjimą įvairiose srityse. Viešosios vertės bendrakūra edukacinėse paslaugose suteikia naujas galimybes, tačiau tam įgyvendinti reikalingi įvairūs ištekliai.

Siekiant išsiaiškinti, ar muziejaus ir jo paslaugų vartotojų tikslai viešosios vertės bendrakūroje gali būti įgyvendinti, reikšminga numatyti pagrindinius išteklius, kuriuos išskiria tyrime dalyvaujantys informantai (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie viešosios vertės bendrakūros išteklius edukacinėse paslaugose (sudaryta autorės, 2024)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Viešosios vertės bendrakūros ištekliai edukacinėse paslaugose	Žmogiškieji ištekliai	<p>„<...> Žmogiškieji, komunikaciniai <...> papildomai skaitau, žiūriu, kad būtų įdomu <...>“ (A.1.3)</p> <p>„<...> žmogiškieji ištekliai labai svarbu. Nes darbuotojo kompetencijos, kaip bendrauti su žmogumi yra didelis rodiklis. Reikia mokėti papasakoti.“ (A.1.2)</p> <p>„<...> tenka atlikti ir daug paprastų, tačiau fizinių jėgų reikalaujančių darbų <...>“ (B.1.9)</p>

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Viešosios vertės bendrakūros išteklių edukacinėse paslaugose	Nematerialūs išteklių	<p>„Galiu pasidalinti režisūriniiais pastebėjimais ir žiniomis, galiu padėti, patarti. Kai dirbame kartu, vyksta komandinis darbas, kas man yra labai svarbu <...>“ (B.1.7)</p> <p>„Dalijuosi savo kaimo istorija, žmonių gyvenimiška patirtimi <...>“ (B.1.4)</p> <p>„<...>Kviečiu jaunimą aktyviau dalyvauti, reklamuoji, paskatini asmeniškai, parašau, kad eitų pasižiūrėti <...> Galiu dalintis idėjomis, organizuojant renginius, renkames kartu, dalinames idėjomis. Dalinames savo sukurtomis programomis, žaidimais“ (B.1.6)</p> <p>„<...> Istorinės, etnografinės. Na ir gyvenimo didelė patirtis, pagyvenęs žmogus, turiu patirčių visose srityse <...>“ (B.1.2)</p> <p>„Visuomet esu linkusi dalintis žiniomis, daugiau būtų iš amatų, papročių, tradicijų, istorijos temų“ (B.1.5)</p> <p>„Mano žinios labiau teorinės, tai galiu pasidalinti, kaip moksliskai daryti viena ar kitą. Mėgstu skaityti ir studijų metu teko apie tai ne vieną darbą rašyti, tai galėčiau pasidalinti ta patirtimi <...>“ (B.1.3)</p> <p>„Neabejotinai, patirtis ir sukauptos žinios <...>“ (B.1.10)</p>
	Materialūs išteklių	<p>„<...> būna pasidaliname rastais dokumentais, įrankiais, esu padovanojusi muzikos instrumentą.“ (B.1.8)</p> <p>„<...> Jeigu reikia, gali ir daiktą kokį iš namų atsinešti, ten popierių, siūlų ar dar ko, ką visi turbūt turim <...>“ (B.1.3)</p> <p>„Kadangi esu sukaupusi daug visokios etnografinės medžiagos, eksponatų savo namuose, tai galiu juos paskolinti, net ir dovanuoti. Ir muziejui turiu dovanojusi keletą eksponatų, kad galėtų pavyzdžiui tuos senuosius amatus parodyti, susipažinti visi <...>“ (B.1.2)</p> <p>„<...> Eksponatai, naujausios technologijos, kurių yra daug, pirminiai šaltiniai“ (A.1.3)</p> <p>„Materialiniai, nes turime turėti tvarkingą aplinką, eksponatus, ekspozicijas, gražų inventorių <...>“ (A.1.2)</p>

Remiantis 14 lentelės duomenimis galima teigti, kad informantų nuomone, nematerialūs, materialūs ir žmogiškieji išteklių viešosios vertės bendrakūroje muziejaus edukacinėse paslaugose yra patys svarbiausi. Išsakytas mintis papildoma informantas A.1.1, kuris teigia, kad kiekvienas išteklius atlieka tam tikrą funkciją: „Specialistai ir aukštos jų kompetencijos edukavimo ir fasilitavimo srityje, nes dažnai blogai veda, matau iš nuotraukų, kad visi sustingę. Taip pat finansiniai išteklių turi būti, sukurtos atskiros platformos projekto rėmuose, kad ta bendrakūra įvyktų. Ir tie fiziniai, materialūs dalykai, tokie kaip erdvė, priemonės, viešinimo sistema, aiškiai išartikuliuota komunikacija.“ Išsakytas mintis plėtoja informantas A.1.4, kuris teigia, kad išteklių, reikalingi sklandžiai plėtoti viešosios vertės bendrakūros procesą, šiandien nėra pakankami ir tai sukelia rimtas problemas: „<...> Svarbiausia reikia materialinių išteklių, nes be jų nieko nepadarysi. Taip pat reikalinga, kad būtų didesnė komanda, pagalba, nes viską spėti sudėtinga, krūviai per dideli, visi yra užsiėmę. Ypač trūksta pagalbos ūkiniai daliai. Reikia pasiruošti, ravėti, nešti, stalus sudėti, sutvarkytų po edukacijos, visą tai turiu daryti ir aš, kas yra nenormalu <...> jeigu būtų personalo daugiau, manau, mes galėtume pilnai patenkinti poreikius, o pageidaujančių kiekis yra didelis, įvykdyti negali“. Tačiau, galima pastebėti, kad vartotojų indėlis gali padėti jas spręsti. Kaip teigia informantas B.1.1, dalintis turimais materialiniais išteklių su muziejumi bendrakūroje nėra sudėtinga: „Galėčiau pasiūlyti savo namuose turimas kūrybines priemones, kanceliarijos priemones, tokius materialius įrankius veiklai, kuriuose galėčiau lengvai rasti namuose. Ir jei dėl edukacinės paslaugos reikėtų kažką įsigyti, tikrai taip ir padaryčiau <...>“. Apibendrinant išsakytas mintis galima teigti, kad

viešosios vertės bendrakūrai labai svarbūs muziejaus ir vartotojų siūlomi išteklių. Keičiantis jais ir integruojant juos į edukacines paslaugas, galima pasiekti puikių rezultatų. Teorinėje dalyje analizuotose moksliniuose šaltiniuose Damkuvienė (2017), Osborne'as (2013), Moore'as (2013) ir kiti mokslininkai išskiria išteklių svarbą. Jų pasitelkimas lemia muziejaus misijos, tikslų, funkcijų įgyvendinimą, o vartotojams taip pat atliepia jų keliamus tikslus ir lūkesčius.

Tyrimo metu pastebėta, kad vartotojų lūkesčiai muziejaus edukacinėms paslaugoms yra panašūs. Informantų teigimu, paslaugų metu tikimasi sužinoti ką nors naujo, išmokti, praplėsti savo akiratį, praturtinti jau turimas žinias. Kaip teigia informantas **B.1.3**, neformalusis ugdymasis tampa neatsiejama turiningo laisvalaikio praleidimo forma: „<...> visada labai tikiuosi, kad čia galėsiu pailsėti, pamiršiu bent trumpam visus rūpesčius, gerai praleisiu laiką ir ką naujo sužinosiu <...>“. Taip pat tikimasi, kad edukacinės paslaugos bus ne tik pramoga, tačiau jų metu gautas žinias ir įgūdžius bus galima panaudoti praktikoje: „Nuėjus į edukacinę paslaugą noriu daryti ką nors praktiško, ne tik praturtinti laisvalaikį, bet gautas žinias panaudoti ir praktiškai, pačiai išbandant. Konkretaus daikto gamyba ar patirtis kažką susikurti materialaus. O žinios, kad galėčiau panaudoti namie ar darbe“ – teigė informantas **B.1.1**. Kita vertus, informantas **B.1.2** pabrėžia, kad edukacinėse paslaugose tikimasi malonaus ir įdomaus bendravimo su muziejininku, kuris motyvuotų aktyviai dalyvauti: „Aš tikiuosi, kad atėjus į edukaciją, žmogus turi mokėti bendrauti su visa publika, auditorija. Aš tikiuosi, kad edukatorius mane paskatins <...> Jeigu jisai neįdomiai, nuobodžiai, tai man ir tas darbas su juo nelabai patinka. Visų pirma, manau priklauso nuo žmogaus, edukatoriaus, jo sugebėjimų“. Išsakytomis mintimis pritaria informantas **B.1.8**, kuris nurodo, jog bendrakūra su vartotoju muziejuje lemia ne kas kita, kaip darbuotojai: „Tikiuosi profesionalaus, gilaus turinio, žinių. Tikiuosi patobulėti, nes muziejininkai yra labai gilūs žmonės ir aš iš jų mokausi“. Pasak informanto **B.1.6**, muziejaus edukacinėms paslaugoms keliami dideli lūkesčiai, nes iki šiol personalo kūrybiškumu ir paslaugos teikimu nusivilti neteko: „Eidamas žinai, kad jeigu darys, tai padarys gerai. Labai pasitikiu kolektyvu, nes viskas būna apgalvota iki smulkmenų. Tikiuosi, kad ne tik bus pristatymas, bet kartu ir lauks kažkas įdomaus, bus įtrauktas žiūrovas, mini edukacija, pasibandyimas“. Tačiau tyrimo metu buvo išvelgta problema, kad edukacinių paslaugų vartotojų lūkesčių nustatymui organizacijoje dar nėra skiriama pakankamai dėmesio. Pasak informanto **A.1.2**, svarbu ieškoti paslaugų vartotojams palankiausių sprendimų: „<...> Po organizuojamos paslaugos matome, pavyko ar nepavyko, gauname žmonių atsiliepimus. Mes turime kurti įvairių tematikų paslaugas ir negalime apsiriboti tik tuo, kas populiaru, tad bandome kurti visokias. Kalbant apie jaunimą, bendraujam su mokytojais, kalbamės. Iš praktikos jau mes matome, kad tai yra aktyvios edukacinės paslaugos, kurių metu, kažką gamina ir būna mažiau teorijos. Daugiau jie yra suinteresuoti į kūrybinę veiklą. Su mokytojais nuolat diskutuojame, ko norėtų, skatinam integruotas pamokas, nes tai labai reikalinga vaikų dėmesiui sutelkti. Padiskutuojam apie tai, kokias temas jie mokosi ir ką muziejus turi. Būna ir konkrečių mokytojų prašymų vienai ar kitai temai, kad kartu sukurtume edukaciją šventei paminėti“. Išsakytas mintis papildė informantas **A.1.3**, teigdamas, kad siekiant išsiaiškinti vartotojo lūkesčius, itin svarbi tampa gyva komunikacija: „<...> gana aiškiai matome vartotojų lūkesčius ir juos analizuojame. Būna, kad pasiliegame grupelėmis, po edukacijos ir pasidaliname mintimis, vykdomė refleksijas <...> Nebijome ir paklausti, ką galėtume tobulinti“. Informantas **A.1.1** pritaria, kad iki šiol dėmesio vartotojo lūkesčių nustatymui yra skiriama per mažai: „Labai fragmentiškai, tiesiog didesnio, sistemingo darbo ties tuo nebuvo daug dirbama. Atskirų apklausų mes nedarome, bet kiek išgirstame, mes sureaguojame <...>“. Apibendrinant galima teigti,

kad nors vartotojų lūkesčiai nėra nustatomi sistemingai, tačiau, aktyviai komunikuojant bei diskusijų, reflektavimo ir idėjų generavimo metu sužinoma, ko tikisi viena ir kita šalis.

Kaip buvo minėta anksčiau, vartotojams labai svarbu pasiūlyti idėjas plėtoti viešosios vertės bendrakūrą muziejaus edukacinėse paslaugose, o muziejui – jas generuoti ir atrinkti. Remiantis informantų nuomone, išskiriamos subkategorijos (žr. 15 lent.).

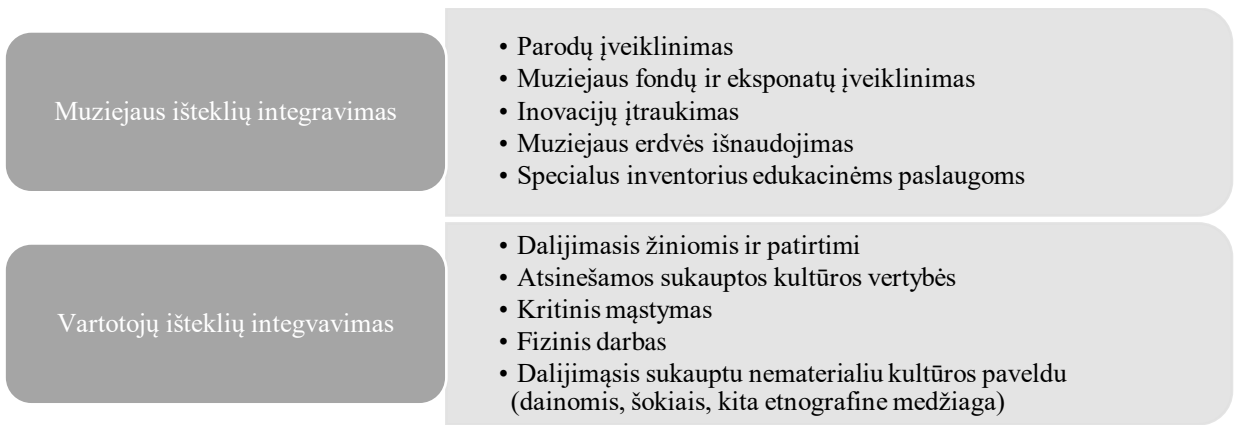
15 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie viešosios vertės bendrakūros idėjų generavimą muziejaus edukacinėse paslaugose (sudaryta autorės, 2024)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Viešosios vertės bendrakūros idėjų generavimas edukacinėse paslaugose	Projektinė veikla	„<...> du kartus per metus yra galimybė dalyvauti Kultūros paso programoje, tai paskelbiam viešą žinutę, kas turėtų kokių idėjų ir jas pasiūlytų <...>“ (A.1.1) „<...> Taip pat, daugiau bendradarbiauti su mokyklomis <...>“ (B.1.3)
	Aktyvi komunikacija	„Man pirmiausia svarbus individualus bendravimas, išsiaiškinu, pasiskambinu, pasižiūriu ar man čia tiks ar netiks. Man reikia konkretumo, aiškumo, kas kaip bus <...>“ (B.1.2) „Darome žygius jaunimui, mažesniems vaikams. Taip pasiskirstome darbus, kad aš atsakinga už vieną, muziejaus darbuotoja už kitą, pagal savo turimas kompetencijas, žinias“ (B.1.8)
	Vartotojų apklausos	„Daugiau dėmesio skirti vartotojų apklausoms, kad išgirsti jų nuomonę <...>“ (B.1.3)
	Darbuotojų iniciatyvumas	„<...> Aišku, reikia ieškoti būdų, kad į muziejų ateitų kuo daugiau aktyvių žmonių, o tai labai priklauso nuo darbuotojų. Jeigu jie tik atlieka, kas jiems numatyta, skaičiuoja darbo laiką ar pan., tai tikrai to žmogiško kontakto čia bus mažai <...>“ (B.1.3)
	Vaikų ir jaunimo įsitraukimas laisvu laiku	„Siekiu įtraukti vaikus ir jaunimą. Jį galima įtraukti prašant kokios nors pagalbos: pafotografuoti ar pan. Tai jis ateidamas ne tik fotografuoja, bet ir atsiveda kartu draugų. Ieškome, ką galėtume paskatinti lengviau, o jis savaime ateina ne vienas“ (B.1.6) „<...> Labai svarbu vertybes, tradicijas vaikams diegti nuo mažumės <...>“ (B.1.10)
	Suaugusiųjų įtraukimas	„Kad daugiau būtų įtraukiami suaugusieji, kuriems teikiamos edukacinės paslaugos, nes dabar jų pasiūla yra maža“ (B.1.9)

Remiantis 15 lentelės duomenimis galima teigti, kad idėjos viešosios vertės bendrakūrai edukacinėse paslaugose yra pasiūlomos skirtingais būdais: įsitraukiant į projektinę veiklą, aktyviai komunikuojant, vykdant vartotojų apklausas, dėl darbuotojų iniciatyvumo, laisvu laiku įtraukiant vaikus bei jaunimą, suaugusiuosius. Pasak informanto A.1.1, reikšminga dalyvauti tradiciniuose ir tęstiniuose projektuose: „Dabar turim tęstinius projektus, kurių rėmuose dažniausiai ir teikiamos edukacinės paslaugos <...> Dėl didesnių projektų organizuojam pasitarimus, derinam su muziejaus projektine tvarka su savivaldybe, nes teikiam konkursui paraiškas. Tai daugiapakopis procesas ir derinimai su įvairiomis šalimis <...>“, <...>Turime tradicinius projektus, su kuriais dirbam ir 5 – 6 metus, pagal temas, kaip kultūros muitinė, menų festivalis kvadratu, Norkaičiuose turime puodinių gaminimo projektus. Yra tam tikros tendencijos ir jas tęsiame“. Kaip nurodo informantas B.1.1, suaugusiuosius, vaikus ir jaunimą galima įtraukti pasitelkiant praktinius metodus: „Kad būtų daugiau paslaugų, kuriuose vartotojas galėtų ką nors konkrečiau išsinešti, pasigaminti arba daugiau aktyvių veiklų, kad edukacinė paslauga būtų kaip žaidimas, susipažinimas su eksponatais iš arčiau, analizuotų juos ieškant „lobio“, kažko ieškotų savarankiškai. Tuomet būna labai smagu, išeini su gera nuotaika ir įspūdžiais. Siūlau mažiau teorijos, daugiau praktikos. Galima techninių dalykų

panaudoti, kaip vyksta tam tikri procesai“. Generuojant ir atrenkant idėjas, reikšminga darbuotojų iniciatyva: „<...> Kiekvieno turimos kompetencijos ir patirtis leidžia geriau suprasti, ko visuomenė nori, ne per daug pataikaujant, nenukrypstant nuo prigimties. Svarbu, kad sųveikautų įvairių sričių menai, knyų pristatymai“ – teigia informantas **A.1.3**. Išsakytoms mintims pritaria informantas **A.1.2**, kuris nurodo, jog diskusijų metu gimsta ne tik pačios idėjos, tačiau vykdoma ir aktyvi jų atranka, vertinama pagal skirtingus kriterijus: „<...> Būna vienas iškelia idėją, tada kitas iškelia idėją ir vyksta diskusija, kol prieinama prie geriausio ir optimaliausio sprendimo, idėjos, kuri labiausiai atitinka poreikius ir kitus įmanomus dalykus. Pritaikome savo žinias, kas yra pasiteisinę, kažką adaptuojame“. Pasak informanto **A.1.2**, svarbu suprasti tai, kad edukacinėse paslaugose iš anksto numatant tikslus, išteklius, vartotojų lūkesčius ir generuojant idėjas tolimesniame procese, būtina atsižvelgti į būseną realiu laiku: „<...> Matome bendras tendencijas, kas žmonėms patinka, pvz. humoras. Tada nevengiame pajuokauti, paklausti, kad nebūtų tik pasyvus lankytojas. Su jais bekalbant, beklausiant lankytojai pradeda pasakoti savo istorijas, mokosi kritinio mąstymo, sieti savo istoriją prie bendros istorijos. Pamatuojant, apgalvoji plusus ir minusus, bet svarbiausia – nepamesti edukacinio tikslo. Svarbu, kad išsineštų dalį šitų žinių, potyrių <...>“ Mintis plėtoja informantas **A.1.1**, kuris teigia, kad pasiūlytas idėjas svarbu išbandyti, pamatant jų privalumus ir trūkumus: „<...> Edukatoriai stebi, kas jiems veikia ir kas ne, ar tinka tai amžiaus grupei. Tada keiti, eliminuoja kažką, renkiasi tikslingesnę auditoriją“. Žinoma, idėjų testavimas ir prototipų kūrimas neretai tampa sunkiu ir daug pastangų reikalaujančiu darbu: „Jeigu mes ką nors darome, turime pagalvoti apie tai, kad bus ir daug klaidų, tai normalu. Būna susikuriame idealų vaizdinį, ir jeigu jis pavyksta bent 50 procentų, tada yra tobula, padarai išvadas kitam kartui“ – nurodo informantas **A.1.4**. Pasak paslaugų vartotojų informantų, idėjos viešosios vertės bendrakūrai dažniausiai pasiūlomos pokalbio metu, diskutuojant, ieškant bendrų sprendimų: „<...> pasišneku su edukatoriumi ir dažnai sakau, čia tas labai gerai, va čia šitą norėčiau ir daryčiau kitaip. Čia tiesiog geranoriškai, maloniai, nes aš visada lygiuojuosi į jaunimą, visą gyvenimą dirbusi mokykloje, tai visada sakau, kad kai ateis jaunimas, toj vietoj jiems labai patiks, o toj jie pradės triukšmauti. Aš tiesiai pasakau visada <...>“ – pabrėžia informantas **B.1.2**. Kita vertus, informantas **B.1.6** nurodo, kad viešosios vertės bendrakūrai muziejaus edukacinėse paslaugose plėtoti reikšminga nuolatinė partnerystė, grindžiama pagalba vienas kitam: „<...> viskas remiasi į pinigus, kuriuos ir parašius projektą gauname ne visada. Tai yra daug lengviau, kai vieni kitus pažystame, paprašome pagalbos ir draugiškai vienas kitam padedame“. Išsakytoms mintis pritaria informantas **B.1.7**, kuris teigia, kad bendrakūroje svarbus komandinis darbas: „<...> Taip suburiama visa organizacinė komanda, kuri aktyviai bendradarbiauja. Teikiame savo įžvalgas, paprašome vienas kito pagalbos, tariamės, diskutuojame, nes vienas niekuomet nieko nepadarysi.“. Apibendrinant galima teigti, kad idėjų generavimas, jų atranka ir vertinimas viešosios vertės bendrakūrai yra labai svarbus. Šių procesų reikšmė prieš ir per paslaugos teikimą pabrėžiama ir teorinėje dalyje analizuotuose moksliniuose šaltiniuose. Jokubauskienė ir kt. (2014) akcentavo, kad generuojamos idėjos skatina produktyvumą, sumažina galimas rizikas ir tampa veiksmu, kuris lemia strateginį pranašumą. Nors jas numatyti ir įvertinti galimą poveikį yra labai sudėtinga, tačiau Criado‘as ir kt. (2021) teigė, kad idėjos plėtojamos siekiant išspręsti kylančias problemas ir iššūkius. Todėl viešosios vertės bendrakūros metu besiformuojančioms bendruomenėms tai padaryti kartu tampa lengviau.

Kaip buvo minėta anksčiau, susiformavusi viešosios vertės bendrakūros bendruomenė gali dalintis savo turimais žmogiškaisiais, nematerialiais, materialiais ar kitais ištekliais ir juos integruoti edukacinėse paslaugose (žr. 7 pav.).



7 pav. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie išteklių integravimą (sudaryta autorės, 2024)

Remiantis 7 paveikslo duomenimis, tiek paslaugų vartotojai, tiek ir muziejus aktyviai integruoja turimus išteklius viešosios vertės bendrakūrai edukacinėse paslaugose plėtoti. Kaip pastebi informantas **A.1.1**, muziejaus turimi ištekliai sistemingai nėra integruojami dėl įstatymų bazės pokyčių: „*Dar integruojame mažokai, nes muziejaus fondai, eksponatai gyvena savo atskirą gyvenimą, kuris dar nėra labai susijęs su pačiomis edukacinėmis paslaugomis ir kultūrine veikla. Man atrodo, tai labai atskirtyje. Tai susiję su tuo, kad neseniai pasikeitė muziejaus įstatymas ir edukacinės paslaugos, kultūrinė veikla, komunikacija ji tik dabar įstatymo lygmenyje integruota į muziejų sistemą <...>*“ Tačiau informantas **A.1.3** pateikia pavyzdį, kad išteklius sėkmingai galima integruoti pasitelkiant savo išmonę, pritaikant praktinius, įtraukius metodus: „*Labai svarbu akcentuoti keletą eksponatų, o ne visą ekspoziciją. Aš esu sukūrusi tam tikrus savus metodu, remiantis savo patirtimi, atsižvelgdama į žmonių emocijas. Pasakoju legendą, kurioje vartotojai turi pagal personažą pasakyti tam tikrus žodžius, taip jie įsitraukia, tampa aktyvūs <...> žmogus kiekvieną kartą atsineša tam tikras vertybes, norą, kaip pasisavins informaciją. Visada paklausiu, kaip yra susidūrę su tam tikra sritimi*“. Išsakytas mintis papildo ir joms pritaria informantas **A.1.2**, kuris teigia, kad muziejaus ir vartotojo išteklių integraciją lemia tinkamas tikslinės grupės pasirinkimas: „*<...> Priklausomai nuo edukacinės paslaugos pasikalbame ko vartotojai tikisi, kokia grupė. Tarkime, ekskursijos metu nevengiu užduoti klausimų, įtraukiame lyg į pamoką, klausdami „ar žinote kas čia?“. Taip žmogus pradeda noriai dalintis savo patirtimi, išvalgomis, tai stengiuosi išklausti, nes lankytojai papasakoja įdomių istorijų, kurias aš galiu pati papasakoti kitiems lankytojams, panaudoju tą gyvenimišką patirtį kitai grupei. Taip lankytojai tampa kitos paslaugos turinio kūrėjais*“. Verta pastebėti, kad panašias išvalgas pateikia ir vartotojai. Dalijimasis sukauptomis žiniomis ir patirtimi, materialiniais ir nematerialiniais ištekliais, dažnai yra paskatinamas edukatoriaus: „*Atsižvelgiu į poreikį, edukatorių ir jo pasiūlymus. Nesu itin iniciatyvi, tačiau, jei manęs prašoma, pasidalinu ir naudojuosi savo ištekliais. Jeigu esu artimesnių asmenų erdvėj, esu linkusi savo išteklius integruoti labiau, nei tarp nepažystamų asmenų*“ – pabrėžia informantas **B.1.1**. Mintis plėtoja informantas **B.1.6**, kuris teigia, kad net maža edukatoriaus iniciatyva suteikia galimybę tapti aktyviu dalyviu: „*Jeigu klausia, pasidalini savo mintimis, klausimais autoriams ar pan. Mane daugiau domina techniniai dalykai, kuriuos galėčiau panaudoti kitur. Įdomus pats konceptas, idėja, fantazijos, auga motyvacija darbui, kai matai gerus pavyzdžius aplink*“. Apibendrinant šias subkategorijas galima teigti, kad nors muziejaus ir vartotojų ištekliai dar nėra integruojami sistemingai, tačiau teisinės bazės pokyčiai, vartotojų ir darbuotojų kompetencija, kūrybiškumas ir iniciatyvumas, suteikia galimybę plėtoti viešosios vertės bendrakūrą edukacinėse paslaugose. Kaip

buvo pastebėta analizuojant mokslinius šaltinius, išteklių integravimas yra puiki priemonė tobulinant šviečiamąją veiklą. Kartu, taip tobulinami vartotojų ir organizacijos santykiai, didinamas informatyvumas, tobulinamos žinios, vertybės, patirtis (Ferrer-Yulfo, 2022). Taip pat išteklių integravimas didina paslaugų prieinamumą. Kaip teigė Wieland'as ir kt., (2015), labai svarbu pasitelkti praktinius metodus, kurie, kaip ir minėjo informantai, jiems leidžia atsipalaiduoti ir įsitraukti.

Išanalizavus muziejaus ir vartotojų išteklių integravimą, toliau analizuojami iššūkiai, su kuriais muziejaus darbuotojai ir paslaugų vartotojai susiduria viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose metu (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie kylančius viešosios vertės bendrakūros iššūkius edukacinėse paslaugose (sudaryta autorės, 2024)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Muziejaus darbuotojams ir vartotojams kylantys iššūkiai	Kompetencijų trūkumas	<p>„<...> kompetencijų trūkumas man atrodo yra iššūkis, nes vesti senoviškai edukacijas ar kitus renginius nebeužtenka, dabar reikia eiti link kitos linkmės, link turinio ir jo kokybės ir tam reikia specialistų. Mėgėjiško, atėjus nuo gatvės taip dirbti jau nebe tie laikai“ (A.1.1)</p> <p>„Reikia turėti žinių, ruošti, nes kitu atveju nieko nepadarysi. Tai didžiausias iššūkis yra viskam pasiruošti, tiksliai žinoti, ko tu nori ir ko sieki. Jeigu tu tvirtai žinai, kaip tu darysi ir ką darysi, tada įgyvendinsi savo norą, kaip tai turėtų būti<...>“ (B.1.7)</p>
	Asmenybės bruožai	<p>„<...> labai svarbu turėti vieną vadovą, kurie jam pagelbėtų, aiškiai žinoti, kas ir už ką yra atsakingas“ (B.1.9)</p> <p>„<...>, kiek žmonių, tiek nuomonių“, sunku rasti bendrą sprendimą. Kiekvienas ateiname su savo žiniomis ir kartais būna sunku rasti bendrą tikrą. Būna ir aršių diskusijų, nes ne visada girgi ką tu sakai ir tada nukenčia bendrakūra <...>“ (B.1.5)</p> <p>„<...>kai esi kuklus, tai nepateiksi nei savo idėjos, nes galvosi, kad nebūsi suprastas. Arba priešingai, gal būsi per daug įžūlus ir norėsi ką pasiūlyti ir tavęs nepriima <...>“ (B.1.1)</p>
	Finansavimas	<p>„<...> Nors rašome projektus, gauname ne didelę dalį <...>“ (B.1.7)</p> <p>„<...> Jeigu nori sukurti kažką įdomaus, reikalingi finansai, iš jų reikia įsigyti priemonių“ (B.1.5)</p> <p>„Finansiniai klausimai, ko aš negalėsiu sau leisti dalyvaujant vienoje ar kitoje paslaugoje <...>“ (B.1.1)</p> <p>„<...> Finansavimo, reikia rašyti projektus <...>“ (A.1.3)</p>
	Laikas	<p>„Daugiausiai laiko stoka, nes yra šeima, vaikai, darbas, studijos. Kiek galiu, einu ir prisidedu, stengiuosi skirti laiko <...>“ (B.1.6)</p> <p>„<...> labai trūksta laiko tuo laisvesniu metu kažką veikti. O ir renginių ar užsiėmimų laikas ne visada yra patogus, sunku sudalyvauti ar tuo labiau, kai nori prisidėti <...>“ (B.1.3)</p>

Remiantis 16 lentelės duomenimis galima teigti, kad dalyvaudami arba norėdami dalyvauti viešosios vertės bendrakūroje muziejaus edukacinėse paslaugose, informantai išskiria panašius iššūkius. Kaip pagrindinius sunkumus jie įvardina kompetencijų trūkumą, asmenybės bruožus, finansavimą ir laiką. Informantas A.1.2 pastebi, kad edukacinių paslaugų metu sudėtinga kalbėti opiomis temomis, tokiomis, kaip sovietmetis ar partizaninis karas. Nors tai yra mūsų istorijos dalis, tačiau vartotojų požiūris gali būti skirtingas. Todėl svarbu, kad edukatorius būtų tinkamai pasirengęs valdyti situaciją: „<...> kaip muziejus, turime šviesti, ugdyti pilietiškumą, tad turime apie tam tikrus dalykus kalbėti atsargiai, kad neįžeistume žmogaus asmeninės nuomonės, kad neįvyktų ideologinis konfliktas. Ateina

ir siauro požiūrio žmonių, kurie nėra linkę diskutuoti, tai turime vengti bet kokio galimo konflikto“. Apie kompetencijų trūkumą kalba ir informantas **A.1.1**, kuris nurodo, kad muziejaus darbuotojai turėtų gebėti konkuruoti su kitomis organizacijomis, siūlydamos unikalias paslaugas: „<...> Jeigu kalbame apie mokyklas, tai jos ir pačios vykdo labai daug projektų ir savivaldybė taip pat, tai jos turi labai didelį pasirinkimą ir tą švietimo bendruomenę įsitraukti yra sudėtinga, nes mes visi dalyvaujame konkurenciniame fone <...>“. Kalbant apie kitą subkategoriją, kurioje minimi asmenybės bruožai, galima pastebėti, kad visuomenės vertybės, nuostatai kinta, todėl svarbu tai stebėti ir analizuoti: „<...> Pastebime, kad pamažu keičiasi žmogaus vertybės, mes jį ugdome. Jam svarbu tampa jau pats procesas, o ne, kad kažką tik išsinešiu. Mokome visuomenę, kad edukacija suteikia kitą įstaigos pamatymą“ – teigia informantas **A.1.3**. Išsakytas mintis papildo informantas **B.1.6**, akcentuodamas prisitaikymo prie žmogaus asmenybės bruožų svarbą: „<...> Pradžioje tikrindavome vieną kitą, kas kaip sekasi, bet po kurio laiko atsirado pasitikėjimas, tai žinau, kad bus atlikta gerai“. Kita išskirta subkategorija – finansavimas, kurią, kaip didžiausią iššūkį, paminėjo daugiausiai informantų. Materialiniai ištekliai yra neatskiriama edukacinių paslaugų dalis, kuri padeda kurti, integruoti naujausias technologijas, plėtoti bendradarbiavimą: „Viskas remiasi į finansus, nes jeigu jų nestigtų ir gautum kiek tik nori, nebebūtų problemų. Galėtum ir žmonių daugiau pasikviesti, kitur pasisemti patirties, išvažiuoti į užsienį, mainų programas. O dabar labai ribota. Savivaldybės atstovai mano, kad nustatytos sumos mums turi užtekti ir nesupranta, kodėl vis prašome daugiau“ – nurodo informantas **A.1.4**. Išsakytas mintis papildo informantas **B.1.8**, kuris finansus taip pat pabrėžia kaip vieną iš svarbiausių veiksnių, plėtojant viešosios vertės bendrakūrą edukacinėse paslaugose: „Pagrindinis iššūkis – finansai. Todėl, bandydami kurti iš to ką turime, esame linkę bendradarbiauti, padėti vieni kitiems, dalinamės daiktai, programomis, stengiamės pritraukti ir sušildyti vartotojus, reprezentuojam savo įstaigas ir kraštą. Edukacijos metu parodome, pamaitiname, tai draugiškai prisidedame prie viso proceso, pritraukiame turistų“. Taip pat informantas **B.1.10** pabrėžia, kad be viso to, stinga fizinės pagalbos: „<...> dažnai pritrūksta fizinės pagalbos. Norint kažką sunkesnio nusinešti reikia prašyti vyro pagalbos, kitą kartą ir technikos, traktorius <...>“. Taip pat priduria, kad neretai iššūkiu tampa ir gamtinės kliūtys: „Iššūkiai dažniausiai būna iš gamtos. Suplanavus žygių maršrutus, tai lyja, šlapia. Būna gamtinės kliūtys, kurias ne visada numatysi <...>“ – teigia informantas **B.1.10**. Apibendrinant išsakytas mintis galima teigti, kad viešosios vertės bendrakūros metu edukacinėse paslaugose tenka susidurti su skirtingais iššūkiais, kuriuos spręsti kur kas lengviau bendradarbiaujant ir padedant vienas kitam. Nors finansinės kliūtys ir asmenybės bruožai minimi kaip vieni iš sudėtingiausių ar dažniausiai pasitaikančių iššūkių, tačiau išsakytos mintys parodo, kad viešosios vertės bendrakūra yra puiki galimybė juos suvaldyti. Svarbu rasti būdus, kurti prototipus ir juos testuoti, siekiant norimo rezultato.

Toliau reikšminga analizuoti, kaip minėti iššūkiai yra sprendžiami, įgyvendinant viešosios vertės bendrakūrai plėtoti atrinktas idėjas (žr. 17 lent.).

17 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie viešosios vertės bendrakūrai plėtoti atrinktų idėjų įgyvendinimą (sudaryta autorės, 2024)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Viešosios vertės bendrakūrai atrinktų idėjų įgyvendinimo būdai	Projektinė veikla	„<...> Turime idėją, rašome projektą gauti finansavimą, patvirtinus projektą viską išsamiai derinu: data, laikas, partneriai, skelbimai, komunikacija, paskui paruošiamieji darbai. Visada žiūri pagal muziejaus turinį, tematiką <...>“ (A.1.2) „Paskutiniu metu, daugiau dalyvaujame projektinėje veikloje <...>“ (A.1.4)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Viešosios vertės bendrakūrai atrinktų idėjų įgyvendinimo būdai	Projektinė veikla	<p>„ Dažniausiai tikrai per projektus, jų formas kurios motyvuoja ir sutelkia komandiniam darbui, mes jau kaip institucija dirbam labiau projektiniais darbais <...> (A.1.1)</p> <p>„Būna ir projektinė veikla ir vietinės reikšmės edukacijos. Daug dalykų jau pamiršta, nebeturime žmonių, kurie mums papasakotų, lieka tik nuotraukos, daiktas, kurį reikia atgaivinti. Rašant projektus, visada apsitariame, strateguojame, kad nebūtų problemų“ (B.1.8)</p> <p>„<...> Tai bandom įvertinti ar galim kažką padaryti savomis jėgomis ar reikia dalyvauti kokiame projekte ištekliams gauti“ (B.1.1)</p> <p>„ <...> Savo gyvenime esu daug dalyvavusi projektuose, nes čia yra partnerių daug ir tada išeini į platesnę visuomenę <...>“ (B.1.2)</p> <p>„Tenka dalyvauti kultūros paso programose, etno-edukacijose“ (B.1.5)</p> <p>„ <...> Kad gautume finansavimą, rašome projektus savivaldybei ar kitur, tada įvertini, kiek galima būtų padaryti“ (B.1.6)</p>
	Bendradarbiavimas ir partnerystė	<p>„<...>Jeigu ką nors kurti, tai būnu įtraukiama ne tik aš, susidarom ir kelios organizacijos, nes dažniausiai, būna labai sudėtinga, daug reikia padaryti apjungiam tada ir daug bendruomenės“ (B.1.2)</p> <p>„<...>dirbame su partneriais ir praktiniai, pagalbos pagrindu. Jeigu mane įtraukia į partnerius ir nori bendradarbiauti, jie mato mano potencialą, kad aš galiu būti naudinga. Pagal savo kompetencijas, tai ir darau, kas reikalinga“ (B.1.7)</p> <p>„Šiltas ryšys, vienas iš kitų žinome, ko galime tikėtis. Jeigu galiu, mielai pagelbėju“ (B.1.10)</p> <p>„Nusimatome datą kada tai turi vykti, iš anksto tariamės bendroje grupėje ir planuojam susitikimą viską aptarti. Gyvos diskusijos metu pasidaliname idėjomis, patirtimi, papildome ir pataisome vienas kitą <...>“ (B.1.6)</p>
	Komunikacija ir viešinimas	<p>„<...> vykdomė komunikaciją, viešiname. Atsižvelgiame į daugumą, nes mes darome ne sau, dėl pliusiukų, bet dėl žmogaus, jo vidinės esmės, kas jį sujaudina, kuo jis gyvena, kas įdomu“ (A.1.3)</p> <p>„<...> Jeigu turi mintį, pasikalbi ką išeitų padaryti ir ko ne. Pasižiūrim kokių nėra paslaugų ir darom <...>“ (B.1.3)</p> <p>„<...> Daug aukojame savo laisvo laiko, žmogiškųjų išteklių, repetuojame, tobuliname paslaugas“ (B.1.9)</p> <p>„Pateikus pasiūlymus pasitariam ar tai įmanoma realiai įgyvendinti, aptariam turimus išteklius ir galimybes. Jeigu muziejui tinka, kontaktuoju su vienu ar kitu darbuotoju telefonu, pasikviečia pokalbiui dar plačiau viską apsitarti <...>“ (B.1.1)</p> <p>„<...> Aš daug pasiūlymų esu pateikusi. Kai turiu minčių ir viešoj erdvėj nevensiu, tai ką turiu aš pati ir pasitariu ar jums tinka ar netinka <...>“ (B.1.2)</p>

Remiantis 17 lentelės duomenimis, galima pastebėti, kad dažniausiai viešosios vertės bendrakūros idėjos edukacinėse paslaugose yra įgyvendinamos projektinėje veikloje, bendradarbiaujant ir plėtojant partnerystę bei per komunikaciją ir viešinimą. Informantas A.1.4 detalizuoja projektinės veiklos procesą: „<...> Sukuriame idėją ir skambiname projektų vadovei, susiderinu su kitais dalyvaujančiais tame projekte, partneriais. Susižymime dieną, kada tai bus, kas dalyvaus, pasitikrinu ar sutinka, ar niekas nepasikeitė. Tenka surašyti sutartis, blankus, viską derinti.“. Išsakytas mintis plėtoja informantas A.1.1, kuris pabrėžia projektinės veiklos svarbą institucijos savitumui išsaugoti: „<...> Ir į tuos projektus, ateina labai daug edukacinių paslaugų, nes mes į tai esam orientuoti, nes

nedirbam su scenos meno kūriniais, kaip kultūros centras. Mes esam atminties institucija ir dirbam su išliekamosios vertės edukacinėmis paslaugomis, nes mūsų tokia tematika. Esam turizmo objektas, miesto atminties albumas“. Kita vertus, informantas **A.1.2** nurodo, kad be projektinės veiklos yra rengiami metiniai planai, kuriuose taip pat yra numatomos bendrakūros sritys: „Turime metinius planus, kuriuos sudarome metų pabaigoje, spalio mėnesį. Pradedame galvoti, kokios paslaugos bus kitais metais, kas turėtų vykti. Tada žiūrime, kokios įsimintinos datos, minėjimai, tradiciniai muziejaus renginiai <...>“. Taip pat įgyvendinant viešosios vertės bendrakūrą edukacinėse paslaugose svarbu laikytis organizacijos vidaus tvarkos taisyklių: „<...> Idėjos su darbuotojais aprašomos aktuose, pagal numatytas muziejaus vidaus tvarkos taisykles. Tada teikiama direktorei ir ji įvertina. Ten nurodome viską, priemones, kompetencijas“ – nurodo informantas **B.1.5**. Kaip teigia informantas **A.1.3**, reikšminga pasinaudoti gerosiomis patirtimis: „<...> Aš esu linkusi siūlyti matydama kitų muziejų patirtis, kokias jie siūlo veiklas ir ko čia nėra. Gal sudėtingiau yra su praktinėmis edukacijomis, kur reikia ką gaminti, nes tam reikia finansų, kurių dažnai nėra pakankamai. Tai tada bandai iš to ką turi ir plus teorija, skaidrės, video <...>“. Tačiau informantas **A.1.2** pabrėžia, kad tai neturėtų užgožti savitumo, dėl kurio sukuriamos įdomios temos, turinys ir pateikimo formos: „<...> Norisi turėti kažką unikalų, ko nėra aplinkui mūsų muziejų, nes jei visi darysime tą patį, nebus įdomu, jokio išskirtinumo. Visada žiūri ką tu turi ir ką tu gali išmokyti ar pats mokyti, kas atspindėtų to krašto unikalumą, muziejų. Per biudžeto finansavimą, vykdomos ne kūrybinės veiklos edukacinės paslaugos, kurios nereikalauja daug lėšų, tik žmogiškųjų išteklių <...>“. Apibendrinant informantų išsakytą nuomonę apie viešosios vertės bendrakūrai atrinktų idėjų įgyvendinimą pastebėta, kad projektinė veikla, bendradarbiavimas ir partnerystė, aktyvi komunikacija bei viešinimas yra priimtinos priemonės tiek muziejaus darbuotojams, tiek ir paslaugų vartotojams. Taip sėkmingai teikiama paslauga, kuriai yra reikšmingas anksčiau analizuotas idėjų pateikimas, išteklių integravimas ir iššūkiai.

Toliau reikšminga analizuoti viešosios vertės bendrakūros procesą po paslaugos teikimo. Siekiant nustatyti, kaip yra vertinamas indėlis prieš ir per paslaugą, reikšminga nagrinėti būdus, kuriais muziejaus darbuotojai ir vartotojai gauna grįžtamąjį ryšį (žr. 18 lent.).

18 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie grįžtamojo ryšio gavimo būdus (sudaryta autorės, 2024)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Grįžtamojo ryšio gavimo būdai muziejaus darbuotojams ir vartotojams	Viešinimas	„Labai daug per viešumą, per publikacijas, kai kur yra išviešinama <...>“ (A.1.1) „<...> pasidalina padėka socialiniuose tinkluose <...>“ (B.1.4) „<...> skelbia apie indelį socialiniuose tinkluose <...>“ (B.1.1)
	Atsiliepimai ir rekomendacijos	„<...> atsiliepimai, komentarai socialinėse medijose. Atsiliepimai iš lūpų į lūpas, turime atsiliepimų knyga, kur gali parašyti <...>“ (A.1.2) „<...> Daugiausiai būna kitos grupės atvykimas per rekomendaciją <...>“ (A.1.3) „<...> Dažniausia po edukacijos, o paskui pasikviečia. Tai kai geri tokie atsiliepimai, žinau, kad verta buvo siūlyti <...>“ (B.1.2)
	Refleksija	„Refleksijos būdu <...> Kartais klausiu, bet dažniausiai jie patys pasako“ (A.1.4) „Edukacijos pabaigoje yra refleksija, aptarimas, paklausia ar patiko, kas buvo ne taip, diskutuojame“ (B.1.5) „Visada padėkoja, pasikalbame kaip viskas sekėsi, pasijuokiamo <...>“ (B.1.6)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Grįžtamojo ryšio gavimo būdai muziejaus darbuotojams ir vartotojams	Materialinė nauda	„Sulaukiame pagyrimų, dovanų iš muziejaus darbuotojų, visada esame pastebėti <...>“ (B.1.8) „Atsidėjo kvietimais į renginius, edukacijas, organizuojamas ekskursijas“ (B.1.10) „Atsiųstos dovanos <...>“ (A.1.3)
	Ilgalaikė partnerystė	„<...>Tarp mūsų yra sveika konkurencija, bet išmokome dirbti taip, kad nekliudytume, o padėtume vienas kitam“ (B.1.8) „Suteikta pagalba atsidėjama pagalba, viskas veikia draugiškumo principu“ (B.1.9) „Mes bendradarbiaujame tuo pagrindu, kad vieni kitiems padėsime, tai atsidėjame ilgalaikę partnerystę“ (B.1.7)

Remiantis 18 lentelės duomenimis, informantai išskyrė, kad grįžtamąjį ryšį jie dažniausiai gauna per viešinimą, atsiliepimus ir rekomendacijas, refleksijos metu, materialine nauda arba ilgalaikę partnerystę. Kaip teigia informantas B.1.1, labai svarbus artimųjų palaikymas, kurie motyvuoja ir skatina aktyvų dalyvavimą: „Siūlo į edukacines paslaugas pasikviesti artimuosius, paslaugas išbandant savame rate žmonių, kad susipažintų su darbais. Taip pat būna padaro autorinį renginį <...> Siūlo dalyvauti tęstinėse edukacinėse paslaugose, kur reikia kažką parodyti praktiško, kaip ekspertui“. Išsakytas mintis papildė informantas B.1.8, kuris pabrėžia emocinės savijautos reikšmę: „Visų pirma emocijomis, jautiesi patenkintas, reikalingas, įvertintas <...>“. Papildant atsiliepimų ir rekomendacijų subkategoriją galima teigti, kad muziejaus darbuotojams labai svarbu valdžios įvertinimas: „<...> mums, kaip savivaldybės lygio institucijai labai yra svarbu mūsų steigėjo nuomonė – savivaldybės tarybos narių, dirbančių specialistų <...>“ – teigia informantas A.1.1. Tačiau informantas A.1.2 papildė, kad aktyviai dalyvaujantys vartotojai yra patys svarbiausi, kadangi paslaugos yra skirtos būtent jų poreikių patenkinimui: „<...> Būna išgirsti iš kito, kad pagyrė, įvertino, kuris net nebuvo. Tai tokie atgarsiai. Labai vertinu kitų kolegų komentarus, kas buvo gerai ar blogai, nes jie pasako tą tikrąją, nepagražintą nuomonę“. Informantas B.1.6 akcentuoja, kad grįžtamasis ryšys padeda atsakyti į kylančius klausimus: „<...> Jeigu aš esu iniciatorė, paklausiu muziejininkių nuomonės, kaip viskas sekėsi? Ar viskas buvo gerai? Kokie buvo nesklandumai? Patiko ar nepatiko?“. Atviras pokalbis padeda sukurti partnerystę, kuri bus vertinga ateityje: „<...> labai dažnai mes susibendruojame, kas perauga į partnerystę. Pati stiprinu tą partnerystę kviesdama sudalyvauti edukacinėse paslaugose, rengiu jas nemokamai, kviečiu susipažinti, skatinu kartu kurti tęstines edukacijas <...>“ – nurodo informantas A.1.3. Apibendrinant išskirtas subkategorijas galima teigti, kad grįžtamasis ryšys po paslaugos yra labai svarbus vartotojams ir muziejaus darbuotojams. Kaip buvo analizuojama teorinėje darbo dalyje, mokslininkas Marcus‘as (2016) išskyrė tiesioginio ir pažintinio grįžtamojo ryšio reikšmę, remiantis veiksmais ir suvokimu.

Toliau, analizuojant duomenis pastebėta, kad įgyta viešosios vertės bendrakūros patirtis dažnai yra naudojama kituose projektuose.

19 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie gautą ir pritaikomą viešosios vertės bendrakūros patirtį edukacinėse paslaugose (sudaryta autorės, 2024)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Gauta viešosios vertės bendrakūros patirtis edukacinėse paslaugose ir jos pritaikymas tolimesniuose projektuose	Edukacinės paslaugos turinio korekcijos	„Mes pasižiūrime ar mums veikia, kažkokie tai modeliai, kuriuos vėliau koreguojame <...>“ (A.1.1)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Gauta viešosios vertės bendrakūros patirtis edukacinėse paslaugose ir jos pritaikymas tolimesniuose projektuose	Edukacinės paslaugos turinio korekcijos	„Pamatai, kas pavyko, kaip žmonės reagavo ar buvo pasyvūs ir šiuos dalykus bandai įtraukti <...>“ (A.1.2) „<...> Viskas ateina per patirtį ir bandymus, komunikaciją <...>“ (B.1.6)
	Tęstinių programų įgyvendinimas	„<...> Tęstinės programos, tokios kaip velykinių kiaušinių marginimas, tai kasmet ieškai ko nors naujo, kuri naują pasakojimą <...>“ (A.1.2) „Daugiausiai vykdomi tęstiniai projektai, tradiciniai renginiai, kur visada reikalinga partnerystė“ (B.1.7) „Jau žinai, kad rašant kitą projektą būtina nusimatyti koks bus visa to tęsinys <...>“ (B.1.8)
	Auditorijos pasirinkimas	„Jau žinai, kokia yra dalyvių grupė, pagalvoji, ką jie sugeba o ko ne, įvertini sugebėjimus. Būna, kad atvyksta neįgaliųjų, su jais vėl kitaip, visada orientuojiesi į publiką, pasirenkant auditoriją“ (A.1.4) „<...> Mes stebime ir finansinius kaštus, kas ateina, būna atsisakome kažkokių koncertų, nes matėme, kad ateina palyginti mažai žmonių, o tam reikia labai daug finansinių išteklių <...>“ (A.1.1)
	Pritaikymas darbo aplinkoje	„<...> Savo tiesioginiame darbe aš panaudoju, viskas man tinka <...> Ta idėja gali ir išsiplėtoti, pati jau galiu daryti, kartu, galiu ją parodyti platesnei auditorijai <...>“ (B.1.2) „Panaudosiu savo asmeninėje praktikoje, parsineši į darbo atmosferą, kad ir būnant ne kažkokios srities specialistui galima daug sukurti, sužinoti <...>“ (B.1.1) „Sudalyvavus edukacinėje paslaugoje, parsiveži idėjų, minčių savo darbui. Kai darau edukaciją, galiu tuo pasinaudoti, išmokyti kitus <...>“ (B.1.4) „Pasisemi idėjų, noro dirbti, pamąstymų, ką galėčiau padaryti kitaip“ (B.1.6)
	Plėtojami ryšiai	„<...> pažintys ten užsimezga, tai jos ateičiai labai naudingos, kai reikia kažkokios pagalbos, patarimo ar informacijos“ (B.1.3) „<...> pasikviečiame iš muziejaus, kad padėtų <...>“ (B.1.4) „<...> Visada dalijamės turimais kontaktais, ryšiais, įdomesne rasta informacija, faktais“ (B.1.6)

Remiantis 19 lentelės duomenimis, pagal informantų pateiktus atsakymus galima išskirti edukacinės paslaugos turinio korekcijų, tęstinių programų įgyvendinimo, auditorijų pasirinkimo, pritaikymo darbo aplinkoje ir plėtojamų ryšių subkategorijas. Analizuojant edukacinės paslaugos turinio korekcijos subkategoriją, informantas A.1.1 pasidalino praktiniu pavyzdžiu ir paminėjo, su kokiais iššūkiais jam teko susidurti: „<...> dabar matome, kad projektas „Kultūros muitinė“ jau įtraukia nebe tą auditoriją ir kitais metais reikės pokyčių, nes ką mes darėme anksčiau, jau nėra paveiku,

ateina tik tie patys lankytojai. Tai reiškia, kad nėra auditorijų praplėtimo ir tai įgauna neigiamų formų <...> Tai šiais metais organizuosim keletą koncertų, žiūrėsime, kaip seksis, eksperimentuosim. Tai paveikus dalykas įtraukti lankytojus į mūsų veiklas, bet tuo pačiu, tai nėra mūsų kompetencijų ribose. Mes neturime infrastruktūros, specialistų, kurie galėtų įgarsinti darbus ar pan., tam reikalingos kitos žinios. Tai mes kaip kokie diletantai toje srityje“. Išsakytas pintis papildo informantas **A.1.2**, teigdamas, kad gauta patirtis suteikia galimybę į edukacinių paslaugų turinį integruoti naujus metodus: „<...> būtinas žaidimas. Nes vaikui, kuriam ir sunkiau sekėsi kažką darant, jis galės įsikrauti emociškai, nes jam svarbu judėti. Visada edukacija turi turėti kelis etapus: susipažinimas su tuo ką mes darysime, teorija, praktika ir žaidimas, kuris išlaisvintų mintis ir galiausiai – refleksija, ką mes išmokome ir ką mes parsinešame“. Nagrinėjant tęstinių programų įgyvendinimo subkategoriją pastebėta, kad vartotojai vertina ilgalaikio ryšio su muziejumi stiprinimą: „<...> Dalyvauju ir edukacinėse paslaugose, kurios teikiamos ne vienerius metus, ten jau susibūrusios bendruomenės, kurios bendrauja ir už muziejaus ribų <...>“ – teigia informantas **B.1.1**. Papildant kitas išskirtas subkategorijas išsiaiškinta, kad viešosios vertės bendrakūros patirtis, kuri gali būti panaudojama ateities projektuose, suteikia emocinį pasitenkinimą: „Dalyvaujant bet kokiame renginyje, aš kaip vyresnio amžiaus moteris, pasisemiu naujų idėjų iš jaunų žmonių. Tuo pačiu jos, iš manęs gali gauti gyvenimiškos patirties. Bet kokiu atveju, einant tobulėti, tobulini įgūdžius, žinias, kas suteikia vidinės energijos“ – nurodo informantas **B.1.9**. Išsakytas mintis papildo informantas **B.1.10**, kuris teigia, kad plėtojami ryšiai su muziejumi ir jo partneriais suteikia žinių, patirties ir sukuria pilnavertiškumo jausmą: „<...> Ne viską žinau iš senovės, tėvų ar senelių, kai muziejuje pamatai praktiškai ir tau parodo žinantis asmuo, visai kas kita. Visada stengiuosi prisiliesdama prie darbo, kurdama išsinešti geras emocijas, pasitenkinimą, kad tai yra mano“. Apibendrinant išskirtas subkategorijas galima teigti, kad gauta viešosios vertės bendrakūros patirtis edukacinėse paslaugose gali būti pritaikoma skirtingose gyvenimo srityse. Tai lemia, su kokiais iššūkiais teko susidurti, kokias problemas spręsti ar kokios klaidos buvo padarytos dėl kompetencijų trūkumo.

Išanalizavus gautos viešosios vertės bendrakūros pritaikymo tolimesniuose projektuose sritis, toliau analizuojamos kompetencijos, kurias svarbu ugdyti viešosios vertės bendrakūros procese, edukacinėse paslaugose. Informantai paminėjo skirtingas kompetencijas, kurias, jų nuomone, labai svarbu tobulinti. Pastebėta, kad daugiausiai dėmesio skiriama komunikacijos kompetencijoms ugdyti: „<...> mes esame atminties institucija. Kaip darbuotojai, svarbu komunikavimo kompetencija, nes dirbame su lankytojais, tiesiogiai dirbame su žmonėmis. Svarbu, kaip aš ištransliuoju informaciją, nemokėsiu papasakoti, mano darbas bus lygus nuliui <...>“ – nurodo informantas **A.1.2**. Išsakytas mintis papildo informantas **A.1.4**, kuris papildo, kad tobulinti bendravimą su žmonėmis, privalu nuolat: „Kad ko nors mokytum kitą, privalai nuolat tobulėti ir pats, ieškoti ko nors naujo, domėtis. Man pačiai nėra tobulumo, iš savęs reikalauju labai daug, jaučiuosi nepasitikinti savo žiniomis, nepakankamai profesionali, bet kartu, save nuraminu, nes nei vienas nesame visiškai. Svarbiausia būti žmogiškam, nes lankytojas išsineša emociją, jiems nereikia teorijos, tam yra konferencijos“. Taip pat, remiantis informantų atsakymais, galima išskirti dar vieną subkategoriją – ekstravertiškumo kompetencijos ugdymą: „Mane labai žavi jaunimo maksimalizmas, tai jo norėtųsi turėti kuo daugiau. Taip pat, labai stebiu jaunus žmones ir žaviuosi, kaip jie sugeba numatyti net keletą žingsnių į priekį, taip greitai plėtoti mintis“ – teigia informantas **B.1.9**. Išsakytas mintis papildo informantas **B.1.6**, kuris pabrėžia atvirumą ne tik savo emocijoms, tačiau ir žinioms bei kūrybai: „Kad ugdyčiau savo ekstravertiškumą. Ugdome kūrybą, semiesi idėjų, matai, kad galima padaryti visiškai kitaip. Keičiasi išmonė apie kultūrą, gauname žinių“. Informantas **B.1.3** papildo, kad bendrakūroje svarbu pažinti ne

tik savo, tačiau ir pasaulio kultūrą: „Pasaulinės, tarptautinės kultūros pažinimas yra labai svarbu, istorinės žinios, kaip viskas vyko, buvo, atrodė <...>“. Taip pat informantai įvardija ir kūrybines pažinimo kompetencijas: „<...> Labai svarbu, pažinimo kompetencija, ji yra pirmoji, kurią suteikiame, dalindamiesi žiniomis <...>“ – pabrėžia informantas **A.1.2**. Kūrybinių kompetencijų trūkumą mini informantas **A.1.2**, kuris teigia, kad papildomos žinios ir gebėjimai jam suteiktų galimybę pasitelkti naujus muziejaus funkcijų įgyvendinimo metodus: „<...> dailės išsilavinimo ar šios srities kompetencijų, gebėjimo piešti“. Mintis plėtoja informantas **B.1.3**, kuris taip pat išreiškia didelį susidomėjimą menu: „<...> įdomu sužinoti daugiau apie architektūros stilius, domina dvaro interjeras ir eksterjeras, sodų projektavimas, kaip buvo nutapomi garsių menininkų paveikslai“. Paskutinė išskiriama kompetencijų subkategorija – skaitmeninės kompetencijos. Kaip teigia informantas **B.1.1**, šiandien ši kompetencija yra itin svarbi bendrakūrai plėtoti: „<...> vizualizacijų kūrimas kompiuteriu ar su programėlėmis, apie grafinį dizainą, kūrybiniai apie spalvines gamas“. Apibendrinant išskirtas kompetencijų subkategorijas galima teigti, kad informantams svarbu ugdyti kultūrinės, kūrybines, pažinimo, pilietiškumo kompetencijas, kurias papildė menas, skaitmeninės kompetencijos. Kaip buvo analizuojama teorinėje baigiamojo projekto dalyje, mokslininkai skiria didelį dėmesį kompetencijų ugdymui. Tran‘as ir kt. (2019) pabrėžė, kad jos sudaro mūsų nematerialių išteklių pagrindą. Kita vertus, Vargo‘as ir Lunch‘as (2004) teigė, kad turimi įgūdžiai ir žinios yra paslaugos esmė. Gaulė ir kt.(2024) nurodė, kad kompetencijos tobulinamos siekiant kurti visuomenės gerovę.

Išnagrinėjus grįžtamojo ryšio gavimo būdus, gautos patirties sritis ir siekiamas ugdyti kompetencijas, buvo siekiama sužinoti informantų nuomonę apie tai, kokius viešosios vertės bendrakūros tobulinimo veiksmus jie galėtų pasiūlyti (žr. 20 lent.).

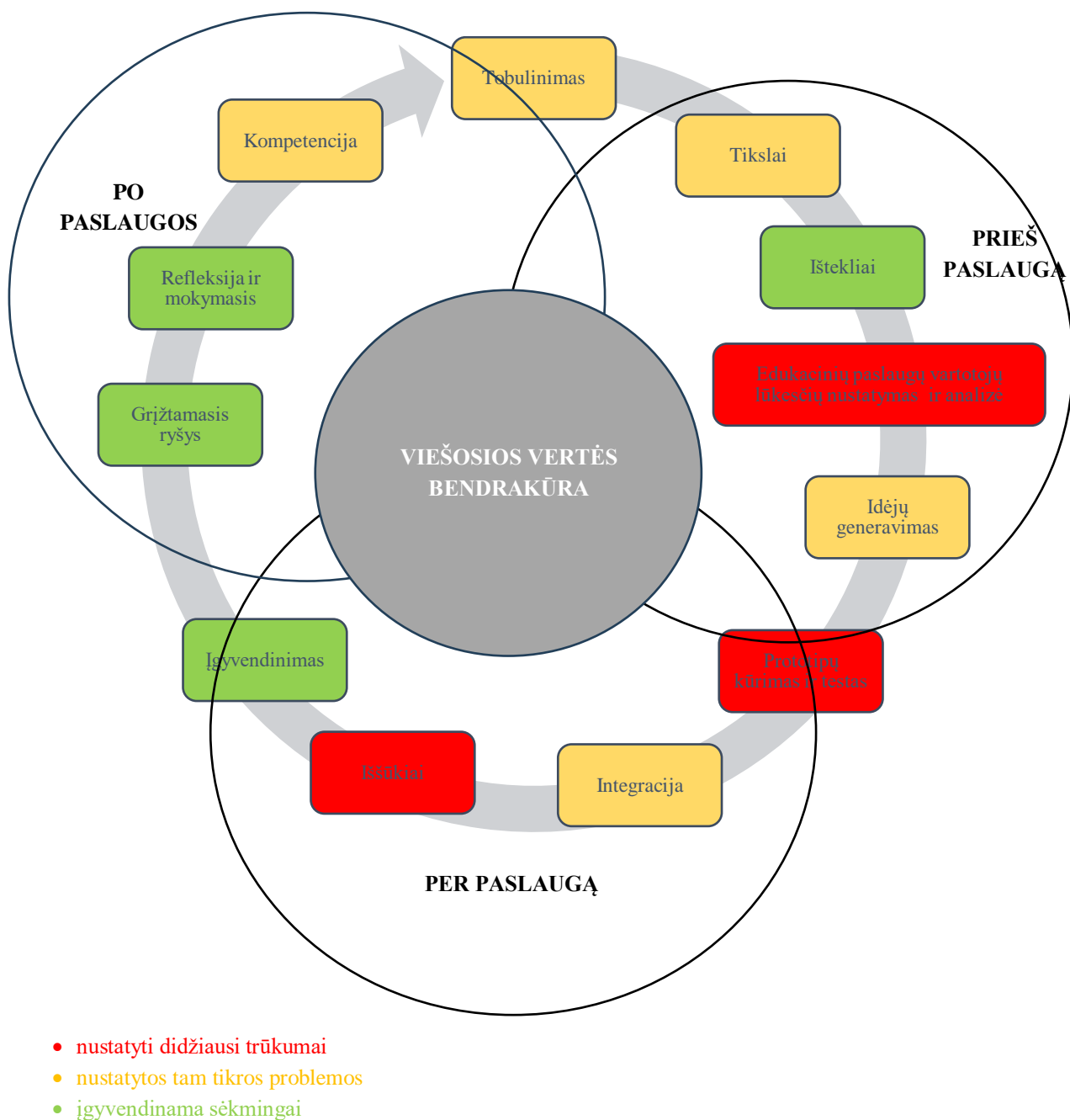
20 lentelė. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų nuomonė apie viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose tobulinimo veiksmus (sudaryta autorės, 2024)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose tobulinimo veiksmai	Muziejaus aplinkos ir viešųjų erdvių įveiklinimas	„Reikėtų labiau įveiklinti miesto viešąsias erdves. Turime daug idėjų, tačiau, nežinome, kaip jas įgyvendinti, nes trūksta informacijos ir finansavimo“ (B.1.7) „Muziejus dar nėra pakankamai išnaudojamas, kaip mokymosi aplinka <...>“ (A.1.2)
	Aktyvi partnerystė	„ <...> Ir labai svarbu, toje srityje turėti labai daug draugų, pažinčių, nes tik tada tu gali padaryti didžiulius reikinius iš nulio <...>“ (A.1.4) „ <...> Reikalingas bendradarbiavimas ir partnerystė, turi dirbti ne vienas, ne viena įstaiga, rasti bendraminčių ratą, tada bus galima pasiekti geresnių rezultatų <...>“ (A.1.3)
	Apklauso	„ <...> galėčiau prisidėti darant apklauso, paanalizuoti vietos bendruomenę stebint ko jai reikėtų, kas domina. Viešoj erdvėj galima kurti skiltis, kas patiko, o kas ne“ (B.1.1) „Galėčiau prisidėti pildant atsiųstą anketą. Svarbu pasidalinti gerosiomis patirtimis. <...>“ (B.1.5)
	Aktyvus vaikų ir jaunimo įtraukimas	„ <...> vartotojas yra tas nuo mažumės, kur tėvai nukreipia į kokią sritį, kai ateina jaunas žmogus. Pirmiausia jaunus reikia ugdyti, įtraukti <...>“ (B.1.2) „ <...> sudominti jaunimą, kad jie pamatytų, ateitų dar kartą <...>“ (B.1.10)

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose tobulinimo veiksmai	Aktyvus vaikų ir jaunimo įtraukimas	„Norėtusi daugiau edukacijų vaikams ir jaunimui. Nors daug kviečiasi iš mokyklos, tačiau norėtusi, kad jie ateitų savanoriškai, laisvu laiku, bet tai sunkus darbas“ (B.1.6)
	Laiko valdymas	„Labiausiai trūksta laiko <...>“ (B.1.9) „<...> Stinga laiko, daryti ekspedicijas, kurių metu būtų galima užrašyti informaciją ir ją rinkti“ (B.1.8)
	Kompetencijų tobulinimas	„<...> dirbant siauresnėje srityje, kitoks produktyvumas, kitokios kompetencijos, nes šiuo metu turime labai daug funkcijų. Tai negali būti geras visame kame <...>“ (A.1.2) „<...> pats edukatorius kaip asmenybė turėtų traukti <...>“ (B.1.2)

Remiantis 20 lentelės duomenimis, informantų nuomonę galima išskirti į šias subkategorijas: muziejaus aplinkos ir viešųjų erdvių įveiklinimas, aktyvi partnerystė, apklausos, aktyvus vaikų ir jaunimo įtraukimas, laiko valdymas. Papildant muziejaus aplinkos ir viešųjų erdvių įveiklinimo subkategoriją, informantas **A.1.2** pabrėžia vangų mokyklų įsitraukimą: „<...> Nors kasmet edukacijų skaičius auga, bet man atrodo, kad mokytojų požiūris dar nėra tinkamas, kad galima čia vesti integruotas pamokas. Norėtusi, kad mokyklos labiau įsiliėtų, kurios matytų muziejaus potencialą, išeiti. Keičiasi visuomenė, jaunoji karta, tai kodėl neišnaudojus daugiau šių erdvių, muziejaus, jo viešųjų erdvių. Norėtusi didesnio susikalbėjimo tarp muziejaus ir mokyklos <...>“. Išsakytoms mintims pritaria informantas **B.1.2**, nurodydamas, kad ryšys tarp muziejaus ir mokyklos yra labai svarbus: „<...> Čia turi būti ryšys tarp šeimos ir muziejaus, mokyklos. Nes ir kur yra geras mokytojas, tai jis visur vešis ir nukreips gera kryptimi. Tai priklauso nuo to, kas ugdo juos ir kuria kryptimi, o suaugusieji dažnai neturi laiko, visi užsiėmę <...>“. Kita vertus, analizuojant aktyvios partnerystės kategoriją pastebėta, kad pažintys padeda įveikti iššūkius ir spręsti kylančias problemas: „<...> Žmonės atvažiuoja į edukacijas, nes žino, kad čia bus smagu, kad mes sutariame ir jie galės gerai praleisti laiką. Patys ieškome partnerių, prašome kitų įmonių, kad paremtų edukacijas, renkame pinigus iš bendruomenės, žinomų žmonių, kaip paramą. Būna net patys dalyviai, perveda papildomai pinigų, kad tik galėtų čia atvažiuoti, smagiai, aktyviai praleisti laiką“ – teigia informantas **A.1.4**. Kita analizuojama subkategorija – laiko valdymas. Kaip pabrėžia informantas **B.1.9**, poreikių tenka atsisakyti dėl laiko trūkumo: „<...> Kiekvienas turime tiesioginius darbus, šeimą, namus. Tai labai dažnai nukenčia ir artimieji, nes laiku nebespėju grįžti namo. Minčių, idėjų yra labai daug, tačiau nepavyksta fiziškai spėti tai įgyvendinti“. Paskutinė išskiriama subkategorija – kompetencijų tobulinimas, kuriam labai didelį dėmesį skiria informantas **B.1.2**: „<...> Aš kadangi vyresnės kartos, tai esu tokios nuomonės, kad didelę įtaką daro tas žmogus, kuris pritraukia <...>“. Apie viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose tobulinimo veiksmus kalba ir informantas **A.1.1**, analizuodamas muziejų sistemos problemas: „Yra keista situacija su savivaldybės lygio muziejais, mus labai minimaliai administruoja kultūros ministerija. Tai tarkim ir valstybiniu mastu organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai, mums, savivaldybės muziejaus darbuotojams, nėra prieinami, juose mes dalyvauti negalime. Buvo ir dabar edukatorių kompetencijų kėlimo programa, bet mes negalėjo net pretenduoti. Sistema yra taip sudaryta, kad pas mus nėra nei programų, nei koordinavimo, kad mes kaip specialistai galėtume kelti savo kompetencijas. Tai mes, kaip savivaldybės lygio muziejininkai, esame tokioje atskirtyje. Tiesa, yra organizuojami LIMIS mokymai, ten galim dalyvauti, nemokamose konferencijose ar nuotoliniuose mokymuose, jeigu pavyksta suderinti su darbu <...> Tad dabar į mūsų kompetencijų kėlimą yra žiūrima fragmentiškai, nesistemiškai. Tai paliekama paties specialisto individualiam sprendimui, nori ar nenori kelti

kompetencijas <...>“. Taip pat opią tobulinimui problemą išskiria informantas **B.1.5:** „Galbūt daugiausia rūpesčių dabar kelia licencijos maistui ar gėrimams, kada kuriame tautinio paveldo edukacijas“. Apibendrinant galima teigti, kad veiksmai, kurie padėtų tobulinti viešosios vertės bendrakūrą edukacinėse paslaugose gali būti labai skirtingi. Informantai pabrėžia, kad didelis dėmesys turėtų būti skiriamas muziejaus aplinkos ir viešųjų erdvių įveiklinimui, aktyviai partnerystei, apklausų vykdymui, vaikų ir jaunimo įtraukimui, laiko valdymui bei kompetencijų tobulinimui.



8 pav. Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojų ir paslaugų vartotojų viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose etapų vertinimas (sudaryta autorės, remiantis Damkuvienė ir kt., 2019; Marcus, 2016)

Apibendrinant atlikto interviu rezultatų analizę, verta prisiminti baigiamojo projekto autorės sudarytą teorinį viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose modelį (žr. 8 pav.).

Remiantis mokslinių šaltinių analize, šiame modelyje buvo išskirti viešosios vertės bendrakūros etapai prieš edukacinės paslaugos teikimą, per edukacinę paslaugą ir po edukacinės paslaugos teikimo. Išanalizavus Tauragės krašto muziejuje „Santaka“ atlikto empirinio tyrimo duomenis, vėl buvo sugrįžta prie minėto teorinio modelio ir jame atitinkamuose etapuose tam tikros veiklos buvo nuspalvintos šviesoforo principu: veiklos, kuriose tyrimo metu buvo nustatyti didžiausi trūkumai, buvo pažymėtos raudona spalva, veiklos, kuriose muziejui kyla tam tikros problemos, pažymėtos geltona spalva ir sėkmingai įgyvendinamos veiklos pažymėtos žalia spalva.

Remiantis 8 paveikslo duomenimis ir apibendrinant tyrimo duomenų analizę galima teigti, kad informantų išsakyta nuomonė padėjo nustatyti, kuriuose viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose etapuose pastebimi didžiausi trūkumai, tam tikros problemos ir kurie etapai yra įgyvendinami sėkmingai. Verta pastebėti, kad viešosios vertės bendrakūra Tauragės krašto muziejuje „Santaka“ dar nėra įgyvendinama sklandžiai. Gauti duomenys parodė, kad didžiausi trūkumai įvardijami tokiose veiklose, kaip edukacinių paslaugų vartotojų lūkesčių nustatymas ir analizė, prototipų kūrimas ir testavimas bei iššūkiai. Sistemingam minėtų veiklų įgyvendinimui stinga teisinio reguliavimo, analitinio bei strateginio darbo metodų pasitelkimo. Kita vertus, tam tikros problemos pastebėtos ir įgyvendinant tokias veiklas, kaip tikslų nustatymas, idėjų generavimas, integracijas, kompetencijos ir tobulinimas. Šiose veiklose nėra užtikrinamas nuoseklus darbas arba jis yra atliekamas fragmentiškai. Išsiaiškinta, kad tokios veiklos, kaip išteklių, įgyvendinimas, grįžtamasis ryšys, refleksija ir mokymasis yra vertinamos palankiai. Pabrėžiama, kad muziejus ir paslaugų vartotojai sėkmingai dalijasi turimais išteklių, kuriuos pasitelkia ir įgyvendinimo veikloje. Akcentuojama, kad grįžtamasis ryšys, refleksija ir mokymasis yra grindžiami artima partneryste, pagalba vienas kitam. Galima teigti, kad sėkmingiausiai yra įgyvendinamas etapas po paslaugos teikimo, nes šiame etape nei vienoje veikloje, nebuvo nustatyti dideli trūkumai. Mokslinėje literatūroje išskiriami viešosios vertės bendrakūros etapai bei jų veiklos muziejaus edukacinėse paslaugose ir gauti tyrimo duomenys įrodo, kad magistro baigiamasis projektas yra aktualus ir reikšmingas šių dienų kontekste. Atsižvelgiant į šį modelį ir išsiaiškinus, kaip Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ darbuotojai bei paslaugų vartotojai vertina viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose veiklas, galima pateikti aktualias rekomendacijas.

Išvados

1. Atlikus viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose teorinę analizę nustatyta, kad viešosios paslaugos mokslinėje literatūroje yra apibrėžiamos kaip bendradarbiavimo ir partnerystės priemonė, kuri reikšmingai prisideda pritraukiant reikiamus išteklius ir turi sąsają su socialinės įtraukties priemonėmis. Pastarosios yra skirtos daugeliui vartotojų (visuomenės nariams ar jų grupėms, bendruomenėms), taip pat dažnai yra nemokamos ir vartojamos lygiomis teisėmis, neatsižvelgiant į konkretų suvartojimo kiekį. Viešosioms paslaugoms yra būdingas bendrakūros procesas, kuriame dalyvauja vartotojai ir paslaugas teikiantis personalas bei viešasis interesas, kuris sukuria naudą bendruomenei ar visai visuomenei, gyvenančiai tam tikroje teritorijoje, o sukuriama vertė nėra matuojama materialiais kriterijais. Viešoji vertė yra artima žmogaus troškimams, poreikiams, vertybėms ir yra kuriama dėl veikėjų ir išteklių sąveikos. Taip dinamiškas ir interaktyvus bendrakūros ryšys padeda spręsti sveikatos, ekonomines, socialines problemas bei patenkinti įvairius vartotojų poreikius. Vertės bendrakūra tarp paslaugos teikėjo ir paslaugos vartotojo ar kitų suinteresuotų šalių, gali vykti tiesioginės sąveikos metu, kada keičiamasi turimais ištekliais ir užtikrinamas paslaugos optimizavimas ją teikiant ir netiesioginės sąveikos metu, kai ištekliais yra keičiamasi prieš arba po paslaugos, užtikrinama partnerystė bei kokybės, prieinamumo tobulinimas. Bendrasis vertės kūrimas yra reikšmingas muziejaus edukacinėse paslaugose, kuriose dalyviams svarbu tobulėti, įgauti naujų žinių bei praplėsti akiratį. Nors viešosios vertės bendrakūros procesas muziejaus edukacinėse paslaugose yra sudėtingas, tačiau, vartotojų sąveikos su muziejaus ištekliais, relikvijomis, personalu metu, gali būti sprendžiamos visuomenei aktualios problemos bei kuriama finansinė, inovacijų ir ekonomikos kapitalo vertė. Apibendrinti teorinę dalį pateikiamas suformuotas teorinis viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose modelis, kuriame yra vaizduojamas viešosios vertės bendrakūros procesas. Nurodomi etapai: prieš paslaugą, per paslaugą ir po paslaugos, kuriuose įgyvendinamos minėtam procesui reikšmingos veiklos.

2. Išnagrinėjus tarptautinius ir Lietuvos strateginius bei teisinius dokumentus galima teigti, kad viešosios vertės bendrakūra muziejų edukacinėse paslaugose yra laikoma prioritetine sritimi. Tarptautiniu lygmeniu skiriamas didelis dėmesys bendradarbiavimui ir turimų išteklių panaudojimui, kurie suteikia galimybę patenkinti visuotinius poreikius. Taip pat yra aktualizuojamas gamtos ir kultūros paveldas, iškeliami kultūros įvairovės apsaugos ir skatinimo prioritetai. Akcentuojama, kad viešosios vertės bendrakūra skatina keistis informacija, plėtoti technologijų ir finansų sektorius, tobulinti kultūros priemones. Europos Sąjungos strateginiuose ir teisiniuose dokumentuose taip pat pabrėžiama viešoji vertė, kuri yra kuriama aktualizuojant kultūros įvairovę ir kultūrinę raišką. Pastebėta, kad viešosios vertės bendrakūra muziejaus edukacinėse paslaugose yra svarbi įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus, bei kuriant tvarią, įtraukią ir novatorišką kultūros politiką. Kita vertus, Lietuvoje, akcentuojamos priemonės skatinančios lūkesčius, švietimo ir kultūros poreikius bei formuojančios žingeidžią, kūrybišką asmenybę. Strateginiuose dokumentuose „Lietuva 2050“ bei „Kultūra 2030“ keliami tikslai ir uždaviniai, apimantys viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose procesą. Aktyvus vartotojų įsitraukimas į kuriamas bei teikiamas muziejaus edukacines paslaugas iškeliamas kaip visuotinai svarbi priemonė, kuri skatina bendradarbiavimą, aktualizuoja kultūros paveldą ir muziejines vertybes, suteikia galimybę dalintis sukauptomis žiniomis bei kitais turimais ištekliais.

3. Atlikus viešosios vertės bendrakūros Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose tyrimą ir išanalizavus gautus duomenis nustatyta, kad viešosios vertės bendrakūros procesas šiose

muziejaus paslaugose dar nėra įgyvendinamas sklandžiai. Pastebėta, kad didžiausi trūkumai yra įvardijami atliekant vartotojų lūkesčių nustatymo ir analizės, prototipų kūrimo ir testo bei iššūkių veiklas. Muziejaus darbuotojai ir edukacinių paslaugų vartotojai nurodo, kad siekiant juos pašalinti, būtina atkreipti dėmesį į teisinį reguliavimą, strateginius ir analitinius darbo metodus. Kita vertus, tam tikros problemos nustatomos tikslų, idėjų generavimo, integracijos, kompetencijos ir tobulinimo veiklose. Išsiaiškinta, kad siekiant išspręsti minėtuose veiklose susiformavusias problemas, svarbu užtikrinti atliekamų darbų kontrolę ir tęstinumą. Verta pastebėti, kad išteklių, įgyvendinimo, grįžtamojo ryšio, refleksijos ir mokymosi veiklos viešosios vertės bendrakūroje yra vertinamos palankiausiai. Muziejaus darbuotojai ir edukacinių paslaugų vartotojai nurodė, kad pastarosios sėkmingai įgyvendinamos dėl artimos partnerystės ir pagalbos vienas kitam. Gautų tyrimo rezultatų apibendrinimui, pasitelkiamas anksčiau sudarytas teorinis viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose modelis, kuriame veiklos yra pažymimos spalvomis: raudona (nustatyti dideli trūkumai), geltona (nustatytos tam tikros problemos), žalia (veikla įgyvendinama sėkmingai). Galima teigti, kad viešosios vertės bendrakūros galimybės Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose yra vertinamos teigiamai. Tai patvirtina muziejaus teisinės bazės pakeitimai, teikiamų edukacinių paslaugų tematikų įvairovė, ekonomiškai ir socialiai pažeidžiamų grupių įtraukimas, aktyvių lankytojų skaičiaus didėjimas bei bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis projektinėje veikloje.

Rekomendacijos

Atsižvelgiant į baigiamojo projekto tikslą – nustatyti viešosios vertės bendrakūros galimybes Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinėse paslaugose – bei įvertinus, kad viešosios vertės bendrakūra muziejaus edukacinėse paslaugose turėtų būti tobulinama, formuluojamos tokios rekomendacijos:

Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ vadovybei:

1. glaudžiai bendradarbiauti plėtojant ilgalaikius ryšius su Tauragės miesto ir rajono edukacines paslaugas teikiančiomis įstaigomis bei visuomeninėmis organizacijomis.
2. organizuoti mokymus muziejaus edukatoriams ir edukacinių paslaugų vartotojams, kuriuose būtų supažindinama su viešosios vertės bendrakūros nauda ir galimybėmis.
3. reguliariai vykdyti muziejaus edukacinių paslaugų vartotojų apklausas, siekiant išsiaiškinti jų lūkesčius bei poreikį dalyvauti viešosios vertės bendrakūroje muziejaus edukacinėse paslaugose.
4. įsteigti naują pareigybę (pvz., komunikacijos koordinatoriaus), kurios funkcijos būtų plėtoti viešosios vertės bendrakūrą tarp vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių bei muziejaus darbuotojų.

Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinių paslaugų vartotojams:

1. dalyvauti muziejaus organizuojamose diskusijose, forumuose ar kituose atviruose renginiuose plėtojant ryšius.
2. teikti muziejui grįžtamąjį ryšį apie gautą paslaugą reflektuojant ir komunikuojant, pateikiant pasiūlymus veiklos tobulinimui galimais kanalais.

Tauragės rajono savivaldybės Kultūros skyriui:

1. parengti bendrines viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose gaires.
2. aktyviai bendradarbiauti su kitų savivaldybių kultūros skyriais, dalijantis viešosios vertės bendrakūros patirtimis, metodais.

Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijai:

1. organizuoti kvalifikacijos tobulinimo mokymus muziejų edukatoriams viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose tema.
2. parengti viešosios vertės bendrakūros muziejų edukacinėse paslaugose metodines rekomendacijas.

Literatūros sąrašas

1. Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>
2. Alshaibani, E., & Bakir, A. (2017). A reading in cross-cultural service encounter: Exploring the relationship between cultural intelligence, employee performance and service quality. *Tourism and Hospitality Research*, 17(3), 249–263. <https://doi.org/10.1177/1467358416651474>
3. Angiola, N., Bianchi, P., & Marino, R. (2013). Cultural Strategies and Public Value Creation: Empirical Evidence. *International Journal of Public Administration*, 36(7), 492–504. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.773032>
4. Bartkutė, R. (2014). Socialinio kapitalo ir kultūros bei kūrybinių industrijų tarpusavio sąveikos paieškos. In *Acta Academiae Artium Vilnensis* (Vol. 72, pp. 31-43).
5. Beyers, W. B. (2002). Culture, Services and Regional Development. *The Service Industries Journal*, 22(1), 4–34. <https://doi.org/10.1080/714005056>
6. Bėkšta, A., Jarockienė, N. (2016). Muziejaus švietimas bendruomenei. Vilnius: Standartų spaustuvė.
https://www.muziejuedukacija.lt/upload/4927/upload_file/Muziejaus_svietimas_bendruomeinei_Mokomoji_priemone_2015.pdf
7. Blomberg, J., & Darrah, C. (2022). *An anthropology of services: Toward a practice approach to designing services*. Springer Nature.
8. Bortkevičiūtė, R. (2017). LIETUVOS MUZIEJŲ VALDYMAS: KELIAS ŠIUOLAIKINIO MUZIEJAUS LINK. *Politologija - Vilniaus Universitetas*, 88(4), 36. <https://doi.org/10.15388/polit.2017.4.11152>
9. Bovaird, T., Flemig, S., Loeffler, E., & Osborne, S. P. (2017). Debate: Co-production of public services and outcomes. *Public Money & Management*, 37(5), 363–364. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1294866>
10. Brandsen, T., & Honingh, M. (2018). Definitions of Co-Production and Co-Creation. In *Co-Production and Co-Creation* (1st ed., pp. 9–17). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315204956-2>
11. Butkutė, J. (2016). Muziejus kaip mokymo (si) aplinka. *Geografija ir edukacija: mokslo almanachas*, 4, 137-147.
12. Criado, J. I., Dias, T. F., Sano, H., Rojas-Martín, F., Silvan, A., & Filho, A. I. (2021). Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts. *International Journal of Public Administration*, 44(6), 451–464. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>
13. Cui, T., & Osborne, S. P. (2023). Unpacking value destruction at the intersection between public and private value. *Public Administration (London)*, 101(4), 1207–1226. <https://doi.org/10.1111/padm.12850>
14. Deviatnikovaitė, I. (2019). Viešasis interesas, viešosios paslaugos ir sutartys kaip viešojo administravimo turinys. *Jurisprudencija*, 26(2), 404–425.
15. Drobny, T., & Vykoupilová, P. (2022). The educational function of museum culture and its reflection in the definition of a museum. New definition of the museum: its pros and cons, p. 81. <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>

16. Gaber, J. (2019). Building "A Ladder of Citizen Participation": Sherry Arnstein, Citizen Participation, and Model Cities. *Journal of the American Planning Association*, 85(3), 188–201. <https://doi.org/10.1080/01944363.2019.1612267>
17. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.
18. Gardziulevičienė, L., Raišys, S. J., & Raišienė, A. G. (2022). Drivers Fostering Citizens to Participate in Co-Creation Process for Public Service Quality. *Organizacijų Vadyba*, 88(88), 55–68. <https://doi.org/10.2478/mosr-2022-0012>
19. Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41, 133-150.
20. Håkonsen, L., & Løyland, K. (2016). Local government allocation of cultural services. *Journal of Cultural Economics*, 40(4), 487–528. <https://doi.org/10.1007/s10824-015-9255-4>
21. Hansson, P., & Öhman, J. (2022). Museum education and sustainable development: A public pedagogy. *European Educational Research Journal EERJ*, 21(3), 469–483. <https://doi.org/10.1177/14749041211056443>
22. Holmqvist, J., Visconti, L. M., Grönroos, C., Guais, B., & Kessous, A. (2020). Understanding the value process: Value creation in a luxury service context. *Journal of Business Research*, 120, 114–126. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.002>
https://www.museums.lt/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_56_62.pdf
23. Jarockienė N. (2009). *Muziejų edukacinės programos: naujos idėjos*. Vilnius: UAB Pozicija. https://www.museums.lt/Sekcijos/Paveikslai/ideju_muge_knyga_mm.pdf
24. Jarockienė, N. (2008). Muziejų edukacinė veikla: istorija, samprata, praktika. *Kurkime ateities muziejų drauge [interaktyvus]* https://www.museums.lt/old/Ateitis/images/Kurkime_ateities_muz_leidinys/leidinys_56_62.pdf
25. Jokubauskienė, R., Patasiene, I., Bakanove, A., & Patasius, M. (2014). Model for evaluation of co-creation possibilities in the enterprise of knowledge-intensive business services. *Social Sciences*, 83(1), 7-16.
26. Juzefovičius, R. (2015). Istorinė atmintis ir Lietuvos kultūros rinkodara. *Tarpdalykiniai kultūros tyrimai*, 3(2), 10-22.
27. Kačerauskas, T. (2014). Kultūrinės industrijos kritika ir kūrybinių industrijų problemos. *LOGOS- A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art*, (81), 80-90.
28. Kiaušienė, I., & Mikalauskiene, A. (2020). Kultūros kuriama vertė darnaus vystymosi kontekste: Baltijos šalių atvejis. *Informacijos mokslai*, 89, 55-72.
29. Kinder, T., & Stenvall, J. (2023). A critique of public service logic. *Public Management Review, ahead-of-print*(ahead-of-print), 1–23. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2182904>
30. Labanauskaitė, D., & Šturalo, O. (2014). Paslaugos kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinimas. *Tiltai: socialiniai mokslai.*, (3), 91-107.
31. Luobikienė, I. (2013). Kūrybinės industrijos ir jų plėtra Lietuvoje. Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje: mokslo darbai: 6-osios Jono Prano Aleksos tarptautinės mokslinės konferencijos „Šiuolaikinio kaimo vizija" medžiaga, (2), 35-41.
32. Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value* (1st ed., pp. xiii–xiii). Cambridge: Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674067820>

33. Osborne, S. P. (2017). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
34. Osborne, S. P., & Strokosch, K. (2013). It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management*, 24(S1), S31–S47. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12010>
35. Osborne, S. P., Nasi, G., & Powell, M. (2021). Beyond co-production: Value creation and public services. *Public Administration (London)*, 99(4), 641–657. <https://doi.org/10.1111/padm.12718>
36. Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., & Strokosch, K. (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*, 82(4), 634–645. <https://doi.org/10.1111/puar.13474>
37. Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?. *Public management review*, 18(5), 639-653.
38. Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2015). The SERVICE Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Services. *British Journal of Management*, 26(3), 424–438. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12094>
39. Pauliukienė J. (2017). *Kokybinių tyrimų etika*. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/02/7702_Kokybiniu_tyrimu_etika.pdf
40. Pocevičienė, R., & Širiakovienė, A. (2010). MOKSLEIVIŲ KŪRYBIŠKUMO UGDYMAS MUZIEJŲ EDUKACINE VEIKLA. *Acta paedagogica Vilnensia*, 25(25), 150–158. <https://doi.org/10.15388/ActPaed.2010.25.3001>
41. Prakapas, Romas, & Butvilas, Tomas. (2011). *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms: mokomasis leidinys*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
42. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. Viešojo politika ir administravimas/Kauno technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Technologija, 2009, Nr. 30.
43. Rakšnys, A. V., & Žilinskienė, D. (2021). Viešojo sektoriaus rinkodaros taikymo raida ir iššūkiai viešojo valdymo modelių evoliucijos kontekste. *Regional Formation & Development Studies*, 33(1).
44. Salemans, L., & Budding, T. (2022). Operationalizing public value in higher education: the use of narratives as an alternative for performance indicators. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 337–363. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09596-4>
45. Skačkauskienė, I., & Vestertė, J. (2018). Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje / Redefining service notion in contemporary management. *Science future of Lithuania*, 10. <https://doi.org/10.3846/mla.2018.364>
46. Sun, C., Tan, G., Chai, X., & Zhang, H. (2023). Analysis on the Satisfaction of Public Cultural Service by Township Residents: A Qualitative Perspective. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 15(9), 7302. <https://doi.org/10.3390/su15097302>
47. Tran, L. U., Gupta, P., & Bader, D. (2019). Redefining professional learning for museum education. *Journal of Museum Education*, 44(2), 135-146.
48. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

49. Vargo, S. L., Koskela-Huotari, K., & Vink, J. (2020). Service-dominant logic: foundations and applications. In *The Routledge handbook of service research insights and ideas* (pp. 3-23). Routledge.
50. Wieland, H., Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2016). Extending actor participation in value creation: an institutional view. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), 210–226. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1095225>
51. Wróblewski, Łukasz, Bilińska-Reformat, K., & Grzesiak, M. (2018). Sustainable Activity of Cultural Service Consumers of Social Media Users—Influence on the Brand Capital of Cultural Institutions. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(11), 3986. <https://doi.org/10.3390/su10113986>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. *Bendras komunikatas Europos Parlamentui ir Tarybai. ES tarptautinių kultūrinių ryšių strategijos kūrimas JOIN(2016) 29 final.*
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016JC0029&from=EN>
2. Europos komisija (2024). *Visuotinės svarbos paslaugos.*
https://commission.europa.eu/topics/single-market/services-general-interest_lt
3. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2021/695, 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, 2021 m. balandžio 28 d. (2021).
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R0695&from=EN>
4. Europos Sąjungos leidinių biuras (2019). *Europos kultūros paveldo veiksmų programa.* doi: 10.2766/949707
5. Gaulė E., Jovarauskienė D., Petrauskienė R., Pravalinskas M., Rauleckas R. (2024). *Viešosios paslaugos vadybos sistemos metodinis vadovas.* <https://vipas.org/>
6. *Jungtinių Tautų „Tarptautinis ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktas“*, 1966 m. gruodžio 16 d., Nr. 2200A (XXI), (1966).
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.174850>
7. Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui, ir regionų komitetui „Nauja Europos kultūros darbotvarkė“ COM (2018) 267.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?qid=1527241001038&uri=COM:2018:267:FIN>
8. *Kūrybiškos Europos programa 2021-2027.*
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2021/690597/EPRS_ATA\(2021\)690597_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2021/690597/EPRS_ATA(2021)690597_EN.pdf)
9. *Lietuvos kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“.* https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/8e579f21682011e99684a7f33a9827ac/afd14f50730d11e99ceae2890faa4193/format/ISO_PDF/
10. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas „Dėl 2021-2030 metų LR Kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programos patvirtinimo“, 2021 m. rugsėjo 29 d., Nr. 781, (2021).
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/8188718121db11ecad9fbbf5f006237b?jfwid=i3h7wm1wn>
11. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas „Dėl kultūros objektų aktualizavimo 2014 – 2020 metų programos patvirtinimo“, 2014 m. spalio 6 d. Nr. ĮV-711 (2014).
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b425eff064b911e4b6b89037654e22b1/JrnLZeNQNF>
12. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas „Dėl Kultūros paso koncepcijos patvirtinimo“, 2018 m. liepos 13 d., Nr. ĮV-572/V-650 (2018)). <https://www.foilex.lt/ta/490263?ref=2>
13. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas „Dėl muziejų plėtros strateginių kryptių 2015 - 2020 metams patvirtinimo“, 2015 m. balandžio 16 d. Nr. ĮV-247, (2015).
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ef6fe420e93a11e4b7b698256c072611>
14. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas „Dėl muziejų plėtros strateginių kryptių 2015-2020 metams patvirtinimo“, 2015 m. balandžio 16 d. Nr. ĮV-247, (2015).

- <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ef6fe420e93a11e4b7b698256c072611>
15. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas „Dėl Muziejų rinkinių valdymo ir tvarkymo nuostatų patvirtinimo“, 2023 m. kovo 31 d. Nr. IV-262, (2023). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/80b72f70d25711ed9b3c9397e1236c2a>
 16. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas „Dėl tolygios kultūrinės raidos įgyvendinimo regionuose tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2018 m. birželio 13 d. Nr. IV-488, (2018). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b428e8506f4011e89bb0cb50d0500eab?jfwid=q8i88lp51>
 17. Lietuvos Respublikos Muziejų įstatymo Nr. I-930 pakeitimo įstatymas, 2023 m. kovo 23 d. Nr. XIV-1819, (2023). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fc590fa2c98211ed9b3c9397e1236c2a>
 18. Pasaulio kultūros ir gamtos paveldo apsaugos konvencija (1972). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.279517>
 19. Tauragės krašto muziejus „Santaka“ (2022) *Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ 2023 m. veiklos planas*. <https://tauragesmuziejus.lt/administracija/>
 20. Tauragės krašto muziejus „Santaka“ (2024). *Apie muziejų*. <https://tauragesmuziejus.lt/apie-muziejų/>
 21. Tauragės rajono savivaldybė (2024) *Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ 2023 m. veiklos ataskaita*. <https://teisineinformacija.lt/taurage/document/31776>
 22. Tauragės rajono savivaldybės tarybos *Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ nuostatai 2023 m. spalio 25 d. Nr. 1-302 (2023)*. <https://teisineinformacija.lt/taurage/document/34046>
 23. UNESCO Konvencija „Dėl kultūros raiškos įvairovės ir skatinimo“, 2005 m. rugsėjo 21 d., (2005). https://unesco.lt/images/Paveldo_programos/raiskosiv.pdf
 24. UNESCO visuotinė kultūrų įvairovės deklaracija. (2001) https://tmde.lrv.lt/uploads/tmde/documents/files/UNESCO%20Visuotine_Kulturu_ivairoves_deklaracija_LT.pdf
 25. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023). https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/27b16cb09db311ee8172b53a675305ab/eccb0b91db6bd6da459055933d350bff/format/ISO_PDF/
 26. Visuotinė lietuvių enciklopedija (2024). *Kultūra*. <https://www.vle.lt/straipsnis/kultura-2/>
 27. Visuotinė lietuvių enciklopedija (2024). *Vertė*. <https://www.vle.lt/straipsnis/verte/>
 28. Visuotinė lietuvių enciklopedija (2024). *Viešosios paslaugos*. <https://www.vle.lt/straipsnis/viesosios-paslaugos/>

Priedai

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacines paslaugas teikiančiam darbuotojui

1. Kaip Jūs galėtumėte apibrėžti edukacinių paslaugų kuriamos viešosios vertės sampratą?
2. Kokią viešąją vertę edukacinės paslaugos kuria muziejaus paslaugų vartotojams?
3. Kaip manote, kokią tiesioginę naudą gauna muziejaus paslaugų vartotojai iš edukacinių paslaugų kuriamos vertės?
4. Ar jūs, kaip muziejaus darbuotojai, esate suinteresuoti muziejaus paslaugų vartotojų dalyvavimu viešosios vertės bendrakūroje? Kodėl?
5. Kokie yra Jūsų organizacijos tikslai viešosios vertės bendrakūros procese muziejaus edukacinėse paslaugose?
6. Kokie, Jūsų nuomone, muziejaus ištekliai yra reikalingi viešosios vertės bendrakūrai edukacinėse paslaugose?
7. Kaip nustatote bendrus edukacinių paslaugų vartotojų lūkesčius? Ar į vartotojų lūkesčius muziejuje yra reaguojama? Kodėl? Kaip?
8. Kaip muziejuje yra generuojamos ir atrenkamos viešosios vertės bendrakūrai plėtoti siūlomos idėjos edukacinėse paslaugose?
9. Kaip yra įvertinamas galimas viešosios vertės bendrakūros idėjų poveikis edukacinėse paslaugose?
10. Kaip viešosios vertės bendrakūros metu, muziejus integruoja savo ir vartotojų išteklius edukacinėse paslaugose?
11. Su kokiais iššūkiais susiduriate viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose metu?
12. Kaip yra įgyvendinamos viešosios vertės bendrakūrai plėtoti atrinktos idėjos edukacinėse paslaugose?
13. Kokių būdu gaunate grįžtamąjį ryšį iš vartotojų apie viešosios vertės bendrakūrą edukacinėse paslaugose?
14. Kaip įgyta vertės bendrakūros patirtis edukacinėse paslaugose yra naudojama tolimesniuose projektuose?
15. Kokioms viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose kompetencijoms ugdyti yra skiriamas didžiausias dėmesys?
16. Kokius viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose tobulinimo veiksmus galėtumėte pasiūlyti?

2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas Tauragės krašto muziejaus „Santaka“ edukacinių paslaugų vartotojui

1. Kaip Jūs galėtumėte apibrėžti edukacinių paslaugų kuriamos vertės sampratą?
2. Kokią vertę edukacinės paslaugos kuria Jums, kaip muziejaus teikiamų paslaugų vartotojams?
3. Kaip manote, kokią tiesioginę naudą gaunate Jūs, kaip muziejaus paslaugų vartotojai, iš edukacinių paslaugų kuriamos vertės?
4. Ar jūs, kaip muziejaus paslaugų vartotojai, esate suinteresuoti dalyvauti viešosios vertės bendrakūroje muziejaus edukacinėse paslaugose? Kodėl?
5. Kokie yra jūsų, kaip vartotojų, tikslai viešosios vertės bendrakūros procese muziejaus edukacinėse paslaugose?
6. Kokius išteklius Jūs galėtumėte pasiūlyti muziejui, kuriant viešąją vertę edukacinėse paslaugose?
7. Kokie yra Jūsų lūkesčiai muziejaus edukacinėms paslaugoms? Ar muziejaus darbuotojai teiraujasi Jūsų lūkesčių? Jei taip, ar į Jūsų lūkesčius muziejaus darbuotojai reaguoja? Kaip? Jei ne, kaip galvojate, kodėl?
8. Kokias idėjas galėtumėte pasiūlyti plėtojant viešosios vertės bendrakūrą muziejaus edukacinėse paslaugose?
9. Kaip, kokiais būdais Jūs muziejui pasiūlote savo idėjas kuriant viešąją vertę edukacinėse paslaugose?
10. Kaip edukacinės paslaugos muziejuje teikimo metu, Jūs integruojate savo vertės kūrimui reikšmingus išteklius?
11. Su kokiais iššūkiais Jūs susiduriate prisidėdami (norėdami prisidėti) prie viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose?
12. Kaip Jūs, kartu su muziejaus darbuotojais, įgyvendinate atrinktas viešosios vertės bendrakūros idėjas edukacinėse paslaugose?
13. Koku būdu Jūs gaunate iš muziejaus darbuotojų grįžtamąjį ryšį apie viešosios vertės bendrakūrą edukacinėse paslaugose?
14. Kaip gautą patirtį Jūs panaudojate prisidėdami prie kitų viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose projektų?
15. Kokias kompetencijas Jums svarbu ugdyti prisidedant prie viešosios vertės kūrimo muziejaus edukacinėse paslaugose?
16. Kaip Jūs galėtumėte prisidėti prie viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose tobulinimo?

3 priedas. Interviu klausimynas

Kl. Nr.	Informantų grupė	Tyrimo klausimas	Ryšys su teorinės dalies šaltiniais
1.	A.1, B.1	Kaip Jūs galėtumėte apibrėžti edukacinių paslaugų kuriamos viešosios vertės sampratą?	Moore'as (2013) teigia, kad viešojoji vertė yra organizacijos veikla vardan misijos, Wieland'as ir kt. (2015), išskiria mainų ir naudojimo sampratas, Salemans'as ir Budding'as (2021) nurodo, kad viešojoji vertė apima asmeninį, viešąjį ir paslaugos interesą, Cui'is ir Osborne'as (2021) pažymi visuomenės vertinamą naudą viešajai sferai.
2.	A.1	Kokią viešąją vertę edukacinės paslaugos kuria muziejaus paslaugų vartotojams?	Bėkšta ir Jarockienė (2016) nurodo, kad viešosios vertės kuriama socialinė sąveika, plėtoja bendravimą ir bendradarbiavimą, Hansoon'as ir Öhman'as (2022) teigia, kad dėl viešosios vertės sprendžiamos visuomenei aktualios problemos.
	B.1	Kokią vertę edukacinės paslaugos kuria Jums, kaip muziejaus teikiamų paslaugų vartotojams?	
3.	A.1	Kaip manote, kokią tiesioginę naudą gauna muziejaus paslaugų vartotojai iš edukacinių paslaugų kuriamos vertės?	Širiakovienė ir Pocevičienė (2010) teigia, kad dėl edukacinių paslaugų kuriamos vertės skatinama vartotojų saviraiška, atvirumas, smalsumas ir lavinama vaizduotė, pasak Bėkštos ir Jarockienės (2016) plėtojamas intelektualinis ugdymas, gilinamos žinios apie kultūrą, ugdomas kūrybiškumas.
	B.1	Kaip manote, kokią tiesioginę naudą gaunate Jūs, kaip muziejaus paslaugų vartotojai, iš edukacinių paslaugų kuriamos vertės?	
4.	A.1	Ar jūs, kaip muziejaus darbuotojai, esate suinteresuoti muziejaus paslaugų vartotojų dalyvavimu viešosios vertės bendrakūroje? Kodėl?	Pasak Jarockienės (2008), edukacinių paslaugų metu, vartotojui suteikiama galimybė prisidėti prie mokslinės veiklos, įgyti patirties, naujų žinių, Gardziulevičienė ir kt. (2020) teigia, kad tokiu būdu didinamas organizacijos skaidrumas.
	B.1	Ar jūs, kaip muziejaus paslaugų vartotojai, esate suinteresuoti dalyvauti viešosios vertės bendrakūroje muziejaus edukacinėse paslaugose? Kodėl?	
5.	A.1	Kokie yra Jūsų organizacijos tikslai viešosios vertės bendrakūros procese muziejaus edukacinėse paslaugose?	Butkutė (2016) teigia, kad organizacijos tikslas patenkinti vartotojo poreikius per švietimo, lavinimo, auklėjimo veiklas, Bėkšta ir Jarockienė (2016) nurodo, kad vartotojas siekia gilinti kultūrinės žinias, ugdyti kūrybiškumą, pasidalinti patirtimi.
	B.1	Kokie yra jūsų, kaip vartotojų, tikslai viešosios vertės bendrakūros procese muziejaus edukacinėse paslaugose?	
6.	A.1	Kokie, Jūsų nuomone, muziejaus ištekliai yra reikalingi viešosios vertės bendrakūrai edukacinėse paslaugose?	Pasak Jarockienės (2008), muziejaus siūlomi ištekliai yra muziejinės vertybės, edukaciniai centrai, patalpos, Damkuvienė ir kt. (2017) nurodo vartotojo ir organizacijos kultūrinius, finansinius, žmogiškuosius, Marcus'as (2016) akcentuoja technologinius, materialinius išteklius.
	B.1	Kokius išteklius Jūs galėtumėte pasiūlyti muziejui, kuriant viešąją vertę edukacinėse paslaugose?	

Kl. Nr.	Informantų grupė	Tyrimo klausimas	Ryšys su teorinės dalies šaltiniais
7.	A.1	Kaip nustatote bendrus edukacinių paslaugų vartotojų lūkesčius? Ar į vartotojų lūkesčius muziejuje yra reaguojama? Kodėl? Kaip?	Cui'is ir Osborne'as (2021) teigia, kad lūkesčiai analizuojami projektuose, Gaulė ir kt. (2024) pabrėžia analizę trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu, vykstant paslaugos dalyvių bendradarbiavimui, Osborne'as (2016) akcentuoja pateikiamą vertės pasiūlymą lūkesčiams atliepti
	B.1	Kokie yra Jūsų lūkesčiai muziejaus edukacinėms paslaugoms? Ar muziejaus darbuotojai teiraujasi Jūsų lūkesčių? Jei taip, ar į Jūsų lūkesčius muziejaus darbuotojai reaguoja? Kaip? Jei ne, kaip galvojate, kodėl?	
8.	A.1	Kaip muziejuje yra generuojamos ir atrenkamos viešosios vertės bendrakūrai plėtoti siūlomos idėjos edukacinėse paslaugose?	Criado'as ir kt. (2021) teigia, kad idėjos pristatomos, išbandoma paslaugoje, kuriama jų vertinimo sistema, Bayers'as (2010) nurodo, kad kasdieniame žmogaus gyvenime dalijamės savo mintimis, Tran'as ir kt. (2019) akcentuoja, kad tai lemia gyvenimiška patirtis, plėtojami ryšiai ir naujai įgyjamos žinios.
	B.1	Kokias idėjas galėtumėte pasiūlyti plėtojant viešosios vertės bendrakūrą muziejaus edukacinėse paslaugose?	
9.	A.1	Kaip yra įvertinamas galimas viešosios vertės bendrakūros idėjų poveikis edukacinėse paslaugose?	Pasak Jokūbauskienės ir kt. (2014), svarbus idėjos produktyvumas, rizikos mažinimas, investicijų grąža, strateginis ir konkurencinis pranašumas, Gaulė ir kt., (2024) teigia, kad idėjų poveikis išsiaiškinamas per (iš)ugdomus lankytojų pajėgumus, tobulinamas kompetencijas kuriamą gerovę.
	B.1	Kaip, kokiais būdais Jūs muziejui pasiūlote savo idėjas kuriant viešąją vertę edukacinėse paslaugose?	
10.	A.1	Kaip viešosios vertės bendrakūros metu, muziejus integruoja savo ir vartotojų išteklius edukacinėse paslaugose?	Pasak Vargo ir kt. (2020), socialiniai ir ekonominiai veikėjai natūraliai indikuoja išteklius, Wieland'as ir kt. (2015) teigia, kad išteklius integruoja (su) kuriama veikėjų sistema, Jokūbauskienė ir kt., (2014) nurodo, kad ištekliams pagrindžiamas teikėjo ir vartotojo santykis.
	B.1	Kaip edukacinės paslaugos muziejuje teikimo metu, Jūs integruojate savo vertės kūrimui reikšmingus išteklius?	
11.	A.1	Su kokiais iššūkiais susiduriate viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose metu?	Criado'as ir kt. (2021) mini inovacijų plėtros iššūkius, pasak Marcus'o (2016) iššūkiais skatinamos vartotojų kompetencijos ir įgūdžiai, Torfing'as ir kt. (2019) teigia, kad iššūkiai kyla keičiantis savo žiniomis, kompetencijomis, idėjomis, ištekliais.
	B.1	Su kokiais iššūkiais Jūs susiduriate prisidėdami (norėdami prisidėti) prie viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose?	
12.	A.1	Kaip yra įgyvendinamos viešosios vertės bendrakūrai plėtoti atrinktos idėjos edukacinėse paslaugose?	Gardziulevičienė ir kt. (2020), teigia, kad idėjos įgyvendinamos per bendradarbiavimu grindžiamą valdymą, pasak Torfing'o ir kt. (2019) idėjos padeda sukurti naujus planus, politikas, strategijas ir spręsti problemas.
	B.1	Kaip Jūs, kartu su muziejaus darbuotojais, įgyvendinate atrinktas viešosios vertės bendrakūros idėjas edukacinėse paslaugose?	

Kl. Nr.	Informantų grupė	Tyrimo klausimas	Ryšys su teorinės dalies šaltiniais
13.	A.1	Kokiu būdu gaunate grįžtamąjį ryšį iš vartotojų apie viešosios vertės bendrakūrą edukacinėse paslaugose?	Pasak Marcus'o (2016), grįžtamasis ryšys gaunamas tiesiogiai sukuriamu turiniu, tiesioginiu arba pažintiniu būdu.
	B.1	Kokiu būdu Jūs gaunate iš muziejaus darbuotojų grįžtamąjį ryšį apie viešosios vertės bendrakūrą edukacinėse paslaugose?	
14.	A.1	Kaip įgyta vertės bendrakūros patirtis edukacinėse paslaugose yra naudojama tolimesniuose projektuose?	Tran'as ir kt., (2019) teigia, kad gauta patirtis svarbi plėtojant lyderystę, organizacijos pasiekiamumą, ugdomą pagarbą ir kompetencijas, pasak Osborne'o ir kt. (2013), gauta patirtis prisideda prie paslaugos teikimo dizaino elementų, efektyvumo, planavimo.
	B.1	Kaip gautą patirtį Jūs panaudojate prisidedami prie kitų viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose projektų?	
15.	A.1	Kokioms viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose kompetencijoms ugdyti yra skiriamas didžiausias dėmesys?	Pasak Gaulės ir kt. (2024), tobulinamos savarankiškumo ir gerovės kūrimo kompetencijos, Bėkšta ir Jarockienė (2016) mini socialinės sanglaudos kompetencijas, Tran'as ir kt. (2019) akcentuoja lyderystę ir socialines kompetencijas.
	B.1	Kokias kompetencijas Jums svarbu ugdyti prisidedant prie viešosios vertės kūrimo muziejaus edukacinėse paslaugose?	
16.	A.1	Kokius viešosios vertės bendrakūros edukacinėse paslaugose tobulinimo veiksmus galėtumėte pasiūlyti?	Ferrer-Yulfo'as (2022) teigia, kad svarbu tobulinti visuomenės ir organizacijos santykius, įgūdžius, pasak Gaulės ir kt. (2024), vykdomų paslaugų vadybą ir kompetencijas.
	B.1	Kaip Jūs galėtumėte prisidėti prie viešosios vertės bendrakūros muziejaus edukacinėse paslaugose tobulinimo?	