

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

Kristina KULIKAUSKIENĖ

**SOCIALIAI ĮTRAUKIOS BIBLIOTEKOS KŪRIMAS:
PASLAUGŲ NEĮGALIESIEMS PLĖTOJIMO ASPEKTAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2020

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

Kristina KULIKAUSKIENĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**SOCIALIAI ĮTRAUKIOS BIBLIOTEKOS KŪRIMAS:
PASLAUGŲ NEĮGALIESIEMS PLĖTOJIMO ASPEKTAS**

Magistro darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

**Darbo vadovė:
prof. dr. Laima Liukinevičienė**

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Kulikauskienė K. (2020). Socialiai įtraukios bibliotekos kūrimas: paslaugų neįgaliesiems plėtojimo aspektas. Viešojo valdymo magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė – prof. dr. L. Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, 112 p. (129 p.)

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe išnagrinėta įtraukios ir socialiai atsakingos bibliotekos samprata ir ištirtos šios koncepcijos, kaip organizacinio pokyčio, įgyvendinimo galimybės Šiaulių regiono bibliotekose. Teorinėje darbo dalyje, taikant mokslinės literatūros analizės metodą, išsamiai išanalizuoti esminiai įtraukios organizacijos, bibliotekų vaidmenų kaitos, paslaugų neįgaliesiems teikimo bei pokyčių valdymo viešosiose organizacijose aspektai, išnagrinėtos teisinių dokumentų, reglamentuojančių neįgaliųjų įtrauktį į visuomeninį bei kultūrinį gyvenimą, nuostatos. Ši analizė įgalino pagrįsti teorinę socialiai įtraukios bibliotekos koncepciją, numatyti jos įgyvendinimo galimybes bei sukurti teorinį neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelį. Empirinėje darbo dalyje, taikant turinio analizės metodą, išnagrinėti pagrindiniai Šiaulių regiono bibliotekų 2014–2019 metų veiklos dokumentai (metiniai veiklos planai ir metinės veiklos ataskaitos), kurių analizė leido įvertinti bibliotekų pasirengimą tapti įtraukiomis organizacijomis. Taikant interviu elektroniniu paštu metodą, ištirta Šiaulių regiono neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų, bibliotekų vadovų nuomonė apie bibliotekų teikiamų paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitiktį, numatytos šių paslaugų tobulinimo galimybės. Tyrimo rezultatai parodė, jog besikeičiantis visuomenės požiūris į viešąsias paslaugas ir jų prieinamumo didinimą sąlygoja bibliotekų vaidmenų kaitą bei sukuria prielaidas neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimui. Tyrimo metu paaiškėjo, jog įtraukios bibliotekos kūrimo procesas apima esminius pokyčių valdymo etapus – pokyčių, siejamų su bibliotekų paslaugų neįgaliesiems plėtojimu, inicijavimą, įgyvendinimą bei įtvirtinimą. Šiame procese ypatingai svarbus vienos iš bibliotekos socialinių dalininkų grupių – neįgaliųjų ir juos atstovaujančių organizacijų – poreikių vertinimas, jų įtraukimas į paslaugų planavimo, kūrimo, įgyvendinimo ir vertinimo veiklas. Įtraukios bibliotekos kūrimo procese taip pat labai svarbus nuoseklus su paslaugomis neįgaliesiems susijusių veiklų planavimas, vykdymas, pasiektų rezultatų vertinimas, reikiamų intervencijų bei pokyčius įgalinančių veiksmų pasirinkimas. Remiantis teorinio bei empirinio tyrimo duomenimis, šiame darbe buvo pagrįstas bibliotekos, kaip neįgaliuosius įtraukiančios organizacijos, modelio praktinis pritaikomumas numatant veiklos tobulinimo galimybes, paremtas esminiais pokyčių valdymo etapais, kurios įgalina patobulinti Šiaulių regiono bibliotekų veiklos valdymą paslaugų neįgaliesiems srityje.

Raktiniai žodžiai: socialinė įtrauktis, neįgaliuosius įtraukianti biblioteka, pokyčių valdymas

Kulikauskienė K. (2020). The Creation of Socially Inclusive Library: the Aspect of the Development of Services for Disabled. Public administration Master's Thesis. Research supervisor – prof. dr. L. Liukinevičienė. Šiauliai University, Institute of Regional Development, Šiauliai, p. 112 (p. 129).

SUMMARY

The Master's thesis analyzes the concept of the inclusive and socially responsible library and explores the possibilities of implementing this concept as an organizational change in the libraries of Šiauliai region. In the theoretical part of the thesis, by applying the method of scientific literature analysis, the essential aspects of inclusive organization were investigated. The analysis of library role change, library services for disabled, change management in public organizations and the provisions of legal documents regulating the inclusion of disabled people in social and cultural life was carried. This analysis made it possible to substantiate the theoretical concept of a socially inclusive library, to foresee the possibilities of its implementation and to create a theoretical model of inclusive library. In the empirical part of the thesis, by applying the content analysis method, the main activity documents (annual activity plans and annual activity reports) of Šiauliai region libraries of 2014–2019 were analyzed. This analysis showed the readiness of libraries to become inclusive organizations. By applying the method of e-mail interview, the opinion of organizations, representing the disabled in Šiauliai region and the heads of libraries was investigated. This analysis showed the correspondence between the library services and the needs of the disabled. The results of the research showed that changing public attitudes towards public services lead to changes in the roles of libraries and create conditions for the development of socially inclusive library. The research revealed that the process of creating an inclusive library involves the essential stages of change management – initiating, implementing, and consolidating changes, associated with the development of library services for the disabled. In this process, the assessment of the needs of one of the library's stakeholders, the disabled and their representatives, and their involvement in the planning, design, implementation and evaluation of library services are very important. Consistent planning, implementation of planned activities, evaluation of achieved results, selection of appropriate interventions and change enabling factors are important factors in the change management process, which is necessary for inclusive library development. The data obtained during the theoretical and empirical research allowed to investigate the practical applicability of the inclusive library model, which was developed in this paper. This paper also provides guidelines for the improvement of Šiauliai region libraries' management and services for the disabled in order to increase the inclusion of disabled people in libraries activities.

Keywords: Social Inclusion, Inclusive Library, Change Management

TURINYS

SANTRAUKA	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PRIEDŲ SĄRAŠAS	9
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	10
ĮVADAS	12
I. TEISINĖS IR TEORINĖS SOCIALIAI ĮTRAUKIOS BIBLIOTEKOS KŪRIMO PRIELAIDOS PASLAUGŲ NEĮGALIESIEMS TOBULINIMO ASPEKTU	16
1.1. Socialiai įtraukios organizacijos, kaip pokyčių viešosiose organizacijose krypties, koncepcijos teorinis pagrindimas	16
1.2. Teisinės ir teorinės įtraukios bibliotekos kūrimo prielaidos	19
1.2.1. JT, ES bei LR teisiniai ir strateginiai dokumentai, reglamentuojantys neįgaliųjų įtraukties didinimo bei paslaugų prieinamumo užtikrinimo svarbą bibliotekose	19
1.2.2. Bibliotekos vaidmenų kaita kaip pokyčius lemiantis veiksnys	22
1.2.3. Bibliotekos, kaip socialiai įtraukios organizacijos, tenkinančios socialinių dalininkų poreikius, koncepcija	24
1.3. Neįgaliųjų poreikių analizė siekiant apibrėžti bibliotekų paslaugų tobulinimo kryptis socialinės įtraukties didinimo srityje	26
1.3.1. Bibliotekų paslaugos negalią turintiems asmenims	26
1.4. Teorinis neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelis	28
II. TEORINIŲ POKYČIŲ VALDYMO ASPEKTŲ ANALIZĖ SIEKIANT IŠTIRTI ESMINIUS POKYČIŲ ĮGYVENDINIMO PRINCIPUS NEĮGALIŲJŲ ĮTRAUKTIES Į BIBLIOTEKOS VEKLAS DIDINIMO SRITYJE	32
2.1. Pokyčius lemiantys veiksniai bei pokyčių tipologija viešųjų organizacijų veiklos kontekste	32
2.1.1. Organizacijos pokyčių sąvokos apibrėžtis moksle	32
2.1.2. Organizacinių pokyčių tipai ir organizacijose įgyvendinamų pokyčių integralumas	33
2.2. Svarbiausi pokyčių valdymo aspektai viešųjų organizacijų veiklos kontekste	34
2.2.1. Pokyčių valdymo sąvokos apibrėžimas moksle	35
2.2.2. Pokyčių valdymo modeliai	36
2.3. Pokyčių valdymo proceso analizė viešojo sektoriaus organizacijose	37
2.3.1. Pokyčių valdymo etapai	38
2.3.1.1. Pokyčių inicijavimo etapas	39
2.3.1.2. Pokyčių įgyvendinimo etapas	40
2.3.1.3. Pokyčių įtvirtinimo etapas	41
2.3.2. Pokyčių kliūtys ir pasipriešinimas pokyčiams	42
2.4. Pokyčių valdymo proceso, kuriant įtraukią biblioteką, etapai, kryptys ir pokyčius įgalinantys veiksniai	42
III. TYRIMO METODOLOGIJA, INSTRUMENTARIJUS IR ETIKA	46
3.1. Tyrimo strategija	46
3.2. Socialinių dalininkų teorija kaip metodologinis neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimo pagrindimas	46
3.3. Tyrimo organizavimas	48
3.3.1. Tyrimo metodai	48
3.3.2. Informantų atranka	49
3.3.3. Tyrimo eiga	50
3.4. Tyrimo etika	50

IV. NEĮGALIUOSIUS ĮTRAUKIANČIOS BIBLIOTEKOS KŪRIMO GALIMYBIŲ ŠIAULIŲ REGIONO BIBLIOTEKOSE KOKYBINIS TYRIMAS ORGANIZACINIO POKYČIO VALDYMO ASPEKTU	51
4.1. Neįgaliųjų įtraukties į Šiaulių regiono bibliotekų veiklas situacijos analizė.....	51
4.1.1. Bibliotekų tinklo apžvalga LR ir Šiaulių regiono mastu	51
4.1.2. Neįgaliųjų vartotojų sutelkimas Šiaulių ir Telšių apskričių bibliotekose	52
4.2. Šiaulių regiono bibliotekų veiklos dokumentų analizė siekiant įvertinti pasirengimo tapti neįgaliuosius įtraukiančiomis organizacijomis situaciją.....	53
4.2.1. Paslaugų neįgaliesiems inicijavimo situacijos įvertinimas remiantis Šiaulių regiono SVB 2015–2019 metų veiklos planų analizės rezultatais	53
4.2.2. Paslaugų neįgaliesiems įgyvendinimo situacijos įvertinimas remiantis Šiaulių regiono SVB 2014–2018 metų veiklos ataskaitų analizės rezultatais	56
4.3.2. Šiaulių regiono SVB veiklos dokumentų analizės rezultatų apibendrinimas.....	60
4.3. Šiaulių regiono neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų bei savivaldybių viešųjų bibliotekų vadovų nuomonės tyrimo rezultatų analizė	61
4.3.1. Vaidmenys, kuriuos įgyvendina bibliotekos siekdamos atliepti neįgaliųjų poreikius	62
4.3.2. Priežastys, lemiančios neįgaliųjų nesilankymą bibliotekose.....	64
4.3.3. Neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo galimybės nacionaliniu bei savivaldos lygmenimis.....	66
4.3.4. Neįgaliųjų dalyvavimas įtraukios bibliotekos kūrimo procese	68
4.3.5. Bibliotekų aplinkos pritaikymas neįgaliesiems.....	70
4.3.6. Bibliotekų paslaugos neįgaliesiems	74
4.3.7. Bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimas	82
4.3.8. Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo plėtojimas.....	84
4.3.8. Bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimas.....	87
4.3.9. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	89
4.4. Neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelio įgyvendinimo galimybės Šiaulių regiono bibliotekose ir paslaugų neįgaliesiems tobulinimo kryptys	92
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	96
LITERATŪRA.....	100
PRIEDAI	109

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Visuomenės poreikių svarba bibliotekos vaidmenų formavimuisi ir įtraukios bibliotekos kūrimui ...	24
2 pav. Bibliotekos socialinės atsakomybės lygmenys	25
3 pav. Teorinis neįgaliosius įtraukiančios bibliotekos modelis	29
4 pav. Organizacinių pokyčių sritys	34
5 pav. J. Hayes pokyčių valdymo modelis	36
6 pav. Įtraukios bibliotekos kūrimui reikalingų pokyčių valdymo etapai, kryptys ir rėmimo sistema	43
7 pav. Neįgalių vartotojų sutelkimas Šiaulių regiono bibliotekose 2015 – 2017 m., proc.	52
8 pav. Bibliotekų, kurių infrastruktūra pritaikyta neįgaliesiems, proc.	57
9 pav. Bibliotekų, teikiančių informacines paslaugas neįgaliesiems, proc.	58
10 pav. Bibliotekų, teikiančių kultūrinės ir edukacines paslaugas neįgaliesiems, proc.	58
11 pav. Bibliotekų, kurių darbuotojai tobulino kompetencijas paslaugų neįgaliesiems srityje, proc.	59
12 pav. Bibliotekų, bendradarbiaujančių su neįgaliųjų organizacijomis, proc.	59
13 pav. Bibliotekų, vykdančių projektus neįgaliesiems, proc.	60
14 pav. Neįgaliosius įtraukiančios bibliotekos modelis	91

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įtraukios organizacijos apibrėžtis moksle	17
2 lentelė. JT, ES bei LR teisiniai ir strateginiai dokumentai, reglamentuojantys lygias neįgaliųjų teises gauti kultūrinės, edukacinės ir informacinės paslaugas	20
3 lentelė. LR teisiniai ir strateginiai dokumentai, reglamentuojantys bibliotekų veiklą socialinės atskirties mažinimo srityje	21
4 lentelė. Moksliniai pokyčių sąvokos apibrėžimai	32
5 lentelė. Moksliniai pokyčių valdymo sąvokos apibrėžimai	35
6 lentelė. Bibliotekų vaidmenys neįgaliųjų poreikių tenkinimo kontekste	62
7 lentelė. Neįgaliųjų lankymąsi bibliotekose ribojantys veiksniai	65
8 lentelė. Neįgaliųjų įtrauktis į bibliotekų veiklas didinimo galimybės nacionaliniu lygmeniu	66
9 lentelė. Neįgaliųjų įtrauktis į bibliotekų veiklas didinimo galimybės savivaldos lygmeniu	68
10 lentelė. Neįgaliųjų įtrauktis į paslaugų kūrimo ir vertinimo procesą	69
11 lentelė. Bibliotekų infrastruktūros ir technologinės įrangos pritaikymas neįgaliesiems	70
12 lentelė. Infrastruktūros ir technologinės įrangos pritaikymo sprendimai, didinantys bibliotekų prieinamumą neįgaliesiems	73
13 lentelė. Bibliotekų informacijos šaltinių, informacinių paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitiktis	75
14 lentelė. Sprendimai, galintys padidinti bibliotekų informacijos šaltinių atitiktį neįgaliųjų poreikiams	78
15 lentelė. Bibliotekų renginių prieinamumas neįgaliesiems	79
16 lentelė. Sprendimai, galintys padidinti bibliotekų renginių ir neįgaliųjų poreikių atitiktį	82
17 lentelė. Bibliotekų darbuotojų kompetencijų vertinimas bei tobulinimo galimybės	82
18 lentelė. Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo siekiant didinti neįgaliųjų socialinę įtrauktį galimybės	85
19 lentelė. Bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimas	87

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Įtraukios bibliotekos koncepcijos operacionalizacija	109
2 priedas. Magistro darbo loginė schema	110
3 priedas. Tyrimo problemų laukas	111
4 priedas. Tyrimo strategija	113
5 priedas. Tyrimo įgyvendinimo grafikas	115
6 priedas. Neįgaliųjų pasiskirstymas pagal negalios grupes	116
7 priedas. Negalią turinčių asmenų skaičiai Šiaulių ir Telšių apskrityse 2015–2017 m.	116
8 priedas. Bibliotekų vartotojų patiriami sunkumai pagal negalios grupes	117
9 priedas. Pokyčių tipologija	119
10 priedas. Pokyčių valdymo modeliai	121
11 priedas. Interviu klausimynas neįgaliųjų organizacijų vadovams	123
12 priedas. Interviu klausimynas bibliotekų vadovams	126

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Biblioteka – įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, veikiantis informacijos sklaidos, kultūros, mokslo ir švietimo srityse ir vykdamas bibliotekų veiklą, arba juridinio asmens, turinčio teisę vykdyti bibliotekų veiklą, struktūrinis padalinys (LR bibliotekų įstatymas, 1995).

Bibliotekų veikla – dokumentų kaupimas, tvarkymas, sisteminimas, saugojimas, skaitmeninimas, panauda ir viešinimas, bibliografavimas, kultūrinių ir edukacinių programų organizavimas, kultūros plėtra, galimybės naudotis viešaisiais informacijos šaltiniais, nepaisant informacijos pateikimo būdo, formos ir laikmenos, neatsižvelgiant į autorių ar užfiksuotų žinių politinę ar ideologinę orientaciją, užtikrinimas (LR bibliotekų įstatymas, 1995).

Institucija – tai platus ir daugiareikšmis terminas, kuriuo gali būti apibūdinamos tam tikros struktūros, teisiniai vienetai ir normos, kurios vienaip ar kitaip prisideda prie tvarkos visuomenėje organizavimo (JT darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų, 2015).

Integracija – tai neįgalaus asmens įtraukimas į visuomenę. Integracija reiškia skirtumų pripažinimą suteikiant vietą žmogui, kuris kitaip būtų atstumtas ar izoliuotas (Barker, 2011).

Įtrauki biblioteka – tai tokia biblioteka, kurios paslaugos yra prieinamos visų skirtingų visuomenės socialinių grupių atstovams, tai biblioteka, kuri rūpinasi savo darbuotojų gerove, kompetencijų tobulinimu, vartotojų poreikių tenkinimu, telkia bendruomenę į savo veiklas įtraukdama skirtingus žmones (Racelis, 2018).

Įtrauki organizacija – suteikianti visiems vienodas galimybes naudotis jos paslaugomis bei ištekiais. Jos veikla yra paremta universalumo ir nediskriminavimo principais, kurie užtikrina galimybę organizacijos paslaugomis naudotis socialiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms (Pasaulinė darnaus vystymosi ataskaita, 2016).

Įtrauktis – tai kiekvieno žmogaus priėmimas ir vertinimas nepaisant jo amžiaus, lyties, pažiūrų ar negalios (Barker, 2011).

Negalia – tai bet koks sutrikimas, sindromas, liga, trauma ar pakenkimas, kuris atima, sumažina arba apriboja asmens galimybę užsiimti kasdiene veikla ir jaustis visaverčiu visuomenės nariu (LR neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas, 2005).

Neįgalumas – dėl asmens kūno sandaros ir funkcijų sutrikimo bei nepalankių aplinkos veiksnių sąveikos atsiradęs ilgalaikis sveikatos būklės pablogėjimas, dalyvavimo visuomenės gyvenime ir veiklos galimybių sumažėjimas (LR neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas, 2005).

Organizacija – tai žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai ar darbams atlikti, turintis tam reikalingą turtą ir valdymo organus (Sakalas ir kt., 2016).

Pokyčiai – tai pasikeitimai organizacijos struktūroje, valdyme, žmogiškųjų išteklių politikoje, veiklos procesuose (Jalagat, 2015).

Pokyčių valdymas – tai planuotas ir sistemingas procesas, per kurį taikant vadybinius elementus organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą, yra prisidedama prie organizacinio efektyvumo didinimo, gebėjimo reaguoti į aplinkos reikalavimus bei atliepti vartotojų poreikius (Butt ir kt., 2018).

Prieinamumas – tai situacija, kai bet koks objektas gali būti pasiekiamas ir naudojamas bet kurio individo, o kliūtys, galinčios riboti prieinamumą, yra pašalintos (Subramaniam ir kt., 2013).

Sisteminis barjeras – tai kliūtis arba apribojimas, neleidžiantis individui arba tam tikrai visuomenės grupei užtikrinti lygias teises (Clarke, 2012).

Socialiai atsakinga organizacija – tai organizacija, kuri prisiima atsakomybę už savo socialinių dalininkų ir visos visuomenės plačiąją prasme poreikių tenkinimą bei gerovės kūrimą (Mežinska ir kt., 2015).

Socialinė nuostata – tai žmogaus pozicija objekto (asmens, grupės, situacijos, vertybės) atžvilgiu, reiškianti tam tikrą laikyseną ar elgesį (Clarke, 2012).

Universalus dizainas – tai toks gaminių ir aplinkos kūrimas, kai jais kuo platesniu mastu be jokio specialaus pritaikymo gali naudotis visi (nepaisant, ar turi žmogus specialiųjų poreikių), taip darant aplinką – fizinę bei informacinę – visiems prieinamą (Subramaniam ir kt., 2013).

Viešoji biblioteka – visiems vartotojams prieinama biblioteka, kaupianti ir sauganti universalų teritorijos (apskritis, savivaldybės), kurioje ji yra, bendruomenės poreikius tenkinantį dokumentų fondą, teikianti gyventojams informacijos ir viešosios interneto prieigos paslaugas, vykdanči kraštotyros, sociokultūrinės edukacijos, skaitymo skatinimo, informacinio raštingumo ir kitas su bibliotekų veikla susijusias neformaliojo švietimo programas ir projektus (LR bibliotekų įstatymas, 1995).

Žmogus su negalia – tai asmuo, kuris dėl įgimtos ar įgytos fizinės, protinės negalios iš dalies ar visiškai negali kontroliuoti savo asmeninio, socialinio gyvenimo, atlikti savo pareigų ar naudotis teisėmis (LR neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas, 2005).

IVADAS

Tyrimo aktualumas

Būdamos viešojo sektoriaus organizacijos, bibliotekos šiandieniniame pasaulyje susiduria su pokyčiais ir būtinybe keistis. Bibliotekų veiklos kontekste pokyčiai valstybės mastu ir politinių programų kaita lemia pokyčius pačiose bibliotekose ir veikia joms keliamų tikslų įvairovę. Šiandieninė visuomenė iš bibliotekų tikisi informacijos šaltinių prieinamumo, kultūrinių ir edukacinių veiklų pasiūlos, mokymosi visą gyvenimą galimybių užtikrinimo, skaitmeninės bei socialinės atskirties mažinimo. Šie tikslai įpareigoja bibliotekas patenkinti visuomenės ir visų socialinių dalininkų poreikius, prisidėti didinant neįgaliųjų įtrauktį, taigi bibliotekos turi dėti visas pastangas, kad įvykdytų savo socialines paslaugas visuomenei. Paslaugų neįgaliesiems teikimas nėra nauja bibliotekų veikla, tačiau besikeičiantys visuomenės poreikiai reikalauja naujo požiūrio į šių socialinių dalininkų grupę ir atitinkamo paslaugų tobulinimo šioje srityje. Neįgaliųjų įtraukties didinimo procesas yra nulemtas išorinių (valstybės politika, strateginių dokumentų nuostatos, skirtingų visuomenės grupių poreikiai) bei vidinių (bibliotekų vaidmenų, vidinės kultūros, socialinių dalininkų poreikių kaita) veiksnių, kurie reikalauja sistemingai įgyvendinti pokyčius šioje srityje.

Šiame kontekste išryškėja bibliotekų *socialinės atsakomybės* ir *įtraukties svarba* bei indėlis į visuomenės gerovę. Bibliotekų, kaip socialiai įtraukčių organizacijų, svarbą savo tyrimuose pabrėžė Clarke (2012), Gaskin (2015), King (2017), Pereyaslavskaja ir Abba (2015), Racelis (2018), Koller ir kt. (2018) akcentuodami, jog socialiai įtrauktis bibliotekos rūpinasi tiek savo socialinių dalininkų, tiek visos visuomenės plačiąja prasme poreikiais. Todėl bibliotekų paslaugos turi būti prieinamos visiems asmenims nepaisant amžiaus, lyties, rasės ar negalios. Kaip ir visi kiti piliečiai, neįgalieji turi tas pačias teises dalyvauti bendruomenės gyvenime, veiklose, renginiuose, kuriuose dalyvauja ir negalios neturintys žmonės. Tačiau šios teisės neįgaliesiems dažnai neužtikrinamos, o negalią turintys asmenys patiria socialinę atskirtį (Ruškus, 2002). Bibliotekos, turėdamos platų įstaigų tinklą, didelę paslaugų įvairovę ir aptarnaudamos skirtingo amžiaus bei įvairių visuomenės grupių atstovus, gali būti socialinio teisingumo vykdytojos užtikrinamos visiems be išimties visuomenės nariams, tarp jų ir neįgaliesiems, prieigą prie informacijos šaltinių ir sudarydamos galimybę dalyvauti edukacinėse bei kultūrinėse veiklose. Būtent bibliotekos turi unikalią galimybę mažinti socialinę atskirtį tapdamos įtraukiomis organizacijomis, atviromis ir prieinamomis visiems žmonėms (Kaeding, 2015).

Besikeičiantys visuomenės lūkesčiai veikia ir *bibliotekų vaidmenų kaitą* – bibliotekos tampa bendruomenės centrais, kuriuose vykdomos mokymosi visą gyvenimą veiklos, suteikiama prieiga prie informacijos šaltinių, organizuojami kultūriniai ir informaciniai renginiai, žmonės jose renkasi praleisti laisvalaikį. Bibliotekų vaidmenų kaita yra aktuali mokslinių tyrimų tema, šį konceptą tyrė tokie autoriai, kaip Leckie, Buchman (2007), Mažeikienė ir kt. (2006), Simmons (2005), Dargienė (2007), Duobinienė, Tautkevičienė (2002), Petraitytė (2013), Delaney, Bates (2015), Juchnevič (2015, 2016), Pečeliūnaitė (2017), Hughes (2017), Mulliken (2017), Bivenis (2018), Strover (2019), jie nurodė pagrindinius bibliotekų vaidmenų kaitą lemiančius aspektus ir nurodė esminius skirtingų vaidmenų bruožus.

Esminis faktorius, įgalinantis bibliotekas atlikti naujus vaidmenis, laiku reaguoti ne tik į nuolat besikeičiančius kultūrinius, bet ir į socialinius visuomenės poreikius bei tapti įtraukiomis organizacijomis, yra sistemingas visuomenės pokyčių stebėjimas, nuolatinis pasirengimas ir gebėjimas valdyti pokyčius. Adaptyvios pokyčiams organizacijos būseną arba nuoseklus pokyčių valdymas bibliotekoms suteikia galimybę reaguoti į aplinkos reikalavimus ir juos atliepti, numatyti siektinus tikslus, priemones bei veiklas, reikalingas pokyčiams įgyvendinti, projektuoti bibliotekų ateities viziją ir numatyti, kokiomis organizacijomis bibliotekos siekia būti ateityje. Todėl siekiant atliepti šiandieninės visuomenės keliamus reikalavimus dėl paslaugų kokybės bei prieinamumo užtikrinimo skirtingų visuomenės grupių, tarp jų ir neįgaliųjų, ypač aktualu numatyti esminius pokyčių valdymo bibliotekose aspektus, kurie įgalintų jas tapti įtraukiomis organizacijomis. Pokyčių valdymą viešosiose organizacijose tyrė tokie užsienio ir mūsų šalies autoriai, kaip Pollitt, Bouckaert (2004), Kotter, Schlesinger (2008), Hayes (2010), Šaparnienė (2011), Raipa (2014), Van Der Voet ir kt. (2015), Jalagat

(2015), Lipinski, Jamro (2018), Kiurienė (2019), Baran, Filipkowski, Stockwell (2019). Jie savo tyrimuose nurodė svarbiausius pokyčių valdymo viešosiose organizacijose etapus, kryptis, nagrinėjo pokyčių valdymą lemiančius veiksnius bei pokyčių įgyvendinimą padedančius užtikrinti veiksnius. Neįgaliųjų įtraukties didinimo aspektu bibliotekos kaita gali būti vertinama kaip pokytis nuo įprasto veiklos vykdymo iki siekio tapti įtraukia, dinamiška ir socialiai atsakinga organizacija, kuri atliepia visuomenės poreikius (Clarke, 2012). Todėl pokyčių valdymo bibliotekose analizė siekiant didinti neįgaliųjų įtrauktį, kartu išgryninant įtraukties bibliotekos koncepciją kaip siektiną pokyčių rezultatą, gali prisidėti tobulinant bibliotekų paslaugų neįgaliesiems kokybę. Todėl aktualu tirti, ar bibliotekos, kaip viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos, yra pasirengusios plėtoti jau turimas ir kurti naujas paslaugas, ar jos yra kompetentingos priimti laikmečio iššūkius ir tapti socialiai įtraukiomis institucijomis. Ši tematika aktuali dar ir todėl, kad mūsų šalies moksle ypač stokojama tyrimų, kurie nagrinėtų bibliotekų paslaugas skirtingas negalias turintiems asmenims ir tirtų, kokios paslaugos yra panašios, kokie skirtumai išryškėja, kokių paslaugų reikia skirtingas negalias turintiems asmenims. Todėl šiame darbe nagrinėjamos bibliotekos paslaugos orientuotos į įvairias negalias turinčius asmenis. Kita vertus, net pati sąvoka *socialiai įtrauki biblioteka* moksle reikalauja dėmesio, nors ir nėra nauja. *Socialiai įtrauki organizacija*, atsižvelgiant į veiklos specifiką, paslaugų tipą, valstybės ir kt. veiksnius, gali turėti ir išskirtinių bruožų, kai kalbame apie nuo seno žinomas įstaigas – bibliotekas.

Tyrimo problema

Šiandieninės visuomenės pokyčiai iš bibliotekų reikalauja skirtingoms visuomenės grupėms priklausančių asmenų, tarp jų ir neįgaliųjų, poreikių tenkinimo bei atsakomybės už indėlį į visuomenės gerovę. Tačiau, nepaisant įvykusių teigiamų pokyčių bibliotekų infrastruktūroje bei paslaugų neįgaliesiems srityje, asmenys, turintys negalią, norėdami lankytis bibliotekose, dalyvauti bibliotekų siūlomose veiklose, dažnai susiduria su neigiamu visuomenės požiūriu, fiziniais barjeriais, nepritaikyta infrastruktūra, specialios įrangos ir paslaugų trūkumu. Ši problema ypač ryški mažesniuose miestuose ir regionuose, kurių bibliotekos dažnai nepritaikytos neįgaliesiems aptarnauti, o turimų paslaugų įvairovė neatitinka neįgaliųjų poreikių. 2014–2017 m. Šiaulių regione neįgaliųjų įtraukimas į bibliotekų veiklas vidutiniškai siekė apie 7 proc., tuo tarpu negalios neturinčių asmenų įtraukimas į bibliotekų veiklas šiame regione tuo pačiu laikotarpiu siekė apie 23 procentus¹. Daugiau nei tris kartus mažesnis žmonių su negalia naudojimas bibliotekų paslaugomis rodo, jog Šiaulių regione neįgalieji per mažai įtraukiami į bibliotekų veiklas. Ši problema gali būti sprendžiama didinant viešųjų organizacijų – *bibliotekų socialinę įtrauktį, atsakomybę bei plečiant paslaugų spektrą neįgaliesiems*.

Įtraukties organizacijos kūrimas reikalauja pokyčių valstybiniu lygmeniu, kai tokia organizacijų veiklos kryptis būtų reglamentuota strateginiuose bei teisiniuose dokumentuose, o vėliau šios nuostatos institucionalizuojamos organizacijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose ir įgyvendinamos vykdamas organizacijos veiklas, tobulinant darbuotojų kompetencijas ir kt. Įtraukties didinimas nėra paprastas pokytis, jis sietinas su inovacijų diegimu, todėl pokyčių valdymas siekiant sukurti įtraukią organizaciją įgyja papildomo kompleksiško ir reikalauja išsamios mokslinės prieigos. Tiriant pokyčių valdymo procesą, svarbu išanalizuoti pokyčių įgyvendinimo etapus, kurių metu planuojamos ir įgyvendinamos neįgaliųjų įtraukčiai didinti skirtos veiklos. Taip pat svarbu praplėsti *įtraukties bibliotekos* koncepciją papildant ją naujomis suvoktimis, apimančiomis rūpinimąsi atskirtą patiriančiomis visuomenės grupėmis bei socialinės atsakomybės prisiėmimu.

Todėl iššūkiai, su kuriais susiduria bibliotekos, siekdamos efektyviai įgyvendinti pokyčius ir tapti įtraukiomis organizacijomis, galinčiomis patenkinti socialiai pažeidžiamų visuomenės grupių poreikius, gali būti išreikšti šiais **probleminiais klausimais**:

- 1) Kokiais bruožais gali būti apibūdinama *įtrauki biblioteka*? Koks galimas neįgaliuosius socialiai įtraukiančios bibliotekos modelis?
- 2) Kaip pasitelkus pokyčių valdymo strategiją biblioteka gali tapti socialiai įtraukia organizacija, didinančia neįgaliųjų socialinę įtrauktį?

¹ Apskaičiuota darbo autorės remiantis LIBIS ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pateikiamais 2014–2017 m. statistiniais duomenimis

- 3) Kokios bibliotekų veiklos ir paslaugos, orientuotos į negalią turinčius asmenis, įgalina kurti įtraukią biblioteką mažinant neįgaliųjų socialinę atskirtį bei didinant jų įtrauktį?

Tyrimo objektas – neįgaliuosius socialiai įtraukianti biblioteka ir įtraukios bibliotekos kūrimą įgalinantys veiksniai.

Tyrimo tikslas – konceptualizavus įtraukios ir socialiai atsakingos bibliotekos sampratą ir ištyrus šios koncepcijos, kaip organizacinio pokyčio, įgyvendinimo galimybes, nustatyti Šiaulių regiono bibliotekų paslaugų neįgaliesiems tobulinimo kryptis, kurios prisidėtų mažinant socialinę atskirtį ir didintų neįgaliųjų įtrauktį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti teorinių šaltinių ir mokslinės literatūros apie įtraukios organizacijos kūrimą, bibliotekų vaidmenų kaitą, neįgaliųjų ir socialinės atskirties grupėms priklausančių asmenų poreikius bibliotekų paslaugoms analizę, apibrėžti bibliotekos, kaip socialiai atsakingos ir įtraukios organizacijos, gebančios patenkinti socialinių dalininkų poreikius, koncepciją bei išgryninti teorinį neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelį.
2. Atlikti JT, ES bei LR teisinių ir strateginių dokumentų bei kitų šaltinių analizę siekiant išvelgti Lietuvos bibliotekų galimybę tapti neįgaliuosius įtraukiančiomis organizacijomis.
3. Atlikti teorinių šaltinių ir mokslinės literatūros apie svarbiausius pokyčių ir pokyčių valdymo aspektus analizę, ištirti esminius pokyčių įgyvendinimo principus viešojo sektoriaus organizacijose, kurie yra aktualūs įtraukiai bibliotekai kurti.
4. Išanalizuoti Šiaulių regiono (Šiaulių ir Telšių apskričių) viešųjų bibliotekų 2014–2019 m. veiklos dokumentus siekiant ištirti esamą bibliotekų veiklą ir paslaugų, skirtų neįgaliesiems, valdymo bei įgyvendinimo situaciją.
5. Taikant interviu elektroniniu paštu metodą, ištirti Šiaulių regione veikiančių neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų ir Šiaulių regiono bibliotekų vadovų nuomonę siekiant išsiaiškinti, kokia yra esama bibliotekų paslaugų neįgaliesiems teikimo ir neįgaliųjų poreikių atitikties situacija.
6. Remiantis teorinio bei empirinio tyrimo duomenimis, pagrįsti bibliotekos, kaip neįgaliuosius įtraukiančios organizacijos, modelio praktinį pritaikomumą numatant veiklos tobulinimo galimybes, parentas esminiais pokyčių valdymo etapais, kurios įgalintų patobulinti Šiaulių regiono bibliotekų veiklos valdymą paslaugų neįgaliesiems srityje.

Ginamieji teiginiai:

1. Besikeičiantis visuomenės požiūris į viešąsias paslaugas ir jų prieinamumo didinimą veikia bibliotekų vaidmenų kaitą ir sukuria prielaidas neįgaliuosius įtraukiančiai bibliotekai kurti.
2. Šiaulių regiono bibliotekoms, siekiančioms tapti neįgaliuosius socialiai įtraukiančiomis organizacijomis, trūksta nuoseklumo ir tinkamo valdymo į visus proceso etapus įtraukiant socialinius dalininkus.

Tyrimo metodai: Tyrimo metu buvo naudojami teoriniai ir empiriniai socialinių tyrimų metodai. Teorinėje tyrimo dalyje, taikant mokslinės literatūros analizės, apibendrinimo ir sisteminimo metodus, išanalizuoti esminiai įtraukios organizacijos, bibliotekų vaidmenų kaitos, paslaugų neįgaliesiems teikimo bei pokyčių valdymo viešosiose organizacijose aspektai. Taip pat išnagrinėtos teisinių dokumentų, reglamentuojančių neįgaliųjų įtrauktį į visuomeninį bei kultūrinį gyvenimą, nuostatos. Ši analizė įgalino pagrįsti teorinę socialiai įtraukios bibliotekos koncepciją ir numatyti jos įgyvendinimo galimybes remiantis pokyčių valdymo principais. Empirinėje darbo dalyje, taikant turinio (content) analizės metodą, išnagrinėti pagrindiniai Šiaulių regiono bibliotekų 2014–2019 metų veiklos dokumentai (metiniai veiklos planai ir metinės veiklos ataskaitos), kurių analizė leido įvertinti bibliotekų pasirengimą tapti įtraukiomis organizacijomis. Taikant interviu elektroniniu paštu metodą, ištirta Šiaulių regiono neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų,

bibliotekų vadovų nuomonė apie bibliotekų teikiamų paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitiktį, numatytos šių paslaugų tobulinimo galimybės. Išvados ir rekomendacijos formuluotos pasitelkus apibendrinimo metodą.

Tyrimo mokslinis naujumas

Atlikus šį tyrimą buvo apibrėžta socialiai įtraukios bibliotekos koncepcija. Remiantis šia koncepcija, įtrauki biblioteka suvokiama kaip tokia biblioteka, kurios paslaugos yra prieinamos skirtingų visuomenės grupių atstovams, kuri rūpinasi savo darbuotojų gerove, kompetencijų tobulinimu, vartotojų poreikių tenkinimu bei telkia bendruomenę į savo veiklas įtraukdama skirtingus žmones. Tokia biblioteka kuria pridėtinę vertę visuomenei, prisidedama prie socialinio teisingumo vykdymo, skatindama socialinės atskirties grupėms priklausančių asmenų, tame tarpe ir neįgaliųjų, įtrauktį. Ištyrus teorines įtraukios bibliotekos kūrimo prielaidas bei išanalizavus skirtingas negalias turinčių asmenų poreikius bibliotekų paslaugoms, buvo sukurtas teorinis neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelis, apimantis pagrindines bibliotekų paslaugų neįgaliesiems vystymo sritis.

Tyrimo praktinis reikšmingumas

Remiantis tyrimo metu gautais teoriniais ir empiriniais duomenimis, sukurtas ir pagrįstas bibliotekos, kaip neįgaliuosius įtraukiančios organizacijos, modelis numatant veiklos tobulinimo galimybes, kurios prisidės tobulinant Šiaulių regiono bibliotekų paslaugas neįgaliesiems. Tyrimas parodė, jog įtraukios bibliotekos kūrimas nėra paprastas pokytis bibliotekų veikloje, jis siejamas su inovacijų diegimu. Todėl pokyčių valdymas, įtraukia siekiančioje tapti bibliotekoje, yra sudėtingas, reikalauja nuoseklumo, kūrybingumo ir socialinių dalininkų įtraukties. Su šio tyrimo rezultatais bus supažindinti visų Šiaulių regiono bibliotekų vadovai, jiems bus pateiktos rekomendacijos veiklai tobulinti paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje.

Darbo struktūra ir apimtis

Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, darbe vartojamų pagrindinių sąvokų suvestinė, įvadas, 4 pagrindiniai skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbo apimtis – 129 puslapiai, jame yra 14 paveikslų, 19 lentelių. Literatūros sąrašą sudaro 127 literatūros šaltiniai ir 103 dokumentai. Darbo pabaigoje pateikiama 12 priedų, papildančių tyrimo duomenis. Pirmame skyriuje dėmesys skiriamas įtraukios bibliotekos koncepcijai išgryninti, pristatomas neįgaliuosius socialiai įtraukiančios bibliotekos teorinis modelis. Antrame skyriuje pateikiama pokyčių valdymo proceso analizė ir svarbiausi pokyčių valdymo principai, kuriais grindžiamas įtraukios bibliotekos kūrimas. Trečiame skyriuje aprašomi tyrimo taikyti metodai bei tyrimo metodologija. Ketvirtame skyriuje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, kuriais remiantis analizuojamos neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelio praktinės įgyvendinimo galimybės Šiaulių regiono bibliotekose. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo rezultatų pristatymas ir sklaida

Tyrimo tema paskelbtos publikacijos šiuose recenzuojamuose mokslo leidiniuose:
Kulikauskienė, K. (2019). „Socialiai įtraukios bibliotekos samprata besikeičiančioje visuomenėje“. Socialiniai tyrimai, 42 (1), 67–78.

Tyrimo rezultatai pristatyti šiose tarptautinėse mokslinėse konferencijose:

Kulikauskienė K. Socialiai įtraukios bibliotekos kūrimas plėtojant paslaugas neįgaliesiems. *Jaunųjų tyrėjų tarptautinė mokslinė konferencija „Jaunasis tyrėjas išmaniajai visuomenei“*. Lietuva, Šiauliai, 2019-05-16.

LMT laimėti konkursai:

2019 metais laimėtas LMT projektas „Studentų mokslinės veiklos plėtojimas siekiant skatinti darnų regionų vystymąsi“.

I. TEISINĖS IR TEORINĖS SOCIALIAI ĮTRAUKIOS BIBLIOTEKOS KŪRIMO PRIELAIDOS PASLAUGŲ NEĮGALIESIEMS TOBULINIMO ASPEKTU

Šioje darbo dalyje analizuojama socialiai įtraukios organizacijos koncepcija, nagrinėjami pagrindiniai JT, ES bei LR teisiniai ir strateginiai dokumentai, reglamentuojantys bibliotekų socialinės įtraukties svarbą bei paslaugų prieinamumo užtikrinimo būtinybę neįgaliesiems. Siekiant apibrėžti įtraukios bibliotekos koncepciją ir sukurti neįgaliosius įtraukiančios bibliotekos modelį, tiriamos teorinės įtraukios bibliotekos kūrimo prielaidos, analizuojami skirtingas negalias turinčių asmenų poreikiai bibliotekų paslaugoms.

1.1. Socialiai įtraukios organizacijos, kaip pokyčių viešosiose organizacijose krypties, koncepcijos teorinis pagrindimas

Vienas pagrindinių organizacinių pokyčių tikslų šiandien yra siekti socialinės atsakomybės ir kuo didesnio tvarumo. *Socialinė atsakomybė* (arba socialinis atsakingumas, organizacinė socialinė atsakomybė) ir *tvarumas* yra sąvokos, turinčios labai panašias reikšmes. *Socialiai atsakinga organizacija* – tai tokia organizacija, kuri prisiima atsakomybę už savo socialinių dalininkų ir visos visuomenės plačiąja prasme poreikių tenkinimą bei gerovės kūrimą. Socialinė atsakomybė yra viena iš būtinų tvaraus vystymosi įgyvendinimo sąlygų (Mežinska, Lapina, Mazais, 2015). Socialinė atsakomybė padeda pamatuoti, kaip organizacijai sekasi atliepti atskaitomybės, skaidrumo ir etinius reikalavimus bei patenkinti socialinių dalininkų poreikius (Mežinska ir kt., 2015). Būtent socialinė atsakomybė organizacijose reiškia socialinių dalininkų poreikių tenkinimą bei tvarų organizacijos vystymąsi, o socialiniai dalininkai turi įtakos organizacijos ateičiai ir tvarumui (Mory, Wirtz, Göttel, 2016). Socialinė atsakomybė gali būti suprantama kaip organizacijos atsakomybė visuomenei. Viešojo sektoriaus ypatumas, lyginant su privačiu sektoriumi, yra toks, jog jame svarbiausias paslaugų teikimas visuomenei, visuomenės poreikių tenkinimas, už kurį iš esmės nėra gaunamas finansinis atlygis. Viešųjų organizacijų veiklos kontekste atskaitingumas už socialinės organizacijos atsakomybės principų įgyvendinimą tenka įvairių lygių vadovams (Mory ir kt., 2016). Organizacijos socialinė atsakomybė priklauso nuo dviejų lygmenų veiksmų – strateginio ir veiklos lygmens. Strateginiu lygmeniu nurodomi du veiksniai: 1) organizacijos strategija ir 2) organizacijos kultūra. Veiklos lygmeniu pateikiami trys faktoriai, turintys įtakos socialiai atsakingos organizacijos kūrimui: 1) vykdomos veiklos; 2) žinių valdymas ir 3) žmogiškųjų išteklių valdymas (Koo, Cooper, 2016). Organizacijų socialinė atsakomybė reiškia, kad organizacija yra atsakinga už savo aplinkosauginį ir socialinį poveikį. Socialinio poveikio srityje siekiama maksimaliai didinti organizacijos teigiamą poveikį jos socialinei aplinkai. Vyrauja nuomonė, jog socialinė atsakomybė iš organizacijos reikalauja papildomų resursų (pvz., finansinių), tačiau ji teikia naudos vartotojams, investuotojams ir esamiems bei būsimiems darbuotojams (Moore, Hanson, Everon, Kraemer, 2017).

Organizacinės *socialinės atsakomybės* sąvoka glaudžiai siejasi su *tvarumo* sąvoka. Tvarumas yra organizacijos gebėjimas žinoti, suprasti ir įvertinti visus veiksmus, lemiančius organizacijos kuriamą vertę. Tvarumas leidžia įvertinti organizacijos veiklą ne tik ekonominiu ir finansiniu, bet ir socialiniu požiūriu (Moore ir kt., 2017). Su tvarumo siekimu susiję iššūkiai labai įvairūs, apimantys tokias sritis, kaip aplinkosauga, etiniai aspektai, ekonominiai pasiekimai ir socialinė gerovė. Tvarios vertės kūrimas reikalauja iš organizacijų ne tik atliepti šiuos iššūkius, bet ir patenkinti socialinių dalininkų poreikius (Amaro De Matos, Clegg, 2013). Organizacinis tvarumas yra realizuojamas, kai trys pagrindiniai tvaraus vystymosi aspektai – socialinis, aplinkosauginis ir ekonominis – yra įgyvendinami ir integruojami į organizacijos valdymą (Thakathi, Le Roux, Davis, 2019). Todėl šiandien socialinės atsakomybės ir tvarumo principų įgyvendinimas organizacijose yra laikomas kaip vienas būdų atliepti visuomenės poreikius, nes šiandieninės organizacijos orientuojasi ne tik į ekonominius rezultatus, bet ir kuria socialinę vertę.

Socialinės atsakomybės kontekste išryškėja organizacijos *įtraukties* sąvoka. *Įtrauki organizacija* – tai moderni organizacija. Tokia organizacija vidinių resursų pagrindu turi nuolat didinti savo potencialą, gerinti visus veiklos parametrus, plėtoti galimybes šiems parametrams pasiekti, kitaip tariant, ji turi vystytis. Įtrauki organizacija turi būti aktyvi visuomeninių procesų dalyvė, savo veikloje vadovautis atsakingos elgsenos principais, ji turi tapti visuomenės keitimąsi, vystymąsi skatinančiu ir kryptį apibūdinančiu subjektu. Ji turi būti socialiai atsakinga, visuomenės pokyčius skatinanti organizacija (Zakarevičius, 2012). Kai kurios institucijos ir organizacijos gali didinti savo įtrauktį įvertindamos esamos įtraukties lygį bei numatydamos priemones jai didinti. Įtraukios organizacijos suteikia visiems vienodas galimybes naudotis jų paslaugomis bei ištekliais. Įtraukių organizacijų veikla yra paremta universalumo ir nediskriminavimo principais, kurie užtikrina galimybę jų paslaugomis naudotis socialiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms, tarp jų ir neįgaliesiems. Svarbu pažymėti, jog organizacijos nėra vienintelė priemonė sumažinti nelygybę visuomenėje, tačiau įtraukios organizacijos gali ženkliai prisidėti užtikrindamos lygias teises visiems asmenims (Pasaulinė darnaus vystymosi ataskaita, 2016). Mokslinėje literatūroje yra aptinkami įvairūs įtraukios organizacijos apibrėžimai, kurie pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Įtraukios organizacijos apibrėžtis moksle

Autorius	Įtraukios organizacijos apibrėžimas
M. Shore, E. Randel, B. Chung, M. Dean (2011)	Organizacijos įtrauktis apibrėžiama kaip skirtingų socialinių grupių darbuotojų įdarbinimas ir kaip tam tikras darbuotojo vertinimo organizacijoje laipsnis, kai darbuotojas jaučiasi visaverčiu organizacijos nariu.
A. Clarke (2012)	Įtrauktis – tai veiksmai, kurių organizacija imasi siekdama pašalinti barjerus skirtingoms socialinėms visuomenės grupėms dalyvauti organizacijos veiklose.
J. Gaskin (2015)	Viešųjų organizacijų socialinė įtrauktis – tai aplinkos faktorių ir žmonių nuostatų dermė, reikalinga tam, kad visiems būtų garantuotos lygios galimybės gauti viešąsias paslaugas.
N. Vohra, V. Chari (2015)	Įtrauki organizacija yra atvira skirtingų socialinių grupių darbuotojams ir sudaro jiems vienodas darbo sąlygas bei galimybes tobulėti. Šiame kontekste įtrauktis yra suvokiama kaip visavertis darbuotojų dalyvavimas organizacijos veiklos procesuose.
B. J. King (2017)	Įtrauki organizacija – tai skirtingas socialines ir demografines charakteristikas, tokias kaip rasė, amžius, lytis, tautybė, negalia, lytinė orientacija, turinčius asmenis gerbianti, vertinanti bei priimanči organizacija.
S. Thompson (2017)	Įtraukios organizacijos turi nuolat siekti tobulėti. Įtrauktis apima nuolatinį tobulėjimą ir efektyvų organizacijos socialinių dalininkų įvairovės panaudojimą.
D. Koller, M. Pouesard, J. Rummens (2018)	Socialinė organizacijos įtrauktis – tai opozicija socialinei atskirčiai, kuri apima stigmatizaciją ir marginalizaciją remiantis tam tikromis charakteristikomis, tokiomis kaip socioekonominis statusas, rasė, lytis ar negalia.

Šaltiniai: parengta autorės remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Iš naujausioje mokslinėje literatūroje pateikiamų *įtraukios organizacijos* apibrėžimų išryškėja dvi įtraukios organizacijos suvokimo kryptys, orientuotos į *dvi socialinių dalininkų grupes: darbuotojus ir paslaugų gavėjus*. Kai kurie autoriai, tokie kaip Shore ir kt. (2011), Vohra, Chari (2015), Thompson (2017), įtraukią organizaciją apibrėžia kaip tokią organizaciją, kuri atvira skirtingų socialinių grupių darbuotojams ir suteikia jiems vienodas darbo sąlygas bei galimybes tobulėti. Šiame kontekste įtrauktis suvokiama kaip *visavertis darbuotojų dalyvavimas organizacijos veiklos procesuose* (Vohra, Chari, 2015). Organizacijos įtrauktis apibrėžiama kaip skirtingų socialinių grupių darbuotojų įdarbinimas ir įvertinimas, kai darbuotojas jaučiasi visaverčiu organizacijos nariu (Shore ir kt., 2011). Įtrauki organizacija nuolat siekia visiškai patenkinti visų be išimties darbuotojų individualius poreikius (Vohra, Chari, 2015). Įtrauktis organizacijoje taip pat reiškia skirtumų panaudojimą organizacijos naudai. Kiekvienas asmuo turi būti vertinamas pagal savo

asmeninius gebėjimus, patirtis ir požiūrį. Tai reiškia tokios organizacijos kultūros kūrimą, kai kiekvienas asmuo galėtų visiškai atskleisti savo gebėjimus ir talentus. Siekiant, kad organizacijos kultūra būtų įtrauki, žmonės joje turi būti vertinami, išklausyti ir gerbiami (Thompson, 2017).

Tuo tarpu Clarke (2012), Gaskin (2015), King (2017), Koller ir kt. (2018) išryškina antrąją *įtraukios organizacijos* suvokimo kryptį – įtrauktis turi apimti ne tik *rūpinimąsi darbuotojais*, bet ir organizacijos *paslaugų gavėjais*. Šis apibrėžimas atitinka viešųjų organizacijų veiklos kontekstą, kuriame įtraukties sąvoką būtina praplėsti, nes viešųjų organizacijų tikslas visų pirma yra visuomenės poreikių tenkinimas. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovybė, priimdama sprendimus, siekia suteikti geriausias paslaugas naudodama turimus išteklius, o jų veiklos sėkmė matuojama pagal tai, kiek ir kokios kokybės paslaugų tokios organizacijos teikia. Viešasis sektorius yra vertinamas pagal gerovės, o ne pagal pelno kriterijų (Arimavičiūtė, 2005). Pažymėtina, jog įtraukios organizacijos veikla orientuota tenkinti skirtingų visuomenės grupių poreikius, kai kiekvienas asmuo jaučiasi laukiamas ir jam užtikrinamos lygios dalyvavimo teisės. Thompson (2017) papildo šią informaciją teigdamas, jog įtrauktis organizacijos lygmeniu apima nuolatinį tobulėjimą ir efektyvų organizacijos socialinių dalininkų įvairovės panaudojimą. Autorius pabrėžia, jog šiame kontekste socialiniai dalininkai apima ir esamus, ir būsimus organizacijos paslaugų gavėjus.

Apibendrinant šią informaciją galima teigti, jog *įtraukios organizacijos* sąvokos apibrėžimas viešųjų organizacijų veiklos kontekste plečiasi – ***nuo rūpinimosi darbuotojų įtrauktimi pereinama prie rūpinimosi visuomenės narių gerove, ypač tų, kurie patiria socialinę atskirtį.***

Anderson (2017) nurodo 10 įtraukios organizacijos bruožų, kurie apibūdina įtraukią organizaciją:

1) *Primanti kitiškumą ir įtraukianti skirtingų visuomenės grupių atstovus.* Tokioje organizacijoje kiekvienas žmogus – tiek darbuotojas, tiek vartotojas – yra vertinamas kaip asmenybė be išankstinio nusistatymo ir stereotipais pagrįsto vertinimo;

2) *Darbuotojų pasiekimus vertinanti pagal jų individualias galimybes.* Tokioje organizacijoje darbuotojai išmano savo teises ir pareigas bei atsakomybes. Jų veiklos rezultatai vertinami remiantis jų individualiais pasiekimais;

3) *Veikianti vadovaujantis aiškiais standartais ir procedūromis,* kurios apibrėžtos veiklos dokumentuose ir atitinka pagrindinių šalies bei pasaulio teisinių dokumentų nuostatas skirtingų socialinių visuomenės grupių nediskriminavimo srityje. Visi šie veiklos dokumentai yra žinomi visiems be išimties darbuotojams;

4) *Nuosekliai ir sistemingai vykdanči numatytas veiklas.* Tokioje organizacijoje negalioja dvigubi standartai. Darbuotojams suteikiamos lygios teisės dalyvauti veiklose, visiems galioja vienodos taisyklės, o organizacijos teikiamos paslaugos prieinamos visiems skirtingų socialinių visuomenės grupių atstovams;

5) *Palaikanti ir kurianti mokymosi kultūrą.* Įtrauki organizacija – tai nuolat besimokanti organizacija. Tokioje organizacijoje darbuotojams sudaromos galimybės nuolat tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją siekiant sėkmingai įgyvendinti organizacijos tikslus, užtikrinti paslaugų kokybę, patenkinti vartotojų poreikius;

6) *Gebanti efektyviai spręsti kylančius konfliktus.* Tokioje organizacijoje konfliktai, kaip natūrali skirtingų socialinių visuomenės grupių atstovų sąveikos pasekmė, gali kilti tiek tarp darbuotojų, tiek tarp darbuotojų ir vartotojų. Jie sprendžiami konstruktyviai siekiant tenkinti visų grupių poreikius;

7) *Esanti bendruomenės, kurioje veikia, dalis.* Tokia organizacija pripažįsta, jog jos vadovai, darbuotojai bei vartotojai ar paslaugų gavėjai yra vienos bendruomenės dalis. Įtrauki organizacija stengiasi aktyviai dalyvauti bendruomenės veiklose ir į savo vykdomas veiklas įtraukti visus bendruomenės atstovus. Tokios organizacijos tikslas – patenkinti bendruomenės poreikius;

8) *Savo misijoje ir vizijoje atliepanti įtraukties užtikrinimo nuostatas.* Tokios organizacijos tikslai yra žinomi visiems socialiniams dalininkams, o kiekvienas darbuotojas siekia prisidėti siekiant organizacijos tikslų. Organizacijos tikslai tampa darbuotojo tikslais;

9) *Vertinanti asmenybę.* Įtraukioje organizacijoje darbuotojai vertinami pagal individualias pastangas, ne vien tik dėl turimo išsilavinimo. Vartotojai priimami kaip vienodai lygūs nepaisant jų socialinės padėties ar statuso;

10) *Nuolat besikeičianti*. Pokyčiai neišvengiami siekiant atliepti visuomenės poreikius. Įtrauki organizacija nuolat peržiūri ir įvertina savo pasiekimus ir veiklos rezultatus siekdama atliepti darbuotojų, vartotojų bei visuomenės poreikius.

Apibendrinant galima teigti, jog bendraja prasme įtrauktis suteikia galimybę dalyvauti visiems nepaisant skirtumų, ji įgalina visus žmones jaustis įvertintais ir priimtais. Taip pat svarbu paminėti, jog *įtrauktis yra procesas, o ne būseną, jis reikalauja pokyčių*. Įtraukios organizacijos kūrimas siejamas su institucinės kultūros kūrimu. Įtrauki organizacija patenkina įvairių visuomenės grupių poreikius ir priima asmenis tokius, kokie jie yra (Kinsella, 2018).

1.2. Teisinės ir teorinės įtraukios bibliotekos kūrimo prielaidos

Būdamas viešojo sektoriaus organizacijos, šiandieniam pasaulyje bibliotekos yra nuolatinės kaitos būsenos. Bibliotekų socialinės įtraukties didinimas reglamentuotas teisiniuose ir strateginiuose JT, ES bei Lietuvos dokumentuose, Vyriausybės programoje, Kultūros ministerijos bei savivaldybių strateginiuose planuose, kuriuos įgyvendina bibliotekos. Tačiau svarbu akcentuoti, jog bibliotekos yra nuolat veikiamos naujovių bei inovacijų, kurios skatina bibliotekų veiklos pokyčius (Carrillo, Gregory, 2019). Tuo pačiu metu kinta visuomenės lūkesčiai bibliotekoms – jos tampa bendruomenės susirinkimo vietomis, kuria ir dalijasi žiniomis ir tuo pačiu metu vykdo tradicines knygų saugojimo ir išdavimo veiklas (Irwin, Silk, 2019). Dauguma pokyčių, vykstančių bibliotekose, yra nulemti kultūros ir visuomenės poreikių kaitos. Siekiant tinkamai įvertinti visuomenės poreikius, joms būtina užmegzti bendradarbiavimo ryšius su vietinėmis organizacijomis, ne pelno siekiančiomis įstaigomis, socialinių paslaugų centrais, veikiančiais bibliotekų veiklos teritorijoje (Lloyd, 2019). Besikeičianti visuomenė iš bibliotekų reikalauja naujos lyderystės, naujų kompetencijų ir naujo požiūrio į paslaugas (Düren, Goldstein, Landoy, Repanovici, Saarti, 2019). Šie aplinkos reikalavimai nulemia bibliotekų vaidmenų kaitą ir sukuria prielaidas įtraukiai bibliotekai kurti.

1.2.1. JT, ES bei LR teisiniai ir strateginiai dokumentai, reglamentuojantys neįgaliųjų įtraukties didinimo bei paslaugų prieinamumo užtikrinimo svarbą bibliotekose

Bibliotekų socialinė atsakomybė ir įtrauktis reiškia atskirtį patiriančių visuomenės grupių, tarp jų ir neįgaliųjų, poreikių tenkinimą. Būtent neįgalieji yra ta visuomenės grupė, kuri dažnai patiria atskirtį, o bibliotekos, kaip viešosios organizacijos, gali prisidėti ją mažindamos. Tai reglamentuota teisiniuose ir strateginiuose JT, ES bei Lietuvos dokumentuose, Vyriausybės programoje, Kultūros ministerijos bei savivaldybių strateginiuose planuose, kuriuos įgyvendina ir viešosios bibliotekos.

Neįgaliųjų teisės turėti prieigą prie informacijos šaltinių, patekti į viešąsias institucijas, dalyvauti socialiniame bei kultūriniame gyvenime reglamentuojamos JT, ES ir Lietuvos teisiniuose bei strateginiuose dokumentuose. Vienas pagrindinių neįgaliųjų teises reglamentuojančių dokumentų – *Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencija* (2006) mūsų šalyje ratifikuota 2010 metais. Joje apibrėžiama paslaugų neįgaliesiems prieinamumo būtinybė, lygių teisių neįgaliesiems užtikrinimas įtraukiant juos į bendruomenės ir galimybės suteikimas prieinamomis formomis pasinaudoti kultūrine medžiaga, dalyvauti kultūriniuose renginiuose ar gauti kultūros paslaugas, pavyzdžiui, teatrų, muziejų, kino, bibliotekų ir turizmo. 2012 m. patvirtinta *Nacionalinė neįgaliųjų socialinės integracijos programa*, kurioje teigiama, jog neįgaliesiems trūksta galimybių dalyvauti kultūriniame gyvenime, todėl mažai neįgaliųjų dalyvauja sporto, fizinio aktyvumo, rekreacijos veikloje. Dėl savo negalios pobūdžio (judėjimo funkcijų sutrikimų, regėjimo, klausos, proto ar kompleksinės) neįgalieji dažnai negali dalyvauti visuomeniniuose renginiuose, naudotis kultūros (teatrų, muziejų, kino, bibliotekų) ir turizmo paslaugomis, lankyti paminklus ir nacionalines kultūros vertybes, pasinaudoti kultūrine medžiaga, įgyvendinti savo teisę į kultūrinio tapatumo pripažinimą įskaitant kurčiųjų kultūrą. *Europos Tarybos 2017–2023 m. Strategijoje dėl negalios* (2016) nurodytos šios prioritetinės sritys: lygybė ir nediskriminavimas; visuomenės švietimas; prieinamumas; lygybė prieš įstatymą; laisvė nebūti išnaudojamam, nepatirti smurto ir prievartos. Būtent prieinamumas yra išankstinė sąlyga, kad neįgalieji galėtų aktyviai naudotis žmogaus teisėmis, visapusiškai ir lygiai su kitais dalyvauti visuomenėje ir įnešti savo indėlį,

gyventi savarankiškai ir rinktis visais savo gyvenimo klausimais. Prieinamumas dažnai vertinamas tik kaip urbanistinės aplinkos pritaikymas neįgaliesiems, tačiau tai yra kur kas platesnė sąvoka, kuri apima ir produktų bei paslaugų prieinamumą įskaitant būdus, kuriais teikiamos paslaugos. Šioje srityje svarbu paminėti *Jungtinių Tautų darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 (2015)*, kurioje vienas svarbiausių numatytų tikslų – skatinti taikias ir įtraukias visuomenes darniam vystymuisi, suteikti visiems galimybes reikalauti teisingumo ir kurti veiksmingas, atsakingas ir įtraukias institucijas visais lygiais. Būtent šiame dokumente išryškėja *įtraukios ir socialiai atsakingos organizacijos* kūrimo svarba. Akcentuotina, jog visos viešosios institucijos, tarp jų ir bibliotekos, įpareigtos įgyvendinti aukščiau minėtų dokumentų nuostatas užtikrinant teikiamų paslaugų prieinamumą skirtingų visuomenės grupių atstovams. Viešųjų institucijų, tarp jų ir viešųjų bibliotekų, teikiamos paslaugos turi būti prieinamos visiems žmonėms. Lygios galimybės gauti prieigą prie informacijos šaltinių, dalyvauti kultūrinėse veiklose yra apibrėžiamos JT, ES bei LR teisiniuose bei strateginiuose dokumentuose (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

JT, ES bei LR teisiniai ir strateginiai dokumentai, reglamentuojantys lygias neįgaliųjų teises gauti kultūrinės, edukacinės ir informacinės paslaugas

Dokumentas	Pagrindinės nuostatos
JT neįgaliųjų teisių konvencija (2006)	Konvencijos 9 straipsnis numato, jog <...> neįgaliesiems turi būti prieinama fizinė aplinka <...> teikiamos paslaugos <...>; 19 straipsnis <...> neįgalieji turi turėti galimybę pasinaudoti įvairiomis bendruomenėje teikiamomis paslaugomis, kurios turi atitikti jų poreikius; 21 straipsnis <...> neįgaliesiems apibrėžta saviraiškos laisvė ir <...> galimybė gauti informaciją; 30 straipsnis <...> neįgaliesiems turi būti suteikta galimybė prieinamomis formomis pasinaudoti kultūrine medžiaga <...> dalyvauti kultūrinėje veikloje, gauti <...> bibliotekų <...> paslaugas.
Marakešo sutartis (2013)	Sutarties tikslas <...> sudaryti geresnes sąlygas akliems, regos sutrikimų ar kitą spausdinto teksto skaitymo negalią turintiems asmenims susipažinti su paskelbtais kūriniais.
Liono deklaracija dėl teisės į informaciją ir plėtrą (2014)	Deklaracijos tikslas <...> užtikrinti, kad kiekvienas galėtų gauti, suprasti, naudotis ir dalytis informacija <...> o bibliotekos <...> turi gebėjimų ir išteklių padėti piliečiams tai daryti teikdamos informaciją <...> suteikdamos nuolatinę prieigą prie kultūros paveldo <...> suteikdamos erdvę pilietinės visuomenės dalyvavimui, rengdamos mokymus ir ugdydamos gebėjimus.
Jungtinių Tautų darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų (2015)	<...> darbotvarkėje <...> socialinio vystymosi srityje svarbus žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimas <...> darbotvarkės 16 tikslas numato skatinti įtraukias visuomenes darniam vystymuisi <...> kurti veiksmingas, atsakingas ir įtraukias institucijas <...>.
Europos Tarybos 2017–2023 m. Strategija dėl negalios (2016)	Strategijos <...> prioritetinės sritys: lygybė ir nediskriminavimas; visuomenės švietimas <...>. Prieinamumas yra <...> sąlyga, kad neįgalieji galėtų aktyviai naudotis žmogaus teisėmis, visapusiškai ir lygiai su kitais dalyvauti visuomenėje ir įnešti savo indėlį, gyventi savarankiškai ir rinktis visais savo gyvenimo klausimais. Prieinamumas <...> yra ne tik <...> urbanistinės aplinkos pritaikymas neįgaliesiems, jis <...> apima ir produktų bei paslaugų prieinamumą įskaitant būdus, kuriais teikiamos paslaugos.
LR Konstitucija (1992)	Konstitucijos 25 straipsnis numato, jog <...> Lietuvos piliečiams garantuojama teisė ieškoti, gauti ir skleisti informaciją bei idėjas.
LR neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas (1991)	Įstatymo <...> tikslas yra užtikrinti žmonių su negalia lygias teises ir galimybes visuomenėje, nustatyti neįgaliųjų socialinės integracijos principus, apibrėžti socialinės integracijos sistemą ir jos prielaidas bei sąlygas.
Lietuvos Respublikos Nacionalinė neįgaliųjų socialinės integracijos 2013–2019 metų programa (2012) ir jos įgyvendinimo 2016–2018 metų veiksmų planas (2015)	Programoje pažymima, jog neįgaliesiems trūksta galimybių dalyvauti kultūriniam gyvenime <...> dėl savo negalios pobūdžio (judėjimo funkcijų sutrikimų, regėjimo, klausos, proto ar kompleksinės), neįgalieji dažnai negali dalyvauti visuomeniniuose renginiuose, naudotis kultūros (teatrų, muziejų, kino, bibliotekų) <...> paslaugomis <...> pasinaudoti kultūrine medžiaga, įgyvendinti savo teisę į kultūrinio tapatumo pripažinimą įskaitant kurčiųjų kultūrą <...> programos įgyvendinimo veiksmų plane <...> numatytas uždavinys didinti aplinkos (fizinės ir informacinės) prieinamumą neįgaliesiems <...>.

Šaltiniai: parengta autorės remiantis lentelėje nurodytais dokumentais

Šie socialinės atskirties mažinimui skirti teisiniai ir strateginiai dokumentai yra itin aktualūs viešosioms bibliotekoms, kadangi jų darbo sritys – socialinės sanglaudos didinimas, darbas su pažeidžiamomis ir socialiai atskirtomis grupėmis (Manžuch, Macevičiūtė, Adomavičius, 2014). Tačiau svarbu paminėti, jog vien tik fizinės prieigos prie interneto, knygų ir kitų informacijos šaltinių užtikrinimas dar negarantuoja socialinės įtraukties. Žmonės turi gebėti pasinaudoti šia informacija siekdami savo asmeninių tikslų (mokymosi, darbo paieškos, laisvalaikio praleidimo ir kt.). Kaip nurodoma *Liono deklaracijoje* (2014), prieiga prie informacijos šaltinių įgalina žmones lygiateisiškai pasinaudoti civilinėmis, politinėmis, ekonominėmis, socialinėmis ir kultūrinėmis teisėmis, suteikia galimybes mokytis ir pritaikyti naujai įgytas žinias, įsitraukti į kultūrinės bei socialines veiklas (Development and Access to Information, 2017). Taigi bibliotekoms, aptarnaujančioms neįgaluosius, svarbus lygių galimybių aspektas, kuris apima švietimo, kultūros bei informacijos paslaugų teikimo klausimus (Manžuch ir kt., 2014).

Socialinės atskirties mažinimo srityje bibliotekos prisideda prie *XVII Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos* ir jos įgyvendinimo plano (2017) bei *Regionų kultūros plėtros 2012–2020 metų programos* (2011) įgyvendinimo, savo veikla siekdamos kultūros paslaugų prieinamumo didinimo įvairioms visuomenės grupėms. Bibliotekų veikla neįgalųjų įtraukties srityje atliepia *LR Bibliotekų įstatymo* (1995), *Bibliotekų plėtros strateginių krypčių 2016–2022 metams* (2016) nuostatas, LR kultūros ministro valdymo srities veiklos prioritetus ir yra reglamentuota *LR kultūros ministro valdymo sričių 2019–2021 metų strateginiame veiklos plane* (2018) bei *savivaldybių strateginiuose veiklos planuose*. Pagrindinės bibliotekų veiklos kryptys socialinės atskirties mažinimo srityje, numatytos Lietuvos teisiniuose bei strateginiuose dokumentuose, pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė

LR teisiniai ir strateginiai dokumentai, reglamentuojantys bibliotekų veiklą socialinės atskirties mažinimo srityje

Dokumentas	Pagrindinės nuostatos
LR bibliotekų įstatymas (1995)	Įstatyme pažymima, jog <...> bibliotekų veikla apima tokias sritis, kaip <...> kultūrinių ir edukacinių programų organizavimas, kultūros plėtra, galimybės naudotis viešaisiais informacijos šaltiniais <...> užtikrinimas; <...> lygių teisių naudotis <...> nemokamomis visuomenės švietimui, sociokultūrinei edukacijai, moksliniams tyrimams bei asmenybės ugdymui reikalingomis paslaugomis ir informacija užtikrinimas.
XVII Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa ir jos įgyvendinimo planas (2017)	Plane įvardytos kryptys <...> darnios ir kūrybingos asmenybės ugdymas kultūros, meno ir švietimo priemonėmis <...> kultūros paslaugų prieinamumo didinimas visoje Lietuvoje <...>.
Regionų kultūros plėtros 2012–2020 metų programa (2011)	Programoje numatyti tikslai <...> užtikrinti, jog <...> bibliotekų veiklai pritaikyti pastatai ir tinkamai įrengtos patalpos sudarytų galimybes teikti naujas paslaugas visuomenei, pritraukti naujų vartotojų <...> pažymima, jog <...> pastatų, kaip traukos veiksnio poveikis, ribotas, kokybiškos paslaugos priklauso nuo darbuotojų kvalifikacijos ir informacijos išteklių kokybės bei įvairovės <...>. <...> bibliotekos vykdo edukacinius renginius ir programas <...> tačiau <...> nepakankamai įtraukiami <...> įvairių socialinės atskirties grupių asmenys.
Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams (2016)	Pirmoji strateginė kryptis numato <...> jog bibliotekos skirtos visuomenės mokymuisi <...> <...> vykdydamos edukacines ir kultūrinės veiklas, bibliotekos gali <...> sumažinti socialinę atskirtį <...>. Antroji <...> strateginė kryptis numato, jog bibliotekos yra skirtos visuomenės socialinei-ekonominei gerovei <...>.
Lietuvos regioninės politikos „Baltoji knyga“ darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030 (2017)	3 uždavinio <...> 9 veiksmas: gerinamas kultūros paslaugų pasiekiamumas ir gyventojų įsitraukimo lygis.
Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo sričių 2019–2021 metų strateginis veiklos planas (2018)	Plane <...> numatyta priemonė: aprūpinti bibliotekas socialinės ir informacinės atskirties gyventojų grupėms skirta įranga bei priemonėmis, šios priemonės įgyvendinimui skirta 96 000 eurų <...> bibliotekų paslaugų neįgaliesiems srityje siekiama užtikrinti šalies gyventojų socialinės atskirties mažinimą ir žmonių su negalia socialinę integraciją bei didinti bibliotekų paslaugų prieinamumą <...>.

Kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“ (2019)	2.2 uždavinio <...> 2 priemonė: aktualaus kultūrinio turinio kūrimas ar pritaikymas skirtingus poreikius turinčioms auditorijoms.
---	---

Šaltiniai: parengta autorės remiantis lentelėje nurodytais dokumentais

Šie dokumentai yra ypač svarbūs ir aktualūs visoms viešosioms bibliotekoms, nes juose išryškintos esminės bibliotekų veiklos kryptys socialinės atskirties mažinimo srityje. Apskričių viešųjų bibliotekų veiklos prioritetai, priemonės bei skirtas finansavimas numatomi *LR kultūros ministro valdymo sričių 2019–2021 metų strateginiame veiklos plane* (2018), o savivaldybių viešųjų bibliotekų veiklai skirtos priemonės ir jų finansavimas numatomas savivaldos lygmeniu – savivaldybių strateginiuose veiklos planuose. Savivaldybės finansuoja savivaldybių viešųjų bibliotekų veiklą, strateginiuose veiklos planuose numato bibliotekų veiklos kryptis ir veiklų įgyvendinimui skirtas atitinkamas priemones, turi galimybę inicijuoti projektines veiklas. Reikėtų pažymėti, jog Kultūros ministerijos finansavimas skiriamas 5 apskričių viešosioms bibliotekoms, tačiau jų veikla yra orientuota į joms priskirtos teritorijos savivaldybių viešųjų bibliotekų veiklos tobulinimą. Svarbūs dokumentai, reglamentuojantys bibliotekų paslaugų prieinamumo bei atitikties skirtingoms visuomenės grupėms užtikrinimą, yra Lietuvos regioninės politikos „*Baltoji knyga*“ darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030 (2017) bei kultūros politikos *strategija „Kultūra 2030“* (2019), kuriose akcentuojama kultūros paslaugų pritaikymo bei prieinamumo skirtingus poreikius turintiems asmenims svarba. Tuo tarpu *Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams* (2016) yra ypač svarbus dokumentas visoms be išimties šalies bibliotekoms, nes jame numatytos bibliotekų veiklos kryptys, kurių dalis orientuota į bibliotekų socialinės vertės didinimą ir atskirties mažinimą.

1.2.2. Bibliotekos vaidmenų kaita kaip pokyčius lemiantis veiksnys

XXI amžiuje bibliotekų vaidmuo kinta – nuo tradicinės knygų skolinimo vietos bibliotekos tampa bendruomenės centrais, kurių tikslai be galo įvairūs ir apimantys tokias sritis, kaip visuomenės skaitmeninio raštingumo ugdymas, mokymosi visą gyvenimą veiklų organizavimas, kultūrinių, informacinių bei edukacinių veiklų vykdymas, socialinės atskirties mažinimas (Pečeliūnaitė, 2017). Šiandien bibliotekos ir visuomenės ryšys suprantamas kaip tiesioginis, dėl jos įgyvendinamų socialinių funkcijų neatskiriamumo nuo visuomenės poreikių patenkinimo (Juchnevič, 2016). Bibliotekos bendruomenę sudaro vartotojai, besiskiriantys savo socialine padėtimi, išsilavinimu, mentalitetu. Viešųjų bibliotekų teikiamos paslaugos taip pat yra viešos – jos turi būti prieinamos kiekvienam bendruomenės nariui (Pečeliūnaitė, 2017). Mokslinėje literatūroje nurodomi šie pagrindiniai bibliotekos vaidmenys: *informacinis, edukacinis-kultūrinis, bendruomeninis* ir *socialinis*.

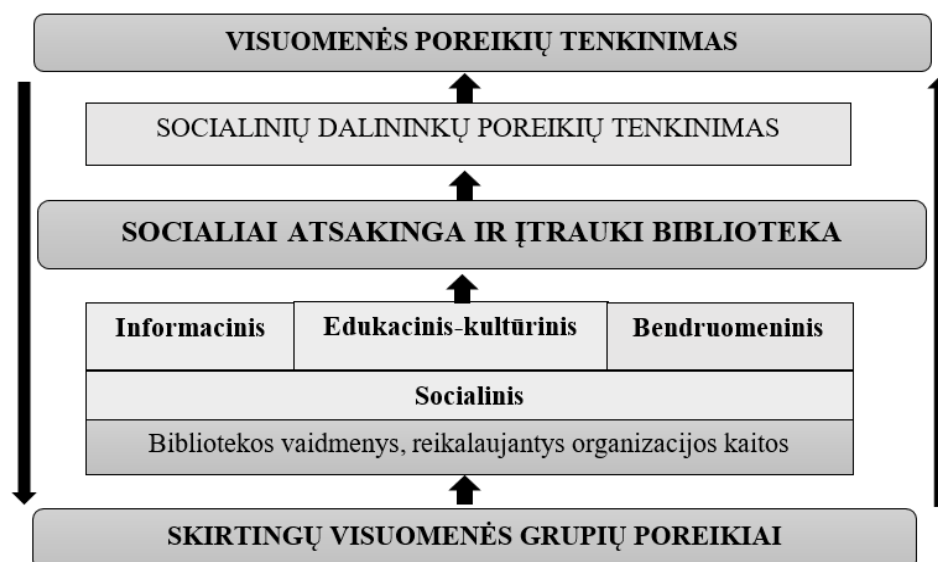
Informacinis vaidmuo reiškia, jog biblioteka suvokiama kaip įstaiga, galinti užtikrinti literatūros bei kokybiškos informacijos prieinamumą visuomenei, teikti aktualias ir praktinę panaudą orientuotas paslaugas, prieinamas visoms socialinėms grupėms (knygos, periodika, kiti bibliotekos kaupiami fondai, viešojo interneto prieiga) (Kijauskaitė, Alėbaitė, 2016). Autorės pažymi, jog šiandien bibliotekininkai gali vartotojams patarti, nurodyti kryptį ir palengvinti informacijos paiešką. Šiuos mokslininkų teiginius papildo Koller ir kt. (2018) įžvalgos, kuriose teigiama, jog vartotojai dažnai ieško patogumo, o tai yra siejama su išmaniaisiais telefonais ir kompiuteriais. Todėl bibliotekininkai turi gebėti suteikti informaciją vartotojams apie galimybes naudotis bibliotekos paslaugomis pasitelkiant išmaniąsias technologijas.

Edukacinis-kultūrinis vaidmuo reiškia, jog biblioteka suvokiama kaip įstaiga, gebanti pasiūlyti kultūringo laisvalaikio praleidimo galimybes (Kijauskaitė, Alėbaitė, 2016). Valaitytė (2018) pažymi, jog pastaraisiais metais bibliotekose itin aktualios *edukacinės* ir *mokymosi visą gyvenimą* veiklos. Autorės nuomone, bibliotekos, būdamos neformalaus mokymosi visą gyvenimą galimybių teikėjos ir organizatorės, moko vartotojus naudotis informacijos ištekliais, ugdo informacinio raštingumo įgūdžius. Šie mokymai yra ne tik mokymosi visą gyvenimą skatinimas, bet ir neformalus mokymas, kuris suteikia žinių ir priemonių

savarankiškai mokytis, ugdo bendrąsias kompetencijas, padedančias prisitaikyti darbo rinkoje ir socialiniame gyvenime. Bibliotekų *kultūrinės veiklos* srityje galima pažymėti šias aktualias kryptis: nacionalinės literatūros renginių organizavimas, skaitymo skatinimas, kraštotyros veikla, kultūros paveldo aktualizavimas, etninės kultūros sklaida, istorinės atminties palaikymas ir ugdyimas, meninės įvairovės sklaida ir vartotojų kūrybiškumo bei kūrybingumo skatinimas (Bivenis, 2018).

Bendruomeninis vaidmuo reiškia, jog biblioteka suvokiama kaip erdvė bendrauti, burtis bendruomenei (Kijauskaitė, Alėbaitė, 2016). Tuo tarpu bibliotekos veiklos veiksmingumas priklauso nuo bibliotekos bendradarbiavimo su bendruomenėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis, kultūros, profesionalaus ir mėgėjų meno organizacijomis, mokslo institucijomis ir kt. (Bivenis, 2018). Pasak Juchnevič (2016), šiandien bibliotekos ir visuomenės ryšiai gali būti apibrėžiami kaip kintantys pradedant bibliotekininku, kaip vieninteliu galimu informacijos ekspertu, ir biblioteka, kur informacija ir žinios kuriamos kartu su vartotoju. Autorė pažymi, jog šiandieniniame pasaulyje bibliotekos ir visuomenės sąveika apibūdinama taip – visuomenė aktyviai dalyvauja kurdama informaciją ir ją dalydamasi, o bibliotekos dėmesys persikelia nuo rūpinimosi ištekliais prie vartotojų poreikių realizavimo.

Bibliotekos vaidmenų kaitos kontekste išryškėja *socialinis* arba *bibliotekos, kaip socialinių sąveikų erdvės*, vaidmuo. Remiantis šia koncepcija, biblioteka suprantama kaip visiems atvira erdvė, kurioje bendruomenės gali įgyvendinti savo sumanymus bendraudamos, besimokydamos, leisdamos laisvalaikį, dirbdamos ir kt. Tai lemia įvairių socialinių grupių, ypač stigmatizuotų ar patiriančių socialinę atskirtį, įsitraukimą į socialinį gyvenimą (Juchnevič, 2016). Bibliotekos gali būti socialinio teisingumo vykdytojos užtikrinamos visiems be išimties visuomenės nariams prieigą prie informacijos šaltinių, sudarydamos galimybę dalyvauti edukacinėse ir kultūrinėse veiklose (Moisey, 2007). Juchnevič (2015) teigimu, teikdamos nemokamas paslaugas ir prieigą prie šiuolaikinių technologijų, bibliotekos sudaro sąlygas pažinti kultūrą, dalyvauti mokymosi visą gyvenimą procesuose, yra atviros ir savo koncepcija priimtinos įvairioms socialinėms grupėms. Remiantis autorės įžvalgomis, galima teigti, jog socialinis bibliotekos vaidmuo apima visus anksčiau įvardytus vaidmenis ir sujungia juos į visumą – šiandieniniame pasaulyje *bibliotekos tampa orientuotos į mokymosi visą gyvenimą skatinimą, socialinės atskirties mažinimą, mokslo potencialo stiprinimą bei inovacijų plėtojimą*. Šie aspektai išskiria bibliotekas iš kitų viešųjų organizacijų – mokyklų, kultūros centrų, dienos centrų ir kt., nes viešosios bibliotekos, turėdamos platų organizacijų tinklą, veikia net mažiausiuose miesteliuose ir kaimuose. Jos yra atviros skirtingo amžiaus ir skirtingų socialinių grupių žmonėms, jų teikiamos paslaugos yra visiškai nemokamos, o paslaugų spektras varijuoja nuo tradicinių knygų išdavimo veiklų iki mokymosi visą gyvenimą, kultūrinių bei informacinių renginių organizavimo, inovatyvių paslaugų kūrimo. Bibliotekos prisideda prie informacinės, skaitmeninės bei socialinės atskirties mažinimo, suteikdamos prieigą prie informacijos šaltinių, nemokamo interneto, organizuodamos nemokamus renginius bei edukacines veiklas. Bibliotekose žmonės gali tiesiogiai bendrauti tiek su bibliotekos darbuotojais, tiek tarpusavyje – bibliotekų patalpos yra viešos ir atviros įvairiems susibūrimams, laisvalaikiui. Remiantis pastarųjų metų mokslininkų darbais, visuomenės poreikių svarba skirtingų bibliotekos vaidmenų formavimuisi ir bibliotekos, kaip socialiai atsakingos ir įtraukios organizacijos kūrimui, vizualiai pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Visuomenės poreikių svarba bibliotekos vaidmenų formavimuisi ir įtraukios bibliotekos kūrimui

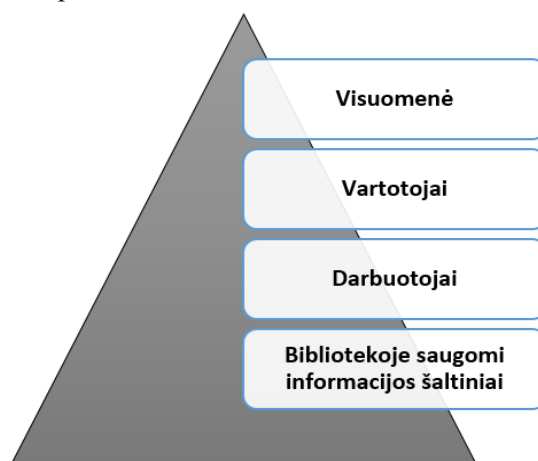
Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis Juchnevič (2016), Kijauskaitė, Alėbaitė (2016), Bivenis (2018)

Šiame paveiksle pavaizduota, jog skirtingų visuomenės grupių, tokių kaip jaunimas, senyvo amžiaus žmonės, neįgalieji ir kt., poreikiai reikalauja ir bibliotekos vaidmenų kaitos. Todėl bibliotekos, kaip viešojo sektoriaus organizacijos, tikslas visų pirma yra visuomenės informacinių, kultūrinių, edukacinių bei socialinių poreikių tenkinimas. Šiandien pagrindinės bibliotekos funkcijos yra užtikrinti prieigą prie informacijos šaltinių, vykdyti edukacines ir kultūrinės veiklas į jas įtraukiant aptarnaujamos bendruomenės narius, įskaitant ir tuos, kurie priklauso socialinės atskirties grupėms, nepaisant jų rasės, tautybės ar negalios. Kintantys bibliotekos vaidmenys sukuria prielaidas organizacinei kaitai ir skatina bibliotekos, kaip įtraukios organizacijos, kūrimą. Tokia organizacija patenkina ne tik vartotojų, bet ir visos visuomenės narių poreikius. Ši organizacinė bibliotekos kaita vyksta nuolat sąveikaujant su visuomene, stengiantis patenkinti esamus ir atliepti augančius naujus jos poreikius. Turėdamos prieigą prie naujausių žinių ir informacijos, apsirūpinusios naujomis technologijomis, bibliotekos numato būsimus visuomenės poreikius, kuriuos atliepia plėtodamos ir vykdydamos inovatyvių produktų ir paslaugų sklaidą, užtikrindamos jų prieinamumą įvairių visuomenės grupių atstovams.

1.2.3. Bibliotekos, kaip socialiai įtraukios organizacijos, tenkinančios socialinių dalininkų poreikius, koncepcija

Bibliotekų vaidmenų kaitos kontekste išryškėja bibliotekų poreikis tapti *socialiai atsakingomis ir įtraukiomis organizacijomis*. Iš visų viešųjų organizacijų, tarp jų ir iš viešųjų bibliotekų, yra reikalaujama atsakomybės už tai, kaip jų teikiamos paslaugos prisideda kuriant visuomenės gerovę (Racelis, 2018). Viešosios organizacijos, tarp jų ir viešosios bibliotekos, turi dėti visas pastangas, kad įvykdytų savo socialines paslaugas visuomenei. Šiame kontekste išryškėja organizacijų socialinės atsakomybės svarba ir indėlis į visuomenės gerovę. Organizacijos socialinė atsakomybė ir įtrauktis yra sritys, ypač aktualios viešosioms bibliotekoms. Bibliotekoms socialinė atsakomybė ir įtrauktis visų pirma reiškia socialinių dalininkų poreikių patenkinimą. Pasak Racelis (2018), bibliotekos socialinė atsakomybė apima 4 lygmenis: pirmas lygmuo – tai atsakomybė už bibliotekoje saugomus informacijos šaltinius, knygas; antras – tai atsakomybė už bibliotekoje dirbančius darbuotojus, trečias – tai atsakomybė už bibliotekos vartotojus ir ketvirtas – tai atsakomybė už tuos,

kurie nėra vartotojai, tai atsakomybė už visuomenę plačiaja prasme. Viešosios bibliotekos socialinės atsakomybės lygmenys pateikiami 2 paveiksle.



2 pav. Bibliotekos socialinės atsakomybės lygmenys

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis Racelis (2018)

Remiantis šiuo požiūriu, biblioteka turėtų prisiimti atsakomybę už visuomenės gerovės kūrimą ir socialinių dalininkų poreikių tenkinimą per teikiamas paslaugas užtikrindama šių paslaugų prieinamumą. Būtent paslaugų prieinamumo užtikrinimas yra vienas pagrindinių įtraukios bibliotekos veiklos principų. Iš 2 pav. matyti, jog *įtrauki biblioteka – tai tokia biblioteka, kurios paslaugos yra prieinamos skirtingų visuomenės grupių atstovams, kuri rūpinasi savo darbuotojų gerove, kompetencijų tobulinimu, vartotojų poreikių tenkinimu bei telkia bendruomenę į savo veiklas įtraukdama skirtingus žmones*. Tokia biblioteka kuria pridėtinę vertę visuomenei vykdydama socialinį teisingumą, skatindama socialinės atskirties grupėms priklausančių asmenų, tarp jų ir neįgaliųjų, įtrauktį. Svarbu paminėti, jog įtraukios bibliotekos koncepcija iš esmės atliepia pagrindinius įtraukios organizacijos bruožus. Įtraukioje bibliotekoje dėmesys skiriamas skirtingų visuomenės grupių poreikiams tenkinti ir darbuotojų kompetencijoms tobulinti. Įtraukių bibliotekų veikla atitinka pasaulio ir nacionalinių teisinių dokumentų nuostatas lygių galimybių ir prieinamumo užtikrinimo srityse. Įtraukčiai didinti skirtos veiklos yra numatomos pagrindiniuose bibliotekos strateginiuose ir veiklos dokumentuose bei nuosekliai ir sistemingai įgyvendinamos. Įtrauki biblioteka bendradarbiauja su įvairiomis organizacijomis, vietos bendruomenėmis ir viešina informaciją apie savo paslaugas. Įtrauki biblioteka nuolat stebi, vertina ir tobulina savo paslaugas, planuoja ir įgyvendina pokyčius, susijusius su įtraukties didinimu.

Tačiau įtraukios bibliotekos koncepcijoje, skirtingai nuo kitų įtraukių viešųjų organizacijų, ypač išryškėja ne tik būtinybė atliepti socialinių dalininkų poreikius (tai būdinga visoms įtraukioms organizacijoms), bet ir *didelė socialinių dalininkų įvairovė*, todėl ir ne visada lengvai prognozuojami jų poreikiai. Bibliotekos paslaugų vartotojai apima skirtingo amžiaus ir skirtingų socialinių grupių asmenis. Viešosiose bibliotekose lankosi moksleiviai, studentai, dirbantys asmenys, bedarbiai, pensinio amžiaus, įvairias negalias turintys asmenys ir kt. Todėl šiame kontekste išryškėja *bendradarbiavimo* svarba – bendradarbiaudamos su kitomis organizacijomis, kurios suinteresuotos gyventojų įtraukimu į mokymąsi, užimtumą ir pan., *bibliotekos gali nuolat plėsti savo partnerių tinklą* įtraukdamos juos į aktyvias veiklas. Kitas aspektas – dirbdama su skirtingais vartotojais ir partneriais, įtrauki biblioteka turi nuolat rūpintis savo paslaugų kokybe, įvairove, prieinamumu ir darbuotojų kompetencijų tobulinimu. Kompetentingi darbuotojai yra vienas pagrindinių veiksmų, padedančių užtikrinti bibliotekos teikiamų paslaugų kokybę. Bibliotekos paslaugų spektras yra labai platus ir apima tradicines knygų išdavimo veiklas, informacinių ir kultūrinių renginių organizavimą, skaitymo skatinimo iniciatyvas, mokymosi visą gyvenimą veiklų plėtojimą, skaitmeninio ir informacinio raštingumo ugdymą, nemokamos prieigos prie informacijos šaltinių bei interneto suteikimą. Šios paslaugos, užtikrinus jų prieinamumą ir skirtingų visuomenės grupių poreikių atitiktį, gali reikšmingai didinti bibliotekų socialinę įtrauktį ir mažinti neįgaliųjų socialinę atskirtį. Išplėtotas tinklas, nemokamų paslaugų įvairovė ir užtikrintas

šių paslaugų prieinamumas įgalina bibliotekas tapti bendruomenės centrais – vietomis, kur žmonės renkasi mokytis, tobulėti, dalyvauti renginiuose, praleisti laisvalaikį. Teikdamos nemokamas ir visiems prieinamas paslaugas, bibliotekos gali pasiekti net labiausiai pažeidžiamas visuomenės grupes, tarp jų ir neįgaliuosius.

1.3. Neįgaliųjų poreikių analizė siekiant apibrėžti bibliotekų paslaugų tobulinimo kryptis socialinės įtraukties didinimo srityje

Siekdamos užtikrinti vienodą paslaugų prieinamumą visiems, bibliotekos turi plėsti savo veiklas paslaugų neįgaliesiems srityje (Pionke, Manson, 2018). *Negalia* gali būti apibūdinama kaip asmens sveikatos ir išorinės aplinkos santykis, kuris nulemia aplinkybes, kurių veikiamas asmuo gyvena (Kaunda, Chizwina, 2019). Koller ir kt. (2018) pažymi, jog negalia gali būti siejama su neįgalumu (veikiančiu asmens kūną), veiklos apribojimais (veikiančiais asmens elgesį) ir dalyvavimo apribojimais (veikiančiais asmens patirtis). Pasak Rudžionienės ir Lašinytės (2011), žmonės, turintys negalią, nėra vienalytė grupė – tai labai įvairūs ir nebūtinai vienodų poreikių asmenys, o negalios priežastys ir pasekmės dažnai skiriasi. Ruolytė (2005) negalių rūšis siūlo skirstyti pagal atsiradimo priežastis: *įgimta negalia* (gali būti paveldėta, atsirasti gimdymo metu); *įgyta negalia* (išsivysčiusi po gimimo gyvenimo eigoje, ji gali išryškėti dėl traumos, ligos ar avarijos); *senėjimas* (gali sukelti negalią, pvz., artrita, silpnaregystę, klausos sutrikimus ir kt.). Pagal sunkumo laipsnį yra skiriama *lengva* (minimaliai sutrikdo kasdienę veiklą); *vidutinė* (kasdieninė veikla ir funkcijos sutrikdytos tam tikru mastu); *sunki ir labai sunki* (sunkus funkcijų pažeidimas, žmogus paprastai yra neveiksnius) *negalia* (TEO, 2012). Negalia gali būti grupuojama ir pagal sutrikimo pobūdį – ji gali būti *fizinė, sensorinė, psichinė* ir apimti įvairius *raidos sutrikimus*. Vertinant negalią įtraukimo į bendruomenę bei visuomenę požiūriu, galima teigti, jog neįgaliesiems aktualiausi visuomeninio gyvenimo aspektai yra būti priimtami kaip asmenybei nepaisant turimos negalios, užmegzti visaverčius santykius su kitais žmonėmis, būti įtrauktam ir galėti dalyvauti įvairiose veiklose, turėti tinkamas gyvenimo sąlygas, turėti darbą, gauti formalią ir neformalią pagalbą (Koller ir kt., 2018). Tačiau Kaunda, Chizwina (2019) pabrėžia, jog visuomenėje negalia dažnai yra stigmatizuojama, o tai lemia žemą žmonių su negalia savęs vertinimą bei nenorą įsitraukti į bendruomenines veiklas.

Kaip teorinis konstruktas *negalia* gali būti apibrėžiama taikant du modelius – *medicininį* ir *socialinį*. *Mediciniame* modelyje negalia suvokiama kaip problema, ją reikia gydyti naudojant intervencijas, tokias kaip rehabilitacija, medikamentai ir pan. Tuo tarpu *socialiniame* modelyje atsiskleidžia visuomenės ir aplinkos aspektai. Remiantis šiuo modeliu, žmonėms, turintiems fizinių ar psichinių sutrikimų, negalia yra implikuojama pačios visuomenės. Kaip pažymi Ruškus (2014), aplinkų nepritaikymas, tinkamų sąlygų nesudarymas apriboja asmens galimybes jį paverčiant neįgalium. Šį teiginį papildė Tumlin (2019) išvalgos, jog socialiniame modelyje negalia yra apibrėžiama kaip apribojimas, sukurtas dabartinių organizacijų, kurios kreipia mažai dėmesio į negalią turinčius asmenis ir taip sumažina jų galimybes dalyvauti socialiniame ir kultūriniame gyvenime. Taigi galima daryti išvadą, jog didesnis viešųjų organizacijų, tarp jų ir bibliotekų, dėmesys negalią turinčių paslaugų gavėjų poreikiams gali prisidėti mažinant neįgaliųjų socialinę atskirtį.

1.3.1. Bibliotekų paslaugos negalią turintiems asmenims

Skirtingos negalios rūšys lemia skirtingų bibliotekų paslaugų, infrastruktūros pritaikymo bei technologijų poreikį, todėl būtina išnagrinėti skirtingas negalias turinčių asmenų poreikius bibliotekų paslaugoms pagal negalios rūšis.

Bibliotekų paslaugos fizinę negalią turintiems asmenims. Fizinė negalia skirstoma į judėjimo negalią ir somatinių sutrikimų sukeltą negalią. Esant judėjimo negaliai yra apribota asmens galimybė judėti, valdyti rankų ar kojų judesius (tai cerebrinis paralyžius, raumenų / kaulų ligos). Judėjimo negalia apriboja asmens gebėjimą judėti nuo dalinio negalėjimo valdyti tam tikras atskiras kūno dalis iki visiško negalėjimo judėti (Pionke, 2017). Tuo tarpu somatinių sutrikimų, chroniškų ligų sukelta negalia gali būti išoriškai nematoma

(išsėtinė sklerozė, širdies ligos, retosios ligos). Judėjimo negalia gali būti įgimta ar įgyta per nelaimingą atsitikimą arba atsiradusi su amžiumi (ASGCLA, 2018).

Bibliotekų paslaugos fizinę negalią turintiems asmenims daugiausia siejamos su infrastruktūros pritaikymu – bibliotekose turi būti įrengti liftai, rampos, pakankamai platūs įvažiavimai pro duris, tarp lentynų turi būti pakankamai vietos judėti neįgaliojo vežimėliu, bibliotekų patalpose turi būti pakankamai kėdžių, jeigu prireiktų atsisėsti ir pan. Judėjimo negalią turintiems asmenims reikia pritaikytų kompiuterių (su specialiomis klaviatūromis, pelėmis, kitais įrenginiais), nes jie gali turėti problemų su rankų judesiais (Chew, Leong, Higgins, 2010). Tuo tarpu fizinę negalią turinčių asmenų informaciniai ir kultūriniai poreikiai bei skaitymo įpročiai iš esmės nesiskiria nuo negalios neturinčių asmenų. Didžiausia problema tokiems asmenims, kaip patekti į biblioteką (Chew ir kt. 2010). Pabrėžtina, jog asmenims, kurie dėl judėjimo, mobilumo ar kitų problemų negali patys atvykti į biblioteką, turėtų būti užtikrinta galimybė leidinius gauti į namus ir sudarytos galimybės tiesiogiai stebėti renginius internetu (IFLA, 2005).

Bibliotekų paslaugos sensorinę negalią turintiems asmenims. Sensorinei negaliai yra priskiriama *regos ir klausos negalia*. Regos negalia gali būti apibūdinama kaip įvairios kompleksinės problemos, varijuojančios nuo silpnaregystės iki visiško aklumo (Pionke, 2017).

Bibliotekose regėjimo negalią turintiems asmenims reikėtų specialiai pritaikytų kompiuterių, jiems reikalingos Brailio raštu parašytos, garsinės knygos. Svarbu paminėti, jog mūsų šalyje veikia specializuotos aklųjų bibliotekos, kurių paslaugos pritaikytos šią negalią turintiems asmenims. Siekdamas teikti paslaugas skirtingą negalią turintiems asmenims, viešosios bibliotekos gali bendradarbiauti su aklųjų bibliotekomis, dalytis neregiamis skirtais literatūros šaltiniais ir pan. Pasak Chaputula, Mapulanga (2017), regėjimo negalią turintys asmenys, norėdami naudotis bibliotekos paslaugomis, susiduria su infrastruktūros pritaikymo ir informacijos šaltinių prieinamumo problemomis. Tiek regėjimo, tiek judėjimo negalią turintys asmenys gali patirti sunkumų norėdami patekti į bibliotekos pastatą. Autoriaus nuomone, siekiant kliūtis pašalinti, rekomenduojama pasirūpinti tinkamu pastatų dizainu, kuris gali būti suprojektuotas remiantis universalus dizaino principais. Universalus dizainas neišskiria neįgaliųjų ir suteikia galimybes visiems asmenims vienodai naudotis bibliotekos paslaugomis.

Sensorinei negaliai priskiriama *klausos negalia* gali būti apibrėžiama kaip sunkumai girdint tam tikrus garsus arba visiškas negalėjimas girdėti. Dažnai klausos negalią turintys asmenys naudoja klausos aparatus, taip pat dauguma jų geba bendrauti gestų kalba, perskaityti žodžius iš lūpų (ASGCLA, 2018).

Bibliotekose tokiems žmonėms informacija turėtų būti pateikiama aiškiu vaizdiniu formatu, galėtų būti prieinama girdėti padedanti įranga. Masuchika (2018) teigimu, klausos negalią turintiems asmenims technologijos gali padėti „pamatyti“ garsus, taip pat atkreiptinas dėmesys į darbuotojų kompetencijų tobulinimą darbo su klausos negalią turinčiais asmenimis srityje.

Bibliotekų paslaugos raidos sutrikimų turintiems asmenims. Raidos sutrikimai dažniausiai pasireiškia protinių gebėjimų, elgesio, emocijų valdymo ir socialinio prisitaikymo nuokrypiais nuo normos. Raidos sutrikimams priskiriami Autizmo spektro sutrikimai, Aspergerio sindromas, įvairūs dėmesio ir emocijų valdymo sutrikimai, mokymosi sutrikimai. Dažniausiai pasitaikantys mokymosi sutrikimai, susiję su skaitymo ir rašymo gebėjimais, yra *disleksija*, *disgrafija* ir *diskalkulija* – skaičiavimo įgūdžių sutrikimas atliekant matematinius skaičiavimus, skaičių nepažinimas (ASGCLA, 2018). Pionke, Manson (2018) pažymi, jog tokiems žmonėms padeda teksto skaitymas garsiai ir atskirų teksto dalių detalesnis aptarimas. Tuo tarpu *autizmo spektro sutrikimai* paveikia asmens verbalinę ir neverbalinę komunikaciją, kalbos suvokimą ir socializavimosi įgūdžius. Šie sutrikimai gali būti apibūdinami kaip sunkumai bendraujant, polinkis į pasikartojančias veiklas, ribotos interesų sritys. Nors minėti sutrikimai išryškėja vaikystėje ir kai kurie jų vaikui augant ir vystantis išnyksta, tačiau ne visada. Dažnai šie sutrikimai turi poveikį ir suaugusio žmogaus gyvenimo kokybei, komunikavimo ir asmeninių santykių kūrimo srityse (Wilson, Steinbrenner, Kalandadze, Handler, 2019). Pastebima, jog pastaraisiais metais ženkliai išaugo autizmo spektro sutrikimų turinčių asmenų skaičius, tačiau tai yra iš esmės dėl to, jog patobulėjo šio sutrikimo nustatymo metodai (Tumlin, 2019).

Vis didėjantis autizmo spektro sutrikimų turinčių asmenų skaičius lemia ir bibliotekų paslaugų pritaikymo šiems asmenims būtinybę. Siekiant patenkinti jų poreikius, bibliotekoms rekomenduojama turėti

interaktyvių žaislų, taktilinių (liečiamųjų) knygų, organizuoti interaktyvius edukacinius užsiėmimus, pvz., sensorinių skaitymų pratybas, per kurias pasitelkiamas vaizdas ir garsas (Wilson ir kt., 2019).

Bibliotekų paslaugos psichinę negalią turintiems asmenims. Psichinė negalia gali būti apibrėžiama kaip sutrikimas, paveikiantis smegenų funkcijas, sutrikdantis mąstymą, jausmus, suvokimą, bendravimą ir kasdienę asmens veiklą. Ši negalia apima tokius sutrikimus, kaip šizofrenija, bipolinis sutrikimas, įvairios depresijos formos ir kt. (Pressley, 2017). Psichinę negalią turintiems asmenims prireikia daugiau laiko įsisavinti informaciją, nes jos gausa vienu metu gali juos sutrikdyti.

Tuo tarpu bibliotekų paslaugų srityje svarbu patenkinti psichinę negalią turinčių asmenų kultūrinius ir informacinius poreikius. Šie asmenys sėkmingai mokosi dirbdami kompiuteriu, tačiau tam būtinos specialiai pritaikytos programos ir aiškios, nesudėtingos instrukcijos, darbuotojų kantrybė. Psichinę negalią turintiems asmenims tinka terapiniai muzikos, meno užsiėmimai, nesudėtingų literatūrinių kūrinių skaitymo pratybos. Taip pat labai svarbu didinti bibliotekos darbuotojų ir kitų asmenų (vartotojų) suvokimą apie šios negalios specifiką, nes psichinę negalią turintis asmenys gali pasidaryti nervingi, agresyvūs, neadekvačiai elgtis, jeigu juos išprovokuoja tam tikri netikėtai atsiradę dirgikliai (Pressley, 2017). Kalbant apie psichinę negalią, akcentuotina, jog bibliotekos turi unikalias galimybes padėti visuomenei susipažinti su patikima informacija apie psichinėmis ligomis sergančius asmenis organizuodamos šviečiamuosius renginius. Visuomenė dažnai stigmatizuoja ir stereotipiškai vertina psichikos ligomis sergančius žmones, o bendruomenės pernelyg dažnai diskriminuoja žmones, kurie turi psichinės sveikatos problemų (ASGCLA, 2018).

Svarbu pažymėti, jog negalia gali būti ir kompleksinė. Kompleksinė negalia apima keletą negalių, kurias asmuo turi vienu metu. Tai gali būti judėjimo ir protinė negalia, regėjimo ir klausos sutrikimai ir pan. Todėl bibliotekos, siekdamos tapti neįgaliuosius įtraukiančiomis organizacijomis, turi stengtis atliepti kuo įvairesnes negalias turinčių asmenų poreikius (Chaputula, Mapulanga, 2017).

Apibendrinant šią informaciją galima teigti, jog bibliotekų paslaugų ir infrastruktūros pritaikymo poreikis negalią turintiems asmenims priklauso nuo negalios pobūdžio. *Fizinę* negalią turinčių asmenų kultūriniai, informaciniai ir edukaciniai poreikiai iš esmės nesiskiria nuo negalios neturinčių asmenų, tačiau jiems svarbiausias bibliotekų pasiekiamumas – miesto ar rajono infrastruktūros ir bibliotekų aplinkos, baldų bei technologinės įrangos pritaikymas. Jokių mobilumo galimybių neturintiems neįgaliesiems turėtų būti sudarytos galimybės gauti knygas į jiems patogias vietas, stebėti renginius nuotoliniu būdu. *Regėjimo* negalią turintiems asmenims svarbus bibliotekų aplinkos pritaikymas, tinkamai pažymėti objektai, jų poreikius atitinkantys informacijos šaltiniai (pvz., Brailio raštu parašytos knygos) ir teksto didinimui skirta technologinė įranga. *Klausos* negalią turintiems asmenims svarbi aiški vaizdinė informacija, renginių vertimas į gestų kalbą, girdėti padedanti įranga. *Raidos sutrikimų* turintiems asmenims nereikia ypač pritaikytos bibliotekų aplinkos, tačiau jiems svarbūs jų poreikius atitinkantys informacijos šaltiniai (garsinės, liečiamosios knygos) ir edukacinės programos (sensoriniai skaitymai), kurios gali prisidėti prie šių asmenų gebėjimų ugdymo. Tuo tarpu *psichinę* negalią turintiems asmenims svarbiausi pritaikyto turinio, lengvai suprantami informacijos šaltiniai, meninės ir terapinės veiklos, skirtos kūrybinei raiškai ir laisvalaikiui. Kitas svarbus aspektas šioje srityje – tai *visuomenės švietimas* organizuojant renginius, skirtus negalios tematikai, nes tokie renginiai gali ženkliai prisidėti prie visuomenės tolerancijos ugdymo ir padidinti neįgaliųjų įtrauktį į visuomenines veiklas. Susisteminta informacija apie negalią turinčių vartotojų patiriamus sunkumus ir bibliotekų paslaugų poreikį skirtingas negalias turintiems asmenims pateikiama 8 priede.

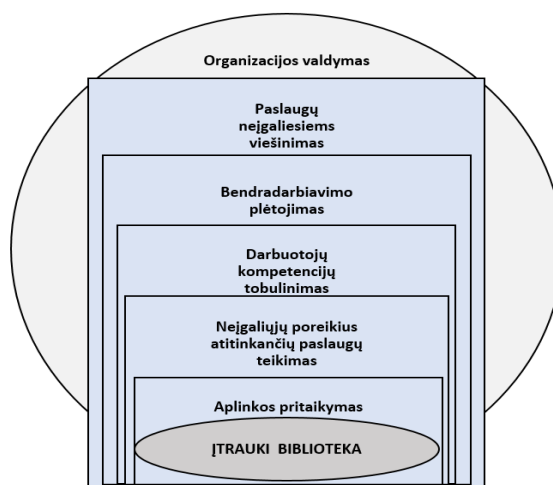
1.4. Teorinis neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelis

Įtraukties didinimas yra būtinas siekiant paskatinti neįgaliųjų naudojimąsi bibliotekos paslaugomis. Pasak Kaunda, Chizwina (2019), pagrindiniai veiksniai, siejami su bibliotekų paslaugomis neįgaliesiems, yra šie: *paslaugų prieinamumas, darbuotojų kvalifikacija, fizinės bibliotekos aplinkos, materialinės bazės, įrangos ir paslaugų pritaikymas, paslaugų neįgaliesiems viešinimas*. Tuo tarpu Young (2018) nurodo šiuos pagrindinius aspektus, į kuriuos turi atsižvelgti bibliotekos siekdamos aptarnauti vartotojus, turinčius negalią: *universalus dizainas, kasmetinis veiklų, skirtų neįgaliesiems, peržiūrėjimas ir pasiektų rezultatų įvertinimas*,

naujų veiklų planavimas, darbuotojų mokymai, susiję su žinių apie negalią gilinimu ir paslaugų neįgaliesiems teikimu, prieinamų erdvių kūrimas, efektyvus asmenų su negalia aptarnavimas.

Siekdama apibrėžti esmines bibliotekų paslaugų neįgaliesiems sritis, Gibson (2006) pristatė 4 kategorijų bibliotekos paslaugų neįgaliesiems modelį, kuriame nurodomos šios kategorijos: 1) *dokumentų, reglamentuojančių neįgaliųjų teises gauti prieigą prie informacijos, dalyvauti kultūrinėje ir edukacinėje veikloje, atitiktis bibliotekos dokumentams*; 2) *infrastruktūros bei įrangos pritaikymas neįgaliesiems, pagalbinių technologijų naudojimas*; 3) *specifinės paslaugos neįgaliesiems* (pritaikyti leidiniai, kultūriniai, informaciniai, edukaciniai renginiai); 4) *darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas*. Tuo tarpu Kaeding (2015) pasiūlė neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelį, kurį sudaro esminės 7 kategorijos, tokios kaip *valdymas, programos, fiziniai barjerai, mokymai, partnerystė, marketingas ir pritaikyti informacijos šaltiniai*. Visos šios kategorijos yra tarpusavyje susijusios ir jų įgyvendinimas didina bibliotekos paslaugų ir aplinkos patrauklumą žmonėms su negalia. Kaeding (2015) pasiūlytame modelyje *valdymo* kategorija apima vadovybės požiūrį į bibliotekos, kaip įtraukios organizacijos, kūrimą, veiklų neįgaliesiems įtraukimą į bibliotekos veiklos planus, šių planų ir nacionalinių dokumentų atitiktį. *Programų* kategorijoje nurodomos bibliotekų siūlomos veiklos neįgaliesiems. Tai gali būti įvairios edukacinės veiklos, kultūriniai renginiai, mokymai ir pan. *Fizinių barjerų kategorijoje* pažymėtinas bibliotekos infrastruktūros ir patalpų pritaikymas neįgaliesiems turint reikiamą specialiąją įrangą. *Mokymų* kategorijoje svarbus bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje. *Partnerystės* kategorijoje reikšmingas bibliotekų bendradarbiavimas su įvairiomis neįgaliųjų organizacijomis, bendruomenėmis. *Marketingo* kategorijoje akcentuojamas neįgaliesiems skirtų bibliotekos paslaugų viešinimas. *Informacijos šaltinių* kategorija apima specialius literatūros šaltinius, kurie pritaikyti asmenims su negalia (garsinės, Brailio raštu parašytos knygos).

Remiantis Gibson (2006) ir Kaeding (2015) pasiūlytais įtraukios bibliotekos modeliais ir atsižvelgiant į Young (2018) ir Kaunda, Chizwina (2019) apibrėžtas esmines bibliotekos veiklos kryptis, siejamas su paslaugomis negalią turintiems asmenims, galima nurodyti šias esmines neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos veiklos sritis (kategorijas): *organizacijos valdymas, aplinkos pritaikymas* (infrastruktūros bei įrangos pritaikymas neįgaliesiems siekiant užtikrinti paslaugų prieinamumą), *neįgaliųjų poreikius atitinkančių paslaugų teikimas* (efektyvus negalią turinčių asmenų aptarnavimas, informacijos šaltinių, kultūrinių, edukacinių ir informacinių paslaugų pritaikymas neįgaliesiems), *darbuotojų kompetencijų tobulinimas, bendradarbiavimo plėtojimas* (su neįgaliųjų organizacijomis, globos namais, specialiosiomis mokyklomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir kt.) ir *paslaugų viešinimas*. 3 paveiksle pateikiamas darbo autorės apibendrintas ir Gibson (2006), Kaeding (2015), Young (2018) bei Kaunda, Chizwina (2019) išvalgomis pagrįstas teorinis neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelis, skirtas negalią turinčių asmenų įtraukčiai didinti.



3 pav. Teorinis neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelis

Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis Gibson (2006), Kaeding (2015), Young (2018), Kaunda, Chizwina, (2019)

Šiame paveiksle pavaizduotas bibliotekos, kaip neįgaliuosius įtraukiančios organizacijos, modelis, kuriame nurodytos šešios veiklos kategorijos, skirtos neįgaliųjų įtraukčiai didinti.

Organizacijos valdymo kategorija apima visas žemiau išvardytas kategorijas ir visų pirma yra siejama su pokyčių valdymu, apimančiu tam tikros dalies paslaugų ir veiklos planuose numatytų veiksmų orientaciją į negalią turinčius asmenis. Ši kategorija yra būtina siekiant sukurti barjerų neturinčią bibliotekos aplinką ir paslaugas. Įtrauki organizacija gali būti kuriama šiomis priemonėmis: numatant įtraukčiai didinti skirtas veiklas planuose ir veiklos dokumentuose, įtraukties didinimą paverčiant vienu organizacijos tikslų, užsitikrinant darbuotojų paramą, nuolat vertinant ir peržiūrint numatytų veiklų rezultatus, tobulinant darbuotojų kvalifikaciją šioje srityje. Orientacija į įtraukties didinimą ir paslaugų neįgaliesiems tobulinimą turėtų atsispindėti bibliotekų strateginiuose ir veiklos dokumentuose, taip yra formuojama nauja organizacinė kultūra, kuriamos naujos tradicijos. Nuolat tiriant, palaikant ir strategiškai veikiant organizacinę elgseną, bibliotekos gali turėti įtakos bendruomenėms, su kuriomis jos dirba (Koller, Pouesard, Rummens, 2018). Taip yra veikama visa visuomenė plačiąja prasme ir atliepiami skirtingų visuomenės grupių, tarp jų ir neįgaliųjų, poreikiai.

Aplinkos pritaikymo kategorijoje, kuri apima infrastruktūros ir įrangos pritaikymą neįgaliesiems, bibliotekos prieinamumas gali būti suprantamas kaip skirtumų tarp vartotojų, kurie neturi negalios ar ją turi, sumažinimas siekiant užtikrinti visiems vienodai prieinamą bibliotekos aplinką ir paslaugas (Kowalsky, Woodruff, 2017). Bibliotekos turi įdėti daug pastangų siekdamos išsiaiškinti negalią turinčių asmenų poreikius, kad pagal tai kurtų neįgaliesiems skirtas paslaugas, pritaikytų erdves. Šioje kategorijoje taip pat išryškėja *universalus dizaino* svarba. Universalus dizaino principai turi būti taikomi kalbant ne tik apie bibliotekų infrastruktūrą, bet ir apie paslaugas. Universalus dizainas dar gali būti apibūdinamas kaip įtraukus dizainas, apimantis materialinę bazę ir paslaugų spektrą, kuris orientuotas į visus žmones – tiek jaunus, tiek senus, tiek turinčius negalią, tiek jos neturinčius (Koller ir kt., 2018). Remiantis universalus dizaino principais patalpos ir pastatai, tarp jų ir bibliotekos, turi būti įrengiami taip, kad būtų pasiekiami visiems vartotojams įskaitant neįgaliuosius, vaikus bei senyvo amžiaus žmones (Pionke, 2017). Prieinamumas taip pat apima ir pagalbines technologijas – prietaisus ir įrangą, kuri skirta informacijos ir paslaugų prieinamumui užtikrinti (Kaunda, Chizwina, 2019).

Neįgaliųjų poreikius atitinkančių paslaugų teikimo kategorijoje (apima efektyvų negalią turinčių asmenų aptarnavimą, kultūrinių, edukacinių ir informacinių paslaugų bei informacijos šaltinių pritaikymą neįgaliesiems) bibliotekos turi dėti visas pastangas, kad negalią turintys asmenys būtų kokybiškai aptarnauti – bibliotekų darbuotojai turi būti pasirengę aptarnauti skirtingas negalias turinčius asmenis. Įtraukios bibliotekos taip pat privalo turėti tokią informacijos šaltinių kolekciją ir paslaugų spektrą, kuris būtų prieinamas visiems asmenims nepaisant negalios (Kaunda, Chizwina, 2019). Neįgaliesiems bibliotekos gali teikti informacines (išduoti knygas, periodinius leidinius, suteikti prieigą prie nemokamo interneto, organizuoti šviečiamuosius renginius ir pan.), edukacines (organizuoti edukacinius, meninius, terapinius renginius, įvairius mokymus) bei kultūrines paslaugas (rengti neįgaliųjų darbų parodas, organizuoti susitikimus su rašytojais, žymiais žmonėmis ir kt.). Pažymėtina, jog universalus dizaino principai taikomi ne tik pastatų infrastruktūrai, bet ir paslaugoms, kurios taip pat turi būti visiems vienodai prieinamos (Pionke, 2017). Be paslaugų, bibliotekos įtrauktis gali būti matuojama informacijos šaltinių prieinamumu visiems vartotojams (Koller ir kt., 2018). Prieiga prie informacijos šaltinių gali būti užtikrinama naudojant pagalbines technologijas. Dažniausiai bibliotekose naudojamos pagalbinės priemonės apima Brailio raštu parašytas knygas, garsines knygas, kompiuterius su įdiegta specialia įranga (Chaputula, Mapulanga, 2017). Socialiai įtraukios bibliotekos privalo turėti tokią literatūros ir informacinių šaltinių kolekciją, kurią galėtų naudoti ir negalią turintys asmenys. Tiems asmenims, kurie negali atvykti į biblioteką, turėtų būti sudaryta galimybė tiek knygas gauti į namus, tiek naudotis bibliotekos elektroniniais ištekliais, neįgaliesiems pritaikytu bibliotekos tinklalapiu (Koller ir kt., 2018). Internete prieinami bibliotekos informacijos šaltiniai (pvz., elektroninės knygos) įgalina vartotojus savarankiškai jais naudotis su specialiai pritaikyta kompiuterine įranga. Tai padeda užtikrinti bibliotekos paslaugų prieinamumą ir suteikia neįgaliesiems vartotojams pasitenkinimą, nes jie gali tiesiogiai ir savarankiškai

naudotis informacija (Koh, 2019). Šioje kategorijoje svarbus negaliai pažinti skirtų renginių organizavimas bibliotekose – konferencijų, susitikimų su žymiais neįgaliais žmonėmis, mokymų visuomenei apie negalios ypatumus ir pan. (Koller ir kt., 2018).

Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo kategorija apima darbuotojų kompetencijų tobulinimą darbo su neįgaliaisiais srityje tiek paslaugų teikimo, tiek bendravimo ir žinių apie negalios pobūdžius srityse. Ši kategorija glaudžiai siejasi su *neįgaliųjų poreikius atitinkančių paslaugų* kategorija, nes tik tinkamą kvalifikaciją turintys darbuotojai gali užtikrinti kokybiškų ir neįgaliųjų poreikius atitinkančių paslaugų teikimą. Pionke ir Manson (2018) teigimu, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra labai svarbus įtraukios bibliotekos koncepcijos elementas.

Bendradarbiavimo plėtojimo kategorija apima bendradarbiavimą su neįgaliųjų organizacijomis, globos įstaigomis, socialinių paslaugų centrais, specialiosiomis mokyklomis ir pan. Šie socialiniai partneriai gali užtikrinti reikiamą programų dalyvių skaičių, taip pat gali prisidėti prie bibliotekinininkų kvalifikacijos tobulinimo šioje srityje. Bendradarbiavimas su partneriais yra būtinas siekiant didinti bibliotekos socialinę įtrauktį (Adkins, Bushman, 2015).

Paslaugų viešinimo kategorijoje svarbus neįgaliųjų ir jų atstovų informavimas apie jiems skirtas bibliotekų paslaugas. Labai dažnai negalią turintys asmenys nežino, ką bibliotekos jiems gali pasiūlyti. Turėdamos į negalią turinčius asmenis orientuotų paslaugų, bibliotekos turėtų jas aktyviai viešinti (Pionke, Manson, 2018). Greta paslaugų viešinimo įvairiais komunikacijos kanalais (internete, televizijoje, spaudoje ir pan.) bibliotekose gali būti organizuojamos atvirų durų dienos, per kurias neįgalieji ir jų atstovai galėtų apsilankyti ir susipažinti su jiems skirta įranga, informacijos šaltiniais, užsiėmimais ir kitomis veiklomis (Koller ir kt., 2018).

Taip pat svarbu paminėti, jog bibliotekos pirmiausia yra siejamos su prieinamumu: turinio, ryšių, informacijos, edukacijų ir pagalbos. Tačiau Vimarlunda (2017) nurodo penkis bibliotekų ir jų paslaugų prieinamumą neįgaliesiems asmenims ribojančius barjerus: 1) *darbuotojų kvalifikacija* (bibliotekininkai gali nežinoti, kaip užtikrinti paslaugų prieinamumą neįgaliesiems asmenims, kaip tinkamai aptarnauti neįgalius vartotojus); 2) *infrastruktūra ir paslaugos* (bibliotekų pastatai ir patalpos gali būti nepritaikyti neįgaliesiems, gali nebūti reikiamų informacijos šaltinių, negalią turintys asmenys gali nežinoti, kokias paslaugas jiems siūlo bibliotekos); 3) *bibliotekos gali neturėti reikiamos neįgaliesiems pritaiktos įrangos*; 4) *bibliotekų tinklalapiai gali būti nepritaikyti negalią turintiems asmenims*; 5) *bibliotekos gali neturėti neįgaliesiems reikalingų literatūros ir informacijos šaltinių* (knygų Brailio raštu, garsinių, elektroninių knygų). Šie barjerai gali būti įveikti tobulinant bibliotekų infrastruktūrą, paslaugas, įsigyjant neįgaliesiems pritaikytą įrangą ir reikiamus informacijos šaltinius bei tobulinant darbuotojų kvalifikaciją šioje srityje.

Apibendrinant galima teigti, jog neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelyje išskirtinos esminės bibliotekų veiklos kategorijos, sietinos su paslaugomis neįgaliesiems. Įgyvendindamos pokyčius šiose srityse – tobulindamos bibliotekų valdymą, aplinkos, paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitiktį, darbuotojų kompetencijas, plėtodamos bendradarbiavimą su neįgaliuosius atstovaujančiomis organizacijomis ir aktyviai viešindamos informaciją apie paslaugas neįgaliesiems, bibliotekos turi visas galimybes tapti neįgaliuosius įtraukiančiomis bei socialiai atsakingomis organizacijomis.

II. TEORINIŲ POKYČIŲ VALDYMO ASPEKTŲ ANALIZĖ SIEKIANT IŠTIRTI ESMINIUS POKYČIŲ ĮGYVENDINIMO PRINCIPUS NEĮGALIŲJŲ ĮTRAUKTIES Į BIBLIOTEKOS VEKLAS DIDINIMO SRITYJE

Šioje darbo dalyje analizuojami pokyčių ir jų valdymo sąvokų apibrėžimai, pokyčių tipologija, valdymo modeliai, esminiai valdymo principai, valdymo proceso įgyvendinimo etapai, jų specifika socialiai įtraukios bibliotekos kūrimo kontekste.

2.1. Pokyčius lemiantys veiksniai bei pokyčių tipologija viešųjų organizacijų veiklos kontekste

Pokyčiai šiandieniniame pasaulyje yra neišvengiami, o viešojo sektoriaus organizacijos, tarp jų ir bibliotekos, jaučia nuolatinę poreikį keistis, nes nuolat kinta konkurencinė aplinka, ekonominės sąlygos, darbo rinka, demografinė situacija ir vartotojų poreikiai (Hensel, Payne, 2018). Išoraitės (2012) teigimu, pokyčius lemia įvairios priežastys, tačiau yra visoms organizacijoms bendrų priežasčių, o svarbiausiomis jų laikomos keturios: 1) *aplinka*; 2) *verslo santykiai*; 3) *technologijos*; 4) *nauji darbuotojai*. Autorė pabrėžia, jog organizacijose vykstantys pokyčiai yra reakcija į pasikeitimus, vykstančius aplinkoje – *besikeičianti aplinka reikalauja ir pokyčių organizacijose*. Šį apibūdinimą papildė Sakalo, Savanevičienės, Girdauskienės (2016) teiginys, jog pokyčiai organizacijose yra tiek atsako į išorinę verslo ir ekonomikos raidą, tiek ir organizacijų viduje vykstančių procesų nuolatinio tobulėjimo rezultatas. Taigi pokyčiai yra *ne tik priemonė organizacijos sutrikimams šalinti*, bet ir *nuolatinio jos vystymosi ir konkurencingumo didinimo priemonė*. Siekiant kompleksinės pokyčių sąvokos analizės svarbu iširti šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje aptinkamus pokyčių sąvokos apibrėžimus ir išanalizuoti pokyčių tipologiją bei organizacijose įgyvendinamų pokyčių tipų integralumą.

2.1.1. Organizacijos pokyčių sąvokos apibrėžtis moksle

Šiandien organizacijos susiduria su nuolatiniais ir įvairiais pokyčiais, tokiais kaip naujos technologijos, naujos rinkos, besikeičianti įstatyminė ir teisinė bazė bei vidiniai organizacijų aplinkos pokyčiai (Butt, Nawab, Zahid, 2018). Kaip pažymi Clausen, Kragh (2018), siekdamas sėkmingai veikti besikeičiančioje aplinkoje ir prisitaikyti prie išorinių ir vidinių socialinių dalininkų reikalavimų, organizacijos nuolat ištraukia į įvairias veiklas, kurios lemia pokyčius. Pastarojo dešimtmečio mokslinėje literatūroje aptinkami įvairūs *pokyčių* sąvokos apibrėžimai, kurie pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė

Moksliniai pokyčių sąvokos apibrėžimai

Autorius	Pokyčių sąvokos apibrėžimas
O. Bold (2011)	Pokyčiai – tai veiklos procesų transformacija, kurios rezultatas yra naujos paslaugos, veiklos ir pan.
S. Videikienė, L. Šimanskienė (2014)	Pokyčiai gali būti apibrėžiami kaip organizacijos veikla ir pastangos siekiant pagerinti jos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, pasiekti užsibrėžtus tikslus.
I. Talmaciu (2014)	Pokytis – tai būtinas komponentas tobulėti. Kaita yra nuolatinis procesas, o organizacijose nuolat vyksta įvairūs pokyčiai.
P. Lawrence (2015)	Pokyčiai yra suprantami kaip serija planuotų procesų, kurių metu yra pašalinamos kliūtys ir barjerai naujoms idėjoms realizuoti, tai dalyvaujамasis procesas, per kurį įgalinami žmonės.
R.C. Jalagat (2015)	Pokyčiai gali būti identifikuojami kaip bet kokie pasikeitimai organizacijos struktūroje, valdyme, žmoniškųjų išteklių politikoje, veiklos procesuose.

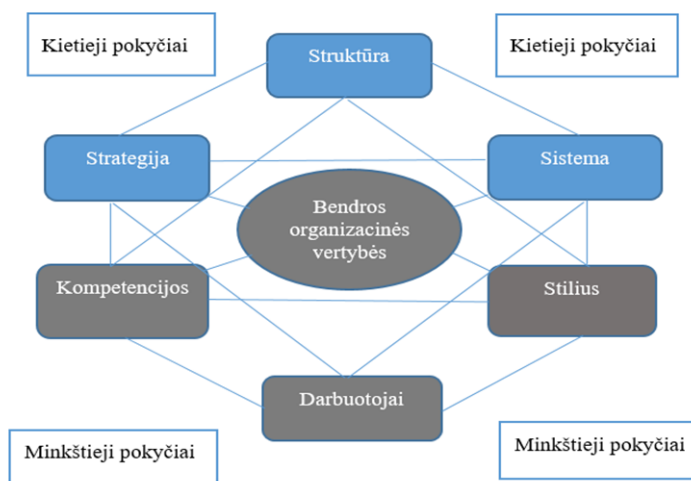
A. Sakalas, A. Savanevičienė, L. Girdauskienė (2016)	Pokyčiai – tai tiek atsakas į išorinę verslo ir ekonomikos raidą, tiek ir organizacijų viduje vykstančių procesų nuolatinio tobulėjimo rezultatas.
S. Lehmann (2017)	Organizaciniai pokyčiai paveikia organizacijos vertybes ir veiklas.
T. Kophuting, A. Mutshewa (2017)	Pokyčiai reiškia kažko naujo ir kitokio kūrimą.
B. Hawkes, L. Hendricks- Jackson (2017)	Pokyčiai – tai procesai, kai keičiamos esamos žinios, gebėjimai, požiūriai, sistemos, politika ar veiklos.
P. A. Kennett- Hensel, D. M. Payne, (2018)	Pokytis – tai planuotas arba neplanuotas organizacijos atsakas į vidinės ar išorinės aplinkos reikalavimus.
H. Ballantyne (2018)	Pokyčiai yra siejami su aiškiai artikuliuojama vizija ir veiklos tikslų numatymu.
B. Clausen, H. Kragh (2018)	Pokyčiai struktūrose, procesuose ir veiklose yra vykdomi siekiant nukreipti organizacijos veiklą norimų pasikeitimų kryptimi.

Šaltiniai: parengta autorės remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Iš mokslinėje literatūroje pateikiamų apibrėžimų išryškėja pagrindinės pokyčių organizacijose suvokimo kryptys. Bold (2011), Videikienė, Šimanskienė, (2014), Lawrence (2015), Jalagat (2015), Ballantyne (2018) *pokyčius* apibūdina kaip *transformaciją, planuotą procesą*, per kurį vyksta pasikeitimai organizacijose siekiant numatytų tikslų įgyvendinimo. Talmaciu (2014) nuomone, pokyčiai yra *būtinai organizacijai tobulėti*, o Hawkes, Hendricks-Jackson (2017) ir Lehmann (2017) teigimu, pokyčių metu keičiasi esamos organizacijų vertybės, žinios, gebėjimai bei veiklos. Pasak Kennett-Hensel, Payne (2018), pokyčiai yra organizacijos atsakas į vidinės ir išorinės aplinkos reikalavimus. Visi lentelėje pateikti *organizacijos pokyčio* apibrėžimai liudija, kad organizacijos pokytis yra *veikla, procesas* ar net serija procesų sistemoje; tas procesas *turi tikslą* (gerinti veiklą, pasiekti ilgalaikius tikslus) ir numato *rezultatą* (naujas paslaugas, pasikeitimus organizacijos struktūroje, valdyme ir pan.), kurio siekdami *įgalinami organizacijos darbuotojai*; šis procesas susijęs su *kliūtimis*, bet jo eigoje keičiasi organizacija, kuri auga, tampa labiau adaptyvi kitiems pokyčiams. Apibendrinant galima teigti, jog ***pokyčiai – tai planuotas organizacijos atsakas į vidinės ir išorinės aplinkos reikalavimus, kai įgyvendinami numatyti tikslai, kinta organizacijos veiklos, vertybinė sistema, tobulinama darbuotojų kompetencija***. Pokyčiai gali turėti įtakos naujoms paslaugoms atsirasti, veikti organizacijos kultūros bei struktūros kaitą.

2.1.2. Organizacinių pokyčių tipai ir organizacijose įgyvendinamų pokyčių integralumas

Siekiant analizuoti pokyčius organizacijose, svarbu tinkamai nustatyti pokyčių pobūdį ir tipologiją. Mokslinėje literatūroje (Stoškus, Beržinskienė, 2005; Talmaciu, 2014; Jalgat, 2015; Sakalas ir kt., 2016; Kennett-Hensel, Payne, 2018) pateikiama pokyčių tipologija, kurioje apibrėžiami esminiai pokyčių viešosiose organizacijose tipai. Pokyčiai gali būti klasifikuojami vertinant *turinio* (apimančius techninius, ekonominius ir organizacinius pokyčius), *apimties* (mikro- ir makropokyčiai), *kompleksiškumo* (daliniai ir sisteminiai pokyčiai), *priežasčių susiformavimo* („iš apačios“ ir „iš viršaus“ inicijuoti pokyčiai) ir *laiko bei proceso* (evoliuciniai, revoliuciniai, planuoti ir neplanuoti pokyčiai) požiūriais (žr. 9 priedas). Šio darbo kontekste aktualiausi organizaciniai pokyčiai. Jalgat (2015), remdamasis McKinsey (1980), *organizacinius pokyčius* skirsto į dvi kategorijas – *kietuosius* ir *minkštuosius* ir identifikuoja septynias pokyčių sritis, kurios yra padalijamos į kietųjų ir minkštųjų pokyčių kategorijas (žr. 4 pav.).



4 pav. Organizacinių pokyčių sritys

Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis Jalgat (2015), McKinsey (1980)

Pasak Jalgat (2015), *kietųjų* pokyčių kategorijai priskiriama *organizacijos sistema, strategija ir struktūra*, o *minkštųjų* pokyčių kategorijai priskiriamos *kompetencijos, stilius, darbuotojai ir bendros organizacinės vertybės*, kurias sudėtinga valdyti, tačiau jos laikomos organizacijos esminiu elementu ir kuria organizacijos vertę bei konkurencingumą. Autoriaus teigimu, *strategija* yra planas, sukurtas siekiant organizacijos tikslų, ji turi derėti su visais kitais modelio elementais; *struktūra* apibūdina organizacijos struktūrą, jos padalinius ir tam tikrus darbuotojus, kurie yra atsakingi už organizacijos veiklų įgyvendinimą; *sistema* atspindi procesus ir veiklas, kurie kasdien vyksta organizacijoje; *kompetencijos* apibūdina darbuotojų žinias ir gebėjimus atlikti jiems pavestas užduotis; *darbuotojai* yra visas organizacijos turimas žmogiškasis kapitalas įskaitant ir procedūras, reikalingas darbuotojų poreikiams planuoti, įdarbinti ir pan., o *stilius* – tai lyderystė, vadovavimo metodai ir priemonės, kuriuos naudoja aukštesnės grandies vadovybė siekdama įgyvendinti organizacijos veiklas ir pasiekti tikslus. Bendros organizacijos vertybės sudaro šio modelio esmę, o joms yra priskiriamos organizacijos normos, veiklos standartai ir kt. Akivaizdu, kad viešojo sektoriaus institucijose, siekiančiose tapti socialiai įtraukiomis, vykstant pokyčiams, tikėtina, bus neišvengta ir kietųjų, ir minkštųjų pokyčių, nes keičiasi, plėtojamos organizacijos vertybės, o tai daroma strategiškai, nuosekliai. Šioje srityje svarbu paminėti, jog dažniausiai pokyčiai organizacijose vyksta integruotai, tuo pat metu keičiantis įvairiausiems organizacijos veiklos aspektams (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Pasak Van Der Voet, Kuipers, Groeneveld (2015), šiandien viešosios organizacijos, taip pat ir bibliotekos, veikia kompleksiškoje aplinkoje, kuri yra charakterizuojama kaip turinti daug ir skirtingų socialinių dalininkų, skirtingų tikslų, yra veikiamą politinės situacijos. Todėl, remiantis Sakalo ir kt. (2016) išvalgomis, galima teigti, jog organizacijose į pokyčius turi būti žiūrima kompleksiskai, jie turi orientuotis į bendros vizijos ir jos realizavimo strategijos, kurioje į bendrą kompleksą sujungiamos tiek techninės, tiek organizacinės priemonės, tiek ir pokyčių sėkmę lemiančios kolektyvo pastangos, įgyvendinimą, o pokyčių sėkmę organizacijoje lemia charizmatinės asmenybės, pokyčiams pasirengęs kolektyvas, galinti prognozuoti būsimus pokyčius sistema, gebėjimas įvertinti savo materialinį ir intelektualinį potencialą bei inicijuoti pokyčius.

2.2. Svarbiausi pokyčių valdymo aspektai viešųjų organizacijų veiklos kontekste

Šiandien gebėjimas *valdyti organizacinius pokyčius* laikytinas itin svarbiu vadybiniu įgūdžiu, o pokyčių valdymas tampa neginčijama šiandienos valdymo užduotimi (Videikienė, Šimanskienė, 2014). Kaip teigia Valackienė (2015), į pokyčius organizacijoje reaguoja visos suinteresuotosios šalys (vadovai, darbuotojai, partneriai ir kt.), todėl vadovybė, siekdama išlikti ir tobulėti, turi derinti veiklos tikslus ir procesus su aplinka

plačiaja prasme ir atsižvelgdama į situaciją laiku juos keisti, koreguoti ir atitinkamai komunikuoti. Tuo tarpu pokyčių valdymo metu yra nuolat atnaujinama organizacijos veiklos kryptis, struktūra ir galimybės tenkinti nuolat kintančius išorinių ir vidinių klientų poreikius. Kennett-Hensel, Payne (2018) teigimu, inovatyvios organizacijos yra atviros pokyčiams, o pokyčių įgyvendinimas tokiose organizacijose suvokiamas kaip teigiamas iššūkis, kuris sukuria teigiamus rezultatus. Siekiant iširti svarbiausius pokyčių valdymo principus viešojo sektoriaus organizacijų, tarp jų ir bibliotekų, veiklos kontekste, svarbu išanalizuoti pokyčių valdymo sąvokos apibrėžtį mokslinėje literatūroje, išnagrinėti dažniausiai aptinkamus ir nurodyti viešojo sektoriaus organizacijoms labiausiai tinkančius pokyčių valdymo modelius.

2.2.1. Pokyčių valdymo sąvokos apibrėžimas moksle

Pokyčių valdymas negali būti izoliuotas nuo kitų viešojo valdymo sistemų, o visi organizacijų pokyčiai XX–XXI a. sandūroje yra paremti žinių visuomenės, informacijos valdymo tobulinimo, besimokančios organizacijos paradigmos įtvirtinimu (Raipa, 2014). Todėl šiandieniniame pasaulyje organizacija turi gebėti identifikuoti, kur ji siekia būti ateityje ir kaip valdys pokyčius, su kuriais susidurs siekdama šios padėties ir nors vienareikšmiškai pritariama, jog pokyčių valdymas yra neišvengiama būtinybė, tačiau nėra vieno ir unikalios pokyčių valdymo apibrėžimo (Videikienė, Šimanskienė, 2014). Pastarojo dešimtmečio mokslinėje literatūroje aptinkami pokyčių valdymo apibrėžimai (žr. 5 lentelė) akcentuoja šio proceso nuoseklumą, kryptingumą, planavimą, dalyvius, būtinus vadybinius elementus viso proceso eigoje.

5 lentelė

Moksliniai pokyčių valdymo sąvokos apibrėžimai

Autorius	Pokyčių valdymo sąvokos apibrėžimas
O. Bold (2011)	Pokyčių valdyme svarbus elementas yra žmogiškieji ištekliai, kurie vaidina svarbų vaidmenį įgyvendinant pokyčius. Žmogiškieji ištekliai yra ir pokyčių įgyvendintojai, ir pokyčių kuriamos naudos gavėjai.
N. Piercy, W. Phillips, M. Lewis (2013)	Efektyvus pokyčių valdymas gali turėti įtakos viešųjų paslaugų kokybės ir produktyvumo pagerėjimui.
A. Raipa (2014)	Pokyčių valdymas gali suteikti šią naudą organizacijoms: efektyvus pokyčių valdymas įgalina organizacijas greičiau prisitaikyti ir reaguoti į aplinkos pokyčius ir atliepti vartotojų poreikius, greičiau identifikuoti problemas, kylančias iššūkius ir produktyviai juos spręsti.
J. Van der Voet, B. S. Kuipers, S. Groeneveld (2015)	Pokyčių valdymo sėkmė priklauso nuo darbuotojų požiūrio į pokyčius, nuo jų pasirengimo juos priimti ir įsitraukti į naujų veiklų vykdymą, kompetencijų tobulinimą ir pan.
A. Valackienė (2015)	Pokyčių valdymas yra planuotas ir sistemingas procesas, per kurį įmonė ar organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą (įgyvendina tam tikrus pokyčius). Pats procesas apima planavimo ir įgyvendinimo elementus, yra universalus.
M. Hughes (2016)	Pokyčių valdymas yra sėkmingas tuomet, kai yra koncentruojamasi į pokyčių įgyvendinimo procesą numatant būsimus pasiekimus.
F. S. Butt, S. Nawab, M. Zahid (2018)	Pokyčių valdymas apima daugelį vadybinių elementų, kurie jeigu atliekami tinkamai ir laiku, prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo didinimo.
T. Kophuting, A. Mutshewa (2017)	Pokyčių valdymas – tai sistemiškas požiūris į pokyčius tiek iš organizacijos, tiek iš individo perspektyvos. Pokyčiai pagal savo kilmę yra nenuspėjami, dinamiški, kompleksiniai, todėl jų valdymo sėkmė priklauso nuo gebėjimo juos sukontroliuoti.
E. Schmidt, S. Groenevelde, S. Van der Walleb (2017)	Pokyčių valdymo procesas gali būti apibūdinamas kaip intervencijos ir veiksmai, kurie skirti pokyčių įgyvendinimui.
E. Carrillo, G. M. Gregory (2019)	Pokyčių valdymas reikalauja planavimo, vizijos, veiklų vykdymo nuoseklumo ir lyderystės bei sąlygoja organizacijos kultūros pokyčius.

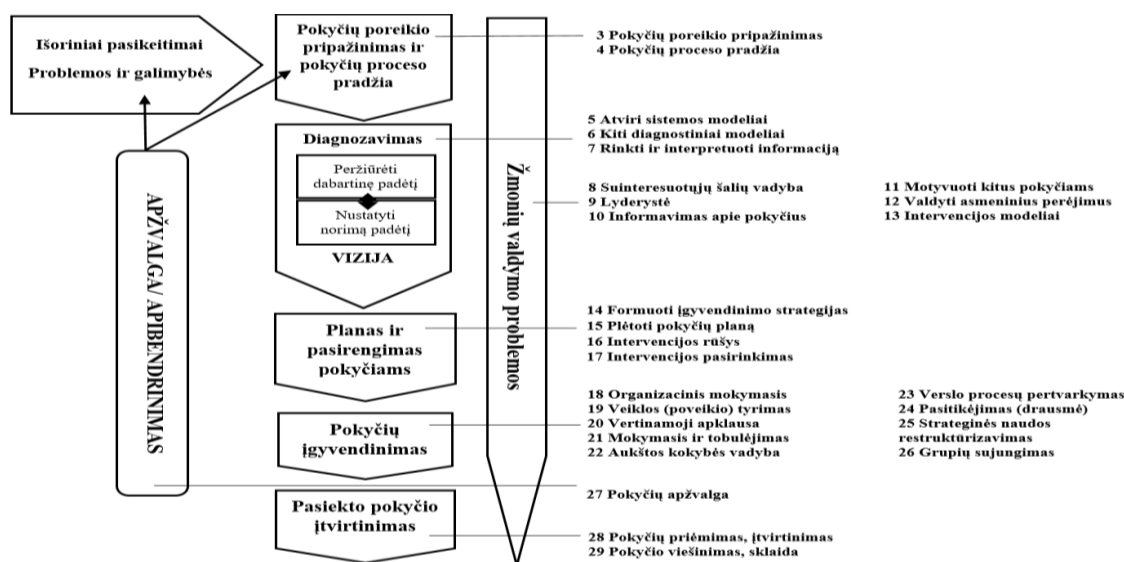
Šaltiniai: parengta autorės remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Iš 5 lentelės matyti, jog tokie autoriai, kaip Raipa (2014), Valackienė (2015), Butt, Nawab, Zahid (2018), *pokyčių valdymą* apibūdina kaip *planuotą ir sistemingą procesą*, per kurį taikant vadybinius elementus

organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą, yra prisidedama prie organizacinio efektyvumo didinimo, gebėjimo reaguoti į aplinkos reikalavimus ir atliepti vartotojų poreikius. Bold (2011), Van der Voet ir kt. (2015) pokyčių valdyme akcentuoja žmogiškųjų išteklių svarbą ir teigia, jog pokyčių valdymo sėkmė priklauso nuo darbuotojų pasirengimo ir motyvacijos įgyvendinti pokyčius. Tuo tarpu Hughes (2016), Schmidt, Groenevelde, Van der Walleb (2019), Carrillo, Gregory (2019) teigimu, pokyčių valdymo sėkmę lemia koncentracija į patį procesą, reikiamų intervencijų bei veiksmų užtikrinimas, aiškus pokyčių vizijos ir siektinų rezultatų numatymas, lyderystė. Remiantis mokslinėje literatūroje pateikiamais teiginiais, apibendrinant galima teigti, jog pokyčių valdymas – tai vadybinis procesas, per kurį, numatant pokyčių tikslus, veiklas, siektinus rezultatus, pasirenkant reikiamas intervencijas ir skiriant dėmesį pokyčius įgalinantiems veiksniams, vyksta organizacijos transformacija ir patenkinami aplinkos poreikiai. Kaip pažymi Van Der Voet ir kt. (2015), pokyčių valdymo procese dalyvauja visi organizacijos socialiniai dalininkai ir efektyvus pokyčių valdymas turi įtakos organizacijos veiklos efektyvumui siekiant tobulinti paslaugas, atliepti vartotojų poreikius, o įgyvendinti pokyčiai lemia ir pokyčius organizacijos kultūroje. Organizacijos kultūra parodo kolektyvo pasirengimą spręsti iškeltus uždavinius ir siekti numatytų tikslų.

1.2.2. Pokyčių valdymo modeliai

Per pastaruosius 60 metų vadybos moksle buvo pasiūlytas ne vienas pokyčių valdymo modelis iš pradžių analizuojant privataus sektoriaus organizacijų kontekstą, o vėliau parodant ir viešojo sektoriaus organizacijų ypatumus šiame procese. Šiandieninė vadybos teorija siūlo pokyčių valdymo modelius, kurie dažniausiai taikomi įgyvendinti planuotus ir evoliucinius pokyčius organizacijose (Lipiński, Jamro, 2018), o tai pirmiausia tinka viešajam sektoriui. Mokslinėje literatūroje yra pažymėtini Lewin (1951), Lippitt, Watson, Westley (1958), Kotter (1995), Fernandez, Rainey (2006), Tanasoica (2008) ir Hayes (2010) pokyčių valdymo modeliai, kurių pagrindas grindžiamas esminėmis Lewin (1951) išvalgomis, tačiau dauguma šių modelių yra papildyti ir labiau išplėtoti (žr. 10 priedas). Šių autorių pateikti pokyčių valdymo modeliai rodo nuoseklų, planuojamą, periodiškai tikrinamą procesą. Šis procesas priklauso nuo pokyčių masto, organizacijos tikslų, pajėgumų, turimos komunikavimo sistemos, darbuotojų kompetencijų bei organizacijos kultūros. Labai svarbus ir viešajam sektoriui tinkantis yra J. Hayes 2010 m. paskelbtas pokyčių valdymo modelis (žr. 5 pav.).



5 pav. J. Hayes pokyčių valdymo modelis

Šaltinis: J. Hayes, Theory and Practice of Change Management (2010)

5 pav. pavaizduotame J. Hayes (2010) pokyčių valdymo modelyje nurodomi šie esminiai pokyčių valdymo etapai:

1) *Pokyčių poreikio pripažinimas ir pokyčių proceso pradžia* – pokyčių poreikio pripažinimas apima organizacijos narių dėmesio skyrimą išorinei aplinkai, lygmenį, kuriame organizacijos nariai turi laisvės veikti ir yra skatinami prisidėti prie pokyčių inicijavimo veiklų, būdus, kuriais planuojamos bei kuriamos pokyčių įgyvendinimu skirtos veiklos (tai apima vadovybės požiūrį, skirtingų darbuotojų įtraukimą per grupines veiklas ir pan.) bei pokyčių efektyvumą matuojančių siektinų rezultatų numatymą;

2) *Diagnozavimas peržiūrint dabartinę situaciją bei numatant viziją* – diagnozuojant pokyčių poreikį gali būti naudojami modeliai, skirti ištirti organizacijos ir aplinkos ryšius. Tai PEST, SSGG analizės bei kiti organizacijos ir išorinės aplinkos sąveikos diagnostiniai modeliai;

3) *Žmonių valdymo problemos* – šioje srityje svarbu suinteresuotųjų šalių vadyba, kurioje akcentuotinas socialinių dalininkų poreikių patenkinimas, lyderystė, kuri laikoma pokyčių įgyvendinimą įgalinančiu veiksmu, informavimas apie pokyčius arba pokyčių komunikavimas, kuris gali turėti didelės įtakos pokyčių įgyvendinimo sėkmei, motyvacija įgyvendinti pokyčius, asmeninių perėjimų valdymas bei intervencijos;

4) *Planas ir pasirengimas pokyčiams* – šis etapas apima įgyvendinimo strategijų formavimą, pokyčių plano plėtojimą, intervencijos rūšis bei intervencijos pasirinkimą;

5) *Pokyčių įgyvendinimas* – šiame etape akcentuoti organizacinio mokymosi, veiklos tyrimo, vertinamosios apklausos, mokymosi ir tobulėjimo, aukštos kokybės vadybos, verslo procesų pertvarkymo, pasitikėjimo (drausmės), strateginės naudos restruktūrizavimo bei grupių sujungimo aspektai, galintys užtikrinti efektyvų pokyčių įgyvendinimo procesą;

6) *Pokyčių apžvalga* – šis procesas gali padėti įvertinti pasiektus rezultatus ir nustatyti, ar pokyčiams įgyvendinti skirtos veiklos buvo įvykdytos taip, kaip suplanuota, ar buvo pasiekti norimi rezultatai;

7) *Pasiekto pokyčio įtvirtinimas* – šis etapas apima pokyčių priėmimą, įtvirtinimą, kuris labai priklauso nuo to, kaip visas pokyčių procesas buvo valdomas nuo pat pradžių, taip pat didelę reikšmę pokyčių įtvirtinimui turi tai, kaip jie buvo priimti, kaip įgyvendinti ir kaip veiklos vykdomos vėliau. Svarbu akcentuoti, jog J. Hayes (2010) modelis, be pagrindinių pokyčių valdymo etapų, papildomai leidžia numatyti žmogiškųjų procesų valdymo elementus, intervencijas bei pokyčių komunikavimą, todėl šio darbo kontekste jis laikytinas esminiu pokyčių valdymo modeliu, kuriuo grindžiami darbe nagrinėjami pokyčių valdymo etapai.

2.3. Pokyčių valdymo proceso analizė viešojo sektoriaus organizacijose

Nuolat tobulindamos savo veiklą, viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su *pokyčiais* ir jų *valdymu*, kurio reikalauja socialinės ir ekonominės aplinkos pasikeitimai. Pokyčių valdymas siejamas su *efektyviu organizacijos valdymu*, kuris apibūdinamas kaip žvelgimas į priekį, mąstymas apie ateitį, kaip iš tradicinės, organizacijos tapti nuolat besimokančia, besivystančia, besikeičiančia, visuomenės poreikius atliepiančia organizacija, o organizacijos lankstumas yra suprantamas kaip gebėjimas veiksmingai derinti savo struktūrinę sąrangą ir funkcinę veiklą prie besikeičiančio viešojo sektoriaus ir visuomenės poreikio (Skrickienė, Čepuraitė, Štaras, 2018). Tuo tarpu *pokyčių valdymas organizaciniu aspektu* – tai pokyčių išankstinio pažinimo, galimybių, rizikos įvertinimo, pokyčių procedūrų realizavimo formų ir metodų visuma, skirta įveikti konkrečioje organizacijoje susiklosčiusius trūkumus ir didinti konkurencingumą (Sakalas ir kt. 2016). Viešajame sektoriuje *pokyčių valdymas* gali būti įgyvendinamas *išoriniu (makro-)* ir *vidiniu (mezo-) lygmenimis*. *Išorinio* lygmens pokyčių valdymas viešosiose organizacijose priklauso nuo politinės įtakos ir socialinių dalininkų bei jų poreikių įvairovės. Viešojo sektoriaus organizacijų kontekstas yra veikiamas pokyčių valstybėje, politinių programų kaitos. Tai gali nulemti daug ir skirtingų tikslų, kurie yra keliami viešosioms organizacijoms ir kuriuos visus įgyvendinti vienu metu gali būti sudėtinga. Todėl viešojo sektoriaus organizacijoms ypatingą dėmenį reikia skirti rizikos ir socialinių dalininkų poreikių patenkinimo proceso valdymui. *Vidinio* lygmens pokyčių valdymas viešosiose organizacijose siejamas su organizacijos struktūros, veiklų ir kultūros kaita ir yra veikiamas išorinio lygmens pokyčių (Shannon, 2017). Kaip procesas, pokyčių valdymas apima daugelį vadybinių elementų, kurie jeigu atliekami tinkamai ir laiku, prisideda

didinant organizacijos veiklos efektyvumą (Butt ir kt. 2018). Bold (2011) teigimu, pokyčių valdymas iš esmės turi šiuos prioritetus: *vertybes* (strategija, veiklos principai, kultūra, organizacinės vertybės), *sistemas* (taisyklės, struktūros, procedūros, veiklos) bei *elgseną* (žmogiškųjų išteklių valdymas, darbuotojų požiūris). Tuo tarpu organizacijos potencialas, jos pranašumų panaudojimas ir pokyčių sėkmė priklauso nuo suformuotos organizacinės valdymo struktūros, kurią sudaro funkcijos, uždaviniai, procesai, informacinė sistema, personalo ugdymo, mokymo sistema ir pan. (Sakalas ir kt., 2016). Jeigu viešojo sektoriaus organizacijos numato naujus iššūkius ir į juos reaguoja efektyviai numatydamos savo veiklos tobulinimo kryptį, jos gebės valdyti ir šių pokyčių rezultatus (Tomaževič, Tekavčič, Peljhan, 2017). Įtraukties didinimo aspektu bibliotekos kaita gali būti vertinama kaip pokytis nuo įprasto veiklos vykdymo iki siekio tapti įtraukia, dinamiška ir socialiai atsakinga organizacija, kuri atliepia visuomenės poreikius (Clarke, 2012). Siekdama tapti įtraukia, biblioteka turi šį pokytį įgyvendinti per pokyčių valdymą numatydama šios krypties vystymosi galimybes.

2.3.1. Pokyčių valdymo etapai

Viešojo sektoriaus organizacija, kurios veikla finansuojama iš valstybės, tam tikros savivaldybės biudžeto, pokyčius turi planuoti iš anksto, todėl revoliuciniai, skuboti pokyčiai retai inicijuojami pačioje organizacijoje. Kai pokyčius inicijuoja valdžia, ji paprastai tam numato ir lėšų, tik ne kiekviena organizacija turi kompetencijos valdyti pokyčius. Pokyčiai valstybėje ir politinių programų kaita lemia viešosioms organizacijoms keliamų tikslų įvairovę, kurių įgyvendinimas reikalauja ir socialinių dalininkų poreikių patenkinimo. Todėl viešojo sektoriaus organizacijų, tarp jų ir bibliotekų, veiklos kontekste išorinio lygmens pokyčiai veikia vidinio lygmens pokyčių valdymą organizacijose. Siekdamas efektyviai valdyti pokyčius, bibliotekos turi detalai suplanuoti pokyčių procesą ir numatyti su juo susijusias veiklas bei šių veiklų įgyvendinimui reikalingus išteklius. Bold (2011) teigimu, organizacijos pokyčių procesas daugiausia orientuotas į šias sritis: *kultūrinės organizacijos vertybes* – organizacijos vertybių sistema priklauso nuo strateginės organizacijos misijos ir jos narių įsitikinimų, o organizacijos misija turi būti palaikoma organizacijos bendruomenės; *žmogiškuosius išteklius* – būtent žmogiškieji ištekliai įgalina organizacijos pokyčius ir juos palaiko; *organizacijos transformaciją* – organizacijos transformacija – tai pats pokyčių įgyvendinimo procesas, dabartinės situacijos modifikavimas į ateities situaciją, šis procesas turi būti suplanuotas numatant pokyčių įgyvendinimo laikotarpį, atsakingus asmenis ir reikalingus išteklius bei *aplinkos pasikeitimą* – organizacijos pokyčiai gali daryti įtaką ne tik pačiai organizacijai, bet ir aplinkai, kurioje veikia organizacija. Remiantis Bold (2011), galima teigti, jog *pokyčių valdymas – tai organizacijos transformacijos proceso valdymas, kai pasitelkdama žmogiškuosius išteklius organizacija pasiekia užsibrėžtus tikslus ir kinta ne tik vidinė organizacijos kultūra, bet ir gali būti veikiamą išorinė aplinka*. Tuo tarpu Jalagat (2015) teigimu, sėkmingame pokyčių valdyme yra nurodomos šios sritys: *problemos identifikavimas ir pokyčių būtinybės numatymas* – tai pokyčių numatymas siekiant išspręsti esamą problemą; *būsimos organizacijos situacijos numatymas įgyvendinus pokyčius, komunikacija* su socialiniais dalininkais, būsimų *pokyčių dermė su organizacijos misija ir tikslais; sistemiškas pokyčių įgyvendinimas, veiklų numatymas, jų planavimas* kuriant veiksmų planus, paskiriant atsakingus darbuotojus; *pasipriešinimo pokyčiams valdymas*, kuriame išryškėja lyderystės svarba, kai lyderiai inicijuoja pokyčius ir dalijasi savo vizija su kitais; *periodinė pasiektų rezultatų peržiūra* įtraukiant atsakingus darbuotojus bei *pokyčių institucionalizavimas*. Šios autoriaus apibrėžtos sritys iš esmės dera su Bhatt (2017) įvardytais esminiais pokyčių valdymo etapais, tačiau čia išryškinama *pasipriešinimo pokyčiams valdymo svarba* kaip sąlyga efektyviam pokyčių proceso valdymui organizacijose. Kaip pažymi Sakalas ir kt. (2016), valdant pokyčius, galima nurodyti dvi tikslų grupes: *reikia sukurti pokyčio būtinumo tyrimo sistemą, vystymosi tendencijų numatymo, priešasčių ir pasekmių analizės sistemą* bei *numatyti ir įgyvendinti prevencines, reagavimo priemones, reikalingas įveikti susidariusius trūkumus*. Tuo tarpu Martinkus, Stoškus, Beržinskienė (2010) nurodo, jog pokyčių procesas yra skirstomas į tris pagrindines fazes: *inicijavimą, įgyvendinimą* ir *institucionalizavimą*. Įgyvendinant šias fazes yra vykdomos veiklos, susijusios su *pokyčių būtinumo nustatymu, pokyčių įgyvendinimui skirtų veiklų planavimu ir šių veiklų įgyvendinimu numatant pokyčiams reikalingus išteklius, intervencijas bei pokyčius įgalinančias priemones*,

tokias kaip lyderystė, komandinis darbas, darbuotojų motyvavimas, kompetencijų tobulinimas ir organizacinės kultūros formavimas. Pokyčių metu pasiekti rezultatai reikalauja nuolatinės peržiūros ir vertinimo, o įgyvendinus pokyčius svarbi jų institucionalizacija ir tapimas organizacijos kultūros dalimi.

2.3.1.1. Pokyčių inicijavimo etapas

Pokyčių *inicijavimas* apima procesą, kai nusprendžiama įgyvendinti pokyčius. Martinkus ir kt. (2010) teigia, jog ši fazė priklauso nuo šių esminių veiksnių: būtinybės atnaujinti procesą poreikio, personalo pasirengimo dalyvauti pokyčių procese bei turimų išteklių. Pirmiausia inicijuojant pokyčius turėtų būti remiamasi *detalia taikomo pokyčio analize*, kuri leistų kiek įmanoma plačiau pagrįsti pokyčio būtinumą ir numatyti galimus jo taikymo būdus. Hayes (2010) pažymi, jog inicijuojant pokyčius *poreikis pokyčiams turi būti keičiamas pasiryžimu siekti pokyčių* – organizacijos darbuotojai gali inicijuoti pokyčius ir juos vykdyti, o tam yra būtinas darbuotojų pasitikėjimas savimi ir savo galimybėmis teigiamai veikti pokyčių rezultatus bei motyvacija siekti pokyčių. Autorius pažymi, jog inicijuojant pokyčius svarbu remtis pokyčių valdymo koncepcijomis ir teorijomis, kurios padeda identifikuoti pokyčių rūšis, suprasti jų procesą ir numatyti, kas turi būti padaryta siekiant pokyčių. Sakalas ir kt. (2016) pažymi, jog inicijuojant pokyčius reikėtų išsiaiškinti pokyčius lemiančią situaciją, numatyti jos vystymosi tendencijas, išsiaiškinti pokyčių priežastis, suformuoti bei pasirinkti jų realizavimo strategijas šiame procese akcentuojant pasipriešinimo pokyčiams įveikimo svarbą. Pasak Hayes (2010), inicijuojant pokyčius išskirtinas *pokyčių poreikio pripažinimo etapas*, apimantis *dėmesio skyrimą išorinei aplinkai* bei *esamų veiklų įvertinimą*, kuris gali padėti įvertinti dabartinę situaciją ir numatyti pokyčių poreikį. Tuo tarpu Jalagat (2015) teigia, jog pokyčių iniciatyvos turi derėti su organizacijos tikslais ir uždaviniais siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą. Remiantis Hayes (2010) įžvalgomis, galima teigti, jog diagnozuojant pokyčių poreikį gali būti naudojami modeliai, skirti ištirti organizacijos ir aplinkos ryšius – tai *PEST* analizė, padedanti įvertinti organizaciją veikiančius politinius, ekonominius, socialinius ir technologinius veiksnius, *SSGG* analizė, kuri padeda įvertinti organizacijos privalumus ir trūkumus bei numatyti galimybes įveikti identifikuotas grėsmes. Kennett-Hensel, Payne (2018), pažymi, jog inicijuojant pokyčius svarbūs šie aspektai: *įstaigos misija ir vizija turi būti aiški ir nurodanti veiklos kryptis; numatyti veiklos tikslai* – tiek organizacijos padalinių, tiek darbuotojų tikslai *turi derėti su bendrais organizacijos tikslais ir prisidėti prie jų įgyvendinimo*; turi būti aiškus ir visiems socialiniams dalininkams žinomas *pokyčių įgyvendinimo veiksmų planas*, kuriame būtų numatytos aiškios valdymo ir kontrolės funkcijos, *siektini rezultatai; informacija apie pasiektus rezultatus* turi būti prieinama visiems suinteresuotiems asmenims. Šiuos teiginius papildo Hayes (2010) įžvalgos, jog inicijuojant pokyčius svarbus *pokyčių plano kūrimas*, apimantis šiuos esminius aspektus: įgyvendinimo plano sukūrimą, numatant aiškius uždavinius ir tikslus; identifikavimą to, kas turi būti padaryta; už pokyčius atsakingo asmens paskyrimą; atskaitos taškų numatymą siekiant užtikrinti pokyčių įgyvendinimo stabilumą; veiklų įgyvendinimo laikotarpio numatymą siekiant užtikrinti veiklų vykdymą nustatytu laiku; pokyčiams reikalingų išteklių numatymą; atlygio sistemų veikimo užtikrinimą, tai paskatintų pokyčių įgyvendinimą bei grįžtamojo ryšio užtikrinimą. Pasak Niculescu, Voicu (2018), pokyčių inicijavimas apima vadybinių metodų ir technikų panaudojimą siekiant pageidaujamo rezultato. Tuo tarpu Hayes (2010) pažymi, jog pokyčių inicijavimo etape didelis dėmesys turi būti skiriamas pasirenkant tinkamą *intervenciją*. Šios intervencijos gali būti skirstomos į *žmogiškųjų procesų intervencijas*, kurios apima žmones ir jų atliekamas veiklas, ir yra skirtos organizaciniams tikslams pasiekti, jos apima tokias sritis, kaip *komunikacija, problemų sprendimas*, sprendimų priėmimas ir lyderystė; *technologines-struktūrines intervencijas*, kurios yra orientuotos į tris sritis, siejamas su efektyviu pokyčių įgyvendinimu – organizacijos struktūrą, užduočių numatymą, veiklų kūrimą ir atlikimą; *žmogiškųjų išteklių intervencijas*, apimančias darbuotojų atranką, atlygio ir motyvavimo bei kompetencijų tobulinimo veiklas, *strategines intervencijas*, kurios apima strategijos formulavimą ir įgyvendinimą, strategijos dermės su organizacine struktūra, kultūra bei išorine aplinka užtikrinimą. Renkantis intervencijas reikėtų įvertinti tai, ar naudojant numatytą intervenciją bus pasiektas tikslas. Kartais pokyčius įgyvendinantys asmenys pasirenka neefektyvias intervencijas, todėl prieš jas renkantis reikėtų pasidomėti jų efektyvumu remiantis kitų įstaigų patirtimi, tyrimais ir pan.

Martinkaus ir kt. (2010) teigimu, šiame etape svarbu numatyti pokyčių įgyvendinimui reikalingus žmogiškuosius, finansinius ir materialiuosius išteklius.

Apibendrinant galima teigti, jog *inicijuojant pokyčius svarbu įvertinti išorinės aplinkos ir organizacijos socialinių dalininkų poreikius, esamą situaciją, pasirinkti reikiamą strateginę kryptį bei veiklos viziją, kuri atspindėtų siekiamus pokyčius, sukurti pokyčių įgyvendinimo planą, kuris gali būti atskiras arba integruotas į esamus organizacijos veiklos planus, jame numatyti veiksmus pokyčiams įgyvendinti, siektinus rezultatus, jų pasiekimo laikotarpį, paskirti atsakingus asmenis, numatyti reikalingus išteklius, pasirinkti būtinas intervencijas ir numatyti pokyčius įgalinančius veiksnius atsižvelgiant į galimo pasipriešinimo pokyčiams įveikimą.*

2.3.1.2. Pokyčių įgyvendinimo etapas

Pokyčių *įgyvendinimo* fazėje stengiamasi taikyti pokyčius. Martinkaus ir kt. (2010) teigimu, paprastai šiame etape yra realizuojami pirmoje fazėje sukurti *planai*, atliekami praktiniai veiksmai siekiant įgyvendinti ir realizuoti inicijavimo fazėje sukurtas idėjas. Pasak Shannon (2017), įgyvendinant pokyčius svarbūs ir organizacijos vadovybės veiksmai, tokie kaip pokyčių proceso koordinavimas, organizavimas, veiklų planavimas ir įgyvendinimas – vadinasi, organizacijos vadovybė privalo turėti kompetencijų valdyti pokyčius. Šį teiginį papildo Hayes (2010) pastebėjimai, jog įgyvendinant pokyčius svarbūs *pokyčių valdymo įgūdžiai* – pokyčius įgyvendinantys vadovai turi gebėti komunikuoti, imtis lyderystės, dirbti komandoje, motyvuoti kitus darbuotojus, darbuotojai turi pasitikėti pokyčių lyderiu. Pokyčių įgyvendinimo fazėje svarbu vykdyti nustatytus planus, išlaikyti prisiimtus įsipareigojimus, nuolat *tikrinti padarytą pažangą ir spręsti iškilančias problemas*. Kennett-Hensel, Payne (2018) teigimu, siekiant, kad pokyčių procesas būtų sėkmingas, reikėtų, jog *jie būtų periodiškai vertinami numatant aiškius įgyvendinimo terminus*. Pokyčių įgyvendinimas turi būti gerai koordinuojamas, o tai, kas numatyta, turėtų būti iš tikrųjų pasiekta. Galiausiai pasiekti rezultatai turi būti įvertinti ir numatomos tolesnės veiklos. Pasak Hayes (2010), pokyčių apžvalga gali padėti įvertinti pasiektus rezultatus ir nustatyti, ar pokyčiams įgyvendinti skirtos veiklos buvo įvykdytos taip, kaip suplanuota, ar buvo pasiekti norimi rezultatai. Pasiektų pokyčių apžvalga gali padėti koreguoti pokyčių įgyvendinimo planus ir užtikrinti numatytų tikslų pasiekimą.

Šioje srityje svarbu paminėti ir Hayes (2010) nagrinėjamas *žmonių valdymo problemas*, kurios apima *socialinių dalininkų poreikių patenkinimą, lyderystę*, kuri gali būti laikoma pokyčių įgyvendinimą įgalinančiu veiksmu, *informavimą apie pokyčius* bei *darbuotojų pasirengimą pokyčiams*. Šį teiginį papildo Kennett-Hensel, Payne (2018) įžvalgos, jog pokyčių įgyvendinimo sėkmė priklauso ir nuo darbuotojų pasirengimo – jie turi *žinoti*, kodėl vyksta pokyčiai ir *privalo turėti pakankamai kompetencijų naujoms veikloms vykdyti* bei galimybę išsakyti savo nuomonę dėl pokyčių įgyvendinimo. Šioje srityje pabrėžtinai *pokyčių komunikavimas*, kuris gali turėti didelės įtakos jų įgyvendinimo sėkmei. Pasak Hayes (2010), *efektyvus pokyčių komunikavimas* yra dviejų kryptių procesas, kuriame svarbu ne tik informuoti darbuotojus apie pokyčius, bet ir išgirsti darbuotojų nuomonę, svarbu perteikti aktualią informaciją pasirinkus tinkamą informacijos kanalą. Be komunikacijos, žmonių valdymo srityje Sakalas ir kt. (2016) akcentuoja *visuotinę ir nuolatinę tobulėjimą tiek organizacijos, tiek individo lygmeniu*. Hayes (2010) taip pat nurodo *organizacinio mokymosi svarbą*, kuris apima kolektyvinį veiklos efektyvumo tobulinimą ir yra ypač svarbus kompleksinėse aplinkose, kuriose dirba įvairūs darbuotojai. Pasak mokslininko, organizacinis mokymasis apima žinių įsisavinimą, žinių potencialo suvokimą ir gebėjimą jas taikyti siekiant patobulinti organizacijos veiklą, todėl organizaciniai pokyčiai dažnai yra neatsiejami nuo individualių asmens pokyčių. Dar vienas veiksnys įgyvendinant pokyčius – tai *organizacijos kultūra*. Kaip pažymi Sakalas ir kt. (2016), būtent organizacijos vertybės ir kultūra yra svarbus pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnys. *Organizacijos kultūra* yra patirtimi, auklėjimu ir mokymu išugdytas darbuotojų gebėjimas ir požiūris į uždavinius, gaminius, bendradarbiavimą, valdymą ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius, plėtrą, organizacijos kultūra skatina arba slopina nustatytų tikslų siekį.

Siekiant efektyviai įgyvendinti pokyčius, didelę reikšmę turi ir *pokyčius įgalinantys veiksniai*. Remiantis Kuipers ir kt. (2014) įžvalgomis, galima teigti, jog viešųjų organizacijų kontekste nurodomi 5 veiksniai,

įgalinantys pokyčių įgyvendinimą ir su juo siejamus procesus: 1) *kontekstas*; 2) *turinys*; 3) *procesas*; 4) *rezultatai*; 5) *lyderystė*. *Kontekstas* yra siejamas su organizacijos vidine ir išorine aplinka, tokia kaip, pavyzdžiui, besikeičianti politinė aplinka. *Turinys* siejamas su pokyčių turiniu, apimančiu ir organizacijos strategiją, struktūrą, ir sistemas. *Proceso* veiksnys apibūdina veiklas ir priemones, kurių imamasi siekiant įgyvendinti pokyčius. Pokyčių įgyvendinimo efektyvumą matuojantys *rezultatai* skirti net tik konkrečioms pasiektiems rezultatams pamatuoti, bet apima ir pasikeitusį darbuotojų požiūrį į pokyčius. *Lyderystės* veiksnys gali prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo sėkmės. Kaip teigia Liukinevičienė (2013), visi pokyčių proceso etapai reikalauja itin aktyvaus, gebančio diagnozuoti esamą situaciją ir numatyti pokyčių tikslus vadovavimo, lyderyste paremto vadovavimo, nes teks modeliuoti alternatyvius, naujoviškus kelius, o lyderystė ir pokyčiai yra neatsiejamos sąvokos. Pasak mokslininkės, *lyderystė* – tai transformacija, kaitos inicijavimas ir jos valdymas, buvimas nuolat besikeičiančiame procese ir nuolatinė asmeninė kaita, o lyderis – pokyčių atstovas. Hayes (2010) teigimu, siekdami paskatinti pokyčius, lyderiai turi imtis šių veiksmų: nustatyti poreikių skubą; sudaryti stiprią koaliciją, sukurti viziją, komunikuoti viziją, įgalinti aplinkinius jos siekti, numatyti trumpalaikius pasiekimus, konsoliduoti rezultatus siekiant įgyvendinti tolesnius pokyčius ir institucionalizuoti pokyčių rezultatus. Šiame kontekste išryškėja *pasidalytosios lyderystės* (Dambrauskienė, Liukinevičienė, 2018) svarba, nes komandos labai svarbios įgyvendinant pokyčius. Mokslininkų teigimu, apibrėžiant pasidalytąją lyderystę, nurodomas ne vienas, o keletas aktyviai veikiančių asmenų, akcentuojama lyderių ir pasekėjų sąveika ir pabrėžiama tokiai tarpusavio sąveikai palankios aplinkos (organizacijos kultūros, struktūros) būtinybė. Pokyčių įgyvendinimo kontekste taip pat aktualus *sisteminės lyderystės* reiškinys, kuris jungia keletą toje sistemoje dirbančių organizacijų lyderių, prisiimančių atsakomybę ne tik už pokyčius išgyvenančias jų institucijas, bet ir keičiant sistemą. Sisteminė lyderystė suteikia bendruomenėms, kuriose veikia ir su kuriomis kartu veikia, vertės, galios jausmą. Tai horizontaliaisiais bendradarbiavimo, partnerystės, kaip aukštesnio bendradarbiavimo lygio, ryšiais paremta lyderystė (Liukinevičienė, 2013).

Apibendrinant šią informaciją galima teigti, jog pokyčių *įgyvendinimo* etape svarbu *vykdyti nustatytus planus, periodiškai tikrinti pasiektą pažangą ir spręsti išskylančias problemas. Pasiektų rezultatų įvertinimas gali padėti koreguoti pokyčių įgyvendinimo planus ir užtikrinti numatytų tikslų pasiekimą, o vertinant pokyčių rezultatus svarbu nustatyti, ar buvo patenkinti socialinių dalininkų poreikiai, ar įgyvendintos numatytos intervencijos bei pasiekti numatyti tikslai. Įgyvendinant pokyčius labai svarbūs pokyčius įgalinantys veiksniai, organizacijos kultūra, organizacinis mokymasis, komunikacija, efektyvus pokyčių įgyvendinimui reikalingų išteklių panaudojimas, pokyčių valdymo įgūdžiai, kurie apima vadovų gebėjimą motyvuoti darbuotojus, tobulinti jų kompetencijas ir imtis lyderystės. Pabrėžtina, jog lyderystė viešajame sektoriuje gali būti laikoma vienu esminių pokyčių efektyvumą užtikrinti padedančių veiksnių ir yra neatsiejama nuo pokyčių valdymo.*

2.3.1.3. Pokyčių įtvirtinimo etapas

Trečiajame pokyčių *institucionalizavimo*, arba *įtvirtinimo*, etape pokyčiai tampa organizacijos dalimi. Martinkaus ir kt. (2010) teigimu, institucionalizavimo fazėje pokytis nebelaikomas svetimybe ir tampa įprastos veiklos dalimi. Tuo tarpu Hayes (2010) pažymi, jog *pasiektų pokyčių įtvirtinimo* etapas apima pokyčių priėmimą, įtvirtinimą, kuris labai priklauso nuo to, kaip visas pokyčių procesas buvo valdomas nuo pat pradžių, taip pat didelę reikšmę pokyčių įtvirtinimui turi tai, kaip jie buvo priimti, kaip įgyvendinti ir kaip veiklos vykdomos vėliau – ar dažnai, ar retai, ar jų tolesnį vykdymą atidėliojant. Autorius taip pat nurodo esmines kliūtis, kurios apsunkina pokyčių įtvirtinimą: pokyčių iniciatoriai imasi kitų veiklų; už pokyčių metų vykdytų veiklų plėtojimą nėra paskirtų atsakingų asmenų; nepanaudojamos įgytos žinios; laipsniškai grįžtama prie seno veiklos modelio; nebėra pokyčius skatinusių veiksnių; pasikeičia organizacijos vadovybė ir nurodo naujas veiklos kryptis; svarbūs socialiniai dalininkai nepritaria progresui; pasibaigia išorės finansavimas veikloms; pasikeičia organizacijos prioritetinės veiklos kryptys; įvairių lygių darbuotojai nebeturi motyvacijos įgyvendinti naujas veiklas. Šie veiksniai lemia, jog įgyvendinti pokyčiai nėra įtvirtinami organizacijoje ir netampa organizacijos kultūros dalimi.

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant *įtvirtinti* įgyvendintus pokyčius svarbu, kad jie taptų organizacijos kultūros dalimi. Pokyčių *įtvirtinimas* daugiausia priklauso nuo jų įgyvendinimo sėkmingumo ir tolesnio vykdymo, kuris reikalauja per pokyčius vykdytų veiklų plėtojimui būtinų finansinių, žmogiškųjų išteklių numatymo ir motyvacijos tęsti veiklas tiek organizaciniu, tiek darbuotojų lygmenimis.

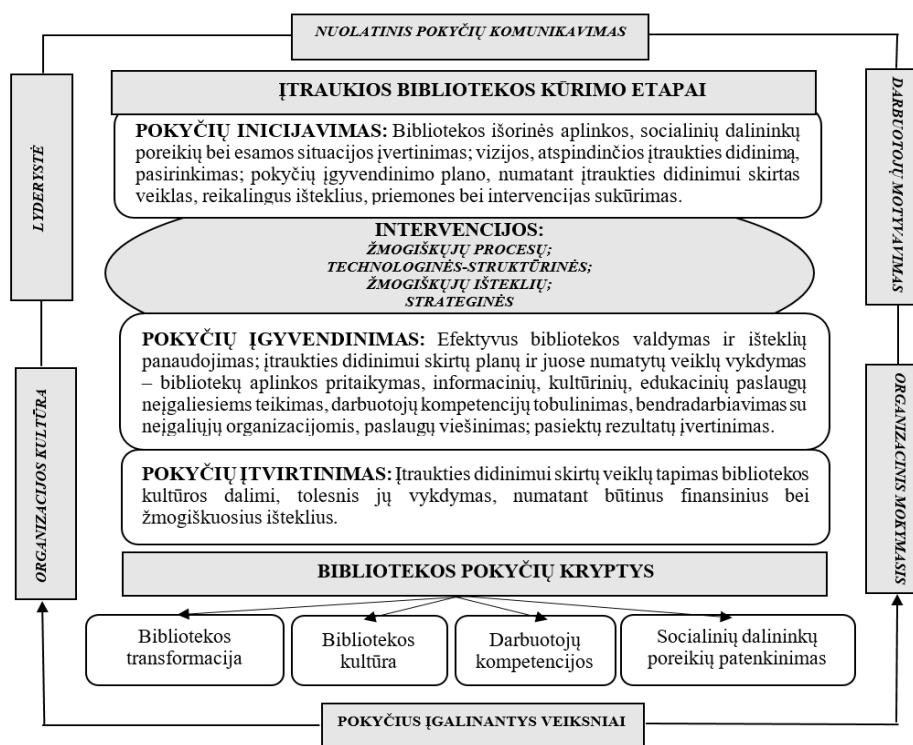
2.3.2. Pokyčių kliūtys ir pasipriešinimas pokyčiams

Pokyčių valdymas gali padidinti organizacijos veiklos efektyvumą, todėl siekiant, jog pokyčių valdymas būtų efektyvus, jis turi būti paremtas lankstumu, kūrybiškumu, komunikacija, darbuotojų kompetencijų tobulinimu (Butt ir kt., 2018). Tačiau Van Der Voet ir kt. (2015) pažymi, jog pokyčių valdymo perspektyvoje išryškėja tam tikri vadybiniai iššūkiai, su kuriais susiduria organizacijos, be to, pats pokyčių įgyvendinimo procesas taip pat gali būti laikomas iššūkiu viešosioms organizacijoms. Kotter (1951), cit. iš Valackienė (2015) teigimu, pagrindinės pokyčių valdymo klaidos yra šios: *per didelis pasitenkinimas esama padėtimi* (pokytis pradedamas įgyvendinti nesudominus darbuotojų); *nėra stiprios pokyčio sąjungos* (aukščiausio lygio vadovai ir darbuotojai nepalaiko pokyčių); *neįvertinta pokyčio vizijos svarba*; *neskiriama daug dėmesio, kaip pateikti viziją*; *paliekamos vizijos įgyvendinimo kliūtys*; *netaikomas sisteminis planavimas ir nekuriamos tarpinės pergalės*; *pergalė paskelbiama pernelyg greitai*; *pokyčiai neįsitvirtina organizacijos kultūroje*. Sistemiškos pokyčių vizijos nebuvimas ir pasiektų pokyčių neįtvirtinimas organizacijos kultūroje gali sąlygoti nesėkmingą pokyčių institucionalizavimą organizacijoje. Svarbu paminėti, jog pokyčiai organizacijoje gali reikšti ir grėsmę, ir naujas galimybes, todėl labai svarbus organizacijos bendruomenės požiūris į pokyčius. Organizacija, kuri nepriima pokyčių kaip efektyvaus ir reikalingo proceso, ilgainiui tampa nekonkurencinga, tokia organizacija nebegali patenkinti visuomenės poreikių (Talmaciu, 2014). Todėl siekiant įgyvendinti visų rūšių pokyčius būtinas darbuotojų palaikymas, darbuotojai turi suprasti, jog pokyčiai yra reikalingi ir galiausiai atneš naudą organizacijai ir jos socialiniams dalininkams įskaitant ir pačius darbuotojus (Kennett-Hensel, Payne, 2018). Kaip pažymi Niculescu, Voicu (2018), pasipriešinimas pokyčiams kyla dėl baimės, nepakankamų kompetencijų pokyčiams įgyvendinti ir nenoro keistis. Tuo tarpu Karyotakis, Moustakis (2014) teigia, jog pasipriešinimą pokyčiams lemia tokie veiksniai, kaip asmeninio intereso nebuvimas, nepasitikėjimas savo jėgomis, nepakankamos kompetencijos atlikti naujas veiklas. Šie veiksniai gali būti veikiami komunikuojant informaciją apie pokyčius visiems darbuotojams bei tobulinant darbuotojų kompetencijas. Akcentuotina, jog *nepasitenkinimas pokyčiais sukuria galimybes pasireikšti lyderystei organizacijoje siekiant sėkmingo ir efektyvaus pokyčių įgyvendinimo*, o darbuotojų motyvacija įgyvendinti pokyčius gali būti skatinama ne tik juos informuojant apie pokyčius, bet aktyviai įtraukiant į pokyčių įgyvendinimą (Thakhathi, Roux, Davis, 2019). Šią informaciją galima apibendrinti Raipos (2014) įžvalgomis, jog esminiai viešųjų organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui komponentai yra institucijų lyderių gebėjimai ir pokyčių, kaip inovacinio proceso, suvokimas. Šiame kontekste taip pat akcentuotina darbuotojų motyvacija ir pasirengimas įgyvendinti pokyčius, kurie gali ženkliai veikti pokyčių įgyvendinimo efektyvumą.

2.4. Pokyčių valdymo proceso, kuriant įtraukia biblioteką, etapai, kryptys ir pokyčius įgalinantys veiksniai

Bibliotekų veiklos kontekste pokyčiai valstybės mastu ir politinių programų kaita turi įtakos pokyčiams pačiose bibliotekose ir lemia įvairovę joms keliamų tikslų, kurie įpareigoja bibliotekas patenkinti visų socialinių dalininkų poreikius ir prisidėti prie socialinės atskirties mažinimo. Tuo pačiu metu besikeičiantys visuomenės reikalavimai bei lūkesčiai bibliotekoms reikalauja, kad jos atliktų naujus vaidmenis, plėsdamos paslaugų spektrą ir užtikrindamos jų prieinamumą visiems be išimties žmonėms. Siekdamos atliepti šiuos reikalavimus bibliotekos turi didinti socialinę įtrauktį į savo veiklas įtraukdamos kiek įmanoma daugiau žmonių, ypač tuos, kurie priklauso socialinės atskirties grupėms. Socialinės įtraukties didinimo procesas reikalauja pokyčių bibliotekų veikloje, todėl galima teigti, jog *įtraukios bibliotekos kūrimas turi būti valdomas kaip organizacinis pokytis*. Tuo tarpu siekdamos sistemingai valdyti su įtraukties didinimu susijusius pokyčius,

bibliotekos turi detaliai suplanuoti šį procesą, numatyti su juo susijusias veiklas ir veiklų įgyvendinimui reikalingus išteklius. Siekdamas teikti socialinę atskirtį patiriančių visuomenės grupių poreikius atliepiančias paslaugas, bibliotekos turi įgyvendinti veiklas, susijusias su neįgalių asmenų poreikių tenkinimu (Koller ir kt., 2018). Tai galima padaryti didinant bibliotekų socialinę įtrauktį – tobulinant paslaugų spektrą ir užtikrinant jų prieinamumą neįgaliesiems. Siekdamas didinti neįgaliųjų įtrauktį ir įgyvendinti su tuo susijusius pokyčius, bibliotekos turėtų vadovautis pagrindiniais pokyčių valdymo etapais – pirmiausia su paslaugomis neįgaliesiems susijusius pokyčius inicijuoti, pagrįsti jų poreikį bei būtinumą, numatyti šių pokyčių viziją ir tikslus, su paslaugomis neįgaliesiems susijusias veiklas, sukurti pokyčių įgyvendinimo planus, paskirti atsakingus darbuotojus ir pasirinkti reikalingas intervencijas. Tuomet pokyčiai įgyvendinami – šiame etape vyksta suplanuotų veiklų vykdymas – tobulinama bibliotekų infrastruktūra, kuriamos ir teikiamos paslaugos neįgaliesiems, tobulinama darbuotojų kompetencija, vertinami rezultatai. Galiausiai pokyčiai institucionalizuojami – veiklos, susijusios su paslaugų neįgaliesiems teikimu, tampa bibliotekos kultūros dalimi. Su įtraukios bibliotekos kūrimu sietini pokyčių valdymo etapai, kryptys bei rėmimo sistema pavaizduoti 6 paveiksle.



6 pav. Įtraukios bibliotekos kūrimui reikalingų pokyčių valdymo etapai, kryptys ir rėmimo sistema

Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis Fernandez, Rainey (2006), Gibson (2006), Hayes (2010), Bold (2011), Valackienė (2015), Kaeding (2015), Sakalas ir kt. (2016), Kaunda, Chizwina, (2019)

6 paveiksle pateikti pagrindiniai pokyčių valdymo, kuriant įtraukią biblioteką, etapai – inicijavimas, įgyvendinimas ir institucionalizavimas, pokyčių įgyvendinimui reikalingos intervencijos, pokyčius įgalinantys veiksniai bei pokyčių kryptys bibliotekose. Šie etapai yra esminiai siekiant valdyti skirtingų tipų organizacinius pokyčius viešosiose organizacijose, tačiau neįgaliųjų įtraukties į viešųjų bibliotekų veiklas didinimo požiūriu išryškėja šiai sričiai ypač aktualūs pokyčių valdymo aspektai. Siekiant sukurti socialiai įtraukias bibliotekas, reikėtų įgyvendinti pokyčius paslaugų neįgaliesiems tobulinimo srityje. Pirmiausia įtraukčiai didinti skirtų veiklų inicijavimo etape labai svarbu iširti išorinės aplinkos poreikius (jie gali būti tiriami taikant PEST analizę), įvertinti esamą situaciją (atliekant SSGG ir kt. analizes). Pažymėtina, jog inicijuojant pokyčius socialinės įtraukties didinimo srityje svarbu įvertinti socialinių dalininkų poreikius – šiuo atveju bibliotekos turėtų periodiškai tirti neįgaliųjų, vienos iš bibliotekų socialinių dalininkų grupių, poreikius norėdamos pasiūlyti neįgaliesiems aktualias veiklas ir paslaugas, pritaikyti infrastruktūrą bei technologinę įrangą. Taip pat

svarbu pasirinkti tokią bibliotekų *strateginę veiklos kryptį, numatyti viziją*, kuri atspindėtų pasiryžimą didinti įtrauktį, tobulinti paslaugų prieinamumą. Šiame etape svarbu *numatyti* įtraukties didinimui skirtas *veiklas* sukuriant pokyčių įgyvendinimo planą arba šias veiklas integruojant į jau esamus bibliotekų veiklos planus. Planuojant veiklas, susijusias su bibliotekų paslaugomis neįgaliesiems, svarbu numatyti *siektinus veiklų rezultatus*, jų įgyvendinimo laikotarpį, už šias veiklas atsakingus asmenis ir šioms veikloms įgyvendinti reikalingus išteklius. Akcentuotina, jog pokyčių inicijavimo etape svarbu *pasirinkti tinkamas intervencijas*. Remiantis Hayes (2010) išvalgomis, pažymėtinos *žmogiškųjų procesų* intervencijos, kurios apima bibliotekų darbuotojų atliekamas veiklas ir yra skirtos bibliotekų tikslams siekti tokiose srityse, kaip komunikacija, problemų sprendimas, sprendimų priėmimas ir lyderystė; *technologinės-struktūrinės* intervencijos, kurios orientuotos į bibliotekų struktūrą, veiklų kūrimą ir atlikimą; *žmogiškųjų išteklių intervencijos*, kurios apima bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimo veiklas, ir *strateginės* intervencijos, kurios apima bibliotekų strategijos kūrimą ir įgyvendinimą, strategijos dermės su bibliotekų struktūra ir kultūra bei išorine aplinka užtikrinimą.

Pokyčių įgyvendinimo etapas apima veiklos planuose numatytų *veiklų vykdymą*, jomis siekiama didinti bibliotekų socialinę įtrauktį tobulinant paslaugas negalią turintiems asmenims. Šios veiklos atitinka pagrindines neįgaliosius įtraukiančios bibliotekos modelio kategorijas ir apima veiklas, skirtas *bibliotekoms valdyti, aplinkai pritaikyti* (infrastruktūra, įranga neįgaliesiems siekiant užtikrinti paslaugų prieinamumą), *neįgaliųjų poreikius atitinkančioms paslaugoms teikti* (efektyvus negalią turinčių asmenų aptarnavimas, informacijos šaltinių, kultūrinių, edukacinių ir informacinių paslaugų pritaikymas neįgaliesiems), *darbuotojų kompetencijoms tobulinti* (žinių apie negalią bei neįgaliųjų aptarnavimo srityse), *bendradarbiavimo plėtrai* (su neįgaliųjų organizacijomis, globos namais, specialiosiomis mokyklomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir kt.) ir *bibliotekų paslaugoms viešinti*. Šiame etape svarbus *bibliotekų vadovų įsipareigojimas įgyvendinti pokyčius, socialinių dalininkų* – šiuo atveju neįgaliųjų ir jų atstovų, kaip vienos iš bibliotekų socialinių dalininkų grupių, *įtraukimas į bibliotekų paslaugų planavimo, kūrimo ir įgyvendinimo procesus* bei efektyvus pokyčių įgyvendinimui reikalingų išteklių panaudojimas. Pokyčių, susijusių su bibliotekų paslaugų neįgaliesiems tobulinimu, įgyvendinimo etape *svarbu nuolat tikrinti pažangą*. Pasiiekti rezultatai gali būti vertinami rengiant periodines (pvz., ketvirtines, metines) bibliotekų veiklos planų ataskaitas, kuriose būtų aiškiai įvardytas neįgaliesiems suteiktų paslaugų skaičius, patobulintos infrastruktūros ar technologinės įrangos mastai ir pan. Pabrėžtina, jog įvertinus pasiektus rezultatus, galima nustatyti, ar buvo patenkinti socialinių dalininkų poreikiai, ar pasiekti numatyti tikslai. O esant poreikiui galima atlikti veiklos planų korekcijas. Įgyvendinant pokyčius labai svarbūs *įgalinantys veiksniai*, tokie kaip *bibliotekos kultūra, organizacinis mokymasis, nuolatinis informacijos komunikavimas* bei *pokyčių valdymo įgūdžiai*, apimantys bibliotekų vadovų gebėjimą *motyvuoti darbuotojus* ir *lyderystę*. Bibliotekos *kultūra* yra svarbus pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnys, nes į pokyčius orientuotoje bibliotekoje į veiklos planavimą yra įtraukiami visi socialiniai dalininkai (tarp jų ir neįgalieji), tokiai bibliotekai būdingas atvirumas, gebėjimas prisitaikyti bei nuolatinis organizacinis mokymasis. *Organizacinis mokymasis*, apimantis gebėjimą panaudoti žinias bibliotekos veiklai efektyvinti, yra neatsiejamas nuo kiekvieno bibliotekos darbuotojo kompetencijų tobulinimo. Kitas svarbus pokyčius bibliotekose įgalinantis veiksnys – tai *pokyčių komunikavimas*, kuris turi būti dvikryptis procesas – komunikuojant informaciją apie pokyčius svarbu ne tik, kad bibliotekos vadovybė informuotų darbuotojus, bet ir išgirstų jų nuomonę. Pokyčių įgyvendinimo bibliotekose sėkmei labai svarbūs vadovybės gebėjimai *motyvuoti darbuotojus* bei imtis *lyderystės*, kuri viešajame sektoriuje gali būti laikoma vienu esminių pokyčių efektyvumą užtikrinti padedančių veiksnių ir yra neatsiejama nuo pokyčių valdymo. Siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo akcentuotina *pasidalytoji lyderystė*, kurioje aktyviai veikia ne vienas, o keletas asmenų – bibliotekų socialinės įtraukties didinimo bei paslaugų neįgaliesiems tobulinimo atveju tai gali būti bibliotekų vadovai, pavaduotojai, padalinių vadovai, kiti darbuotojai bei *sisteminė lyderystė*, kurioje akcentuotinas kelių organizacijų bendradarbiavimas siekiant pokyčių – šiuo atveju aktualus bibliotekų ir neįgaliosius atstovaujančių organizacijų bendradarbiavimas didinant neįgaliųjų įtrauktį į bibliotekų veiklas bei visuomenę plačiaja prasme.

Institucionalizavimo, arba pokyčių įtvirtinimo, etape paslaugų neįgaliesiems teikimas tampa bibliotekos dalimi. Šių veiklų įtvirtinimo sėkmė priklauso nuo jų įgyvendinimo efektyvumo ir tolesnio vykdymo, labai svarbu numatyti *pokyčių metu vykdytų veiklų*, susijusių su bibliotekų paslaugomis neįgaliesiems, tokių kaip edukaciniai užsiėmimai, renginiai, skaitmeninio raštingumo mokymai ir pan., *plėtojimui būtinus finansinius bei žmogiškuosius išteklius*. Įtvirtinimo etape svarbi *motyvacija tęsti pradėtas veiklas* tiek bibliotekos, tiek darbuotojų lygmenimis. Svarbu paminėti, jog neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimo procesas įgyvendinant su juo susijusius pokyčius yra orientuotas į pačios *bibliotekos transformaciją*, kai vyksta bibliotekos kaita – biblioteka tampa atvira ir prieinama visiems be išimties, jos siūlomos paslaugos atliepia skirtingų visuomenės grupių, tarp jų ir turinčių negalią, poreikius; *bibliotekos kultūrą*, kuri apima bibliotekos bendruomenės palaikymą bei pritarimą, motyvaciją tęsti ir plėtoti su paslaugomis neįgaliesiems susijusias veiklas; *darbuotojų kompetencijas*, nes darbuotojai tiesiogiai dirba su neįgaliaisiais, teikia jiems informacines, kultūrinės bei edukacines paslaugas, o darbuotojų kompetencijos tiesiogiai veikia teikiamų paslaugų kokybę ir *socialinių dalininkų poreikių patenkinimą*, kuris apima ir neįgaliųjų, ir visų kitų bibliotekos socialinių dalininkų bei visuomenės plačiąją prasmę poreikių atliepimą.

Apibendrinant galima teigti, jog socialiai įtraukios bibliotekos kūrimo procesas reikalauja nuoseklaus pokyčių valdymo šioje srityje ir apima esminius pokyčių valdymo etapus – pokyčių, siejamų su bibliotekų paslaugomis neįgaliesiems, inicijavimą, įgyvendinimą bei įtvirtinimą šiame procese ypač akcentuojant nuolatinį vienos socialinių dalininkų grupių – neįgaliųjų poreikių vertinimą, jų įtraukimą į paslaugų planavimo, kūrimo ir įgyvendinimo veiklas. Kuriant įtraukią biblioteką svarbus nuoseklus su paslaugomis neįgaliesiems susijusių veiklų planavimas, vykdymas, pasiektų rezultatų vertinimas, reikiamų intervencijų bei pokyčius įgalinančių veiksnių, tokių kaip nuolatinis mokymasis, pokyčių komunikavimas, bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimas, lyderystė ir kt., pasirinkimas. Pokyčiai, susiję su neįgaliųjų įtraukties didinimu, orientuoti tiek į pačių bibliotekų organizacinę transformaciją, vidinės kultūros kaitą ir darbuotojų kompetencijų tobulinimą, tiek į išorinės aplinkos bei socialinių dalininkų poreikių patenkinimą.

III. TYRIMO METODOLOGIJA, INSTRUMENTARIJUS IR ETIKA

Šioje dalyje pristatoma pasirinkta tyrimo strategija, tyrimo metodologija, kuri grindžiama esminiais socialinių dalininkų teorijos principais, aprašomi per empirinį tyrimą taikyti metodai. Taip pat aprašomas empirinis tyrimas, klausimynų sudarymo principai, nurodomas tyrime dalyvavusių informantų skaičius ir aprašomi tyrimo etikos užtikrinimo principai.

3.1. Tyrimo strategija

Remiantis esminiais pokyčių valdymo principais, šiuo tyrimu siekiama apibrėžti neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos koncepciją numatant jos įgyvendinimo galimybes Šiaulių regiono bibliotekose. Tyrimui įgyvendinti pasirinkta *strategija*, kuria remiantis buvo vykdomas tyrimas – pirmiausia atlikta teorinių šaltinių ir mokslinės literatūros analizė apie įtraukios organizacijos kūrimą, bibliotekų vaidmenų kaitą, neįgaliųjų poreikius bibliotekų paslaugoms, ištirti esminiai pokyčių įgyvendinimo principai viešosiose organizacijose. Tuomet išryškinti svarbiausi pokyčių valdymo aspektai siekiant sukurti įtraukias bibliotekas ir apibrėžtas teorinis neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelis. Remiantis teorinėje tyrimo dalyje išgrynintais aspektais, atlikta Šiaulių regiono bibliotekų 2014–2019 m. veiklos dokumentų turinio analizė ir interviu su šio regiono neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų ir bibliotekų vadovais. Empirinio tyrimo rezultatai suteikė galimybę papildyti neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelį ir numatyti Šiaulių regiono bibliotekų socialinės įtraukties didinimo galimybes paslaugų neįgaliesiems srityje. Tiriamojo objekto operacionalizacija, tyrimo loginė schema, problemų laukas, detali tyrimo strategija bei tyrimo įgyvendinimo planavimui parengtas Ganto grafikas pateikiami 1 – 5 prieduose.

3.2. Socialinių dalininkų teorija kaip metodologinis neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimo pagrindimas

Šio tyrimo metodologinis pagrindas remiasi Freeman (1984) esminiais socialinių dalininkų teorijos teiginiais, Tomaževič, Tekavčič, Peljhan (2017), Kennett-Hensel, Payne, (2018), Lipiński, Jamro (2018), Irwin, Silk (2019) ir kitų mokslininkų įžvalgomis. *Socialinių dalininkų teorija* – tai vadybos teorija, kurioje socialinių dalininkų valdymas apima jų poreikių tenkinimą ir gerovės užtikrinimą. Remiantis socialinių dalininkų teorija, organizacija su visais socialiniais dalininkais turi elgtis sąžiningai ir vienodai (Harrison, Freeman, Abreu, 2015). Pažymėtina, jog visos organizacijos turi socialinių dalininkų, tačiau viešojo sektoriaus organizacijos yra jautresnės politiniams pokyčiams, todėl joms ypač svarbu tinkamai įvertinti savo socialinius dalininkus bei jų poreikius (Johnsen, 2015). Viešojo sektoriaus organizacijų kontekstas yra veikiamas pokyčių valstybėje, politinių programų kaitos, o tai gali nulemti daug ir skirtingų tikslų, kurie yra keliami viešosioms organizacijoms ir kuriuos visus įgyvendinti vienu metu gali būti sudėtinga. Todėl viešojo sektoriaus organizacijoms ypatingą dėmesį reikia skirti socialinių dalininkų poreikių patenkinimo proceso valdymui (Shannon, 2017). Organizacinės socialinės atsakomybės srityje *socialiniai dalininkai* suvokiami ne tik kaip organizacijos akcininkai, bet jie apima ir vartotojus, klientus, darbuotojus, tiekėjus, potencialius investuotojus, vietines bendruomenes, savivaldos institucijas ir nevyriausybinės organizacijas. Socialiniai dalininkai yra tie žmonės ir įstaigos, kurios gali būti tiesiogiai ar netiesiogiai veikiamos vienokių ar kitokių organizacijos veiklų (Kennett-Hensel, Payne, 2018). Pasak Harrison ir kt. (2015), remiantis socialinių dalininkų teorija, nurodomi ir tokie socialiniai dalininkai, kaip bendruomenės, tam tikros interesantų grupės arba visuomenė plačiaja prasme. Autoriai pažymi, jog socialiniai dalininkai yra individai arba individų grupės, kurie vienaip ar kitaip susiję su organizacija ir jai turi įtakos arba patys yra veikiami organizacijos. Tuo tarpu individualūs asmenys arba jų grupės taip pat gali būti apibūdinami kaip socialiniai dalininkai dėl jų įsitraukimo į organizacijos veiklos procesus. Socialinių dalininkų teorijoje dėmesys yra skiriamas tiek vidiniams, tiek išoriniams socialiniams dalininkams (Dangi, Gribb, 2018). Remiantis Tomaževič ir kt. (2017) įžvalgomis, galima teigti,

jog yra skiriamos keturios pagrindinės viešųjų organizacijų socialinių dalininkų grupės: *darbuotojai; klientai / paslaugų gavėjai; steigėjai* (ministerija, savivaldybė) ir kiti socialiniai dalininkai (*vietos bendruomenė, organizacijos, žiniasklaidos atstovai*). Pasak autorių, paslaugų gavėjų poreikiai gali būti patenkinami tobulinant paslaugas, darbuotojų pasitenkinimas gali būti užtikrinamas taikant efektyvias žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas ir metodus sudarant darbuotojams galimybę tobulinti kompetencijas ir siekti karjeros, steigėjų poreikiai gali būti patenkinami efektyviai vykdant pavestas funkcijas, o kitų socialinių dalininkų (bendruomenių, organizacijų ir kt.) poreikiai gali būti patenkinami plėtojant tarpusavio bendradarbiavimą ir vykdant bendras veiklas. Viešųjų institucijų, tarp jų ir bibliotekų, veiklos kontekste nurodomi *organizaciniai, ekonominiai* ir *socialiniai* dalininkai. Remiantis šia klasifikacija, organizaciniai (vidiniai) dalininkai yra darbuotojai, vadovai, steigėjai, susivienijimai, bibliotekinių organizacijų, savanoriai. Ekonominiai dalininkai yra vartotojai ir tiekėjai. Socialiniai dalininkai yra bendruomenės, valdžios institucijos, nevyriausybinės organizacijos (Lepik, Carpentier, 2013). Organizacija negali išlikti nedalyvaujant vidiniams dalininkams, tuo tarpu socialiniai dalininkai patys veikia arba yra veikiami organizacijos, tačiau nebūtinai dalyvauja jos veiklose (Kasale, Winand, Morrow, 2019). Kaip pažymi Biscaia ir kt. (2018), socialiniai dalininkai gali paveikti arba patys yra veikiami organizacijos veiksmų, jie yra svarbūs, nes organizacijos turi atliepti įvairių grupių, su kuriais organizacija palaiko vienokius ar kitokius ryšius, poreikius.

Remiantis Tomaževič ir kt. (2017) įžvalgomis, galima teigti, jog vadovaujantis socialinių dalininkų teorija, siekiant socialinės atsakomybės bei organizacinės įtraukties, reikėtų taikyti sistemiską valdymo procedūras siekiant įgyvendinti įstaigos misiją, viziją ir patenkinti visų socialinių dalininkų poreikius. Pažymėtina, jog ***pokyčių valdymo tikslas, remiantis socialinių dalininkų teorija, yra įgalinti organizaciją teigiamai veikti visuomenę***. Siekdama šio tikslo, organizacija turi pripažinti savo atsakomybę prieš visuomenę ir tam tikrus visuomenės narius, kurie yra laikomi organizacijos socialiniais dalininkais. Taip pat organizacijos turėtų atsižvelgti į socialinių dalininkų poreikius ir pagal tai vykdyti pokyčius (Kennett-Hensel, Payne, 2018). Svarbu akcentuoti, jog organizacijos aplinką sudaro socialiniai dalininkai, kurie yra veikiami pokyčių, organizacijos struktūra, į kurią taip pat įeina už pokyčių įgyvendinimą atsakingi asmenys ir visi organizacijoje vykstantys procesai, taip pat ir pokyčių valdymo procesas (Lipiński, Jamro, 2018). Todėl pokyčių valdymo srityje socialinių dalininkų identifikavimas ir jų poreikių tenkinimas yra labai svarbus ir reikalauja socialinių dalininkų poreikių patenkinimą numatyti įstaigos veiklos planuose. Įgyvendinant organizacinius pokyčius dalyvauja šie socialiniai dalininkai: organizacijos vadovybė, darbuotojai, organizacijos paslaugų vartotojai, kitos įstaigos ir organizacijos bei visuomenė plačiąja prasme. Pažymėtina, jog socialiniai dalininkai turi teisę išsakyti savo poreikius ir tikėtis, kad jie bus atliepti (Kennett-Hensel, Payne, 2018). Remiantis Geuther, Turvey-Welch (2018) įžvalgomis, galima teigti, jog bibliotekos paslaugų vartotojai yra laikomi socialiniais dalininkais, o siekiant įvertinti jų poreikius reikia nustatyti, kokią vertę bibliotekos kuria tam tikroms socialinių dalininkų grupėms. Tuo tarpu įvertinimas, kaip bibliotekos socialiniai dalininkai vertina biblioteką ir jos teikiamas paslaugas, pavyzdžiui, vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimai, leidžia atsižvelgiant į vartotojų poreikius tobulinti jiems teikiamas paslaugas (Irwin, Silk, 2019). Perryman, Jeng (2019) teigimu, siekdamas identifikuoti socialinių dalininkų poreikius, bibliotekos turėtų juos aktyviai įtraukti į bibliotekos paslaugų planavimo, kūrimo ir įgyvendinimo etapus. Tuo tarpu Johnsen (2015) pažymi, jog būtent bendruomenė yra savo pačių poreikių ekspertai ir geriausiai žino savo poreikius. Todėl bibliotekos, siekdamas atliepti skirtingų socialinių dalininkų, tarp jų ir neįgaliųjų, poreikius ir teikti jiems aktualias paslaugas, turėtų sistemingai tirti šių asmenų poreikius bibliotekų paslaugoms, įtraukti juos į paslaugų planavimo, kūrimo bei vykdymo veiklas. Taip būtų atliepiami viešosioms organizacijoms, tarp jų ir bibliotekoms, keliami tikslai ir patenkinami ne tik skirtingų socialinių dalininkų, bet ir visos visuomenės poreikiai.

3.3. Tyrimo organizavimas

Tyrimas buvo organizuojamas pasirenkant tinkamiausius metodus, kurie suteikė galimybę įsigilinti į nagrinėjamos srities problematiką, ištirti esamą Šiaulių regiono bibliotekų paslaugų neįgaliesiems teikimo situaciją bei numatyti šių paslaugų tobulinimo galimybes. Tyrimo informantai buvo atrinkti tikslingai, siekiant kuo platesnės tyrimo aprėpties, buvo atrenkami asmenys iš skirtingų Šiaulių ir Telšių rajonų. Tyrimas buvo atliekamas laikantis visų būtinų informantų konfidencialumo užtikrinimo procedūrų bei etikos principų.

3.3.1. Tyrimo metodai

Siekiant įvertinti esamą Šiaulių regiono bibliotekų pasirengimą tapti socialiai įtraukiomis bibliotekomis ir įvertinti paslaugų neįgaliesiems teikimo situaciją, buvo atlikta šių bibliotekų veiklos *dokumentų kokybinė turinio analizė*. Šio metodo pasirinkimas grindžiamas Kardelio (2006) įžvalgomis, jog kokybinė dokumentų turinio analizė yra tekstinės informacijos apibūdinimas tam tikrais rodikliais. Šie rodikliai gali būti grupuojami į prasmines kategorijas, atitinkančias tiriamos srities problematiką. Pasirinkus šį metodą bibliotekų veiklos dokumentų analizei, gautus duomenis buvo galima sugrupuoti į esmines kategorijas, kurios atitiko neįgaliosius įtraukiančios bibliotekos modelio kategorijas ir leido įvertinti jų įgyvendinimo situaciją remiantis pagrindiniais pokyčių valdymo etapais. Išnagrinėtas trisdešimt vienas 2015–2019 m. Šiaulių regiono bibliotekų metinis veiklos planas ir penkiasdešimt keturios 2014–2018 m. metinės veiklos ataskaitos. Kadangi iš 11 Šiaulių regiono bibliotekų savo internetinėse svetainėse metinius veiklos planus yra paskelbusios 8 bibliotekos, o kai kurios jų skelbia tik pastarųjų dvejų metų veiklos planus, todėl išanalizuotas 31 metinis veiklos planas, kuris buvo prieinamas viešojoje erdvėje. Metinės bibliotekų veiklos ataskaitos yra viešai skelbiamos Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos tinklalapyje ir yra laisvai prieinamos visuomenei, tačiau atliekant tyrimą dar nebuvo paskelbta Telšių rajono bibliotekos 2018 m. ataskaita, todėl išnagrinėtos 54 ataskaitos. Tyrimo duomenys padėjo įvertinti, kaip Šiaulių regiono bibliotekose planuojamos ir vykdomos veiklos, susijusios su paslaugomis negalią turintiems asmenims.

Kitame empirinio tyrimo etape, siekiant ištirti Šiaulių regiono neįgaliosius atstovaujančių organizacijų ir bibliotekų vadovų nuomonę apie bibliotekų teikiamas paslaugas neįgaliesiems, buvo pasirinktas *pusiau struktūruoto interviu elektroniniu paštu* metodas. Interviu elektroniniu paštu, o ne apklausos raštu metodas buvo pasirinktas remiantis Saunders (2001) teiginiais, jog apklausos raštu metodas nėra tinkamas tyrimams, kurių klausimyną sudaro daug atviro tipo klausimų. Tuo tarpu per šį tyrimą informantams elektroniniu paštu buvo nusiųstas klausimynas vien tik su atviro tipo klausimais ir nurodytas laikas, per kurį jie turėjo užpildyti klausimynus. Pasak Lokman (2006), naudojant interviu elektroniniu paštu metodą, klausimai informantams gali būti pateikiami viename arba keliuose laiškuose. Tai tyrėjo pasirinkimas, nes klausimus galima siųsti keliais etapais arba pateikti visus svarbiausius iš karto. Tai priklauso nuo tyrimo pobūdžio, klausimų skaičiaus bei informantų pageidavimų. Šiame tyrime buvo pasirinktas variantas, kai visas klausimynas yra nusiunčiamas iš karto.

Šiame tyrime interviu elektroniniu paštu metodas buvo pasirinktas dėl plačios tyrimo geografinės aprėpties ir didelio informantų skaičiaus (11 bibliotekų ir 15 neįgalųjų organizacijų vadovų, dirbančių skirtinguose Šiaulių ir Telšių apskričių rajonuose). Tai įgalino sutaupyti kelionės ir informacijos transkribavimo išlaidas laiko bei finansiniu požiūriu. Šio metodo pasirinkimas buvo grindžiamas Lokman (2006) ir Gibson (2010) įžvalgomis, jog elektroniniu paštu atliekami interviu ženkliai sumažina finansines ir laiko sąnaudas lyginant su įprastais interviu. Naudodami interviu elektroniniu paštu metodą, tyrėjai gali kviesti dalyvauti tyrimuose informantus iš geografiškai nutolusių regionų nusiųsdami jiems klausimynus elektroniniu paštu, užuot gaišę laiką telefonu ar vykę į tam tikras vietas. Interviu elektroniniu paštu metodas padeda sutaupyti ir teksto transkribavimui reikalingą laiką, nes tokiu būdu gauta informacija jau iš karto pateikiama elektroniniu formatu ir nebereikalauja didelių korekcijų. Šis metodas taip pat įgalina atlikti daugiau nei vieną interviu tuo pačiu metu, kas yra neįmanoma naudojant žodinio interviu metodą. Hawkins (2018) teigimu, anksčiau būdavo naudojami įprasti žodiniai interviu, tačiau technologijų pažanga suteikė daugiau interviu

ėmimo galimybių įskaitant ir elektroninį pašta. Autorė pažymi, jog naudojant interviu elektroniniu paštu metodą dažniausiai atliekami pusiau struktūruoti arba struktūruoti interviu. Tuo tarpu Redlich-Amirav, Higginbottom (2014) ir Oltmann (2016) teigia, jog technologijų pažanga suteikė daugiau galimybių atlikti interviu panaudojant tokias priemones, kaip telefoną, videokonferencijas, susirašinėjimą tekstinėmis žinutėmis arba elektroninį pašta.

Pasak Walker (2013), kokybiniuose tyrimuose pastaruoju metu vis dažniau naudojamos technologijos siekiant surinkti tyrimui reikalingą informaciją. Išnaudodami technologijų galimybes tyrėjai patiria mažiau kelionės bei laiko sąnaudų ir gali pasiekti skirtinguose regionuose esančius informantus. Interviu, atliekami pasitelkiant informacines technologijas, gali būti dviejų tipų – *sinchroniniai* ir *nesinchroniniai*. Sinchroniniai interviu atliekami tiesiogiai bendraujant tyrėjui ir informantui naudojantis pokalbių programomis, organizuojant vaizdo konferencijas. Nesinchroniniai interviu dažniausiai atliekami elektroniniu paštu informantui nusiunčiant iš anksto parengtą klausimyną, į kurį jis turi atsakyti per nurodytą laikotarpį. Pasak Hawkins (2018), apklausiant elektroniniu paštu tyrimo dalyviams nusiunčiami klausimynai su atviro tipo klausimais, į kuriuos jie turi atsakyti per tam tikrą nurodytą laikotarpį. Fritz, Vandermause (2017) pažymi, jog kokybiniuose tyrimuose naudojamas interviu elektroniniu paštu metodas gali paskatinti aktyvesnę dirbančių suaugusiųjų dalyvavimą tyrimuose, nes nėra būtinybės atsakinėti į klausimus konkrečiai nustatytu laiku. Tuo tarpu Mason, Ide (2014) teigia, jog interviu elektroniniu paštu metodas yra etiškesnis nei tradiciniai sinchroniniai interviu, nes informantai turi daugiau laiko apgalvoti atsakymus ir patys planuoti skiriamą laiką, kuris įprastuose interviu dažniausiai yra planuojamas tyrėjo. Tačiau svarbu pažymėti, jog elektroniniu paštu atliekami interviu gali turėti ir trūkumų. Hawkins (2018) nurodo tokius trūkumus, kaip būtina prieiga prie interneto, elektroninio pašto ir papildomi sunkumai informantams, tokie kaip teksto rašymas, kurie pareikalauja daugiau pastangų nei kalbėjimas. Taip pat atliekant tokio tipo interviu išryškėja potenciali galimybė sulaukti labai trumpų ir neišsamų atsakymų, tačiau to galima išvengti formuluojant tikslingus klausimus, į kuriuos nebūtų galima atsakyti vienu žodžiu. Lokman (2006) pažymi, jog taikant šį metodą būtina detalai suplanuoti laiką, kuris bus skiriamas klausimynams pildyti, nes tai gali užimti papildomo laiko, kuris priklauso nuo atliekamo tyrimo pobūdžio. Šią informaciją papildė Fritz, Vandermause (2017) įžvalgos, jog elektroniniu paštu atliekami interviu nesuteikia galimybių įvertinti tyrimo dalyvių emocijų, balso tono, ekspresijos. Tačiau raštu taip pat galima reikšti emocijas paryškinant žodžius, parašant juos didžiosiomis raidėmis, panaudojant tam tikras frazes ar skyrybos ženklus. Apibendrinant galima remtis Walket (2013) teiginiu, jog elektroniniu paštu atliekamo interviu metodas kokybiniuose tyrimuose gali būti laikomas alternatyva žodiniams interviu.

Tyrimo klausimynas buvo struktūruojamas pagal pagrindines įtraukios bibliotekos modelio kategorijas, siejamas su paslaugomis negalią turintiems asmenims. Šis tyrimas buvo atliekamas dviem etapais – pirmajame etape buvo apklausti neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų atstovai, o antrajame, remiantis gauta informacija, buvo suformuluoti klausimai bibliotekų vadovams, kuriais buvo siekiama iširti jų požiūrį į per tyrimą išryškėjusius probleminius aspektus bibliotekų paslaugų neįgaliesiems srityje. Analizuojant tyrimo duomenis, nurodytos socialiai įtraukios bibliotekos modelio kategorijas atspindinčios duomenų grupės (kategorijos), kurios gali būti traktuojamos kaip teoriniai konstruktai, tampantys nagrinėjamos problemos prasiminiais vienetais, įgalinančiais įvertinti nagrinėjamo reiškinio struktūrą, atlikti kokybinę situacijos analizę ir nustatyti bibliotekų paslaugų neįgaliesiems tobulinimo kryptis.

3.3.2. Informantų atranka

Šiam tyrimui informantai buvo atrenkami tikslingai. Atrenkant neįgaliuosius atstovausiančius informantus, buvo susisiekiama su Lietuvos neįgaliųjų draugija, kitomis neįgaliųjų organizacijomis vienijančiomis organizacijomis, Šiaulių regione veikiančių neįgaliųjų organizacijų vadovais. Tuo tarpu siekiant įvertinti bibliotekų vadovų nuomonę, buvo atrinkti visų Šiaulių regiono savivaldybių viešųjų bibliotekų vadovai. Tyrime iš viso dalyvavo 25 informantai – 15 neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų (neįgaliųjų draugijų, globos namų, dienos centrų, specialiųjų mokyklų) vadovų iš Šiaulių miesto, Akmenės, Pakruojo, Radviliškio,

Kelmės, Joniškio, Šiaulių, Telšių bei Rietavo rajonų, kurie atstovavo skirtingas negalias (fizinę, klausos, regėjimo, psichinę ir kt.) turintiems ir skirtingo amžiaus grupių (vaikų ir jaunimo, suaugusiųjų ir senjorų) asmenims. Tyrime dalyvavo 10 (Šiaulių miesto ir rajono, Akmenės, Joniškio, Mažeikių, Radviliškio, Pakruojo, Kelmės, Telšių ir Plungės rajonų) savivaldybių viešųjų bibliotekų vadovų. Vienos savivaldybės viešosios bibliotekos vadovas tyrime dalyvauti atsisakė.

Norint išlaikyti tiriamųjų anonimiškumą, šiame tyrime kiekvienam informantui buvo suteiktas raidinis ir skaitinis numeris. Tyrimo rezultatų aprašymuose naudoti žymėjimai: R1, R2, R3 nurodo, iš kelinto klausimyno yra cituojami informanto žodžiai.

3.3.3. Tyrimo eiga

Susitarimas dėl interviu vykdymo vyko sklandžiai. Iš 55 Šiaulių regiono neįgaliesiems atstovaujančių organizacijų, kurioms elektroniniu paštu buvo nusiųstos užklausos ir kvietimai dalyvauti tyrime, atsiliepė 15 organizacijų, kurioms vėliau buvo nusiųsti išsamūs klausimynai. Dėl šios priežasties tyrimo išvados taikytinos tai tyrimo dalyvių imčiai, kurią pavyko surasti. Iš 11 savivaldybių viešųjų bibliotekų tyrime sutiko dalyvauti 10 bibliotekų vadovai. Laikytina, jog ši imtis pakankama, nes atspindi daugumos bibliotekų vadovų nuomonę.

3.4. Tyrimo etika

Šis tyrimas buvo atliekamas laikantis visų būtinų etikos normų, kurios aprašomos mokslinėje literatūroje. Atliekant interviu elektroniniu paštu, būtina pabrėžti, jog informantams garantuojamas anonimiškumas (užtikrinant, kad nebus viešinama jokia informacija, pagal kurią galima identifikuoti informantą) (Lokman, 2006). Salmons (2012) teigimu, etiniai klausimai yra aktualūs tiek įprastuose, tiek elektroniniu paštu atliekamuose interviu. Tačiau elektroniniu paštu atliekami interviu turi keletą specifinių bruožų. Visų pirma, svarbu gauti asmens sutikimą dalyvauti tyrime ir informuoti apie jo pateiktą duomenų konfidencialumo užtikrinimą. Taip pat informantams turi būti sudaryta galimybė atsisakyti dalyvauti tyrime. Tyrejas turi užtikrinti, kad informantams nebūtų užduodami jautrūs, asmeniniai klausimai ir gauta informacija bus panaudojama tik tyrimo tikslais gavus informanto sutikimą. Hawkins (2018) pažymi, jog elektroniniu paštu atliekami interviu yra etiškesni už įprastus sinchroninius interviu, nes tyrimo dalyvis turi daugiau laisvės pasirinkti, kiek laiko gali skirti atsakymams į klausimyną ir klausimyną pildyti jam patogiu metu. Tuo tarpu Gibson (2010) teigia, jog dalyvaujant tokiuose tyrimuose informantai jaučia mažiau streso, nes jiems nereikia tiesiogiai bendrauti su tyreju. Hawkins (2018) teigimu, naudojant interviu elektroniniu paštu metodą, informantai yra geriau informuoti apie būsimą tyrimą ir žino, kiek laiko iš jų pareikalaus tyrimas. Tai apima tyrimo dalyvių informavimą apie būsimą tyrimą, jo trukmę, numatomų klausimų skaičių ir pan. Taigi informantai turi galimybę planuoti savo laiką, kurį skirs klausimynams pildyti, ir iš anksto apgalvoti atsakymus. Tai sukelia kur kas mažiau įtampos nei sinchroninis interviu.

Šis tyrimas buvo atliekamas vadovaujantis mokslinėje literatūroje pateikiamomis rekomendacijomis. Tyrimo metu buvo užtikrintas tyrimo dalyvių pateiktos informacijos saugumas ir konfidencialumas. Vadovaujantis duomenų apsaugos reikalavimais, iš informantų nebuvo prašoma pateikti jokių asmeninių duomenų. Taip pat pažymėtina, jog dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, visiems informantams buvo nurodytas tyrimo tikslas, tyrimo vykdytojas ir planuojama tyrimo rezultatų panauda. Klausimynų pavyzdžiai pateikiami 11 ir 12 prieduose.

IV. NEĮGALIUOSIUS ĮTRAUKIANČIOS BIBLIOTEKOS KŪRIMO GALIMYBIŲ ŠIAULIŲ REGIONO BIBLIOTEKOSE KOKYBINIS TYRIMAS ORGANIZACINIO POKYČIO VALDYMO ASPEKTU

Šioje dalyje pateikiama per empirinį tyrimą gautos informacijos analizė, kuri sudaro galimybes įvertinti esamą neįgaliųjų įtraukties į Šiaulių regiono bibliotekų veiklas situaciją ir įvertinti bibliotekų teikiamų paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitiktį. Remiantis per teorinį ir empirinį tyrimą gauta informacija, pateikiamas papildytas neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelis ir nagrinėjamos šio modelio įgyvendinimo galimybės Šiaulių regiono bibliotekose numatant svarbiausius su socialinės įtraukties didinimu susijusių pokyčių valdymo aspektus ir pateikiant rekomendacijas bibliotekų veiklos tobulinimui paslaugų neįgaliesiems srityje.

4.1. Neįgaliųjų įtraukties į Šiaulių regiono bibliotekų veiklas situacijos analizė

Šiandien viešosios bibliotekos yra pagrindinė institucija prieigai prie informacijos apie pasaulinius mokslo ir kultūros procesus, palaiko žinojimo ir komunikacijos formas; suartina bendruomenės narius su bendrąja kultūra, sudaro fizines ir virtualias galimybes tuo naudotis; išsaugo ir perduoda būsimoms kartoms tekstinį, publikuotą, šiuo pagrindu išsaugotą kultūros (mokslo, meno, verslo, turizmo ir kt.) paveldą; ugdo gebėjimą bendrauti su skirtingoms kultūrinėms grupėms priklausančiais žmonėmis; skatina asmenybės raidą, palaiko asmens, tam tikrų socialinių grupių ir visos bendruomenės kūrybinę veiklą (Skuodytė, Bivenis, 2013). Tuo tarpu išplėtotas bibliotekų tinklas leidžia joms tapti bendruomenės centrais – vietomis, kur žmonės renkasi praleisti laisvalaikį, dalyvauti kultūrinuose renginiuose, edukacinėse veiklose. Turėdamos tankų institucijų tinklą ir didelę įvairovę nemokamų informacinių, kultūrinių, edukacinių paslaugų, visos viešosios bibliotekos gali prisidėti prie neįgaliųjų socialinės atskirties mažinimo (LR Bibliotekų plėtros strateginės kryptys, 2016). Neįgalieji sudaro ženklų skaičių narių turinčią, nevienalytę visuomenės ir bibliotekų vartotojų grupę. Remiantis LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pateikiamais statistiniais duomenimis apie negalios rūšis bei neįgaliųjų skaičių, galima teigti, jog 2017 metais iš viso Lietuvoje buvo 241 861 negalią turintis asmuo. Didžiausią neįgaliųjų grupę (55 proc.) sudaro asmenys, sergantys įvairiomis vidaus ligomis, 27 proc. turi judėjimo negalią, 9 proc. neįgaliųjų serga psichikos ligomis, o po 3 proc. sudaro neįgalieji, turintys intelekto sutrikimų, regėjimo ir klausos negalias. Vidutiniškai Šiaulių ir Telšių apskrityse 2015–2017 metais gyveno apie 39 000 negalių asmenų. Iš jų suaugusių buvo apie 36 000, o vaikų – apie 2800. Didžiausias neįgaliųjų procentas, lyginant su visų gyventojų skaičiumi, yra Pakruojo (14,37 proc.), Akmenės (11,87 proc.), Joniškio (11,33 proc.), Radviliškio (11,27 proc.) ir Šiaulių (10,74 proc.) rajonuose, o vidutinis neįgaliųjų procentas nuo viso gyventojų skaičiaus Šiaulių ir Telšių apskrityse siekia apie 10 proc.² Galima daryti išvadą, jog *negalių turintys asmenys yra pakankamai didelė, nevienalytė visuomenės grupė, kurios informacinių, kultūrinių ir edukacinių poreikių tenkinimas yra vienas socialiai įtraukios bibliotekos tikslų*. Siekiant didinti bibliotekų socialinę įtrauktį, būtina užtikrinti jų prieinamumą ir paslaugų atitiktį, skatinti didesnę neįgaliųjų įsitraukimą į bibliotekų veiklas.

4.1.1. Bibliotekų tinklo apžvalga LR ir Šiaulių regiono mastu

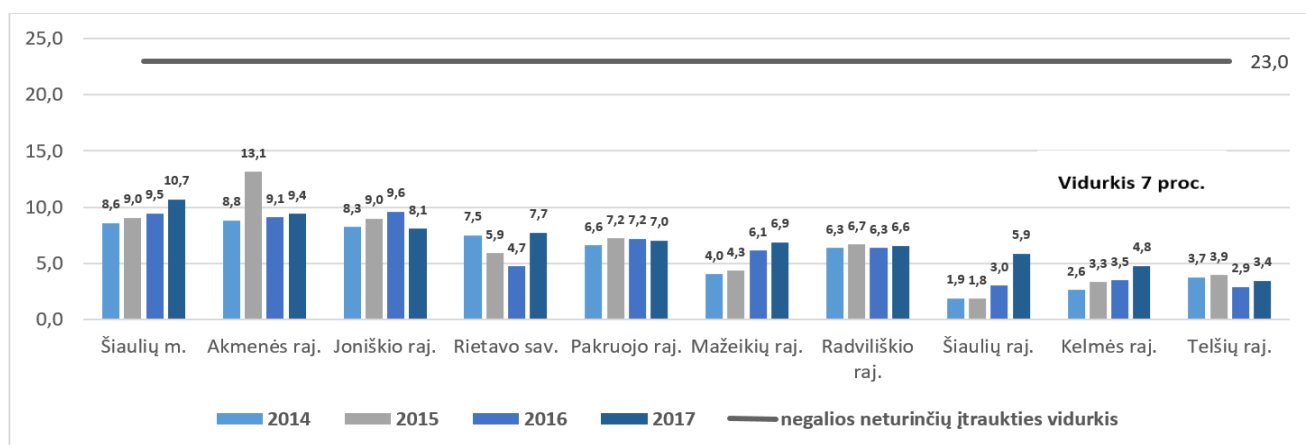
Lietuvos bibliotekų tinklą sudaro 2402 bibliotekos (Kultūros ministerijos duomenys, 2019): Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, Lietuvos aklųjų biblioteka, 5 apskričių viešosios bibliotekos, 1 236 savivaldybių viešosios bibliotekos, 17 muziejų ir kitų kultūros įstaigų bibliotekos, 4 mokslo įstaigų bibliotekos, 40 aukštųjų mokyklų bibliotekų, 1073 švietimo įstaigų bibliotekos ir 25 specialiosios bibliotekos. Svarbu

² Detalūs duomenys apie neįgaliųjų pasiskirstymą pagal negalios grupes Šiaulių ir Telšių rajonuose gyvenančių negalių turinčių asmenų skaičiaus kaitą pateikiami 6 ir 7 prieduose.

akcentuoti, jog centralizuotas paslaugas (projektų ir programų koordinavimo, duomenų bazių prenumeratos, kvalifikacijos plėtros, tarpbibliotekinio skolinimo ir kt.) savivaldybių viešosioms bibliotekoms teikia Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, regionų lygiu – 5 apskričių viešosios bibliotekos (Regioninės kultūros plėtros 2011–2020 m. programa, 2011). Apskričių viešųjų bibliotekų veiklos teritorija yra reglamentuota LR Kultūros ministro įsakymu³ (2010), kuriame nustatyta, jog Kauno apskrities viešosios bibliotekos veiklos teritoriją sudaro Kauno ir Marijampolės, Klaipėdos apskrities I. Simonaitytės viešosios bibliotekos veiklai priskiriama Klaipėdos ir Tauragės, Panevėžio apskrities G. Petkevičaitės-Bitės viešajai bibliotekai priklauso Panevėžio ir Utenos, Vilniaus apskrities A. Mickevičiaus viešosios bibliotekos veiklos teritorija apima Alytaus ir Vilniaus, o Šiaulių apskrities P. Višinskio viešosios bibliotekos veiklos teritoriją sudaro Šiaulių ir Telšių apskritys. Šiaulių ir Telšių apskrityse veikia 11 savivaldybės viešųjų bibliotekų – Šiaulių miesto, Šiaulių, Akmenės, Joniškio, Radviliškio, Pakruojo, Kelmės, Telšių, Mažeikių ir Plungės rajonų bei Rietavo savivaldybės viešosios bibliotekos. Šios bibliotekos per 2018 metus aptarnavo apie 81945 registruotų vartotojų (turinčių skaitytojo pažymėjimus) ir 1345365 lankytojų, kurie bent vieną kartą ar dažniau apsilankė bibliotekų organizuojamuose renginiuose (LIBIS, 2019). Regionuose esančios viešosios savivaldybių bibliotekos padeda užtikrinti pagrindą mokslo, švietimo, kultūros ir technologijų sklaidai ir prisideda mažinant socialinę atskirtį sudarydamos galimybes visiems be išimties asmenims, tarp jų ir turintiems negalią, naudotis jų paslaugomis.

4.1.2. Neįgalių vartotojų sutelkimas Šiaulių ir Telšių apskričių bibliotekose

Svarbus rodiklis, nusakantis, kiek neįgaliųjų yra įtraukiami į bibliotekų veiklas, yra neįgalių vartotojų sutelkimo procentas. Šis procentas apskaičiuotas darbo autorės, remiantis LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2017) pateikiamais statistiniais duomenimis apie negalią turinčius asmenis ir Šiaulių regiono bibliotekų 2015–2017 m. veiklos ataskaitose pateikiamais skaičiais apie aptarnautus, bibliotekų veiklose ir renginiuose dalyvavusius neįgalius asmenis. Į šį skaičių įtrauktas ir namuose aptarnautų vartotojų skaičius (žr. 7 pav.).



7 pav. Neįgalių vartotojų sutelkimas Šiaulių regiono bibliotekose 2015 – 2017 m., proc.

Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pateikiamais duomenimis apie neįgaliųjų skaičius 2015–2017 m. bei Šiaulių ir Telšių apskričių savivaldybių viešųjų bibliotekų 2015–2017 m. veiklos ataskaitų duomenimis

Iš 7 pav. matyti, jog neįgalių vartotojų sutelkimo procentas Šiaulių ir Telšių apskričių bibliotekose yra skirtingas, tačiau bendrai vertinant tendencijas daugumoje bibliotekų pastebimas laipsniškas sutelkimo didėjimas. Labiausiai nuo 2015 iki 2017 metų į bibliotekų veiklas įtrauktų neįgalių asmenų padaugėjo Šiaulių

³ 2010 m. birželio 29 d. LR kultūros ministro įsakymas Nr. ĮV-372 „Dėl apskričių viešųjų bibliotekų veiklos teritorijų“.

miesto, Rietavo, Mažeikių, Kelmės bei Šiaulių rajonuose. Tuo tarpu Joniškio, Pakruojo ir Radviliškio rajonuose pastebimas neįgaliųjų sutelkimo procento mažėjimas. Lyginant neįgaliųjų asmenų sutelkimą, siekiantį apie 7 proc., su negalios neturinčių asmenų sutelkimo procentu, kuris 2017 m. siekė 23 proc., pastebime, jog beveik visose savivaldybių bibliotekose šis skaičius perpus mažesnis, o kai kuriose savivaldybių bibliotekose jis netgi tris kartus mažesnis už negalios neturinčių asmenų sutelkimo procentą. Svarbu pažymėti, jog neįgaliųjų naudojimas bibliotekų paslaugomis dažnai būna ribojamas jų pačių negalios pobūdžio (pvz., fizinės negalios) ir tam tikrų aplinkos barjerų. Kai kuriems jų reikėtų pritaikytos infrastruktūros, specialios įrangos, specialiai pritaikytų literatūros šaltinių, tuo tarpu kiti tiesiog nežino apie jiems siūlomas bibliotekos paslaugas, nes tokia informacija jų nepasiekia arba jie neturi įgūdžių naudotis internetu ir kitomis medijomis. Svarbu akcentuoti, jog šie skaičiai yra apytiksliai ir rodo bendras tendencijas, nes kai kurios bibliotekos savo metinėse veiklos ataskaitose paminėjo, jog jų pateikiami neįgaliųjų vartotojų skaičiai nėra visiškai tikslūs, nes vartotojai savo negalios neprivalo deklaruoti.

4.2. Šiaulių regiono bibliotekų veiklos dokumentų analizė siekiant įvertinti pasirengimo tapti neįgaliuosius įtraukiančiomis organizacijomis situaciją

Siekiant įvertinti Šiaulių regiono savivaldybių viešųjų bibliotekų (toliau – SVB) pasirengimą tapti neįgaliuosius įtraukiančiomis bibliotekomis, buvo atlikta šių bibliotekų veiklos dokumentų (metinių veiklos planų bei metinių veiklos ataskaitų) kokybinė turinio analizė. Analizė buvo grindžiama nuostata, jog *paslaugų neįgaliesiems tobulinimas yra pokytis bibliotekų veikloje, įgalinantis įtraukios bibliotekos kūrimą, kuris turi būti valdomas remiantis esminiais pokyčių valdymo etapais – inicijavimu, įgyvendinimu ir institucionalizavimu ir atitikti esmines įtraukios bibliotekos koncepcijos kategorijas – valdymą, aplinkos pritaikymą, neįgaliųjų poreikius atitinkančių paslaugų teikimą, darbuotojų kompetencijų tobulinimą, bendradarbiavimo plėtojimą, bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimą*. Todėl atliekant šią analizę buvo nurodomos kategorijos, atliepančios esmines neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos koncepcijos kategorijas, o informacija struktūruojama remiantis esminiais pokyčių valdymo etapais.

4.2.1. Paslaugų neįgaliesiems inicijavimo situacijos įvertinimas remiantis Šiaulių regiono SVB 2015–2019 metų veiklos planų analizės rezultatais

Siekiant įvertinti situaciją bibliotekų paslaugų neįgaliesiems planavimo srityje, buvo išanalizuoti 2015–2019 m. bibliotekų metiniai veiklos planai. Pastebėta, jog iš esmės visuose penkerių metų bibliotekų metiniuose veiklos planuose kiekvienais metais pateikiama ta pati informacija, susijusi su paslaugomis neįgaliesiems, todėl nebuvo tikslinga analizuoti kiekvienų metų atskirai. Duomenys buvo apibendrinti ir sugrupuoti pagal išryškėjusias kategorijas, kurios siejasi su pagrindinėmis pokyčių inicijavimo etapo veiklomis bei esminiais neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelio aspektais.

Paslaugų neįgaliesiems įvardijimas aprašant esamą situaciją, atliekant SSGG analizę. Pasak Hayes (2010), inicijuojant pokyčius svarbus pokyčių poreikio pripažinimo etapas, kuriame dėmesys skiriamas išorinei aplinkai, planuojamos ir kuriamos pokyčių įgyvendinimui skirtos veiklos ir numatomi pokyčių efektyvumą matuojantys rezultatai. Mokslininkas pažymi, jog diagnozuojant pokyčių poreikį gali būti naudojama PEST analizė, padedanti įvertinti organizaciją veikiančius politinius, ekonominius, socialinius, technologinius veiksnius, ir SSGG analizė, kuri padeda įvertinti organizacijos privalumus ir trūkumus, numatyti galimybes įveikti identifikuotas grėsmes. Išanalizavus bibliotekų metinius veiklos planus, išryškėjo faktai, jog paslaugas neįgaliesiems aprašant *esamą bibliotekų situaciją (Aplinkos⁴ išteklių analizė: 27 proc. visų vartotojų sudarė socialiai jautrios grupės: bedarbiai, pensininkai, neįgalūs žmonės; Joniškio raj. SVB, 2015) ir atliekant SSGG (Galimybės: <...> projektas „Bibliotekos pažangai“ <...> sudarė galimybes pasiekti, kad <...> socialinės rizikos grupės, tarp jų ir neįgalieji, kur kas geriau naudotųsi informacinių technologijų*

⁴ SVB metinių veiklos planų kalba netaisyta

galimybėmis<...>; Telšių raj. SVB, 2015 m.; Silpnybės: bibliotekos nepritaikytos fizinę negalią turintiems vartotojams; Akmenės raj. SVB, 2019 m.) analizę metiniuose veiklos planuose įvardija 3 bibliotekas iš 8. Kitos bibliotekos esamos situacijos ir SSGG analizės veiklos planuose nepateikia arba jose nemini socialinę atskirtį patiriančių asmenų, tarp jų ir neįgaliųjų. Ši informacija leidžia teigti, jog dauguma Šiaulių regiono SVB, vertindamos dabartinę situaciją, neskiria pakankamai dėmesio neįgaliųjų naudojimosi bibliotekų paslaugomis situacijai įvertinti ir neįgaliųjų poreikiams identifikuoti. Tai leistų numatyti esamus privalumus ir trūkumus bibliotekų veikloje, įvertinti galimas grėsmes ir numatyti šių veiklų tobulinimo galimybes paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje.

Paslaugų neįgaliesiems numatymas bibliotekų misijoje, vizijoje arba kaip vieno iš tikslų ar veiklos krypties įvardijimas. Kennett-Hensel, Payne (2018), pabrėžia, jog siekiant efektyvaus pokyčių valdymo įstaigos misija ir vizija turi būti aiški ir nurodanti siektinas veiklos kryptis, o numatyti veiklos tikslai turi prisidėti įgyvendinant viziją ir misiją. Tuo tarpu išanalizavus bibliotekų metinius veiklos planus išryškėjo faktas, jog socialinės atskirties mažinimą savo veiklos planuose pateikiamoje *misijoje* įvardija 1 biblioteka iš 8 analizuotų (*Misija: teikti nemokamas į vartotoją orientuotas kultūrinės, informacinės paslaugas, užtikrinti kokybiškos informacijos sklaidą ir prieinamumą visoms visuomenės grupėms <...> prisidedant prie skaitmeninės ir tuo pačiu socialinės atskirties mažinimo; Kelmės raj. SVB, 2015 m.*). Kitų bibliotekų veiklos planuose pateikiamos misijos labiau apibendrintos, jose nėra akcentuojama socialinė atskirtis ar paslaugos pažeidžiamoms visuomenės grupėms. Paslaugas neįgaliesiems, kaip vieną siektinos vizijos kryptį, savo metiniuose veiklos planuose nurodo taip pat 1 biblioteka iš 8 (*Vizija: pastato patalpos bus pritaikytos neįgaliesiems skaitytojams; Akmenės raj. SVB, 2016 m.*). Paslaugas neįgaliesiems, kaip vieną veiklos kryptį, tiksluose tiesiogiai įvardija taip pat tik 1 biblioteka iš 8 (*Prioritetinė veiklos kryptis: formuoti įvairaus amžiaus ir socialinių grupių poreikį skaityti įtraukiant <...> neįgaliuosius skaitytojus <...>; Akmenės raj. SVB, 2019 m.; tikslas: įtraukti socialinės atskirties grupių atstovus, senjorus; Akmenės raj. SVB, 2019 m.*), tačiau svarbu paminėti, jog kitos 7 bibliotekos veikas ir priemonės, skirtas neįgaliųjų paslaugoms teikti, numato labiau apibendrintais veiklos tikslais, apimančiais bibliotekų paslaugas visiems vartotojams (*Tikslas: organizuoti <...> gyventojų bibliotekinį ir informacinį aptarnavimą ir tenkinti jų poreikius; Šiaulių miesto SVB, 2019 m.*). Taigi darytina išvada, jog paslaugų neįgaliesiems teikimą savo misijoje, vizijoje ar kaip vieną iš veiklos tikslų numato tik po 1 biblioteką iš 8, kurių metiniai veiklos planai yra skelbiami viešai, tačiau pastebima, jog likusios bibliotekos formuluoja bendresnius veiklos tikslus nenurodydamos skirtingų vartotojų grupių. Tačiau pažymėtina, jog labiau akcentuota socialinės įtraukties didinimo svarba formuluojant bibliotekų misiją, viziją ir veiklos tikslus, aktualizuotų bibliotekų pasiryžimą tapti įtraukiomis organizacijomis, gebančiomis patenkinti įvairių socialinių dalininkų, tarp jų neįgaliųjų ir visos visuomenės poreikius. Tai nulemta besikeičiančių bibliotekų vaidmenų.

Paslaugų neįgaliesiems numatymas bibliotekų misijoje, vizijoje, kaip vieno iš tikslų ar veiklos krypties įvardijimas. Kitas svarbus aspektas inicijuojant veikas bei su jomis susijusius pokyčius – tai bibliotekų paslaugų neįgaliesiems numatymas misijoje, vizijoje arba kaip vieno iš veiklos tikslų nurodymas. Kennett-Hensel, Payne (2018) pabrėžia, jog siekiant efektyvaus pokyčių valdymo įstaigos misija ir vizija turi būti aiški ir nurodanti siektinas veiklos kryptis, o numatyti veiklos tikslai turi prisidėti prie vizijos ir misijos įgyvendinimo. Tuo tarpu atlikus bibliotekų metinių veiklos planų analizę išryškėjo faktas, jog socialinės atskirties mažinimą savo veiklos planuose pateikiamoje *misijoje* įvardija 1 biblioteka iš 8 analizuotų (*Misija: teikti nemokamas į vartotoją orientuotas kultūrinės, informacinės paslaugas, užtikrinti kokybiškos informacijos sklaidą ir prieinamumą visoms visuomenės grupėms <...> prisidedant prie skaitmeninės ir tuo pačiu socialinės atskirties mažinimo; Kelmės raj. SVB, 2015 m.*). Kitų bibliotekų veiklos planuose pateikiamos misijos labiau apibendrintos, jose nėra akcentuojama socialinė atskirtis ar paslaugos pažeidžiamoms visuomenės grupėms. Paslaugas neįgaliesiems kaip vieną iš siektinos vizijos kryptį savo metiniuose veiklos planuose nurodo taip pat 1 biblioteka ir 8 (*Vizija: pastato patalpos bus pritaikytos neįgaliesiems skaitytojams; Akmenės raj. SVB, 2016 m.*). Paslaugas neįgaliesiems tiksluose ir kaip vieną iš veiklos kryptį tiesiogiai įvardija taip pat tik 1 biblioteka iš 8 (*Prioritetinė veiklos kryptis: formuoti įvairaus amžiaus ir socialinių grupių poreikį skaityti, įtraukiant <...> neįgaliuosius skaitytojus <...>; Akmenės raj. SVB, 2019 m.; Tikslas: įtraukti*

socialinės atskirties grupių atstovus, senjorus; Akmenės raj. SVB, 2019 m.), tačiau svarbu paminėti, jog kitos 7 bibliotekos veiklas ir priemones, skirtas paslaugų neįgaliesiems teikimui numato po labiau apibendrintais veiklos tikslais, apimančiais bibliotekų paslaugas visiems vartotojams (*Tikslas: organizuoti <...> gyventojų bibliotekinių ir informacinių aptarnavimą ir tenkinti jų poreikius; Šiaulių miesto SVB, 2018 m.*). Ši informacija leidžia teigti, jog paslaugų neįgaliesiems teikimą savo misijoje, vizijoje ar kaip vieną iš veiklos tikslų numato tik po 1 biblioteką iš 8, kurių metiniai veiklos planai yra skelbiami viešai, tačiau pastebima, jog likusios bibliotekos formuluoja bendresnius veiklos tikslus, neišskirdamos skirtingų vartotojų grupių. Tačiau pažymėtina, jog labiau akcentuota įtraukties didinimo svarba formuluojant bibliotekų misiją, viziją bei veiklos tikslus aktualizuotų bibliotekų pasiryžimą tapti įtraukiomis organizacijomis, gebančiomis patenkinti įvairių socialinių dalininkų, tame tarpe ir neįgaliųjų bei visos visuomenės poreikius, kuris yra sąlygotas besikeičiančių bibliotekų vaidmenų.

Bibliotekų paslaugų ir veiklų, skirtų neįgaliesiems, numatymas įvardijant uždavinius, priemones, veiklas ir per šias veiklas pasiektus rezultatus matuojančius rodiklius. Hayes (2010) teigimu, inicijuojant pokyčius labai svarbus pokyčių plano kūrimas, apimantis tokius aspektus, kaip identifikavimą to, kas turi būti padaryta, numatant tam skirtas veiklas, atsakingus asmenis, veiklų įgyvendinimo laikotarpį ir siektinus rezultatus. Analizuojant Šiaulių regiono SVB metinius veiklos planus pastebėta, jog dažniausiai paslaugos neįgaliesiems minimos aprašant *uždavinius, priemones, veiklas ir siektinus veiklų įgyvendinimo pažangą matuojančius rodiklius* – galima teigti, jog bibliotekos nekuria atskirų paslaugų neįgaliesiems teikimui ir tobulinimui skirtų planų (šio darbo kontekste juos galima laikyti pokyčių įgyvendinimo planais), tačiau šias veiklas integruoja į jau esamus veiklos planus. Šioje srityje veiklas yra numačiusios visos 8 bibliotekos. 3 bibliotekos paslaugas neįgaliesiems apibūdina apibendrintai, jų nedetalizuodamos (*Uždavinys – didinti viešosios bibliotekos paslaugų prieinamumą vartotojams su regos ir kita negalia, per bibliotekos veiklą užtikrinti jų socialinę integraciją; Telšių raj. SVB, 2015; veikla: kultūriniai renginiai ir veiklos soc. atskirties grupėms; Šiaulių raj. SVB, 2018 m.; paslaugų teikimas socialiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms; Plungės raj. SVB, 2019 m.*). Bibliotekų metiniuose veiklos planuose pateikta detalesnė informacija apie teikiamas paslaugas neįgaliesiems buvo suskirstyta į kategorijas, atitinkančias įtraukios bibliotekos elementus – *aplinkos ir paslaugų pritaikymą, bendradarbiavimo plėtojimą bei paslaugų neįgaliesiems viešinimą. Infrastruktūros ir technologinės įrangos atnaujinimo srityje* veiklas, skirtas infrastruktūrai tobulinti siekiant pagerinti paslaugas neįgaliesiems, savo planuose įvardija 1 iš 8 Šiaulių regiono bibliotekų. Tai matyti jau bibliotekos vizijoje (*Vizija: pastato patalpos bus pritaikytos neįgaliesiems skaitytojams; Akmenės raj. SVB, 2018 m.*), vėliau infrastruktūros tobulinimui skirti veiksmai detalizuojami aprašant priemones, veiklas, tačiau specifiniai įrengimai neįgaliesiems plačiau nedetalizuojami. Kitos bibliotekos dažniausiai nurodo apibendrintus uždavinius ir veiklas, skirtas patalpų modernizacijai (*Priemonė: Kelmės rajono bibliotekų vidaus modernizavimas ir paslaugų plėtra siekiant pritraukti visuomenę; Kelmės raj. SVB, 2019 m.*). 1 biblioteka veiklos planuose numato neįgaliesiems pritaikytos interneto svetainės priežiūros veiklas (*Veikla: vykdoma interneto svetainės <...> pritaikytos neįgaliesiems vartotojams bei mobiliems įrenginiams, priežiūra; Kelmės raj. SVB, 2016 m.*), kurios gali būti siejamos su bibliotekų technologinės įrangos ir neįgaliųjų poreikių atitiktimi. *Informacinių, kultūrinių ir edukacinių paslaugų teikimo srityje* 5 bibliotekos savo veiklos planuose įvardija knygnešystę ir negalią turinčių bei senyvo amžiaus asmenų aptarnavimą namuose (*Neįgaliųjų ir senyvo amžiaus vartotojų aptarnavimas namuose; Mažeikių raj. SVB, 2018 m.*), o 3 bibliotekos veiklos planuose numato neįgaliesiems skirtus kultūrinius ir informacinius renginius (*Rankdarbių paroda ir pristatymas; Joniškio raj. SVB, 2018 m.; garsiniai skaitymai netradicinėse erdvėse; Akmenės raj. SVB, 2016 m.*), per kuriuos organizuojamos neįgaliųjų darbų parodos ir skaitymo skatinimo veiklos. *Bendradarbiavimo su neįgaliųjų organizacijomis srityje* 3 iš 8 bibliotekų savo veiklos planuose nurodo bendradarbiavimą su neįgaliųjų organizacijomis (*Bendradarbiauti su nevyriausybinėmis organizacijomis: <...> Lietuvos pagyvenusių žmonių asociacijos Joniškio skyriumi, Lietuvos pensininkų sąjungos „Bočiai“ Joniškio rajono bendrija, Lietuvos aklyjų ir silpnaregių sąjungos atstovais; Joniškio raj. SVB, 2015 m.*), o *paslaugų neįgaliesiems viešinimo srityje* tik 2 iš 8 bibliotekų numato *bibliotekų paslaugų viešinimo renginius* (*Kviesti vyresnio amžiaus žmones lankytis bibliotekoje; Akmenės raj. SVB, 2017 m.; <...> kviesime neįgaliuosius į*

bibliotekose organizuojamus renginius; *Mažeikių raj. SVB, 2019 m.*). Taigi galima teigti, jog visos Šiaulių regiono SVB viešai skelbiamuose metiniuose veiklos planuose numato veiklas, skirtas paslaugų neįgaliesiems teikimui ir tobulinimui, tačiau dažniausiai šios paslaugos nedetalizuojamos, o dauguma bibliotekų įvardija tik informacinių paslaugų teikimą ir šių paslaugų prieinamumo užtikrinimą judėjimo negalią turintiems asmenims (knygų pristatymą į namus). Pavienės bibliotekos nurodo infrastruktūros tobulinimui, kultūrinių ir edukacinių renginių organizavimui, bendradarbiavimui su neįgaliųjų organizacijomis bei paslaugų neįgaliesiems viešinimui skirtas veiklas.

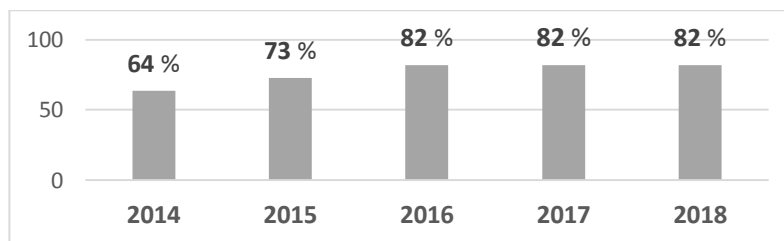
Tačiau akcentuotina, jog bibliotekų metiniuose veiklos planuose pasigendama konkretesnio su paslaugomis neįgaliesiems susijusio veiklų įvardijimo, priemonių, orientuotų į bibliotekų paslaugų tobulinimą skirtingas negalias turintiems asmenims, darbuotojų kompetencijų ugdymą, numatymo. Taip pat pasigendama veikloms įgyvendinti reikalingų žmogiškųjų, finansinių ir materialųjų išteklių įvardijimo – šios priemonės leistų kompleksiskai planuoti visų su įtraukios bibliotekos kūrimu susijusių veiklų įgyvendinimą, įgalintų didinti bibliotekų socialinę įtrauktį. Taip pat pastebėta tendencija, jog skirtingų metų veiklos planuose kartojasi tos pačios veiklos – tai rodo, jog mažai dėmesio skiriama naujų veiklų planavimui ar esamų veiklų tobulinimui.

Veiklos rezultatus matuojančių rodiklių nustatymas. Inicijuojant pokyčius labai svarbu periodiškai įvertinti pasiektus rezultatus, o tam būtina numatyti pažangą matuojančius rodiklius. Šioje srityje 5 iš 8 Šiaulių regiono bibliotekų metiniuose veiklos planuose yra numačiusios *pažangą matuojančius rodiklius*, kuriais būtų vertinami paslaugų neįgaliesiems rezultatai. Tačiau pastebima, jog dažniausiai numatomi *rodikliai* (juos numato 5 iš 8 bibliotekų) – *namuose aptarnautų neįgaliųjų ir senyvo amžiaus žmonėms nuneštų knygų skaičius (Rodiklis – vartotojų skaičius, vnt.; nuneštų dokumentų skaičius, vnt.; Mažeikių raj. SVB, 2018 m.)* ir asmenų, pasinaudojusių neįgaliesiems pritaikyta technologine įranga, skaičius. Savo veiklos planuose naudojimąsi šia įranga fiksuoja ir rezultatus stebi 2 iš 8 bibliotekų (*Rodiklis: naudojimas specialia darbo vieta akliesiems ir silpnaregiams; Šiaulių miesto SVB, 2016 m.*). Remiantis Kennett-Hensel, Payne (2018) išvalgomis, jog pokyčių įgyvendinimo veiksmų plane būtina numatyti siektinus rezultatus, galima teigti, kad siekiant įvertinti bibliotekų paslaugų neįgaliesiems rezultatus, turėtų būti vertinamos visų arba daugumos su paslaugomis neįgaliesiems susijusių veiklų rezultatai (pvz., skaičiuojami neįgaliesiems suorganizuoti renginiai, mokymai, dalyvavę neįgalieji, atnaujintos infrastruktūros, įsigytos technologinės įrangos, įsigytų informacijos šaltinių ir jais pasinaudojusių neįgalių asmenų skaičiai, paslaugų teikimo neįgaliesiems srityje kompetenciją tobulinę darbuotojai, bendradarbiavimo sutarčių su neįgaliųjų organizacijomis skaičiai ir pan.). Ši informacija padėtų stebėti situaciją, įvertinti pasiektą pažangą, o esant poreikiui suteiktų galimybę kai kurių veiklų atsisakyti arba jas koreguoti bei tobulinti.

4.2.2. Paslaugų neįgaliesiems įgyvendinimo situacijos įvertinimas remiantis Šiaulių regiono SVB 2014–2018 metų veiklos ataskaitų analizės rezultatais

Šioje tyrimo dalyje buvo analizuoti duomenys, kuriuos Šiaulių regiono SVB pateikė 2014–2018 m. metinėse veiklos ataskaitose. Įvardytos bibliotekos, kurios nurodė vykdžiusios atitinkamas veiklas paslaugų neįgaliesiems srityje lyginant pokyčius per penkerių metų laikotarpį. Analizuojant nurodytos 6 bibliotekų paslaugų neįgaliesiems kategorijos, iš esmės atitinkančios neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelio kategorijas – *aplinkos pritaikymas neįgaliesiems, informacinių ir kultūrinių bei edukacinių paslaugų teikimas, darbuotojų kompetencijų tobulinimas ir bendradarbiavimas su neįgaliųjų organizacijomis*, taip pat buvo nurodyta papildoma *projektinės veiklos* kategorija. Iš analizės matyti esama Šiaulių regiono SVB paslaugų neįgaliesiems teikimo ir tobulinimo situacija, ja remiantis galima įvertinti bibliotekose taikomus pokyčių įgyvendinimo bei institucionalizavimo principus. 8–13 pav. pateikiama visų 6 kategorijų apžvalga ir analizė, o skliaustuose citatos iš Šiaulių regiono bibliotekų ataskaitų.

Aplinkos pritaikymas. 8 pav. matyti Šiaulių regiono SVB procentas, kurios veiklos ataskaitose nurodė, jog jų bibliotekos infrastruktūra ir technologinė įranga pritaikyta neįgaliesiems.



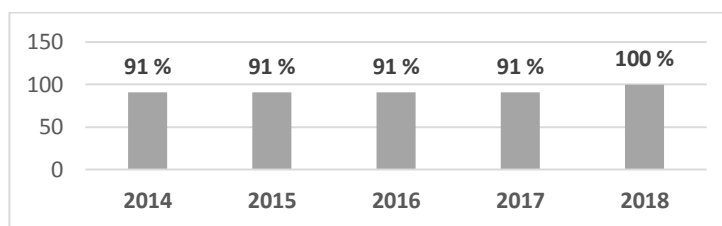
8 pav. Bibliotekų, kurių infrastruktūra pritaikyta neįgaliesiems, proc.

Bibliotekų *aplinkos pritaikymas* yra viena esminių įtraukios bibliotekos modelio kategorijų, kurioje akcentuojamas prieinamumas, kuris, pasak Kowalsky, Woodruff (2017), gali būti suprantamas kaip skirtumas tarp vartotojų, kurie neturi negalios ir ją turi, sumažinimas siekiant užtikrinti visiems vienodai prieinamą bibliotekos aplinką ir paslaugas, o bibliotekos turi įdėti daug pastangų, besiaiškindamos negalią turinčių asmenų poreikius ir pagal tai pritaikyti erdves. Iš analizės matyti, jog per pastaruosius 5 metus *Šiaulių regiono SVB infrastruktūros pritaikymas neįgaliesiems pagerėjo*. Prie infrastruktūros ir technologinės įrangos srities priskirtinas ir *bibliotekos interneto svetainės pritaikymas neįgaliesiems* (<...> *bibliotekos⁵ internetine svetaine, kuri dėl bibliotekos projektinės veiklos yra pritaikyta neįgaliesiems ir mobiliesiems įrenginiams; Telšių raj. SVB, 2015*), ir įvairios nuolaidos įsigyjant skaitytojo bilietą (<...> *nemokamo elektroninio skaitytojo pažymėjimo vaikams, pensininkams ir neįgaliesiems žmonėms išdavimas; Plungės raj. SVB*). Infrastruktūra ir technologinė įranga neįgaliesiems 2014 m. buvo pritaikyta 7 (arba 64 proc.), o 2018 m. – 9 (arba 82 proc.) bibliotekose. Tam didelę įtaką turėjo projektas „Bibliotekos pažangai“, įgyvendintas 2008–2013 metais, per kurį visose Šiaulių regiono SVB buvo įdiegta aklyjū ir silpnaregių programinė įranga (<...> *pagal projektą „Bibliotekos pažangai“ įrengta kompiuterizuota darbo vieta negalių turintiems žmonėms su specialia silpnaregiams ir neregiam pritaikyta programa; Pakruojo raj. SVB, 2016*), atlikta pastatų renovacija (<...> *2016 metais – renovacijos pabaiga <...> bibliotekos infrastruktūra pritaikyta žmonėms su negalia, šeimoms, auginančioms mažus vaikus; Telšių raj. SVB, 2016*) ir pačių bibliotekų inicijuotos infrastruktūros pritaikymo neįgaliesiems veiklos (<...> *suremontuotas turėklas neįgaliesiems Lieporių filiale; Šiaulių m. SVB, 2015*). Taip pat pažymėtina, jog *dažniausiai neįgaliesiems yra pritaikyti centriniai savivaldybių viešųjų bibliotekų pastatai, o rajonų bibliotekų patalpose to pasigendama (Patalpų, pritaikytų žmonėms su negalia, rajono bibliotekose nėra <...> tokius žmones pagal poreikius aplanko pačios bibliotekininkės; Akmenės raj. SVB, 2014; sudėtinga aptarnauti neįgaliuosius ir senyvo amžiaus žmones <...> kaimų bibliotekose, jų patalpos nepritaikytos sunkiai vaikstantiems <...> žmonėms. Lieka vienintelis būdas – knygnešystė; Rietavo SVB, 2018)*. Siekiant išspręsti šias problemas ir užtikrinti informacijos šaltinių prieinamumą, knygas bibliotekų darbuotojai pristato neįgaliesiems į namus ir kitas patogias vietas. Taigi apibendrinant galima teigti, jog nepaisant įvykusių teigiamų pokyčių infrastruktūros ir technologinės įrangos pritaikymo neįgaliesiems srityse daugumos Šiaulių regiono SVB aplinka nėra visiškai pritaikyta neįgaliesiems, ypač šios problemos ryškios regionuose esančiuose bibliotekų filialuose, kuriuose bibliotekų aplinkos prieinamumo problemos yra sprendžiamos plėtojant nuotolines paslaugas.

Paslaugų neįgaliesiems teikimas. Ši kategorija yra viena esminių įtraukios bibliotekos modelio dalių, apimanti efektyvų negalią turinčių asmenų aptarnavimą, kultūrinių, edukacinių ir informacinių paslaugų bei informacijos šaltinių pritaikymą neįgaliesiems. Kaunda, Chizwina (2019) teigimu, šioje srityje bibliotekos turi dėti visas pastangas, kad negalią turintys asmenys būtų kokybiškai aptarnauti ir gautų jų poreikius atitinkančias paslaugas. Mokslininkai pažymi, jog įtraukios bibliotekos privalo turėti tokią informacijos šaltinių kolekciją ir paslaugų spektrą, kuris būtų prieinamas visiems asmenims nepaisant negalios. Šioje kategorijoje galima nurodyti bibliotekų neįgaliesiems teikiamas informacines, kultūrines bei edukacines paslaugas.

Informacinių paslaugų neįgaliesiems srityje Šiaulių regiono SVB veiklos ataskaitų analizė parodė, jog informacinių paslaugų teikimas yra pagrindinė veikla, kurią vykdo bibliotekos (žr. 9 pav.).

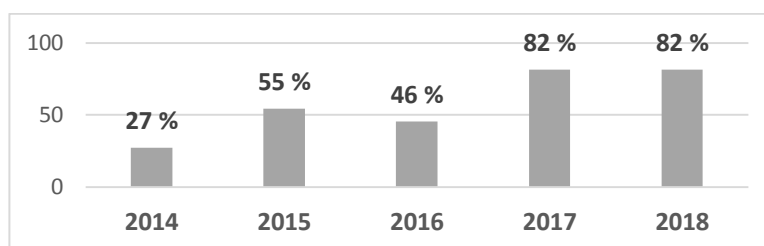
⁵ SVB veiklos ataskaitų kalba netaisyta



9 pav. Bibliotekų, teikiančių informacines paslaugas neįgaliesiems, proc.

Remiantis analizės duomenimis, galima teigti, jog Šiaulių regiono SVB kai kurie neįgalieji yra *aptarnaujami bibliotekų patalpose*, tačiau daugumai jų *informacijos šaltinių prieinamumas yra užtikrinamas teikiant nuotolines paslaugas* – knygnešystės būdu, kai knygos pristatomos į namus arba globos, gydymo įstaigas. Šiaulių regiono SVB informacinių paslaugų teikimo intensyvumas neįgaliesiems per 5 analizuojamo laikotarpio metus nuo 91 iki 100 proc. pasikeitė tik 2018 metais, kai savo veiklos ataskaitose informacines paslaugas neįgaliesiems teikiančios įvardijo visos 11 (arba 100 proc.) bibliotekų.

Kultūrinių ir edukacinių paslaugų neįgaliesiems srityje bibliotekų metinių veiklos ataskaitų analizė parodė, jog nuo 2014 metų vis daugiau Šiaulių regiono SVB organizuoja renginius, skirtus žmonėms su negalia. 10 pav. pateikiamas bibliotekų procentas, kurios veiklos ataskaitose nurodė, jog jų biblioteka organizuoja ir vykdo renginius neįgaliesiems.

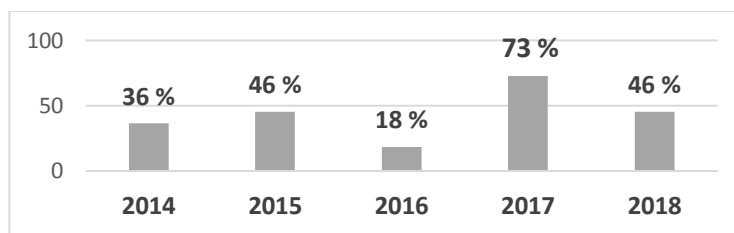


10 pav. Bibliotekų, teikiančių kultūrinės ir edukacines paslaugas neįgaliesiems, proc.

Pažymėtina, jog 2014 m. veiklos ataskaitose kultūrinius ir edukacinius renginius neįgaliesiems organizuojančios nurodė 3 (27 proc.) bibliotekos, o 2018 m. tokius renginius neįgaliesiems organizavo jau 9 (82 proc.) bibliotekos. Analizuojant metines veiklos ataskaitas, išryškėjo faktai, jog dažniausiai organizuojami renginiai yra *parodos* (<...> *neįgalieji ir pagyvenę žmonės buvo nuolat kviečiami į renginius ir parodas; Šiaulių miesto SVB, 2014;*), *edukaciniai užsiėmimai* (<...> *popietė viktorina* <...> *Šiaulių miesto SVB, 2015*), *literatūriniai skaitymai* (<...> *bibliotekos darbuotojos pasikvietė socialinių paslaugų neįgaliųjų dienos centro lankytojus, kuriems skaitė* <...> *knygas, Joniškio raj. SVB, 2016*). Taip pat pažymėtina, jog bibliotekų neįgaliesiems organizuojami renginiai ir veiklos prisideda didinant neįgaliųjų įtrauktį į bendruomenės veiklas (<...> *bibliotekos padeda šiems žmonėms integruotis į visuomenę, rūpinasi, kad jie galėtų skaityti, lankytis renginiuose; Rietavo SVB, 2018*). Apibendrinant galima teigti, jog Šiaulių regiono savivaldybių viešosios bibliotekos neįgaliesiems dažniausiai teikia informacines paslaugas, organizuoja kultūrinius ir edukacinius renginius, kurie skatina neįgaliųjų įsitraukimą į bendruomenės veiklas.

Pasak Pionke ir Manson (2018), svarbi įtraukios bibliotekos modelio kategorija yra *darbuotojų kompetencijų tobulinimas*. Ši kategorija apima darbuotojų kompetencijų tobulinimą darbo su neįgaliaisiais srityje, paslaugų teikimo, bendravimo ir žinių apie negalios pobūdžius srityse. Ši kategorija glaudžiai siejasi su bibliotekų paslaugų neįgaliesiems kategorija, nes tinkamą kvalifikaciją turintys darbuotojai gali užtikrinti neįgaliųjų poreikius atliepančių paslaugų teikimą. 11 pav. pateikiamas Šiaulių regiono SVB procentas, kurios

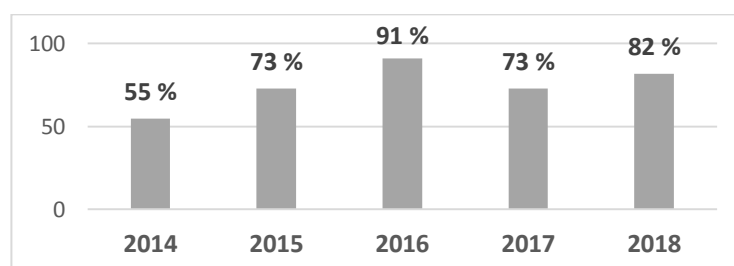
metinėse veiklos ataskaitose nurodė, jog jų darbuotojai tobulino kvalifikaciją paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje.



11 pav. Bibliotekų, kurių darbuotojai tobulino kompetencijas paslaugų neįgaliesiems srityje, proc.

Pažymėtina, jog darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo srityje pastebimi svyravimai – 2014 m. 36 proc. bibliotekų nurodė, jog jų darbuotojai tobulino kvalifikaciją paslaugų neįgaliesiems srityje, 2017 m. šioje srityje kvalifikaciją tobulino 73 proc. bibliotekų darbuotojai, 2018 m. – 46 proc. 2017 metai išsiskiria todėl, jog tais metais Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka organizavo tarptautinę mokslinę konferenciją „Neįgalus žmogus: visuomenėje, šeimoje, bibliotekoje“, kurioje dalyvavo daugelis Šiaulių regiono SVB darbuotojų. Kiti renginiai, kuriuose bibliotekų darbuotojai tobulino kvalifikaciją, yra įvairūs *mokymai* ir *seminarai* (<...> *seminaras „Kaip bendrauti su asmenimis, turinčiais negalią* <...>“; Šiaulių raj. SVB, 2017; <...> *seminarą „Informacijos ir bibliotekų paslaugos neįgaliesiems*“; Pakruojo raj. SVB, 2014). Svarbu paminėti faktą, jog analizuojant bibliotekų metines veiklos ataskaitas pastebėta, kad pamažu keičiasi bibliotekų požiūris į darbą su neįgaliaisiais – ši veikla laikoma vis svarbesne ir aktualesne, kartu pripažįstant, jog šios veiklos tampa tam tikrais iššūkiais bibliotekų darbuotojams (*Tai padaryti iš tiesų yra labai sunku, nes visuomenės požiūris į neįgaliųjų integraciją dar tik formuojasi*; Joniškio raj. SVB, 2018; <...> *vyko įdomus ir gal, atrodytu, ne itin aktualus renginys, skirtas Brailio rašto pažinimui* <...> *susidomėję skaitytojai galės susipažinti, kad ir su negausiai čia reprezentuojama aklų žmonių kūryba*; Telšių raj. SVB, 2017). Taigi apibendrinant galima teigti, jog Šiaulių regiono bibliotekų darbuotojai kompetencijas paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje dažniausiai tobulina kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose (mokymuose, seminaruose, konferencijose), kuriuos organizuoja kitos įstaigos. Taip pat pastebima požiūrio į paslaugų neįgaliesiems teikimą kaita – imama suvokti ir įvertinti šių veiklų svarbą bei aktualumą.

Bendradarbiavimas su neįgaliųjų organizacijomis. Ši kategorija apima bendradarbiavimą su neįgaliųjų organizacijomis, globos įstaigomis, senelių namais, specialiosiomis mokyklomis. Adkins, Bushman (2015) teigimu, bendradarbiavimas su socialiniais partneriais yra būtinas siekiant didinti bibliotekos socialinę įtrauktį. 12 pav. pateikiamas Šiaulių regiono SVB procentas, kurios veiklos ataskaitose nurodė, jog jų biblioteka bendradarbiauja su neįgaliųjų organizacijomis.

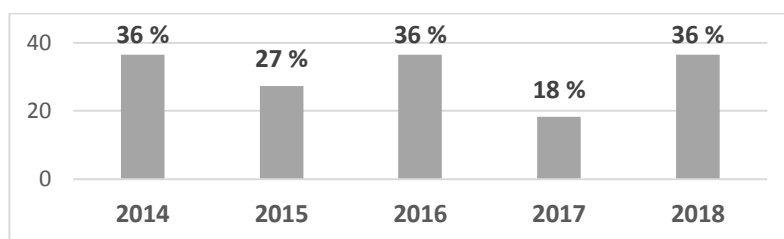


12 pav. Bibliotekų, bendradarbiaujančių su neįgaliųjų organizacijomis, proc.

Remiantis analizės duomenimis, galima teigti, jog nuo 2014 metų Šiaulių regiono SVB bendradarbiavimas su neįgaliųjų organizacijomis darosi vis aktyvesnis. 2014 m. 6 (55 proc.) bibliotekos

nurodė, jog bendradarbiauja su neįgaliųjų organizacijomis, didžiausias šio skaičiaus augimas pasiektas 2016 metais, kai savo veiklos ataskaitose šią informaciją nurodė 10 (91 proc.) bibliotekų, o 2018 m. su neįgaliųjų organizacijomis bendradarbiaujančios nurodė 9 (82 proc.) bibliotekos. Dažniausiai bendradarbiaujama su globos namais, socialinių paslaugų, dienos centrais (<...> *biblioteka <...> bendradarbiavo su pagyvenusius asmenis ir neįgaliuosius vienijančiomis organizacijomis <...>*; *Kelmės raj. SVB, 2018*), specialiosiomis mokyklomis (<...> *bendradarbiaujama su Žagarės gimnazijos ir specialiosios mokyklos bendruomene; Joniškio raj. SVB, 2017*), neįgaliuosius vienijančiomis organizacijomis (<...> *bendravija su neįgaliųjų klubu <...>*, *Žagarės neįgaliųjų klubu <...>*; *Joniškio raj. SVB, 2017*; *biblioteka bendradarbiauja su sutrikusio intelekto žmonių globos bendrija <...>*; *Akmenės raj. SVB, 2016*). Taigi pažymėtina, jog Šiaulių regiono SVB bendradarbiavimas su neįgaliuosius atstovaujančiomis organizacijomis yra pakankamai aktyviai plėtojamas.

Svarbi sritis, siejama su bibliotekų paslaugų neįgaliesiems tobulinimu, yra **projektinės veiklos plėtojimas**. 13 pav. yra pateikiamas Šiaulių regiono SVB procentas, kurios veiklos ataskaitose nurodė, jog jų biblioteka vykdo projektus, susijusius su veiklomis neįgaliesiems.



13 pav. Bibliotekų, vykdančių projektus neįgaliesiems, proc.

Pažymėtina, jog projektinę veiklą vykdančių bibliotekų procentas svyruoja. Nuo 4 (36 proc.) 2014 m. iki 2 (18 proc.) bibliotekų 2017 m., o 2018 m. grįžtama prie 36 proc. Taigi galima daryti prielaidą, jog šis svyravimas gali būti susijęs su projektų trukme, nes pasibaigus vieniems projektams yra rengiamos naujos paraiškos, laukiama rezultatų, o tai lemia projektinės veiklos vykdymo sumažėjimą tam tikru periodu. Per projektus vykdomos įvairios *kultūrinės ir edukacinės veiklos, informacinio raštingumo mokymai, renginiai, kūrybinės dirbtuvės, ekskursijos (<...> projektas siūlė ekskursijas po parką klausos, regėjimo ir judėjimo negalią turintiems žmonėms; Plungės raj. SVB, 2017; neįgalieji dalyvavo <...> renginiuose, kūrybinėse dirbtuvėse; Šiaulių m. SVB, 2016)*, IKT mokymai (<...> *projektas <...> skirtas senyvų ir neįgaliųjų asmenų informacinio raštingumo mokymui <...>*; *Šiaulių raj. SVB, 2017*). Taigi apibendrinant galima teigti, jog projektinės veiklos plėtojimas bibliotekoms suteikia galimybes tobulinti esamas ir kurti naujas bibliotekų paslaugas neįgaliesiems, atnaujinti technologinę įrangą, tobulinti darbuotojų kompetencijas ir šioje srityje dalytis gerąja patirtimi su kitomis bibliotekomis.

4.3.2. Šiaulių regiono SVB veiklos dokumentų analizės rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant Šiaulių regiono SVB 2015–2019 m. metinių veiklos planų analizę, galima konstatuoti, jog dauguma bibliotekų vertindamos dabartinę situaciją neskiria pakankamai dėmesio neįgaliųjų naudojimosi bibliotekų paslaugomis situacijai įvertinti ir neįgaliųjų poreikiams identifikuoti. Paslaugų neįgaliesiems teikimą savo misijoje, vizijoje ar kaip vieną iš veiklos tikslų numato tik nedaugelis bibliotekų, tačiau pastebima, jog likusios bibliotekos formuluoja bendresnius veiklos tikslus nenurodydamos skirtingų vartotojų grupių. Pažymėtina, jog visos Šiaulių regiono SVB metiniuose veiklos planuose numato veiklas, skirtas paslaugų neįgaliesiems teikimui ir tobulinimui, tačiau dažniausiai šios paslaugos nedetalizuojamos, o dauguma bibliotekų įvardija tik informacinių paslaugų teikimą ir šių paslaugų prieinamumo užtikrinimą judėjimo negalią turintiems asmenims. Keletas bibliotekų nurodo infrastruktūros tobulinimui, kultūrinių ir edukacinių renginių organizavimui, bendradarbiavimui su neįgaliųjų organizacijomis ir paslaugų neįgaliesiems viešinimui

skirtas veiklas. Bibliotekų metiniuose veiklos planuose pasigendama konkretesnio su paslaugomis neįgaliesiems susijusio veiklų įvardijimo, priemonių, orientuotų į bibliotekų paslaugų tobulinimą skirtingas negalias turintiems asmenims, numatymo, veiklos pažangą matuojančių rodiklių nustatymo bei informacijos apie darbuotojų kompetencijų tobulinimą.

Apibendrinant Šiaulių regiono SVB 2014–2018 m. metinių veiklos atskaitų analizės duomenis ir vertinant esamą paslaugų neįgaliesiems teikimo situaciją, pažymėtina, jog per pastaruosius 5 metus bibliotekų infrastruktūros pritaikymas neįgaliesiems pagerėjo – 2014 m. neįgaliesiems buvo pritaikyta 64 proc., o 2018 m. jau 82 proc. bibliotekų infrastruktūra. Ši analizė atskleidė, jog informacinių paslaugų teikimas yra pagrindinė veikla, kurią paslaugų neįgaliesiems srityje vykdo visos Šiaulių regiono bibliotekos, taip pat intensyviai neįgaliesiems yra teikiamos ir kultūrinės bei edukacinės paslaugos. Per pastaruosius penkerius metus vis daugiau Šiaulių regiono bibliotekų įsitraukia į renginių neįgaliesiems organizavimą, o populiariausi neįgaliesiems skirti renginiai yra parodos, popietės bei literatūriniai skaitymai. Pastebima, jog bibliotekų darbuotojai kvalifikaciją šioje srityje kelia atsižvelgdami į tokių kvalifikacijos tobulinimo renginių pasiūlą iš kitų institucijų. Taip pat akcentuotina, jog per pastaruosius 5 metus padaugėjo bibliotekų, bendradarbiaujančių su neįgaliųjų organizacijomis. Šiaulių regiono bibliotekos dažniausiai bendradarbiauja su neįgaliųjų organizacijomis, socialinių paslaugų, dienos centrais, globos įstaigomis, specialiosiomis mokyklomis. Tuo tarpu projektinė veikla paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje nėra vykdoma intensyviai, pastebimi svyravimai, atsirandantys pasibaigus projektams, tačiau matomos šios veiklos plėtojimo perspektyvos. Kaip ir metiniuose veiklos planuose, taip ir veiklos atskaitose pastebėta tendencija, jog skirtingų metų dokumentuose kartojasi ta pati informacija, pakeičiami tik skaičiai ar renginių pavadinimai. Tai rodo, jog mažai dėmesio skiriama naujoms paslaugoms planuoti ar esamoms paslaugoms tobulinti.

4.3. Šiaulių regiono neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų bei savivaldybių viešųjų bibliotekų vadovų nuomonės tyrimo rezultatų analizė

Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti Šiaulių regiono bibliotekų paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitikti, numatyti šių paslaugų tobulinimo galimybes nacionaliniu, savivaldos bei organizacijos lygmenimis. Remiantis Gibson (2006), Kaeding (2015), Young (2018) ir Kaunda, Chizwina (2019) išvalgomis, nurodytos esminės bibliotekos paslaugų neįgaliesiems kategorijų grupės, atitinkančios pagrindines neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelio kategorijas. Šios kategorijų grupės yra: *organizacijos valdymas, aplinkos pritaikymas* (infrastruktūros bei įrangos pritaikymas neįgaliesiems, siekiant užtikrinti paslaugų prieinamumą), *neįgaliųjų poreikius atitinkančių paslaugų teikimas* (efektyvus negalią turinčių asmenų aptarnavimas, informacijos šaltinių, kultūrinių, edukacinių ir informacinių renginių pritaikymas neįgaliesiems), *darbuotojų kompetencijų tobulinimas, bendradarbiavimo plėtojimas* (su neįgaliųjų organizacijomis, globos namais, specialiosiomis mokyklomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir kt.) bei *paslaugų viešinimas*. Per tyrimą, analizuojant informantų pasisakymus ir remiantis Juchnevič (2016), Vimarlunda (2017), Kennett-Hensel, Payne (2018), Lipinski, Jamro (2018), Irwin, Silk (2019) ir kt. mokslininkais, buvo nurodytos papildomos *bibliotekos vaidmenų ir neįgaliųjų nesilankymo bibliotekose priežasčių* kategorijų grupės, padedančios numatyti neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimo poreikį ir veiksnius, ribojančius neįgaliųjų lankymąsi bibliotekose. Kiekvienoje kategorijų grupėje nurodytos reikšminės kategorijos ir joms priskirtos subkategorijos, padedančios išsamiai išnagrinėti tam tikras bibliotekų paslaugų neįgaliesiems sritis. Prie kategorijų grupių pateikiamos išvalgos, rekomendacijos ir bibliotekų veiklos tobulinimui paslaugų neįgaliesiems teikimo bei socialinės įtraukties didinimo srityse galimi sprendimai, pagrįsti užsienio šalių patirtimi – organizacijų IFLA (2005) ir ASGCLA (2018) rekomendacijomis, mokslininkų Chew, Leong, Higgins (2010), Pressley, (2017), Masuchika (2018) bei Pionke, Manson (2018) tyrimais (žr. 6–19 lent.).

4.3.1. Vaidmenys, kuriuos įgyvendina bibliotekos siekdamas atliepti neįgaliųjų poreikius

Per tyrimą informantų teirautasi, kokią didžiausią naudą gali suteikti biblioteka negalią turintiems asmenims. Šis klausimas buvo pateikiamas ir neįgaliųjų organizacijų, ir bibliotekų vadovams. Analizuojant atsakymus ir remiantis Kijauskaitės, Alėbaitės (2016), Juchnevič (2016), Valaitytės (2018), Bivenio (2018) ir kt. mokslininkų išvalgomis, nurodytos pagrindinės bibliotekų vaidmenų kategorijos ir joms priskirtos atitinkamos subkategorijos, kurias įgyvendindamos bibliotekos tenkina įvairius negalią turinčių asmenų poreikius (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

Bibliotekų vaidmenys neįgaliųjų poreikių tenkinimo kontekste

Bibliotekų vaidmenys remiantis neįgaliųjų atstovų požūriu		
Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų argumentai, iliustruojantys teiginiai
Informacinis vaidmuo	Prieigos prie informacijos šaltinių suteikimas	<...> skaito ⁶ žurnalus, laikraščius, knygas <...> (R5); <...> lankosi skaitykloje <...> (R6); <...> skaito bibliotekos knygas (R11);
	Prieigos prie specifinių neįgaliesiems skirtų knygų suteikimas	<...> tik bibliotekose jie randa knygų, pvz., parašytų Brailio raštu <...> (R1);
	Galimybių nemokamai naudotis internetu sudarymas	<...> nemokamas internetas (R1); naudojamės internetu (R3); <...> suteikti prieigą prie <...> nemokamo interneto <...> (R6);
Kultūrinis-edukacinis vaidmuo	Kultūrinių renginių organizavimas	lanko parodas ir paskaitas <...> renginiuose <...> (R9); sociokultūriniai renginiai <...> (R12);
	Kūrybinės saviraiškos skatinimas	<...> yra rengiamos jų darbų parodos (R8);
	Edukacinių veiklų vykdymas	<...> dalyvauja mokymuose bei edukacinėse programose (R3); <...> dalyvauja edukacijose, mokymuose (R6); <...> dalyvauja edukacijose (R12);
	Informacinio bei skaitmeninio raštingumo renginių organizavimas	<...> vyksta mokymai „Prisijungusi Lietuva“ <...> (R3); <...> neįgalieji bibliotekose mokosi naudotis kompiuteriu (R8); mokosi kompiuterinio raštingumo <...> (R9);
Bendruomeninis vaidmuo	Galimybių pasijusti bendruomenės dalimi suteikimas	<...> dalyvauja mūsų draugijos organizuojamuose renginiuose, kurie vyksta bibliotekos salėje (R9); renginiai leidžia asmenims <...> dalyvauti bendruomenės gyvenime <...> (R12);
Socialinis vaidmuo	Informacinių, kultūrinių, edukacinių ir socialinių poreikių tenkinimas	<...> praturtinti laisvalaikį <...> padėti integruotis į visuomenę (R6); <...> suteikti prieigą prie knygų, renginių (R7); biblioteka tapo atvira, sociokultūriniai renginiai leidžia asmenims dalyvauti bendruomenės gyvenime, įgyti žinių bei įgūdžių (R12); <...> naujos pažintys <...> savišvieta (R13);
	Laisvalaikio praturtinimas	Laisvalaikio praleidimą, nes dauguma jų nedirbantys, tai turi, kur praleisti laiką <...> (R1); praturtinti laisvalaikį (R2); <...> laisvalaikį leisti turiningai <...> (R4);
	Socializacijos galimybių sudarymas	Suteikia daugiau galimybių socializuotis <...> (R4); biblioteka – erdvė, kurioje užmezgamos naujos pažintys <...> (R13);
	Mokymosi visą gyvenimą galimybių sudarymas	sociokultūriniai renginiai leidžia asmenims <...> įgyti įvairiausių žinių bei įgūdžių (R12); <...> galimybė gilinti žinias / užsiimti savišvieta (R13);

⁶ Informantų kalba netaisyta

	Įtrauktis į bendruomenę stiprinimas	<...> padėti integruotis į visuomenę (R6); biblioteka tapo atvira <...> renginiai leidžia asmenims <...> dalyvauti bendruomenės gyvenime (R12).
Bibliotekų vaidmenys remiantis bibliotekų vadovų požiūriu		
Informacinis vaidmuo	Prieigos prie informacijos šaltinių suteikimas	<...> prieiga prie informacijos šaltinių (R2); <...> suteikti prieigą prie informacijos (R3); prieiga prie informacijos šaltinių <...> (R4); suteikti prieigą prie <...> informacijos duomenų (R9);
	Galimybių nemokamai naudotis internetu sudarymas	<...> naudotis nemokamai interneto paslaugomis <...> (R1); suteikti prieigą prie <...> nemokamo interneto (R6); suteikti prieigą prie nemokamo interneto <...> (R9);
	Informacinių renginių organizavimas	dalyvauti <...> pažintiniuose renginiuose <...> (R1); <...> renginiai <...> (R4); <...> padėti mokytis dirbti su medijomis (R8);
Kultūrinis- edukacinis vaidmuo	Edukacinių veiklų organizavimas	<...> dalyvauti edukacinėje veikloje <...> (R1); <...> padėti mokytis dirbti su medijomis (R8);
	Kultūrinių renginių organizavimas	dalyvauti <...> literatūriniuose, pažintiniuose renginiuose <...> (R1); dalyvauti renginiuose, susitikimuose, akcijose <...> (R2);
Bendruomeninis vaidmuo	Galimybių integruotis į bendruomenę sudarymas	<...> dalyvauti renginiuose, susitikimuose, akcijose neįgalieji integruojasi ir į bendruomenę (R2); <...> padėti integruotis į visuomenę <...> (R6);
Socialinis vaidmuo	Galimybių informacinių, kultūrinių, edukacinių ir socialinių poreikių tenkinimui sudarymas	<...> dalyvauti edukacinėje veikloje, literatūriniuose, pažintiniuose renginiuose, mokymuose <...> (R1); tai <...> knygų skaitymas, renginiai, edukaciniai užsiėmimai, prieiga prie informacijos šaltinių, naudojimas kompiuteriais, internetu (R4); <...> padėti integruotis į visuomenę <...> (R9); visapusiškos naudos nuo laisvalaikio praleidimo iki informacijos gavimo suteikimas (R10);
	Turiningo laisvalaikio užtikrinimas	praturtinti laisvalaikį <...> (R3); tai ir laisvalaikio praturtinimas <...> (R4); praturtinti laisvalaikį <...> (R8);
	Mokymosi visą gyvenimą galimybių sudarymas	dalyvauti edukacinėje veikloje <...> (R1); padėti neįgaliesiems <...> mokytis dirbti su medijomis (R8);
	Įtrauktis į bendruomenę skatinimas	<...> padėti integruotis į visuomenę (R5);
	Gyvenimo kokybės gerinimas	<...> dalyvauti bibliotekos veikloje ir turėdami prieinamumą prie kultūros neįgalieji gali pagerinti savo gyvenimo kokybę <...> (R2).

Iš 6 lentelės matyti, jog neįgaliųjų atstovai ir bibliotekų vadovai akcentuoja tuos pačius vaidmenis, kuriuos atlieka bibliotekos siekdamos patenkinti neįgaliųjų poreikius. Informantų atsakymuose akcentuojamas *informacinis, kultūrinis-edukacinis, bendruomeninis* bei *socialinis* vaidmuo. Neįgaliųjų atstovų ir bibliotekų vadovų požiūris visiškai sutapo kalbant apie *informacinį* ir *bendruomeninį* bibliotekų vaidmenį, kuriuose informantai išryškino tas pačias subkategorijas, tačiau *kultūrinio-edukacinio* vaidmens srityje neįgaliųjų atstovai pabrėžė *neįgaliųjų kultūrinės saviraiškos* bei *informacinio raštingumo ugdymo* svarbą. *Socialinio* vaidmens srityje informantų požiūris iš esmės sutapo, šis bibliotekų vaidmuo yra laikomas svarbiausiu, apimančiu visus vaidmenis ir sujungiančiu juos į visumą. Tačiau šioje srityje neįgaliųjų atstovai labiau pabrėžė *socializacijos* ir *integracijos į bendruomenę* svarbą, tuo tarpu bibliotekų vadovai išvelgė ir neįgaliųjų *gyvenimo kokybės tobulinimo* galimybes.

Informantų nuomonės analizė išryškino faktus, jog įgyvendindamos *informacinį vaidmenį* bibliotekos neįgaliesiems *suteikia prieigą prie informacijos šaltinių* (knygų, periodinių leidinių, nemokamo interneto, informacinių renginių, įskaitant ir *specialiai pritaikytas, pvz., Brailio raštu parašytas knygas*. Kijauskaitės, Alebaitės (2016) teigimu, atlikdamos *informacinį vaidmenį* bibliotekos gali užtikrinti literatūros ir kokybiškos

informacijos prieinamumą visuomenei, teikti aktualias ir praktinę panaudą orientuotas paslaugas, prieinamas visoms socialinėms grupėms. Knygos, periodiniai leidiniai, internetas, informaciniai renginiai yra priemonės neįgaliųjų informaciniams poreikiams tenkinti, o bibliotekose sudarytos visos galimybės jais nemokamai naudotis ir gauti specialiai neįgaliesiems pritaikytą informacijos šaltinių, kuriuos būtų sudėtinga gauti kitais būdais.

Realizuojant kultūrinį-educacinį vaidmenį organizuojami kultūriniai renginiai ir edukacinės veiklos, skatinama neįgaliųjų kūrybinė saviraiška. Šie renginiai praturtina neįgaliųjų laisvalaikį, suteikia galimybę tobulėti, lavinti kūrybiškumą bei įgyti naujų žinių. Pasak Valaitytės (2018), bibliotekos, būdamos neformalaus mokymosi visą gyvenimą galimybių teikėjos ir organizatorės, moko vartotojus naudotis informacijos ištekliais, diegia informacinio raštingumo įgūdžius. Tuo tarpu Bivenis (2018) šioje srityje nurodo tokias esmines bibliotekų veiklas, kaip literatūros renginių organizavimą, skaitymo skatinimą, kultūros paveldo ir istorinės atminties aktualizavimą, vartotojų kūrybiškumo ir kūrybingumo ugdymą. Todėl šių veiklų vykdymas padeda bibliotekoms atliepti neįgaliųjų kultūrinius ir edukacinius poreikius ir užtikrinti mokymosi visą gyvenimą galimybes. Remiantis neįgaliųjų atstovų išsakyta nuomone, bibliotekos daugiau dėmesio turėtų skirti neįgaliųjų kultūrinės saviraiškos galimybėms plėtoti ir informacinio raštingumo ugdymo veikloms.

Bendruomeninio bibliotekų vaidmens kategorijoje išryškėja neįgaliųjų *įtraukimo į bendruomenės veiklas svarba* sudarant galimybes dalyvauti bendroje veiklose ir renginiuose. Įsitraukimas į bendruomenę gali sumažinti neįgaliųjų socialinę atskirtį, paskatinti bendrauti su kitais žmonėmis, megzti naujus socialinius ryšius. Kijauskaitė, Alėbaitė (2016) teigia, jog biblioteka gali būti suvokiama kaip erdvė bendrauti, burtis bendruomenei. Todėl kurdamos veiklas, organizuodamos renginius ir į juos įtraukdamos skirtingų socialinių grupių asmenis, bibliotekos gali būti bendruomenės susirinkimo vietos, atviros visiems be išimties asmenims, tarp jų ir turintiems negalią.

Analizuojant informantų atsakymus, labiausiai išryškėjo *socialinio bibliotekų vaidmens svarba*. Bibliotekos neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų vadovų akimis suvokiamos kaip vietos, kuriose gali būti patenkinami patys įvairiausi neįgaliųjų poreikiai – pradedant nuo *informacinių, kultūrinių, edukacinių ir baigiant socialiniais poreikiais* bei *gyvenimo kokybės gerinimu*. Socialinio vaidmens kategorija apima visus bibliotekų vaidmenis ir sujungia juos į bendrą visumą – *bibliotekos tampa atvirais bendruomenės centrais, kuriuose vykdomos informacinės, kultūrinės ir edukacinės veiklos sudarant galimybę jose dalyvauti skirtingų visuomenės grupių atstovams, tarp jų ir neįgaliesiems*. Neįgalieji dažniausiai turi daug laisvo laiko, todėl bibliotekos jiems gali būti puikios vietos praleisti laisvalaikį, pabendrauti su kitais žmonėmis, įgyti naujų įgūdžių ir rasti reikiamos informacijos, knygų. Neįgaliųjų atstovai šioje srityje ypač akcentavo *socializacijos, įtraukties į bendruomenę ir visuomenę svarbą*, nes neįgalieji dažnai jaučiasi atskirti nuo visuomenės, jiems nėra užtikrinamos lygios galimybės dalyvauti renginiuose, gauti tas pačias paslaugas ir pan. Šios problemos gali būti sprendžiamos plėtojant socialinį bibliotekų vaidmenį. Socialinis vaidmuo reikalauja iš bibliotekų prisiimti ir socialinę atsakomybę, ir didinti organizacinę įtrauktį. Pažymėtina, kad tik įtraukios bibliotekos gali užtikrinti visiems be išimties lygias galimybes dalyvauti veiklose ir patenkinti skirtingų visuomenės grupių, tarp jų ir turinčių negalią asmenų, poreikius. Atvirumas, paslaugų įvairovė, laisvalaikio praleidimo bei bendravimo su kitais žmonėmis galimybių sudarymas gali reikšmingai prisidėti didinant neįgaliųjų įtrauktį tiek į pačių bibliotekų veiklas, tiek į bendruomenę ir visuomenę plačiaja prasme.

4.3.2. Priežastys, lemiančios neįgaliųjų nesilankymą bibliotekose

Per tyrimą neįgaliųjų organizacijų atstovų buvo prašoma nurodyti esminius veiksnius, ribojančius neįgaliųjų lankymąsi bibliotekose. Nurodytos reikšminės šios srities kategorijos ir jas detalizuojančios subkategorijos pateikiamos 7 lentelėje.

Neįgaliųjų lankymąsi bibliotekose ribojantys veiksniai

Reikšminė kategorija	Subkategorijos	Informantų argumentai, iliustruojantys teiginiai
Objektyvūs veiksniai	Negalios pobūdis	Judėjimo negalią turintieji negali pasiekti patalpų <...> (R8); <...> sunki fizinė būklė <...> (R9); dėl negalios pobūdžio nesilanko aklieji, turintys judėjimo negalią (R14);
	Bibliotekų infrastruktūros nepritaikymas	Fiziniai apribojimai patekti į bibliotekas <...> (R4); <...> nepritaikytos patalpos (R9); nepritaikyta aplinka, kompensacinių priemonių stoka <...> (R11);
	Miestų ir rajonų infrastruktūros nepritaikymas	Nepatogus susisiekimas <...> (R12);
	Informacijos apie bibliotekų paslaugas trūkumas	<...> maža informacijos sklaida apie renginius (R12); tiesiog nežino, kas ten vyksta, kokios veiklos (R15);
Subjektyvūs veiksniai	Neįgaliųjų nenoras lankytis bibliotekose	Jie patys nenori, iš 230 mūsų narių bibliotekose lankosi gal tik 15 (R2); jų pačių nenoras (R3); <...> neįgaliųjų motyvacijos stoka ir atsiribojimas (R4); pačių nenoras ir neišsilavinimas <...> (R5); nenorėjimas išeiti iš namų <...> nenoras bendrauti su kitais žmonėmis <...> (R9);
	Bibliotekų darbuotojų kompetencijų trūkumas	Nenori lankytis, nes yra prastai aptarnaujami, į juos kreivai žiūrima, darbuotojai negeba patarti <...> nežino, kaip bendrauti (R1); darbuotojų netolerancija (R11);
	Neigiamas visuomenės požiūris	<...> psichinę negalią turintys jaučia gėdą, nes kreivai žiūrima į juos. Atėję į kompiuterinio raštingumo mokymus žiūri ne į kompiuterį, o į neįgalųjį (R8);
	Nepatrauklūs bibliotekos renginiai, netinkamas jų laikas	<...> nepatogus renginių laikas, neįdomūs renginiai (R13).

Pasak Vimarlanda (2017), yra nurodomi 5 pagrindiniai bibliotekų ir jų paslaugų prieinamumą neįgaliesiems ribojantys barjerai: *darbuotojų kvalifikacija, nepritaikyta infrastruktūra ir paslaugos, netinkama įranga, nepritaikyti bibliotekų tinklalapiai, netinkama literatūra ir informacijos šaltiniai*. Neįgaliųjų organizacijų vadovų pateikta informacija sudaro galimybę praplėsti šį sąrašą ir nurodyti *objektyvius* ir *subjektyvius* veiksnius, ribojančius neįgaliųjų lankymąsi bibliotekose. *Objektyvūs* veiksniai apima *negalios pobūdį, miesto ar rajono bibliotekos infrastruktūros nepritaikymą, informacijos apie bibliotekų paslaugas stoką*. Šios kliūtys gali būti įveikiamos keičiant miestų ir rajonų infrastruktūrą, sprendžiant susisiekimo problemas, tobulinant bibliotekų aplinką, darbuotojų kompetencijas ir aktyviau viešinant informaciją apie bibliotekų paslaugas negalią turintiems asmenims. Neįgaliesiems, kurie dėl savo negalios ypatumų negali išeiti iš namų, turėtų būti sudarytos galimybės knygas gauti į namus, o renginius per tiesiogines transliacijas matyti internetu, esant poreikiui jie turėtų būtų verčiami į gestų kalbą. Šių priemonių įgyvendinimas sudarytų galimybes didinti neįgaliųjų įtrauktį į bibliotekų veiklas. Tuo tarpu *subjektyvūs* veiksniai apima *neįgaliųjų motyvacijos stoką* lankytis bibliotekose, *darbuotojų kompetencijų nepakankamumą, neigiamą visuomenės požiūrį, bibliotekų renginių ir neįgaliųjų poreikių neatitikimą*. Šios problemos gali būti sprendžiamos atsižvelgiant į neįgaliųjų poreikius ir nuomonę organizuojant renginius, darbuotojų kompetencijų tobulinimą ir prisidedant prie visuomenės švietimo per negalios tematikai skirtus renginius. Pasak Kaunda, Chizwina (2019), negalia dažnai yra stigmatizuojama, o tai veikia žemą žmonių su negalia savęs vertinimą. Tuo tarpu Koller ir kt. (2018) pažymi, jog neįgaliesiems aktualiausi visuomeninio gyvenimo aspektai yra būti priimtam kaip asmenybei, nepaisant turimos negalios, užmegzti visaverčius santykius su kitais žmonėmis, būti įtrauktam

ir galėti dalyvauti įvairiose veiklose. Todėl šviečiamieji į visuomenę orientuoti renginiai, didinantys visuomenės toleranciją ir suvokimą apie skirtingas negalias, gali padidinti ir pačių neįgaliųjų motyvaciją įsitraukti į bibliotekų veiklas. Būtent bibliotekos, turėdamos didelę lankytojų iš skirtingų visuomenės grupių įvairovę, reikiamas erdves bei galimybes organizuoti nemokamus tokio pobūdžio renginius, gali šviesti žmones.

4.3.3. Neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo galimybės nacionaliniu bei savivaldos lygmenimis

Prie neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo gali būti prisidedama ne tik organizaciniu, bet ir nacionaliniu bei savivaldos lygmeniu. Siekiant kompleksinio situacijos įvertinimo, šis klausimas įtrauktas į abu tyrimo etapus, o analizuojant gautus duomenis buvo nurodytos reikšminės *neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo galimybių nacionaliniu bei savivaldos lygmenimis* kategorijų grupės ir joms priskirtos atitinkamos kategorijos bei subkategorijos (žr. 8–9 lent.).

8 lentelė

Neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo galimybės nacionaliniu lygmeniu

Neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo galimybės nacionaliniu lygmeniu neįgaliųjų atstovų požiūriu		
Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų argumentai, iliustruojantys teiginiai
Teisinių aktų papildymas	Bibliotekų įpareigojimas didinti neįgaliųjų įtrauktį	Bibliotekų įpareigojimai šalies mastu (R11); Dokumentuotas bibliotekų socialinės įtraukties didinimas regione, nes mieste neįgaliesiems nekyla fizinių kliūčių apsilankyti bibliotekose (R12);
Priemonių, didinančių bibliotekų pasiekiamumą, finansavimas	Finansavimo didinimas bibliotekų infrastruktūrai pritaikyti	Pats pagrindinis politinis sprendimas – finansavimo didinimas. Elementariai neįgalieji tikrai ne visur turi galimybę patekti į bibliotekas (R4); finansuoti objektų pritaikymą neįgaliesiems (R7); infrastruktūros pritaikymo trūkumas pagrindinė problema (R13);
	Finansavimo didinimas neįgaliųjų laisvalaikio veikloms	Finansavimo didinimas (R1); finansavimas didesnis neįgaliųjų laisvalaikio veikloms (R2);
	Finansavimo didinimas neįgaliųjų transportui	Lėšų skyrimas važiavimo išlaidoms ir pan. (R10); finansavimo didinimas transportui (R15).
Neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo galimybės nacionaliniu lygmeniu bibliotekų vadovų požiūriu		
Teisės aktų ir dokumentų papildymas	Neįgaliųjų įtraukties skatinimas Vyriausybės programoje	<...> Vyriausybės nutarimai, kurie būtų priimti padėti negalią turintiems žmonėms integruotis į visuomenę, bibliotekas (R1);
	Aiškesnis neįgaliųjų dalyvavimo kultūriname gyvenime teisinis reglamentavimas	Patvirtinta valstybės politikos strategija dėl neįgaliųjų kultūrinės veiklos, ji numatyta priemonės ir finansavimą, o biblioteka prisidėtų prie įgyvendinimo <...> (R2);
Neįgaliųjų poreikių tyrimas šalies mastu	Neįgaliųjų poreikių ir nuomonės įvertinimas	Valstybės mastu politiniai sprendimai turėtų būti priimami atsižvelgiant į neįgaliųjų poreikius <...> (R2); šalies mastu turi vykti dialogai su neįgaliųjų atstovais <...> (R6);
Finansavimo didinimas	Didesnis finansavimas infrastruktūrai pritaikyti	<...> skirti lėšas infrastruktūros tobulinimui <...> (R3); <...> turėtų būti skiriamos lėšos visų pastatų infrastruktūrai pritaikyti (R6); skirti lėšas infrastruktūrai tobulinti <...> (R9);
	Didesnis finansavimas informacijos šaltiniams įsigyti	<...> turėtų būti skiriama daugiau lėšų bibliotekų fondams specialia literatūra papildyti <...> (R2); bibliotekose galėtų būti daugiau audiovizualinių kūrinių, daugiau su didesniu šriftu knygų, pritaikytų regos negalią turintiems gyventojams <...> (R4);

	Didesnis finansavimas technologinei įrangai įsigyti	Valstybės mastu <...> skiriama daugiau lėšų <...> papildomai įrangai įsigyti (mikrofonai, daugiafunkcinės pelės, klaviatūros ir kt.) (R2);
	Didesnis finansavimas bibliotekų darbuotojų kompetencijoms tobulinti	<...> skirti lėšų darbuotojų kompetencijoms aptarnaujant negalia turinčius asmenis didinti (R3);
Asmenų, teikiančių paslaugas neįgaliesiems, rengimas	Gestų kalbos vertėjų rengimas	<...> būtų rengiama daugiau gestų kalbos vertėjų, galinčių vertėjauti įvairiuose renginiuose (R4);
Specialių informacijos šaltinių leidyba	Didesnė neįgaliesiems pritaiktų informacijos šaltinių pasiūla ir prieinamumas	Leisti daugiau knygų, skirtų neįgaliesiems: Brailio raštu, garsinių, adaptuoto turinio, didesniu šriftu, pritaiktų psichinę negalią turintiems ir kad šios knygos būtų prieinamos neįgaliesiems ne tik specializuotose, bet ir miesto viešosiose bibliotekose (R8).

Šiuo metu nacionaliniu mastu visų viešųjų bibliotekų veikla neįgaliųjų įtraukties ir socialinės atskirties mažinimo srityje yra reglamentuota *XVII LR Vyriausybės programoje* ir jos įgyvendinimo plane (2017), *Regionų kultūros plėtros 2012–2020 metų programoje* (2011), *LR Bibliotekų įstatyme* (1995) ir *Bibliotekų plėtros strateginėse kryptyse 2016–2022 metams* (2016), o savivaldybių viešųjų bibliotekų veiklai skirtos priemonės ir jų finansavimas yra numatomas dar ir savivaldos lygmeniu – savivaldybių strateginiuose veiklos planuose. Šių dokumentų nuostatas bibliotekos atliepia savo veikla siekdamos užtikrinti kultūros paslaugų prieinamumą įvairioms visuomenės grupėms taip prisidedamos mažinant socialinę atskirtį. Remiantis informantų išsakyta nuomone, galima teigti, jog neįgaliuosius atstovaujantys asmenys labiausiai pasigenda *teisinio bibliotekų įpareigojimo didinti neįgaliųjų įtrauktį ir didesnio finansavimo bibliotekų infrastruktūrai pritaikyti bei neįgaliųjų kultūriniais poreikiams tenkinti*. Tuo tarpu bibliotekų vadovai pasigenda aiškesnio *neįgaliųjų įtraukties ir dalyvavimo kultūriniame gyvenime* teisinio reglamentavimo, *neįgaliųjų poreikių tyrimo* šalies mastu, *didesnio finansavimo bibliotekų aplinkai pritaikyti, informacijos šaltiniams įsigyti bei darbuotojų kompetencijoms tobulinti*. Bibliotekų vadovai nurodo ir su *neįgaliaisiais gebančių dirbti specialistų trūkumą* ir *nepakankamas neįgaliesiems skirtų informacijos šaltinių leidybos apimtis*.

Remiantis neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų vadovų nuomone, galima teigti, jog *aiškiau apibrėžtas įpareigojimas didinti neįgaliųjų įtrauktį* bibliotekas paskatintų teikti daugiau paslaugų neįgaliesiems peržiūrint ir tobulinant esamas bei kuriant naujas veiklas. Tuo tarpu *didesnis finansavimas* įgalintų bibliotekų vadovus patobulinti infrastruktūrą ir suteiktų daugiau galimybių patiems neįgaliesiems nuvykti į bibliotekas. Šiaulių regiono bibliotekų vadovų teigimu, *neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas skatinimas Vyriausybės programoje* ir *neįgaliųjų dalyvavimo kultūriniame gyvenime reglamentavimas teisiniuose dokumentuose*, numatant atitinkamas veiklas bei priemones, leistų šias priemones vėliau įgyvendinti pačioms bibliotekoms. *Neįgaliųjų poreikių tyrimas valstybės mastu* įgalintų aktyvesnį bibliotekų dialogą su neįgaliuosius atstovaujančiomis organizacijomis siekiant kurti jų poreikius atitinkančias viešąsias paslaugas. Dar viena bibliotekų vadovų įvardyta probleminė sritis – *nepakankamas finansavimas* – yra viena priežasčių, lemiančių nepakankamą bibliotekų infrastruktūros, įrangos ir informacijos šaltinių pritaikymą neįgaliesiems ir apribojančių darbuotojų kompetencijų tobulinimo galimybes. Tokios bibliotekų vadovų nurodytos problemos, kaip *gestų kalbos vertėjų trūkumas* ir *nepakankama informacijos šaltinių (knygų), pritaiktų negalią turintiems asmenims pasiūla*, galėtų būti sprendžiamos rengiant daugiau su neįgaliaisiais gebančių dirbti specialistų ir didinant neįgaliųjų poreikius atitinkančių knygų leidybą šalies mastu.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog *neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas nacionaliniu lygmeniu* galėtų būti didinama aiškiau reglamentuojat socialinės įtraukties svarbą šalies strateginiuose dokumentuose bei teisės aktuose numatant tam skirtas priemones, tiriant neįgaliųjų poreikius šalies mastu, rengiant daugiau su neįgaliaisiais gebančių dirbti specialistų, užtikrinant reikiamą informacijos šaltinių pasiūlą, esant galimybei skiriant papildomą finansavimą bibliotekoms ir neįgaliųjų kultūrinių bei informacinių poreikių tenkinimo išlaidoms.

Neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo galimybės savivaldos lygmeniu

Neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo galimybės savivaldos lygmeniu neįgaliųjų atstovų požiūriu		
Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų argumentai, iliustruojantys teiginiai
Bibliotekų veiklos krypčių reglamentavimas	Gyventojų poreikių tyrimas	Ji turėtų nustatyti gyventojų poreikius <...> (R11);
	Bibliotekų veiklos krypčių numatymas neįgaliųjų įtraukties didinimo srityje	<...> ir atsižvelgiant į juos parengti bibliotekoms taisykles, kryptis ir reikalavimus (R11);
	Projektinių veiklų inicijavimas	Inicijuoti projektines veiklas ir pan. (R12);
Finansavimo didinimas	Lėšų bibliotekų infrastruktūrai pritaikyti skyrimas	<...> skirti lėšų bibliotekoms pritaikyti (kuriose dar to nėra) (R9); įrengti įvažiavimus ir platesnes duris mažose bibliotekose <...> (R13);
	Lėšų neįgaliųjų transporto išlaidoms skyrimas	Skirti daugiau pinigų transportui išlaikyti <...> (R2); finansuoti kaimuose gyvenančių neįgaliųjų keliones į bibliotekas <...> (R7); Skirti lėšų kelionėms <...> (R10).
Neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo galimybės savivaldos lygmeniu bibliotekų vadovų požiūriu		
Bibliotekų aplinkos pritaikymo finansavimas	Didesnis finansavimas infrastruktūrai pritaikyti	Lėšomis (R1); skirti lėšų infrastruktūrai gerinti (R2); skirdama finansavimą infrastruktūrai tobulinti <...> (R3); infrastruktūros pritaikymo neįgaliesiems tobulinimas bibliotekų prieigose (R8);
	Didesnis finansavimas darbuotojų kompetencijoms tobulinti	Skirdama pakankamą finansavimą <...> darbuotojų kompetencijoms didinti (R3);
Indėlio į visuomenės švietimo veiklas didinimas	Finansinė pagalba visuomenės švietimui	Savivaldybė galėtų <...> padėti šviesti visuomenę (R6); skirdama finansavimą kultūrinei-švietėjiškai veiklai vykdyti (R10).

LR *Bibliotekų įstatyme* (1995) nurodyta, jog savivaldybių viešųjų bibliotekų savininkė yra savivaldybė. Savivaldybės finansuoja viešųjų bibliotekų veiklą, strateginiuose veiklos planuose numato bibliotekų veiklos kryptis ir veikloms įgyvendinti skirtas atitinkamas priemones, turi galimybę inicijuoti projektines veiklas. Remiantis neįgaliųjų organizacijų atstovų nuomone, galima teigti, jog *savivaldybės lygmeniu jaučiamas aiškesnių bibliotekų veiklos krypčių numatymo trūkumas*, kuris būtų pagrįstas gyventojų poreikių analize, taip pat išryškėjo *projektinės veiklos plėtojimo poreikis, finansavimo bibliotekų infrastruktūros pritaikymui bei neįgaliųjų transportui trūkumas*. Remiantis bibliotekų vadovų nuomonės analize, galima teigti, jog savivaldos lygmeniu pasigendama *didesnio finansavimo bibliotekų paslaugoms ir aplinkos pritaikymui*, tai įgalintų padidinti bibliotekų prieinamumą ir patobulinti darbuotojų kompetencijas. Bibliotekų vadovai pabrėžė *savivaldybės indėlio į visuomenės švietimą svarbą* akcentuodami, jog pasigendama aiškesnės savivaldybių politikos visuomenės švietimo negalios tematika srityje. Apibendrinant pažymėtina, jog *neįgaliųjų įtrauktis į bibliotekų veiklas savivaldos lygmeniu* gali būti didinama aiškiau reglamentuojant bibliotekų veiklos kryptis, orientuotas į paslaugų neįgaliesiems tobulinimą, numatant joms reikiamą finansavimą, skiriant papildomas lėšas neįgaliųjų transporto išlaidoms, inicijuojant projektines veiklas bei prisidedant prie visuomenės švietimo iniciatyvų. Šios priemonės įgalintų bibliotekas tobulinti paslaugas neįgaliesiems ir padidintų šių paslaugų prieinamumą.

4.3.4. Neįgaliųjų dalyvavimas įtraukios bibliotekos kūrimo procese

Organizacijos valdymas apima visas toliau tyrime analizuojamas kategorijų grupes ir visų pirma yra siejamas su pokyčių valdymu bibliotekose, apimančiu tam tikros dalies paslaugų ir veiklos planuose numatytų veiklų orientaciją į negalią turinčius asmenis. Ši kategorija yra būtina siekiant sukurti barjerų neturinčią bibliotekos aplinką ir paslaugas. Įtrauki organizacija gali būti kuriama numatant įtraukčiai didinti skirtas

veiklas planuose ir veiklos dokumentuose, įtrauktis didinimą paverčiant vienu organizacijos tikslų, užsitikrinant darbuotojų paramą, nuolat vertinant ir peržiūrint numatytų veiklų rezultatus, tobulinant darbuotojų kvalifikaciją šioje srityje. Svarbūs veiksniai organizacijos valdyme yra vartotojų pasitenkinimo ir poreikių tyrimai, bendradarbiavimas su socialiniais dalininkais planuojant ir įgyvendinant veiklas. Tokiu būdu yra veikama visa visuomenė plačiąja prasme ir atliepami skirtingų visuomenės grupių – organizacijų socialinių dalininkų, tarp jų ir neįgaliųjų, poreikiai. Remiantis šiais teiginiais, neįgaliųjų organizacijų atstovų ir bibliotekų vadovų buvo prašoma išsakyti savo nuomonę apie galimybes neįgaliųjų atstovams įsitraukti į bibliotekų paslaugų planavimo ir vertinimo veiklas. Šioje srityje nurodytos reikšminės kategorijos ir joms priskirtos atitinkamos subkategorijos pateikiamos 10 lentelėje.

10 lentelė

Neįgaliųjų įtrauktis į paslaugų kūrimo ir vertinimo procesą

Neįgaliųjų įtrauktis į paslaugų kūrimą ir vertinimą neįgaliųjų atstovų požiūriu		
Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų argumentai, iliustruojantys teiginiai
Neįgaliųjų atstovų įtraukimas į bibliotekų veiklų poreikio nustatymą ir vertinimą	Bibliotekų paslaugos atitinka neįgaliųjų poreikius	Paslaugos iš esmės atitinka poreikius (R1); viskas gerai, kas ateina, viską randa (R5); kas lankosi, tą poreikius atitinka (R15);
	Nesudaromos galimybės bibliotekų paslaugoms įvertinti	Apklausose neteko dalyvauti nei man asmeniškai, nei mūsų draugijos nariams (R2); apklausose dalyvauti neteko <...> (R7);
Neįgaliųjų atstovų įtraukimas į bibliotekų veiklų kūrimą	Neįgaliųjų organizacijos neįtraukiamos į bibliotekų paslaugų kūrimą	<...> dažniausiai manoma, jog neįgalieji prisitaikys prie to, kas yra, kaip ir visose kitose srityse (R7); paslaugas teikia bibliotekos – jie siūlo, o mes einam (R10); <...> bibliotekos pačios žino, ko reikia neįgaliesiems, ir viską pasiūlo (R14);
	Bendradarbiavimas vykdant bendras veiklas	<...> bendradarbiauja su organizacijomis, pvz., mes turime sutartį su biblioteka (R8); bibliotekoje rengiamos parodos, paskaitos, diskusijos. Mūsų draugijai leidžiama nemokamai naudotis sale renginiams vesti (R9).
Neįgaliųjų įtrauktis į paslaugų kūrimą ir vertinimą bibliotekų vadovų požiūriu		
Neįgaliųjų įtraukimas į bibliotekų veiklų kūrimą	Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimas intensyvus	Bendradarbiaujama su negalią turinčiais asmenimis, bendraujama daugelį metų <...> (R1); bendradarbiaujame su visomis neįgaliosiomis vienijančiomis organizacijomis <...> (R6);
	Neįgaliųjų organizacijos nepakankamai įtraukiamos kuriant veiklas	Bendradarbiaujame ir kurdami naujas paslaugas <...> tačiau dažniau – įgyvendindami jau sukurtas veiklas (R3); dažniau bendraujame įgyvendindami jau sukurtas paslaugas <...> (R4); <...> tariamės dėl siūlomų veiklų (R6);
	Bendradarbiaujama vykdant veiklas	Dažniausiai bendradarbiaujame įgyvendindami jau sukurtas veiklas (R2); bendradarbiaujame įgyvendindami jau sukurtas veiklas (R9);
Neįgaliųjų atstovų įtraukimas nustatant ir vertinant bibliotekų veiklų poreikius	Neįgaliesiems nesudaromos galimybės bibliotekų paslaugoms įvertinti	Ne (R1); rengiami nuomonės tyrimai, kuriais vertinamos esamos paslaugos visiems vartotojams, specialiai neįgaliųjų poreikiai netiriami (R2); tyrimų nerengiame (R5); ne (R8); ne (R9); savo iniciatyva tokių apklausų nesame rengę (R10);
	Tik kai kurios bibliotekos domisi neįgaliųjų nuomone	<...> neįgaliųjų nuomonės teiraujamės žodžiu tiesioginiuose pokalbiuose <...> (R6);
	Kai kurios bibliotekos planuoja neįgaliųjų nuomonės tyrimus	<...> iki metų pabaigos bus toks tyrimas atliktas (R7).

Remiantis informantų nuomonės analize, galima teigti, jog neįgaliųjų atstovai *Šiaulių regiono bibliotekų paslaugas vertina teigiamai*, tačiau pažymi, jog *nėra atliekamos neįgaliųjų apklausos*, kurios padėtų objektyviai įvertinti bibliotekų paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitikimą, o neįgaliųjų atstovai *nėra įtraukiami į bibliotekų paslaugų kūrimo procesą* – neįgaliųjų organizacijos su bibliotekomis dažniausiai bendradarbiauja

tik vykdydamos veiklas, o ne jas planuodamos ir kurdamos. Panašios tendencijos pastebimos ir analizuojant bibliotekų vadovų nuomonę, kuria remiantis galima teigti, jog bibliotekos ir neįgaliuosius atstovaujančios organizacijos *bendradarbiauja pakankamai intensyviai*, tačiau tik *nedaugelis bibliotekų įtraukia neįgaliuosius į paslaugų planavimo ir kūrimo veiklas* – daugiau su neįgaliųjų organizacijomis *bendradarbiauja vykdydamos jau sukurtas veiklas*. Taip pat *daugelyje bibliotekų neįgaliesiems nesudaromos galimybės bibliotekų paslaugas įvertinti*, tačiau kai kurios bibliotekos neįgaliųjų atstovų nuomonę tiria per susitikimus ir diskusijas, o keletas bibliotekų tokius tyrimus planuoja ateityje. Kennett-Hensel, Payne (2018) teigimu, organizacijos turėtų atsižvelgti į socialinių dalininkų poreikius ir pagal tai vykdyti pokyčius, o socialiniai dalininkai turi teisę reikšti savo poreikius ir tikėtis jų atliepimo. Šiuos pastebėjimus papildė Irwin, Silk (2019) išvalgos, jog įvertinimas, kaip bibliotekos socialiniai dalininkai vertina biblioteką ir jos teikiamas paslaugas (pavyzdžiui, vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimai), leidžia atsižvelgiant į vartotojų poreikius tobulinti jiems teikiamas paslaugas.

Remiantis šiomis išvalgomis, apibendrinant galima teigti, jog *nepakankamas neįgaliųjų atstovų*, vienos iš bibliotekų socialinių dalininkų grupių, *įtraukimas į bibliotekų paslaugų planavimo, kūrimo ir vertinimo veiklas* neužtikrina galimybės *įvertinti neįgaliųjų atstovų nuomonę*. Neįgaliųjų atstovams nėra sudaromos galimybės išsakyti pastabas ir pateikti išvalgas dėl galimo paslaugų tobulinimo, o šis vertinimas yra labai svarbus siekiant atliepti neįgaliųjų poreikius bei patobulinti bibliotekų paslaugas. Perryman, Jeng (2019) teigimu, bendruomenė yra savo pačių poreikių ekspertai, siekdamas identifikuoti socialinių dalininkų poreikius, bibliotekos turėtų juos aktyviai įtraukti į bibliotekos paslaugų planavimo, kūrimo ir įgyvendinimo etapus. Todėl neįgaliųjų organizacijų atstovų nuomonės tyrimai ir įtraukimas į Šiaulių regiono bibliotekų paslaugų neįgaliesiems planavimo ir kūrimo procesą, o ne vien tik veiklų vykdymą, galėtų reikšmingai prisidėti prie šių paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitikties tobulinimo, o tai padėtų užtikrinti aktyvesnį neįgaliųjų naudojimąsi bibliotekų paslaugomis.

4.3.5. Bibliotekų aplinkos pritaikymas neįgaliesiems

Aplinkos pritaikymas neįgaliesiems apima *infrastruktūrą* ir *technologinę įrangą*. Per tyrimą neįgaliųjų organizacijų atstovų ir bibliotekų vadovų buvo prašoma įvertinti Šiaulių regiono bibliotekų infrastruktūros bei technologinės įrangos ir neįgaliųjų poreikių atitiktį, nurodyti galimus tobulintinus aspektus. Analizuojant gautą informaciją buvo nurodytos pagrindinės reikšminės kategorijos, siejamos su bibliotekų aplinkos pritaikymu neįgaliesiems, ir pateiktos svarbiausios subkategorijos, padedančios įvertinti esamą bibliotekų aplinkos prieinamumą neįgaliesiems (žr. 11 lentelė).

11 lentelė

Bibliotekų infrastruktūros ir technologinės įrangos pritaikymas neįgaliesiems

Bibliotekų infrastruktūros ir technologinės įrangos pritaikymas neįgaliųjų atstovų požiūriu		
Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų argumentai, iliustruojantys teiginiai
Infrastruktūros ir neįgaliųjų poreikių atitiktis	Daugumoje bibliotekų infrastruktūra yra iš esmės pritaikyta negalią turintiems asmenims	Dabar renovuota biblioteka, infrastruktūra sutvarkyta <...> (R1); biblioteka renovuota, tai viskas gerai <...> (R2); <...> čia sąlygos pritaikytos neįgaliesiems – yra liftas, patogus įėjimas į patalpas (R9);
Išoriniai atvykimą į bibliotekas ribojantys veiksniai	Finansinių lėšų trūkumas	<...> Tik gyvenantiems mažesniuose miesteliuose ar kaimuose yra sudėtinga važinėti, nes trūksta lėšų (R1); <...> bet trūksta lėšų atvykti iš kaimų <...> ne visi turi pinigų bilietui, pašalpos mažos, viską išleidžia maistui ir vaistams (R2);
	Transporto nepakankamumas	<...> nes nėra autobusų <...>(R2); <...> iš kaimų sudėtinga atvykti, nėra susisiekimo (R15);
Infrastruktūros trūkumai fizinę negalią turintiems asmenims	Neįrengti liftai, keltuvai	Pakruojo rajone sunkus prieinamumas, biblioteka 3 aukšte, neįgaliesiems yra lentynėlė vaikų skyriuje 1 aukšte. Pagrindinė kliūtis – laiptai judėjimo negalią turintiems žmonėms <...> (R7); Pakruojo raj. patalpos turintiems judėjimo negalią nėra pritaikytos (R8);

	Nepatogūs įvažiavimai, siauros durys	<...> nepatogūs įvažiavimai, siauros durys (R13);
	Aukštos knygų lentynos	Knygų lentynos aukštos, senjorai nepasiekia knygų <...> (R13);
Infrastruktūros trūkumai regėjimo negalią turintiems asmenims	Lydinčių asmenų trūkumas	Neturi lydinčio asmens <...> regos negalios asmeniui vienam neįmanoma įeiti <...> kaip neregiumi pasinaudoti kortele? <...> (R11);
	Stiklinių durų gausa	Bibliotekoje daug stiklinių durų, tai itin nesaugu ir pavojinga neregiumams ar silpnai matantiems (R11);
	Nepažymėti laiptai	Bibliotekos laiptai turėtų būti pažymimi kontrastinėmis ryškėmis juostomis (R11);
Technologinės įrangos ir neįgalųjų poreikių atitiktis	Daugelyje bibliotekų technologinė įranga yra pritaikyta negalią turintiems asmenims	Technologijų pakanka, nes renovuota biblioteka (R1); mūsų miesto bibliotekoje nėra jokių kliūčių, galinčių sutrukdyti neįgaliam žmogui lankytis ir naudotis bibliotekos teikiamomis paslaugomis (R9);
	Vyresnio amžiaus neįgalieji neturi pakankamai įgūdžių naudotis technologine įranga	Vyresnio amžiaus žmonėms – IT neraštingumas (R12);
Technologinių galimybių nepakankamumas	Renginiai netransliuojami tiesiogiai, neverčiami į gestų kalbą	Bibliotekoje vykstantys renginiai neverčiami į gestų kalbą, netransliuojami tiesiogiai (R4);
	Trūksta garsinių nuorodų, teksto didinimo įrangos	Nėra garsinių nuorodų. Nėra didinimo aparatų. Leidiniai nėra įgarsinami ar bent 1 egzempliorius atšviestas didesniu raštu. Tam tikrų leidinių negalima išsinešti į namus. Tai kaip juos perskaityti nepritaikytoje bibliotekoje? <...> (R11).
Bibliotekų infrastruktūros ir technologinės įrangos pritaikymas bibliotekų vadovų požiūriu		
Infrastruktūros ir neįgalųjų poreikių atitiktis	Bibliotekų infrastruktūra pritaikyta nepakankamai	Nepakankamas <...> (R1); <...> yra tobulintinų dalykų pritaikant filialų patalpas <...> (R4); <...> ne visuose filialuose yra pritaikyta infrastruktūra (R6); <...> pritaikymas yra nepakankamas<...> (R8); <...> nepritaikyta infrastruktūra <...> (R9);
Infrastruktūros nepritaikymas fizinę negalią turintiems asmenims	Neįrengti liftai, keltuvai	<...> neturime keltuvo <...> (R2); <...> patalpos visiškai nepritaikytos žmonėms, turintiems judėjimo negalią <...> (R5); <...> neturime nei lifto, nei keliamosios platformos <...> tik miesto filiale turime keliamąją platformą <...> (R6); <...> nėra liftų <...> (R9);
	Nepritaikyti baldai	<...> neturime pritaikytų baldų (R6);
	Trūksta vietos tarp lentynų	<...> siauri tarpai tarp lentynų <...> (R2); <...> nepatogios lentynos <...> (R9);
	Nepritaikytos vidaus patalpos	<...> nepritaikytas tualetas <...> (R2); įrengti nepatogūs įvažiavimai <...> (R9);
	Nepatogus privažiavimas	<...> nėra automobiliams parkavimo aikštelės <...> (R2); <...> esame parke, kur sudėtingesnis privažiavimas (R6);
Infrastruktūros nepritaikymas regėjimo negalią turintiems asmenims	Nepažymėtos durys bei laiptai	<...> specialiais ženklais nepažymėtos durys bei laiptai ir kt. (R9);
Infrastruktūros tobulinimo galimybės	Infrastruktūros tobulinimo planavimas	Infrastruktūrai tobulinti planuojame lėšas, kurias numatome bibliotekos plane (R2); stebime rinką, domimės, kaip atnaujinti infrastruktūrą (R7); <...> ieškodami bibliotekai naujų patalpų, atsižvelgiame į infrastruktūros pritaikymą (R9);
	Periodinis infrastruktūros atnaujinimas	Pagal galimybes tvarkomos filialų patalpos, įrengiami pandusai (R4); 2018 m. atnaujintas liftas <...> (R8);

	Nuotolinių paslaugų plėtojimas	Infrastruktūros <...> neatitikimą stengiamasi kompensuoti taikant lanksčius darbo metodus <...> (R3); stengiamės patys aptarnauti neįgaliuosius, jeigu nėra sąlygų patekti į tam tikras erdves (R6); patogų prie bibliotekų įrengiamos knygų gražinimo dėžės <...> (R8);
Technologinės įrangos ir neįgaliųjų poreikių atitikties	Technologinė įranga pritaikyta nepakankamai	<...> reikėtų atnaujinti technologinę įrangą <...> (R1); <...> iš dalies pakankamas <...> (R3); technologinė įranga nėra pakankamai pritaikyta neįgaliųjų poreikiams (R4); dar nepakankamas <...> (R6); nepakankamas (R8); iš dalies pakankamas (R9);
Technologinės įrangos stoka regėjimo ir klausos negalią turintiems asmenims	Specialios kompiuterinės įrangos trūkumas	Neturime programinės įrangos akliems <...> neturime specialių klaviatūrų ir programų neregiam <...> (R2);
	Girdėti padedančios įrangos trūkumas	<...> neturime <...> girdėti padedančios įrangos <...> neturime įrangos gestų kalbai versti <...> (R6); <...> klausos negalią turintiems negalime pasiūlyti jiems pritaikomų garsinių paslaugų <...> (R10);
Technologinės įrangos tobulinimo galimybės	Lėšų technologinei įrangai įsigyti numatymas	Yra įtraukiamos į įstaigos biudžetą lėšos įsigyti naujai technologinei įrangai (R1);
	Periodinis technologinės įrangos atnaujinimas	Įrangai sugedus ji yra tvarkoma <...> (R2); įsigyjame šiuolaikiškų, šiai lankytojų kategorijai patrauklių priemonių (interaktyvių žaidimų ir pan.) (R3); <...> įsigyjame interaktyvių edukacinių žaidimų, sensorinę įrangą ir kt. (R9);
	Projektinės veiklos plėtojimas	<...> siekiant įsigyti naują įrangą yra rašomi projektai (R2);
	Įrangos nedubliavimas	<...> dažna neįgaliųjų organizacija yra apsirūpinusi jai reikalinga specifine įranga ir tokia sudubliuota įranga bibliotekoje būna nepaklausai (R3).

Analizuojant informantų pateiktą informaciją, išryškėjo faktai, jog neįgaliųjų atstovai Šiaulių regiono bibliotekų *infrastruktūros ir technologinės įrangos pritaikymą* neįgaliesiems iš esmės *vertina teigiamai*. Pažymėtina, jog neįgaliųjų atvykimą į bibliotekas dažnai riboja ir *išoriniai veiksniai*, tokie kaip nepritaikyta miestų ar rajonų infrastruktūra bei lėšų transportui trūkumas. Bibliotekų vadovų vertinimu, Šiaulių regiono bibliotekų *infrastruktūra ir technologinė įranga nėra pakankamai pritaikyta* neįgaliesiems, jų nuomone, dar yra daug tobulintinų sričių. Neįgaliųjų atstovai ir bibliotekų vadovai vieningai sutaria, jog *infrastruktūros bei technologinės įrangos nepritaikymo* problema ryškiausia *rajonuose esančiose bibliotekose*. Informantų nuomonės sutampa ir vertinant bibliotekų aplinkos ir skirtingas negalias turinčių asmenų poreikių atitiktį. Jie teigia, kad dažniausiai su *infrastruktūros ir technologinės įrangos nepritaikymo problemomis* susiduria *judėjimo, regėjimo* bei *klausos negalią turintys* asmenys.

Neįgaliųjų organizacijų atstovai pažymi, kad daugelyje Šiaulių regiono bibliotekų *infrastruktūra yra pritaikyta neįgaliesiems*, tačiau dažniausiai su infrastruktūros nepritaikymo problemomis susiduria *fizinę* (bibliotekose *trūksta liftų, įrengti nepatogūs įvažiavimai* bei *lentynos*) ir *regėjimo* negalią (*trūksta lydinčių asmenų, specialiais ženklais nepažymėtos durys* bei *laiptai*) turintys asmenys, o ši problema ypač ryški *mažesnių regionų* bibliotekose, kur galimybė neįgaliesiems patekti į bibliotekas yra apribota ne tik dėl *bibliotekų infrastruktūros nepritaikymo*, bet ir *išorinių veiksnių* (transporto nepakankamumo bei finansų trūkumo). Bibliotekų aplinkos prieinamumas apima ir pagalbines technologijas – prietaisus ir įrangą, kuri užtikrina informacijos ir paslaugų prieinamumą (Kaunda, Chizwina, 2019). Pasak neįgaliųjų atstovų, daugelyje Šiaulių regiono bibliotekų *technologinė įranga yra pritaikyta negalią turintiems asmenims*, tačiau dažniausiai su *technologinės įrangos trūkumu* susiduria *regėjimo* negalią turintys asmenys, kuriems *trūksta teksto didinimo įrangos, garsinių nuorodų, klausos negalią turintiems asmenims trūksta girdėti padedančios įrangos, renginių vertimo į gestų kalbą*. *Fizinę* negalią turintiems asmenims *nesudaromos galimybės stebėti renginius tiesiogiai nuotoliniu būdu, trūksta technologinių galimybių užsisakyti knygas*. Vyresnio amžiaus asmenų naudojimąsi technologine įranga *riboja skaitmeninis neraštingumas*. Svarbu paminėti, jog 2008–2013

metais vykdant projektus „Bibliotekos pažangai“ ir „Bibliotekos pažangai 2“ buvo modernizuota visų 11 centrinių Šiaulių regiono bibliotekų infrastruktūra ir visose šiose regiono bibliotekose įrengtos kompiuterinės darbo vietos akliems ir silpnaregiams. Tačiau net ir atnaujintose bibliotekose infrastruktūra ir technologinė įranga nėra visiškai pritaikyta skirtingas negalias turintiems asmenims, o regionų bibliotekų filialuose šios problemos ypač ryškios.

Išanalizavus Šiaulių regiono bibliotekų vadovų atsakymus, galima teigti, jog bibliotekų infrastruktūra vis dar *nėra tinkamai pritaikyta neįgaliųjų poreikiams* – daugelyje bibliotekų, ypač regionų bibliotekų filialuose, *infrastruktūra nėra pritaikyta judėjimo negalių turintiems asmenims, trūksta specialaus patalpų objektų žymėjimo regėjimo negalių turintiems asmenims*. Spręsdami šias problemas, bibliotekų vadovai *numato tam reikalingas veiklas ir išteklius metiniuose veiklos planuose*, vėliau šias *veiklas vykdo* pritaikydami infrastruktūrą neįgaliųjų poreikiams. Nesant galimybių patobulinti infrastruktūrą, yra *plėtojamos nuotolinės paslaugos* – knygos ir kiti informacijos šaltiniai pristatomi neįgaliesiems į namus ar kitas patogias vietas. Šiaulių regiono bibliotekų vadovų nuomone, bibliotekų *technologinė įranga* taip pat *nėra tinkamai pritaikyta neįgaliųjų poreikiams* – trūksta specialios kompiuterinės įrangos, o klausos negalių turintiems asmenims trūksta girdėti padedančios įrangos. Siekdami pagerinti situaciją, bibliotekų vadovai *metiniuose veiklos planuose numato tam reikalingas priemones bei lėšas* ir periodiškai atnaujina įrangą, kad būtų patenkinti neįgaliųjų poreikiai. Išanalizavus iš bibliotekų vadovų gautą informaciją, išryškėjo faktai, jog viena priemonių, siekiant pagerinti bibliotekų technologinės įrangos ir neįgaliųjų poreikių atitikimą, yra *projektinės veiklos*, nes per jas galima numatyti lėšų įsigyti įrangai, kuri reikalinga numatytoms veikloms vykdyti. Kaip vieną probleminių aspektų informantai nurodo *įrangos dubliavimą su kitomis organizacijomis*, tai nulemia menką įrangos panaudą. Ši problema galėtų būti sprendžiama plėtojant aktyvesnę tarpusavio bendradarbiavimą tarp bibliotekų ir kitų neįgaliųjų užimtumu besirūpinančių organizacijų.

Bibliotekų infrastruktūros tobulinimo rekomendacijos. Siekiant rasti sprendimų šios srities problemoms, svarbu akcentuoti užsienio šalių patirtį – organizacijų IFLA (2005), ASGCLA (2018) rekomendacijas bibliotekoms paslaugų pritaikymo neįgaliesiems srityje ir mokslininkų Chew ir kt. (2010), Pressley, (2017) Masuchika (2018) bei Pionke, Manson (2018) įžvalgas, kuriomis remiantis galima pateikti rekomendacijas, kaip tobulinti bibliotekų infrastruktūrą ir technologinę įrangą (žr. 12 lentelė).

12 lentelė

Infrastruktūros ir technologinės įrangos pritaikymo sprendimai, didinantys bibliotekų prieinamumą neįgaliesiems

Negalia	Šiaulių regiono tyrime išsakytos problemos	Gerosios kitų šalių patirtys gerinant bibliotekų infrastruktūrą
Infrastruktūros pritaikymas		
Fizinė negalia	Ne visose bibliotekose įrengti liftai, keltuvai; nepatogūs įvažiavimai, siauros durys; aukštos knygų lentynos; trūksta stovėjimo vietų; nepatogus privažiavimas prie bibliotekų; nepritaikytos patalpos.	Parkavimo vietų netoli įėjimų į bibliotekas, liftų bei aiškių nuorodų, padedančių juos rasti, įrengimas (liftų mygtukai turėtų būti pasiekiami iš neįgaliųjų vežimėlių); plačių įvažiavimų, įėjimų be slenksčių įrengimas; stiklinės duris reikia pažymėti specialiomis žymomis. Taip pat turėtų būti palikta pakankamai vietos tarp lentynų, kad būtų galima laisvai judėti su neįgaliojo vežimėliu, o lentynos pasiekiamos iš vežimėlio.
Sensorinė negalia (regėjimo ir klausos negalia)	Trūksta lydinčių asmenų; nepatogumų sukelia stiklinės durys bei kontrastingomis spalvomis nepažymėtos laiptų pakopos.	Regėjimo negalių turintiems asmenims rekomenduojamas gerai apšviestų liftų su mygtukais Brailio raštu, garsinių informacijos sistemų įrengimas; laiptai ir jų pakopos turėtų būti pažymėtos kontrastinga spalva. Klausos negalių turintiems asmenims bibliotekų erdvėse turi būti įrengti aiškūs ir lengvai skaitomi užrašai, ženklai su piktogramomis, tai padėtų orientuotis patalpose.
Raidos sutrikimai	Specifiniai sunkumai nenurodyti	Neturi būti ryškių šviesų, rekomenduojama netriukšminga aplinka, nekintantis daiktų išdėstymas.

Psichinė negalia	Specifiniai sunkumai nenurodyti	Ramių ir netriukšmingų darbo ir poilsio vietų įrengimas, rekomenduojama vengti ryškių šviesų ir triukšmingų aplinkų.
Technologinės įrangos pritaikymas		
Fizinė negalia	Trūksta technologinių galimybių transliuoti renginius ir užsisakyti knygas internetu	Asmenims, kurie dėl judėjimo, mobilumo ar kitų problemų negali patys atvykti į biblioteką, turėtų būti užtikrinta galimybė leidinius gauti į namus ir sudarytos galimybės stebėti renginius tiesiogiai internetu. Bibliotekoms rekomenduojama įsigyti su specialiomis klaviatūromis, pelėmis kompiuterių, kuriuose būtų galimybė naudoti balso įvestį ir kt.; įrengti reguliuojamo aukščio kompiuterinius ir skaitymui skirtus stalus; kėdės turėtų būti su tvirtais porankiais.
Sensorinė negalia (regėjimo ir klausos negalia)	Trūksta girdėti padedančios įrangos, garsinių nuorodų, teksto didinimo įrangos, renginiai neverčiami į gestų kalbą	Rekomenduojamas specialių kompiuterių su ekrano skaitymo programomis, teksto didinimo galimybe įrengimas. Klausos negalią turintiems asmenims reikalingos specialios programos, padedančios „pamatyti“ garsus; indukcinės kilpos, girdėti padedanti FM sistema; renginiai turėtų būti verčiami į gestų kalbą.
Raidos sutrikimai	Specifiniai sunkumai nenurodyti	Rekomenduojami edukaciniai interaktyvūs žaislai, specialios kompiuterinės programos, žaidimai, edukacinės programos, ugdančios verbalinius ir kalbos suvokimo gebėjimus, gebėjimą bendrauti ir komunikuoti.
Psichinė negalia	Specifiniai sunkumai nenurodyti	Rekomenduojamos specialiai pritaikytos nesudėtingos kompiuterinės programos ir aiškios instrukcijos, kaip jomis naudotis.

Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis IFLA (2005), Chew ir kt. (2010), Pressley, (2017), Masuchika (2018), Pionke, Manson (2018), ASGCLA (2018)

Iš šios lentelės matyti, jog skirtingas negalias turintiems asmenims reikėtų skirtingo infrastruktūros pritaikymo – *judėjimo* ir *regėjimo* negalią turintiems asmenims *labai svarbu saugiai patekti į bibliotekos patalpas*, galimybės *laisvai po jas judėti ir pasiekti informacijos šaltinius*; *klausos* negalią turintiems asmenims svarbiausia *aiški vaizdinė informacija*, o *raidos sutrikimų* bei *psichinę* negalią turintiems žmonėms specialaus infrastruktūros pritaikymo nereikia, jiems *svarbiausia rami ir netriukšminga aplinka*. Taip pat bibliotekose, kuriose nėra liftų, *galimas erdvių perplanavimas* – paslaugų neįgaliesiems perkėlimas į pirmą pastato aukštą ir pan. Technologinės įrangos pritaikymo srityje *fizinę* negalią turintiems asmenims labiausiai reikia jų *fizinėms* galimybėms *pritaikytos kompiuterinės įrangos*, *regėjimo* negalią turintiems asmenims aktualiausi *vaizdo didinimo ir ekrano skaitymo įrenginiai*, *garsinės informacijos sistemos*, o *klausos* negalią turintiems asmenims – *girdėti padedanti įranga* bei *į gestų kalbą verčiami renginiai*. *Raidos sutrikimų* turintiems asmenims naudingi *komunikacinių gebėjimų ugdymui skirti interaktyvūs edukaciniai žaislai, žaidimai ir kompiuterinės programos*, tuo tarpu *psichinę* negalią turintiems asmenims svarbiausios jų *gebėjimams pritaikytos kompiuterinės programos*. Šioje srityje *išryškėja būtinybė tobulinti virtualias bibliotekų paslaugas* – sudaryti galimybes knygas užsakyti internetu ir transliuoti renginius tiesiogiai, kad juos galėtų stebėti mobilumo galimybių neturintys asmenys. Šių priemonių įgyvendinimas gali reikšmingai padidinti bibliotekų infrastruktūros, technologinės įrangos ir neįgaliųjų poreikių atitikimą, palengvinti neįgaliųjų naudojamasi bibliotekų paslaugomis ir padidinti bibliotekų paslaugų prieinamumą teikiant jas virtualiu būdu.

4.3.6. Bibliotekų paslaugos neįgaliesiems

Neįgaliųjų poreikius atitinkančių bibliotekų paslaugų kategorijų grupė apima *informacijos šaltinių* ir bibliotekų *kultūrinių, edukacinių, informacinių renginių* ir *neįgaliųjų poreikių atitikį*. Abiejuose tyrimo etapuose informantų buvo prašoma įvertinti Šiaulių regiono bibliotekų paslaugų atitikimą ir prieinamumą neįgaliesiems. Išanalizavus per tyrimą gautą informaciją, 13 lentelėje nurodytos reikšminės bibliotekų

informacijos šaltinių, informacinių paslaugų, neįgaliųjų poreikių prieinamumą ir atitiktį atspindinčios kategorijos ir subkategorijos, leidžiančios įsigilinti į bibliotekų paslaugų neįgaliesiems problematiką bei numatyti galimus šių paslaugų tobulinimo būdus.

13 lentelė

Bibliotekų informacijos šaltinių, informacinių paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitiktis

Bibliotekų informacijos šaltinių, informacinių paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitiktis neįgaliųjų atstovų požiūriu		
Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų argumentai, iliustruojantys teiginiai
Informacijos šaltinių (knygų, periodinių leidinių) ir neįgaliųjų poreikių atitiktis	Informacijos šaltinių pasiūla daugiausia pakankama	Knygų pakanka, nes randa, ko jiems reikia (R1); knygų pakanka (R3); pakankama, knygos nuolat atnaujinamos (R12); knygų pasiūla gausi <...> (R13);
	Mažesniuose rajonuose nepakankama knygų pasiūla	Knygų pasiūla menka, nes neįgaliesiems skirta literatūra <...> yra vadinamojoje „VIP“ lentynėlėje, bet ji labai skurdi (R7); <...> populiarių knygų nepakanka (tenka palaukti) (R9);
Informacijos šaltinių atitikimą regėjimo negalią turintiems asmenims ribojantys veiksniai	Garsinių, didesnio šrifto knygų trūkumas	Nėra knygos ir kiti leidiniai įgarsinami <...> bibliotekoje <...> daugiau knygų galėtų būti pdf formatu, jas išsididinus namie, kompiuteriu galėtų lengvai skaityti. (R11); <...> šriftas knygose ne visada tinkamas senjorams (R13);
	Elektroninių knygų trūkumas	Turėtų atsirasti elektroninės knygos. Silpnaregiams tai būtų gera išeitis skaityti knygas (R11);
Informacijos šaltinių atitikimą psichinę negalią turintiems asmenims ribojantys veiksniai	Pritaikyto turinio knygų psichinę negalią turintiems asmenims trūkumas	Psichinę negalią turintiems žmonėms reikia lengvo turinio, spalvinimo, mezgimo knygų, jiems tinka knygos apie gyvūnus, grožinės literatūros neskaityti (R8);
Informacijos šaltinių prieinamumo ir neįgaliųjų poreikių atitiktis	Daugiausia informacijos šaltinių prieinamumas užtikrinamas	Kas nori, tikrai jas gauna (R3); viskas prieinama (R5); knygų prieinamumas geras (R8); knygos tiems, kam jų tikrai reikia, yra atnešamos, pristatomos (R14); jos prieinamos pakankamai (R15);
Informacijos šaltinių prieinamumą ribojantys veiksniai	Nesudaromos pakankamos galimybės knygų pristatymui į namus	Sudėtingas knygų išdavimas gulintiems, neišduoda knygų kitam asmeniui nunešti į namus, reikalauja notaro įgaliojimo (R1); gulintiems knygų prieinamumas sudėtingas, nes tam reikia žmogaus, kuriam būtų mokama už atnešimą (R2);
	Informacija apie galimybes gauti knygas į namus nepakankamai viešinama	Apie tokią galimybę nežinau <...> (R11); apie šią galimybę nėra informacijos (R12);
	Neišnaudojamos elektroninių knygų galimybės	Elektronines knygas skaito, bet palyginti mažai <...> (R2); el. knygų <...> pasiūla minimali <...> yra apps'ų, kur pdf knygos konvertuojamos į audio <...> (R11); Elektronines knygas skaito jaunesni, nes jas lengviau pasiekti (R1); vyresni asmenys praktiškai nesinaudoja, riboja finansiniai ištekčiai, IT raštingumas ir pan. (R12);
Informacijos šaltinių prieinamumo didinimo galimybės	Knygų pristatymo bei išdavimo į namus tvarkos tobulinimas	Galėtų būti paprastesnis knygų išdavimas negalinčių vaikščioti neįgaliųjų artimiesiems (R1); knygos ir periodiniai leidiniai galėtų būti pristatomi neįgaliesiems žmonėms į namus <...> (R9);
	Informacinių šaltinių pristatymas į neįgaliesiems patogias vietas	Informacinių šaltinių įrengimas mokyklose, gal net gydymo įstaigose ir pan. (R4); mobilios bibliotekos būtų labai patogios žmonėms, kurie neturi galimybės patekti į standartinę biblioteką (R9); Labai gera idėja mobilios bibliotekos! (R12);
	Informacijos apie galimybes gauti knygas į namus viešinimas	<...> nėra informacijos (R12);

Neįgaliųjų skaitmeninio raštingumo ugdymo bibliotekose priemonės	Skaitmeninio raštingumo mokymų organizavimas	Vyksta kompiuterinio raštingumo mokymai (R3); organizuoja skaitmeninio raštingumo mokymus, mūsų organizacijos nariai juose dalyvauja (R8); ne kartą buvo organizuoti kompiuterinio raštingumo mokymai mūsų viešojoje bibliotekoje. Juose aktyviai dalyvauja žmonės su negalia (R9);
Galimybės didinti neįgaliųjų įtrauktį į skaitmeninio raštingumo veiklas	Aktyvesnis informacijos viešinimas	<...> apie tokius nesu girdėjusi <...> (R11); <...> trūksta informacijos apie kompiuterinio raštingumo kursus negalią turintiems asmenims <...> (R12);
	Bendradarbiavimas su neįgaliųjų organizacijomis	Skaitmeninio raštingumo projektus rengiame ir patys, tačiau organizacijoje yra apie 380 narių, tai ne visi gali juose sudalyvauti, kiti galėtų vykti į bibliotekas (R1).
Bibliotekų informacijos šaltinių, informacinių paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitiktis bibliotekų vadovų požiūriu		
Informacijos šaltinių ir neįgaliųjų poreikių atitiktis didinimo priemonės	Periodinis knygų fondo papildymas	Kiekvieną mėnesį bibliotekos fondas yra papildomas naujomis knygomis <...> (R2); pagal poreikį nuperkama naujų, įvairesnių formatų leidinių <...> (R3); pagal lankytojų poreikį periodiškai perkame naujus, įvairių formatų leidinius <...> (R5); komplektuojama serija knygų didesniu šriftu ir adaptuotu turiniu „Iliustruota didžioji klasika“, žmonėms su klausos negalia komplektuojami dokumentai: knygos, DVD, periodinis leidinys „Akiratis“ (R8);
	Knygų skolinimasis iš kitų bibliotekų	<...> teikiama knygų skolinimosi iš kitų bibliotekų ir knygų pristatymo į namus paslauga (R2); nuolat atnaujiname regos negalią turintiems skaitytojams skirtų garsinių ir Brailio rašto knygų fondą skolindamiesi šiuos leidinius iš LAB Šiaulių filialo <...> (R4); <...> skolinamės juos iš kitų bibliotekų (R9);
Informacijos šaltinių prieinamumo užtikrinimo priemonės	Knygų pristatymas į neįgaliesiems patogias vietas	<...> sudarytos galimybės <...> pristatyti juos į namus, taip pat per knygnešius ir pan. (R3); sudarome galimybes knygas pristatyti į namus (R5); <...> knygos nešamos į specialiojo ugdymo centrą, globos namus (R8); pagal pageidavimą knygnešiai pristato knygas į namus <...> (R9);
Informacijos šaltinių prieinamumo didinimo galimybės įrengiant mobiliąs bibliotekas	Kai kurios bibliotekos turi šią paslaugą	<...> biblioteka ir šiuo metu prisideda rengdama mobiliąs bibliotekas globos įstaigose (R6); knygas periodiškai išduodame senolių globos namuose <...> (R9);
	Kai kurios ketina prisidėti prie iniciatyvos	2020 m. bus įrengtas stacionarus knygų išdavimo taškas <...> (R1); pritariame tokiam siūlymui (R5);
Elektroninių knygų populiarinimo galimybės	Informacinių renginių organizavimas bibliotekose	Kviesti į <...> informacinius renginius (R1); kviesti neįgaliuosius į akcijas supažindinant su elektroninėmis knygomis <...> (R8);
	Praktinių mokymų organizavimas bibliotekose	Kviesti į mokymus <...> (R1); <...> taip pat galima kviesti į biblioteką išbandyti šią paslaugą naudojant bibliotekos kompiuterius, planšetes (R2); <...> kartu su jais pabandyti paskaityti didesnio šrifto knygas, pasiūlyti pasiklausyti garsinių knygų (R9);
	Mokymų organizavimas kitose įstaigose	Reikėtų apie šią paslaugą kalbėti ir pristatyti <...> nuvykus į įstaigas, kuriose lankosi / gyvena neįgalieji <...> (R2);
	Aktyvesnis informacijos viešinimas	Daugiau pateikti informacijos (R5); <...> biblioteka gali prisidėti daugiau informuodama apie elektronines knygas per įvairius renginius, susitikimus su neįgaliaisiais (R6);
Neįgaliųjų skaitmeninio raštingumo ugdymo priemonės	Kompiuterinio raštingumo mokymų organizavimas	<...> yra organizuojami mokymai žmonėms, turintiems negalią (R1); neįgalieji dalyvauja kompiuterinio raštingumo mokymuose: grupėse ir individualiai <...> (R8);

	Projektinės veiklos vykdymas	<...> įtraukimu į projektines veiklas ir pan. (R3); <...> įgyvendinant projektus, susijusius su medijomis (R8); <...> įtraukiame į projektines veiklas (R9);
	Edukacinių renginių organizavimas	<...> įvairiose edukacijose <...> (R8); <...> kuriame kompiuterinius lavinamuosius, pažintinius žaidimus, <...> (R9).

Remiantis informantų nuomonės analize, galima teigti, jog neįgaliųjų atstovai Šiaulių regiono bibliotekų *informacijos šaltinių* ir neįgaliųjų poreikių atitiktį *vertina teigiamai*, tačiau pažymi, jog labiausiai knygų trūksta *regėjimo* ir *psichinę* negalią turintiems asmenims. Bibliotekų vadovų teigimu, bibliotekose *periodiškai atnaujinamas* neįgaliesiems pritaikytų *informacijos šaltinių fondas*, tačiau šį procesą labiausiai riboja *menka neįgaliesiems pritaikytų informacijos šaltinių pasiūla* šalies mastu. Vertinant *informacijos šaltinių prieinamumą*, informantų nuomonės skirtingos. Bibliotekų vadovų teigimu, informacijos šaltinių prieinamumas neįgaliesiems yra užtikrinamas *teikiant nuotoline paslaugas* (knygos neįgaliesiems pristatomos į patogias vietas). Tačiau neįgaliųjų atstovų nuomone, *šios paslaugos yra tobulintinos*, nes kai kurie neįgalieji nėra informuoti apie galimybes knygas gauti į namus, nesudaromos galimybės jas paimti neįgaliųjų artimiesiems. Tačiau informantų nuomonės sutapo dėl bibliotekų paslaugų neįgaliesiems prieinamumo didinimo panaudojant tokias priemones, kaip *mobilies bibliotekos steigimas, elektroninių knygų populiarinimas* ir *neįgaliųjų skaitmeninio raštingumo ugdymas*.

Apibendrinant neįgaliųjų atstovų išsakytą nuomonę, galima teigti, jog *daugelyje Šiaulių regiono bibliotekų informacijos šaltinių pasiūla yra pakankama* ir *atitinka negalią turinčių asmenų poreikius*. Sudėtingesnė situacija yra mažesniuose rajonuose, kur *knygų pasiūla nepakankama*. Vertinant informacijos šaltinių ir skirtingas negalias turinčių asmenų poreikių atitiktį, išryškėja faktai, jog informacijos šaltinių atitikimą *regėjimo* negalią turintiems asmenims *riboja garsinių, didesnio šrifto knygų trūkumas*, o *psichinę* negalią turintiems asmenims labiausiai trūksta *pritaikyto turinio* knygų. Tuo tarpu Šiaulių regiono bibliotekų vadovų teigimu, siekdamas atliepti skirtingas negalias turinčių asmenų poreikius ir pasiūlyti jiems aktualius informacijos šaltinius, bibliotekos *periodiškai papildo knygų fondą naujais leidiniais, skolinasi knygas iš kitų bibliotekų* (pvz., aklujų bibliotekos), tačiau knygų atnaujinimą riboja *menka neįgaliesiems pritaikytų leidinių pasiūla*, kuri galėtų būti tobulintina didinant neįgaliesiems pritaikytų knygų leidybos apimtį šalies mastu.

Vertinant Šiaulių regiono bibliotekų informacijos šaltinių prieinamumą neįgaliųjų atstovų požiūriu, išryškėja faktai, jog daugelyje bibliotekų *informacijos šaltinių prieinamumas yra pakankamas*. Tačiau pastebima, jog su informacijos šaltinių *prieinamumo problemomis* dažniausiai susiduria *fizinę* negalią turintys asmenys, kuriems *trūksta galimybių knygas gauti į kitas vietas, išskyrus pačią biblioteką*. Tuo tarpu bibliotekų vadovų nuomonės analizė atskleidė, jog dažniausiai bibliotekos stengiasi užtikrinti knygų ir kitų informacijos šaltinių prieinamumą teikdamos *knygų pristatymo į namus ir kitas neįgaliesiems patogias vietas paslaugas*. Tačiau įvertinus neįgaliųjų atstovų pastabas, galima teigti, jog *knygų pristatymo į namus tvarka yra tobulintina*, kadangi nėra visiškai užtikrinamos galimybės neįgaliesiems knygas gauti į jiems patogias vietas *sudarant galimybes knygas paimti neįgaliųjų artimiesiems*, taip pat *informacija* apie šią paslaugą *nepakankamai viešinama*. Lankstesnė ir aktyviau viešinama knygų pristatymo į namus paslauga įgalintų padidinti knygų prieinamumą judėjimo galimybių neturintiems neįgaliesiems.

Koller ir kt. (2018) teigimu, tiems asmenims, kurie negali atvykti į biblioteką, turėtų būti sudaryta galimybė tiek knygas gauti į namus, tiek naudotis bibliotekos elektroniniais ištekliais, neįgaliesiems pritaikytu bibliotekos tinklalapiu. Remiantis šiomis pastabomis, gali būti nurodytas kitas svarbus aspektas, didinantis informacijos šaltinių prieinamumą neįgaliesiems – tai *elektroninių knygų naudojimas*. Koh (2019) teigimu, internete prieinami bibliotekos informacijos šaltiniai (pvz., elektroninės knygos) įgalina vartotojus savarankiškai jais naudotis su specialiai pritaikyta kompiuterine įranga. Tai padeda užtikrinti bibliotekos paslaugų prieinamumą ir suteikia neįgaliesiems vartotojams pasitenkinimą, nes jie gali tiesiogiai ir savarankiškai naudotis informacija. Tačiau remiantis neįgaliųjų atstovų pateiktos informacijos analize galima teigti, jog

elektroninių knygų galimybės nėra pakankamai išnaudojamos, ypač tarp turinčių fizinę ir regėjimo negalią bei vyresnio amžiaus asmenų. Jų nuomone, elektroninių knygų galimybės galėtų būti labiau išnaudojamos taikant šias priemones – *ugdant neįgaliųjų, ypač vyresnio amžiaus, skaitmeninį raštingumą*, supažindinant su įvairiomis programėlėmis, leidžiančiomis modifikuoti tekstus pagal neįgaliųjų poreikius. Paprašyti nurodyti elektroninių knygų populiarinimo galimybes Šiaulių regiono bibliotekų vadovai įvardijo tokias priemones, kaip *informacinių renginių ir praktinių mokymų, kaip naudotis elektroninėmis knygomis, organizavimas bibliotekose ir kitose neįgaliesiems patogiose vietose bei aktyvesnis informacijos apie elektronines knygas viešinimas*. Įvertinus informantų pateiktą informaciją, galima teigti, jog elektroninių knygų populiarinimas neįgaliesiems galėtų būti skatinamas *organizuojant šviečiamuosius renginius, mokymus ir aktyviau viešinant informaciją apie elektronines knygas*. Informacijos šaltinių prieinamumo srityje neįgaliųjų atstovai teigiamai įvertino pasiūlytą „mobilių bibliotekos“ idėją, kai į neįgaliesiems patogias vietas būtų pristatoma periodiškai atnaujinama knygų kolekcija. Bibliotekų vadovai taip pat teigiamai įvertino šią idėją nurodydami, jog *sutiktų prisidėti prie „mobilių bibliotekos“ idėjos realizavimo*, o kai kurios bibliotekos šią veiklą jau vykdo arba ketina vykdyti artimiausiu metu.

Kitas svarbus aspektas, siejamas su neįgaliųjų informaciniais gebėjimais, yra *priemonės*, kuriomis bibliotekos prisideda prie *neįgaliųjų skaitmeninio raštingumo ugdymo*. Būtent neįgaliųjų skaitmeninių gebėjimų ugdymas, tiek *inicijuotas bibliotekų* (rengiant mokymus, vykdant projektus, edukacijas), tiek *vykdomas neįgaliųjų organizacijų*, gali suteikti neįgaliesiems daugiau šios srities žinių ir paskatinti naudojimąsi elektroninėmis paslaugomis, ženkliai didinančiomis informacijos ir informacinių paslaugų prieinamumą. Tuo tarpu aktyvesnis bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimas ugdant neįgaliųjų informacinius gebėjimus bei intensyvesnis informacijos apie šiuos mokymus viešinimas padėtų ne tik į šias veiklas įtraukti daugiau neįgaliųjų, bet ir patobulinti šių veiklų ir neįgaliųjų poreikių atitiktį.

Apibendrinant šią informaciją galima teigti, jog informacijos šaltinių prieinamumo problemos Šiaulių regiono bibliotekose gali būti sprendžiamos *tobulinant knygų pristatymo į namus ir kitas neįgaliesiems patogias vietas procesą, įrengiant mobilių bibliotekas, skatinant ir populiarinant naudojimąsi elektroninėmis knygomis*, ypač tarp vyresnio amžiaus asmenų, bei *ugdant neįgaliųjų skaitmeninį raštingumą*.

Bibliotekų informacijos šaltinių ir neįgaliųjų poreikių atitikties tobulinimo rekomendacijos. Informacijos šaltinių ir neįgaliųjų poreikių atitikties tobulinimas gali būti grindžiamas organizacijų IFLA (2005), ASGCLA (2018) rekomendacijomis ir mokslininkų Chew ir kt. (2010) išvalgomis, kurios pateikiamos 14 lentelėje.

14 lentelė

Sprendimai, galintys padidinti bibliotekų informacijos šaltinių atitiktį neįgaliųjų poreikiams

Negalios rūšis	Šiaulių regiono tyrime išsakytos problemos	Gerosios kitų šalių patirtys gerinant bibliotekų informacijos šaltinių ir neįgaliųjų poreikių atitiktį
Fizinė negalia	Trūksta galimybių knygas pristatyti į namus ir kitas neįgaliesiems patogias vietas	Fizinę negalią turinčių asmenų informaciniai, kultūriniai poreikiai ir skaitymo įpročiai iš esmės nesiskiria nuo negalios neturinčių asmenų. Jiems svarbiausiais informacijos šaltinių prieinamumas, todėl būtinas šių šaltinių pristatymas į neįgaliesiems patogias vietas.
Sensorinė negalia (regėjimo ir klausos negalia)	Trūksta garsinių, didesnio šrifto knygų, pastebimas elektroninių knygų trūkumas	Regėjimo negalią turintiems asmenims rekomenduojamos Brailio raštu parašytos knygos, garsinės knygos, garsiniai periodiniai leidiniai, didesniu šrifto spausdintos knygos ir kt. Klausos negalią turintiems asmenims rekomenduojamos video / DVD knygos su subtitrais ir / arba gestų kalba.
Raidos sutrikimai	Specifiniai sunkumai nenurodyti	Rekomenduojamos taktilinės (liečiamosios), įgarsintos knygos.
Psichinė negalia	Trūksta pritaikyto turinio knygų	Rekomenduojamos taktilinės (liečiamosios), lengvai skaitomos, nesudėtingo turinio knygos, garsinės knygos ir informacijos šaltiniai.

Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis IFLA (2005), Chew, Leong, Higgins (2010), Pionke, Manson (2018), ASGCLA (2018)

Iš 14 lentelės matyti, jog *fizinę* negalią turintiems asmenims nereikia specialiai pritaikytų knygų ir kitų informacijos šaltinių – jiems *svarbiausias prieinamumas ir galimybė gauti knygas į namus ir kitas patogias vietas. Regėjimo* negalią turintiems asmenims *aktualiausios Brailio raštu parašytos, garsinės ir didesnio šrifto knygos, klausos* negalią turintiems asmenims *aktualios vaizdinės arba turinčios gestų kalbos iliustracijas knygos. Raidos* sutrikimų turintiems asmenims *aktualios liečiamos ir įgarsintos knygos, o psichinę* negalią turintiems asmenims *aktualiausios pritaikyto turinio, nesudėtingai skaitomos arba įgarsintos knygos.* Taigi, siekdamas patenkinti skirtingas negalias turinčių asmenų informacinius poreikius, bibliotekos turi apsirūpinti įvairiais skirtingoms negalios rūšims tinkančiais informacijos šaltiniais, skirtingo formato, pritaikyto turinio knygomis ir užtikrinti jų prieinamumą neįgaliesiems tiek bibliotekose, tiek už jų ribų.

Kita svarbi bibliotekų paslaugų neįgaliesiems sritis – tai *edukacinių, kultūrinių ir informacinių renginių organizavimas.* Šioje srityje nurodytos reikšminės kategorijos ir joms priskirtos atitinkamos subkategorijos, padedančios įsigilinti į analizuojamos srities problematiką, pateikiamos 15 lentelėje.

15 lentelė

Bibliotekų renginių prieinamumas neįgaliesiems

Bibliotekų renginių prieinamumas neįgaliųjų atstovų požiūriu		
Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų argumentai, iliustruojantys teiginiai
Neįgaliesiems aktualiausios edukacinės veiklos	Meniniai renginiai	Meniniai, terapiniai renginiai<...> (R7); Meniniuose, rankdarbių veiklose <...> mandalų piešimas <...> (R8); muzikiniuose (R12); kūrybiniuose, meniniuose renginiuose (R13);
	Saugaus eismo mokymai	Labai aktualūs saugaus eismo mokymai, <...> dar aktualūs mokomieji filmukai įvairūs (R8)
	Mokymai naudotis el. paslaugomis	<...> mokymai, kaip naudotis el. paslaugomis, bankininkyste (R1); <...> mokymai, kaip susimokėti mokesčius internetu <...> (R8);
Neįgaliesiems aktualiausi kultūriniai renginiai	Parodos	Pačių senjorų darbų parodos <...> (R13);
	Susitikimai su žymiais žmonėmis	<...> susitikimai su žymiais žmonėmis <...> (R13);
	Koncertai	<...> koncertai (R13);
	Filmų peržiūros	Norėtume nemokamų filmų (R5), <...> filmai (R7);
Neįgaliesiems aktualiausi literatūriniai skaitymai	Poezijos skaitymai	Poezijos skaitymai <...> (R5); tuose, kur susiję su skaitymu <...> (R10);
	Knygų pristatymai	<...>knygų pristatymuose <...> (R9);
Neįgaliesiems aktualiausi informaciniai renginiai	Paskaitos	<...> paskaitos apie mitybą <...> (R7); <...> sveikos gyvensenos, medicinos, psichologijos <...> (R11); viešos paskaitos (R12); apie sveikatą būtų aktualūs (R14);
	Pažintiniai renginiai	Kažko naujo pristatymai, pvz., užsienio šalių pristatymai (R2); istoriniuose renginiuose (R5); paskaitos apie <...> keliones (R7);
Neįgaliųjų dalyvavimą bibliotekos renginiuose skatinančios priemonės	Renginių organizavimas neįgaliesiems patogiose vietose	Atvykimo pageidautume – su edukacijomis, skaitmeninio raštingumo mokymais (R1); pas mus tam yra erdvės ir galėtų vykti įvairiausi renginiai <...> tai tikrai padidintų neįgaliųjų dalyvavimą (R7); <...> naudinga, nes ne visi asmenys turi galimybę savarankiškai apsilankyti bibliotekoje (R12);
	Renginių transliavimas internetu	Mokymai galėtų vykti internetu. Manau, daug neįgaliųjų tuo apsidžiaugtų <...>, nes daugelis nelanko jokių įstaigų. Jie neturėtų būti diskriminuojami ar pamiršti (R11);
	Aktyvesnis informacijos viešinimas	Mielai dalyvaučiau renginiuose <...>, bet nesu apie tai nieko girdėjusi. Informacijos stoka. (R11); <...> bet trūksta informacijos (R15);

Visuomenės švietimo galimybės per negalios tematikai skirtus renginius	Visuomenės tolerancijos ir atvirumo didinimas	<...> visuomenė taptų atviresnė kitoniškumui <...> (R6); Tokie renginiai būtų labai naudingi, nes tolerancijos stoka ypač ryški mažesniuose miesteliuose <...> (R8);
	Visuomenės suvokimo apie negalią turinčių asmenų poreikius plėtimas	<...> padidėtų visuomenės narių suvokimas apie negalią ir žmonių su negalia poreikius (R6); organizuojant tokias akcijas ir renginius, visuomenė sužinotų daugiau apie žmonių su negalia poreikius <...> (R9); Visuomenė turėtų daugiau galimybių pamatyti panašumus, o ne skirtumus <...> (R12);
Neįgaliųjų organizacijų įtraukimo galimybės	Dalijimasis informacija	<...> prisidėtume prie jų organizavimo <...> turime tam informacijos, medžiagos <...> (R7); <...> mes galėtume prisidėti, turime medžiagą parengę, tai būtų labai gerai (R8); <...> neįgaliųjų organizacijos galėtų <...> pasiūlyti aktualių temų (R9);
	Bendrų renginių organizavimas	<...> prisidėtume prie jų organizavimo <...> (R7); <...> vienas būdų yra bendrų renginių rengimas ir pan. (R12);
	Informacijos sklaida	<...> neįgaliųjų organizacijos galėtų skleisti informaciją savo nariams apie organizuojamus renginius <...> (R9).
Bibliotekų renginių prieinamumas neįgaliesiems bibliotekų vadovų požiūriu		
Bibliotekų organizuojami renginiai neįgaliesiems	Edukaciniai renginiai	<...> edukaciniai renginiai <...> (R1); labiausiai juos domina edukaciniai renginiai <...> interaktyvūs žaidimai ir pan. (R3); <...> neįgaliesiems organizuojami edukaciniai renginiai (R8);
	Literatūriniai renginiai	<...> literatūriniai renginiai ir kt. (R1); <...> poezijos popietės (R5); <...> knygų pristatymai <...> (R9);
	Kultūriniai renginiai	Darbų parodos <...> (R1); susitikimai, poezijos vakarai, koncertai <...> garsiniai skaitymai, popietės, filmų peržiūros <...> bibliotekoje ir jos filialuose rengiamos neįgaliųjų piešinių ir rankdarbių parodos (R2); <...> filmų peržiūros <...> (R5); parodos, jų pačių darbėlių eksponavimas <...> (R10);
	Informaciniai renginiai	Neįgalieji labiausiai lanko <...> paskaitas apie sveikatą ir psichologiją (R6); <...> ekskursijos, bibliotekos fondų ir paslaugų pristatymai (R10);
Bibliotekų renginių organizavimas neįgaliesiems patogiose vietose	Dauguma bibliotekų organizuoja renginius neįgaliesiems patogiose vietose	Bibliotekos darbuotojos vyksta į globos įstaigas, ten organizuoja garsinius skaitymus, vykdo edukacinius renginius (R2); tai jau yra daroma (R3); ši veikla jau vykdoma <...> dienos centruose, specializuotose mokyklose vyksta edukaciniai renginiai, skaitymai, knygų aptarimai <...> (R8);
	Kai kurios bibliotekos sutiktų prisidėti prie šios iniciatyvos	Taip, darbuotojai galėtų vykti ir į kitas neįgaliesiems patogias vietas (R4); taip, galėtų (R5); jei bus pageidavimas ieškosime galimybių atvykti (R7).

Apibendrinus tyrimo informaciją, galima teigti, jog *renginių organizavimo* srityje neįgaliųjų atstovų ir bibliotekų vadovų požiūriai sutampa. Neįgaliesiems yra aktualūs visi Šiaulių regiono bibliotekų siūlomi renginiai – *informaciniai, kultūriniai, literatūriniai* ir *edukaciniai*. Informantų įvardyta renginių įvairovė ir nevienalytiškumas rodo, jog neįgaliesiems yra aktualūs skirtingų tipų bibliotekų organizuojami renginiai neišskiriant konkrečios srities. Ši įvairovė gali būti nulemta to, jog neįgalieji dažniausiai nedirba ir turi daug laisvo laiko, todėl jiems aktualūs įvairūs renginiai. Tai suteikia bibliotekoms galimybę kurti labai plačią renginių pasiūlą, orientuotą į negalią turinčius asmenis.

Neįgaliųjų atstovų pateikta informacija leidžia daryti prielaidą, jog neįgaliesiems *aktualių edukacinių renginių* spektras varijuoja nuo *meninių, terapinių renginių*, skirtų *laisvalaikiui praleisti* ir *kūrybiškumui ugdyti*, iki *mokymų naudotis tam tikromis paslaugomis* ar *saugiai elgtis kelyje* – neįgaliesiems aktualūs tie

edukaciniai renginiai, kurie praturtina laisvalaikį, padeda atsipalaiduoti ir suteikia konkrečių žinių, galinčių palengvinti kasdienes veiklas. Šią informaciją papildoma Valaitytės (2018) išvalgos, kuriomis remiantis galima teigti, jog bibliotekose vykdomų mokymų tikslas yra ugdyti informacijos iešką ir jos kritinį vertinimą, gebėjimą pasirinkti informaciją pagal tam tikrus kriterijus, kad ji būtų naudinga pažintiniu ir naudojimo aspektu. *Kultūrinių ir informacinių renginių srityje* neįgaliesiems svarbūs *kūrybinei saviraiškai skirti renginiai* (jų darbų parodos, koncertai), neįgaliosios domina ir *pramoginio tipo renginiai* (susitikimai su žinomais žmonėmis, filmų peržiūros). Jiems aktualūs su *skaitymo skatinimu susiję literatūriniai renginiai* (knygų pristatymai, poezijos skaitymai), renginiai, *skirti praktinėms žinioms įgyti* (paskaitos apie sveikatą, psichologiją) ir *akiračiui praplėsti* (užsienio šalių pristatymai). Platus neįgaliesiems aktualių renginių spektras suteikia galimybes bibliotekoms neapsiriboti kuria nors konkrečia sritimi ir kurti kiek įmanoma įvairesnes edukacines, kultūrinės ir informacines paslaugas neįgaliesiems. Neįgaliųjų organizacijų atstovai taip pat nurodė priemones, kuriomis galėtų būti *paskatintas neįgaliųjų dalyvavimas Šiaulių regiono bibliotekų renginiuose*. Šios priemonės apima *renginių organizavimą neįgaliesiems patogiose vietose* – globos įstaigose, neįgaliųjų organizacijų patalpose ir kt., *renginių transliavimą internetu* bei *aktyvesnę informacijos apie bibliotekos renginius viešinimą tikslinėms grupėms*. Jų įgyvendinimas padėtų pasiekti daugiau negalią turinčių asmenų, o ypač tuos, kurių atvykimas į bibliotekų patalpas yra ribojamas įvairių barjerų. Pavyzdžiui, renginių transliavimas internetu padėtų renginius pamatyti tiems asmenims, kurie dėl negalios pobūdžio negali išeiti iš namų ir pan.

Šiaulių regiono bibliotekų vadovų teigimu, siekdamas atliepti neįgaliųjų poreikius, bibliotekos neįgaliesiems organizuoja įvairius renginius, iš esmės atitinkančius neįgaliųjų išsakytus poreikius – *edukacinius, literatūrinius, kultūrinius* bei *informacinius*. Taip pat *dauguma Šiaulių regiono bibliotekų šiuo metu organizuoja renginius neįgaliesiems patogiose vietose*, o kitos sutiktų prisidėti prie šių veiklų.

Apibendrinant galima teigti, jog neįgaliųjų poreikių įvairovė edukacinių, kultūrinių ir informacinių paslaugų srityje skatina bibliotekas siūlyti šiuos poreikius atliepiančias veiklas atkreipiant dėmesį į neįgaliųjų atstovų išsakytą poreikį renginius transliuoti internetu ir aktyviau viešinti informaciją apie bibliotekose vykstančius renginius.

Šioje kategorijų grupėje, remiantis Koller ir kt. (2018) išvalgomis, nurodytos *visuomenės švietimo ir neįgaliųjų organizacijų įtraukimo į negalios tematiką skirtų renginių organizavimą* kategorijos, kuriose analizuojamos visuomenės švietimo galimybės bibliotekose organizuojant negaliai pažinti skirtus renginius – konferencijas, susitikimus su žymiais neįgaliais žmonėmis, mokymus visuomenei apie negalios ypatumus ir kt. Remiantis neįgaliųjų atstovų išsakyta nuomone, tokie renginiai prisidėtų prie visuomenės švietimo šiose srityse – šių renginių dėka *didėtų visuomenės tolerancija ir atvirumas kitoniškumui, plėstųsi visuomenės suvokimas apie negalią turinčių asmenų poreikius*. Taigi pažymėtina, jog bibliotekose organizuojami negalios pažinimo renginiai gali turėti reikšmingą poveikį negalios stigmatizacijai mažinti plečiant visuomenės suvokimo ir negalios pažinimo ribas. Kaip parodė šis tyrimas, būtent visuomenės tolerancijos stoka yra viena priežasčių, lemiančių neįgaliųjų nenorą lankytis bibliotekose, o visuomenės tolerancijos didinimas yra vienas būdų paskatinti neįgaliųjų motyvaciją ir norą lankytis bibliotekose. Šioje srityje taip pat pažymėtinas *bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimas* – neįgaliųjų organizacijos gali prisidėti *siūlydamos aktualias renginių temas, pasidalydamos mokomąja medžiaga, kartu su bibliotekomis organizuodamos bendrus renginius* ir *viešindamos informaciją*. Tokiomis priemonėmis šių renginių turinys būtų pagrįstas praktine neįgaliųjų organizacijų patirtimi, juose būtų atspindimos aktualios negalią turinčių asmenų problemos, stiprinamas bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimas.

Bibliotekų renginių ir neįgaliųjų poreikių atitikties tobulinimo rekomendacijos. Bibliotekų renginių ir neįgaliųjų poreikių atitiktis gali būti tobulinama remiantis organizacijų IFLA (2005), ASGCLA (2018) rekomendacijomis, mokslininkų Chew ir kt. (2010) bei Pionke, Manson (2018) išvalgomis (žr. 16 lentelė).

Sprendimai, galintys padidinti bibliotekų renginių ir neįgaliųjų poreikių atitikimą

Negalios rūšis	Gerosios kitų šalių patirtys didinant bibliotekų renginių ir neįgaliųjų poreikių atitikimą
Fizinė negalia	Fizinę negalią turinčių asmenų kultūriniai ir edukaciniai poreikiai iš esmės nesiskiria nuo negalios neturinčių asmenų, jiems svarbiausiais renginių prieinamumas, bei galimybės juos stebėti nuotoliniu būdu.
Sensorinė negalia (regėjimo ir klausos negalia)	Rekomenduojama bibliotekų renginius transliuoti tiesiogiai bei versti į gestų kalbą.
Raidos sutrikimai	Rekomenduojami sensorinių skaitymų užsiėmimai, kurių metu pasitelkiamas ir vaizdas, ir garsas, naudojami įvairūs žaislai
Psichinė negalia	Rekomenduojami terapiniai muzikos, meno, nesudėtingų literatūrinių kūrinių skaitymo užsiėmimai. Šioje srityje yra ypatingai akcentuojamas visuomenės švietimas – rekomenduojama organizuoti renginius, kurių metu visuomenė būtų supažindinama su psichinės negalios specifika, tam, kad būtų didinamas suvokimas apie šią negalią.

Šalimis: parengta darbo autorės remiantis IFLA (2005), ASGCLA (2018), Chew ir kt. (2010), Pionke, Manson (2018)

Remiantis 16 lentelėje pateiktomis rekomendacijomis, galima teigti, jog svarbiausia užtikrinti bibliotekų renginių *prieinamumą* ir sudaryti galimybes neįgaliesiems dalyvauti šiuose renginiuose tiek *tiesiogiai*, tiek stebėti renginius *nuotoliniu būdu*. Šias rekomendacijas galima papildyti Pionke (2017) įžvalgomis, jog universalus dizaino principai gali būti taikomi ne tik pastatų infrastruktūrai, bet ir paslaugoms bei renginiams, kurie turi būti visiems vienodai prieinami. Taigi pažymėtina, jog neįgaliesiems yra aktualūs įvairūs bibliotekų renginiai neišskiriant vienos konkrečios srities, tačiau juos organizuodamos bibliotekos turėtų pasirūpinti jų prieinamumu – tiek gyvai, tiek nuotoliniu būdu, nes taip būtų sudarytos platesnės galimybės juose dalyvauti neįgaliesiems.

4.3.7. Bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimas

Ši kategorijų grupė apima bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimą paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje. Ji glaudžiai siejasi su *neįgaliųjų poreikius atitinkančių paslaugų* kategorijų grupe, nes tik tinkamas kompetencijas turintys darbuotojai gali užtikrinti kokybiškų ir neįgaliųjų poreikius atitinkančių paslaugų teikimą. Analizuojant per tyrimą gautą informaciją buvo nurodytos reikšminės su bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimu susijusios kategorijos ir jas detalizuojančios subkategorijos (žr. 17 lentelė).

Bibliotekų darbuotojų kompetencijų vertinimas bei tobulinimo galimybės

Bibliotekų darbuotojų kompetencijų vertinimas neįgaliųjų atstovų požiūriu		
Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų argumentai, iliustruojantys teiginiai
Bibliotekų darbuotojų pasirengimas teikti paslaugas neįgaliesiems	Kai kurių bibliotekų darbuotojų kompetencijos pakankamos	Negaliu teigti, kad kompetencijų trūksta, bet jas didinti visada naudinga (R4); bibliotekininkų kompetencijos pakankamos (R7); <...> bibliotekos darbuotojai būna paslaugūs, supratingi, nekyla jokių problemų (R9); darbuotojai yra mandagūs ir kompetentingi <...> (R12);
	Kai kurių bibliotekų darbuotojų kompetencijos nepakankamos	Darbuotojai labai prastai pasirengę, nesupranta neįgaliųjų, didžiausią dėmesį skiria vaikams, o neįgalieji nustumti į šoną (R1); kompetencija nepakankama (R6); manau, šioje srityje dar reikia daug dirbti. Ypač su pensinio amžiaus darbuotojais <...> (R11); kompetencijų neturi, nes į neįgaliuosius žiūri kaip į „kitokius“ (R13);

Tobulintinų kompetencijų sritys	Psichologinės žinios	Trūksta psichologinių žinių <...> (R1); psichologinės žinios apie neįgaliuosius (R6);
	Bendravimo su neįgaliaisiais ypatumai	<...> neišmano bendravimo specifikos (R1); bendravimo (R4); absoliučiai visos – nuo bendravimo iki žinių apie tam tikras negalias. (R11); požiūris, gebėjimas bendrauti (R13);
	Informacijos šaltinių pritaikymas neįgaliesiems	informacijos pritaikymas intelekto sutrikimų turintiems asmenims (R12);
Neįgaliųjų organizacijų galimybės tobulinant bibliotekinių kompetencijas	Patarimai renkantis mokymų tematiką	Galėtume patarti organizuojant mokymus, renkantis tematiką <...> (R1); visokeriopa pagalba (R11);
	Dalijimasis patirtimi	Gerųjų patirčių pasidalijimas ir pan. (R12); galėtume dalyvauti grupinėse diskusijose (R13);
	Bendrų mokymų organizavimas	<...> mums ir patiems praverstų tokie mokymai, psichologo patarimai, nes tų žinių labai trūksta ir mums (R1); tikrai taip, dalyvaujant bendruose mokymuose (R4).
Bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimo galimybės bibliotekų vadovų požiūriu		
Darbuotojų kompetencijų tobulinimo galimybės	Dalyvavimas kompetencijų tobulinimo renginiuose	Skatiname savo darbuotojus dalyvauti įvairiose konferencijose, mokymuose, seminaruose <...> (R2); skatiname dalyvauti mokymuose, seminaruose, forumuose <...> (R3); komandiruojame į kitose bibliotekose vykdomus mokymus – kvalifikacijos kėlimo seminarus (R10);
	Dalyvavimas projektinėje veikloje	Organizuojame patys ir dalyvaujame kitų partnerių projektuose <...> (R2); rengiame projektus <...> (R5); <...> įgyvendinant tarptautinius kvalifikacinius projektus (R8);
	Gerosios patirties sklaida	<...> perimame kitų bibliotekų gerąją patirtį <...> (R3); <...> perimame kitų bibliotekų gerąją patirtį (R5);
Darbuotojų kompetencijų tobulinimą ribojantys veiksniai	Lėšų trūkumas	Nepakanka lėšų išleisti visų filialų darbuotojus į mokymus, seminarus <...> ne visada pakanka lėšų specialistams pasikviesti (R2); dėl lėšų stokos <...> ne visuose mokymuose galime dalyvauti (R4); Nepakanka lėšų <...> (R6);
	Didelis darbuotojų užimtumas	<...> dėl <...> darbuotojų užimtumo ne visuose mokymuose galime dalyvauti (R4);
Bendradarbiavimo su neįgaliųjų organizacijomis darbuotojų kompetencijų tobulinimo srityje galimybės	Bendradarbiavimas rengiant bendrus kompetencijų tobulinimo renginius	<...> esame pasikvietę specialistus iš mieste esančių neįgaliųjų įstaigų, <...> manytume, kad toks bendradarbiavimas būtų abipusiškai naudingas (R2); bendri seminarai, edukaciniai renginiai būtų naudingi abiem pusėms (R5); Galimos tokio bendradarbiavimo perspektyvos (R6); Taip, toks bendradarbiavimas galėtų vykti (R7);
	Trūksta neįgaliųjų organizacijų iniciatyvos	Matydamos galimybes prisidėti prie bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo, <...> organizacijos taip pat galėtų parodyti iniciatyvą (R3); reikėtų aktyvesnio dialogo su neįgaliaisiais (R6); <...> iniciatyvą turi rodyti ne vien bibliotekos (R9).

Analizuojant informantų teiginius, pažymėtina, jog Šiaulių regiono bibliotekų darbuotojų kompetencijos neįgaliųjų atstovų požiūriu vertinamos dviprasmiškai – kai kurių darbuotojų kompetencijos *vertinamos teigiamai*, tačiau kitų – *neigiamai*, ypač negalios pažinimo bei tolerancijos srityse. Tuo tarpu iš bibliotekų vadovų pateiktos informacijos matyti, jog jų darbuotojai pagal galimybes *tobulina kompetencijas* įvairiuose *tam skirtuose renginiuose*, per *projektinę veiklą*, *dalijasi gerąja patirtimi* su kitomis bibliotekomis. Tačiau darbuotojų kompetencijų tobulinimą dažnai *riboja didelis darbuotojų užimtumas* bei *lėšų stoka*.

Neįgaliųjų organizacijų atstovų teigimu, *kai kurių Šiaulių regiono bibliotekų darbuotojų kompetencijos paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje yra pakankamos*, o kitų – *tobulintinos* akcentuojant *bendravimo su neįgaliaisiais specifikos neišmanymą* bei *tolerancijos stoką*. Tai, jog bibliotekų darbuotojai nėra gerai susipažinę su bendravimo su neįgaliaisiais ypatumais, gali nulemti prastesnį neįgaliųjų aptarnavimą, empatijos ir tolerancijos stoką, šie veiksniai neigiamai veikia ir neįgaliųjų motyvaciją lankytis bibliotekose.

Analizuojant per tyrimą gautą informaciją, buvo nurodytos esminės *tobulintinų bibliotekų darbuotojų kompetencijų sritys*, kurios apima *psichologinių žinių trūkumą, bendravimo su neįgaliaisiais specifikos neišmanymą ir negebėjimą parinkti reikiamų informacijos šaltinių*. Darytina prielaida, jog kai kurių Šiaulių regiono bibliotekų darbuotojų kompetencijos aptarnauti neįgaliosius, patarti jiems dėl tinkamų informacijos šaltinių ir gebėti tinkamai bendrauti yra nepakankamos, todėl nėra užtikrinamas efektyvus paslaugų neįgaliesiems teikimas. Kaip parodė šis tyrimas, būtent bibliotekų darbuotojų kompetencijų trūkumas yra vienas veiksnių, ribojančių neįgaliųjų lankymąsi bibliotekose, todėl darbuotojų kompetencijų tobulinimas gali padėti užtikrinti kokybišką neįgaliųjų aptarnavimą ir didinti neįgaliųjų įsitraukimą į bibliotekų veiklas.

Tuo tarpu Šiaulių regiono bibliotekų vadovų nuomonės analizė parodė, jog bibliotekų darbuotojai kompetencijas paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje dažniausiai tobulina įvairiuose tam skirtuose renginiuose – *mokymuose, seminaruose, konferencijose, forumuose, vykdydami projektinę veiklą ir dalydamiesi gerąja patirtimi su kitomis bibliotekomis*. Kompetencijų tobulinimui skirti renginiai, projektinė veikla ir gerosios patirties sklaida yra efektyvios priemonės tobulinant bibliotekų darbuotojų kompetencijas, tačiau aktyvesnį dalyvavimą šiose veiklose *riboja lėšų padengti mokymų išlaidoms trūkumas bei didelis darbuotojų užimtumas*. Šios problemos galėtų būti sprendžiamos aktyvinant projektinę veiklą, kuri sudaro galimybes tobulinti darbuotojų kvalifikaciją, priimti gerąją patirtį iš užsienio šalių. Taip pat minėtos problemos galėtų būti sprendžiamos skiriant didesnę finansavimą bibliotekų darbuotojų kvalifikacijai tobulinti šalies ar savivaldos lygmenimis.

Svarbus aspektas darbuotojų kompetencijų tobulinimo srityje yra socialinių dalininkų įtraukimas į šias veiklas. Adkins, Bushman (2015) teigimu, socialiniai partneriai gali prisidėti tobulinant bibliotekininkų kompetencijas paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje. Remiantis šių mokslininkų išvalgomis, neįgaliųjų atstovų ir bibliotekų vadovų buvo prašoma įvertinti neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų bendradarbiavimo darbuotojų kompetencijų ugdymo srityje galimybes. Svarbu pažymėti, jog *tokio bendradarbiavimo galimybes teigiamai įvertino ir neįgaliųjų atstovai, ir bibliotekų vadovai*. Išanalizavus per tyrimą gautą informaciją, galima teigti, jog *neįgaliosius atstovaujančios organizacijos galėtų patarti bibliotekoms renkantis mokymų tematikas, pasidalyti gerąja patirtimi, prisidėti prie bendrų mokymų bibliotekininkams ir neįgaliųjų organizacijų atstovams organizavimo, galėtų būti organizuojami bendri kompetencijų tobulinimo renginiai*, nes tokie mokymai yra aktualūs ne tik bibliotekininkams, bet ir kitiems su neįgaliaisiais dirbantiems asmenims. Neįgaliųjų organizacijų išvalgos renkantis mokymų tematiką, pasidalijimas gerąja patirtimi leistų bibliotekoms pasirinkti su neįgaliųjų aptarnavimo problematika glaudžiai susijusius mokymus ar kitus kompetencijų tobulinimo būdus darbuotojams. Vienas tokių būdų yra bendrų mokymų bibliotekininkams ir neįgaliųjų atstovams organizavimas, nes jų metu gali būti analizuojama ne tik abiem pusėms aktuali darbo su neįgaliaisiais specifika, bet ir dalijamasi gerąja patirtimi.

4.3.8. Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo plėtojimas

Bendradarbiavimo plėtojimo kategorijų grupė apima bibliotekų bendradarbiavimą su neįgaliųjų organizacijomis, globos įstaigomis, socialinių paslaugų centrais, specialiosiomis mokyklomis ir pan. Remiantis gauta informacija, buvo nurodytos reikšminės kategorijos ir priskirtos jas detalizuojančios subkategorijos, padedančios geriau įsigilinti į svarbiausius bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo aspektus (žr. 18 lentelė).

Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo siekiant didinti neįgaliųjų socialinę įtrauktį galimybės

Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo galimybės neįgaliųjų atstovų požiūriu		
Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų argumentai, iliustruojantys teiginiai
Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo intensyvumas	Intensyvus bendradarbiavimas	Turime bendradarbiavimo sutartį su biblioteka (R8); mūsų organizacija nuolat bendradarbiauja su viešąja biblioteka (R9); bendradarbiaujame dažnai, nes vykdome projektą (R10); bendravimas vyksta nuolat (R12);
	Periodiškas bendradarbiavimas	Bendradarbiaujame labai retai (R2); deja, bendradarbiavimas vyksta minimalus (R4); bendradarbiaujame periodiškai (R6); bendradarbiaujame pagal galimybes (R13);
	Bendradarbiavimas nevyksta	Neintensyvus, tačiau galėtume bendradarbiauti daugiau, esame tam atviri (R1); iki šiol nebendradarbiavome, bet šis tyrimas privertė susimąstyti apie galimybes bendradarbiauti (R7);
Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo sritys	Bendrų renginių organizavimas	renginių organizavime <...> (R3); vedame renginius <...> (R9); <...> vyksta bendri renginiai (R12); <...> bendrus renginius <...> (R13); rengiame savo renginius bibliotekos patalpose <...> (R15);
	Neįgaliųjų darbų parodų organizavimas	<...> parodos dažnai rengiamos neįgaliųjų darbų, jei yra vietos, bibliotekininkės skambina ir sako, jog galime surengti parodą (R8); <...> organizuojame mūsų narių darbų parodas (R9);
	Projektinės veiklos vykdymas	<...> projektinėje veikloje (R3); projektinėje veikloje, nes vykdome bendrą projektą (R10); <...> įgyvendinate bendrus projektus (R13);
	Neįgaliųjų užimtumo, edukacinių veiklų organizavimas	Organizuotas vienas bendras edukacinis renginys <...> (R4); organizuojant neįgaliųjų užimtumą, edukacines veiklas (R6); edukacinės veiklos <...> (R12); organizuojant senyvo amžiaus asmenų bei neįgaliųjų užimtumą, edukacines veiklas <...> (R13);
	Neįgaliųjų informacinio raštingumo ugdymas	Skaitmeninio raštingumo mokymai <...> (R8); Norėtume bendradarbiauti ir draugauti informavimo, mokymo ir kituose (R11);
Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo plėtojimo sritys	Projektinės veiklos vykdymas	Galėtume bendradarbiauti rengdami ir vykdydami projektus <...> (R1);) bendrų projektų vykdymas (R12); projektinės veiklos vykdyme <...> (R15);
	Bendrų renginių organizavimas	<...> organizuojant renginius <...> (R1); galėtume bendradarbiauti bendrų renginių, literatūrinių renginių <...> (R7);
	Edukacinių programų kūrimas	<...> kuriant edukacijas <...> (R1); socialiniai darbuotojai tikrai galėtų daugiau prisidėti kurdami edukacines, terapines veiklas (R4); <...> organizuojant edukacijas ir jas vykdant <...> galėtume bendrai kurti, o vėliau juose dalyvauti (R7); edukacinių, meno terapijos programų kūrimas, grupiniai kūrybiniai renginiai (R13);
	Darbuotojų kompetencijų tobulinimas	Galėtume patarti organizuojant mokymus, renkantis tematiką <...> (R1); visokeriopa pagalba (R11); <...> dalyvaujant bendruose mokymuose (R4);
Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo priemonės	Susitikimų, diskusijų organizavimas	<...> diskusijos, susitikimai (R7); galėtų būti daugiau susitikimų, diskusijų. (R8); galima būtų organizuoti apskritojo stalo diskusijas (R9); susitikimai su vadovais (R12); apskritojo stalo diskusijos (R13);
	Bendrų veiklų vykdymas	Susitikimai, bendros veiklos, dalijimasis patalpomis (R10); ten, kur dabar bendradarbiaujame, bendradarbiausime ir toliau (R14);
Neįgaliųjų organizacijų veiksmai, skatinantys neįgaliųjų įsitraukimą į bibliotekų veiklas	Neįgaliųjų skatinimas, motyvavimas	Mes stengiamės juos skatinti, motyvuoti <...> (R1); skatina apsilankyti tuos, kuriems fizinis judėjimas įmanomas (R4); Stengiamės skatinti dalyvauti renginiuose <...> (R7); siekiame įtraukti, išjudinti, per projektus, įvairias veiklas (R8);

	Informavimas apie bibliotekų paslaugas ir veiklas	Teikia informaciją apie bibliotekos paslaugas (R6); <...> persiunčiam informaciją (R7); savo draugijos internetiniame puslapyje skelbiame informaciją <...> (R9); dalijamės informacija apie bibliotekos renginius (R10);
	Transporto galimybių vykti į bibliotekas sudarymas	<...> nuvežame į renginius (R1); Stengiamės nuvežti draugijos autobusiuku į renginius <...> (R2);
	Bendradarbiavimas su bibliotekomis	Bendradarbiavimas su biblioteka (R11); skatiname savo padalinius, jų turime 7 iš viso, kuo daugiau bendradarbiauti su bibliotekomis (R14).
Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo galimybės bibliotekų vadovų požiūriu		
Bendradarbiavimo su neįgaliųjų organizacijomis sritys	Neįgaliųjų užimtumo organizavimas	Neįgaliųjų užimtumas <...> (R1); <...> organizuojant neįgaliųjų užimtumą <...> (R3); organizuojant neįgaliųjų užimtumą <...> (R9);
	Renginių neįgaliesiems organizavimas	<...> literatūriniai renginiai <...> (R1); vykdant bendrus renginius <...> (R2); bendradarbiaujame organizuodami renginius, parodas <...> (R4);
	Edukacinių veiklų neįgaliesiems organizavimas	<...> edukacijos ir kt. (R1); <...> kviečiant dalyvauti edukacinėse veiklose (R2); <...> vykdant edukacines veiklas <...> (R9);
	Projektinės veiklos vykdymas	<...> įgyvendinant projektus <...> (R2); <...> įgyvendinant projektus (R7); <...> įgyvendinant bendrus projektus (R9);
Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo plėtojimo sritys	Bendrų renginių organizavimas	<...> organizuojant renginius <...> (R1); organizuojant bendrus renginius <...> (R5); <...> organizuojant renginius <...> (R9);
	Projektinės veiklos vykdymas	Bendradarbiavimas galėtų būti plėtojamas rengiant bendrus projektus <...> (R2); Bendraujama rengiant projektus tiek vietinius, tiek tarptautinius <...> (R8);
	Darbuotojų kompetencijų tobulinimas	<...> tobulinant darbuotojų kompetenciją (R1); <...> tobulinant darbuotojų kompetencijas <...> (R2); <...> tobulinant darbuotojų kompetencijas (R5); <...> tobulinti darbuotojų kompetencijas (R8);
Bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimo priemonių plėtojimas	Diskusijų, susitikimų organizavimas	<...> rengiant apskritojo stalo diskusijas (R2); rengti susitikimus bibliotekose su neįgaliųjų organizacijų atstovais, diskutuojant, kokių paslaugų bibliotekoje norėtų neįgalieji (R8); rengti apskritojo stalo diskusijas, susitikimus, skirtus veiklų kūrimui (R10).

Išanalizavus per tyrimą gautą informaciją, šioje srityje išryškėjo labai panašus neįgaliųjų atstovų ir bibliotekų vadovų požiūris į esamą bendradarbiavimo situaciją ir jo plėtojimo perspektyvas – šiuo metu bendradarbiavimas dažniausiai vyksta *organizuojant bendrus renginius, edukacines ir informacines veiklas, įgyvendinant bendrus projektus*. Informantų nuomone, jų tarpusavio bendradarbiavimas galėtų būti plėtojamas *vykdant projektines veiklas, organizuojant bendrus renginius, kuriant edukacines programas bei tobulinant darbuotojų kompetencijas*.

Remiantis tyrimu, galima teigti, jog *neįgaliųjų organizacijų ir Šiaulių regiono bibliotekų bendradarbiavimo intensyvumas yra labai įvairus* – vienos neįgaliųjų organizacijos su bibliotekomis nurodė bendradarbiaujančios *intensyviai*, turi pasirašiusios bendradarbiavimo sutartis, vykdo bendrus projektus, kai kurios su bibliotekomis bendradarbiauja *retai*, kitos nurodė, jog su bibliotekomis *nebendradarbiauja*, tačiau *pageidautų tai daryti* ateityje. Kai kurių organizacijų vadovai pripažino, jog būtent šis tyrimas paskatino susimąstyti apie bendradarbiavimo su bibliotekomis galimybes. Ši informacija leidžia daryti prielaidą, jog bibliotekos turėtų išnaudoti neįgaliųjų organizacijų išreikštą norą bendradarbiauti ir megzti platesnius bendradarbiavimo ryšius su šiomis organizacijomis. Pagrindinės sritys, kuriose šiuo metu vyksta neįgaliųjų organizacijų ir Šiaulių regiono bibliotekų bendradarbiavimas, yra *bendrų renginių, tarp jų neįgaliųjų darbų parodų, edukacinių veiklų, skaitmeninio raštingumo bei neįgaliųjų užimtumo veiklų vykdymas, bendrų projektų įgyvendinimas*. Svarbu paminėti, jog šioje srityje išryškėjo panašus neįgaliųjų atstovų ir bibliotekų vadovų

požiūris į tarpusavio bendradarbiavimo plėtojimą. Informantai nurodė esmines sritis, kuriose galėtų būti plėtojamasi neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų bendradarbiavimas – tai *projektinės veiklos vykdymas, bendrų renginių organizavimas, edukacinių programų kūrimas ir darbuotojų kompetencijų tobulinimas*, o priemonės šiam bendradarbiavimui plėtoti galėtų būti *susitikimų, diskusijų organizavimas ir bendrų veiklų vykdymas*. Šios sritys iš esmės atspindi tas sritis, kuriose bendradarbiavimas jau vyksta, tai sukuria prielaidas tolesniam bendradarbiavimo vykdymui šiose srityse, tačiau svarbu pažymėti, jog neįgaliųjų organizacijų vadovai išreiškė pageidavimą, kad būtų *įtraukti į paslaugų planavimo bei kūrimo procesą* ir nurodė *galintys prisidėti tobulinant bibliotekų darbuotojų kompetencijas*. Šie aspektai įgalina plėsti bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimą įtraukiant neįgaliųjų atstovus į bibliotekų paslaugų planavimo, kūrimo bei darbuotojų kompetencijų tobulinimo veiklas.

Šioje kategorijų grupėje buvo nurodyta papildoma *neįgaliųjų organizacijų veiksmų, skatinančių neįgaliųjų įsitraukimą į bibliotekų veiklas*, kategorija, nes siekiant didinti bibliotekų socialinę įtrauktį būtinas aktyvesnis neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų palaikymas ir iniciatyva įtraukti neįgaliuosius į bibliotekų veiklas bei skatinti jų dalyvavimą šiose veiklose. Svarbu paminėti, jog *neįgaliųjų organizacijų iniciatyvos svarbą* akcentavo bibliotekų vadovai kalbėdami apie bendrų veiklų inicijavimą ir vykdymą. Neįgaliųjų organizacijos, būdamos arčiausiai neįgaliųjų ir juos vienydamos, gali paskatinti aktyvesnę neįgaliųjų dalyvavimą bibliotekų veiklose skleidamos informaciją apie bibliotekų renginius, pasirūpindamos neįgaliųjų atvykimu į bibliotekas ir bendradarbiaudamos su bibliotekomis. Tai dar kartą parodo, jog šioje srityje ypač svarbus kiek įmanoma glaudesnis bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimas.

4.3.8. Bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimas

Paslaugų viešinimo kategorijų grupėje svarbus neįgaliųjų ir jų atstovų informavimas apie jiems skirtas bibliotekų paslaugas. Šioje srityje nurodytos reikšminės kategorijos ir jas detalizuojančios subkategorijos pateiktos 19 lentelėje.

19 lentelė

Bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimas

Bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimas neįgaliųjų atstovų požiūriu		
Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų argumentai, iliustruojantys teiginiai
Informacijos šaltiniai, kuriuose neįgalieji randa informaciją	Socialiniai tinklai	Feisbuke yra drauguose ir viską mato (R2); sužinome iš interneto, feisbuke esame drauguose su biblioteka, tai viską žinome (R8); bibliotekos feisbuko paskyroje <...> (R10);
	Bibliotekos tinklalapis	bibliotekos tinklalapyje (R3); bibliotekos tinklalapyje <...> (R7); mūsų nariai visą informaciją randa bibliotekos tinklalapyje <...> (R9); <...> sužinome tiesiai iš žmonių, nes mažas miestelis (R10);
	El. paštas	Gauname kvietimus asmeniškai el. paštu <...> (R5); <...> siunčia el. paštu registruotiems vartotojams informaciją apie būsimus renginius (R10);
	Spauda	Skrajutėse, spausdintuose skelbimuose (R1); <...> spaudoje (R7); <...> rajoninėje spaudoje <...> (R9); <...> vietinėje spaudoje <...> (R10);
	Biblioteka	<...> tiesiogiai bibliotekose (R14); pačioje bibliotekoje <...> (R15);
	Bibliotekos darbuotojai	<...> sužinome tiesiai iš žmonių, nes mažas miestelis (R10); dažniausiai apie renginius paslaugų gavėjams praneša darbuotojai, vyksta tiesioginis bendravimas su bibliotekininkais (R12);
Informacijos pakankumas	Kai kurioms organizacijoms informacijos pakanka	informacijos pakanka (R8); teigiamai (informacijos pakanka) (R9); informacijos visiškai pakanka (R10); pakankamas (R12); teigiamai (R13); informacijos pakanka (R14);

	Kai kurioms organizacijoms informacijos trūksta	Ne visa informacija mus pasiekia (R1); galėtų būti didesnis (R4); prastas (R11); labai trūksta informacijos (R15);
Neįgaliesiems aktualiausia informacija	Informacija apie renginius	Aktualiausia konkreči informacija apie renginius (R4); Apie <...> būsimus renginius <...> (R7); <...> renginius (R8); mūsų nariams aktuali informacija apie paskaitas sveikatos tema, koncertus, knygų pristatymus, parodas <...> (R9); <...> renginiai <...> (R12);
	Informacija apie naujas knygas	Labai trūksta informacijos apie naujas knygas, kas naujo gauta, ką būtų galima paskaityti (R7);
	Informacija apie edukacijas	<...> edukacijas <...> (R7); edukacijos <...> (R12);
Informacijos prieinamumo tobulinimo galimybės	Informacijos siuntimas tiesiogiai neįgaliųjų organizacijoms el. paštu	Pageidautume informaciją gauti el. paštu (R7); <...> manau, kad būtų naudinga informaciją gauti draugijos el. paštu (R9); el. paštu (R13); <...> norėtume gauti draugijos el. paštu (R15).
Bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimas bibliotekų vadovų požiūriu		
Informacijos šaltiniai, kuriuose bibliotekos viešina informaciją	Socialiniai tinklai	<...> feisbuko paskyroje <...> (R1); <...> socialiniame tinkle <...> (R2); <...> savo ir neįgaliųjų socialiniuose tinkluose (R8);
	Bibliotekos tinklalapis	<...> bibliotekos tinklalapyje <...> (R1); Dažniausiai renginiai viešinami bibliotekos tinklalapyje <...> (R2); bibliotekos svetainės tinklalapyje (R9);
	Neįgaliųjų organizacijų tinklalapiai	<...> neįgaliųjų organizacijų tinklalapiuose <...> (R8);
	Spauda	<...> spaudoje <...> (R1); <...> žiniasklaidos portaluose ir <...> spaudoje <...> (R4); <...> spaudoje (R6);
	Rajono savivaldybės tinklalapis	<...> rajono savivaldybės tinklalapis <...> (R4);
	Televizija	<...> televizijoje <...> (R6); <...> regiono televizijoje <...> (R9);
	El. paštas	<...> elektroniniu paštu <...> (R1); <...> rašydami el. paštu <...> (R2); <...> siunčiame informaciją el. paštu tiesiogiai organizacijoms, <...> informuojame ir asmeniškai el. paštu (R4);
	Telefonas	Neįgaliųjų organizacijas informuojame tiesiogiai, skambindami <...> (R2); <...> jeigu yra pageidavimas, informuojame ir asmeniškai <...> telefonu (R4).

Remiantis tyrimu, galima teigti, jog neįgaliųjų atstovai informacijos apie bibliotekų paslaugas pakankamumą vertina nevienareikšmiškai – vieniems informacijos *pakanka*, o kitiems – *trūksta*. Neįgaliųjų atstovai informaciją apie bibliotekų paslaugas dažniausiai randa *socialiniuose tinkluose, bibliotekų tinklalapiuose, spaudoje, sužino pačiose bibliotekose, iš bibliotekų darbuotojų arba* gauna tiesiogiai *el. paštu*. Tuo tarpu bibliotekų vadovai nurodė, jog dažniausiai informaciją apie bibliotekų paslaugas viešina *socialiniuose tinkluose, bibliotekų tinklalapiuose, neįgaliųjų organizacijų tinklalapiuose, spaudoje, televizijoje*, siunčia *el. paštu* arba perduoda *telefonu*. Šie informantų įvardyti informacijos šaltiniai yra labai panašūs, tačiau neįgaliesiems aktualesnis tiesioginis informacijos gavimo būdas, kai sudaromos galimybės informaciją gauti tiesiogiai bibliotekose iš darbuotojų arba elektroniniu paštu.

Svarbu pažymėti, jog neįgalieji naudojami skirtingais informacijos šaltiniais – kai kuriems jų priimtinausi socialiniai tinklai, bibliotekų tinklalapiai arba el. paštas – galima teigti, jog šiuos šaltinius renkasi tie neįgalieji, kurie aktyviau naudojami internetu. Tiems, kurie nesinaudoja internetu arba juo naudojami labai retai, patogiau informaciją gauti per spaudą, tiesiogiai bibliotekose arba sužinoti iš bibliotekų darbuotojų. Svarbu paminėti, jog neįgaliųjų atstovų nevienareikšmiškas informacijos apie bibliotekų paslaugas pakankamumo įvertinimas gali būti nulemtas neįgaliųjų organizacijų bei bibliotekų tarpusavio bendradarbiavimo pobūdžio. Intensyviai su bibliotekomis bendradarbiaujančios organizacijos yra labiau

įtrauktos į bibliotekų veiklą, todėl jas pasiekia daugiau informacijos, tuo tarpu su bibliotekomis nebendradarbiaujančios organizacijos mažiau žino apie bibliotekų siūlomas veiklas neįgaliesiems. Remiantis neįgaliųjų atstovų nuomone, *neįgaliesiems aktualiausia informacija* yra apie bibliotekų *renginius, naujas knygas* bei *edukacijas*, o informacijos prieinamumą neįgaliesiems galėtų padidinti *tiesiogiai neįgaliųjų organizacijoms el. paštu atsiunčiama* informacija apie būsimus renginius, edukacines veiklas ir pan. Šią informaciją papildė Koller ir kt. (2018) išvalgos, jog greta paslaugų viešinimo įvairiais komunikacijos kanalais bibliotekose gali būti organizuojamos atvirų durų dienos, per kurias neįgalieji ir jų atstovai galėtų apsilankyti ir susipažinti su jiems skirta įranga, informacijos šaltiniais, renginiais ir kitomis veiklomis. Šios priemonės padėtų efektyvinti bibliotekų paslaugų viešinimo veiklas ir pasiekti daugiau neįgalių asmenų, jų artimųjų bei jiems atstovaujančių organizacijų.

4.3.9. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog šiandien *bibliotekos tampa bendruomenės centrais*, kuriuose organizuojamas visuomenės skaitmeninio raštingumo ugdymas, mokymosi visą gyvenimą, kultūrinių, informacinių veiklų vykdymas, taip prisidedama mažinant socialinę atskirtį. Šios veiklos *aktualizuoja socialinio bibliotekų vaidmens svarbą*, tai iš bibliotekų reikalauja prisiimti *socialinę atsakomybę* ir didinti *organizacinę įtrauktį*, nes tik įtraukios bibliotekos gali užtikrinti visiems be išimties asmenims lygias galimybes dalyvauti veiklose, patenkinti skirtingų visuomenės grupių, tarp jų ir neįgaliųjų, poreikius. Tačiau neįgaliųjų lankymąsi bibliotekose dažnai riboja tiek *objektyvūs* (negalios pobūdis, nepritaikyta infrastruktūra ir kt.), tiek *subjektyvūs* (motyvacijos stoka, neigiamas visuomenės požiūris ir kt.) veiksniai, o vienas būdų šioms kliūtims įveikti yra bibliotekų įtraukties didinimas tobulinant bibliotekų aplinką, darbuotojų kompetencijas atsižvelgiant į neįgaliųjų poreikius ir nuomonę, organizuojant visuomenės švietimo tematikai skirtus renginius ir pan.

Šis tyrimas parodė, jog *nacionaliniu ir savivaldos* lygmeniu neįgaliosius atstovaujantys asmenys labiausiai pasigenda *teisinio bibliotekų įpareigojimo didinti neįgaliųjų įtrauktį, didesnio finansavimo bibliotekų infrastruktūros pritaikymui* bei *neįgaliųjų kultūrinių poreikių tenkinimui*. Bibliotekų vadovams trūksta aiškesnio *neįgaliųjų įtraukties* bei *dalyvavimo kultūriniame gyvenime* teisinio reglamentavimo, *neįgaliųjų poreikių tyrimo* šalies ir savivaldos mastu, *didesnio finansavimo bibliotekų aplinkos pritaikymui, informacijos šaltinių įsigijimui* bei *darbuotojų kompetencijų tobulinimui*. Tuo tarpu neįgaliųjų įtrauktis į bibliotekų veiklas *organizaciniu* lygmeniu gali būti didinama tobulinant bibliotekų valdymą, aplinkos pritaikymą, informacijos šaltinių bei paslaugų atitiktį neįgaliųjų poreikiams, tobulinant darbuotojų kompetencijas, plėtojant bibliotekų bendradarbiavimą su neįgaliųjų organizacijomis bei aktyviau viešinant informaciją apie bibliotekų paslaugas negalią turintiems asmenims.

Tyrimo metu paaiškėjo, *jog organizacinio valdymo* srityje bibliotekos turėtų daugiau dėmesio skirti neįgaliųjų ir jų atstovų, vienos iš bibliotekų socialinių dalininkų grupių, įtraukimui į bibliotekų paslaugų planavimo, kūrimo bei vertinimo veiklas, sudarant galimybę neįgaliųjų atstovams išsakyti pastabas bei išvalgas galimam paslaugų tobulinimui. Remiantis informantų nuomone, galima teigti, jog neįgaliųjų atstovai *Šiaulių regiono bibliotekų paslaugas vertina teigiamai*. Tačiau pažymėtina, jog *nėra atliekamos neįgaliųjų apklausos*, kurios padėtų objektyviai įvertinti bibliotekų paslaugų ir neįgaliųjų poreikių atitiktį, o neįgaliųjų atstovai *nėra įtraukiami į bibliotekų paslaugų kūrimo ir įgyvendinimo procesą*. Panašios tendencijos pastebimos ir analizuojant bibliotekų vadovų nuomonę. Bibliotekų vadovų teigimu, bibliotekos ir neįgaliosius atstovaujančios organizacijos *bendradarbiauja pakankamai intensyviai*, tačiau tik *nedidelė dalis bibliotekų įtraukia neįgaliosius į paslaugų kūrimo veiklas*. Didesnė dalis bibliotekų su neįgaliųjų organizacijomis *bendradarbiauja vykdydami jau sukurtas veiklas*, kuomet neįgalieji dalyvauja bibliotekų renginiuose, mokymuose ir pan.

Aplinkos pritaikymo srityje išryškėjo bibliotekų infrastruktūros pritaikymo skirtingas negalias turintiems asmenims svarba. Šioje srityje taip pat svarbus neįgaliųjų poreikius atitinkančios technologinės įrangos įsigijimas bei virtualių paslaugų plėtojimas, galintis padidinti bibliotekų paslaugų prieinamumą

neįgaliesiems. Analizuojant informantų pateiktą informaciją išryškėjo faktai, jog neįgaliųjų atstovai Šiaulių regiono bibliotekų *infrastruktūros bei technologinės įrangos pritaikymą* neįgaliesiems iš esmės *vertina teigiamai* bei pastebi, jog neįgaliųjų atvykimą į bibliotekas dažnai riboja ir *išoriniai veiksniai*, tokie kaip nepritaikyta miestų ar rajonų infrastruktūra bei lėšų transportui trūkumas. Bibliotekų vadovų teigimu, Šiaulių regiono bibliotekų *infrastruktūra bei technologinė įranga nėra pakankamai pritaikyta* neįgaliesiems. Jų nuomone, dar yra daug tobulintinų sričių. Neįgaliųjų atstovai bei bibliotekų vadovai vieningai teigė, jog *infrastruktūros bei technologinės įrangos nepritaikymo* problema ryškiausia *rajonuose esančiose bibliotekose*. Informantų nuomonės sutampa vertinant bibliotekų aplinkos atitiktį skirtingas negalias turinčių asmenų poreikiams. Jų nuomone, dažniausiai su *infrastruktūros bei technologinės įrangos nepritaikymo problemomis* susiduria *judėjimo, regėjimo* bei *klausos* negalią turintys asmenys.

Bibliotekų *paslaugų neįgaliesiems* sritis apima *informacijos šaltinių* bei *kultūrinių, edukacinių ir informacinių renginių* atitiktį neįgaliųjų poreikiams. Remiantis tyrimo metu gauta informacija, galima teigti, jog neįgaliųjų atstovai Šiaulių regiono bibliotekų *informacijos šaltinių* ir neįgaliųjų poreikių *atitiktį vertina teigiamai*, tačiau pastebi, jog labiausiai knygų trūksta *regėjimo* bei *psichinę* negalią turintiems asmenims. Bibliotekų vadovų teigimu, bibliotekose yra *periodiškai vykdomas* neįgaliesiems pritaiktų *informacijos šaltinių fondo atnaujinimas*, tačiau šį procesą labiausiai riboja *menka neįgaliesiems pritaiktų informacijos šaltinių pasiūla* šalies mastu. Vertinant *informacijos šaltinių prieinamumą* informantų nuomonės išsiskyrė. Bibliotekų vadovų teigimu, informacijos šaltinių prieinamumas neįgaliesiems yra užtikrinamas *teikiant nuotoline paslaugas*, pristatant knygas į neįgaliesiems patogias vietas. Tačiau neįgaliųjų atstovų nuomone, *šios paslaugos yra tobulintinos*, nes dalis neįgaliųjų nėra informuoti apie galimybes knygas gauti į namus, nesudaromos galimybės knygas paimti neįgaliųjų artimiesiems. Tačiau informantų nuomonės sutapo dėl bibliotekų paslaugų neįgaliesiems prieinamumo didinimo panaudojant tokias priemones, kaip *mobilies bibliotekos steigimas, elektroninių knygų populiarinimas ir neįgaliųjų skaitmeninio raštingumo ugdymas*.

Renginių organizavimo srityje neįgaliųjų atstovų ir bibliotekų vadovų nuomonės sutapo. Informantų teigimu, neįgaliesiems yra aktualūs visi Šiaulių regiono bibliotekų siūlomi renginiai – *informaciniai, kultūriniai, literatūriniai ir edukaciniai* užsiėmimai. Ši renginių įvairovė bei nevienalytiškumas rodo, jog neįgaliesiems yra aktualūs skirtingų tipų bibliotekų organizuojami renginiai neišskiriant konkrečios srities. Tačiau organizuodamos renginius bibliotekos turėtų pasirūpinti jų prieinamumu tiek gyvai, tiek nuotoliniu būdu. Renginių organizavimo srityje tyrimo metu išryškėjo poreikis bibliotekose organizuoti negalios pažinimui skirtus renginius. Remiantis neįgaliųjų atstovų nuomone, tokie renginiai prisidėtų prie *visuomenės švietimo* bei *didintų visuomenės toleranciją*. Kaip parodė šis tyrimas, būtent visuomenės tolerancijos stoka yra viena iš priežasčių, lemiančių neįgaliųjų nenorą lankytis bibliotekose.

Svarbi sritis vertinant bibliotekų paslaugas neįgaliesiems yra *darbuotojų kompetencijų pakankamumas*. Remiantis tyrimo metu gauta informacija, galima teigti, jog Šiaulių regiono bibliotekų darbuotojų kompetencijos neįgaliųjų atstovų požiūriu yra vertinamos dviprasmiškai. Dalies darbuotojų kompetencijos yra *vertinamos teigiamai*, tačiau dalies – *neigiamai*, ypač negalios pažinimo bei tolerancijos srityse. Tuo tarpu bibliotekų vadovų pateikta informacija rodo, jog jų darbuotojai *kompetencijas tobulina įvairiuose tam skirtuose renginiuose, projektinės veiklos metu, dalindamiesi gerąja patirtimi* su kitomis bibliotekomis. Tačiau bibliotekų vadovai pažymėjo, jog darbuotojų kompetencijų tobulinimą *riboja didelis darbuotojų užimtumas* bei *lėšų stoka*. Išanalizavus per tyrimą gautą informaciją, galima teigti, jog *neįgaliuosius atstovaujančios organizacijos galėtų patarti bibliotekoms renkantis mokymų tematikas, pasidalyti gerąja patirtimi, prisidėti prie bendrų mokymų bibliotekininkams ir neįgaliųjų organizacijų atstovams organizavimo, galėtų būti organizuojami bendri kompetencijų tobulinimo renginiai*, nes tokie mokymai yra aktualūs ne tik bibliotekininkams, bet ir kitiems su neįgaliaisiais dirbantiems asmenims. Neįgaliųjų organizacijų *ižvalgos* renkantis mokymų tematiką, pasidalijimas gerąja patirtimi leistų bibliotekoms pasirinkti su neįgaliųjų aptarnavimo problematika glaudžiai susijusius mokymus ar kitus kompetencijų tobulinimo būdus darbuotojams.

Neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų tarpusavio *bendradarbiavimo* srityje išryškėjo labai panašus neįgaliųjų atstovų ir bibliotekų vadovų požiūris į esamą bendradarbiavimo situaciją bei jo plėtojimo

perspektyvas. Informantų teigimu, šiuo metu neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų bendradarbiavimas dažniausiai vyksta *organizuojant bendrus renginius, edukacines ir informacines veiklas, įgyvendinant bendrus projektus*. Informantų nuomone, bendradarbiavimas galėtų būti plėtojamas *vykdant projektines veiklas, organizuojant bendrus renginius, kuriant edukacines programas bei tobulinant darbuotojų kompetencijas*. Svarbu pažymėti, jog neįgaliųjų organizacijų vadovai išreiškė pageidavimą, kad būtų *įtraukti į paslaugų planavimo bei kūrimo procesą ir nurodė galintys prisidėti tobulinant bibliotekų darbuotojų kompetencijas*. Šie aspektai įgalina plėsti bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimą įtraukiant neįgaliųjų atstovus į bibliotekų paslaugų planavimo, kūrimo bei darbuotojų kompetencijų tobulinimo veiklas.

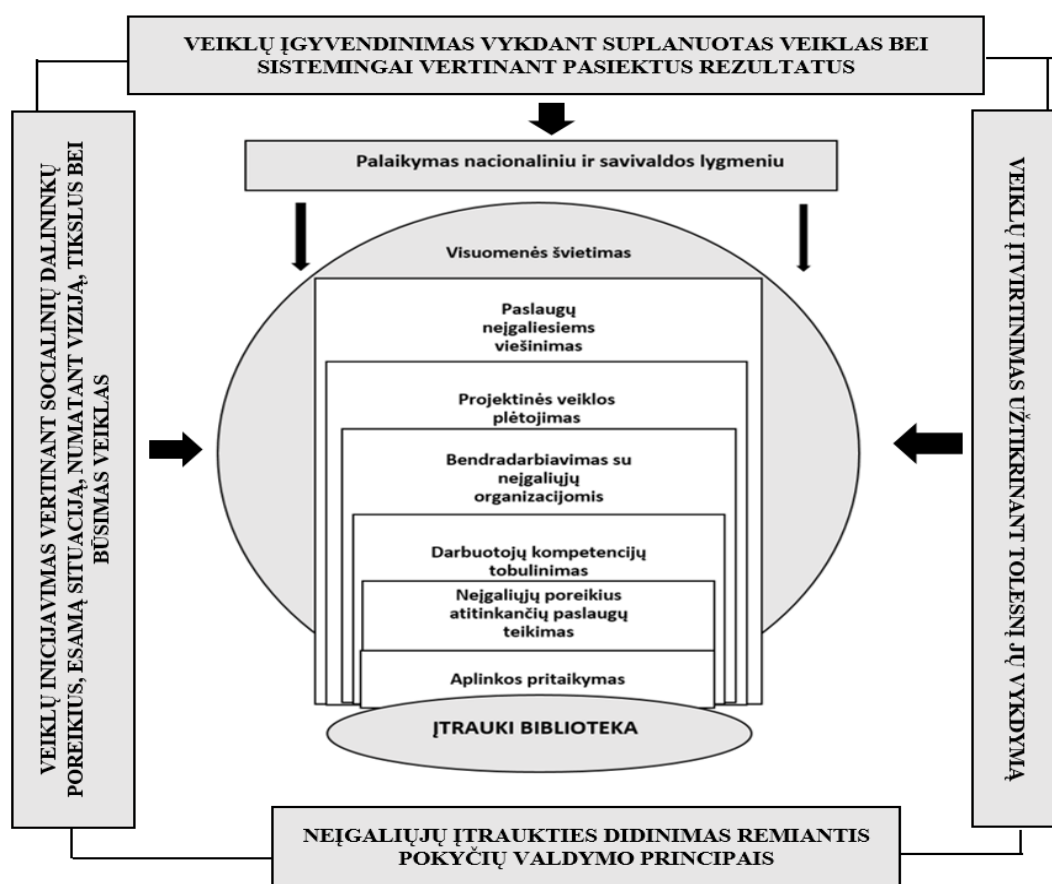
Paslaugų viešinimo srityje išryškėjo neįgaliųjų organizacijų pageidavimas tiesiogiai gauti informaciją apie bibliotekų paslaugas. Ši informacija paskatintų aktyvesnį neįgaliųjų įsitraukimą į bibliotekų veiklas. Per tyrimą gauta informacija leidžia teigti, jog neįgaliųjų atstovai informacijos apie bibliotekų paslaugas pakankamumą vertina nevienareikšmiškai. Daliai informacijos pakanka, o daliai – trūksta. Neįgaliųjų atstovai informaciją apie bibliotekų paslaugas dažniausiai randa socialiniuose tinkluose, bibliotekų tinklalapiuose, spaudoje, sužino pačiose bibliotekose, iš bibliotekų darbuotojų arba gauna tiesiogiai el. paštu. Tuo tarpu bibliotekų vadovai nurodė, jog dažniausiai informaciją apie bibliotekų paslaugas viešina socialiniuose tinkluose, bibliotekų tinklalapiuose, neįgaliųjų organizacijų tinklalapiuose, spaudoje, televizijoje, siunčia el. paštu arba perduoda telefonu. Šie informantų įvardinti informacijos šaltiniai yra labai panašūs. Tačiau daliai neįgaliųjų aktualesnis tiesioginis informacijos gavimo būdas, kuomet sudaromos galimybės informaciją gauti tiesiogiai.

Apibendrinant Šiaulių regiono bibliotekų veiklos dokumentų ir neįgaliųjų atstovų bei bibliotekų vadovų nuomonės tyrimo rezultatus, galima teigti, jog neįgaliųjų įtraukties didinimo procese Šiaulių regiono bibliotekoms trūksta nuoseklaus ir tinkamo valdymo. Taip pat pastebimas socialinių dalininkų įtraukties į bibliotekų paslaugų planavimo, kūrimo, įgyvendinimo bei vertinimo etapus trūkumas. Bibliotekų metiniuose veiklos planuose pasigendama konkretesnio su paslaugomis neįgaliesiems susijusio veiklų įvardijimo, priemonių, orientuotų į bibliotekų paslaugų tobulinimą skirtingas negalias turintiems asmenims, darbuotojų kompetencijų ugdymą, numatymo. Taip pat pasigendama veikloms įgyvendinti reikalingų žmogiškųjų, finansinių ir materialinių išteklių įvardijimo – šios priemonės leistų kompleksiskai planuoti visų su įtraukties bibliotekos kūrimu susijusių veiklų įgyvendinimą, įgalintų didinti bibliotekų socialinę įtrauktį. Metinėse veiklos ataskaitose pasigendama išsamesnio neįgaliesiems suteiktų paslaugų įvardijimo. Skirtingų metų bibliotekų veiklos dokumentuose dažnai kartojasi ta pati informacija, pakeičiami tik skaičiai ar renginių pavadinimai. Tai rodo, jog mažai dėmesio skiriama naujų paslaugų neįgaliesiems planavimui ar esamų paslaugų tobulinimui. Nepaisant to, jog visos bibliotekos teikia informacines, kultūrinės ir edukacines paslaugas neįgaliesiems, pagal galimybes tobulina infrastruktūrą bei technologinę įrangą, rūpinasi darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu, bendradarbiauja su neįgaliųjų organizacijomis bei viešina savo paslaugas, tačiau šiose srityse yra daug tobulintinų aspektų. Bibliotekų, ypač esančių regionuose, infrastruktūra bei technologinė įranga nėra pritaikyta neįgaliųjų poreikiams. Neįgaliesiems trūksta jų poreikius atitinkančių knygų, nepakankamai išplėtos nuotolinės ir virtualios bibliotekų paslaugos, renginiai netransliuojami tiesiogiai. Pastebima, jog kai kurių bibliotekų darbuotojams trūksta kompetencijų neįgaliųjų aptarnavimo srityje. Neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų bendradarbiavimas yra pakankamai aktyvus, tačiau bendradarbiaujama dažniausiai tik vykdant veiklas (neįgalieji atvyksta į bibliotekų renginius), o ne jas kuriant. Informacijos viešinimo srityje pastebima, jog dalies neįgaliųjų informacija apie bibliotekų paslaugas nepasiekia.

Šios problemos gali būti sprendžiamos didinant neįgaliųjų įtrauktį į Šiaulių regiono bibliotekų veiklas. Siekiant didinti bibliotekų socialinę įtrauktį ir tobulinti pasaugas neįgaliesiems reikia nuosekliai įgyvendinti pokyčius šioje srityje. Socialiai įtraukties bibliotekos kūrimo procese svarbus nuoseklus su paslaugomis neįgaliesiems susijusių veiklų (aplinkos ir paslaugų pritaikymo, darbuotojų kompetencijų tobulinimo, bendradarbiavimo su neįgaliųjų organizacijomis bei paslaugų viešinimo) planavimas, vykdymas ir pasiektų rezultatų įtvirtinimas. Šiame procese ypatingai svarbus neįgaliųjų ir jų atstovų, vienos iš bibliotekos socialinių dalininkų grupių, poreikių vertinimas bei jų įtraukimas į paslaugų planavimo, kūrimo ir įgyvendinimo veiklas.

4.4. Neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelio įgyvendinimo galimybės Šiaulių regiono bibliotekose ir paslaugų neįgaliesiems tobulinimo kryptys

Bibliotekų veiklos kontekste neįgaliųjų įtraukties didinimo procesas yra nulemtas išorinių (valstybės politika, strateginių dokumentų nuostatos, skirtingų visuomenės grupių poreikiai) ir vidinių (bibliotekų vaidmenų, vidinės kultūros, socialinių dalininkų poreikių kaita) veiksnių, kurie reikalauja gebėjimo valdyti bei sėkmingai įgyvendinti pokyčius šioje srityje. Taigi galima teigti, jog neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimas turi būti valdomas kaip organizacinis pokytis. Šioje srityje pokyčiai yra siejami su esminėmis neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelio kategorijomis – *valdymu, aplinkos ir paslaugų pritaikymu neįgaliesiems, darbuotojų kompetencijų tobulinimu, bendradarbiavimu su neįgaliųjų organizacijomis* bei *paslaugų viešinimu*. Teorinis neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelis, remiantis per empirinį tyrimą gautais duomenimis, buvo modifikuotas ir papildytas naujomis, tyrime išryškėjusiomis kategorijomis – *pokyčių valdymu, projektinės veiklos plėtojimu, visuomenės švietimu* bei *nacionalinio ir savivaldos lygmens palaikymu*. Šių kategorijų visuma leidžia numatyti praktines modelio įgyvendinimo ir paslaugų neįgaliesiems tobulinimo galimybes Šiaulių regiono bibliotekose (žr. 14 pav.).



14 pav. Neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelis

Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis Gibson (2006), Hayes (2010), Bold (2011), Kaeding (2015), Young (2018), Kaunda, Chizwina, (2019) bei empirinio tyrimo duomenimis

Šiame paveiksle pavaizduotas teorinio ir empirinio tyrimo duomenimis pagrįstas *neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelis*, kurio įgyvendinimas gali prisidėti didinant bibliotekų įtrauktį ir tobulinant paslaugas neįgaliesiems. Išanalizavus Šiaulių regiono neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų vadovų teiginius, pažymėtina, jog bibliotekų įtraukties didinimo aktualumas gali būti grindžiamas besikeičiančių visuomenės ir

bibliotekų socialinių dalininkų poreikių, kurie nulemia ir bibliotekų vaidmenų kaitą akcentuojant *socialinio vaidmens* svarbą. Įgyvendindamos šį vaidmenį bibliotekos suvokiamos kaip *bendruomenės centrai, teikiantys informacines, kultūrinės bei edukacines veiklas ir sudarantys galimybes jose dalyvauti įvairių visuomenės grupių atstovams, tarp jų ir neįgaliesiems*.

Esminė neįgaliosius įtraukiančios bibliotekos modelio kategorija, neatsiejama nuo kitų kategorijų įgyvendinimo, yra organizacijos *pokyčių valdymas*, kuris apima tris subkategorijas, atitinkančias esminius pokyčių valdymo etapus – paslaugų neįgaliesiems inicijavimą, įgyvendinimą bei įtvirtinimą. Atlikta Šiaulių regiono bibliotekų veiklos dokumentų analizė parodė, jog paslaugų neįgaliesiems *inicijavimo* srityje bibliotekos *neskiria pakankamai dėmesio neįgaliųjų naudojimosi bibliotekų paslaugomis situacijai įvertinti ir neįgaliųjų poreikiams identifikuoti*. Šiaulių regiono neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų vadovų nuomonės analizė leido papildyti šią informaciją faktais, jog daugumoje bibliotekų *neįgaliųjų ir jų atstovų*, kaip vienos iš socialinių dalininkų grupių, *įtraukimas į bibliotekų paslaugų kūrimo bei vertinimo veiklas yra nepakankamas*, taip pat *nėra atliekami neįgaliųjų nuomonės tyrimai*. Paslaugų neįgaliesiems tobulinimas labai retai numatomas bibliotekų *misijoje, vizijoje ar kaip vienas iš veiklos tikslų*. Dažniausiai neįgaliesiems skirtos paslaugos įvardijamos nurodant *uždavinius, priemones arba veiklas*, tačiau šios paslaugos nedetalizuojamos, nenumatomi (arba numatomi tik vienos srities) *pažangą matuojantys rodikliai*. Taip pat mažai dėmesio skiriama pokyčių įgyvendinimui reikalingų *intervencijų*, tokių kaip *darbuotojų mokymas, pokyčių komunikavimas* ir pan., numatymui.

Situacijos gerinimo galimybės: *neįgaliųjų įtraukimas į paslaugų planavimo ir kūrimo veiklas (rengiant diskusijas, kuriant darbo grupes), jų poreikių tyrimas, labiau akcentuota neįgaliųjų įtraukties svarba formuluojant bibliotekų veiklos kryptis ir tikslus, detalesnis paslaugų neįgaliesiems įvardijimas metiniuose veiklos planuose, pasirinktų intervencijų (pvz. darbuotojų mokymų) bei siektinų rezultatų numatymas ir pasiektų rezultatų stebėseną* leistų kompleksiskai planuoti neįgaliųjų įtraukčiai didinti skirtas veiklas.

Remiantis bibliotekų veiklos dokumentų analizės rezultatais paslaugų neįgaliesiems *įgyvendinimo* srityje, pažymėtina, jog *informacinių, kultūrinių ir edukacinių* paslaugų neįgaliesiems teikimas yra pagrindinė veikla, kurią per penkerių metų laikotarpį vis intensyviau vykdo visos bibliotekos, pastebimas ir *bendradarbiavimo* su neįgaliųjų organizacijomis intensyvėjimas. Bibliotekų *darbuotojai kvalifikaciją* šioje srityje kelia *periodiškai* atsižvelgdami į tokių kvalifikacijos tobulinimo renginių pasiūlą iš kitų institucijų. Tuo tarpu *projektinė veikla*, susijusi su paslaugomis neįgaliesiems, *nėra intensyvi*, tačiau matomos šios veiklos plėtojimo perspektyvos. Akcentuotina, jog bibliotekų veiklos dokumentuose kasmet pateikiama labai panaši arba identiška informacija pakeičiant tik kai kuriuos aspektus – tai rodo, jog mažai dėmesio skiriama naujoms veikloms planuoti ar esamoms tobulinti.

Situacijos gerinimo galimybės: *aktyvesnis neįgaliųjų įtraukimas į paslaugų įgyvendinimo (kartu organizuojant renginius) ir vertinimo (atliekant neįgaliųjų pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis apklausas) veiklas, išsamesnis paslaugų neįgaliesiems aprašymas metinėse veiklos ataskaitose bei pasiektų rezultatų stebėseną* leistų kompleksiskai įvertinti pasiektus rezultatus, o esant poreikiui tobulinti ir kurti naujas paslaugas bei tokiu būdu atliepti neįgaliųjų poreikius.

Svarbi šio modelio kategorija yra bibliotekų *aplinkos pritaikymas*, apimantis infrastruktūros ir technologinės įrangos pritaikymą neįgaliesiems. Neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų vadovų nuomonės analizė parodė, jog daugumoje pagrindinių bibliotekų pastatų dėl įvykusios renovacijos infrastruktūra ir technologinė įranga yra *iš esmės pritaikyta* neįgaliesiems, tačiau dažniausiai su problemomis susiduria *fizinę, regėjimo ir klausos* negalią turintys asmenys, kuriems neįrengti patogūs įėjimai, knygų lentynos, trūksta liftų, specialiais ženklais nepažymėti laiptai ir durys, trūksta teksto didinimo, girdėti padedančios įrangos, renginių vertimo į gestų kalbą ir jų transliavimo nuotoliniu būdu.

Situacijos gerinimo galimybės: *aplinkos tobulinimo numatymas metiniuose veiklos planuose įvardijant tam reikalingas priemones, lėšas bei siektinus rezultatus, projektinės veiklos, per kurias galima numatyti lėšų įrangai įsigyti, nuotolinių (knygų pristatymas į neįgaliesiems patogias vietas) bei virtualių (renginių transliavimas tiesiogiai) paslaugų plėtojimas* įgalintų bibliotekas suteikti paslaugas daugeliui judėjimo apribojimų turinčių asmenų.

Neįgaliųjų poreikius atitinkančių paslaugų kategorija apima informacines, kultūrinės bei edukacines paslaugas. Neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų vadovų nuomonės analizė atskleidė, jog daugumoje bibliotekų informacijos šaltinių (knygų, periodinių leidinių) *pasiūla yra pakankama*, tačiau *regėjimo* negalią turintiems asmenims trūksta garsinių bei didesnio šrifto knygų, o *psichinę* negalią turintiems asmenims nepakanka pritaikyto turinio knygų. Su informacijos šaltinių *prieinamumo* problemomis dažniausiai susiduria *fizinę* negalią turintys asmenys, kuriems trūksta galimybių knygas gauti į kitas vietas, išskyrus pačią biblioteką.

Situacijos gerinimo galimybės: informacijos šaltinių ir neįgaliųjų poreikių atitiktis gali būti didinama *periodiškai atnaujinant knygų fondą, skolinantis knygas iš kitų bibliotekų* (pvz. aklujų bibliotekos), didinant *neįgaliesiems pritaikytų knygų leidybos apimtis šalies mastu*. Tuo tarpu *informacijos šaltinių prieinamumo* problemos gali būti sprendžiamos *supaprastinant knygų išdavimo tvarką* neįgaliųjų artimiesiems, *aktyviau viešinant informaciją* apie galimybes knygas gauti į namus, labiau išnaudojant *elektroninių knygų galimybes*, įrengiant *mobilies bibliotekas* neįgaliesiems patogiose vietose bei *tobulinant neįgaliųjų skaitmeninį raštingumą*.

Neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų vadovų nuomonės analizė parodė, jog neįgaliesiems aktualiausias bibliotekų siūlomas veiklos yra *edukaciniai, literatūriniai, kultūriniai* ir *informaciniai renginiai*. Ši renginių įvairovė rodo, jog neįgaliesiems yra aktualūs skirtingų tipų renginiai, neišskiriant konkrečios srities, o tai suteikia bibliotekoms galimybę kurti labai plačią renginių pasiūlą, orientuotą į negalią turinčius asmenis.

Situacijos gerinimo galimybės: į negalią turinčius asmenis orientuotų paslaugų *numatymas veiklos planuose įvardijant veiklas bei siektinus rezultatus, detalesnis veiklų aprašymas metinėse veiklos ataskaitose* leistų stebėti šių veiklų įgyvendinimo rezultatus ir esant poreikiui kurti naujas ar tobulinti esamas veiklas. Taip pat svarbu užtikrinti bibliotekų renginių *prieinamumą* ir sudaryti galimybes neįgaliesiems dalyvauti šiuose renginiuose tiek *tiesiogiai*, tiek stebėti renginius *nuotoliniu būdu*, taip pat galimas renginių organizavimas neįgaliesiems patogiose vietose.

Darbuotojų kompetencijų tobulinimas yra dar viena labai svarbi šio modelio kategorija. Remiantis neįgaliųjų atstovų nuomone, kai kurių Šiaulių regiono bibliotekų darbuotojų kompetencijos aptarnauti neįgaluosius, patarti jiems dėl tinkamų informacijos šaltinių, gebėti tinkamai bendrauti yra nepakankamos, todėl nėra užtikrinamas efektyvus paslaugų neįgaliesiems teikimas. Tuo tarpu bibliotekų vadovų teigimu, darbuotojai kompetencijas paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje dažniausiai tobulina tam skirtuose renginiuose, vykdydami projektinę veiklą ir dalydamiesi gerąja patirtimi su kitomis bibliotekomis.

Situacijos gerinimo galimybės: *projektinės veiklos vykdymas*, kuris sudaro galimybes tobulinti darbuotojų kvalifikaciją, perimti gerąją patirtį iš užsienio šalių, *didesnio finansavimo skyrimas* bibliotekų darbuotojų kvalifikacijai tobulinti *šalies ar savivaldos lygmenimis, bendradarbiavimas su neįgaluosius atstovaujančiomis organizacijomis* organizuojant darbuotojų kompetencijų tobulinimo renginius, nes jos išmano neįgaliųjų poreikius, gali pateikti vertingų įžvalgų renkantis mokymų tematiką ir pasidalyti gerąja patirtimi.

Bendradarbiavimo su neįgaliųjų organizacijomis kategorijoje neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų vadovų nuomonės analizė parodė, jog kai kurios neįgaliųjų organizacijos su bibliotekomis bendradarbiauja intensyviai, o kitos bendradarbiauja nedaug arba nebendradarbiauja iš viso, tačiau to pageidautų. Pagrindinės sritys, kuriose šiuo metu vyksta bendradarbiavimas, yra bendrų renginių, tarp jų neįgaliųjų darbų parodų, edukacinių veiklų, skaitmeninio raštingumo ugdymo ir neįgaliųjų užimtumo veiklų vykdymas, bendrų projektų įgyvendinimas.

Situacijos gerinimo galimybės: bibliotekoms rekomenduojama *inicijuoti bendradarbiavimą su įvairesnėmis neįgaliųjų organizacijomis, plėtoti esamą bendradarbiavimą įtraukiant neįgaluosius į paslaugų planavimo, kūrimo, vertinimo ir darbuotojų kompetencijų ugdymo veiklas, rengti daugiau susitikimų, apskritojo stalo diskusijų, būtina aktyvesnė neįgaluosius atstovaujančių organizacijų iniciatyva įtraukti neįgaluosius į bibliotekų veiklas*. Šiame kontekste išryškėja sisteminės lyderystės, kaip pokyčius įgalinančio veiksnio, svarba, kai kelios organizacijos bendradarbiauja siekdamos tų pačių tikslų – šiuo atveju bendradarbiavimas su neįgaliųjų organizacijomis padėtų tobulinti bibliotekų paslaugas neįgaliesiems ir didinti neįgaliųjų įtrauktį.

Paslaugų viešinimo kategorijoje išryškėjo faktai, jog pagrindinę informaciją apie bibliotekų paslaugas neįgalieji randa socialiniuose tinkluose, bibliotekų tinklalapiuose, spaudoje bei pačiose bibliotekose. Neįgaliesiems aktualiausia informacija apie bibliotekų renginius, naujas knygas bei edukacijas. Svarbu paminėti, jog vienoms neįgaliųjų organizacijoms informacijos apie bibliotekų paslaugas ir veiklas pakanka, tuo tarpu kitoms jos trūksta.

Situacijos gerinimo galimybės: informacijos prieinamumą neįgaliesiems galėtų padidinti *tiesiogiai neįgaliųjų organizacijoms el. paštu atsiunčiama informacija apie būsimus renginius, edukacines veiklas* ir pan.

Neįgaliųjų organizacijų ir bibliotekų vadovų nuomonių analizė suteikė galimybę papildyti neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelį, nurodyti papildomas **projektinės veiklos plėtojimo, neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas palaikymo nacionaliniu bei savivaldos lygmeniu** ir **visuomenės švietimo** kategorijas. *Projektinė veikla* gali būti puiki priemonė bibliotekų technologinei įrangai atnaujinti, naujoms paslaugoms kurti ir darbuotojų kompetencijoms tobulinti, nes ji įgalina gauti papildomą finansavimą ir padeda dalytis gerą patirtimi su kitomis Lietuvoje ir užsienyje esančiomis bibliotekomis. *Neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas palaikymas nacionaliniu ir savivaldos lygmeniu* apima aiškesnį kultūros įstaigų socialinės įtraukties reglamentavimą strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose numatant tam skirtas priemones bei finansavimą, tiriant neįgaliųjų poreikius visos šalies mastu ir prisidedant prie visuomenės švietimo veiklų. Tuo tarpu *visuomenės švietimas* gali būti vykdomas bibliotekose *organizuojant negalios tematikai skirtus renginius*, per kuriuos būtų didinama visuomenės tolerancija, atvirumas kitoniškumui, plėstųsi visuomenės suvokimas apie negalią turinčių asmenų poreikius. Pabrėžtina, jog šie renginiai gali turėti reikšmingą poveikį negalios stigmatizacijai mažinti, plečiant visuomenės suvokimo ir negalios pažinimo ribas. Iš šio tyrimo matyti, jog būtent visuomenės tolerancijos stoka yra viena priežasčių, lemiančių neįgaliųjų nenorą lankytis bibliotekose, o visuomenės tolerancijos didinimas yra vienas būdų padidinti neįgaliųjų motyvaciją ir norą lankytis bibliotekose.

Siekiant sukurti neįgaliuosius įtraukiančią biblioteką svarbu ne tik planuoti bei įgyvendinti su paslaugomis neįgaliesiems susijusias veiklas, bet ir jas **įtvirtinti**. Šiame etape svarbi bibliotekų darbuotojų *motyvacija tęsti pradėtas veiklas* bei tolimesniam veiklų vykdymui reikalingų *išteklių užtikrinimas*. Pokyčių įtvirtinimo etape, paslaugų neįgaliesiems teikimas tampa bibliotekos dalimi. Svarbu paminėti, jog įgyvendinant pokyčius labai svarbūs juos **įgalinantys veiksniai**, tokie kaip *bibliotekos kultūra, organizacinis mokymasis, nuolatinis informacijos komunikavimas* ir *vadovų pokyčių valdymo įgūdžiai*.

Apibendrinant galima teigti, jog paslaugų neįgaliesiems teikimas nėra nauja bibliotekų veikla, tačiau besikeičiantys visuomenės poreikiai reikalauja naujo požiūrio į šią socialinių dalininkų grupę ir atitinkamo paslaugų tobulinimo šioje srityje. Neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimas turi būti valdomas kaip organizacinių pokyčių procesas, per kurį įgyvendinamos veiklos, susijusios su neįgaliųjų įtraukties didinimu. Šios veiklos apima bibliotekų valdymą, aplinkos bei paslaugų pritaikymą neįgaliesiems, informacijos apie šias paslaugas viešinimą, darbuotojų kompetencijų tobulinimą, projektinės veiklos vykdymą, visuomenės švietimą bei bibliotekų ir neįgaliųjų organizacijų bendradarbiavimą. Socialinės įtraukties didinimo procese svarbus nuolatinis neįgaliųjų ir jų atstovų, vienos iš bibliotekos socialinių dalininkų grupių, poreikių vertinimas bei jų įtraukimas į paslaugų planavimo, kūrimo, įgyvendinimo ir vertinimo veiklas. Kuriant įtraukią biblioteką svarbus nuoseklus su paslaugomis neįgaliesiems susijusių veiklų planavimas, vykdymas, pasiektų rezultatų vertinimas, reikiamų intervencijų bei pokyčius įgalinančių veiksnių, tokių kaip nuolatinis mokymasis, pokyčių komunikavimas, bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimas, lyderystė ir kt., pasirinkimas. Pokyčiai, susiję su neįgaliųjų įtraukties didinimu, orientuoti tiek į pačių bibliotekų organizacinę transformaciją, vidinės kultūros kaitą ir darbuotojų kompetencijų tobulinimą, tiek į išorinės aplinkos bei socialinių dalininkų poreikių patenkinimą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Mokslinės literatūros bei teisės aktų analizė atskleidė, jog besikeičiantis visuomenės požiūris į viešąsias paslaugas ir jų prieinamumo didinimą sąlygoja bibliotekų vaidmenų kaitą bei sukuria prielaidas neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimui:

1.1. Šiandieninė visuomenė iš bibliotekų reikalauja informacijos šaltinių prieinamumo, platesnės kultūrinių ir edukacinių veiklų pasiūlos, mokymosi visą gyvenimą galimybių sudarymo bei prisidėjimo prie skaitmeninės ir socialinės atskirties mažinimo.

1.2. Auga bibliotekų vaidmuo įgyvendinant socialinę politiką. Įgyvendindamos *socialinį vaidmenį* bibliotekos orientuojasi į kultūrinių, informacinių ir edukacinių veiklų plėtojimą, bendruomenės telkimą bei paslaugų prieinamumo užtikrinimą visiems asmenims.

1.3. Socialinio vaidmens įgyvendinimas skatina bibliotekos, kaip įtraukios organizacijos, kūrimą. *Įtrauki biblioteka gali būti apibūdinama kaip tokia biblioteka, kurios paslaugos yra prieinamos skirtingų visuomenės grupių atstovams, kuri rūpinasi savo darbuotojų gerove, kompetencijų tobulinimu, vartotojų poreikių tenkinimu bei telkia bendruomenę į savo veiklas įtraukdama skirtingus žmones.* Įtrauki biblioteka kuria pridėtinę vertę visuomenei prisidedama prie socialinio teisingumo vykdymo, skatindama socialinės atskirties grupėms priklausančių asmenų, tame tarpe ir neįgaliųjų, įtrauktį.

2. Mokslinės literatūros, siejamos su bibliotekų paslaugomis neįgaliesiems, analizė atskleidė, jog pagrindinės bibliotekų paslaugų neįgaliesiems vystymo sritys gali būti laikomos kertinėmis teorinio neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelio kategorijomis:

2.1. Esminės šiame darbe sukurto teorinio neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelio kategorijos yra: *organizacijos valdymas* (orientuotas į strateginių tikslų siekimą, kuriuose matomas ir siekis tapti neįgaliuosius įtraukiančia organizacija), *aplinkos pritaikymas* (infrastruktūros bei įrangos pritaikymas neįgaliesiems, siekiant užtikrinti paslaugų prieinamumą), *neįgaliųjų poreikius atitinkančių paslaugų teikimas* (efektyvus negalią turinčių asmenų aptarnavimas, informacijos šaltinių, kultūrinių, edukacinių ir informacinių paslaugų pritaikymas neįgaliesiems), *darbuotojų kompetencijų tobulinimas* (neįgaliųjų aptarnavimo srityje), *bendradarbiavimo plėtojimas* (su neįgaliųjų organizacijomis, globos namais, specialiosiomis mokyklomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir kt.), *paslaugų viešinimas* ir kt.

3. Mokslinės literatūros analizė organizacinių pokyčių valdymo klausimais parodė, jog socialinių dalininkų įtraukties didinimas nėra paprastas *pakeitimas* bibliotekų veikloje. Jis sietinas su inovacijų diegimu, nes bibliotekų veiklą reglamentuojantys dokumentai tik rekomenduoja didinti savo socialinį vaidmenį, bet nepasiūlo konkrečių Lietuvos atvejui tinkančių modelių, palieka tai pačių bibliotekų iniciatyvai. Todėl pokyčių valdymas, įtraukia siekiančioje tapti bibliotekoje, yra sudėtingas, reikalauja nuoseklumo, kūrybingumo ir socialinių dalininkų įtraukties:

3.1. Įtraukios bibliotekos kūrimo procesas apima esminius pokyčių valdymo etapus – pokyčių, siejamų su bibliotekų paslaugų neįgaliesiems plėtojimu, inicijavimą, įgyvendinimą bei įtvirtinimą. Šiame procese ypatingai svarbus vienos iš bibliotekos socialinių dalininkų grupių – neįgaliųjų ir juos atstovaujančių organizacijų – poreikių vertinimas, jų įtraukimas į paslaugų planavimo, kūrimo, įgyvendinimo ir vertinimo veiklas.

3.2. Įtraukios bibliotekos kūrimo procese svarbus nuoseklus pokyčių valdymas. Pokyčių valdymas apima pokyčių poreikio nustatymą, pokyčių tikslų, veiklų ir siektinų rezultatų numatymą, už pokyčių įgyvendinimą atsakingų asmenų paskyrimą, numatytų veiklų įgyvendinimą, tarpinių rezultatų stebėjimą, tinkamų intervencijų pasirinkimą bei dėmesio skyrimą pokyčius įgalinantiems veiksniams – organizacinei kultūrai, organizaciniam mokymuisi, informacijos apie pokyčius komunikavimui, darbuotojų motyvavimui bei lyderystei.

3.3. Pokyčiai, susiję su neįgaliųjų įtraukties didinimu, yra nukreipti tiek į pačių bibliotekų organizacinę transformaciją, vidinės kultūros kaitą ir darbuotojų kompetencijų tobulinimą, tiek į išorinės aplinkos bei socialinių dalininkų poreikių patenkinimą ir jų socialinę ūgtį.

4. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog Šiaulių regiono bibliotekoms, siekiančioms tapti neįgaliuosius socialiai įtraukiančiomis organizacijomis, šio proceso įgyvendinime trūksta nuoseklumo ir tinkamo valdymo, į visus proceso etapus įtraukiant socialinius dalininkus:

4.1. Bibliotekų ilgalaikę strategiją numatančiuose dokumentuose (plėtos strategijose, strateginiuose planuose) *įžvelgiamas siekis* tapti neįgaliuosius socialiai įtraukiančiomis organizacijomis. Tačiau šis siekis konkrečiai neįvardijamas organizacijų vizijose, misijose, kol kas „nematomas“ tarp pagrindinių organizacijos strateginių tikslų. Bibliotekų trumpalaikiuose planavimo dokumentuose (metiniuose veiklos planuose) numatomos priemonės, didinančios paslaugų prieinamumą neįgaliesiems, bet tai nėra išskirta kaip atskira veiklos sritis.

4.2. Bibliotekų metiniuose veiklos planuose pasigendama konkretesnio su paslaugomis neįgaliesiems susijusių veiklų įvardijimo, priemonių bei veiklos pažangą matuojančių rodiklių numatymo. Metinėse veiklos ataskaitose pasigendama išsamesnio neįgaliesiems suteiktų paslaugų įvardijimo.

4.3. Pastebimas neįgaliųjų ir juos atstovaujančių organizacijų, vienos iš bibliotekų socialinių dalininkų grupių, įtraukties į bibliotekų paslaugų kūrimo (kuomet aiškinamasi, kokios bibliotekų veiklos yra aktualios neįgaliesiems, planuojamos būsimos veiklos), įgyvendinimo (neįgalieji neįtraukiami į veiklų organizavimą, dalis jų negauna informacijos apie bibliotekų paslaugas) bei vertinimo etapus (nėra atliekami neįgaliųjų pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis tyrimai) trūkumas.

5. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, jog Šiaulių regiono bibliotekų socialinė įtrauktis paslaugų neįgaliesiems srityje gali būti didinama institucionalizuojant šiame magistro darbe pasiūlytą ir regiono bibliotekose aptartą neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelį bei vykdant jame numatytas veiklas:

5.1. Įtraukios bibliotekos kūrimui reikalingą kontekstą sudaro pokyčius įgalinantys veiksniai, kurie gali padidinti įtraukios bibliotekos kūrimo spartą. Šie veiksniai yra *bibliotekos kultūra, organizacinis mokymasis, nuolatinis informacijos komunikavimas* bei *pokyčių valdymo įgūdžiai*, apimantys bibliotekų vadovų gebėjimą *motyvuoti darbuotojus* bei *lyderystę*.

5.2. Organizacijos *pokyčių valdyme* svarbus sistemingas *neįgaliųjų poreikių tyrimas*, jų *įtraukimas* į paslaugų *planavimo, kūrimo, įgyvendinimo, rezultatų stebėjimo* bei *vertinimo* veiklas (organizuojant susitikimus, diskusijas, inicijuojant bendrus renginius, atliekant neįgaliųjų apklausas). Taip pat svarbus detalesnis *paslaugų neįgaliesiems įvardijimas* metiniuose *veiklos planuose* ir *ataskaitose*, pasirinktų *intervencijų* (pvz. darbuotojų mokymų, pokyčių komunikavimo) bei *siektinų rezultatų* numatymas.

5.3. *Aplinkos pritaikymo* srityje svarbus nuoseklus *infrastruktūros ir technologinės įrangos atnaujinimas, projektinės veiklos vykdymas* (kurio metu būtų atnaujinama technologinė įranga), *nuotolinių* (pvz., knygų pristatymas į neįgaliesiems patogias vietas) bei *virtualių* (pvz., renginių transliavimas tiesiogiai) *paslaugų plėtojimas*, į šiuos procesus įtraukiant neįgaliuosius atstovaujančias organizacijas, jų atstovus.

5.4. *Paslaugų neįgaliesiems* kokybės gerinimo srityje svarbi bibliotekos informacijos šaltinių bei renginių atitiktis neįgaliųjų poreikiams. Informacijos šaltinių pritaikymo srityje akcentuojamas *periodinis neįgaliesiems pritaikytų knygų fondo atnaujinimas, knygų pristatymas į neįgaliesiems patogias vietas, elektroninių knygų galimybių išnaudojimas* bei *neįgaliųjų skaitmeninio raštingumo ugdymas*. Tyrimas parodė, jog neįgaliesiems aktualūs įvairūs bibliotekų renginiai, neišskiriant konkrečios srities. Tai suteikia bibliotekoms galimybę kurti plačią renginių pasiūlą, orientuotą į negalią turinčius asmenis. Tačiau labai svarbu užtikrinti renginių *prieinamumą* ir sudaryti galimybes neįgaliesiems dalyvauti šiuose renginiuose tiek *tiesiogiai*, tiek stebėti renginius *nuotoliniu būdu*, galimas ir renginių organizavimas neįgaliesiems patogiose vietose.

5.5. Bibliotekos *darbuotojų kompetencijų tobulinimo* srityje svarbus *projektinės veiklos vykdymas* (numatant lėšas darbuotojų mokymams, gerosios patirties darbo su neįgaliaisiais srityje perėmimui iš užsienio

šalių bibliotekų), *didesnio finansavimo skyrimas* bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimui *šalies ar savivaldos lygmeniu* bei *bendradarbiavimas su neįgaliosius atstovaujančiomis organizacijomis*, organizuojant kompetencijų tobulinimo renginius.

5.6. *Bendradarbiavimo plėtojimo* srityje bibliotekoms svarbu *inicijuoti bendradarbiavimą* su įvairesnėmis neįgalųjų organizacijomis, *vystyti esamą bendradarbiavimą įtraukiant neįgaliosius į paslaugų planavimo, kūrimo, įgyvendinimo, vertinimo bei darbuotojų kompetencijų ugdymo* veiklas, rengti daugiau *susitikimų*, apvaliojo stalo diskusijų. Taip pat būtina *aktyvesnė neįgaliosius atstovaujančių organizacijų iniciatyva* įtraukti neįgaliosius į bibliotekų veiklas.

5.7. *Paslaugų viešinimo* srityje informacijos prieinamumą neįgaliesiems galėtų padidinti *tiesiogiai neįgalųjų organizacijoms el. paštu atsiunčiama informacija apie būsimus bibliotekų renginius, edukacines veiklas* ir pan.

6. Empirinio tyrimo metu gauta informacija suteikė galimybę papildyti teorinį neįgaliosius socialiai įtraukiančios bibliotekos modelį *projektinės veiklos plėtojimo* (projektinė veikla kaip vadybinis sprendimas didinant bendradarbiavimą tarp suinteresuotų institucijų dėl bendro tikslo; kaip priemonė bibliotekų technologinės įrangos atnaujinimui, naujų paslaugų kūrimui bei darbuotojų kompetencijų tobulinimui; ji suteikia galimybę gauti papildomą finansavimą bei dalintis gerąja patirtimi paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje tarp bibliotekų, su mokslininkais ir kt.), *neįgalųjų įtraukties į bibliotekų veiklas palaikymo nacionaliniu bei savivaldos lygmeniu* (aiškiau reglamentuojant bibliotekų socialinę įtrauktį dokumentuose bei teisės aktuose, numatant tam skirtas priemones bei finansavimą) ir *visuomenės švietimo* (visuomenės švietimui skirtos veiklos gali prisidėti prie visuomenės tolerancijos ugdymo) aspektais.

Atlikus šį tyrimą išryškėjo esminiai aspektai, siejami su neįgalųjų socialinės įtraukties didinimu per bibliotekų veiklas, įgalinantys pateikti **rekomendacijas** nacionaliniu, savivaldos ir organizacijos lygmeniu:

Lietuvos Respublikos Vyriausybei:

1. Vyriausybės programose, strateginiuose dokumentuose aiškiau išsakyti poziciją dėl kultūros įstaigų, tarp jų ir bibliotekų, būtinybės tapti neįgaliosius socialiai įtraukiančiomis organizacijomis, apibrėžiant pačią sąvoką, numatant metodines ir finansines priemones tokių pokyčių įgyvendinimui.
2. Siekti, kad 2021–2027 m. ES daugiametėje finansinėje programoje, atliepian Sanglaudos politikos 4 tikslą (socialiai atsakingesnė Europa), 5 tikslą (piliečiams artimesnė Europa), būtų numatyta priemonių, įgalinančių bibliotekas tapti neįgaliosius socialiai įtraukiančiomis organizacijomis.
3. Siekiant didesnio neįgalųjų įsitraukimo į socialinį gyvenimą, aptarti galimybes periodiškai vykdyti tarpžinybinius tyrimus (Sveikatos ministerija, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Kultūros ministerija, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija ir kt.), kurie parodytų neįgalųjų ir juos atstovaujančių organizacijų poreikius bei kitų institucijų galimybes prisidėti prie neįgalųjų socialinės įtraukties didinimo.

Lietuvos Respublikos kultūros ministerijai:

1. Reglamentuoti neįgalųjų įtraukties į bibliotekų veiklas svarbą *kultūros politikos strategijoje „Kultūra 2030“* (2019), papildant 2.3 uždavinio 3 priemonę, kurioje nurodyta, jog nedidelė kultūrinės edukacijos veiklų dalis yra pritaikyta negalią turintiems asmenims, vaikams su specialiais poreikiais, senjorams. Reikėtų papildyti šią priemonę konkretesnėmis rekomendacijomis bibliotekų socialinės įtraukties didinimui.
2. Aiškiau reglamentuoti neįgalųjų įtraukties į bibliotekų veiklas svarbą *Bibliotekų plėtros strateginėse kryptyse 2016–2022 metams* (2016), papildant 2 strateginės krypties 13.3 uždavinį, kuriame nurodyta, jog žmonių su negalia socialinė integracija gali būti užtikrinama didinant bibliotekų elektroninio turinio, virtualių paslaugų ir infrastruktūros prieinamumą. Šiame uždavinyje numatyti konkretesnes priemones bei veiklas, kurias galėtų įgyvendinti bibliotekos.
3. Parengti metodines rekomendacijas bibliotekų socialinės įtraukties didinimui.
4. Užtikrinti didesnes neįgaliesiems pritaikytą informacijos šaltinių leidybos apimtis.

Savivaldybėms:

1. Peržiūrėti ilgalaikius strateginius dokumentus neįgaliųjų socialinės įtraukties aspektu ir papildyti juos atitinkamomis nuostatomis, jeigu siekiama situaciją gerinti.
2. Ilgalaikiuose strateginiuose planuose išsikelti uždavinius, kuriose būtų numatyta didinti neįgaliųjų socialinę įtrauktį per kultūros įstaigų, tarp jų ir bibliotekų, vystymą socialiai įtraukios organizacijos link. Šiam tikslui numatyti bibliotekų infrastruktūros bei žmogiškųjų išteklių tobulinimui reikalingus resursus.
3. Turimomis komunikacinėmis priemonėmis palaikyti bibliotekų iniciatyvas, skatinti kitas viešojo sektoriaus institucijas didinti neįgaliųjų socialinę įtrauktį.

Bibliotekoms:

1. Peržiūrėti savo strateginius dokumentus neįgaliųjų socialinės įtraukties aspektu. Bibliotekos bendruomenei pritarus, papildyti juos išsikeliant ilgalaikį tikslą (uždavinį) tapti socialiai įtraukia organizacija ir numatyti veiklas bei išteklius (finansinius ir žmogiškuosius) šiam tikslui (uždaviniui) pasiekti.
2. Ieškoti galimybių LR Kultūros ministerijoje gauti papildomą finansavimą socialiai įtraukios bibliotekos kūrimo iniciatyvai įgyvendinti, bendradarbiaujant su kitomis institucijomis ieškoti paramos kituose fonduose.
3. Rengiant 2021 m. veiklos planus, jeigu planuojama siekti tapti neįgaliuosius socialiai įtraukiančia biblioteka, įtraukti neįgaliuosius atstovaujančias organizacijas arba neįgaliųjų atstovus į visus su jų socialinio aktyvumo didinimu bibliotekoje susijusių klausimų svarstymus, sukurti nuolatinio bendradarbiavimo tinklą.
4. Bendradarbiaujant su regione veikiančio Šiaulių universiteto mokslininkais parengti lengvai naudojamą socialinio tyrimo instrumentą, kuris būtų skirtas periodiškam neįgaliųjų poreikių tyrimui.
5. Įtraukti neįgaliuosius ir jų atstovus į bibliotekų paslaugų planavimo (rengiant diskusijas, kuriant darbo grupes), įgyvendinimo (kartu organizuoti renginius) ir vertinimo (atlikti neįgaliųjų pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis apklausas) veiklas.
6. Siekiant kokybiškai aptarnauti neįgaliuosius periodiškai atnaujinti bibliotekų infrastruktūrą ir technologinę įrangą, knygų fondą, plėtoti nuotolines (knygų pristatymas į neįgaliesiems patogias vietas) ir virtualias (renginių transliavimas tiesiogiai, elektroninių knygų populiarinimas) paslaugas bei aktyviau viešinti informaciją, tiesiogiai susisiekiant su neįgaliųjų organizacijoms.
7. Tobulinti bibliotekų darbuotojų kompetencijas paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje vykdant projektines veiklas (galima numatyti lėšų darbuotojų kompetencijų tobulinimui), bendradarbiaujant su neįgaliuosius atstovaujančiomis organizacijomis (neįgaliųjų organizacijos gali pasidalinti žiniomis, padėti pasirinkti aktualias mokymų temas).
8. Vykdyti visuomenės švietimo veiklas, kurios būtų skirtos visuomenės suvokimo apie negalią ir tolerancijos didinimui.

Neįgaliųjų organizacijoms:

1. Kreiptis į arčiausiai esančias bibliotekas dėl galimybės prisidėti prie jų įgyvendinamos iniciatyvos – neįgaliuosius socialiai įtraukiančios bibliotekos kūrimo. Tapti iniciatyvą palaikančio tinklo organizacija.
2. Supažindinti savo organizacijos narius su naujomis socializacijos per biblioteką galimybėmis, periodiškai teikti jiems informaciją, gaunamą iš bibliotekos.
3. Pagal galimybes pasirūpinti neįgaliųjų atvykimu į bibliotekas.

LITERATŪRA

1. Adkins, D., Bushman, B. (2015). A Special Needs Approach A Study of How Libraries Can Start Programs for Children with Disabilities. *Children and Libraries*, 28–33.
2. Amaro De Matos, J., Clegg, S. R. (2013). Sustainability and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 13 (4), 382–386.
3. American Library Association (2012). Making Libraries Accessible. *Adaptive Design and Assistive Technology*, 48, (7). ISBNs 978-0-8389-5862-9.
4. American Library Association (2018). Understanding Accessibility Challenges for Patrons. Prieiga internete: <http://www.ala.org/news/member-news/2018/02/understanding-accessibility-challenges-patrons>.
5. Anderson, M. D. (2017). *Ten Characteristics of an Inclusive Organization*. Prieiga internete: <https://www.mdanderson.org/content/dam/mdanderson/documents/about-md-anderson/careers/diversity-and-inclusion/ten-characteristics-of-an-inclusive-organization.pdf>.
6. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras.
7. Ballantyne, H. (2018). An introduction to change management theory for veterinary nurses: part two. *Veterinary Nursing Journal*, 33 (12), 332–335, doi: 10.1080/17415349.2018.1523697.
8. Baran, B. E., Filipkowski, J. N., Stockwell, R. A. (2019). Organizational Change: Perspectives From Human Resource Management. *Journal of Change Management*, 19 (3), 201–219, doi: 10.1080/14697017.2018.1502800.
9. Bhatt, R. (2017). Theoretical Perspective Of Change Management. *International Journal of Research and Commerce Management*, 8 (2). ISSN 0976-2183.
10. Biscaia, R., Hedlund, D. P., Dickson, G., Naylor, M. (2018). Conceptualising and Measuring Fan Identity Using Stakeholder Theory. *European Sport Management Quarterly*, 18 (4), 459–481, doi: 10.1080/16184742.2017.1413580.
11. Biveinis, P. (2018). Kultūros funkcijos ir jų realizavimas savivaldybių viešųjų bibliotekų veikloje. *Šiandien aktualu*, 58 (1), 58–106.
12. Bold, O. (2011). A Perspective on Organizational Change Issue – Case Study on the Application of Two Change Models. *Review of International Comparative Management*, 12 (5).
13. Butt, F. S., Nawab, S., Zahid, M. (2018). Organizational Factors and Individual Effectiveness: Moderating Role of Change Management. *Journal of Psychological Research*, 33 (1), 75–100.
14. Carrillo, E., Gregory, G. M. (2019). Change management in extremis: A case study. *Journal of Access Services*, 16 (1), 21–33.
15. Chaputula, A. H., Mapulanga, P. M. (2017). Provision of Library Services to People with Disabilities in Malawi. *South African Journal of Library and Information Science*, 82 (2), 1–10.
16. Chew, I., Leong, B., Higgins, S. E. (2010). Public Library Services For Wheelchair-Bound Young People In Singapore. *Public Library Quarterly*, 29 (3), 210–229, doi: 10.1080/01616846.2010.502033.
17. Clarke, A. (2012). The Potential of the Human Rights-Based Approach for the Evolution of the United Nations as a System. *Hum Rights Rev*, 13, 225–248.
18. Clausen, B., Kragh, H. (2018). Why Don't They Just Keep on Doing It? Understanding the Challenges of the Sustainability of Change. *Journal of Change Management*, doi: 10.1080/14697017.2018.1526817.
19. Dambrauskienė, D., Liukinevičienė, L. (2018). Pasidalytosios lyderystės plėtros galimybės Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, 41 (2), 48–60.
20. Dangi, T. B., Gribb, W. J. (2018). Sustainable Ecotourism Management and Visitor Experiences: Managing Conflicting Perspectives in Rocky Mountain National Park, USA. *Journal of Ecotourism*, 17(3), 338–358, doi: 10.1080/14724049.2018.1502250.
21. Delaney, G., Bates J. (2015). Envisioning the Academic Library: A Reflection on Roles, Relevancy and Relationships. *New Review of Academic Librarianship*, 21, 30–51, doi: 10.1080/13614533.2014.911194.
22. Development and Access to Information. (2017). Prieiga internete: <https://www.ifla.org/publications/node/11606>
23. Diana, Š. (2011). *Organizacijų valdymas besikeičiančioje visuomenėje*. Mokslo darbų apžvalga. Šiaulių universitetas.
24. Duobinienė, G., Tautkevičienė, G. (2002). Akademinė biblioteka besimokančioje visuomenėje: mokymosi aplinkos raiška KTU bibliotekoje. *Informacijos mokslai*, 20, 193–201.
25. Düren, P., Goldstein, S., Landøy, A., Repanovici, A., Saarti, J. (2019). Effects of the New Public Management (NPM) and Austerity in European Public and Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 59 (3), 342–357.
26. Elektroninis leidinys, kurio tikslas - informacijos apie negalia, apie bendravimą su neįgaliais asmeniu skaida. Prieiga internete: http://www.teo.lt/sites/default/files/APIE_TEO/Paveiksliukai/2012/mokymai.pdf.
27. Fritz, R. L., Vandermause, R. (2017). Data Collection via In-depth Email Interviewing: Lessons from the Field. *Qualitative Health Research*, 1–10. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1177/1049732316689067>.
28. Gaskin, J. (2015). On the Potential for Psychological Researchers and Psychologists to Promote the Social Inclusion of People with Disability: A Review Cadeyrn. *Australian Psychological Society*, 50 (6), 445–454.

29. Geuther, C., Turvey-Welch, M. L. (2018). Communicating E-resource Management Needs to Library Stakeholders. *Theory and Praxis*, 44 (3), 176–181, doi: 10.1080/00987913.2018.1534542.
30. Gibson, A. (2006). Improving the Quality of Library Services for Students with Disabilities. *School Library Journal*, 45 (7).
31. Gibson, L. (2010). Realities toolkit: Using email interviews. Prieiga internete: <http://eprints.ncrm.ac.uk/1303/1/09-toolkitemail-interviews.pdf>.
32. *Global Sustainable Development Report*. (2016). Prieiga internete: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2328Global%20Sustainable%20development%20report%202016%20\(final\).pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2328Global%20Sustainable%20development%20report%202016%20(final).pdf).
33. Harrison, J. S., Freeman, R. E., Sá de Abreu, M. C. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Review Business management*, 17 (55), 858–869.
34. Hawkins, J. E. (2018). The Practical Utility and Suitability of Email Interviews in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 23 (2), 493–501.
35. Hughes, C. (2017). Rural Libraries Services for Older Adults: A Nationwide Survey. *Public Library Quarterly*, 36 (1), 43–60, doi: 10.1080/01616846.2017.1275626.
36. IFLA guidelines for disabled (2005). Access to libraries for persons with disabilities. Prieiga internete: <https://archive.ifla.org/VII/s9/nd1/iflapr-89e.pdf>.
37. Young, D. W. (2018). Creating Inclusive Library Environments: A Planning Guide for Serving Patrons with Disabilities. *Technical Services Quarterly*, 35 (1), 131–132, doi: 10.1080/07317131.2017.1385311.
38. Irwin, B., Silk, K. (2019). Changing Stakeholder Expectations of Library Value. *Public Library Quarterly*, 38 (3), 320–330.
39. Jalagat, R. C. (2015). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research*. ISSN: 2319-7064.
40. Janavičienė, D. (2011). Kaimo vietovių bibliotekos reikšmė bendruomenėje. *Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje*, 2, 105–116.
41. Jantz, R. (2012). Innovation in Academic Libraries: An Analysis of University Librarians' Perspectives. *Library & Information Science Research*, 34, 3–12.
42. Juchnevič, L. (2016). Šiuolaikiniai bibliotekos konceptai tinklaveikos visuomenėje: kontekstas ir požūriai. *Informacijos mokslai*, 74, 95–114.
43. Juchnevič, L. (2015). *Bibliotekų vaidmenų kaita tinklaveikos visuomenėje: Lietuvos atvejis. Daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas.
44. K. Kardelis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucilijus, 2006.
45. Kaeding, J., Velasquez, D. L., Price, D. (2017). Public Libraries and Access for Children with Disabilities and Their Families: A Proposed Inclusive Library Model. *Journal of the Australian Library and Information Association*, 66 (2), 96–115.
46. Kaeding, J. (2015). Opening Access to Public Libraries for Children with Special Needs & their Families. Prieiga internete: https://www.education.sa.gov.au/sites/default/files/opening_access_to_public_libraries_for_children_with_special_needs_and_their_families_online.pdf?acsf_files_redirect.
47. Karyotakis, K. M., Moustakis, V. S. (2014). Reinvention of the Public Sector: Total Quality Management. *Change Management*, 11 (2), 30–44, doi: 10.5937/SJAS11-6751.
48. Kasale, L. L., Winand, M., Morrow, S. (2019). A stakeholder approach to performance management in Botswana National Sport Organisations. *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 226–243, doi: 10.1080/23750472.2019.1612269.
49. Kaunda, N. (2019). Strategic Library and Information Services Models for The Visually Impaired Persons: The South African Library for the Blind perspective. *Journal of Access Services*, 16 (1), 34–52, doi: 10.1080/15367967.2019.1571923.
50. Kaunda, N., Chizwina, S. (2019). Providing access to students with print disabilities: The case of the North-West University in South Africa. *Journal of Access Services*, 16 (1), 6–20, doi: 10.1080/15367967.2018.1547641.
51. Kennett-Hensel, P. A., Payne, D. M. (2018). Guiding principles for ethical change management. *Journal of Business and Management*, 24 (2), 19–45, doi: 10.6347/JBM.201809.24(2).0002.
52. Kijauskaitė, G., Alėbaitė, I. (2016). Projekto “Bibliotekos pažangai 2” dalyvių tyrimas. Prieiga internete: http://3er dve.lt/media/public/Tyrimai_2016/bp2_kokyb_projektu_dalyviai_v2.pdf.
53. King, B. J. (2017). Unleashing the Power of Inclusion. Attracting and Engaging the Evolving Workforce. Deloitte Development LLC. Prieiga internete: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf>.
54. Kinsella, W. (2018). Organising Inclusive Schools. *International Journal of Inclusive Education* (p. 1–17), doi: 10.1080/13603116.2018.1516820.
55. Kiurienė, V. (2019). *Savivaldybių administracinės priežiūros instituto tobulinimas viešojo valdymo pokyčių kontekste. Mokslo daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas.
56. Koh, D. (2019). Music Catalog for Blind and Visually Impaired Patrons. *Music Reference Services Quarterly*, 22 (1-2), 30–41, doi: 10.1080/10588167.2019.1583494.
57. Koller, D., Le Pouesard, M., Rummens, J. A. (2018). Defining Social Inclusion for Children with Disabilities: A Critical Literature Review. *Children & society*, 32, 1–13.

58. Koo, Y., Cooper, R. (2016). What Drives Socially Responsible Design in Organizations? Empirical Evidence from South Korea. *The Design Journal*, 19 (6), 879–901.
59. Kophuting, T. W., Mutshewa, A. (2017). Analyzing Critical Incidents Stories to Understand Change Management Process in the Adoption of e-Resources at the University of Botswana Library. *International Information & Library Review*, 49 (4), 249–265, doi: 10.1080/10572317.2017.1301236.
60. Kowalsky, M., Woodruff, J. (2017). Creating inclusive library environments: a planning guide for serving patrons with disabilities. Chicago: ALA Editions, an imprint of the American Library Association.
61. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia J., Van Der Voet, J. (2014). The Management Of Change In Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92 (1), 1- 20, doi: 10.1111/Padm.12040.
62. Lamanuskienė, G. (2006). *Akademine biblioteka studiju procese*. VŠĮ: Šiaulių universiteto leidykla.
63. Lawrence, P. (2015). Leading Change – Insights Into How Leaders Actually Approach the Challenge of Complexity. *Journal of Change Management*, 15 (3), 231–252, doi: 10.1080/14697017.2015.1021271.
64. Lehmann, S. (2017). Bridging Strategies and Action: Towards a Method for Change Management in Danish Emergency Management Organizations. *Journal of Change Management*, 17 (2), 138–154, doi: 10.1080/14697017.2017.1301060.
65. Lepik, K., Carpentier, N. (2013). Articulating the visitor in public knowledge institutions. *Critical Discourse Studies*, 10 (2), 136–153, doi: 10.1080/17405904.2012.744325.
66. Lipiński, R., Jamro, K. (2018). Information Flow Model: a Versatile and Effective Change Management Model. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, 253–259.
67. Liukinevičienė, L. (2013). Lyderystė viešajame valdyme. *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Mokslo studija. Šiauliai: BMK leidykla.
68. Lloyd, P. (2019). The Public Library as a Protective Factor: An Introduction to Library Social Work. *Public Library Quarterly*. 38 (1), 1–14.
69. Lokman, I. M. (2006). E-Mail Interviewing in Qualitative Research: A Methodological Discussion. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, doi: 10.1002/asi.20416.
70. Manzoora, M., Vimarlund, V. (2017). E-Services for the Social Inclusion of People with Disabilities: A Literature Review. *Technology and Disability*, 29 (15), 15–33.
71. Manžuch, Z., Macevičiūtė, E., Adomavičius, B. (2012). Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija. Prieiga internete: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2014_biblioteku_pletrros_galimybiu_studijaLT.pdf.
72. Margarita Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business Systems and Economics*, No. 2 (2). ISSN 2029-8234.
73. Mark Hughes, M. (2016). Who killed change management? *Culture and Organization*, 22 (4), 330–347, doi: 10.1080/14759551.2014.966247.
74. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
75. Mason, D. M., Ide, B. (2014). Adapting Qualitative Research Strategies to Technology Savvy Adolescents. *Nurse Researcher*, 21(5), 40–45, doi:10.7748/nr.21.5.40.e1241.
76. Masuchika, G. (2018). When the library roars: Tinnitus and the tortured patron. *Journal of Access Services*, 15 (4), 184–191, doi: 10.1080/15367967.2018.1543596.
77. Mažeikienė, N., Liukinevičienė, L., Šaparnienė, D., Lukšytė, J., Paulauskas, S., Glosienė, A., Rudžionienė, J., Mozūraitė, V. (2008). *Informacinių gebėjimų ugdymas*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
78. McCrary, L. K. (2017). Care, Communities, and the Social Inclusion of Persons with Disabilities. *Journal of Literary & Cultural Disability Studies*, 11(3), 285–300.
79. Mežinska, I., Lapiņa, I., Mazais, J. (2015). Integrated Management Systems towards Sustainable and Socially Responsible Organization. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (5-6), 469–481.
80. Moisey, S. D. (2007). The Inclusive Libraries Initiative: Enhancing the access of persons with developmental disabilities to information and communication technology, *The Developmental Disabilities Bulletin*, 35 (1-2), 56–71.
81. Moore, J., Hanson, R., Everon, M., Kraemer, L. (2017). Fully Integrated Inclusive Organization: Beyond Accommodations. *Academy of Management Proceedings*. 2015 (1), 1–38, doi: 10.5465/AMBPP.2015.15503.
82. Mory, L., Wirtz, B. W., Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (13), 1393–1425.
83. Mulliken, A. (2017). There is Nothing Inherently Mysterious about Assistive Technology. A Qualitative Study about Blind User Experiences in US Academic Libraries. *Reference & User Services Quarterly*, 57 (2), 115–126.
84. Niculescu, D. G., Voicu, F. D. (2018). Management of Change in the Changing School. *Review of International Comparative Management*, 19 (1).
85. Oltmann, S. (2016). Qualitative Interviews: A Methodological Discussion of the Interviewer and Respondent Contexts. *Qualitative Social Research*, 17(2). Prieiga internete: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2551>.
86. Pečeliūnaitė, A. (2018). Bibliotekų veiklos ir bendruomenės narių gyvenimo kokybės sąsajos: nepriklausomas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimas. *Kultūra ir visuomenė*, 9 (2), 61–87.

87. Pereyaslavskaja, K., Abba, C. (2015). Don't Be a Reference "Tool": How to Use Internal Marketing to Build Staff Competencies in the Age of Inclusive Libraries. *Reference & User Services Quarterly*, 55(2), 102–108.
88. Perryman, C. L., Jeng, L. H. (2019). Changing Models of Library Education to Benefit Rural Communities. *Public Library Quarterly*, doi: 10.1080/01616846.2019.1621736.
89. Petraitytė, S. (2013). *Lietuvos akademinų bibliotekų vaidmenų konstravimas (diskurso analizė). Daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas, Vilniaus universiteto leidykla.
90. Piercy, N., Phillips, W., Lewis, M. (2013). Change management in the public sector: the use of cross-functional teams. *Production Planning & Control*, 24 (10-11), 976–987, doi: 10.1080/09537287.2012.666913.
91. Pionke, J. J., Manson, J. (2018). Creating Disability LibGuides with Accessibility in Mind. *Journal of Web Librarianship*, 12 (1), 63–79, doi: 10.1080/19322909.2017.1396277.
92. Pionke, J. J. (2017). Toward Holistic Accessibility Narratives from Functionally Diverse Patrons. *Reference & User Services Quarterly*, 57 (1), 48–56.
93. Pressley, T. (2017). Public Libraries, Serious Mental Illness, and Homelessness: A Survey of Public Librarians. *Public Library Quarterly*, 36 (1), 61–76, doi: 10.1080/01616846.2017.1275772.
94. Projektas „Bibliotekos pažangai 2“. (2016). Projekto „Bibliotekos pažangai 2“ poveikio vertinimas. Ataskaita. Vilnius: Lietuvos nacionalinė M. Mažvydo biblioteka. Prieiga internete: <http://3erdve.lt/biblioteku/projektai/igyvendinti-projektai/bibliotekos-pazangai-2/tyrima>
95. Racelis, A. (2018). Library Services for the Poor: Theoretical Framework for Library Social Responsibility. *Pedagogical Research*, 3 (2), 1–9. Prieiga internete: <https://doi.org/10.20897/pr/90831>.
96. Raipa, A. (2014). Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis. *Tiltai*. ISSN 1392-3137. Prieiga internete: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v67i2.843>.
97. Redlich-Amirav, D., Higginbottom, G. (2014). New Emerging Technologies in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 19(26), 1–14. Prieiga internete: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol19/iss26/3>.
98. Rudžionienė, J., Lašinytė, I. (2011). Informacijos paslaugos neįgaliesiems: informacinės prieigos organizavimas Danijoje. *Informacijos mokslai*, 57. ISSN 1392-0561.
99. Ruolytė, R. (2005). Pažink negalią: praktiniai patarimai negalios etiketo klausimais, Vilnius: Etnomedijos intercentras.
100. Ruškus, J. (2002). Negalės fenomenas. Monografija. Šiauliai, ŠUL.
101. Ruškus, J. (2014). Jungtinių Tautų neįgalųjų teisių konvencija keičia pasaulį. Prieiga internete: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2014-06-16-jonas-ruskus-jungtiniu-tautu-neigaliuju-teisu-konvencijakeicia-pasauli/118862>.
102. Sakalas, A., Savanevičienė, A., Girdeusienė, L. (2016). *Pokyčių valdymas*. Kaunas: Technologija.
103. Salmons, J. (2012). Designing and Conducting Research With Online Interviews. Cases in online interview research. Prieiga internete: <https://dx.doi.org/10.4135/9781506335155.n1>
104. Sanchez-Rodriguez, N. A., Lo Giudice, J. (2018). Building Bridges: Fostering Dynamic Partnerships between the Library Department and Office of Student Disability Services in Higher Education. *Journal of Access Services*, 15 (4), 142–160.
105. Saunders, M. N. K. (2012). Web versus Mail: The Influence of Survey Distribution Mode on Employees' Response. *Field Methods*, 24 (1), 56–73.
106. Schmidt, E., Groeneveld, S., Van de Walleb, S. (2017). A change management perspective on public sector cutback management: towards a framework for analysis. *Public Management Review*, 19 (10), 1538–1555. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1296488>.
107. Shannon, E. A. (2017). Beyond Public Sector Reform – The Persistence of Change. *Australian Journal of Public Administration*, 76 (4), 470–479, doi:10.1111/1467-8500.12235.
108. Shore, M. L., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262–1289.
109. Skrickienė, L., Čepuraitė, D., Štaras, K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Sveikatos mokslai*, 28 (1), 57–66.
110. Stoškus, S., Beržniskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
111. Strover, S. (2019). Public Libraries and 21st Century Digital Equity Goals. *Communication Research and Practice*, 5(2), 188–205.
112. Subramaniam, M., Kodama, C., Oxley, R. (2013). School Librarians as Ambassadors of Inclusive Information Access for Students with Disabilities. *School library research*, 16. ISSN: 2165-1019.
113. Talmaciu, I. (2014). Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5 (19).
114. Thakthathi, A., Le Roux, C., Davis, A. (2019). Sustainability Leaders' Influencing Strategies for Institutionalising Organisational Change towards Corporate Sustainability: A Strategy-as-Practice Perspective. *Journal of Change Management*, 1–20, doi: 10.1080/14697017.2019.1578985.
115. Thompson, S. (2017). Defining and Measuring 'Inclusion' Within an Organisation. K4D Helpdesk Report. Brighton, UK. Institute of Development Studies. Prieiga internete: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5bace6fb40f0b62dd732c49f/123_-_Defining_and_measuring_inclusion_within_an_organisati.pdf.

116. Tomaževič, N., Tekavčič, M., Peljhan, D. (2017). Towards Excellence in Public Administration: Organisation Theory-based Performance Management Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28 (5-6), 578–599, doi: 10.1080/14783363.2015.1102048.
117. Tumlin, Z. (2019). This Is a Quiet Library, Except When It's Not: On the Lack of Neurodiversity Awareness in Librarianship. *Music Reference Services Quarterly*, 22 (1-2), 3-17, doi: 10.1080/10588167.2019.1575017.
118. Valackienė, A. (2015). *Pokyčių valdymas siekiant užtikrinti verslo tęstinumą*. Kaunas: Technologija.
119. Valaitytė, A. (2018). Edukacinė veikla bibliotekoje = edukaciniai renginiai? *Šiandien aktualu*, 58 (1), 173–181.
120. Van der Voet, J., Groeneveld, S., Kuiper, B. S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14 (2), 171–191. Prieiga internete: <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>.
121. Van der Voet, J., Kuipers, B. S., Groeneveld, S. (2015). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, doi: 10.1080/14719037.2015.1045020.
122. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Prieiga internete: <http://dx.doi.org/10.7220/mOSR.1392.1142.2014.70.8>.
123. Vimarlunda, V., Manzoora, M. (2017). E-services for the social inclusion of people with disabilities: A literature review. *Technology and Disability*, 29, 15–33, doi: 10.3233/TAD-170175.
124. Vohra, N., Chari, V. (2015). Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice. *The Journal for Decision Makers*, 40 (3), 324–362.
125. Walker, D. (2013). The Internet as a Medium for Health Service Research. *Nurse Researcher*, 20(4), 18–21, doi: 10.7748/nr2013.03.20.4.18.e294.
126. Wilson, K. P., Steinbrenner, J. P., Kalandadze, T., Handler, L. (2019). Interventions Targeting Expressive Communication in Adults With Autism Spectrum Disorders: A Systematic Review. *Journal of Speech, Language, and Hearing Research*, 62, 1959–1978.
127. Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 64, 135–145.

Dokumentų sąrašas

1. Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams. (2016). Prieiga internete: <https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Biblioteku%20pletros%20kryptys.pdf>.
2. Europos Tarybos 2017–2023 m. Strategija dėl negalios. (2016). Prieiga internete: https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/europos-tarybos-2017-2023-m-strategija-del-negalios_
3. JT neįgalųjų teisių konvencija. (2006). Prieiga internete: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.335882>
4. Jungtinių Tautų darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų. (2015). Prieiga internete: http://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/es-ir-tarptautinis-bendradarbiavimas/darnus-vystymasis/darnus-vystymasis-ir-lietuva/jt-darbotvarke-2030-darnaus-vystymosi-tikslai-ir-kiti-tarptautiniai-susitarimai_
5. Kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“. (2019). Prieiga internete: https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/8e579f21682011e99684a7f33a9827ac?positionInSearchR_
6. Lietuvos regioninės politikos „Baltoji knyga“ darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030. (2017). Prieiga internete: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Naujienos/Regionines_politikos_baltoji_knyga_20171215.pdf_
7. Lietuvos Respublikos Nacionalinė neįgalųjų socialinės integracijos 2013–2019 metų programa (2012) ir jos įgyvendinimo 2016–2018 metų veiksmų planas. (2015). Prieiga internete: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/207263b01e2c11e586708c6593c243ce_
8. Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo sričių 2019–2021 metų strateginis veiklos planas. (2018). Prieiga internete: https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/KM%202019-2021%20SVP.pdf_
9. Liono deklaracija dėl teisės į informaciją ir plėtrą. (2014). Prieiga internete: https://www.lyondeclaration.org/content/pages/lyon-declaration-lt.pdf_
10. LR Konstitucija. (1992). Prieiga internete: https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm_
11. LR neįgalųjų socialinės integracijos įstatymas (1991). Suvestinė redakcija nuo 2019–09–01. Prieiga internete: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.2319/YOBSErIdJQ_
12. LR bibliotekų įstatymas. (1995). Suvestinė redakcija nuo 2020–01–01. Prieiga internete: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.18307/asr_
13. Marakešo sutartis. (2013). Prieiga internete: https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2013/LT/1-2013-926-LT-F1-1.Pdf_
14. Regionų kultūros plėtros 2012–2020 metų programa. (2011). Suvestinė redakcija nuo 2015–06–16. Prieiga internete: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.409806/gydaRWjcnl_
15. XVII Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa ir jos įgyvendinimo planas (2017). Prieiga internete: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2389544007bf11e79ba1ee3112ade9bc_

Empiriniai tyrimai atrinktų Šiaulių regiono bibliotekų dokumentų sąrašas

1. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2014 metų veiklos tekstinė atskaita. (2014). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5Y2NEYWhhNEJTR1U?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
2. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos tekstinė atskaita. (2015). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5OWk1XzRnTGRpbDQ?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
3. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos planas. (2016). Prieiga internete: <http://www.abiblioteka.lt/media/public/dokumentai/2016m/VB%20PLANAS%202016.pdf>.
4. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos tekstinė atskaita. (2016). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5dG5mN1N1VXAyc2M.
5. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos planas. (2017). Prieiga internete: <http://www.abiblioteka.lt/media/public/dokumentai/2017m/Vies.bibliotekos%202017%20m.%20veiklos%20planas.pdf>.
6. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos tekstinė atskaita. (2017). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
7. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos planas. (2018). Prieiga internete: <http://www.abiblioteka.lt/media/public/dokumentai/2018m/2018%20veiklos%20planas.pdf>.
8. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjlKeHctXqGBgxy-q1>.
9. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2019 metų veiklos planas. (2019). Prieiga internete: <http://www.abiblioteka.lt/media/public/dokumentai/2019m/veikla/veiklos%20planas%202019m.pdf>.
10. Joniškio rajono Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2014 metų veiklos tekstinė atskaita. (2014). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5Y2NEYWhhNEJTR1U?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
11. Joniškio rajono Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos tekstinė atskaita. (2015). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5OWk1XzRnTGRpbDQ?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
12. Joniškio rajono Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos tekstinė atskaita. (2016). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5dG5mN1N1VXAyc2M.
13. Joniškio rajono Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos tekstinė atskaita. (2017). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
14. Joniškio rajono Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjlKeHctXqGBgxy-q1>.
15. Joniškio rajono savivaldybės Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos planas. (2015). Prieiga internete: https://www.joniskis.rvb.lt/uploads/images/Bibliotekos_dokumentai/Veiklos_planai/vb_2015_m_planas.pdf.
16. Joniškio rajono savivaldybės Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos planas. (2016). Prieiga internete: https://www.joniskis.rvb.lt/uploads/images/Bibliotekos_dokumentai/Veiklos_planai/vb_2016_m_planas.pdf.
17. Joniškio rajono savivaldybės Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos planas. (2017). Prieiga internete: https://www.joniskis.rvb.lt/uploads/images/Bibliotekos_dokumentai/Veiklos_planai/2017_m_planas.pdf.
18. Joniškio rajono savivaldybės Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos planas. (2018). Prieiga internete: https://www.joniskis.rvb.lt/uploads/images/Bibliotekos_dokumentai/Veiklos_planai/planas_vb%202018.pdf.
19. Joniškio rajono savivaldybės Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2019 metų veiklos planas. (2019). Prieiga internete: https://www.joniskis.rvb.lt/uploads/images/Bibliotekos_dokumentai/Veiklos_planai/VB_planas_2019.pdf.
20. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2014 metų veiklos tekstinė atskaita. (2014). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5Y2NEYWhhNEJTR1U?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
21. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos planas. (2015). Prieiga internete: http://www.kelmieszemaitesvb.lt/images/V-16_2015-02-24%202015%20veiklos%20planas.pdf.
22. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos tekstinė atskaita. (2015). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5OWk1XzRnTGRpbDQ?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
23. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos planas. (2016). Prieiga internete: <http://www.kelmieszemaitesvb.lt/images/Veiklos%20planas%202016.pdf>.
24. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos tekstinė atskaita. (2016). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5dG5mN1N1VXAyc2M.

25. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos planas. (2017). Prieiga internete: <http://www.kelmieszemaitesvb.lt/images/Kelm%C4%97s%20rajon%C5%BDemait%C4%97s%20vie%C5%A1osios%20bibliotekos%202017%20met%C5%B3%20veiklos%20planas.pdf>.
26. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos tekstinė atskaita. (2017). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
27. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos planas. (2018). Prieiga internete: <http://www.kelmieszemaitesvb.lt/images/Dokumentai/2018%20veikos%20planas.pdf>.
28. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q_1.
29. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2019 metų veiklos planas. (2019). Prieiga internete: <http://www.kelmieszemaitesvb.lt/images/Dokumentai/Veikos%20planas%202019.pdf>.
30. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2014 metų veiklos tekstinė atskaita. (2014). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5Y2NEYWhhNEJTR1U?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
31. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2015 m. veiklos planas. (2015). Prieiga internete: <http://www.mrvb.lt/administracine-informacija/veiklos-planai/>.
32. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos tekstinė atskaita. (2015). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5OWk1XzRnTGRpbDQ?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
33. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2016 m. veiklos planas. (2016). Prieiga internete: <http://www.mrvb.lt/administracine-informacija/veiklos-planai/>.
34. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos tekstinė atskaita. (2016). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5dG5mN1N1VXAyc2M.
35. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2017 m. veiklos planas. (2017). Prieiga internete: <http://www.mrvb.lt/wp-content/uploads/2018/12/Viesosios-bibliotekos-2017-m.-veiklos-planas.pdf>.
36. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos tekstinė atskaita. (2017). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
37. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 m. veiklos planas. (2018). Prieiga internete: <http://www.mrvb.lt/wp-content/uploads/2018/12/Ma%C5%BEeiki%C5%B3-rajon%C5%B3-veiklos-planas.pdf>.
38. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q_1.
39. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2019 m. veiklos planas. (2019). Prieiga internete: <http://www.mrvb.lt/wp-content/uploads/2019/05/Ma%C5%BEeiki%C5%B3-rajon%C5%B3-veiklos-planas.pdf>.
40. Pakruojo rajono savivaldybės Juozo Paukštelio viešosios bibliotekos 2014 metų veiklos tekstinė atskaita. (2014). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5Y2NEYWhhNEJTR1U?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
41. Pakruojo rajono savivaldybės Juozo Paukštelio viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos tekstinė atskaita. (2015). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5OWk1XzRnTGRpbDQ?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
42. Pakruojo rajono savivaldybės Juozo Paukštelio viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos tekstinė atskaita. (2016). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5dG5mN1N1VXAyc2M.
43. Pakruojo rajono savivaldybės Juozo Paukštelio viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos tekstinė atskaita. (2017). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
44. Pakruojo rajono savivaldybės Juozo Paukštelio viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q_1.
45. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2014 metų veiklos tekstinė atskaita. (2014). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5Y2NEYWhhNEJTR1U?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
46. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos tekstinė atskaita. (2015). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5OWk1XzRnTGRpbDQ?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
47. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos tekstinė atskaita. (2016). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5dG5mN1N1VXAyc2M.
48. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos tekstinė atskaita. (2017). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
49. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos planas. (2018). Prieiga internete: https://www.plunge.rvb.lt/images/planas_18.pdf.
50. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q_1.

51. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2019 metų veiklos planas. (2019). Prieiga internete: <https://www.plunge.rvb.lt/images/Planas%202019.pdf>.
52. Radviliškio rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2014 metų veiklos tekstinė atskaita. (2014). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5Y2NEYWhhNEJTR1U?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
53. Radviliškio rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos tekstinė atskaita. (2015). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5OWk1XzRnTGRpbDQ?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
54. Radviliškio rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos tekstinė atskaita. (2016). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5dG5mN1N1VXAyc2M.
55. Radviliškio rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos tekstinė atskaita. (2017). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
56. Radviliškio rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q_1.
57. Rietavo savivaldybės Irenėjaus Oginskio viešosios bibliotekos 2014 metų veiklos tekstinė atskaita. (2014). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5Y2NEYWhhNEJTR1U?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
58. Rietavo savivaldybės Irenėjaus Oginskio viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos tekstinė atskaita. (2015). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5OWk1XzRnTGRpbDQ?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
59. Rietavo savivaldybės Irenėjaus Oginskio viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos tekstinė atskaita. (2016). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5dG5mN1N1VXAyc2M.
60. Rietavo savivaldybės Irenėjaus Oginskio viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos tekstinė atskaita. (2017). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
61. Rietavo savivaldybės Irenėjaus Oginskio viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q_1.
62. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2014 metų veiklos tekstinė atskaita. (2014). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5Y2NEYWhhNEJTR1U?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
63. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos tekstinė atskaita. (2015). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5OWk1XzRnTGRpbDQ?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
64. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2015–2017 metų veiklos planas 2015 metams. (2015). Prieiga internete: <https://www.biblioteka.smsvb.lt/uploads/pdf/Administracine%20informacija/Planavimo%20dokumentai/Strateginis2015.pdf>.
65. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos tekstinė atskaita. (2016). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5dG5mN1N1VXAyc2M.
66. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2016–2018 metų veiklos planas 2016 metams. (2016). Prieiga internete: https://www.biblioteka.smsvb.lt/uploads/pdf/Administracine%20informacija/Planavimo%20dokumentai/Strateginis_i_svetaine.pdf.
67. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos tekstinė atskaita. (2017). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
68. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2017–2019 metų veiklos planas 2017 metams. (2017). Prieiga internete: https://www.biblioteka.smsvb.lt/uploads/pdf/Administracine%20informacija/Planavimo%20dokumentai/%C5%A0iauli%C5%B3_miesto_savivaldyb%C4%97s_vie%C5%A0ios_bibliotekos_2017-2019_met%C5%B3_veiklos_planas_2017_metams.pdf.
69. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q_1.
70. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2018–2020 metų veiklos planas 2018 metams. (2018). Prieiga internete: https://www.biblioteka.smsvb.lt/uploads/pdf/Administracine%20informacija/Planavimo%20dokumentai/2018-2020_m_veiklos_planas.PDF.
71. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2019–2021 metų veiklos planas 2019 metams. (2019). Prieiga internete: <https://www.biblioteka.smsvb.lt/uploads/File.PDF>.
72. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2014 metų veiklos tekstinė atskaita. (2014). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5Y2NEYWhhNEJTR1U?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
73. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos tekstinė atskaita. (2015). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5OWk1XzRnTGRpbDQ?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJDTVU.
74. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos planas. (2016). Prieiga internete: <http://biblioteka.w3.lt/wp-content/uploads/2014/07/Veiklos-planas-VB-2016.pdf>.

75. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos tekstinė atskaita. (2016). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5dG5mN1N1VXAyc2M.
76. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos tekstinė atskaita. (2017). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
77. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q> 1.
78. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos metinis veiklos planas 2017 metams. (2017). Prieiga internete: <http://biblioteka.w3.lt/wp-content/uploads/2014/07/VB-metinis-planas-2017-pataisytas.pdf>.
79. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos metinis veiklos planas 2018 metams. (2018). Prieiga internete: <http://biblioteka.w3.lt/wp-content/uploads/2014/07/2018-m-VB-veiklos-planas.pdf>.
80. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos metinis veiklos planas 2019 metams (2019). Prieiga internete: <http://biblioteka.w3.lt/wp-content/uploads/2019/04/%C5%A0IAULI%C5%B2-RAJONO-SAVIVALDYB%C4%96S-VIE%C5%A0OSIOS-BIBLIOTEKOS-VEIKLOS-PLANA.pdf>.
81. Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos 2015 metų veiklos planas. (2015). Prieiga internete: <https://www.kpbiblioteka.lt/lt/veikla-2/27-straipsniai?start=20>.
82. Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos 2014–2015 metų veiklos tekstinė atskaita. (2015). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5OWk1XzRnTGRpbDQ?tid=0B_-73IZKEJy5WUI5UUQtVHJD7VU.
83. Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos 2016 metų veiklos tekstinė atskaita. (2016). Prieiga internete: https://drive.google.com/drive/folders/0B_-73IZKEJy5dG5mN1N1VXAyc2M.
84. Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos tekstinė atskaita. (2017). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.

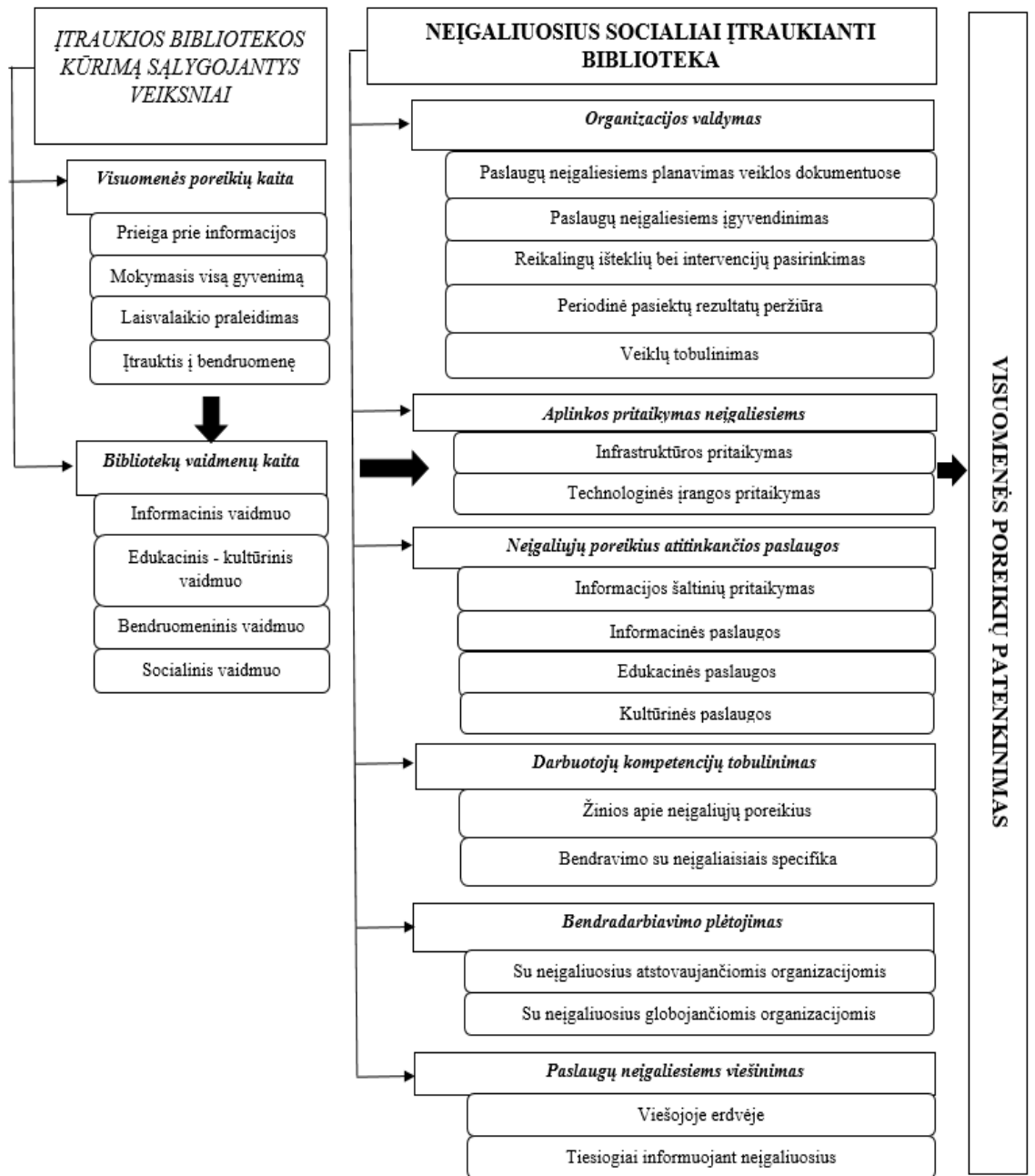
Tyrimė naudotų staistinių duomenų šaltiniai:

85. Bibliotekų skaičius Lietuvoje, Kultūros ministerijos duomenys. (2018). Prieiga internete: <https://lrkm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/bibliotekos>
86. Negalią turinčių asmenų skaičius Šiaulių ir Telšių regionuose 2014–2017 m.. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenys. Prieiga internete: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/neigaliuju-socialine-integracija/statistika-2>

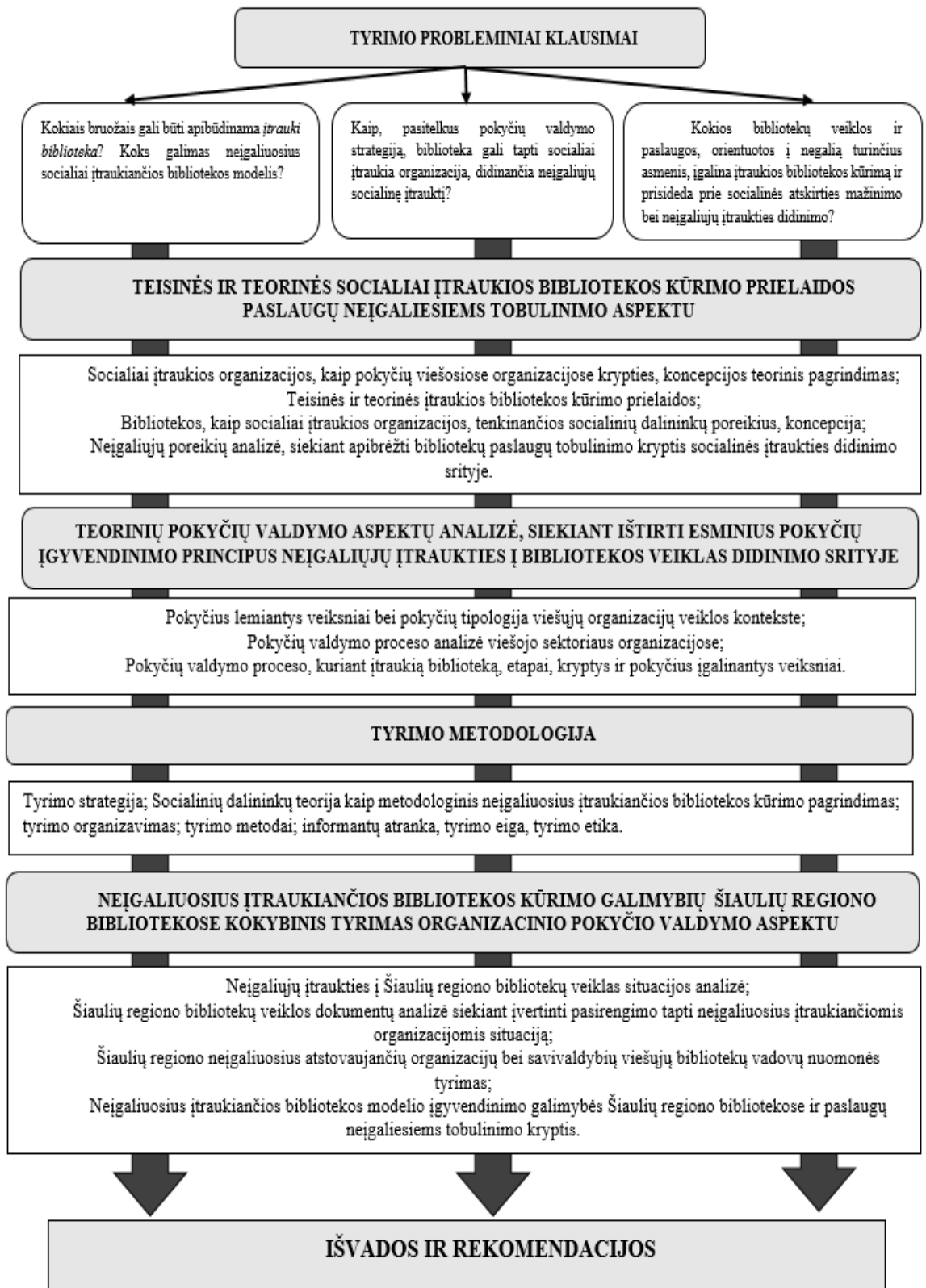
PRIEDAI

1 priedas

Įtraukios bibliotekos koncepcijos operacionalizacija



Magistro darbo loginė schema



Tyrimo problemų laukas

Tyrimo problema. Šiandieninės visuomenės pokyčiai iš viešųjų bibliotekų reikalauja skirtingoms visuomenės grupėms priklausančių asmenų, tame tarpe ir neįgaliųjų, poreikių tenkinimo bei atsakomybės už indėlį į visuomenės gerovę. Tačiau nepaisant per pastarąjį dešimtmetį įvykusių teigiamų pokyčių bibliotekų infrastruktūroje bei paslaugų neįgaliesiems srityje asmenys, turintys negalią, norėdami lankytis bibliotekose bei dalyvauti bibliotekų siūlomose socialinėse ir kultūrinėse veiklose, vis dar dažnai susiduria su neigiamu visuomenės požiūriu, fiziniais barjeriais, nepritaikyta infrastruktūra, specialios įrangos bei paslaugų trūkumu. Ši problema ypatingai ryški mažesniuose miestuose bei regionuose, kurių bibliotekos neretai būna nepritaikytos neįgaliųjų aptarnavimui, o turimų paslaugų įvairovė neatitinka neįgaliųjų poreikių.

Šio tyrimo problematika galėtų būti apibūdinta tokiais **probleminiais klausimais**:

- 1) Kokiais bruožais gali būti apibūdinama įtrauki biblioteka? Koks galimas įtraukios bibliotekos modelis?
- 2) Kaip sistemingas pokyčių valdymas planuojant ir įgyvendinant neįgaliųjų įtraukties didinimui skirtas veiklas gali prisidėti prie bibliotekos, kaip įtraukios organizacijos, kūrimo?
- 3) Kokios bibliotekų veiklos ir paslaugos, orientuotos į negalią turinčius asmenis, gali įgalinti įtraukios bibliotekos kūrimą ir prisidėti prie socialinės atskirties mažinimo ir neįgaliųjų įtraukties didinimo?

Probleminis klausimas	Problemų lauko klausimai	Tyrimo metodai ir instrumentai
1. Kokiais bruožais gali būti apibūdinama įtrauki biblioteka? Koks galimas įtraukios bibliotekos modelis?	1.1. Koks yra socialiai atsakingos, tvarios ir įtraukios organizacijos koncepcijos teorinis pagrindimas? 1.2. Kokios išskiriamos teorinės ir praktinės pokyčių viešosiose bibliotekose, siekiančiose tapti įtraukiomis organizacijomis, prielaidos? 1.3. Kaip bibliotekų vaidmenų kaita įtakoja įtraukios ir socialiai atsakingos bibliotekos kūrimą? 1.4. Kokia yra bibliotekos, kaip socialiai atsakingos ir įtraukios organizacijos, tenkinančios socialinių dalininkų poreikius, koncepcija? 1.5. Kokiuose JT, ES bei LR strateginiuose bei teisniuose dokumentuose reglamentuojamas bibliotekų socialinės įtraukties poreikis? 1.6. Kokie yra neįgaliųjų ir socialinės atskirties grupėms priklausančių asmenų poreikiai bibliotekų paslaugoms? 1.7. Kokiais svarbiausi aspektai sudaro teorinį įtraukios bibliotekos modelį?	Mokslinės literatūros, teisės aktų, Lietuvos ir ES strateginių dokumentų analizė.

<p>2. Kaip, pasitelkus pokyčių valdymo strategiją, biblioteka gali tapti socialiai įtraukia organizacija, didinančia neįgalųjų socialinę įtrauktį?</p>	<p>2.1. Kokie yra pokyčius lemiantys veiksniai bei kokia yra pokyčių tipologija? 2.2. Kokie yra esminiai pokyčių valdymo principai bei svarbiausi pokyčių valdymo modeliai viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kontekste? 2.3. Kokie yra esminiai pokyčių valdymo proceso įgyvendinimo aspektai? 2.4. Kokie yra pagrindiniai pokyčių valdymo proceso įgyvendinimo etapai viešojo sektoriaus organizacijose? 2.5. Kokios išskirtinos pokyčių kliūtys ir kaip valdomas pasipriešinimas pokyčiams? 2.6. Kokie yra esminiai pokyčių valdymo proceso įgyvendinimo viešosiose organizacijose etapai, kryptys ir pokyčius įgalinantys veiksniai? 2.7. Kokie yra pokyčių valdymo proceso, kuriant įtraukią biblioteką, etapai, kryptys ir pokyčius įgalinantys veiksniai?</p>	<p>Mokslinės literatūros analizė</p>
<p>3. Kokios bibliotekų veiklos ir paslaugos, orientuotos į negalią turinčius asmenis, įgalina įtraukios bibliotekos kūrimą ir prisideda prie socialinės atskirties mažinimo bei neįgalųjų įtraukties didinimo?</p>	<p>3.1. Kokia yra neįgalųjų įtraukties į Šiaulių regiono bibliotekų veiklas situacija? 3.2. Kokia yra Šiaulių regiono savivaldybių viešųjų bibliotekų paslaugų neįgaliesiems inicijavimo ir teikimo situacija, remiantis 2015–2019 m. veiklos planų ir 2014–2018 m. veiklos ataskaitų kokybinės turinio analizės rezultatais? 3.4. Kokia yra Šiaulių regiono savivaldybių viešųjų bibliotekų paslaugų atitiktis neįgalųjų poreikiams bei jų tobulinimo galimybės, remiantis neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų bei savivaldybių viešųjų bibliotekų vadovų nuomonės tyrimu?</p>	<p>Šiaulių regiono bibliotekų veiklos dokumentų kokybinė turinio analizė, kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu su Šiaulių regiono neįgalųjų organizacijų ir bibliotekų vadovais, informacijos surinkimas ir apibendrinimas).</p>
<p>4. Teorinio neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelio praktinės įgyvendinimo galimybės Šiaulių regiono bibliotekose</p>	<p>4.1 Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais pagrįstos praktinės teorinio įtraukios bibliotekos modelio įgyvendinimo galimybės Šiaulių regiono savivaldybių viešosiose bibliotekose 4.2 Išvadų parengimas.</p>	<p>Kokybinio tyrimo apibendrinimas, išvadų ir rekomendacijų parengimas</p>

Šaltiniai: parengta darbo autorės

Tyrimo strategija

<p>Tyrimo tikslas – konceptualizavus įtraukios ir socialiai atsakingos bibliotekos sampratą ir ištyrus šios koncepcijos įgyvendinimo, kaip organizacinio pokyčio galimybes, nustatyti Šiaulių regiono bibliotekų paslaugų neįgaliesiems tobulinimo kryptis, kurios prisidėtų prie socialinės atskirties mažinimo ir neįgaliųjų įtraukties didinimo.</p>		
Uždaviniai	Uždavinių dalis atitinkantys skyriai	Rezultatai
<p>1. Atlikti teorinių šaltinių ir mokslinės literatūros apie įtraukios organizacijos kūrimą, bibliotekų vaidmenų kaitą, neįgaliųjų ir socialinės atskirties grupėms priklausančių asmenų poreikius bibliotekų paslaugoms analizę, apibrėžti bibliotekos, kaip socialiai atsakingos ir įtraukios organizacijos, gebančios patenkinti socialinių dalininkų poreikius, koncepciją bei išgryninti teorinį neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelį.</p>	1.1. Socialiai įtraukios organizacijos, kaip pokyčių viešosiose organizacijose krypties, koncepcijos teorinis pagrindimas.	<p>Parengtas 1 tyrimo skyrius ir 1.1 – 1.4 jo poskyriai, numatyti bibliotekų socialinės įtraukties didinimo būtinybę sąlygojantys veiksniai, teoriniu aspektu iširti negalią turinčių asmenų poreikiai bibliotekų paslaugoms, išgryninta įtraukios bibliotekos koncepcija bei įtraukios bibliotekos teorinis modelis.</p>
	1.2. Teisinės ir teorinės įtraukios bibliotekos kūrimo prielaidos.	
	1.2.2. Bibliotekos vaidmenų kaita, kaip pokyčius lemiantis veiksnys.	
	1.2.3. Bibliotekos, kaip socialiai įtraukios organizacijos, tenkinančios socialinių dalininkų poreikius, koncepcija.	
	1.3. Neįgaliųjų poreikių analizė siekiant apibrėžti bibliotekų paslaugų tobulinimo kryptis įtraukties didinimo srityje.	
	1.3.1. Bibliotekų paslaugos negalią turintiems asmenims.	
	1.4. Teorinis neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos modelis.	
<p>2. Atlikti JT, ES bei Lietuvos Respublikos teisinių ir strateginių dokumentų bei kitų šaltinių analizę siekiant išvelgti Lietuvos bibliotekų galimybę tapti neįgaliuosius įtraukiančiomis organizacijomis.</p>	1.2.1. JT, ES bei LR teisiniai ir strateginiai dokumentai, reglamentuojantys bibliotekų socialinės įtraukties didinimo bei paslaugų prieinamumo neįgaliesiems užtikrinimo svarbą.	<p>Parengtas 1 tyrimo skyriaus 1.2.1 tyrimo poskyris, išskirtos JT, ES bei Lietuvos Respublikos teisinių ir strateginių dokumentų, reglamentuojančių bibliotekų veiklą socialinės atskirties mažinimo ir įtraukties didinimo srityse esminės nuostatos.</p>
<p>3. Atlikti teorinių šaltinių ir mokslinės literatūros apie svarbiausius pokyčių ir pokyčių valdymo aspektus analizę bei iširti esminius pokyčių įgyvendinimo principus viešojo sektoriaus organizacijose, kurie yra aktualūs įtraukios bibliotekos kūrimui.</p>	2.1. Pokyčius lemiantys veiksniai bei pokyčių tipologija viešųjų organizacijų veiklos kontekste.	<p>Parengtas tyrimo 2 skyrius bei 2.1 – 2.4 jo poskyriai, iširti svarbiausi pokyčių įgyvendinimo principai viešosiose bibliotekose bei aktualūs pokyčių valdymo principai įtraukios bibliotekos kūrimo procese.</p>
	2.1.1 Organizacijos pokyčių sąvokos apibrėžtis moksle.	
	2.1.2. Organizacinių pokyčių tipai ir organizacijose įgyvendinamų pokyčių integralumas.	
	2.2. Svarbiausi pokyčių valdymo aspektai viešųjų organizacijų veiklos kontekste.	
	2.2.1. Pokyčių valdymo sąvokos apibrėžimas moksle.	
	2.2.2. Pokyčių valdymo modeliai.	
	2.3. Pokyčių valdymo proceso analizė viešojo sektoriaus organizacijose.	
	2.3.1. Pokyčių valdymo etapai.	

	2.3.2. Pokyčių kliūtys ir pasipriešinimas pokyčiams.	
	2.4. Pokyčių valdymo proceso, kuriant įtraukia biblioteką, etapai, kryptys ir pokyčius įgalinantys veiksniai.	
4. Atlikti Šiaulių regiono (Šiaulių ir Telšių apskričių) viešųjų bibliotekų 2014–2019 m. veiklos dokumentų analizę siekiant iširti esamą bibliotekų veiklą ir paslaugų, skirtų neįgaliesiems, valdymo bei įgyvendinimo situaciją.	3. Tyrimo metodologija, instrumentarijus ir etika.	Parengtas 3 ir dalis 4 tyrimo skyriaus ir jų poskyriai, suformuluotas metodologinis tyrimo pagrindimas, išanalizuota neįgalųjų įtraukties į bibliotekų veiklas situacija bei atlikta kokybinė Šiaulių regiono viešųjų bibliotekų 2014–2019 m. veiklos dokumentų turinio analizė, padedanti įvertinti esamą paslaugų neįgaliesiems teikimo situaciją.
	4.1. Neįgalųjų įtraukties į Šiaulių regiono bibliotekų veiklas situacijos analizė.	
	4.2. Šiaulių ir Telšių apskričių savivaldybių viešųjų bibliotekų 2015 – 2019 m. veiklos planų ir 2014 – 2018 m. veiklos ataskaitų analizė siekiant įvertinti esamą situaciją inicijuojant ir teikiant paslaugas neįgaliesiems bei šioje srityje taikomus pokyčių inicijavimo, įgyvendinimo bei institucionalizavimo principus.	
5. Taikant interviu elektroniniu paštu metodą, atlikti Šiaulių regione veikiančių neįgaluosius atstovaujančių organizacijų bei Šiaulių regiono bibliotekų vadovų nuomonės tyrimą siekiant išsiaiškinti, kokia yra esama bibliotekų paslaugų neįgaliesiems teikimo ir atitikties neįgalųjų poreikiams situacija.	4.3. Šiaulių regiono neįgaluosius atstovaujančių organizacijų bei savivaldybių viešųjų bibliotekų vadovų nuomonės tyrimas	Parengtas 4 tyrimo skyriaus 4.3 poskyris, atlikta Šiaulių regione veikiančių neįgaluosius atstovaujančių organizacijų ir Šiaulių regiono bibliotekų vadovų interviu analizė, išnagrinėta bibliotekų paslaugų atitiktis neįgalųjų poreikiams.
6. Remiantis teorinio bei empirinio tyrimo metu gautais duomenimis, pagrįsti bibliotekos, kaip neįgaluosius įtraukiančios organizacijos modelio praktinį pritaikomumą, numatant veiklos tobulinimo galimybes, paremtas esminiais pokyčių valdymo etapais, kurios įgalintų patobulinti Šiaulių regiono bibliotekų veiklos valdymą paslaugų neįgaliesiems srityje.	4.4. Neįgaluosius įtraukiančios bibliotekos modelio įgyvendinimo galimybės Šiaulių regiono bibliotekose ir paslaugų neįgaliesiems tobulinimo kryptis.	Parengtas 4 skyriaus 4.4 poskyris, nustatytos praktinės įtraukios bibliotekos modelio įgyvendinimo galimybės Šiaulių regiono savivaldybių viešosiose bibliotekose, parengtos apibendrintos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Šaltiniai: parengta darbo autorės

Tyrimo įgyvendinimo grafikas

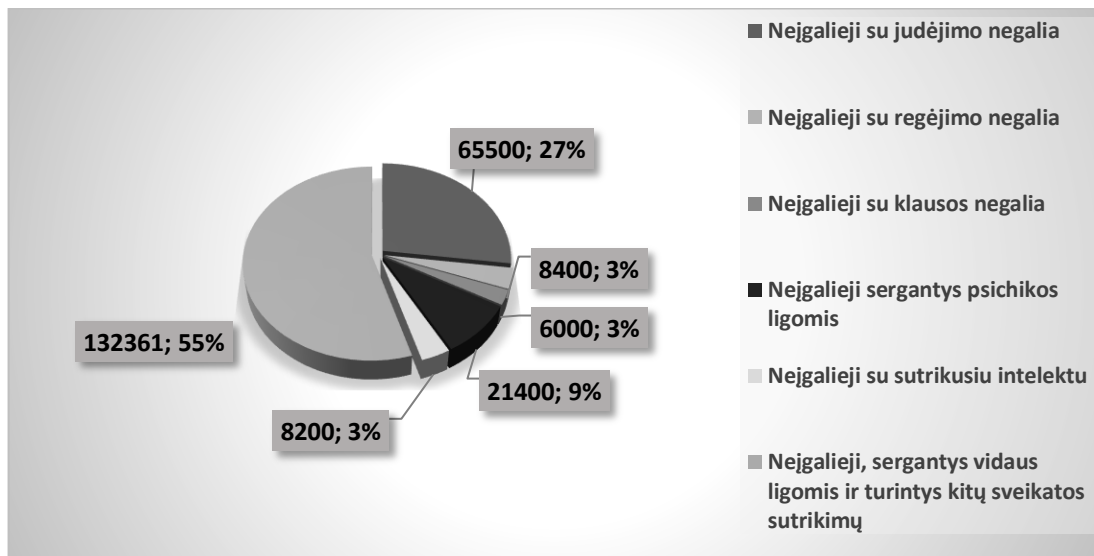
Ganto grafikas

	2019 - 02	2019 - 03	2019 - 04	2019 - 05	2019 - 06	2019 - 07	2019 - 08	2019 - 09	2019 - 10	2019 - 11	2019 - 12	2020 - 01
T												
TR												
M												
E												
I												

Šaltiniai: parengta darbo autorės

T – teorinė dalis; **TR** – teorinės dalies rekonstrukcija; **M** – metodologinė dalis; **E** – empirinė dalis; **I** – išvados ir rekomendacijos.

Neįgaliųjų pasiskirstymas pagal negalios grupes



Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pateikiamais duomenimis apie negalią turinčių asmenų skaičius 2017 m.

Negalią turinčių asmenų skaičiai Šiaulių ir Telšių apskrityse 2015–2017 m.

	2015			2016			2017			Proc. nuo gyventojų skaičiaus
	Neįgalūs suaugę	Neįgalūs vaikai	IŠ VISO	Neįgalūs suaugę	Neįgalūs vaikai	IŠ VISO	Neįgalūs suaugę	Neįgalūs vaikai	IŠ VISO	
Šiaulių m	8734	650	9384	8785	654	9439	8713	655	9368	9,28
Akmenės	2247	157	2404	2224	150	2374	2210	154	2364	11,87
Joniškio	2337	170	2507	2334	157	2491	2342	153	2495	11,33
Kelmės	2509	186	2695	2499	192	2691	2473	191	2664	9,77
Pakruojo	2778	191	2969	2736	181	2917	2695	170	2865	14,37
Radviliškio	3873	312	4185	3827	339	4166	3789	341	4130	11,27
Šiaulių r	4075	295	4370	4069	296	4365	4134	289	4441	10,74
Telšių	3458	393	3851	3519	380	3899	3453	349	3453	9,2
Mazeikių	3208	263	3471	3193	272	3465	3190	269	3459	6,55
Plungės	2338	203	2541	2353	210	2563	2321	220	2541	7,42
Rietavo	570	43	613	589	47	636	589	45	634	8,3
VISO:	36127	2863	38990	36128	2878	39006	35909	2836	38414	10

Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pateikiamais duomenimis apie negalią turinčių asmenų skaičius Šiaulių ir Telšių regionuose 2017 m.

Bibliotekų vartotojų patiriami sunkumai pagal negalios grupes

<i>Fizinė negalia</i>	
Vartotojų patiriami sunkumai	Nepritaikyta infrastruktūra, baldai ir technologinė įranga; nesudaromos galimybės knygas gauti į namus, globos, gydymo įstaigas.
<i>Rekomendacijos bibliotekoms</i>	
Infrastruktūros pritaikymas	Parkavimo vietos netoli įėjimo į biblioteką, įėjimai be slenksčių, stiklinės durys, pažymėtos specialiomis žymomis, įrengti liftai, aiškios nuorodos, padedančios rasti liftus, liftų mygtukai pasiekiami iš neįgaliųjų vežimėlių, įrengtos rampos, platūs įvažiavimai pro duris, palikta pakankamai vietos tarp lentynų, kad būtų galima laisvai judėti su neįgaliojo vežimėliu, lentynos pasiekiamos iš vežimėlio. Universalus dizaino principų taikymas. Dėl judėjimo, mobilumo ir kt. problemų negalintiems atvykti į biblioteką turėtų būti užtikrinta galimybė leidinius gauti į namus, gydymo ar globos įstaigas, sudarytos galimybės stebėti renginius tiesiogiai internetu.
Technologinės įrangos pritaikymas	Kompiuteriai su specialiomis klaviatūromis, pelėmis, galimybė naudoti balso įvestį ir kt., reguliuojamo aukščio kompiuterių ir skaityti skirti stalai, kėdės su tvirtais porankiais.
Informacijos šaltinių ir paslaugų pritaikymas	Fizinę negalią turinčių asmenų informaciniai, kultūriniai poreikiai bei skaitymo įpročiai iš esmės nesiskiria nuo negalios neturinčių asmenų.
Bendravimo su neįgaliaisiais ypatumai	Bendraujant su fizinę negalią turinčiais asmenimis rekomenduojama kalbėti taip, kad kalbančiųjų akys būtų viename lygyje.
Mokymai darbuotojams, visuomenės švietimas	Mokymai darbuotojams, skirti kompetencijoms dirbant su fizinę negalią turinčiais asmenimis tobulinti.
<i>Sensorinė negalia (regėjimo ir klausos sutrikimai)</i>	
Vartotojų patiriami sunkumai	Regėjimo negalią turintys asmenys dažniausiai susiduria su infrastruktūros pritaikymo ir informacijos šaltinių pritaikomumo bei prieinamumo problemomis. Klausos negalią turintys asmenys dažniausiai susiduria su vaizdinės informacijos trūkumu, jiems gali būti sudėtinga suprasti lūpų judesius, bendrauti su darbuotojais.
<i>Rekomendacijos bibliotekoms</i>	
Infrastruktūros pritaikymas	Regėjimo negalią turintiems asmenims turėtų būti įrengti gerai apšviesti liftai su mygtukais Brailio raštu, garsinės informacijos sistema, laiptai ir jų pakopos turėtų būti pažymėti kontrastinga spalva. Klausos negalią turintiems asmenims bibliotekos erdvėse turėtų būti įrengti aiškūs ir lengvai skaitomi užrašai, su piktogramomis ženklai, padedantys orientuotis patalpose.
Technologinės įrangos pritaikymas	Regėjimo negalią turintiems asmenims reikalingi specialūs kompiuteriai su ekrano skaitymo programomis, teksto didinimo galimybe ir garsinės informacijos sistema. Klausos negalią turintiems asmenims reikalingos specialios programos, padedančios „pamatyti“ garsus, indukcinės kilpos, girdėti padedanti FM sistema.
Informacijos šaltinių ir paslaugų pritaikymas	Regėjimo negalią turintiems asmenims reikalingos Brailio raštu parašytos knygos, garsinės knygos, garsiniai periodiniai leidiniai, didesniu šriftu spausdintos knygos ir kt. Klausos negalią turintiems asmenims reikalingos video / DVD knygos su subtitrais ir / arba gestų kalba, renginiai turi būti verčiami į gestų kalbą.
Bendravimo su neįgaliaisiais ypatumai	Aptarnaujant regėjimo negalią turinčius asmenis reikėtų pirmiausia pasiteirauti, ar jiems reikalinga pagalba, o ne iš karto siūlytis padėti, rekomenduojama vengti balso tono kėlimo. Kalbant su regėjimo negalią turinčiu asmeniu reikėtų pirmiausia identifikuoti save, leisti jam suprasti, jog kreipiatės į jį, išpėti, jeigu ketinama išeiti iš patalpos. Bendraujant su klausos negalią turinčiu asmeniu ir norint atkreipti kurčiojo dėmesį, rekomenduojama jį paliesti arba atsidurti jo regėjimo linijoje. Jeigu klausos negalią turintis asmuo atėjo su gestų kalbos vertėju, reikėtų bendrauti su negalią turinčiu asmeniu, o ne jo vertėju.
Mokymai darbuotojams, visuomenės švietimas	Mokymai darbuotojams skirti kompetencijoms tobulinti su regėjimo bei klausos negalią turinčiais asmenimis, šviečiamųjų renginių visuomenei organizavimas.

<i>Raidos sutrikimai (Autizmo spektro sutrikimai, Aspergerio sindromas, dėmesio ir emocijų valdymo sutrikimai, mokymosi sunkumai)</i>	
Vartotojų patiriami sunkumai	Sunkumai bendraujant, laikantis socialinių normų, elgesio, dėmesio koncentravimo problemos, jautrumas kvapams, ryškioms šviesoms ir kt.; sunkumai susiejant sakinį ir rašytinį tekstą.
<i>Rekomendacijos bibliotekoms</i>	
Infrastruktūros pritaikymas	Neturi būti ryškių šviesų, rekomenduojama netriukšminga aplinka, nekintantis daiktų išdėstymas.
Technologinės įrangos pritaikymas	Edukaciniai interaktyvūs žaislai, specialios kompiuterinės programos, žaidimai, edukacinės programos, ugdančios verbalinius ir kalbos suvokimo gebėjimus, gebėjimą bendrauti ir komunikuoti.
Informacijos šaltinių ir paslaugų pritaikymas	Taktilinės (liečiamosios) knygos, sensorinių istorijų skaitymai, per kuriuos pasitelkiamas ir vaizdas, ir garsas, panaudojami įvairūs žaislai.
Bendravimo su neįgaliaisiais ypatumai	Dirbant su mokymosi sunkumų turinčiais asmenimis reikėtų jiems skirti daugiau laiko susipažinti su informacija, tik vėliau leisti atlikti užduotis; kalbėti aiškiai, ne per greitai; tuo pačiu metu derinti žodinę ir vaizdinę informaciją (parodyti, po to pasakyti).
Mokymai darbuotojams, visuomenės švietimas	Mokymai darbuotojams, skirti kompetencijoms tobulinti dirbant su raidos sutrikimų turinčiais asmenimis, šviečiamųjų renginių visuomenei organizavimas.
<i>Psichinė negalia</i>	
Vartotojų patiriami sunkumai	Sunkumai įsisavinant informaciją, laikantis visuotinai priimtų elgesio normų bendraujant su aplinkiniais, jautrumas įvairiems dirgikliams, neigiamas visuomenės požiūris.
<i>Rekomendacijos bibliotekoms</i>	
Infrastruktūros pritaikymas	Rekomenduojama rami, netriukšminga aplinka.
Technologinės įrangos pritaikymas	Specialiai pritaikytos nesudėtingos kompiuterinės programos, aiškios instrukcijos.
Informacijos šaltinių ir paslaugų pritaikymas	Taktilinės (liečiamosios), lengvai skaitomos, nesudėtingo turinio knygos, garsinės knygos bei informacijos šaltiniai. Terapiniai muzikos, meno, nesudėtingų literatūrinių kūrinių skaitymai.
Bendravimo su neįgaliaisiais ypatumai	Pakantumas, išankstinių nuostatų neturėjimas.
Mokymai darbuotojams, visuomenės švietimas	Mokymai darbuotojams, skirti kompetencijoms tobulinti dirbant su psichikos sutrikimų turinčiais asmenimis; ypač akcentuotinas visuomenės švietimas – rekomenduojama organizuoti renginius, per kuriuos visuomenė būtų supažindinama su psichinės negalios specifika siekiant didinti suvokimą apie šią negalią.

Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis IFLA (2005), Chew, Leong, Higgins (2010), Pressley, (2017), Masuchika (2018), Pionke, Manson (2018), ASGCLA (2018)

Pokyčių tipologija

Pokyčių tipai	Autoriai	Skiriamieji bruožai
Turinio požiūris	Stoškus, Beržinskienė (2005)	Šiuo požiūriu skiriamos šios pagrindinės pokyčių grupės: <i>techniniai pokyčiai</i> , charakterizuojantys medžiagų, žaliavų, įrengimų, technologinių procesų pokyčius; <i>ekonominiai pokyčiai</i> , charakterizuojantys finansinių išteklių įsigijimo, paskirstymo ir panaudojimo pasikeitimus bei <i>organizaciniai vadybiniai pokyčiai</i> , charakterizuojantys valdymo pasikeitimus. Organizaciniai vadybiniai pokyčiai skirstomi į tokias sritis, kaip organizacijos strategijos pokyčiai, veiklos funkcijų ir procesų pokyčiai, organizacinių formų struktūrų pokyčiai, organizacijos personalo pokyčiai, veiklos matavimo priemonių pokyčiai, organizacinės kultūros pokyčiai (Stoškus, Beržinskienė, 2005).
Apimties masto požiūris	Stoškus, Beržinskienė (2005)	Šiuo požiūriu galima skirti šias pokyčių grupes: <i>mikropokyčiai</i> , kai vyksta (įvykdomi) nedideli, profilaktiniai pakeitimai ir <i>makropokyčiai</i> , kai vyksta (įvykdomi) esminiai, fundamentalūs pakeitimai (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Šis skirstymas daugiau tinka, kai kalbame apie organizacijų asociacijas, konsorciumus ar visą sistemą, pvz., visos savivaldybės, ministerijos, mokyklos ar pan. Jeigu viso viešosios bibliotekos, pavaldžios Kultūros ministerijai, turėtų tapti socialiai įtraukiomis pagal tipinį valstybės pasirinktą modelį, tada būtų galima kalbėti apie makropokyti.
Kompleksiškumo požiūris	Stoškus, Beržinskienė (2005), Sakalas ir kt. (2016)	Šiuo požiūriu skiriamos šios pokyčių grupės: <i>daliniai (lokaliniai) pokyčiai</i> , vykstantys tik viename ar keliuose organizacijos sistemose, elementuose, bei <i>sisteminiai pokyčiai</i> , vienu ar kitu aspektu paliečiantys visus organizacijos elementus ir keičiantys jos, kaip sistemos, pagrindinius parametrus (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Daliniai pokyčiai apsiriboja tam tikros proceso dalies tobulinimu, o kompleksiniai pokyčiai reikalauja ir esmės pertvarkyti visas įmonės veiklos sritis (Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė, 2016).
Pokyčių priežasčių susiformavimo ir jų įgyvendinimo iniciatyvos požiūris	Stoškus, Beržinskienė (2005), Van Der Voet ir kt. (2015), Shannon (2017)	Šiuo požiūriu pokyčiai skiriami į šias grupes: tai pokyčiai, įgyvendinami „iš viršaus į apačią“, kai pokyčius projektuoja vadovybė, bei pokyčiai, inicijuojami „iš apačios į viršų“, kai pokyčių reikalauja ir galimus jų variantus siūlo žemutinės organizacijos darbuotojų grandys (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Shannon (2017) teigimu, taikant „iš viršaus į apačią“ perspektyvą pokyčiai inicijuojami planuotai, tačiau pažymi, jog jie gali atsirasti ir neplanuotai, kilti „iš apačios“ arba iš išorės. Svarbu paminėti, jog „iš viršaus į apačią“ principu yra vykdomi planuoti pokyčiai, kurie yra numatyti iš anksto. Tokių pokyčių tikslai labai priklauso nuo organizacijos vadovybės, kuri informuoja darbuotojus apie šiuos pokyčius per susirinkimus. Tuo tarpu neplanuoti pokyčiai kyla „iš apačios“, tokie pokyčiai labiau priklauso nuo darbuotojų dalyvavimo. Pasak Van Der Voet, Kuipers, Groeneveld (2015), organizacijos vadovybė gali inicijuoti neplanuotus pokyčius, tačiau negali iš esmės numatyti šių pokyčių tikslų.
Laiko ir proceso požiūris	Stoškus, Beržinskienė, (2005), Talmaciu (2014), Van Der Voet ir kt. (2014), Valackienė (2015), Kennett-Hensel ir Payne (2018), Lipiński, Jamro (2018)	Šiuo požiūriu pokyčiai skirstomi į dvi pagrindines grupes – tai <i>evoliuciniai pokyčiai</i> , vykstantys pamažu, tolygiai keičiantys vienus ar kitus organizacijos parametrus, ir <i>revoliuciniai pokyčiai</i> , vykstantys staigiai ir iš esmės pakeičiantys vienus ar kitus organizacijos parametrus (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Talmaciu (2014) teigimu, kartais pokyčiai būna nežymūs ir apima tik nedidelius veiklos ar struktūros pokyčius, tačiau kartais jie gali lemti visos organizacijos restruktūrizavimą. Pasak Jalagat (2015), laiko ir proceso požiūriu pokyčiai gali būti skirstomi į <i>pirmo</i> ir <i>antro lygio</i> pokyčius. Pirmo lygio pokyčiai – tai <i>evoliuciniai</i> ir <i>inkrementiniai</i> , o antro lygio pokyčiai – tai <i>transformaciniai</i> , <i>strateginiai</i> ir <i>revoliuciniai</i> . <i>Evoliuciniai</i> ir <i>inkrementiniai</i> pokyčiai priskiriami prie nedidelių pokyčių, kurie skirti patobulinti esamai situacijai ir nekeičiantys organizacijos veiklos

	<p>krypties. Tuo tarpu antro lygio pokyčiai – <i>transformaciniai</i>, <i>strateginiai</i> ir <i>revoliuciniai</i> – priskiriami radikaliems pokyčiams, kurie gali pakeisti organizacijos veiklos kryptį ir pobūdį. Pažymėtina, jog Kennett-Hensel ir Payne (2018) šioje srityje nurodo tris pokyčių kategorijas: <i>vystymosi</i>, <i>pereinamuosius</i> ir <i>transformacinius</i>. Pasak autorių, <i>vystymosi</i> pokyčiai – tai tokie pokyčiai, kurie nežymiai pakeičia egzistuojančią organizacijos valdymo sistemą bei struktūrą ir neskatina ryškių pasikeitimų. Tuo tarpu <i>pereinamieji</i> ir <i>transformaciniai</i> apima žymesnius pokyčius ir turi tam tikrą neapibrėžtumo laipsnį. <i>Pereinamieji</i> pokyčiai yra suplanuoti ir kontroliuojami, jie apima naujų veiklų ir technologijų įtraukimą į organizacijos kasdienę veiklą, o <i>transformaciniai</i> reikalauja žymių pokyčių ir dažniausiai nėra tiksliai apibrėžti. Visų šių tipų pokyčiai turi tam tikrą naujumo bei neapibrėžtumo lygį ir visi jie turėtų būti atitinkamai valdomi, tačiau transformaciniai pokyčiai reikalauja didžiausių pastangų siekiant juos suvaldyti, nes jie dažniausiai reiškia stiprų organizacijos pasikeitimą. Šioje srityje, remiantis Sakalo, Savanevičienės, Girdauskienės (2016) įžvalgomis, taip pat galima nurodyti <i>žingsnis po žingsnio</i> ir <i>staigius esminius</i> pokyčius. <i>Žingsnis po žingsnio</i> pokyčių valdymo variante didžiausiais dėmesys skiriamas tikslingai nedidelių pokyčių sekai, tuo tarpu <i>staigių esminių</i> pokyčių variantui būdingi kompleksinio, revoliucinio varianto bruožai, kai iš esmės pertvarkoma veikianti sistema – keičiamas veiklos profilis, realizavimo rinkos, valdymo struktūra ir kt. Šioje srityje svarbu pažymėti, jog lėtiems pokyčiams organizacijos darbuotojai priešinasi mažiau, o greiti pokyčiai dažnai sukelia didelį darbuotojų pasipriešinimą (Išoraitė, 2012). Pagal pobūdį pokyčiai taip pat gali būti skirstomi į <i>planuotus</i> ir netikėtus, <i>neplanuotus</i> pokyčius. Valackienės (2015) teigimu, <i>planuoti</i> pokyčiai apima sąmoningus ir apsvaistytus veiksmus siekiant patobulinti organizacijos veikimą. Šiems pokyčiams įgyvendinti apibrėžiami aiškūs pokyčių įgyvendinimo tikslai, sudaromi įgyvendinimo grafikai siekiant taikyti sisteminių pokyčių įgyvendinimą. Tokiems pokyčiams pasitelkiamas pokyčių agentas, kuris pats vienas arba pasitelkdamas kitus darbuotojus vykdo pokyčius. Tuo tarpu Van Der Voet, Groeneveld, Kuiper (2014) pažymi, jog planuoti pokyčiai remiasi koncepcija, kad organizacijos yra stabilios struktūros, o organizaciniai pokyčiai reikalingi, kad organizacija iš dabartinės, kažkuria prasme netenkinančios pozicijos pereitų į pageidaujamą poziciją. Pasak Lipiński, Jamro (2018), planuoti pokyčiai skiriasi nuo kitų pokyčių savo svarba – šių pokyčių tikslas yra parengti visą organizaciją ar pagrindinę jos dalį prisitaikyti prie didelių organizacijos tikslų ir krypties pasikeitimų. Šių mokslininkų teigimu, tiksliai planuotas pokytis apibrėžiamas kaip apgalvotas struktūrinių inovacijų, naujos politikos ar tikslo sukūrimas ir įdiegimas arba kaip veikimo filosofijos, klimato ar stiliaus pokytis. Tuo tarpu <i>neplanuoti</i> pokyčiai atsiranda trumpai prisitaikius prie aplinkos, nesuderinus pasikeitimo ir tobulėjimo, dažnai neturi nei aiškios pradžios, nei pabaigos (Valackienė, 2015). Neplanuotų pokyčių koncepcijoje organizacijos yra apibrėžiamos kaip nuolat prisitaikančios prie besikeičiančios aplinkos reikalavimų. Užtuot pokyčiai vykę iš anksto numatyta kryptimi, neplanuotų pokyčių kryptis gali kisti, o neplanuotų pokyčių procesas nėra iki galio apibrėžtas (Van Der Voet, Groeneveld, Kuiper, 2014). Pasak Valackienės (2015), nors tokių pokyčių planavimas neįmanomas, tačiau pokyčių agentai ar vadybininkai gali daryti poveikį tokiems pokyčiams, nes pasikartojant situacijoms per tam tikrą laiką galima pajusti gresiantį pokytį.</p>
--	---

Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis Stoškus, Beržinskienė, (2005), Talmaciu (2014), Van Der Voet ir kt. (2014), Valackienė (2015), Kennett- Hensel ir Payne (2018), Lipiński, Jamro (2018)

Pokyčių valdymo modeliai

Autorius	Pokyčių valdymo modelio aprašymas
K. Lewin (1951)	K. Lewin 1951 metais pasiūlė pokyčių valdymo modelį, kuris apima tris etapus – atšildymą, pokyčių įgyvendinimą (įgalinimą) ir užšaldymą. Šis modelis ir šiandien yra taikomas, plėtojamas, jis yra tapęs pagrindu ne vienam šiandienos modeliui. Pradinėje šio modelio fazėje dabartinė situacija yra vertinama kaip netenkinanti ir yra inicijuojami pokyčiai. Šiame etape išryškėja skirtumai tarp dabartinės organizacijos būsenos ir norimos būsenos ateityje bei apibrėžiami du dalykai: reikėtų, kad visas organizacijos kolektyvas teigiamai orientuotųsi į pokyčius, suvoktų, jog pokyčiai yra būtinas bet kokios šandieninės veiklos pagrindas; sėkmingai išsprendus pokytį, komanda, dalyvaujanti vykdant pokytį, turi aiškiai suvokti keliamus tikslus, numatomų pokyčių rezultatus ir pasekmes (Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė, 2016). Atšildymo etapas taip pat apima reikiamos informacijos parengimą, dėmesį galimoms klaidoms, materialųjų procesų užtikrinimą (Valackienė, 2015). Antrasis etapas – įgyvendinimas – apima veiklas, kurios atliekamos siekiant pasikeisti (Lipiński, Jamro, 2018). Šis etapas apima ir žmonių požiūrio, elgsenos, vertybių priskyrimą naujam, reikalingam pokyčiui realizuoti, lygiui. Numatomos konkrečios įgyvendinimo priemonės ir iš jų išplaukiantys reikalavimai (Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė, 2016). Šiame etape pasiūlyti pokyčiai pritaikomi organizacijos veikloje (Valackienė, 2015). Trečiajame etape naujos praktikos tampa organizacijos veiklos dalimi (Lipiński, Jamro, 2018). Pokyčiai yra įtvirtinami naujoje organizacinėje struktūroje, sukuriama pokyčius įtvirtinančių procedūrų standartai, darbuotojų mokymo, motyvavimo sistemos (Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė, 2016). Tačiau sėkmingas pokyčių įgyvendinimas dar neužtikrina tolesnės sėkmės. Svarbu nuolat stebėti procesus ir darbuotojų prisitaikymą prie pasikeitimų. Pasiektų procesų įtvirtinimas ir pasipriešinimo panaikinimas sudaro paskutinę – ketvirtąją fazę. Ši fazė taip pat leidžia suformuoti naujus tikslus ir pasiūlyti naujus pokyčius (Valackienė, 2015). K. Lewin (1951) pokyčių valdymo modelis yra orientuotas į darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams įveikimo sistemos kūrimą, kolektyvo mobilizavimą, jo nuolatinį tobulėjimą (Sakalas, Savanevičienė, Girdauskienė, 2016). Valackienės (2015) teigimu, siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius, reikia numatyti tam tikrų pokyčių poreikį, parengti organizaciją ir jos darbuotojus numatytiems pokyčiams ir nuolat stebėti rezultatus.
R. Lippitt, J. Watson, ir B. Westley (1958)	R. Lippitt, J. Watson, ir B. Westley (1958), cit. iš Fattore, Iacovone, Steccolini (2017), praplėtė K. Lewin pokyčių valdymo modelį iki septynių etapų, nors juose stebimas tas pats etapiškumas ir dėmesys žmonių ištekliams: 1) problemos diagnozavimas; 2) motyvacijos ir galimybių įgyvendinti pokyčius įvertinimas; 3) išteklių, reikalingų pokyčiams, numatymas; 4) pokyčių tikslų numatymas, šiame etape kuriami veiklos planai, strategija; 5) asmens, atsakingo už pokyčių įgyvendinimą, numatymas; 6) pokyčių palaikymas, komunikacija; 7) atsakymas už pokyčius atsakingo asmens vaidmens, pokyčiai tampa organizacijos kultūros dalimi.
J. P. Kotter (1995)	J. P. Kotter (1995), cit. iš Bhatt (2017), pasiūlė aštuonių etapų pokyčių valdymo modelį, kuriame labai svarbus pokyčio tikslas, siektini rezultatai, vizijos ir rezultatų aktyvi komunikacija organizacijoje, darbuotojų įgalinimas: 1) sudaromas pokyčių skubumo poreikis – šiame etape tiriama rinka ir konkurencinė aplinka, vartotojų poreikiai siekiant pasiruošti pokyčių įgyvendinimo veikloms; 2) suformuojama pokyčių valdymo grupė – šiame etape numatoma, kas bus atsakingi už pokyčių įgyvendinimo veiklas, taip pat šiame etape svarbi darbuotojų motyvacija; 3) sukuriama strategija ir vizija – aiškiai ir tiksliai suformuluota vizija ir strategija gali padėti efektyviau įgyvendinti pokyčius; 4) vizija iškomunikuojama – siekiant rezultatų, informacija apie planuojamus pokyčius turi būti komunikuojama visiems organizacijos socialiniams dalininkams; 5) įgalinami darbuotojai – pokyčiai negali būti įgyvendinami neturint tam pasirengusių darbuotojų, tai apima darbuotojų kompetencijų tobulinimo veiklas siekiant pasirengti pokyčius įgyvendinti; 6) suplanuojami siektini rezultatai artimiausiam laikotarpiui, darbuotojai motyvuojami už pasiektus rezultatus; 7) nedidelių sėkmių jungimas į didesnius pokyčius, įgyvendinami tolesni žingsniai, tęsiamas pokyčių įgyvendinimas; 8) pasiekti rezultatai įtvirtinami, pokyčių rezultatai tampa organizacijos kultūros dalimi.
S. Fernandez, H. G. Rainey (2006)	S. Fernandez, H. G. Rainey (2006), cit. iš Fattore, Iacovone, Steccolini (2017), pasiūlė pokyčių valdymo modelį, kuris skirtas viešojo sektoriaus organizacijoms. Šiame modelyje pažymėtini aštuoni veiksniai, būtini sėkmingai įgyvendinti pokyčius: 1) poreikio pokyčiams numatymas – poreikis pokyčiams turi būti iškomunikuotas ir įvertintas; 2) plano sudarymas – vadovai privalo turėti strategiją ir programą pokyčiams įgyvendinti; 3) pokyčių palaikymas organizacijoje ir pasipriešinimo pokyčiams sumažinimas – pasipriešinimas pokyčiams gali būti sumažintas viešinant pokyčių idėją; 4) aukščiausio lygio vadovų įsipareigojimas ir pasiryžimas įgyvendinti pokyčius – aukščiausio lygio vadovai turi būti pasirengę įgyvendinti pokyčius; 5) išorinės paramos

	užsitikrinimas – pokyčiams turi pritarti organizacijos socialiniai dalininkai; 6) išteklių, reikalingų pokyčių įgyvendinimui, numatymas; 7) pokyčių institucionalizavimas – pokyčių įgyvendinimas turi būti stebimas, pasiekti rezultatai vertinami, o pokyčiai įtvirtinami; 8) pokyčių visapusiškumas – pokyčiai turi būti globalūs ir apimti visą organizaciją.
L.G. Tanasoica (2008)	L.G. Tanasoica (2008) cit. iš Kennett-Hensel, Payne (2018), nurodo aštuonis pokyčių valdymo etapus, siekiant sėkmingo jų įgyvendinimo: 1) pokyčių įgyvendinimo būtinybės apibrėžimas; 2) pokyčių įgyvendinimo tikslo numatymas, komunikacija; 3) pokyčius įgyvendinsiančių darbuotojų numatymas; 4) veiksmų plano numatytiems pokyčiams įgyvendinti sukūrimas; 5) darbuotojų įgalinimas įgyvendinti pokyčius; 6) siektinų rezultatų numatymas, veiklų vykdymas; 7) pasiektų rezultatų peržiūra; 8) naujos veiklos krypties stiprinimas.

Šaltiniai: parengta darbo autorės remiantis Stoškus, Beržinskienė, (2005), Valackienė (2015), Kennett- Hensel ir Payne (2018), Lipiński, Jamro (2018)

Interviu klausimynas neįgaliųjų organizacijų vadovams

Labą dieną, aš esu Kristina Kulikauskienė, Šiaulių universiteto Viešojo valdymo magistrantūros II kurso studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą „Socialiai įtraukios bibliotekos kūrimas plėtojant paslaugas neįgaliesiems“, kuriuo yra siekiama išsiaiškinti neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų nuomonę apie viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų atitikimą neįgaliųjų poreikiams. Tyrimo metu gauti rezultatai bus pristatyti viešųjų bibliotekų vadovams bei panaudoti siekiant padidinti bibliotekų paslaugų atitikimą neįgaliųjų poreikiams ir bendradarbiavimo su neįgaliųjų organizacijomis plėtojimui. Tyrimo rezultatai taip pat bus naudojami mano baigiamajame magistro darbe.

Tyrimo metu gauta informacija bus naudojama nesiejant jos su konkrečia organizacija, todėl Jūsų anonimiškumas garantuojamas. Iš anksto dėkoju už atsakymus.

KLAUSIMYNAS

XXI amžiuje bibliotekų vaidmuo kinta – nuo tradicinės knygų skolinimo vietos bibliotekos tampa bendruomenės centrais, kurių tikslai apima tokias sritis, kaip visuomenės skaitmeninio raštingumo ugdymas, mokymosi visą gyvenimą veiklų organizavimas, kultūrinių, informacinių ir edukacinių veiklų vykdymas bei socialinės atskirties mažinimas. Šiame kontekste išryškėja socialinis bibliotekos vaidmuo. Biblioteka suprantama kaip visiems atvira erdvė, kurioje bendruomenės gali įgyvendinti savo sumanymus bendraujant, mokantis, leidžiant laisvalaikį, dirbant ir kt. Šie pokyčiai apima ir socialinių grupių, ypač stigmatizuotų ar patiriančių atskirtį, įsitraukimą į socialinį gyvenimą. Bibliotekos, suteikdamos nemokamas paslaugas ir prieigą prie šiuolaikinių technologijų, sudaro sąlygas pažinti kultūrą, dalyvauti viso gyvenimo mokymosi procesuose, yra atviros ir savo koncepcija priimtinos įvairioms socialinėms grupėms ir geba patenkinti įvairių žmonių poreikius. Čia išryškėja bibliotekų socialinės atsakomybės svarba, kuri visų pirma reiškia socialinių dalininkų poreikių patenkinimą. Socialinės atsakomybės srityje socialiniai dalininkai apima paslaugų vartotojus, klientus, darbuotojus, tiekėjus, potencialius investuotojus, vietines bendruomenes, savivaldos institucijas ir nevyriausybinės organizacijas. Remiantis šiuo apibrėžimu, neįgalieji bei juos atstovaujančios organizacijos yra viena iš bibliotekų socialinių dalininkų grupių, o bibliotekų socialinės atsakomybės ir įtraukties didinimas reiškia atskirtį patiriančių visuomenės grupių, tarp jų ir neįgaliųjų poreikių tenkinimą. Būtent neįgalieji yra ta visuomenės grupė, kuri dažnai patiria atskirtį, o bibliotekos, būdamos viešosiomis organizacijomis, kurių tikslas informacinių, kultūrinių ir edukacinių paslaugų teikimas visuomenei, gali prisidėti prie šios atskirties mažinimo.

1) Jūsų nuomone, kokią naudą neįgaliesiems gali suteikti biblioteka bendrąja prasme (pvz., praturtinti laisvalaikį, suteikti prieigą prie informacijos šaltinių, nemokamo interneto, padėti integruotis į visuomenę).	Jūsų atsakymas:
2) Kaip vertintumėte Jūsų regione veikiančių bibliotekų paslaugų atitikimą neįgaliųjų poreikiams? Jūsų nuomone, ar kurdamos paslaugas negalią turintiems asmenims bibliotekos atsižvelgia į neįgaliųjų nuomonę (pvz., rengia nuomonės tyrimus, bendradarbiauja su neįgaliuosius vienijančiomis organizacijomis ir pan.).	Jūsų atsakymas:
3) Jūsų nuomone, kokią naudą visuomenei galėtų suteikti bibliotekų organizuojamos akcijos, renginiai, skirti negalios tematikai, supažindinimui su skirtingomis negalios rūšimis, bendravimo su negalią turinčiais asmenimis ypatumais ir pan. (pvz., visuomenė taptų atviresnė kitoniškumui, padidėtų visuomenės narių suvokimas apie negalią bei žmonių su negalia poreikius). Kokiais būdais matytumėte galimybę prisidėti prie panašaus pobūdžio veiklų organizavimo ir vykdymo?	Jūsų atsakymas:

Nepaisant per pastaruosius dešimtmečius įvykusių teigiamų pokyčių bibliotekų infrastruktūroje bei paslaugų neįgaliesiems srityje (įgyvendinti projektai „Bibliotekos pažangai“ bei „Bibliotekos pažangai 2“, kurių metu buvo atnaujinama bibliotekų infrastruktūra, įsigyta neįgaliesiems reikalinga įranga, apmokyti darbuotojai), asmenys, turintys negalią, norėdami lankytis bibliotekose bei dalyvauti bibliotekų siūlomose socialinėse ir kultūrinėse veiklose, vis dar dažnai susiduria su neigiamu visuomenės požiūriu, fiziniais barjeriais, nepritaikyta infrastruktūra, specialios įrangos bei paslaugų trūkumu. Ši problema ypatingai ryški mažesniuose miestuose bei regionuose, kurių bibliotekos neretai būna nepritaikytos neįgaliųjų aptarnavimui, o turimų paslaugų įvairovė neatitinka neįgaliųjų poreikių. Minėta problema gali būti sprendžiama didinant viešųjų organizacijų – šiuo atveju viešųjų bibliotekų socialinę įtrauktį, atsakomybę ir plečiant paslaugų spektrą neįgaliesiems.

1) Kokie politiniai sprendimai, Jūsų manymu, LR lygiu galėtų pagerinti situaciją?	Jūsų atsakymas:
2) Kaip prie to galėtų prisidėti savivaldybė?	Jūsų atsakymas:

<p>Bibliotekų socialinės įtraukties didinimas yra labai svarbus siekiant patobulinti bibliotekų paslaugas bei paskatinti neįgalųjų naudojamą šiomis paslaugomis. Esminiai faktoriai, siejami su bibliotekų paslaugomis neįgaliesiems yra infrastruktūros bei įrangos pritaikymas, informacinių, kultūrinių ir edukacinių paslaugų bei informacijos šaltinių pritaikymas, bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, partnerystė ir bendradarbiavimas su neįgalųjų organizacijomis bei bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimas.</p>	
Infrastruktūros ir aplinkos prieinamumas, naudojimas Jūsų savivaldybės teritorijoje esančių bibliotekų paslaugomis	
1) Jūsų nuomone, kokiais tikslais neįgalieji dažniausiai lankosi bibliotekose (pvz., skaito bibliotekos knygas, žurnalus, lankosi skaitykloje, naudojami nemokamu internetu, lankosi renginiuose, dalyvauja edukacijose, mokymuose ir kt., įvardinkite).	Jūsų atsakymas:
2) Jūsų nuomone, kokios priežastys gali lemti neįgalųjų nesilankymą bibliotekose?	Jūsų atsakymas:
3) Su kokiais infrastruktūros barjerai susiduria neįgalieji norėdami apsilankyti bibliotekose ir pasinaudoti jų paslaugomis (pvz., nepritaikyta miesto ar miestelio infrastruktūra, viešasis transportas, nepritaikytas bibliotekos pastatas, nėra lifto, nepritaikyti baldai, sunkiai pasiekiamos knygų lentynos, trūksta informacinių ženklų, kurie padėtų orientuotis erdvėje, neįgalųjų galimybes lankytis bibliotekose riboja jų pačių negalia, neturi lydinčio asmens ir pan., įvardinkite)?	Jūsų atsakymas:
4) Su kokiomis technologinėmis kliūtimis susiduria neįgalieji norėdami naudotis bibliotekų paslaugomis? (pvz., bibliotekose nėra reikiamos kompiuterinės įrangos, internetiniai tinklalapiai nepritaikyti neįgaliesiems, bibliotekose vykstantys renginiai neverčiami į gestų kalbą, netransliuojami tiesiogiai ir pan.)?	Jūsų atsakymas:
5) Kokių veiksmų imasi Jūsų organizacija siekdama, kad kuo daugiau neįgalių žmonių naudotųsi bibliotekų paslaugomis?	Jūsų atsakymas:
Knygų bei kitų informacijos šaltinių prieinamumas Jūsų savivaldybės teritorijoje esančiose bibliotekose	
6) Kaip vertintumėte neįgaliesiems skirtų knygų pasiūlą ir įvairovę? Ar ji pakankama? Savo nuomonę pagrįskite.	Jūsų atsakymas:
7) Kaip vertintumėte knygų prieinamumą, ar bibliotekos sudaro galimybę neįgaliesiems knygas gauti į namus, globos bei gydymo įstaigas?	Jūsų atsakymas:
8) Jūsų nuomone, kokią naudą neįgaliesiems galėtų suteikti mobilios bibliotekos (kilnojamos knygų kolekcijos, kurioje knygos būtų periodiškai atnaujinamos) įrengimas jiems patogioje vietoje – pvz. socialinių paslaugų, dienos centruose, globos įstaigose, specializuotose mokyklose?	Jūsų atsakymas:
9) Ar neįgalieji skaito elektronines knygas, ar pakankama jų pasiūla? Jeigu ne, kas riboja naudojamą elektroninėmis knygomis (pvz., negalios pobūdis, reikiamos įrangos – planšetė, kompiuterių stoka ir pan.)?	Jūsų atsakymas:
10) Jūsų nuomone, kaip galėtų būti patobulintas bibliotekų informacijos šaltinių (knygų, periodinių leidinių) prieinamumas ir atitiktis neįgalųjų poreikiams?	Jūsų atsakymas:
11) Kokiomis priemonėmis bibliotekos prisideda prie neįgalųjų skaitmeninio raštingumo ugdymo, ar neįgaliesiems yra sudarytos galimybės dalyvauti kompiuterinio raštingumo mokymuose? Ar tokio pobūdžio mokymai aktualūs neįgaliesiems?	Jūsų atsakymas:
Dalyvavimas informaciniuose, kultūriniuose ir edukaciniuose Jūsų savivaldybės teritorijoje esančių bibliotekų renginiuose	
12) Kokio pobūdžio bibliotekų renginiuose dažniausiai lankosi neįgalieji? (pvz., parodos, susitikimai su žymiais žmonėmis, knygų pristatymai, edukaciniai užsiėmimai, viešos paskaitos, koncertai ir kt. įvardinkite)	Jūsų atsakymas:
13) Jūsų nuomone, kokie bibliotekų renginiai būtų aktualūs ir reikalingi neįgaliesiems? Kokių renginių trūkumą pastebite?	Jūsų atsakymas:
14) Kokiuose bibliotekų edukaciniuose užsiėmimuose dažniausiai lankosi neįgalieji (pvz., meniniuose, literatūriniuose, užsiėmimuose ir pan.) ir jeigu nesilanko, tai kodėl? Jūsų nuomone, kokie bibliotekų edukaciniai užsiėmimai būtų aktualūs ir reikalingi neįgaliesiems?	Jūsų atsakymas:
15) Jūsų nuomone, kokios bibliotekų paslaugos yra aktualiausios negalia turintiems vaikams ir jaunimui (pvz., edukaciniai užsiėmimai, skaitymo	Jūsų atsakymas:

skatinimo iniciatyvos, skaitmeninio ugdymo užsiėmimai ir pan., įvardinkite). Kokių paslaugų trūkumą pastebite?	
16) Jūsų nuomone, kokios bibliotekų paslaugos yra aktualiausios negalia turintiems vyresnio amžiaus žmonėms (pvz., meniniai užsiėmimai, knygų skaitymo klubai, paskaitos apie sveiką gyvenimą). Kokių paslaugų trūkumą pastebite?	Jūsų atsakymas:
17) Esama patirčių, kai bibliotekos darbuotojai atvyksta į neįgaliesiems patogias vietas, pvz. socialinių paslaugų, dienos centrus, globos įstaigas, specializuotas mokyklas, ir praveda kompiuterinio raštingumo mokymo, edukacinius, skaitymo užsiėmimus ir pan. Ar tai padidintų Jūsų atstovaujamų asmenų dalyvavimą edukaciniuose užsiėmimuose ir būtent kuri arčiau jų esanti aplinka tam tiktų?	Jūsų atsakymas:
Bibliotekų darbuotojų pasirengimas teikti paslaugas neįgaliesiems	
18) Kokia jūsų nuomonė apie bibliotekų darbuotojų pasirengimą teikti paslaugas neįgaliesiems? Ar jie turi pakankamai kompetencijų tinkamai aptarnauti neįgaliuosius, ar žino jų poreikius, išmano skirtingų negalių specifiką, bendravimo su neįgaliaisiais ypatumus?	Jūsų atsakymas:
19) Kokios bibliotekų darbuotojų kompetencijos galėtų būti patobulintos?	Jūsų atsakymas:
20) Kokias matytumėte savo organizacijos galimybes prisidėti prie bibliotekininkų kompetencijų ugdymo, pvz. per mokymų, skirtų negalios pažinimui organizavimą ir pan.?	Jūsų atsakymas:
Bendradarbiavimo su Jūsų savivaldybės teritorijoje esančiomis bibliotekomis galimybės	
21) Kaip apibūdintumėte savo organizacijos bendradarbiavimo su bibliotekomis intensyvumą (pvz., bendradarbiaujate nuolat, organizuodami bendras veiklas, renginius, bendradarbiaujate periodiškai, tik esant poreikiui, nebendradarbiaujate iš viso) jei taip, tai kodėl? Galbūt pageidautumėte bendradarbiauti?	Jūsų atsakymas:
22) Kokio pobūdžio veiklų vykdyme bendradarbiaujate su bibliotekomis (pvz., organizuojant neįgaliųjų užimtumą, edukacines veiklas, bendrus renginius, įgyvendinate bendrus projektus ir kt. įvardinkite)?	Jūsų atsakymas:
23) Kaip ir kokiose srityse galėtų būti plėtojamas Jūsų organizacijos ir bibliotekų bendradarbiavimas kuriant paslaugas neįgaliesiems, kaip galėtumėte prisidėti prie šių paslaugų kūrimo ir tobulinimo? (pvz., edukacinių, meno terapijos programų kūrimas, kuriose vėliau dalyvautų jūsų organizacijos nariai, bendrų projektų vykdymas, bendrų renginių organizavimas ir pan.)?	Jūsų atsakymas:
24) Kokiomis priemonėmis galėtų būti plėtojamas jūsų organizacijos ir bibliotekų bendradarbiavimas? (pvz., rengiant apvaliojo stalo diskusijas, susitikimus su bibliotekų vadovais ir neįgaliųjų atstovais, kurių metu būtų aptariamai neįgaliųjų poreikiai ir pan., įvardinkite)	Jūsų atsakymas:
Bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimas	
25) Kokiuose informacijos kanaluose neįgalieji randa informaciją apie bibliotekose organizuojamus renginius, edukacinius užsiėmimus? (pvz., internete, bibliotekos tinklalapyje, televizijoje, spaudoje, esate tiesiogiai informuojami elektroniniu paštu? Ar Jūsų organizacija informuoja savo narius individualiai tiesiogiai ir kt., įvardinkite)	Jūsų atsakymas:
26) Kaip vertintumėte informacijos apie bibliotekų paslaugas, būsimus renginius, edukacinius užsiėmimus pakankamumą?	Jūsų atsakymas:
27) Jūsų nuomone, kokio pobūdžio informacija būtų aktualiausia neįgaliesiems (pvz., apie edukacijas, renginius, susitikimus su žymiais žmonėmis ir pan.). Ar pageidautumėte šią informaciją gauti tiesiogiai (pvz., el. paštu) ir vėliau pasidalinti su savo organizacijos nariais?	Jūsų atsakymas:

Interviu klausimynas bibliotekų vadovams

Laba diena, aš esu Kristina Kulikauskienė, Šiaulių universiteto Viešojo valdymo magistrantūros II kurso studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą „Socialiai įtraukios bibliotekos kūrimas plėtojant paslaugas neįgaliesiems“, kuriuo yra siekiama išsiaiškinti Šiaulių regiono savivaldybių viešųjų bibliotekų atstovų nuomonę apie bibliotekų teikiamų paslaugų atitiktį neįgaliųjų poreikiams. Tyrimo metu gauti rezultatai bus panaudoti siekiant padidinti bibliotekų paslaugų atitikimą neįgaliųjų poreikiams ir numatyti galimybes bibliotekų socialinės įtraukties didinimui bei bendradarbiavimo su neįgaliųjų organizacijomis plėtojimui. Tyrimo rezultatai taip pat bus naudojami mano baigiamajame magistro darbe.

Siekiant išsiaiškinti Šiaulių regiono bibliotekų paslaugų atitiktį negalią turinčių asmenų poreikiams bei numatyti šių paslaugų tobulinimo galimybes, šių metų rugsėjo – spalio mėnesiais buvo atliktas neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų vadovų nuomonės tyrimas. Tyrimo dalyvavo 15 neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų vadovai bei pavadotojai iš Šiaulių ir Telšių apskričių, o šiuo tyrimu siekta iširti neįgaliųjų organizacijų vadovų požiūrį į bibliotekų aplinkos, paslaugų, informacijos šaltinių atitiktį neįgaliųjų poreikiams. Remiantis gautais neįgaliųjų organizacijų atstovų atsakymais, užsienio šalių patirtimi, organizacijų IFLA (2005) bei ASGCLA (2018) rekomendacijomis bei mokslininkų Chew ir kt. (2010), Pressley, (2017), Vimarlunda (2017), Masuchika (2018) bei Pionke, Manson (2018), Kennett-Hensel, Payne (2018), Lipinski, Jamro (2018), Irwin, Silk (2019) ir kt. tyrimais, buvo suformuluoti šiame klausimyne esantys klausimai.

Tyrimo metu gauta informacija bus naudojama nesiejant jos su konkrečia organizacija, todėl Jūsų anonimiškumas garantuojamas. Iš anksto dėkoju už atsakymus.

KLAUSIMYNAS

XXI amžiuje bibliotekų vaidmuo kinta – nuo knygų skolinimo vietos bibliotekos tampa bendruomenės centrais, kurių tikslai apima visuomenės skaitmeninio raštingumo ugdymą, mokymosi visą gyvenimą veiklų organizavimą, kultūrinių, informacinių bei edukacinių veiklų vykdymą bei socialinės atskirties mažinimą. Šiame kontekste išryškėja socialinis bibliotekos vaidmuo. Biblioteka suprantama kaip visiems atvira erdvė, kurioje bendruomenės gali įgyvendinti savo sumanymus bendraujant, mokantis, leidžiant laisvalaikį, dirbant ir kt. Čia išryškėja bibliotekų socialinės atsakomybės bei įtraukties svarba, kuri visų pirma reiškia socialinių dalininkų poreikių patenkinimą. Socialiniai dalininkai apima paslaugų vartotojus, klientus, darbuotojus ir kt. Remiantis šiuo apibrėžimu, neįgalieji bei juos atstovaujančios organizacijos yra viena iš bibliotekų socialinių dalininkų grupių, o bibliotekų socialinės atsakomybės ir įtraukties didinimas reiškia atskirtį patiriančių visuomenės grupių, tarp jų ir neįgaliųjų poreikių tenkinimą.	
1) Jūsų nuomone, kokią naudą neįgaliesiems gali suteikti biblioteka bendrąja prasme (pvz., praturtinti laisvalaikį, suteikti prieigą prie informacijos šaltinių, nemokamo interneto, padėti integruotis į visuomenę)?	
2) Kaip apibūdintumėte į negalią turinčius asmenis orientuotų paslaugų kūrimą Jūsų atstovaujamoje bibliotekoje: ar kurdami paslaugas bendradarbiaujate su neįgaliosius vienijančiomis organizacijomis? Ar dažniau bendradarbiaujate įgyvendindami jau sukurtas veiklas?	
3) Ar rengiate neįgaliųjų nuomonės tyrimus, kuriais būtų vertinamos esamos paslaugos bei tiriami neįgaliųjų poreikiai?	Jūsų atsakymas:
4) Kokiais būdais tobulinate Jūsų atstovaujamos bibliotekos siūlomas paslaugas neįgaliesiems: planuojate ir įgyvendinate naujas veiklas, įsigyjate specialią įrangą, pritaikote infrastruktūrą, atnaujinate informacinių, edukacinių bei kultūrinių programų turinį, kuriate naujas programas, organizuojate neįgaliesiems aktualius renginius ir pan., įvardinkite.	Jūsų atsakymas:

Neįgaliųjų organizacijų atstovų nuomone, neįgaliųjų lankymąsi bibliotekose dažnai riboja tiek <i>objektyvūs</i> (negalios pobūdis, nepritaikyta infrastruktūra, tiek <i>subjektyvūs</i> (motyvacijos stoka, nepatrauklūs bibliotekų renginiai, neigiamas visuomenės požiūris, darbuotojų nekompetencija ir kt.) veiksniai, o vienas iš būdų šių kliūčių įveikimui yra bibliotekų socialinės įtraukties didinimas tobulinant bibliotekų aplinką, darbuotojų kompetencijas, atsižvelgiant į neįgaliųjų poreikius ir nuomonę organizuojant renginius bei prisidedant prie visuomenės švietimo per negalios tematikai skirtų renginių organizavimą ir pan.	
1) Jūsų nuomone, kokiomis priemonėmis bibliotekos galėtų prisidėti prie neįgaliųjų lankymosi bibliotekose didinimo (tobulinti infrastruktūrą, darbuotojų kompetencijas, organizuoti informacinius renginius visuomenei ir pan.)?	Jūsų atsakymas:

2) Kokie politiniai sprendimai, Jūsų manymu, LR lygiu galėtų pagerinti situaciją?	Jūsų atsakymas:
3) Kaip prie to galėtų prisidėti savivaldybė?	Jūsų atsakymas:

Bibliotekų socialinės įtraukties didinimas yra labai svarbus siekiant patobulinti bibliotekų paslaugas bei paskatinti neįgaliųjų naudojimąsi šiomis paslaugomis. Esminiai faktoriai, siejami su bibliotekų paslaugomis neįgaliesiems yra *infrastruktūros bei įrangos pritaikymas, informacinių, kultūrinių ir edukacinių paslaugų bei informacijos šaltinių pritaikymas, bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, partnerystė ir bendradarbiavimas su neįgaliųjų organizacijomis bei bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimas.*

Infrastruktūros ir technologinės įrangos atitiktis neįgaliųjų poreikiams

Neįgaliųjų organizacijų atstovų nuomone, didžiojoje dalyje Šiaulių regiono bibliotekų dėl įvykusios pastatų renovacijos *infrastruktūra yra pritaikyta skirtingas negalias turintiems asmenims*, tačiau dažniausiai su infrastruktūros nepritaikymo problemomis susiduria *fizinę (bibliotekose trūksta liftų, įrengti nepatogūs įvažiavimai bei lentynos) ir regėjimo negalią (trūksta lydinčių asmenų, specialiais ženklais nepažymėtos durys bei laiptai)* turintys asmenys, o ši *problema ypatingai ryški mažesniuose regionuose esančiose bibliotekose*, kur neįgaliųjų pateikimas į bibliotekas yra apribojamas ne tik *bibliotekų infrastruktūros nepritaikymo*, bet ir *išorinių veiksnių (transporto nepakankamumo bei finansų trūkumo)*.

Remiantis užsienio šalių patirtimi bei mokslininkų išvargomis galima teigti, jog skirtingas negalias turintiems asmenims reikia skirtingo infrastruktūros pritaikymo – *fizinę bei regėjimo negalią turintiems asmenims aktualiausiais pateikimas į bibliotekos patalpas*, galimybės *laisvai po jas judėti bei nesudėtingai pasiekti informacijos šaltinius; klausos negalią turintiems asmenims svarbiausia aiški vaizdinė informacija*, o *raidos sutrikimų bei psichinę negalią turintiems žmonėms specialaus infrastruktūros pritaikymo nereikia*, jiems *svarbiausia rami ir netriukšminga aplinka*.

1) Kaip vertintumėte Jūsų atstovaujamos bibliotekos infrastruktūros ir technologinės įrangos atitikimą neįgaliųjų poreikiams, ar jis pakankamas?	Jūsų atsakymas:
2) Kokių priemonių imatės siekdami patobulinti savo bibliotekos infrastruktūros bei technologinės įrangos atitiktį neįgaliųjų poreikiams?	Jūsų atsakymas:

Neįgaliųjų organizacijų atstovų nuomone, didžiojoje dalyje Šiaulių regiono bibliotekų *technologinė įranga yra pritaikyta negalią turintiems asmenims*, tačiau dažniausiai su *technologinės įrangos trūkumu* susiduria *regėjimo negalią turintys asmenys*, kuriems *trūksta teksto didinimo įrangos, garsinių nuorodų, klausos negalią turintiems asmenims trūksta renginių vertimo į gestų kalbą, fizinę negalią turintiems asmenims nesudaromos galimybės stebėti renginius tiesiogiai nuotoliniu būdu, trūksta technologinių galimybių užsisakyti knygas*, o *vyresnio amžiaus asmenų naudojimąsi technologine įranga riboja skaitmeninis neraštingumas*.

Užsienio šalių patirties bei mokslininkų išvalgų analizė leidžia teigti, jog *fizinę negalią turintiems asmenims labiausiai reikia jų fizinėms galimybėms pritaikytų baldų bei kompiuterinės įrangos, regėjimo negalią turintiems asmenims aktualiausi vaizdo didinimo ir ekrano skaitymo įrenginiai, garsinės informacijos sistemos*, o *klausos negalią turintiems asmenims – girdėti padedanti įranga bei į gestų kalbą verčiami renginiai*. *Raidos sutrikimų turintiems asmenims naudingi komunikacinių gebėjimų ugdymui skirti interaktyvūs edukaciniai žaislai, žaidimai bei kompiuterinės programos*, tuo tarpu *psichinę negalią turintiems asmenims svarbiausios jų gebėjimams pritaikytos kompiuterinės programos*. Šioje srityje *išryškėja būtinybė tobulinti virtualias bibliotekų paslaugas – sudaryti galimybes knygų užsakymui internetu bei transliuoti renginius tiesiogiai*, kad juos galėtų stebėti mobilumo galimybių neturintys asmenys.

3) Kaip vertintumėte Jūsų atstovaujamos bibliotekos technologinės įrangos atitikimą neįgaliųjų poreikiams, ar jis pakankamas?	Jūsų atsakymas:
4) Kokių priemonių imatės siekdami patobulinti savo bibliotekos technologinės įrangos atitiktį neįgaliųjų poreikiams?	Jūsų atsakymas:

Knygų bei kitų informacijos šaltinių pasiūla ir prieinamumas

Remiantis neįgaliųjų organizacijų atstovų nuomonės analize, pažymėtina, jog *didžiojoje dalyje Šiaulių regiono bibliotekų informacijos šaltinių (knygų, periodinių leidinių) pasiūla yra pakankama ir atitinka negalią turinčių asmenų poreikius*. Sudėtingesnė situacija yra mažesniuose rajonuose, kur *jaučiamas knygų pasiūlos trūkumas*. Informacijos šaltinių atitikimą *regėjimo negalią turintiems asmenims riboja garsinių, didesnio šrifto bei elektroninių knygų trūkumas*, o *psichinę negalią turintiems asmenims labiausiai trūksta pritaikyto turinio, nesudėtingai skaitomų knygų*. Tuo tarpu Šiaulių regiono bibliotekų informacijos šaltinių prieinamumo srityje pastebima, jog su informacijos šaltinių *prieinamumo problemomis dažniausiai susiduria fizinę negalią turintys asmenys*, kuriems *trūksta galimybių knygas gauti į kitas vietas išskyrus pačią biblioteką*, taip pat pastebimas *elektroninių knygų galimybių neišnaudojimas*.

Užsienio šalių patirtis bei mokslininkų išvargos leidžia teigti, jog *fizinę negalią turintiems asmenims nereikia specialiai pritaikytų knygų ir kitų informacijos šaltinių – jiems svarbiausias prieinamumas bei galimybė gauti knygas į namus ir kitas patogias vietas*. *Regėjimo negalią turintiems asmenims aktualiausias Brailio raštu parašytos, garsinės bei padidinto šrifto knygos, klausos negalią turintiems asmenims aktualios vaizdinės arba turinčios gestų kalbos*

<i>ilustracijas knygos. Raidos sutrikimų turintiems asmenims aktualios liečiamos bei įgarsintos knygos, o psichinę negalią turintiems asmenims aktualiausias pritaikyto turinio, nesudėtingai skaitomos arba įgarsintos knygos.</i>	
5) Kokiais būdais tobulinate neįgaliesiems skirtų informacijos šaltinių (knygų, periodinių leidinių) pasiūlą ir prieinamumą (pvz. periodiškai perkate naujus, įvairių formatų leidinius, skolinatės juos iš kitų bibliotekų, sudarote galimybes knygų pristatymui į namus)?	Jūsų atsakymas:
6) Neįgaliųjų atstovų nuomone, neįgaliesiems būtų naudingos mobilios bibliotekos (kilnojamos knygų kolekcijos, kuriose knygos būtų periodiškai atnaujinamos) įrengtos jiems patogiose vietoje – pvz. globos įstaigose. Kaip vertintumėte savo bibliotekos galimybę prisidėti prie tokio tipo bibliotekos įrengimo?	Jūsų atsakymas:
7) Neįgaliųjų atstovų nuomone, neįgalieji, ypač vyresnio amžiaus, retai skaito elektronines knygas. Jūsų nuomone, kokiais būdais būtų galima populiarinti elektroninių knygų skaitymą tarp neįgaliųjų?	Jūsų atsakymas:
8) Kokiomis priemonėmis Jūsų atstovaujama biblioteka prisideda prie neįgaliųjų skaitmeninio raštingumo ugdymo?	Jūsų atsakymas:
Kultūriniai, edukaciniai ir informaciniai renginiai negalią turintiems asmenims	
<p>Neįgaliųjų organizacijų atstovų teigimu, neįgaliesiems <i>aktualių edukacinių užsiėmimų</i> spektras varijuoja nuo <i>meninių, terapinių užsiėmimų</i>, skirtų <i>laisvalaikio praleidimui</i> bei <i>kūrybiškumo ugdymui</i>, iki <i>mokymų naudotis tam tikromis paslaugomis ar saugiai elgtis kelyje</i>. <i>Kultūrinių ir informacinių renginių srityje</i> neįgaliesiems svarbūs <i>kūrybinei saviraiškai skirti renginiai</i> (jų darbų parodos, koncertai), neįgaliuosius domina ir <i>pramoginio tipo renginiai</i> (susitikimai su žinomais žmonėmis, filmų peržiūros). Neįgaliesiems taip pat aktualūs su <i>skaitymo skatinimu susiję literatūriniai užsiėmimai</i> (knygų pristatymai, poezijos skaitymai) bei <i>renginiai, skirti praktinių žinių įgijimui</i> (paskaitos apie sveikatą, psichologiją) ir <i>akiračio praplėtimui</i> (užsienio šalių pristatymai). Šioje srityje išskirtinos ir bibliotekų paslaugos skirtingo amžiaus grupių asmenims – negalią turintiems vaikams ir jaunimui bei senjorams.</p> <p>Remiantis užsienio šalių patirtimi galima teigti, jog svarbiausia užtikrinti bibliotekų renginių <i>prieinamumą</i> ir sudaryti galimybes neįgaliesiems dalyvauti šiuose renginiuose tiek <i>tiesiogiai</i>, tiek stebėti renginius <i>nuotoliniu būdu</i>.</p>	
9) Įvardinkite, kokius renginius Jūsų atstovaujama biblioteka dažniausiai organizuoja negalią turintiems asmenims (pvz., parodas, edukacinius užsiėmimus, paskaitas)? Kokie renginiai labiausiai lankomi neįgaliųjų?	Jūsų atsakymas:
10) Įvardinkite, kokius renginius Jūsų atstovaujama biblioteka dažniausiai organizuoja negalią turintiems vaikams ir jaunimui (pvz., edukacinius užsiėmimus, skaitymo skatinimo iniciatyvas, skaitmeninio ugdymo užsiėmimus ir pan., įvardinkite).	Jūsų atsakymas:
11) Įvardinkite, kokius renginius Jūsų atstovaujama biblioteka dažniausiai organizuoja vyresnio amžiaus žmonėms (pvz., meninius užsiėmimus, knygų skaitymo klubų užsiėmimus, paskaitas apie sveiką gyvenseną ir pan.).	Jūsų atsakymas:
12) Ar Jūsų atstovaujama biblioteka matytų galimybių jos darbuotojams atvykti į neįgaliesiems patogias vietas, pvz. socialinių paslaugų, dienos centrus, globos įstaigas, specializuotas mokyklas, ir pravesti kompiuterinio raštingumo mokymo, edukacinius, skaitymo užsiėmimus ir pan.?	Jūsų atsakymas:
Bibliotekų darbuotojų pasirengimas teikti paslaugas neįgaliesiems	
<p>Remiantis neįgaliųjų organizacijų vadovų nuomone, Šiaulių regiono bibliotekų darbuotojų pasirengimas teikti paslaugas neįgaliesiems yra vertinamas nevienareikšmiškai – <i>dalies Šiaulių regiono bibliotekų darbuotojų kompetencijos</i> paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje yra <i>pakankamos</i>, o <i>dalies – tobulintinos</i>, akcentuojant <i>bendravimo su neįgaliaisiais specifikos neišmanymą</i> bei <i>tolerancijos stoką</i>.</p> <p>Remiantis informantų pateikta informacija bei mokslininkų išvalgomis akcentuotina, jog <i>neįgaliuosius atstovaujančios organizacijos galėtų patarti bibliotekoms renkantis mokymų tematikas, pasidalinti gerąja patirtimi, bendradarbiauti tobulinant darbuotojų kvalifikaciją</i>.</p>	
13) Kokiomis priemonėmis tobulinate darbuotojų kompetencijas paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje (skatinate dalyvauti mokymuose, seminaruose, rengiate projektus, perimate kitų bibliotekų gerąją patirtį ir pan.)? Su kokiomis kliūtimis susiduriate (trūksta kvalifikacijos renginių šia tematika, nepakanka lėšų, įvardinkite)?	Jūsų atsakymas:
14) Kaip vertintumėte neįgaliųjų organizacijų galimybes prisidėti prie bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimo, ar matytumėte tokio bendradarbiavimo perspektyvas savo bibliotekoje?	Jūsų atsakymas:
Bendradarbiavimo su neįgaliosius atstovaujančiomis organizacijomis galimybės	
<p>Neįgaliųjų organizacijų vadovų nuomone, <i>neįgaliųjų organizacijų ir Šiaulių regiono bibliotekų bendradarbiavimo intensyvumas yra įvairus</i> – dalis neįgaliųjų organizacijų su bibliotekomis bendradarbiauja <i>intensyviai</i>, turi pasirašę bendradarbiavimo sutartis, dalis organizacijų su bibliotekomis bendradarbiauja <i>retai</i>, o kita</p>	

<p>dalį su bibliotekomis <i>nebendradarbiauja</i>, tačiau <i>pageidautų bendradarbiauti</i> ateityje. Pagrindinės sritys, kuriose šiuo metu vyksta neįgaliųjų organizacijų ir Šiaulių regiono bibliotekų bendradarbiavimas yra <i>bendrų renginių, tarp jų neįgaliųjų darbų parodų, edukacinių veiklų, skaitmeninio raštingumo bei neįgaliųjų užimtumo veiklų vykdymas, bendrų projektų įgyvendinimas</i>. Sritis, kuriose galėtų būti plėtojamas neįgaliųjų organizacijų bei bibliotekų bendradarbiavimas – tai <i>projektinės veiklos vykdymas, bendrų renginių organizavimas, edukacinių programų kūrimas, bei darbuotojų kompetencijų tobulinimas</i>, o priemonės šio bendradarbiavimo plėtojimui galėtų būti <i>susitikimų bei diskusijų organizavimas ir bendrų veiklų vykdymas</i>.</p> <p>Remiantis mokslininkų išvargomis galima teigti, jog bendradarbiavimas su socialiniais partneriais yra būtinas siekiant neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo. Bendradarbiavimas su neįgaliųjų organizacijomis gali prisidėti prie bibliotekų paslaugų neįgaliesiems tobulinimo, pvz. kuriant ir vykdant bendras edukacines veiklas, renginius, organizuojant darbuotojų mokymus ir pa.</p>	
<p>15) Kokio pobūdžio veiklų vykdyme dažniausiai bendradarbiaujate su neįgaliųjų organizacijomis (pvz., organizuojant neįgaliųjų užimtumą, edukacines veiklas, bendrus renginius, įgyvendinate bendrus projektus ir kt. įvardinkite)?</p>	<p>Jūsų atsakymas:</p>
<p>16) Kokiomis priemonėmis ir kokiose srityse galėtų būti plėtojamas Jūsų atstovaujamos bibliotekos ir neįgaliuosius atstovaujančių organizacijų bendradarbiavimas (pvz., rengiant apvaliojo stalo diskusijas, susitikimus, skirtus veiklų kūrimui, kuriose vėliau dalyvautų neįgaliųjų organizacijų nariai, vykdant bendrus projektus, organizuojant renginius, tobulinant darbuotojų kompetencijas ir pan.)?</p>	<p>Jūsų atsakymas:</p>
<p>Bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimas</p>	
<p>Neįgaliųjų organizacijų atstovų teigimu, <i>pagrindiniai informacijos kanalai</i>, kuriuose neįgalieji randa informaciją apie Šiaulių regiono bibliotekų paslaugas yra <i>socialiniai tinklai, bibliotekos tinklalapis, spauda, pati biblioteka</i>, taip pat informaciją kai kurie gauna <i>el. paštu</i> bei <i>sužino tiesiogiai iš bibliotekų darbuotojų</i>. Pažymėtina, jog daliai neįgaliųjų organizacijų informacijos apie bibliotekų paslaugas ir veiklas neįgaliesiems <i>pakanka</i>, tuo tarpu daliai neįgaliųjų organizacijų informacijos apie bibliotekų paslaugas ir veiklas neįgaliesiems <i>trūksta</i>.</p> <p>Remiantis mokslininkų pastebėjimais galima teigti, kad greta paslaugų viešinimo įvairiais komunikacijos kanalais – internete, televizijoje, spaudoje ir pan., bibliotekose gali būti organizuojamos atvirų durų dienos, kurių metu neįgalieji ir jų atstovai galėtų apsilankyti ir susipažinti su jiems skirta įranga, informacijos šaltiniais, užsiėmimais ir kitomis veiklomis.</p>	
<p>17) Kokiuose informacijos kanaluose dažniausiai viešinate informaciją apie bibliotekose organizuojamus renginius, edukacinius užsiėmimus? (pvz., internete, bibliotekos tinklalapyje, televizijoje, spaudoje, esate tiesiogiai informuojami elektroniniu paštu? Ar informuojate neįgaliųjų organizacijas tiesiogiai, pvz., el. paštu?)</p>	<p>Jūsų atsakymas:</p>