

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**ALINA BERNOTIENĖ**

**VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMAS**

Magistro darbas

**Šiauliai, 2020**

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**ALINA BERNOTIENĖ**

**Viešojo valdymo studijų programos studentė**

**VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMAS**

Magistro darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

**Darbo vadovė:**

**prof. dr. Diana Šaparnienė**

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



---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojami viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ypatumai ir galimos paslaugų plėtros kryptys. Šiandien biblioteka nebėra tik knygų saugykla, o visas išteklių, informacijos šaltinių bei paslaugų rinkinys. Biblioteką radikalai pakeitė skaitmeninių informacijos technologijų plėtra. Šiuolaikinis bibliotekininkas nebėra tik knygų žinovas, bet ir informacijos vadybininkas, mokytojas, konsultantas, kuris turi žinoti, kaip pasiekti reikiamą informaciją, kaip ją pateikti vartotojams, gebėti vertinti elektroninius išteklius bei paslaugas. Bibliotekos, planuodamos paslaugas, turi žinoti vartotojų poreikius. Tik į vartotoją orientuotu požiūriu galima rasti alternatyvių naudojimosi biblioteka būdų. Organizacinė bibliotekų struktūra ir valdymas vis labiau priklauso nuo aplinkybių ir situacijos. Valdymo procesas turėtų būti pagrįstas dalyvavimu, bibliotekos darbuotojai įtraukti į sprendimo priėmimą, kad bibliotekos pajėgtų konkuruoti su įstaigomis, organizacijomis, bendruomenėmis ir efektyviai valdytų pokyčius.

Mokslinės literatūros bei teisės aktų analizė rodo, kad šiandienos viešoji biblioteka tampa bendruomenės centru, jeigu ji teikia adekvačias aptarnaujamai bendruomenei paslaugas, jeigu ji aktyviai plečia savo, kaip bendruomenės informacijos, socialinių, kultūros ar integruojančių visus šiuos aspektus centrų veiklą, t.y., sudaro gyventojams galimybę gauti informaciją visais vietos gyvenimo klausimais, stiprina bendruomenės tapatumo jausmą. Bibliotekos yra svarbios bendruomenei ir kaip susibūrimų, susirinkimų vieta.

Siekiant išsiaiškinti vartotojų pasitenkinimą bibliotekų paslaugomis atlikta antrinė duomenų analizė. Tyrimas atskleidė, kad bibliotekų atliekamos apklausos pagal Lietuvos Respublikos kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodiką nėra informatyvios ir netiria viso teikiamų paslaugų spektro. Todėl lieka neaišku, kokiomis paslaugomis vartotojas nėra patenkintas.

Bibliotekų veiklos dokumentų turinio analizė parodė, kad bibliotekų paslaugų spektras išties platus. Šiuolaikinės bibliotekos paslaugos, diegiant naujas technologijas, kuriant edukacijas, organizuojant mokymus, vaizdo konferencijas, yra orientuotos į visų amžiaus grupių poreikius. Viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų pasiūla plečiasi ir nebelieka skirtumo tarp tradicinių ir netradicinių paslaugų. Visos teikiamos paslaugos, paklausios vartotojams, yra reikalingos. O dalis paslaugų, vykdomų bibliotekų iniciatyva, rodo bibliotekų išskirtinumą ir norą patenkinti vietos bendruomenės poreikius atsižvelgiant į finansines galimybes, darbuotojų iniciatyvas, aplinkos išskirtinumą.

Atliekant kokybinį tyrimą siekta išsiaiškinti bibliotekų vadovų požiūrį į paslaugų valdymą ir plėtros tendencijas. Tyrimo rezultatai parodė, kad bibliotekos aktyviai plečia savo, kaip bendruomenės informacijos, socialinių, kultūros ar laisvalaikio centrų, veiklą. Bendradarbiaujama su leidėjais, švietimo įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, Trečio amžiaus universitetais, negalią turinčių asmenų organizacijomis. Bibliotekų patalpose įsikūrę literatų klubai. Bibliotekose vyrauja dalyvaujantis valdymas, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą tobulinant esamas paslaugas ir planuojant naujų paslaugų diegimą. Bet vadovai išvelgia poreikį plėsti bibliotekų paslaugas panaudojant išmaniąsias technologijas, organizuojant kompiuterinio raštingumo mokymus ir orientuojantis į atskirų vartotojų tikslinių grupių poreikius. Kad bibliotekos pajėgtų konkuruoti su įstaigomis, organizacijomis, bendruomenėmis ir efektyviai valdytų pokyčius, jos turi aktyvinti teikiamų paslaugų ir vartotojų poreikių tiriamąją veiklą, tobulinti darbuotojų kvalifikaciją, bendradarbiauti su Lietuvos ir užsienio bibliotekomis, viešinti paslaugas, kad pasiektų potencialų vartotoją.

**Raktiniai žodžiai:** biblioteka, viešosios paslaugos, paslaugų valdymas.

## SUMMARY

The master's thesis analyzes the peculiarities of public library service management and possible directions of service development. Today a library is no longer just a repository of books, but a whole set of resources, information sources, and services. The library has been radically replaced by the development of digital information technologies. The modern librarian is no longer just a book connoisseur, but also an information manager, teacher, consultant, who needs to know, how to access the information he needs, how to provide it to users, to be able to evaluate electronic resources and services. Libraries need to know the needs of users when planning services. Only a user-centered approach can find alternative ways to use the library. The organizational structure and management of libraries are increasingly dependent on circumstances and situations. The governance process should be participatory, involving library staff in decision-making so that libraries can compete with institutions, organizations, communities and manage change effectively.

An analysis of the scientific literature and legislation shows that today's public library becomes a community center, if it provides adequate services to the community it serves, if it actively expands its activities as community information, social, cultural or all-inclusive centers, that is, access to information on all aspects of local life strengthens the sense of community identity. Libraries are important to the community and as a place for gatherings.

In order to find out user satisfaction with library services, a secondary data analysis was performed. The research revealed that the surveys conducted by libraries according to the methodology of the survey of users' satisfaction with the services provided by cultural institutions of the Republic of Lithuania are not informative and do not examine the full range of services provided. It therefore remains unclear which services the consumer is dissatisfied with.

The analysis of the content of library activity documents showed, that the range of library services is really wide. Modern library services, implementing new technologies, creating educations, organizing trainings, video conferences, are focused on the needs of all age groups. The range of services provided by public libraries is expanding and there is no longer a difference between traditional and non-traditional services. All the services provided, which are in demand by the consumers, are necessary. And some of the services provided at the initiative of libraries show the uniqueness of libraries and the desire to meet the needs of the local community, taking into account financial opportunities, staff initiatives, the uniqueness of the environment.

The aim of the qualitative research was to find out the attitude of library leaders to service management and development trends. The results of the study showed, that libraries are actively expanding their activities as community information, social, cultural or leisure centers. Cooperation with publishers, educational institutions, non-governmental organizations, Third age universities, organizations of people with disabilities. Literary clubs are located in the library premises. Libraries are dominated by participatory management, involving employees in decision-making by improving existing ones and planning the implementation of new services. But leaders see a need to expand library services through the use of smart technologies, computer literacy training, and focus on the needs of individual user target groups. In order for libraries to be able to compete with institutions, organizations, communities and effectively manage change, they must: activate research activities on the services provided and user needs, improve staff qualifications, cooperate with Lithuanian and foreign libraries, publicize services to reach potential users.

**Keywords:** library, public services, service management.

## TURINYS

SANTRAUKA .....	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	6
ĮVADAS .....	7
1. VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Viešojo sektoriaus paslaugų valdymo modeliai .....	12
1.2. Viešųjų bibliotekų kaip viešųjų paslaugų teikėjų paskirtis ir funkcijos .....	14
1.3. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas .....	17
1.4. Viešųjų bibliotekų paslaugų plėtros tendencijos .....	22
2. VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	27
2.1. Tyrimo metodai ir instrumentų pagrindimas .....	27
2.2. Tyrimo organizavimas.....	29
2.3. Tyrimo imties charakteristikos .....	29
2.4. Tyrimo etika .....	29
3. ŠIAULIŲ REGIONO VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO TYRIMO REZULTATAI..	31
3.1. Vartotojų pasitenkinimas teikiamomis bibliotekų paslaugomis: kiekybinio tyrimo rezultatai .....	31
3.1.1. Vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis apklausos organizavimas viešosiose bibliotekose.....	31
3.1.2. Bibliotekų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis rezultatų analizė .....	32
3.1.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	37
3.2. Šiaulių regiono bibliotekų veiklos dokumentų analizė siekiant įvertinti teikiamų paslaugų įvairovę.....	38
3.2.1. Nemokamų paslaugų spektras regiono bibliotekose.....	38
3.2.2. Mokamų paslaugų teikimas bibliotekose.....	40
3.2.3. Bibliotekų teikiamų paslaugų analizės rezultatų apibendrinimas.....	42
3.3. Paslaugų valdymas ir plėtros tendencijos: bibliotekų vadovų nuomonės raiška .....	43
3.3.1. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas .....	43
3.3.2. Paslaugų plėtra organizuojant gyventojų kultūrinių ir informacinių kompetencijų bei raštingumo ugdymo(si) veiklas .....	46
3.3.3. Paslaugų plėtra panaudojant bibliotekų infrastruktūrą .....	50
3.3.4. Viešųjų bibliotekų valdymo tobulinimas.....	52
3.3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	54
IŠVADOS.....	57
REKOMENDACIJOS .....	60
LITERATŪRA .....	61
PRIEDAI .....	67
1 priedas. Anketa..... rajono savivaldybės viešosios bibliotekos vartotojams .....	67
2 priedas. Tyrimo loginė schema.....	70
3 priedas. Interviu klausimynas bibliotekų vadovams .....	71
4 priedas. Interviu protokolas Nr .....	73

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė. Pagrindinės naujo viešojo valdymo prielaidos ir elementai .....	13
3.1.1.1 lentelė. Bibliotekose atliktų tyrimų imtis .....	32
3.2.1.1 lentelė. Viešųjų bibliotekų nemokamos paslaugos .....	39
3.2.2.2 lentelė. Viešųjų bibliotekų mokamos paslaugos .....	41
3.3.1 lentelė. Vadovų tyrimo metodologija .....	43
3.3.1.1 lentelė. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ypatumai .....	44
3.3.2.1 lentelė. Paslaugų valdymo ir plėtros galimybės organizuojant gyventojų kultūrinių ir informacinių kompetencijų bei raštingumo ugdymo(si) veiklas .....	47
3.3.3.1.lentelė. Paslaugų plėtros galimybės panaudojant bibliotekų infrastruktūrą .....	50
3.3.4.1 lentelė. Bibliotekų valdymas grindžiant jį veiksmingu ir efektyviu veiklų įgyvendinimu, sistemišku darbuotojų kompetencijų tobulinimu .....	52

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.4.1 pav. Holistinės vertės perspektyvos .....	24
1.4.2 pav. Bibliotekos paslaugų vertinimo modelis pagal Orr .....	25
3.1.2.1 pav. Vartotojų pasiskirstymas pagal lytį, proc. ....	33
3.1.2.2 pav. Vartotojų pasiskirstymas pagal amžių, proc. ....	33
3.1.2.3 pav. Vartotojų išsilavinimas, proc. ....	33
3.1.2.4 pav. Vartotojų užimtumas, proc. ....	34
3.1.2.5 pav. Vartotojų ketinimas ir rekomendacijos lankytis bibliotekoje, proc. ....	34
3.1.2.6 pav. Vartotojų lankymosi viešosiose bibliotekose dažnis, proc. ....	35
3.1.2.7 pav. Vartotojų pasitenkinimas bibliotekos infrastruktūra, proc. ....	35
3.1.2.8 pav. Vartotojų pasitenkinimas bibliotekų paslaugomis, proc. ....	36

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Biblioteka, kaip žinių, kultūros, bendruomenės susibūrimo vieta, o vis labiau – ir modernių technologijų centras, vaidina labai svarbų vaidmenį visuomenėje. Knygų išdavimas lieka svarbi bibliotekos funkcija, tačiau bibliotekos misija yra platesnė – lavinti, informuoti visuomenę ir suteikti visiems prieinamas prasmingo laisvalaikio galimybes. Šiuolaikinės bibliotekos užtikrina priėjimą prie fizinių ir virtualių vietinių bei tarptautinių informacijos šaltinių ir naujų žinių. Tam, kad gebėtų kokybiškai atlikti šią misiją, bibliotekos turi keistis kartu su bendruomenėmis, reaguoti į demografinius socialinius ir ekonominius pokyčius. Tai padaryti bibliotekos gali nuolat tobulindamos esamas ir diegdamos inovacines paslaugas, orientuotas į visų vartotojų grupių specifinius poreikius. Bibliotekų lankytojai skiriasi amžiumi, išsilavinimu, ekonomine, kultūrine ir socialine padėtimi. Bibliotekos veiklos sėkmė – aukšti lankomumo rodikliai ir geras paslaugų įvertinimas – priklauso nuo gebėjimo orientuoti paslaugas ir jas pateikti vartotojui. (Strateginės gairės, 2019)

2019 m. pabaigoje Lietuvoje veikė 1232 savivaldybių viešosios bibliotekos. Šiaulių regione (Šiaulių ir Telšių apskrityse) veikė 221 biblioteka. Per metus savivaldybių viešosios bibliotekos turėjo registruotų daugiau nei pusę milijono vartotojų (Šiaulių regione – 80434). Per 2019 metus savivaldybių viešosios bibliotekos sulaukė 9642132 lankytojų, Šiaulių regiono bibliotekas aplankė 1359100 lankytojų (Savivaldybių viešosios bibliotekos. Pagrindiniai rodikliai, 2019). Šie veiklos mastai leidžia manyti, kad viešųjų bibliotekų paslaugos yra klestinti ir dinamiška sistema, sėkmingai palaikanti gyventojų literatūrinės, laisvalaikio, mokymosi ir kultūrinės pramogas. Daugelis viešųjų bibliotekų srityje dirbančių žmonių patvirtintų, kad paslaugos iš tikrųjų klesti ir veikia efektyviai, nors ir pripažįstama, kad yra tam tikrų problemų, kurios kartais neleidžia viešosioms bibliotekoms tapti intelektiniu ir kūrybiniu centru bendruomenės, kuriai jos tarnauja.

Viešųjų paslaugų teikimas paprastai reikalauja veiksmingų įstatymų ir strategijų, profesionalaus valdymo bei efektyvios valdymo struktūros, kurios dėka laiku bei tinkamai būtų reaguojama tiek į įstatymų leidybos bei politikos įgyvendinimą, tiek ir į žmonių, kuriems teikiamos paslaugos, poreikius. Kokybiško viešųjų paslaugų teikimo neįmanoma pasiekti neturint tinkamų valdymo įgūdžių, nes norint suteikti viešąsias paslaugas vietos lygmeniu reikia atsidadavimo ir veiksmingumo tiek valdžios, tiek ir pačios institucijos (Islamus ir Mezbah-ul-Islam, 2010). Foo ir kt. (2015) teigia, kad viešųjų paslaugų teikimas vertinamas atsižvelgiant į politikų ir vadovų rezultatus. Kad organizacija galėtų teikti tokias paslaugas, kurių tikisi gyventojai, ji turi turėti prieinamus išteklius. Tačiau daugeliu atvejų jų trūksta ir jie turi būti paskirstomi tarp konkuruojančių organizacijų. Įsigydamas šiuos ribotus išteklius, organizacijos turi įrodyti, kad būtina didinti aukštos kokybės, naudingų produktų ir paslaugų teikimo efektyvumą. Todėl jei viešosios bibliotekos turi teikti paslaugas, kurių iš jų tikisi bendruomenės nariai, politikai, dalyvaudami visuomenės gyvenime, nuolat turėtų būti vertinamas teikiamų paslaugų veiksmingumas bei turėtų būti nuolat analizuojami strateginiai tikslai, kurių svarbiausias uždavinys – tenkinti viešąjį interesą.

Viešosios bibliotekos paskirtis – tarnauti bendruomenės poreikių tenkinimui. Keičiantis bendruomenės aplinkai, kinta poreikiai, tai sudaro bibliotekos pasikeitimų pagrindą (Janavičienė, 2011). Bibliotekos turi operatyviai atliepti greitai besikeičiančius visuomenės reiškinius bei laikmečio reikalavimus, sugebėti išgryninti informacijos srautą. Todėl pastaruoju laikotarpiu



bibliotekos nebėra traktuojamos vien tik kaip informacijos saugotojos. Bibliotekų reikšmė neabejotina kuriant tvirtus valstybės bei visuomenės pamatus, formuojant gyventojų kultūrinės vertybes, padedant komunikuoti informaciniame sraute.

Skatinimas siekti efektyviai išnaudoti bibliotekų, kaip veiksmingos informacinės infrastruktūros, potencialą, užtikrinant visuomenės narių mokymosi visą gyvenimą, socialinės ir ekonominės gerovės plėtojimą bei poveikio šalies ir regionų raidai didinimą, atsispindi strateginiuose ES ir Lietuvos dokumentuose.

2016 m. balandžio 29 d. kultūros ministro įsakymu patvirtintose bibliotekų plėtros strateginėse kryptyse 2016–2022 metams siekiama skatinti struktūrinį dialogą bibliotekų sistemos ir valstybės valdymo lygmeniu bei užtikrinti sąveikumą ir veiklų suderinamumą, pagrįstą sumanios visuomenės, sumanios ekonomikos ir sumanaus valdymo vertybinėmis nuostatomis (Kultūros ministro įsakymas, 2016).

Bibliotekų plėtros strateginėse kryptyse 2016–2022 metams numatyti trys tikslai, kad bibliotekos būtų pajėgios vykdyti savo misiją – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančią prieigą prie informacijos, žinių ir kultūros:

- stiprinti bibliotekose gyventojų kultūrinių ir informacinių kompetencijų bei raštingumo ugdymo(si) veiklas, skatinančias visuomenės narių kūrybingumą, socialinį ir ekonominį veiklumą bei motyvaciją dalyvauti mokymosi visą gyvenimą procese;
- stiprinti bibliotekų bendruomenes, panaudojant įveiklintą bibliotekų infrastruktūrą ir kuriant naujas elektronines paslaugas, skatinančias žiniomis, verslumu ir inovacijomis grindžiamą socialinę-ekonominę raidą;
- tobulinti bibliotekų valdymą, grindžiant jį veiksmingu ir efektyviu veiklų įgyvendinimu, sistemingu darbuotojų kompetencijų tobulinimu ir veiklos rezultatų vertinimu.

Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje (Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija, 2014) teigiama, jog bibliotekos turėtų būti labiau įtraukiamos į neformalųjį švietimą.

2014–2020 metų nacionalinėje pažangos programoje akcentuojama, jog būtina „modernizuoti muziejų, bibliotekų ekspozicijas, kad jas būtų galima naudoti mokymuisi ir ugdymuisi, diegti interaktyvius kūrybinius sprendimus, pritaikyti juos įvairių socialinių ir amžiaus grupių poreikiams“. Strategijoje taipogi pabrėžiama, jog būtina optimizuoti ir modernizuoti bibliotekų fizinę ir informacinę infrastruktūrą bei valdymą, taip didinant paslaugų prieinamumą ir skatinant visuomenės dalyvavimą kultūros procesuose (2014 – 2020 m. Nacionalinė pažangos programa, 2012).

Bibliotekų paslaugų integravimo modeliai išdėstyti LR kultūros ir LR švietimo, mokslo ir sporto ministrų išleistame įsakyme (2018).

Viešųjų bibliotekų valdymo ir plėtros aspektai analizuojami lietuvių ir užsienio autorių darbuose. Skuodytės (2016) atliktame tyrime siekiama nustatyti ir įvertinti per pastaruosius dešimtmečius susiformavusias savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacines struktūras, išnagrinėti, kokios pagrindinės tendencijos vyrauja šiose organizacijose kuriant ir (arba) keičiant organizacijos struktūrinį modelį, išsiaiškinti, ar jau įgyvendinti sprendimai sudaro viešosioms bibliotekoms galimybę prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios socialinės aplinkos, didėjančios kitų institucijų konkurencijos ir augančių jų vartotojų lūkesčių.

Jaskonienės (2016) atliktame bibliotekų įvertinime naudojantis BIX metodika išryškinamos kiekvienos jų stiprybės ir silpnybės, parodoma, kuriuos išteklius ar infrastruktūros elementą reikėtų plėtoti ir kurias veiklos sritis tobulinti. Manžuch ir kitų autorių (2014) atliktoje studijoje siekiama išnagrinėti ir pateikti rekomendacijas, kaip per artimiausią dešimtmetį valdyti valstybinės reikšmės ir apskričių viešąsias bibliotekas, kad jos galėtų efektyviai vykdyti joms įstatymo pavestas išskirtines funkcijas. Amerikiečių mokslininko Bell (2015, 2018) darbuose kalbama apie lyderystės svarbą efektyvesniam bibliotekų valdymui. Tas pats autorius siūlo panaudojant „Design Thinking“ metodą bei patirtį sukurti geresnę biblioteką „dizainą“ – geresnę tiek fizine, tiek informacine prasme. Adebayo A. Bello (2018) publikacijose aptariami iššūkiai, išskylantys akademinėms bibliotekoms ir bibliotekininkams siekiant efektyviai teikti paslaugas.

**Tyrimo problema.** Šiandien bibliotekos susiduria su interneto keliamais iššūkiais. Informacijos paieškos atžvilgiu informaciją surasti internete yra daug greičiau ir patogiau nei bibliotekoje. Pasak Bell (201), „kadangi Google naudojimas nereikalauja instrukcijų, bibliotekų lankytojai nebepakenčia mokytis, kaip naudoti bibliotekos išteklius“, taigi, mažėja ir prioritetas informacinio raštingumo įgūdžiams. Galiausiai svarbu ir tai, kad skaitmenos atsiradimas ir sparti interneto plėtra pamažu mažina bibliotekų lankytojų skaičių – tai įrodo ir įvairūs tyrimai. Pavyzdžiui, Klaipėdos ir Tauragės apskrityse atlikto tyrimo ataskaitoje (Milerienė, Volskytė 2017) konstatuojama, jog „bibliotekų darbuotojai deda daug pastangų, kad pritrauktų vartotojus, siūlo įvairių paslaugų (tiek tradicinių, tiek netradicinių). Jaunimui siūlomų paslaugų spektras yra labai didelis: be knygų bei periodinių leidinių išdavimo, leidinių rezervavimo bei užsakymo, (T)TBA paslaugų, jaunimui organizuojami renginiai, ekskursijos, edukaciniai užsiėmimai bei mokymai, kurie prieinami kiekvienam norinčiam visiškai nemokamai. Tačiau lankytojų skaičius vis tiek mažėja“. Nepaisant novatoriškų iniciatyvų, programų ir veiklų, leidžiančių viešosioms bibliotekoms susisiekti su bendruomenėmis ir sudominti tuos, kurie praeityje nepakankamai naudojosi viešųjų bibliotekų paslaugomis, statistika rodo stabilų daugelio pagrindinių paslaugų, kurias teikia viešosios bibliotekos, apimančių leidinių išdavimą ir vartotojų skaičių, mažėjimą. 2019 metais, palyginus juos su 2018-aisiais leidinių išdavimas Lietuvos savivaldybių viešosiose bibliotekose sumažėjo 384952 vienetais, vartotojų skaičius sumažėjo 1223. (Savivaldybių viešosios bibliotekos. Pagrindiniai rodikliai, 2019).

Bibliotekos bando prisitaikyti prie šiuolaikinio žmogaus, kuris informacijos tikisi gauti vienu mygtuko paspaudimu, bando jį susigrąžinti, plėsdamos savo elektroninius išteklius, siūlomų paslaugų spektrą, edukacinių ir kultūrinių užsiėmimų galimybes.

Ar tai vyksta pakankamai efektyviai, ar biblioteka tinkamai reaguoja į besikeičiančius bendruomenės poreikius – šiuo tyrimu sprendžiama problema.

### **Tyrimo probleminiai klausimai:**

1. Kaip užtikrinti tinkamą bibliotekų paslaugų valdymą, grindžiant jį veiksmingu ir efektyviu veiklų įgyvendinimu, sistemingu darbuotojų kompetencijų tobulinimu ir veiklos rezultatų vertinimu?
2. Kokios viešųjų bibliotekų paslaugos skatintų gyventojus aktyviau dalyvauti visuomeniniame gyvenime, užtikrinant visuomenės narių mokymąsi visą gyvenimą?
3. Kokios yra viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo strateginės kryptys ir galimi plėtros veiksniai?

**Tyrimo objektas:** Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas.

**Tyrimo tikslas:** ištirti Šiaulių regiono viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ir numatyti galimas viešųjų bibliotekų paslaugų plėtros kryptis.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, valdymo ir paslaugų plėtros teorinę analizę.
2. Nustatyti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ir organizacinių sprendimų tendencijas.
3. Išanalizuoti Šiaulių regiono viešųjų bibliotekų vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis bei teikiamų paslaugų įvairovę.
4. Nustatyti prioritėtines tiriamų bibliotekų veiklos kryptis bei identifikuoti bendras viso tiriamo bibliotekų segmento paslaugų plėtros galimybes.

**Pagrindinis ginamas teiginys.** Viešųjų paslaugų valdymas šiandieninėje bibliotekoje neatsiejamas nuo reakcijos į socialinius, ekonominius ir technologinius aplinkos pokyčius, sistemingo darbuotojų kompetencijų tobulinimo ir kryptingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo.

### **Tyrimo etapai ir metodai.**

Tyrimo nuoseklumas:

I etapas. Mokslinės literatūros ir viešųjų bibliotekų veiklą reglamentuojančių įstatymų, teisinių dokumentų analizė.

II etapas. Kiekybinis tyrimas. Vartotojų pasitenkinimo bibliotekų teikiamomis paslaugomis antrinė duomenų analizė.

III etapas. Kokybinis tyrimas. Šiaulių regiono bibliotekų veiklos dokumentų analizė siekiant įvertinti teikiamų paslaugų įvairovę.

IV etapas. Kokybinis tyrimas. Viešųjų bibliotekų veiklos krypčių ir paslaugų plėtros galimybių tyrimas – viešųjų bibliotekų vadovų interviu.

V etapas. Rezultatų apibendrinimas, išvadų formulavimas, rekomendacijų rengimas.

Tyrimo atlikimui taikomi kiekybiniai ir kokybiniai metodai.

Kiekybinis tyrimas taikomas bibliotekų paslaugų vartotojų pasitenkinimo įvertinimui. Kokybinis tyrimas taikomas atliekant veiklos dokumentų analizę (turinio analizės metodas) bei vertinant viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo bei plėtros galimybes (dalinai struktūrizuotas interviu su bibliotekų vadovais). Kokybinio tyrimo pagrindu (mokslinės literatūros ir dokumentų analizės) parengtas interviu klausimynas su atvirais klausimais tyrimo problemos analizavimui.

### **Tyrimo imtis ir organizavimas.**

Tiriant vartotojų pasitenkinimą viešųjų bibliotekų teikiamomis paslaugomis atlikta antrinė atliktų tyrimų duomenų analizė. Analizei pasirinkti penkių Šiaulių regiono viešųjų bibliotekų: Kelmės, Plungės, Mažeikių, Akmenės, Telšių, atlikti tyrimai.

Šiaulių regiono bibliotekų veiklos dokumentų analizė atliekama vertinant anksčiau minėtų penkių bibliotekų veiklos ataskaitas.

Iš dalies struktūruotam interviu atrinkti penki Šiaulių regiono bibliotekų vadovai.

### **Tyrimo naujumas ir reikšmingumas.**

Tyrimo rezultatai parodė, kad šiuolaikinės bibliotekos paslaugos, diegiant naujas technologijas, kuriant edukacijas, organizuojant mokymus, vaizdo konferencijas, yra orientuotos į visų amžiaus grupių poreikius. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė prioritėtines tiriamų bibliotekų veiklos kryptis bei leido identifikuoti bendras viso tiriamo bibliotekų segmento paslaugų plėtros galimybes.

Tyrimo rezultatai gali būti naudingi bibliotekų vadovams tobulinant bibliotekų veiklą, nes tokie tyrimai Šiaulių regione nebuvo atlikti. Su tyrimo rezultatais bus supažindinti tirtų Šiaulių regiono viešųjų bibliotekų vadovai, jiems bus pateiktos rekomendacijos paslaugų valdymui tobulinti. Tyrimo rezultatai bus pristatyti Šiaulių regiono bibliotekų tarybos posėdyje.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai (teorinės tyrimo prielaidos, tyrimo metodologija, empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė), išvados, rekomendacijos.

# 1. VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Viešojo sektoriaus paslaugų valdymo modeliai

Viešųjų paslaugų svarba neabejotina – šios paslaugos vaidina didelį vaidmenį užtikrinant visuomenės gerovę, keliant jos narių gyvenimo kokybę bei garantuojant pagrindinių teisių bei laisvių įgyvendinimą bei apsaugą (Tanzi, 2000). Viešojo valdymo priemonių pagalba kuriami teigiami socialiniai efektai ir visuomenės poreikių patenkinimas yra vienos iš esminių legitimios valstybinės valdžios funkcijų, kurių įgyvendinimą lemia piliečiams suteikiamos paslaugos (Urvikis, 2016).

Badulescu ir Bucur (2012) išskyrė specifinius viešųjų paslaugų požymius, leidžiančius jas atskirti nuo privačių paslaugų:

- svarbiausias tikslas – patenkinti socialinius poreikius;
- egzistuoja nuolatinis įstatymiškai įtvirtintas santykis su viešuoju administravimu, kuris formuoja paslaugą ir ją tvarko;
- tenkina žmonių grupės ar visos visuomenės interesus;
- valdymas pagal viešosios teisės principus skiria jas nuo tų, kurias teikia privačios įmonės;
- jų teikimas pradedamas ir sustabdomas administraciniu sprendimu;
- jų teikimą užtikrina valstybinės institucijos.

LR Viešojo administravimo įstatyme (1999) įtvirtintas toks viešųjų paslaugų apibrėžimas: „*Viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas*“. LR vietos savivaldos įstatyme (1994) viena iš nurodytų savivaldybių savarankiškų funkcijų yra „gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūros puoselėjimas (dalyvavimas kultūros plėtros projektuose, muziejų, teatrų, kultūros centrų ir kitų kultūros įstaigų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas, likvidavimas ir jų veiklos priežiūra, savivaldybių viešųjų bibliotekų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas ir jų veiklos priežiūra“. Tad galima teigti, jog viešųjų bibliotekų teikiamos paslaugos priskiriamos viešosioms paslaugoms.

Viešųjų paslaugų teikimą vietos savivaldybės lygiu pagal kompetenciją reguliuoja savivaldybės administravimo subjektai. Šie viešojo administravimo subjektai formuoja ir įgyvendina viešųjų paslaugų politiką, nustato viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir režimą, viešosioms paslaugoms teikti steigia biudžetines ir kitas savivaldybės tarnybas, įstaigas ar organizacijas arba išduoda leidimus teikti viešąsias paslaugas privatiems asmenims, nevyriausybinėms organizacijoms, taip pat visais atvejais (nepriklausomai ar šias paslaugas teikia savivaldybės tarnybos tiesiogiai ar jų teikimas perduotas kitiems asmenims) vykdo viešųjų paslaugų teikimo priežiūrą ir kontrolę. Tačiau savivaldybių vykdomos viešojo administravimo funkcijos negali būti perduotos privatiems asmenims ir/ar tapti viešojo pirkimo objektais (Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, 2010).

Vykstant struktūriniais pokyčiams viešajame sektoriuje, keičiasi viešojo valdymo turinys, o kartu ir viešųjų paslaugų teikimo organizavimo mechanizmai. Ypač spartūs pokyčiai viešųjų paslaugų teikime prasidėjo prieš tris dešimtmečius, įsitvirtinus naujosios viešosios vadybos modeliui, vėliau jam evoliucionuojant į naująjį viešąjį valdymą, globalizacijos procesų įtakoje stiprėjant

demokratizacijos ir tarpsektorinės partnerystės tendencijoms, vykstant nuolatinei požiūrio į pamatines viešojo administravimo koncepcijas kaitai. Privatizacija, konkurencijos skatinimas, viešojo ir privataus sektorių supanašėjimas, piliečių dalyvavimas – tai tik keli iki šiol vykstančios viešųjų paslaugų teikimo raidos bruožai (Urvikis, 2016).

Viešųjų paslaugų teikimo ir organizavimo procesai dabartiniame viešojo valdymo modelių raidos kontekste yra itin dinamiški, o tie metodai, kurie dar visai neseniai buvo laikomi siektiniais viešųjų paslaugų teikimo organizavimo pavyzdžiais, yra kritikuojami dėl nepajėgumo užtikrinti vartotojų interesus (Urvikis, 2016).

Kaip teigia Lukauskienė ir Ruževičius (2013), „viešojo sektoriaus organizacijos vaidina labai sudėtingą dvilypį vaidmenį: įgyvendina politikų sprendimus ir atstovauja visų visuomenės sluoksnių interesams. Dėl šios priežasties viešasis sektorius privalo pasižymėti neabejotina kompetencija ir pažanga“.

Strateginiai Europos Sąjungos dokumentai pabrėžia strateginės žinių vadybos specialistų poreikį, o skaitmenines kompetencijas įvardija kaip vieną iš aštuonių esminių kompetencijų žinių ekonomikos kontekste, todėl aktualu išskirti skaitmenines ir strateginės lyderystės kompetencijas, kurių tobulinimas turėtų būti itin išplėtotas Lietuvos bibliotekų sistemoje (Gudauskas ir kt., 2017). Europos Komisijos strateginis uždavinys yra „...sukurti Europos kompetencijos centrų tinklą, siekiant padidinti kvalifikuotų duomenų specialistų skaičių Europoje. Tuo pačiu metu Komisija remia duomenų bibliotekininkų, e. infrastruktūros operatorių mokymo programų plėtrą bei kitas naujas funkcijas, kuriomis bus remiamos duomenimis valdomos ekonomikos“.

Savo požiūrį į viešųjų įmonių valdymą pateikia naujojo viešojo valdymo (New Public Management) tyrėjai. Esminė naujojo viešojo valdymo idėja yra priversti viešojo sektoriaus organizacijas, ir žmones, dirbančius juose, pradėti veikti taip kaip dirba verslo organizacijos („business – like“) žymiai labiau tenkinti vartotojų poreikius („market – oriented“), t.y. viešasis sektorius didžiausią dėmesį turėtų skirti rezultatams, kaštams, efektyvumui bei veiklos kontrolei (žr. 1.1.1 lentelę).

1.1.1 lentelė

### Pagrindinės naujo viešojo valdymo prielaidos ir elementai

Sritis	Sudedamieji elementai
1. Verslo aplinka ir strateginiai tikslai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orientacija į rinką: paslaugų suderinimas šūkiu „vertė už pinigus“;</li> <li>- orientavimasis į suinteresuotąsias šalis: tikslų ir politikos įgyvendinimas potencialioms išorės suinteresuotosioms šalims;</li> <li>- orientavimas į klientą: paslaugų teikimas iš kliento perspektyvos;</li> <li>- didesnis apibrėžtas organizacinis efektyvumas, efektingumas ir produktyvumas matuojami technologiniais aspektais;</li> <li>- kaštų sumažinimas, konkurencingumas, užsakomosios paslaugos, paslaugų privatizavimas.</li> </ul>
2. Organizacinės struktūros ir procesai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacinių vienetų decentralizavimas ir reorganizavimas, lankstesnės struktūros, mažesnė hierarchija;</li> <li>- koncentracija į procesus, intensyvesnis bendradarbiavimas ne tik organizacijos viduje, bet ir „per sienas“, greitesni sprendimų priėmimo procesai, aktyvus veikimas;</li> <li>- standartizavimas ir formalizavimas strateginio ir operatyvinio valdymo, naudojant plačiai pripažintas vadybos koncepcijas.</li> </ul>

Lentelės tęsinys 14 psl.

Sritis	Sudedamieji elementai
3. Veiklos valdymas ir matavimo sistemos	- sistemingas, reguliarus ir visapusiškas fiksavimas, matavimas, monitoringas vertinimas kritinių organizacinių ir individualios veiklos vertinimas naudojant aiškius tikslus, standartus, veiklos rodiklius, matavimo ir kontrolės sistemas; - teigiamos pasekmės žmonėms, dirbantiems su tokiomis sistemomis: padidėjęs efektyvumas, našumas ir kokybė, aktyvesnė veikla ir motyvacija.
4. Valdymas ir vadovai	- „vadybinės kultūros“ sukūrimas: valdymas apibrėžiamas kaip atskira organizacinė funkcija; - „vadovai“ apibrėžiami kaip vienintelė grupė ar individai, kurie vykdo vadybines funkcijas.
5. Darbuotojai ir organizacinė kultūra	- tikimasi, jog įgalintas personalas vystys jeigu ne verslumo tai bent jau „business like“ elgseną; - lyderystės idėjos ir organizacinė kultūra.

Šaltinis: Diefenbach, 2009, 892 – 909 p. New Public Management in Public Sector Organizations: the Dark Side of Managerialistic ‘Enlightenment’.

Atsižvelgiant į naująjį viešąjį valdymą tyrinėjančių mokslininkų nuostatas, ateityje iš viešojo sektoriaus taip pat kaip ir iš verslo organizacijų bus tikimasi padaryti daugiau turint mažiau – didesnis veiklos efektyvumas tampa privaloma sąlyga siekiant išgyventi vis sudėtingesnėje ir nuolat kintančioje aplinkoje.

Žinoma, tai neatsitiks savaime. Svarbiausia sąlyga pokyčius vykdančioms viešojo sektoriaus įstaigoms, taip pat ir bibliotekoms – pasirinkti tinkamas valdymo formas. Tik turėdama į pokyčius greit reaguoti gebančias organizacines struktūras ir pasirengusį šiems pokyčiams personalą, biblioteka gebės orientuotis į paslaugas.

Apibendrinant galima teigti, jog bet kuri viešojo sektoriaus organizacija, teikianti paslaugas piliečiams, vaidina svarbų vaidmenį kuriant šalies vertę. Teikiant kokybiškas paslaugas ir kuriant viešąsias gėrybes, užtikrinama konkurencinga plėtra ir apskrities augimas. Taigi, pagrindinis viešojo sektoriaus organizacijų uždavinys yra sukurti geresnę vertę naudojantis viešosiomis paslaugomis ir patenkinti piliečių, privačių organizacijų ir kitų viešųjų įstaigų poreikius (Rapcevičienė, 2014).

## 1.2. Viešųjų bibliotekų kaip viešųjų paslaugų teikėjų paskirtis ir funkcijos

LR bibliotekų įstatyme (2004) apibrėžiama, jog „bibliotekų veikla – dokumentų kaupimas, tvarkymas, sisteminimas ir saugojimas, galimybės naudotis viešaisiais informacijos šaltiniais užtikrinimas, neatsižvelgiant į jų autorių ar juose užfiksuotų žinių politinę ar ideologinę orientaciją; fizinių ir juridinių asmenų lygių teisių naudotis teisės aktų nustatyta tvarka teikiamomis nemokamomis paslaugomis užtikrinimas teikiant visuomenės švietimui, moksliniams tyrimams bei asmenybės ugdymui reikalingą informaciją ir paslaugas“.

IFLA konferencijos (1999) dalyviai išskyrė tris pagrindinius viešosios bibliotekos vaidmenis informacijos visuomenėje:

1. Demokratija ir pilietiškumas. Viešoji biblioteka turi strategines galimybes informacijos visuomenės piliečiams pagerinti savo gyvenimo kokybę, suteikdama nemokamą, lygią ir laisvą prieigą prie aukštos kokybės informacijos;
2. Ekonominė ir socialinė plėtra. Viešosios bibliotekos skatina bendruomenių augimą, teikdamos informacijos paslaugas, geriausiai tenkinančias bendruomenės reikmes. Jos padeda mažinti socialinius skirtumus tarp gaunančių pakankamai informacijos ir jos stokojančių Europos piliečių;

3. Tęstinis mokymasis. Platus, gerai išvystytas viešųjų bibliotekų tinklas visoje Europoje – ekonomiškai tęstinio mokymosi infrastruktūra, lengvai pasiekiamą galimybę naudotis virtualiaisiais tinklais. Viešosios bibliotekos remia ir visų lygių formalųjį mokymą, kultūrinę ir kalbinę įvairovę. Viešosios bibliotekos – kultūros įstaigos, pagal Europos Sąjungos sutartį atsakingos už kultūros paveldą, literatūrą ir raštingumo puoselėjimą (The Copenhagen Declaration, 1999).

LR kultūros ministro bei LR švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakyme “Dėl savivaldybių viešųjų bibliotekų ir mokyklų (išskyrus aukštąsias mokyklas) bibliotekų paslaugų integravimo modelių patvirtinimo“ teigiama, jog bibliotekų funkcijos ir veiklos modeliai yra labai skirtingi ir priklauso nuo kultūros, švietimo ir mokslo sistemos, istoriškai susiformavusio mokyklų bibliotekų tinklo, mokyklų struktūros ir pan. Bendra yra tai, kad bibliotekos darbuotojai neakcentuoja formaliosios savo funkcijos (išduoti knygą), o formuluoja kompleksinius tikslus: ugdyti bendruomenės informacinio raštingumo gebėjimus, skatinti mokymąsi, vykdyti veiklas, skatinančias skaitymą ir savišvietą, kultūrinį ir socialinį sąmoningumą.

Viešoji biblioteka – bendruomenės susibūrimo vieta, žinių, kultūros, o vis labiau – ir modernių technologijų centras. Knygų išdavimas lieka svarbi bibliotekos funkcija, tačiau pagrindinės viešųjų bibliotekų užduotys yra platesnės – lavinti, informuoti visuomenę ir suteikti visiems prieinamas prasmingo laisvalaikio galimybes. Šiuolaikinės bibliotekos užtikrina priėjimą prie fizinių ir virtualių vietinių bei tarptautinių informacijos šaltinių ir naujų žinių (Inovacinės bibliotekos paslaugos, sprendimai ir metodai skirtingų kartų klientų grupėms, 2019).

Daugelio šalių įstatymuose viešoji biblioteka apibūdinama kaip visuomenės išlaikoma, demokratiška, laisva ir universali socialinė institucija. Jos paskirtis – dalyvauti asmenybės tobulėjimo, individų integracijos atviros visuomenės formavimo procesuose. Šiandienos viešoji biblioteka jau tampa bendruomenės centru, jeigu ji teikia adekvačias aptarnaujamai bendruomenei paslaugas, jeigu ji aktyviai plečia savo, kaip bendruomenės informacijos, socialinių, kultūros ar integruojančių visus šiuos aspektus centrų veiklą, tai yra, sudaro gyventojams galimybę gauti informaciją visais vietos gyvenimo klausimais, stiprina bendruomenės tapatumo jausmą. Bibliotekos yra svarbios bendruomenei ir kaip susibūrimų, susirinkimų vieta.

Šiandien viešoji biblioteka suprantama kaip daugialypė švietimo, laisvalaikio, kultūros, informacijos ir rekreacijos institucija bendruomenėje. Biblioteka tampa aktyvia institucija ne tik tuomet, kai ji sau prisiima šias funkcijas. Biblioteka privalo priimti ir racionaliai panaudoti savo pajėgas racionaliam visuomenės dalyvavimui globalizacijos bei integracijos procesuose. Siekiant užtikrinti kokybišką prieigą prie informacijos išteklių būtinas bibliotekos bendradarbiavimas kaip vietiniuose, taip ir platesniuose bendravimo tinkluose, įsisavinant ir plečiant informacijos gavimo bei apdorojimo technologijas. Taigi, viešoji biblioteka savo misija bei veiklos funkcijomis ir ypatumais yra daugialypė socialinė institucija, visuomet pasirengusi pokyčiams priklausomai tiek nuo permanentiškai besikeičiančios visuomenės poreikių, tiek nuo pačios įstaigos vidinių galimybių.

Lietuvos regionų viešosioms bibliotekoms tenka ypatinga misija, kurios esmė – įtvirtinti bibliotekas kaip tvarias bendruomenines institucijas, galinčias pagerinti Lietuvos žmonių gyvenimo kokybę (Projektas „Bibliotekos pažangai 2“, 2016). Bibliotekos aktyviai plečia savo, kaip bendruomenės informacijos, socialinių, kultūros ar integruojančių visus šiuos aspektus centrų veiklą. Tokia biblioteka yra ne deklaratyvus, bet realus bendruomenės centras, sudarantis gyventojams galimybę gauti informaciją visais vietos gyvenimo klausimais.



Pažymėtina, kad biblioteka savo bendruomenės nariams sudaro sąlygas veikti – atviri fondai, paslaugų savitarnos technologijos, knygų mainai, parodos, patrauklios tyliosios erdvės darbui, mokymuisi, savišvietai; taip pat įtraukia vykstantys mokymai, kultūriniai, partnerystės renginiai, savanorystė (Pečeliūnaitė, 2018).

Biblioteka apibūdinama kaip socialinė komunikacijos institucija, kaupianti tvarkanti, sauganti ir teikianti visuomenei bei individui naudoti dokumentus – knygas, periodinius leidinius, kitus spaudinius, rankraščius, garso, vaizdo, elektroninius ir kitus dokumentus.

UNESCO Viešųjų bibliotekų manifestas skelbia: „Visuomenės ir individo laisvė, klestėjimas ir tobulėjimas yra svarbiausios žmogaus vertybės. Jos bus pasiektos, jei gerai informuoti piliečiai galės naudotis savo demokratinėmis teisėmis ir atlikti aktyvų vaidmenį visuomenėje. Kūrybiškas dalyvavimas ir demokratijos tobulinimas priklauso nuo patenkinamo švietimo ir galimybės laisvai bei nevaržomai naudotis žiniomis, idėjomis, kultūra ir informacija“ (UNESCO viešųjų bibliotekų manifestas, 2001).

Šiuolaikinės bibliotekos misija apima informacijos centro, kultūros sklaidos, edukacijos, inovacijų populiarinimo ir bendruomenės centro funkcijas. Nestandartinės, nuo informacinės nutolusios, funkcijos yra itin svarbios mažesnėse gyvenvietėse, kur biblioteka tampa pagrindiniu kultūros ir bendruomenės židiniu. Bibliotekos yra svarbios bendruomenei ir kaip susibūrimų, susirinkimų vieta. Viešosios bibliotekos yra bendruomenių ir jose esančių institucijų partneriai. Viešosios bibliotekos, kaip ir bendruomenių centrai, tėra vieno šimtmečio reiškinys ir savo misija pirmiausia laiko demokratijos plėtrą. Analogiją galėtume įžiūrėti ir jų kūrimosi istorijoje. Istorijos tėkmėje susiformavo įvairių tipų bibliotekos: mokslinės, akademinės, nacionalinės, specialiosios, mokyklų, viešosios. Viešosios bibliotekos savo socialine prigimtimi yra arčiausiai bendruomenių. „Viešas“ – tai susijęs su visais žmonėmis, atviras visiems, išlaikomas bendruomenės lėšomis, tarnaujantis bendruomenei. Tik gerai informuota visuomenė ir jos nariai gali būti laisvi ir sėkmingai tobulinti gebėjimus, puoselėti žmogiškąsias vertybes bei aktyviai dalyvauti visuomenės demokratiname gyvenime. Viešoji biblioteka yra vietiniai žinių vartai, kur sukuriama pagrindinė individo ir visuomenės viso gyvenimo mokymosi, nepriklausomų sprendimų, kultūrinio tobulėjimo sąlygos (UNESCO Viešųjų bibliotekų manifestas, 2001). Viešosios bibliotekos yra žymiai jaunesnės nei mokslinės, nacionalinės, universitetų ar mokyklų bibliotekos. Jeigu dokumentų saugojimas ir išsaugojimas ateities kartoms, intelektualiojo ir kultūrinio palikimo tęstinumo užtikrinimas yra vienas svarbiausių nacionalinių, mokslinių ir akademinų bibliotekų tikslų, tai viešosios bibliotekos tikslas – žinių, informacijos, kultūros ir patyrimo paskleidimas, pateikimas vartotojams, galimybių nevaržomai jais naudotis sudarymas.

Viešosios bibliotekos, kaip demokratizacijos produkto, misija – užtikrinti prieigą prie informacijos ir žinių visiems visuomenės nariams, skatinti demokratinę, laisvą ir atvirą visuomenę (Glosienė, 2000). Misijos ir paskirties suvokimas tarnauja viešosioms bibliotekoms kaip gairės kuriant strategiją ir planus. Šiuolaikinės marketingo koncepcijos, kuriomis vadovaujasi ir viešosios bibliotekos, apibrėžia misiją kaip pareiškimą apie organizacijos tikslą – ką ji nori pasiekti plačiąja prasme, orientuodamasi į rinką. Viešosios bibliotekos rinka – teritorinė bendruomenė, kurioje ji įsikūrusi, tos bendruomenės ypatumai ir poreikiai. Bendruomenių gyvenimas susijęs su skirtinga socialine, politine ir kultūrine aplinka, kuri nuolat keičiasi. Kadangi bendruomenių poreikiai nuolat kinta, bibliotekų paskirtis ir pagrindinė komunikacinė funkcija įvairiais istorijos etapais ir įvairiose visuomenėse atliekama skirtingai.

Galiausiai būtina pažymėti, jog viena svarbiausių bibliotekos veiklų jų darbą reglamentuojančiuose dokumentuose – identifikuojama mokslinė (tiriamoji) veikla. Nors, pasak Pliukaitės-Medeckienės (2017), profesinėje bendruomenėje nėra susiformavęs aiškus ir vieningas požiūris į mokslo (tiriamąją) veiklą savivaldybių viešosiose bibliotekose. Tiriamosios veiklos teikiama nauda bibliotekos raidai ir jos rezultatų panaudojimo galimybės vertinamos pozityviai, tačiau nuomonės dėl šios veiklos organizavimo ir vykdymo bibliotekose yra prieštaringos ir nevienareikšmės. Nė viena tiriamosios veiklos rūšis (moksliniai tyrimai, rinkos tyrimai ir informacinė analitinė veikla) nėra nekvestionuojama ir visuotinai pripažįstama kaip reikšminga bibliotekų veiklos sritis, su kuria susijusias funkcijas savivaldybių viešosios bibliotekos turi vykdyti savarankiškai.

Pasak Hawkins (2018), reikia aiškiai suprasti bibliotekų paskirtį: kam iš esmės skirta biblioteka. Tai sudėtinga keliais aspektais:

- individualiu lygmeniu: tyrimais nenustatytas stereotipinis „bibliotekos vartotojas“. Biblioteka gali naudotis žmonės iš įvairių gyvenimo sričių. Tai reiškia, kad sunku apibendrinti individualius rezultatus, atsirandančius dėl galimybės naudotis biblioteka;
- bendruomenės lygmeniu: skirtingose vietose esančios bibliotekos aptarnauja skirtingas bendruomenes, turinčias skirtingus poreikius, atsižvelgiant į jų kaimo/miesto vietą, užimtumo/raštingumo lygį ir pan.;
- bibliotekų lygmeniu: bibliotekų siūlomos paslaugos taip pat labai skiriasi. Kai kurios bibliotekos ne tik skolina knygas, bet ir leidžia vartotojams skolintis žaislus arba siūlo mokymus apie IT, smulkaus verslo palaikymą ar 3D spausdintuvų naudojimą.

Usherwood (2007) nustatė, kad šio sektoriaus respondentai pabrėžė tris „bibliotekų paslaugų tipus“: „gyvenimo būdo bibliotekas“, „bibliotekas, skatinančias prieigą prie IKT ir jų naudojimąsi“ ir bibliotekas, kuriose „paslaugos laikomos universaliomis“. Jis pažymi, kad nors tai nėra visiškai skirtingi vertinimai, tačiau tai apunkina bibliotekų apibrėžimą, koks yra „pagrindinis tikslas“.

Apibendrinant galima teigti, kad laikui bėgant keičiasi bibliotekos vaidmuo, jos paskirtis ir funkcijos. Keičiantis bibliotekoms ir skirtingiems vartotojams jas vertinant skirtingais tikslais, bibliotekos aktyviai plečia savo, kaip bendruomenės informacijos, socialinių, kultūros ar integruojančių visus šiuos aspektus centrų veiklą. Tokia biblioteka yra realus bendruomenės centras, sudarantis gyventojams galimybę gauti informaciją visais vietos gyvenimo klausimais, mokytis visą gyvenimą, leisti laisvalaikį.

### **1.3. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas**

Biblioteka yra išteklių, šaltinių bei paslaugų rinkinys; jos struktūrą apsprendžia viešieji arba privatūs asmenys, valstybinės įstaigos. Tradicine prasme biblioteka yra knygų kolekcija. Šios kolekcijos skirtos naudotis tiems asmenims, kurie patys nenori arba negali sau leisti įsigyti didelės apimties leidinių arba kuriems reikalinga medžiaga, kurios neįmanoma įsigyti iš privačių asmenų, arba tiems asmenims, kuriems reikalinga profesionali pagalba atliekant tyrimus.

Šiuolaikinės bibliotekos yra įvairių formatų informacinių išteklių saugyklos ir prieigos taškai spausdintinei, garso ir vaizdinei medžiagai, įskaitant žemėlapius, spausdintus dokumentus, kompaktinius diskus, vaizdajuostes, DVD, vaizdo žaidimus, įgarsintas knygas ir daugelį kitų elektroninių šaltinių. Bibliotekos viešosiose vietose dažnai teikia prieigą prie savo elektroninių

išteklių ir interneto. Šiuolaikinės bibliotekos vis dažniau suprantamos kaip vietos, kur galima nevaržomai naudotis įvairaus formato ir daugelio šaltinių informacija. Bibliotekos teikia paslaugas ne tik už fizinių pastato sienų, teikia medžiagą, prieinamą elektroninėmis priemonėmis ir teikia pagalbą bibliotekininkams naršant ir analizuojant didžiulį informacijos kiekį įvairiomis skaitmeninėmis priemonėmis.

Bibliotekos radikaliai pasikeitė, reaguodamos į skaitmeninės informacijos technologijų plėtrą. Iki dvidešimt pirmojo amžiaus pradžios bibliotekininkai, panaudodami visų tipų automatines IT funkcijas, kūrė internetinius puslapius, internetinius katalogus, dalyvavo vienijant internetinius katalogus, prenumeruojant elektronines duomenų bazines, diegiant vartotojams kompiuterines sistemas, pridėjo kompaktinius diskus prie audiovizualinių kolekcijų ir pradėjo nerimauti, ar internetas pakeis jų darbą,

Didelėse įstaigose bibliotekininkai suskaitmenino dalį savo informacinės-dokumentinės medžiagos, įdėjo skaitmeninius išteklius į savo tinklalapius, rinko skaitmeninius mokslininkų produktus elektroninėse saugyklose, teikė informacines paslaugas elektroniniu paštu, bendradarbiavo kuriant skaitmeninius švietimo išteklius, įsteigė elektroninius kursus, sustiprino bibliotekų teikiamas paslaugas pasitelkdami į pagalbą IT ir švietimo technologijas, bandė rasti būdų, kaip ilgainiui išsaugoti skaitmeninius išteklius, ir pradėjo domėtis, ar skaitmeninei kūrybai taikomi intelektinės nuosavybės įstatymai. Visa tai tapo pagrindiniais vadovo rūpesčiais (Fägărășan, 2015).

Pasak Prokopčik ir Rudžionienės (2013), šiandien bibliotekininkas – ir informacijos vadybininkas, konsultantas, kurį elektroninių bibliotekos galimybių plėtra skatina ne tik žinoti, kaip pasiekti geriausią informaciją, ją tinkamais būdais pateikti vartotojui, bet ir gebėti elektroninius išteklius bei paslaugas vertinti.

Pečeliūnaitės (2018) atliktas tyrimas parodė, jog didžiausią patiriamą pasitenkinimą tyrimo dalyviai sieja su bibliotekininko kompetencija, paslaugumu – vidutiniškai skiriama 30 proc. iš 100 galimų. Bibliotekininko kompetencija ryškiausiai asocijuojasi su jo informacinėmis žiniomis, gebėjimu atrinkti, klasifikuoti, sisteminti informaciją ir tinkamai ją pateikti informacijos vartotojui. Paslaugumas neatsiejamas nuo gebėjimo bendrauti su visų socialinių sluoksnių atstovais, skirtingo išsilavinimo asmenimis. Tokie bendravimo bruožai, kaip išklaudyti, išgirsti, patarti, padėti – yra esminiai, keliantys žmonių pasitikėjimą bibliotekininkais, skatinantys grįžti į biblioteką (Pečeliūnaitė, 2018).

Bibliotekoms, vieniems iš seniausių informacijos ir žinių institucijų, siekiant išlikti, reikia peržiūrėti savo misiją ir prisitaikyti prie šios naujos rinkos reikalavimų. Anot Bryson (2001), bibliotekos šioje rinkos erdvėje sėkmingai veiks, jeigu galės išskirti savo paslaugas iš kitų paslaugų personalizavimo, individualizavimo, specializavimo ir pritaikymo vartotojų interesams prasme. Jos turi išvystyti naujas ekonomines strategijas, suvokti vartotojų poreikius, plėtoti vartotojų ir personalo įgūdžius, atnaujinti kai kurias esamas ir diegti naujas paslaugas. Veiklos prioritetais turi tapti integruota prieiga prie paskirstytų ir įvairių šaltinių bei išsaugojimas.

Kad bibliotekos ir informacinės tarnybos priimtų šiuos globalios žinių aplinkos iššūkius ir galimybes, Bryson (2001) nuomone, reikės stiprių politinių ir propagandinių įgūdžių. Siekiant išlaikyti dabartinius vartotojus, bibliotekininkams ir informacijos tarnybų profesionalams reikės atsakyti į šiuos iššūkius:

- kaip sudominti vartotojus ir išlaikyti savo pozicijas rinkoje;
- kaip išvystyti tarpusavio pasitikėjimo su vartotojais santykius;

- kaip išlaikyti tai, kas yra unikalumu ir verčia išlaikyti vartotojus;
- kur yra pagrindinė paslaugų vertė;
- ko reikia, siekiant sustiprinti šią vertę (Bryson, 2001).

Akeroyd (2001) teigimu, bibliotekos turi būti orientuotos skaitytojų poreikiams tenkinti labiau negu bet kada. Bibliotekose pereinama nuo fizinių išteklių valdymo prie pagalbinių paslaugų mokymo, mokslo ir inovaciniuose procesuose teikimo. Tokios paslaugos bus dar labiau nukreiptos į vartotoją ir jo poreikius.

Youngman (2002) nuomone, siekiant tinkamai aptarnauti XXI amžiaus bibliotekos vartotojus, bibliotekininkai turi keisti dabartinį savo supratimą apie vartotojų poreikius, paslaugų planavimą ir savo, kaip profesionalų, vaidmenį. Bibliotekos turi matyti savo misiją iš kliento perspektyvos. Į vartotoją orientuotu požiūriu teikiant bibliotekos paslaugas reikia ieškoti alternatyvių naudojimosi biblioteka būdų. Šis požiūris reikalauja, kad planuojant akademinę bibliotekų paslaugas būtų atsižvelgta į vartotojų sudėties pokyčius ir būtų daroma tiesioginė įtaka specifiniams studentų mokymosi bei mokslininkų mokslinių tyrimų rezultatams (Budd, 2001). Į paslaugas orientuota akademinė biblioteka gali tapti ateities sėkmingos akademinės bibliotekos modeliu.

Paslaugų valdymas gamybos kontekste yra integruotas į tiekimo grandinės valdymą kaip faktinio pardavimo ir kliento požiūrio sankirtos taškas. Aukšto efektyvumo paslaugų valdymo tikslas yra optimizuoti daug paslaugų reikalaujančias tiekimo grandines, kurios paprastai yra sudėtingesnės nei tipiškos gatavų prekių tiekimo grandinės. Daugeliui paslaugų reikalaujančių tiekimo grandinių reikia didesnių atsargų ir glaudesnio integravimo su lauko tarnybomis ir trečiosiomis šalimis. Jie taip pat turi patenkinti nenuoseklią ir neapibrėžtą paklausą, nustatydami išsamesnę informacijos ir produktų srautus. Be to, visi procesai turi būti suderinti daugybėje aptarnavimo vietų su dideliu dalių skaičiumi ir keliais tiekimo grandinės lygiais. (Wikipedia)

Suvokti bibliotekas kaip paslaugų organizacijas, keisti jų teikiamų paslaugų organizavimą skatina labai padidėjusi paslaugų sektoriaus reikšmė visų šalių ekonomikos struktūroje. Sanderson (1998) pateikia R. Moss-Kanter (*The Change masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & S Shuster, 1983) į vartotojų poreikius orientuotos organizacijos charakteristiką:

- versli
- nukreipta į mokymą
- bendradarbiaujanti
- orientuota į pagrindinius įgūdžius
- imli inovacijoms
- pritaikanti naujas žinias
- lanksti žmonių išteklių naudojimo atžvilgiu
- draugiška, ieškanti partnerių.

Sanderson (1998) manymu, inovacijų paieška ir vartotojų poreikių tenkinimas, siekimas naujų konkurencinio pranašumo šaltinių tėsis ir liks kiekvienos organizacijos strategijos esme.

Organizacinės bibliotekų struktūros ir valdymas tampa vis labiau priklausomi nuo situacijos, aplinkybių, nes bibliotekos turi būti pajėgios konkuruoti su didesnių organizacijų ar bendruomenių, kurias jos aptarnauja, kultūra ir tradicijomis. Struktūros, kurios gali būti tinkamos ir efektyvios vienoje situacijoje, nebūtinai bus efektyvios kitoje. Labai svarbų vaidmenį vaidina organizacijos lankstumas, gebėjimas prisitaikyti prie situacijos. Jeigu bibliotekos nori būti lanksčios ir

novatoriškos, jos turi turėti ir novatorišką organizacinę struktūrą. Bibliotekoms, Mullins (2011) teigimu, reikia veiksmingesnių komunikavimo būdų, naujų įvairių lygių personalo bendradarbiavimo formų; reikia skatinti personalo kūrybiškumą ir riziką, siekiant padidinti kolektyvo novatoriškumą ir iniciatyvą (Mullins, 2001). Stipriausią įtaką struktūriniam bibliotekų pokyčiams daro jų kompiuterizavimas, vis intensyvesnis įvairių kitų informacinių technologijų naudojimas. Laipsniškai visi darbo procesai vidiniuose bibliotekos skyriuose tampa kompiuterizuoti ir darbuotojas priverstas visą darbo dieną praleisti prie kompiuterio. Taigi, kompiuterinės technologijos sudaro sąlygas tarpfunkcinei integracijai. Vidinius bibliotekos procesus (komplektavimą, katalogavimą ir kt.) atliekantys darbuotojai skatinami dalį dienos dirbti skaitytojų aptarnavimo skyriuose. Norint prisitaikyti šiomis aplinkybėmis, kaip siūlo Cotta-Schonberg (1989), bibliotekos turi išvystyti naują paslaugų struktūrą – struktūrą, kuri būtų orientuota į paslaugas lankytojams. Ji, kaip paslaugų struktūra, privalo įvykdyti šias sąlygas: arba visi skyriai atlieka ir vidines, ir išorines bibliotekos funkcijas, arba ribos tarp vidinių ir išorinių skyrių turi būti lengvai peržengiamos. Paslaugų struktūra leidžia paprastai formuoti laikinas darbo grupes tiek vidinėms bibliotekos problemoms spręsti, tiek ir specialioms paslaugoms visai lankytojų bendruomenei ar pavienėms jos grupėms teikti (Cotta-Schonberg, 1989). Pastebėta, kad dažniau pasirenkamos horizontalios (arba plokščios) struktūros. Hierarchijos požiūriu darbuotojai gali būti paskirstyti dviem būdais: turėti tik vieną vadovą (horizontali struktūra) ir turėti kelis vadovus (kelis vadovų lygmenis) (vertikali struktūra). Bibliotekoms orientuojantis į vartotojų poreikius, ieškoma lankstesnių organizacinių struktūrų formų, kurios suteiktų galimybę bibliotekoms tinkamai atsilipti į vidinius ir išorinius pokyčius. Ieškant tinkamos struktūros, Buchland (1992) siūlo atkreipti dėmesį į šiuos momentus:

- atsakomybė turėtų būti susijusi su valdžia ir ištekliais;
- valdžia turėtų būti susijusi su atskaitomybe;
- atskaitomybė priklauso nuo produktyvaus informacijos perdavimo ir sprendimų priėmimo mechanizmo;
- bet kokia struktūra turi būti suderinama ir priimtina aukštesnio lygmens organizacijai;
- bendradarbiaujant ir mainais gauti laimėjimai turėtų būti abipusiai naudingi;
- lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti įgalina organizacijas vystytis ir tobulėti (Buchland, 1992).

Kitas JAV bibliotekininkystės specialistas Lewis (1986) siūlo 5 komponentus, kurie padėtų esamoms bibliotekų struktūroms tapti veiksmingomis. Šie komponentai:

- modifikuoto profesinės biurokratijos modelio kaip organizacinės struktūros pagrindo taikymas;
- lankstaus išteklių paskirstymo mechanizmo sukūrimas;
- informacinės vadybos sistemos veiklai reguliuoti naudojimas;
- produkcijos gamybos funkcijų organizacijos viduje sumažinimas;
- detalios ir gerai apgalvotos organizacinės filosofijos sukūrimas. Taip pat autorius pažymi, kad šiuos komponentus reikėtų taikyti kartu (Lewis, 1986, p. 348).

Gebėjimas susidoroti su radikaliais ir nuolatiniiais pokyčiais, Roberts ir Rowley (2004) nuomone, yra būtina sąlyga šiuolaikiniams bibliotekų ir informacijos tarnybų vadovams. Jie dirba aplinkoje, veikiamoje daugybės kintamųjų, iš kurių labiausiai išsiskiriantys yra: balansas tarp virtualios ir fizinės aplinkos, vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių reikalavimai ir lūkesčiai, pokyčiai tikslų siekimo kultūroje, klimato ir struktūroje, sparti informacijos technologijų ir sistemų pažanga bei jų sąsaja su žmonių sąveika ir vaidmenimis. Šių autorių nuomone, vadovavimo metodai, stilius ir lyderystė yra svarbūs veiksniai, įtakojantys pokyčių procesą (Roberts, Rowley, 2004). Užsienio šalių bibliotekose plačiai paplitęs valdymo metodas – dalyvaujantysis valdymas.

Dėl didelės pokyčių apimties vadovams nebeįmanoma susidoroti su vis didėjančiu sprendimų skaičiumi. Organizacijos valdymo procesas, neatsižvelgiant į jos struktūrą, turėtų būti paremtas dalyvavimu. Tai reiškia, kad bibliotekos personalas turėtų būti įtrauktas į sprendimų priėmimo procesą, jeigu biblioteka nori efektyviai valdyti pokyčius. Strateginis valdymas bus labiausiai veiksmingas tose bibliotekose, kurios bus valdomos dalyvavimo būdu. Dalyvaujantysis valdymas arba dalyvavimas valdyme (angl. participative management), Seiliaus (1998) teigimu, yra viena iš darbuotojų dalyvavimo organizacijoje formų. Dalyvaujančiojo valdymo svarbą bibliotekų vadyboje pažymi autoriai: Bryson (1997), Heery, Morgan (1996), Stueart, Moran (2002), Roberts, Rowley (2004). Sėkmingas dalyvaujantysis valdymas, Heery (1996) nuomone, pasižymi trimis svarbiais aspektais:

- bibliotekos vadovai privalo bendradarbiauti su visų lygių bibliotekos darbuotojais. Dalijimosi informacija atmosfera, atviras nuomonių reiškimas ir kritika yra būtini. Biblioteka turi būti palaikoma visų darbuotojų žiniomis ir išradingumu. Taigi, reikia formuoti dalyvavimo kultūrą;

- biblioteka turi vykdyti nuolatinę personalo ugdymo programą. Darbuotojai turi siekti tobulėti ir turi būti skatinami tobulėti. Biblioteka turi skirti nemažą investicijų personalui tobulinti, kad darbuotojai įgytų įgūdžių, reikalingų efektyviai veiklai pokyčių laikotarpiu. Tai ne tik informacijos technologijų, bet ir pedagoginių, derybinių bei bendravimo įgūdžių ugdymas. Šioms sferoms biblioteka turi teikti prioritetą, sudarant darbuotojų ugdymo programas;

- biblioteka turi rasti praktinius plataus darbuotojų dalyvavimo valdymo sferoje būdus. Tai galėtų būti darbuotojų komitetai, tarybos, darbo grupės. Formuluoju ir vykdu strateginius uždavinius ypač naudingos gali būti darbo grupės. Darbo grupės vadovas turėtų būti tinkamai parengtas, jam turėtų teikti paramą bibliotekos vadovai.

Būtina, kad visų lygių bibliotekos personalas turėtų efektyvaus dalyvavimo susirinkimuose įgūdžių (Heery, Morgan, 1996). Roberts ir Rowley (2004) teigimu, dalyvaujančiojo valdymo bibliotekų ir kitų su informacijos kaupimu bei saugojimu susijusių organizacijų turinį sudaro:

- didelis darbuotojų delegavimas atskiroms užduotims ar projektams vykdyti;
- sprendimų priėmimas, neatsižvelgiant į hierarchiją;
- personalo įtraukimas į uždavinių numatymo procesą ir savo laimėjimų įvertinimą;
- atviras bendravimas;
- iniciatyvos akcentavimas ir kūrybiškas visos organizacijos problemų sprendimas;
- dėmesio komandoms skyrimas, vertinant kiekvieno komandos nario indėlį ir išskirtinumą (Roberts, Rowley, 2004).

Šis valdymo būdas, kaip teigia Roberts, Rowley (2004), priklauso ne tik nuo konkretaus vadovo, bet ir nuo dominuojančios organizacinės kultūros, kuri gali ir nesudaryti sąlygų tokiam dalyvavimui. Įgaliojimas, dalyvavimas ir delegavimas yra glaudžiai susiję ir esminiai personalo motyvacijos, kasdienės veiklos bei organizacijos sugebėjimų keistis ir atsiliepti į naujus reikalavimus veiksniai.

Harland, Stewart (2017) pristato 2017 metais Australijoje atliktą tyrimą, kaip bibliotekos vadovas gali užtikrinti bibliotekos aktualumą universitetams ir išorės subjektams atsižvelgiant į sparčius technologijos ir aukštojo mokslo pokyčius. Remiantis konstruktyvistiniu teorijos tyrimo metodu, buvo panaudoti 14 pusiau struktūruotų interviu su 12 Australijos ir JAV valstybės finansuojamų universitetų bibliotekų direktoriais. Šiame darbe pateikta esminė teorija ir koncepcinis modelis leidžia manyti, kad bibliotekos vadovas į greitų pokyčių problemą reaguoja įgyvendindamas šias strategijas:

- suderindamas strateginę viziją su universitetu; nuolat kurdamas biblioteką;

- bendraudamas su suinteresuotosiomis šalimis;
- kurdamas judrią ir įsitraukią kultūrą;
- parodydamas bibliotekos vertę.

Strategijos sąveikauja viena su kita cikliška. Tyrimo medžiaga pabrėžia svarbų bibliotekos vadovo, kaip bibliotekos strategijos ir kultūros agento, vaidmenį. Teorija reikalauja, kad bibliotekų vadovai būtų strateginiai mąstytojai ir įsitrauktų į strateginio planavimo procesus, kuriais siekiama nuolatinių tobulinimų, kurie padaro biblioteką judrią ir įtraukią suinteresuotosiomis šalimis (Harland, Stewart, 2017).

Straipsnyje „Akademinės bibliotekos aktualumo suinteresuotosioms šalims užtikrinimas: bibliotekos direktoriaus vaidmuo“ pristatoma, kaip bibliotekos direktorius gali užtikrinti bibliotekos aktualumą suinteresuotiesiems subjektams šiuo metu vykstančių greitų aplinkos pokyčių metu. Į klientą orientuota, kūrybinga, besimokanti ir bendradarbiaujanti bibliotekos kultūra suteikia bibliotekai galimybę nuolat derinti savo strateginę viziją su universitetu, kurti paslaugas, bendrauti su suinteresuotosiomis šalimis ir parodyti savo vertę. Atitinkamai biblioteka, nuolat atnaujinanti savo strateginius tikslus ir kurianti savo paslaugas, palaiko bibliotekos kultūros, kuri nuolat siekia tobulėjimo, pagreitį (Harland, Stewart, Bruce, 2017).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad dvidešimt pirmo amžiaus biblioteka nebėra tik knygų saugykla, o visas išteklių, informacijos šaltinių bei paslaugų rinkinys. Biblioteką radikaliai pakeitė skaitmeninių informacijos technologijų plėtra. Šiuolaikinis bibliotekininkas nebėra tik knygų žinovas, bet ir informacijos vadybininkas, konsultantas, kuris turi žinoti kaip pasiekti reikiamą informaciją, kaip ją pateikti vartotojams, gebėti vertinti elektroninius išteklius bei paslaugas. Bibliotekos, planuodamos paslaugas, turi žinoti vartotojų poreikius. Tik į vartotoją orientuotu požiūriu galima rasti alternatyvių naudojimosi biblioteka būdų. Organizacinė bibliotekų struktūra ir valdymas vis labiau priklauso nuo aplinkybių ir situacijos. Valdymo procesas turėtų būti paremtas dalyvavimu, bibliotekos darbuotojai įtraukti į sprendimo priėmimą, kad bibliotekos papajėgtų konkuruoti su kultūra, kitomis organizacijomis, bendruomenėmis ir efektyviai valdytų pokyčius.

#### **1.4. Viešųjų bibliotekų paslaugų plėtros tendencijos**

Bibliotekos išgyvena renesansą tiek dėl jų turimos infrastruktūros, tiek dėl teikiamų paslaugų ir socialinės veiklos įvairovės. Korporatyvinėje aplinkoje bibliotekos vaidina vis svarbesnį vaidmenį teikiant bendradarbiavimui skirtingas ir įvairias darbo vietas. Bendruomenėse bibliotekos virsta švietimo, sveikatos, pramogų ir darbo centrais. Bibliotekos skatina žmones grįžti į fizinę erdvę, pavyzdžiui, integruodamos į savo veiklą bei infrastruktūrą kavines, nemokamą bevielį internetą, erdves ar vaikų priežiūros programas. Be to, bibliotekų „sienos“ ir toliau plečiasi už fizinės erdvės ribų: internetiniai šaltiniai, socialinė žiniasklaida, visuomenės informavimo priemonės ir mobiliosios paslaugos keičia būdus, kad paslaugos būtų prieinamos ir dalijamos neprisirišant prie konkrečios vietos.

Tačiau šios tendencijos nėra vienodos visuose regionuose, šalyse ir kontinentuose. Daugelyje pasaulio vietų prieiga prie bibliotekų vis dar nėra įprasta. Net išsivysčiusiuose regionuose ne visos bibliotekos yra pajėgios įvykdyti pokyčius, reikalingus ilgalaikiam išgyvenimui ir klestėjimui. Lėšų trūkumas ir įprastų paslaugų keitimas naudojantis internetinėmis paslaugomis yra akivaizdi rizika, su kuria susiduria mažesnės, daugiausia vietinės reikšmės bibliotekos. Nepaisant šios rizikos ir netikrumo, tendencijos, formuojančios bibliotekų ateitį, gali pakeisti ir sustiprinti jų vaidmenį viešojoje, akademinėje ir verslo aplinkoje (Future Libraries, 2015).

Permainos paveikė tradicines bibliotekos paslaugas, tokias kaip informacijos ir bibliotekos medžiagos pateikimas vartotojams, pagalba paieškos procese, vidiniai darbo procesai ir metodai. Tačiau, kalbant apskritai, pokyčiai buvo žymiai gilesni. Visų pirma, jie palietė bibliotekų, kaip tarpininkų komunikacijos procese, vaidmenį. Šis vaidmuo per pastaruosius du dešimtmečius pakito gana prieštaringai. Visų pirma, komunikacijos procese atsirado naujų tarpininkų, kurie sėkmingai gali pristatyti informaciją į naudotojų kompiuterius, padėti susirasti darbui, mokymuisi ar pramogai reikalingą medžiagą (Google, Amazon, dalykiniai portalai, duomenų bazės, atviros prieigos archyvai, ir pan.). Jie perėmė klasikines bibliotekos funkcijas, pasiūlė tinkamus ir sėkmingus sprendimus. Taigi, bibliotekų egzistavimas tapo abejotinas. Daugelis specialių bibliotekų privačiose verslo kompanijose išnyko, o informacijos tiekimui surasti kiti sprendimai – ne visada tokios pačios kokybės, bet gerokai pigesni (Pearlstein, 2009). Antra vertus, tarpininkavimo vaidmuo išaugo dėl naujų reikalavimų ir pačių bibliotekų iniciatyvos. Viena iš tokių išplėstinių veiklų yra bibliotekų vaidmuo atvirosios prieigos judėjime. Vaidmenį jos įgijo perėmusios institucinių talpyklų kūrimo ir valdymo procesus. Šio vaidmens prisiėmimas remiasi idėja, kad informacija turi būti prieinama kiekvienam, nepaisant turinės, socialinės padėties ar galimybių. Jau anksčiau bibliotekos atliko užduotį sukaupti bibliografinius duomenis apie vietos mokslininkų ar darbuotojų publikacijas, tad prieigos prie visateksčių dokumentų teikimas buvo logiškas plėtinys. Juolab, kad ekonominė bibliotekų situacija privertė jas abejoti komerciniais leidybos modeliais ir ieškoti alternatyvų. Atvirosios prieigos per institucines talpyklas plėtra atrodė tinkamas būdas sumažinti kainą už vietos mokslininkų spausdintos produkcijos įsigijimą (Jones, 2007; Galina, 2007).

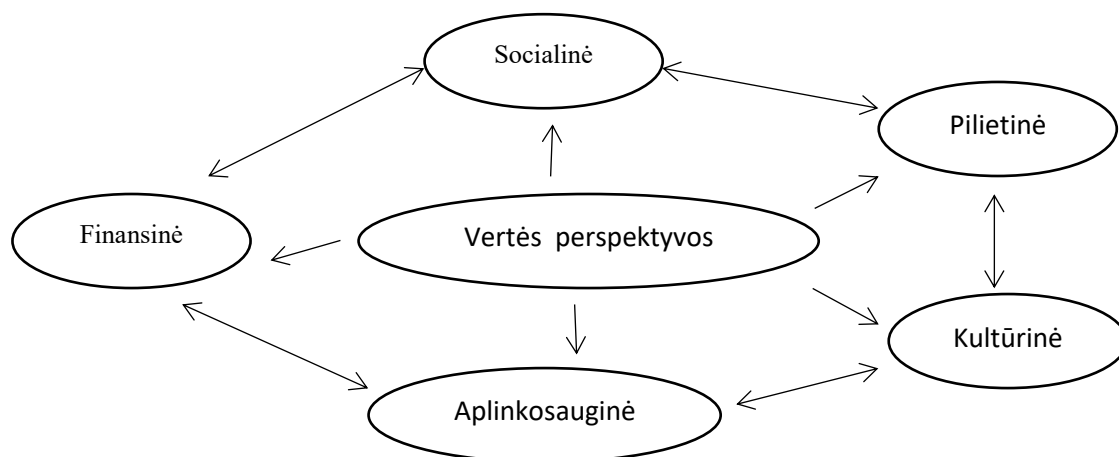
Bryson (2001), nagrinėdamas bibliotekų veiklos galimybes žinių ekonomikos visuomenėje, teigia, kad ši visuomenė egzistuoja daugialypių tinklų ir daugialypių priemonių aplinkoje. Be kompiuterinių ir bevielių technologijų, daugialypėms priemonėms autorius taip pat priskiria skaitmeninę televiziją, skaitmeninę buitinę techniką, taip pat kelių valdymo sistemas. Bibliotekos, Bryson (2001) nuomone, yra viena iš tų priemonių. Jų galybės papildo kitų informacijos paskirstymo priemonių teikiamas galimybes. Autoriaus teigimu, žinių ekonomikos visuomenėje verslo įmonės, akademinės institucijos ar pramonės įmonės bus priverstos bendradarbiauti dalydamos ir transformuodamos savo informaciją ir žinias į daugybę idėjų, galimybių ir sprendimų, siekdamos sukurti ekonominę ir socialinę gerovę. Bibliotekos ir informacinės tarnybos turės lemiamą reikšmę šioje aplinkoje. Jos yra ne tik informacijos gavėjos ir teikėjos. Bibliotekas ir informacines tarnybas, Bryson (2001) nuomone, galima pavadinti žinių visuomenės įgaliotinėmis. Žinių ekonomikos visuomenėje bibliotekos gali vaidinti svarbų vaidmenį palaikydamos informacijos prieigą, nuolatinį mokymąsi, stiprindamos žinių kultūrą, užtikrindamos mokslinių tyrimų ir tarptautinį bendradarbiavimą bei palaikydamos informacijos atnaujinimą. Bibliotekos taip pat prisideda prie socialinių pokyčių žinių visuomenėje. Jos padeda žmonėms bendrauti, mokytis naujų įgūdžių ir abstraktaus mąstymo, lavintis, dalytis kultūrine patirtimi besikeičiančioje socialinėje aplinkoje (Bryson, 2001).

Labai svarbu suvokti, ko vartotojai nori iš bibliotekų ir kaip vyksta bendradarbiavimas su jais. Tam nepakanka paprasto vartotojų apklausinėjimo, nes jie dažniausiai neišsivaizduoja bibliotekos galimybių. Todėl reikia plėsti vartotojų elgsenos tyrimų įvairovę. CIBER komanda per aštuonerius metus atliko nemažą darbą, giliai analizuodama skaitmeninius pėdsakus, paliktus milijonų vartotojų po apsilankymo svarbiausiose duomenų bazėse (Nicholas ir Rowlands, 2008). Analizė apima daugybę peržiūrėtų tinklapių, nukopijuotų dokumentų, paieškos sesijų, skvarbos į svetaines atvejų, laiką, skirtą tinklapių peržiūrai, paieškų vienoje sesijoje kiekį, pakartotinus apsilankymus svetainėje, naudotų žurnalų skaičių, naudoto turinio ir medžiagos pobūdį ir t.t. Kita vertus,



skleidžiant žinias apie įvairias bibliotekos paslaugas, naudinga pasinaudoti šiais duomenimis ir tapti vietos vartotojų bendruomenės nariu, skatinti komunikacijos procesus šioje bendruomenėje (Webb et al., 2007; Pors, 2008). Siekdamos išsiaiškinti, ar tinkamai tenkinami vartotojų poreikiai ir ar sėkmingai platinamos žinios apie paslaugas, bibliotekos naudoja įvairius vertinimo metodus. Bibliotekos matuoja veiklą vadybiniais rodikliais, tiria vartotojų pasitenkinimą bibliotekos paslaugomis, studijuoja skaitmeninių išteklių panaudos efektyvumą ir poveikį bendruomenėms, skaičiuoja investicijų grąžą bibliotekų sektoriuje, pritaiko visuotinės apskaitos modelį ir pan. (Wood et al., 2007). Šis vertinimas siekia patvirtinti paslaugų tinkamumą ir įrodyti finansuotojams bei rėmėjams ir kitoms interesų grupėms, kad jų reikia. Viena iš bibliotekų vertės studijų atlikta D. Britanijoje 2011 m. Ji susieja bibliotekų paslaugas su institucijų mokslinių darbų kokybės vertinimu. Joje pateikiami duomenys rodo, kad geros bibliotekos padeda pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos tyrinėtojus, padeda jiems laimėti mokslo subsidijas ir sutartis, gerina mokslinio tyrimo institucijos įvaizdį, padeda padidinti mokslo rezultatus, gerina mokslinę aplinką, skatina naujus komunikacijos modelius, didina tyrimo efektyvumą ir potencialų mokslo darbų naudojimą (RIN ir RLUK, 2011).

Matthews (2019) straipsnyje „Kokia yra viešosios bibliotekos vertė? Tikimybės, iššūkiai, galimybės“ siekia „apibrėžti“ viešosios bibliotekos paslaugų vertę. Dažnai ignoruojamas arba pamirštas žodis „viešas“. Viešosios bibliotekos yra ne tik prieigos prie informacijos šaltinis. Viešosios bibliotekos gali būti vietos, kur žmonės susirenka keisdami informaciją ir idėjomis. Biblioteka kaip „vieta“ kartu su programomis ir teikiamomis paslaugomis reiškia, kad biblioteka turi galimybę būti kultūros ir mokymosi centru. Biblioteka gali ir turėtų būti vieta, kuri skatina kūrybiškumą, atradimus ir tyrinėjimus, padeda žmonėms produktyviai dirbti, suteikia bendruomenei įsitraukimą ir įgalinimą. Atsižvelgiant į tai, kad viešoji biblioteka gali paveikti asmenis ir bendruomenę, kuriai ji tarnauja, būtina užtikrinti, kad vertybinė žinutė būtų turtinga ir tvirta, kad ji atspindėtų viską, ką įgyvendina viešoji biblioteka. Būtina ieškoti naujų būdų, kaip perduoti viešosios bibliotekos paslaugų vertę bendruomenei.



#### 1.4.1 pav. Holistinės vertės perspektyvos

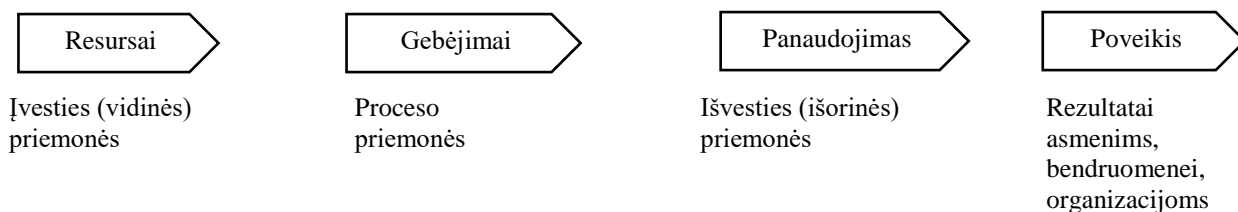
Šaltinis: adaptuota darbo autorės pagal What Is the Value of a Public Library? Possibilities, Challenges, Opportunities, Matthews J. R., 122 p., 2019

Vertė yra daugialypė koncepcija, kaip parodyta paveiksle, ir kadangi viešosios bibliotekos ir toliau kovoja su vertės klausimu, svarbu suvokti vertės holistinį pobūdį. Ir kiekviena iš šių penkių

perspektyvų taip pat turi daug aspektų. Pavyzdžiui, socialinė vertė gali apimti vieną ar kelis iš šių padarinių: informuotus piliečius, vietos pojūtį, pilietinių vertybių propagavimą, socialinius tinklus, įsidarbinimo galimybes, įgalinimą, geresnį savęs vertinimą, bendruomenės įsitraukimą ir socialinį, žmogiškąjį bei intelektualinį kapitalą.

Kai kurie iššūkiai, su kuriais susiduria biblioteka, bandanti nustatyti savo vertę, yra ta, kad standartizuotų modelių naudojimas yra sudėtingas, nes:

- Bendruomenės, kurioms biblioteka tarnauja, yra unikalios, atsižvelgiant į skirtingus poreikius, taigi, įvairių programų ir paslaugų rinkinys yra kuriamas siekiant patenkinti tuos poreikius;
- Bibliotekininkai dažnai yra geriau pasirengę identifikuoti ir plėtoti priemones ir metodus, skirtus komunikuoti apie savo bibliotekos vertę savo bendruomenei.



#### 1.4.2 pav. Bibliotekos paslaugų vertinimo modelis pagal Orr

Šaltinis: What Is the Value of a Public Library? Possibilities, Challenges, Opportunities. Matthews J. R., 122 p., 2019

Pasak Matthews (2019), Orr sukurtas bibliotekos paslaugų vertinimo modelis, kaip parodyta 1.4.2 paveiksle, aiškiai suformulavo ir apibrėžė įvairių tipų priemones – įvestį, procesą, išvestį, rezultatus ir poveikį. Istoriskai bibliotekos sutelkė dėmesį į pirmąsias trijų rūšių priemones (įvestis, procesas ir išvestis), o pastaruoju metu buvo imamasi kurti priemones, kurios apimtų viešosios bibliotekos poveikį ir rezultatus. Bibliotekos ėmėsi įvairių priemonių, kad pradėtų nustatyti ir įvertinti rezultatus ir poveikį, įskaitant:

- švelnias priemones (apklauros, tikslinės grupės, interviu ir etnografiniai metodai; vartotojo savęs vertinimas);
- Sunkias priemones (vartotojo duomenų palyginimas su konkrečiais mokymosi rezultatais ar mokymosi sėkme, tiesioginis elgesio stebėjimas, asmeninio tikslo siekimas);
- bibliotekų paslaugų vertės finansinis vertinimas naudojant: socialinės investicijų gražos metodą, pvz., Bendrųjų socialinių rezultatų; investicijų gražos analizę, kurią pasiūlė Elliott ir kt. (2009); neapibrėžto vertinimo naudojimas – noras mokėti ar noras sutikti, vartotojo pertekliaus metodas arba bibliotekos vertės skaičiuoklė; išlaidų ir naudos analizė (Išlaidų vengimas naudojant bibliotekos paslaugas, o ne perkant leidinius ir paslaugas).

Kitas įdomus požiūris yra ryšiai su kitomis bendruomenės organizacijomis, įskaitant vietos valdžią, ir pritarimas bendruomenės rodiklių koncepcijai, kurią pasiūlė Huberis ir Poteris (2015). Biblioteka, kiti bendruomenės partneriai nustato aktualius bendruomenės rūpesčius ir kiekvienas partneris stengiasi tobulinti šią temą, nesvarbu, ar tai būtų nedarbas, ar pasirengimas darželiui ir pan. Bendruomenės rodikliai naudojami kiekvienos organizacijos, sutelktos į tam tikrą susirūpinimą keliančiu laikotarpiu, kaupiamajam poveikiui sekti.

Poindustrinėse ir žinių visuomenės teorijose ypač pabrėžiamas paslaugų ekonomikos plėtra. Paslaugų sektorius, Miles (2002) teigimu, dominuoja kaip ekonomiškai aktyviausia ir imliausia darbo jėgos sritis. Statistiškai paslaugų sektorius dominuoja ir ekonomikoje, ir darbo rinkoje.

Globalizacija ir integracija - tai pagrindiniai žinių visuomenės veiksniai, darantys įtaką bibliotekų veiklai. Laimėjimai bus įmanomi tik tada, kai paslaugos integruos visus žinių perdavimo ir pasidalijimo būdus taip, kad prieiga prie informacijos šaltinių bus optimaliausios formos, patogi, pakankama ir patikima. Siekiant šioje daugialypėje žinių rinkos erdvėje išlaikyti konkurencingumą, būtina diegti veiksmingesnius mechanizmus, kurie padėtų sukurti informuotą ir konkurencingą organizaciją ar visuomenę. Tokioje aplinkoje informacinių paslaugų teikimas turi užtikrinti vartotojų prieigą prie vis didėjančios informacijos šaltinių įvairovės.

Tai gali būti pasiekama:

- nustatant ar užtikrinant prieigą prie svarbių informacijos šaltinių;
- pritaikant telekomunikacijos ar kitokias infrastruktūras, kurios padarytų informaciją prieinamą vartotojams, naudojant jiems tinkamiausias priemones (Pupelienė, 2007).

Kitas bibliotekų plėtros posūkis – tai bibliotekų kaip erdvių (vietų) suvokimas. Skaitmeniniai ištekliai (ypač žurnalai ir knygos) sumažino būtinybę skirti daug vietos lentynoms ir fiziniams saugykloms. Bibliotekos pradėjo keisti vaizdą, atverdamos savo erdves formaliai ir neformaliai žmonių komunikacijai vienas su kitu, o ne tik per laikmenas, kurios tapo prieinamos iš bet kurios vietos. Tos naujos erdvės pradėtos vadinti įvairiais naujais vardais, kurie gana greitai įėjo į bibliotekų žodyną (angl. research commons – liet. bendroji mokslo erdvė, angl. educational commons – liet. bendroji edukacijos erdvė, angl. learning commons – liet. bendroji mokymosi erdvė, angl. learning resources – liet. mokymosi ištekliai, angl. information commons – liet. bendroji informacijos erdvė). Šie pavadinimai rodo bandymus konceptualiai suvienyti fizines ir virtualias erdves, kuriose veikia biblioteka, pasitelkiant bendros panaudos, lygios prieigos prie visų išteklių visiems bendruomenės nariams sampratą. Nauji vardai taip pat rodo, kad bibliotekose teikiamos ne tik įprastinės jų paslaugos, bet ir kitokio pobūdžio pagalba (kalbos ir rašto darbams, psichologinės konsultacijos, kursai ir pan.) Išlaisvinę fizines erdves ir staiga išsprendę saugyklų problemą, skaitmeniniai ištekliai sukuria naują rūpestį – skaitmeninių bibliotekos išteklių išsaugojimas tapo bibliotekoms galvosūkiu, kurio sprendimui reikalingos nemažos pastangos, kad būtų nugalėtos tarporganizacinės, juridinės, finansinės, techninės ir kitokios kliūtys. Bibliotekos perima naujas funkcijas ir sėkmingai jas vykdo. McKnighto (2010) redaguota knyga pateikia sėkmingų inovacijų ir dar didesnės paslaugų įvairovės apžvalgą šiuolaikinėse bibliotekose. Be to, bibliotekos ir bibliotekininkai mąsto apie netolimą ateitį ir ieško kitų galimybių.

Vertinant ateities bibliotekų vaidmenį visuomenėje ateities biblioteka gali būti suvokiama kaip:

- prieigos prie elektroninės informacijos centras;
- žinių institucija;
- hibridinė biblioteka (materialios ir menamos bibliotekos derinys);
- globali skaitmeninė biblioteka (Pupelienė, 2007).

Apibendrinant galima teigti, jog bibliotekos pokyčiai pirmiausiai sietini su skaitmenizacijos procesų integracija į bibliotekas. O biblioteką galima suvokti kaip dinamišką, įvairialypę įstaigą, kurios teikiamos paslaugos apima informacinę, kultūrinę, šviečiamąją-edukacinę, socialinę-visuomeninę sritis.

## 2. VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metodologijoje pristatomi empirinių tyrimų metodai ir instrumentai, tyrimo organizavimas, imties charakteristikos bei etika, pristatoma sudaryta tyrimo loginė schema (2 priedas).

### 2.1. Tyrimo metodai ir instrumentų pagrindimas

Siekiant išanalizuoti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ypatumus ir plėtros tendencijas išnagrinėta mokslinė literatūra bei teisės aktai, reglamentuojantys viešųjų bibliotekų veiklą. Teorinės analizės pagrindu pasirinkti trys tyrimo metodai visapusiškai informacijai gauti, ją analizuoti bei numatyti tendencijas:

- *Antrinės duomenų analizės metodas* taikytas viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų vartotojų pasitenkinimo įvertinimui. LR savivaldybių viešosios bibliotekos, atsižvelgdamos į kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodiką, patvirtintą LR kultūros ministro 2017 m. gegužės 15 d. įsakymu Nr. ĮV-675, ne rečiau kaip kartą per dvejus metus atlieka tyrimus. Šių tyrimų pagrindu atlikta pasirinktų penkių Šiaulių regiono bibliotekų (Kelmės, Plungės, Akmenės, Mažeikių, Telšių) antrinė duomenų analizė. Bibliotekos vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimus atliko 2019 m. sausio – balandžio mėnesiais.

Šio metodo pasirinkimas grindžiamas Butkevičienės ir Vaicekauskaitės (2010) įžvalgomis, kad antrinė duomenų analizė plačiai taikyta ir tebetaikoma socialiniuose moksluose. Labai dažnai ši analizė atliekama su statistiniais duomenimis (Frankfort-Nachmias ir Nachmias, 1996, p.316). Antrinė kiekybinių duomenų analizė – tai analizė, kai tyrėjai analizuoja duomenis, surinktus kitų tyrėjų ir institucijų. Kaip pastebi Ch.Frankfort-Nachmias, D.Nachmias (1996, p.292), tokį tyrėjų suinteresuotumą antrine duomenų analize lemia trys pagrindinės priežastys:

- konceptualiosios priežastys, kada tyrimo hipotezėms patikrinti netinka kiti tyrimo metodai (pavyzdžiui, studijuojant telegrafo sklaidos tendencijas XIXa. - XXa. pradžioje) arba norima duomenis lyginti tarp įvairių šalių ir visuomenių;
- ekonominės priežastys, nes analizuoti jau surinktus duomenis pigiau nei atlikti naują tyrimą (pirminių duomenų rinkimo metodai paprastai reikalauja daug išlaidų).
- metodologinės priežastys, nes: tokiu būdu duomenys yra replikuojami ir plačiau pristatomi visuomenei; galimi pakartotiniai tyrimai, kai duomenys yra lyginami su anksčiau atliktų tyrimų duomenimis; tų pačių duomenų pagrindu atliekamos naujos koreliacijos; paprastai analizuojami reprezentatyvūs duomenys, kurių pagrindu galima daryti platesnius apibendrinimus.

Kaip teigia anksčiau minėtos autorės, antrinės kiekybinių duomenų analizės privalumai:

- Santykinai maži kaštai (atvira prieiga prie duomenų);
- Santykinai greita analizė;
- Duomenų patikimumas;
- Duomenų palyginamumas (laiko, regionų, šalių atžvilgiu).

Atliekant antrinę duomenų analizę iškelti klausimai, į kuriuos siekta gauti atsakymus vertinant vartotojų pasitenkinimą viešųjų bibliotekų teikiamomis paslaugomis, atliktas apibendrinimas ir parengtos išvados.

- Antrame tyrimo etape buvo atlikta tų pačių pasirinktų bibliotekų veiklos *dokumentų kokybinė turinio analizė*. Pirmame etape gauti rezultatai atskleidė, kad viešųjų bibliotekų tyrimai neanalizuoja visų teikiamų paslaugų ir neaišku, kokias konkrečias paslaugas vertina vartotojai. Todėl apsispręsta išanalizuoti, kokias paslaugas teikia viešosios bibliotekos. Tyrimui pasirinkti penkių tiriamų bibliotekų 2018, 2019 metų veiklos planai, 2017, 2018 metų tekstinės veiklos ataskaitos, kita informacija apie teikiamas paslaugas, kuri skelbiama bibliotekų internetinėse svetainėse. Šis metodas pasirinktas vadovaujantis 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. Šio metodo „esmė – išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus, tada skaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi“ (Tidikis, 2003). Pasirinkus šį metodą viešųjų bibliotekų veiklos dokumentų analizei, gauti duomenys sugrupuoti į dvi pagrindines kategorijas ir buvo galima įvertinti bibliotekų teikiamų paslaugų panašumus ir skirtumus, numatyti galimas plėtros tendencijas.

- *Pusiau struktūruotas interviu metodas* pasirinktas siekiant išsiaiškinti bibliotekų vadovų požiūrį į paslaugų valdymą ir plėtros tendencijas. Interviu metodui pasirinkti tų pačių tiriamų bibliotekų vadovai. Tyrimui pasirinktas nuotolinis interviu, pasinaudojant komunikacinėmis technologijomis (telefonu, kompiuteriu, internetu). Metodas pasirinktas remiantis Gaižauskaitės ir Vėlavičienės (2016) įžvalgomis, kad laisvėjantis ir lengvėjantis žmonių mobilumas, informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra, jų taikymas socialinėms sąveikoms kasdieniame gyvenime ir kasdienio gyvenimo elementų perkėlimas į virtualią (elektroninę) erdvę, vis dažniau pabrėžia apie IKT taikymo kokybiniams tyrimams galimybes. Kokybiniai interviu, taikomi nuotolinei komunikacijai, leidžia pasiekti nutolusius tyrimo dalyvius jiems patogiu metu bei forma. Todėl, pagal tyrėjo ir tyrimo dalyvio kontakto pobūdį, pasirinktas nuotolinis interviu, pasinaudojant komunikacinėmis technologijomis (telefonu, kompiuteriu, internetu). Minėtos autorės pastebi, kad IRT taikymas interviu metu leidžia pagerinti imties sudarymo galimybes ir kokybę – aprėpiama didesnė geografinė erdvė bei galimas didesnės įvairovės pasirinkimas. Nuotolinis interviu naudojant garso ir vaizdo priemones, Gaižauskaitės, Vėlavičienės (2016) pastebėjimu, sudaro sąlygas tyrėjui ir tyrimo dalyviui bendrauti matant vienas kitą pokalbio metu, kitos formos tokios galimybės neturi (pvz. elektroninis paštas). Žydžiūnaitė ir kt. (2008) teigia, kad individualus pokalbis leidžia labiau įsigilinti į tiriamą problemą, užtikrina didesnę duomenų patikimumą nei kitais apklausos būdais. Bitinas ir kt. (2008) teigia, kad interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti įsitikinimus, požiūrius, nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais.

Pusiau struktūruotas interviu pasirinktas dėl galimybės užduoti papildomų klausimų ir taip gauti išsamesnės informacijos iš informantų. Kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į kuriuos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Klausimynas parengtas atsižvelgiant į mokslinės literatūros, teisinių dokumentų analizę. Interviu klausimyną sudaro 16 klausimų (3 priedas), kurie parengti siekiant nustatyti informantų požiūrį į bibliotekų paslaugų valdymą ir galimas plėtros tendencijas. Klausimai suskirstyti į keturias kategorijas. Rengiant klausimyną vadovautasi socialinių tyrimų metodologės Žydžiūnaitės (2012) įžvalgomis. Įvadinėje dalyje pateikta informacija apie tyrimo autorių ir atliekamą tyrimą. Pagrindinėje dalyje pateikiami klausimai tyrimo tikslui pasiekti.

Tyrimui pasirinktas nuotolinis interviu, pasinaudojant komunikacinėmis technologijomis (telefonu, kompiuteriu, internetu). Su informantais telefonu buvo suderintas laikas ir komunikacinės technologijos, kuriomis bus pasinaudota atliekant interviu. Sutarta, kad apklausa truks iki vienos valandos.

Atliekant tyrimą parengti interviu protokolai (4 priedas), sudaryta duomenų matrica. Ja remiantis atlikta tyrimo analizė ir suformuluotos išvados.

## **2.2. Tyrimo organizavimas**

Siekiant organizuoti tyrimą, telefonu buvo susisiekiama su galimais tyrimo dalyviais – viešųjų bibliotekų (Kelmės, Plungės, Akmenės, Mažeikių, Telšių) vadovais. Visų penkių viešųjų bibliotekų vadovai sutiko dalyvauti tyrime. Gautas jų žodinis sutikimas, vadovai sutiko atsiųsti savo bibliotekų vartotojų pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis tyrimų medžiagą. Taip pat numatytas laikas dėl dalyvavimo interviu bei sutartos komunikacinės priemonės. Sutarta, kad, vadovams pageidaujant, tyrimo rezultatai bus pristatyti jiems ir Šiaulių regiono viešųjų bibliotekų tarybos posėdyje.

## **2.3. Tyrimo imties charakteristikos**

Tyrimo metu naudota mišrioji tikslinė atranka, kuri, pasak Rupšienės (2008), taikoma tada, kai tyrėjas viename tyrime derina du ir daugiau tyrimo imties nustatymo būdų. Pirmasis būdas – kriterinė atranka. Buvo numatyti kriterijai, pagal kuriuos tyrimui atrinktos penkios Šiaulių regiono viešosios bibliotekos ir jų vadovai:

- jos turi priklausyti Šiaulių regiono savivaldybei;
- panašiausi pagrindiniai veiklos rodikliai (vartotojų skaičius, išdavimas ir pan.).

Kadangi šis kriterijus neišgrynino atrankos, pasirinktas dar vienas kriterijus – patogiosios atrankos, kai, pasak Rupšienės (2008), imtis sudaroma iš lengviausiai tyrėjui prieinamų vienetų, taupo laiką, pinigus, mažiau reikia pastangų. Todėl pasirinktos teritoriškai artimiausios viešosios bibliotekos, kad, esant poreikiui nuvykti, tyrėjui būtų naudingos ekonominiu požiūriu.

Antrinei duomenų analizei pasirinkti visų penkių bibliotekų vykdytų apklausų rezultatai, kokybinei dokumentų turinio analizei išnagrinėti šių bibliotekų 2018, 2019 metų veiklos planai, 2017, 2018 metų tekstinės veiklos ataskaitos, kiti dokumentai apie teikiamas paslaugas, kurie skelbiami bibliotekų internetinėse svetainėse. Vienos bibliotekos 2018 metų veiklos ataskaita nebuvo skelbiama. 2019 metų veiklos ataskaitų nebuvo galimybės išnagrinėti, nes jos tiriamu laikotarpiu dar nebuvo viešai skelbiamos. Interviu apklausoje dalyvavo tų pačių bibliotekų vadovai.

Šie duomenys padėjo išsiaiškinti, kokie yra tiriamo segmento paslaugų valdymo ypatumai ir plėtros tendencijos.

## **2.4. Tyrimo etika**

Informantai sutiko dalyvauti tyrime laisvanoriškai, jie buvo informuoti, kad nebus renkami duomenys nesusiję su tyrimu. Informantams pateikta informacija apie tyrimo tikslus ir turinį, gautas žodinis sutikimas dėl dalyvavimo interviu. Siekiant užtikrinti gautos informacijos anonimiškumą ir konfidencialumą, informantų atsakymai buvo koduojami raidine ir skaitine išraiška: V1, V2, V3,

V4, V5. Kadangi ne visi vadovai sutiko, kad būtų minimas tikslus bibliotekos pavadinimas atliekant tyrimą, bibliotekų pavadinimai taip pat buvo koduojami: B1, B2, B3, B4, B5. Kodavimo eiliškumas žinomas tik darbo autoriui.

### **3. ŠIAULIŲ REGIONO VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO TYRIMO REZULTATAI**

#### **3.1. Vartotojų pasitenkinimas teikiamomis bibliotekų paslaugomis: kiekybinio tyrimo rezultatai**

Viešoji biblioteka teikia edukacines bei informacines paslaugas, moko bendruomenę naudotis informacija bei interaktyviomis technologijomis. Vykdomos įvairios socialinės, edukacinės, kultūros ir kt. programos bei sudaromos sąlygos ir galimybės jos nariams plėsti akiratį bei tobulėti. Taigi, viešosios bibliotekos veikla labai plati – nuo dalykinės ir informacinės literatūros iki grožinės literatūros, viešos interneto prieigos, duomenų bazių, ir erdvės, kurioje vyksta bibliotekos ir bendruomenės inicijuojami renginiai (Naujoviškos viešosios bibliotekos gairės).

Siekiant išanalizuoti Šiaulių regiono viešųjų bibliotekų vartotojų pasitenkinimą paslaugomis, buvo atlikta antrinė duomenų analizė. Analizei pasirinktos penkių bibliotekų vykdytų tyrimų ataskaitos. Antrinei duomenų analizei atlikti išskirti klausimai, duomenys buvo apibendrinti ir numatytos paslaugų kokybės gerinimo kryptys.

##### **3.1.1. Vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis apklausos organizavimas viešosiose bibliotekose**

Tyrimai Akmenės, Plungės, Mažeikių, Kelmės ir Telsių savivaldybių viešosiose bibliotekose atlikti 2019 m. sausio – balandžio mėnesiais, atsižvelgiant į Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodiką, patvirtintą LR kultūros ministro 2017 m. gegužės 15 d. įsakymu Nr. ĮV-675.

Pasak Johnston (2014), norint nustatyti tinkamą duomenų rinkinio atitikimą tyrimo tyrimui ir užtikrinti suderinamumą, pirminio tyrimo kokybę ir gautą duomenų rinkinį, reikia atlikti šiuos įvertinimo etapus: a) koks buvo šio tyrimo tikslas; b) kas buvo atsakingas už informacijos rinkimą; c) kokia informacija iš tikrųjų buvo surinkta; d) kada buvo surinkta informacija; e) kaip buvo gauta informacija; ir f) kiek nuosekli yra informacija, gauta iš vieno šaltinio, su informacija, kurią galima gauti iš kitų šaltinių (Stewart ir Kamins, 1993).

Bibliotekos, atsižvelgdamos LR kultūros ministerijos patvirtintą metodiką (2017), nusimatė vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo tikslą: nustatyti esamą bibliotekos vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

Šio tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti vartotojų nuomonę apie viešosios bibliotekos teikiamas paslaugas bei aptarnavimo kokybę.
2. Apibendrinti tyrimo rezultatus ir numatyti jų panaudojimo galimybes viešųjų bibliotekų paslaugoms bei aptarnavimo kokybei gerinti.

Tyrimė dalyvavo viešųjų bibliotekų vartotojai.

Tyrimo tipas: aprašomasis (konkreto tyrimo analizė, kurio tikslas yra gauti empirinius duomenis, suteikiančius išsamesnį tiriamų reiškinių, jų struktūrinių elementų vaizdą.)

Pirminių duomenų rinkimo metodas: apklausa.



Duomenų rinkimo forma: anketa (1 priedas).

Imties dydis:

1. Klausimynas pateikiamas viešųjų bibliotekų lankytojams.
2. Imties atranka yra patogumo (šis atrankos tipas numato, kad respondentai bus pasirenkami atsitiktine tvarka, neatsižvelgiant į amžių, išsilavinimą ar kitus rodiklius).
3. Rekomenduojamas teisingai užpildytų anketų skaičius (priklausomai nuo bibliotekos lankytojų skaičiaus): 350–400 vnt. (Imties dydis apskaičiuotas, pasirinkus 95 proc. tikimybę bei 0,5 proc. paklaidos tikimybę).

Kaip matyti 3.1.1.1 lentelėje, tiriamose penkiose bibliotekose tyrime dalyvavo 2252 respondentai.

3.1.1.1 lentelė

### Bibliotekose atliktų tyrimų imtis

Biblioteka	Anketų skaičius
B1	266
B2	311
B3	1014
B4	378
B5	283
Iš viso	2252

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal atliktus tyrimus

Duomenų rinkimas:

1. Anketa platinama elektroniniu bei popieriniu būdu.
2. Popierinis anketos variantas pateikiamas bibliotekų lankytojams bibliotekos erdvėse.
3. Elektroninis anketos variantas pateikiamas bibliotekų internetinėse paskyrose (internetinėje svetainėje, Facebook paskyroje, naujienlaiškyje ir kt.)

Duomenų analizė ir interpretavimas bei tyrimo ataskaitos parengimas:

1. Apklauso metu surinktų duomenų analizei naudojama Microsoft Office Excel ar kita programa.
2. Apklauso metu surinkti duomenys (iš popierinių bei elektroninių anketos variantų) peržiūrimi bei atrenkamos tinkamai užpildytos anketos.
3. Tinkamai užpildytų anketų duomenys suvedami į sudarytas lenteles Microsoft Excel ar kitoje programoje (elektroninių anketų duomenys eksportuojami iš sistemos, popierinių anketų duomenys suvedami rankiniu būdu):

Tyrimo periodiškumas: Tyrimas atliekamas kas 1 metus (arba ne rečiau kaip kartą per 2 metus).

### 3.1.2. Bibliotekų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis rezultatų analizė

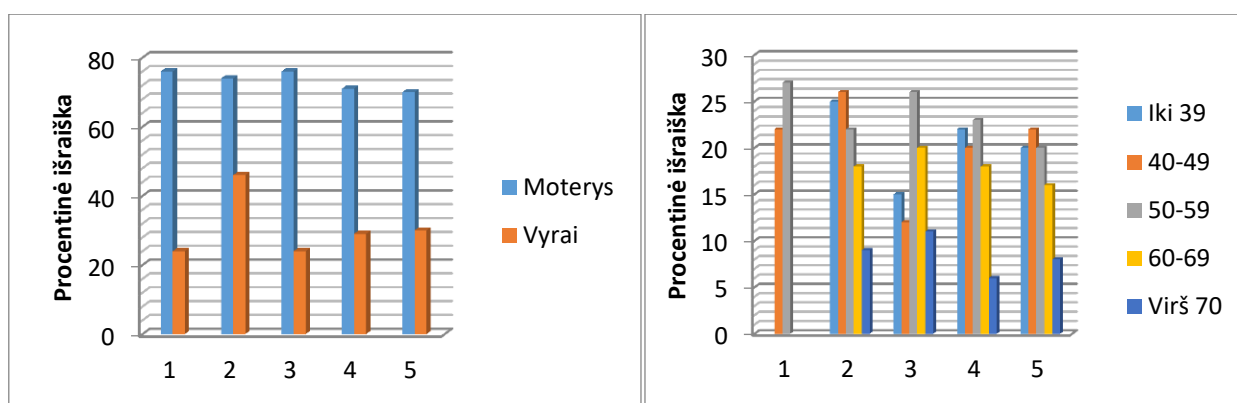
Kadangi viešosios bibliotekos atlieka vartotojų pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis tyrimus, galima analizuoti turimus duomenis. Antrinė analizė yra lanksti ir gali būti naudojama keliais būdais, tačiau tai taip pat yra empirinis pratimas ir sistemingas metodas, apimantis procedūrinius ir vertinamuosius veiksmus, kaip ir renkant bei vertinant pirminius duomenis. Straipsnyje teigiama, kad antrinė duomenų analizė yra perspektyvus tyrimo proceso būdas, kai taikoma sisteminė procedūra, ir pateikiamas iliustracinis tyrimo taikymas, panaudojant antrinių duomenų analizę bibliotekų ir informacijos mokslo tyrimuose (Johnston, 2014). Pasak autorės, atliekant tyrimus,

tyrimo sritis ir tyrimo klausimai nustato metodą, kuriuo vadovaujasi tyrėjas. Tyrimo metodas susideda iš to, kaip tyrėjas renka, analizuoja ir interpretuoja tyrimo duomenis (Creswell, 2009). Antrinė analizė yra sistemingas metodas, apimantis procedūrinius ir vertinamuosius veiksmus.

Antrinių duomenų analizės raktas yra teorinių žinių ir koncepcinių įgūdžių pritaikymas esamiems duomenims panaudoti tiriant klausimus. Taigi, pirmasis žingsnis yra tyrimo klausimų parengimas:

1. Kas yra viešosios bibliotekos paslaugų vartotojas?
2. Ar paslaugų vartotojas patenkintas teikiamomis paslaugomis?
3. Kokios galimos paslaugų kokybės gerinimo kryptys?

Atsižvelgiant į iškeltus klausimus, atlikta antrinė analizė, kas yra pagrindinis paslaugų vartotojas: kokios lyties, kokio amžiaus, išsilavinimo, koks jo užimtumas. Tai svarbu siekiant identifikuoti tikslines vartotojų grupes.



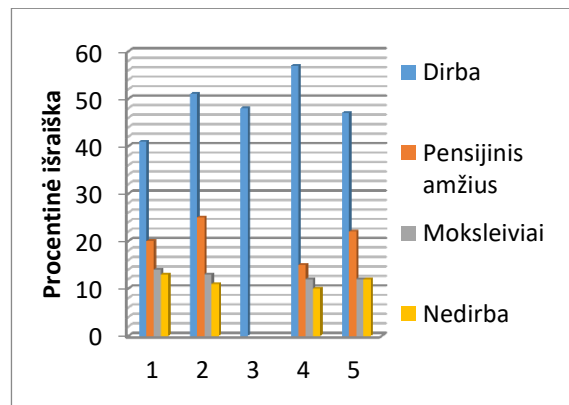
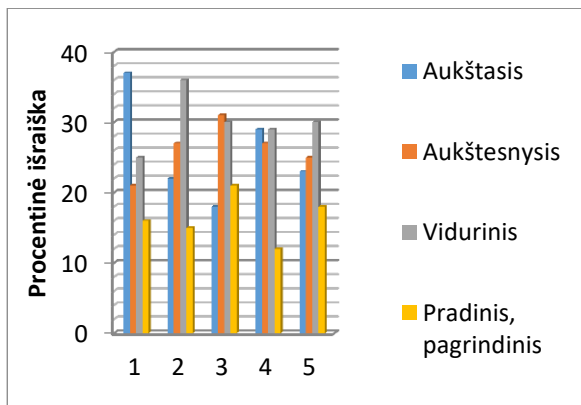
Paiškinimas: 1- biblioteka B1, 2 – biblioteka B2, 3 – biblioteka B3, 4 – biblioteka B4, 5 – biblioteka B5.

### 3.1.2.1 pav. Vartotojų pasiskirstymas pagal lytį, proc. 3.1.2.2 pav. Vartotojų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis bibliotekų tyrimų rezultatais

Kaip matyti 3.1.2.1 ir 3.1.2.2 paveiksluose, didžioji dauguma lankytojų yra moterys (vidutiniškai 73 proc.), dažniausiai bibliotekose lankosi 50-59 metų (24 proc.) bei 40-49 metų (20 proc.) vartotojai. I B1 bibliotekos apklausų rezultatuose visų duomenų apie amžių nebuvo, paminėtos tik amžiaus grupės. Apklausoje nedalyvavo ir vaikai. Ne visose apklausoje respondentai nurodė savo amžių. Todėl galima teigti, kad dauguma bibliotekų paslaugų vartotojų yra moterys. Vyraujantis amžius – 40-59 metai. Todėl bibliotekoms vertėtų pasirinkti strategiją, kaip plėtoti bibliotekų paslaugas: ar plėsti paslaugas, orientuotas į dominuojančią amžiaus tikslinę grupę, ar ieškoti galimybių, atlikti apklausas, kokių paslaugų reikėtų vyrams, kad jie dažniau lankytųsi bibliotekose ir naudotųsi jų paslaugomis. Kadangi vyresni nei 70 metų lankytojai lankosi rečiausiai (8 proc.), galima būtų daryti išvadą, kad vyresnio amžiaus žmonės arba neturi informacijos apie bibliotekų paslaugas (reikia didesnio dėmesio informacijos sklaidai) arba reikėtų aktyvinti knygų pristatymo į namus paslaugą.

Siekiant identifikuoti tikslines vartotojų grupes svarbus išsilavinimas ir užimtumas.



Paiškinimas: 1- biblioteka B1, 2 – biblioteka B2, 3 – biblioteka B3, 4 – biblioteka B4, 5 – biblioteka B5.

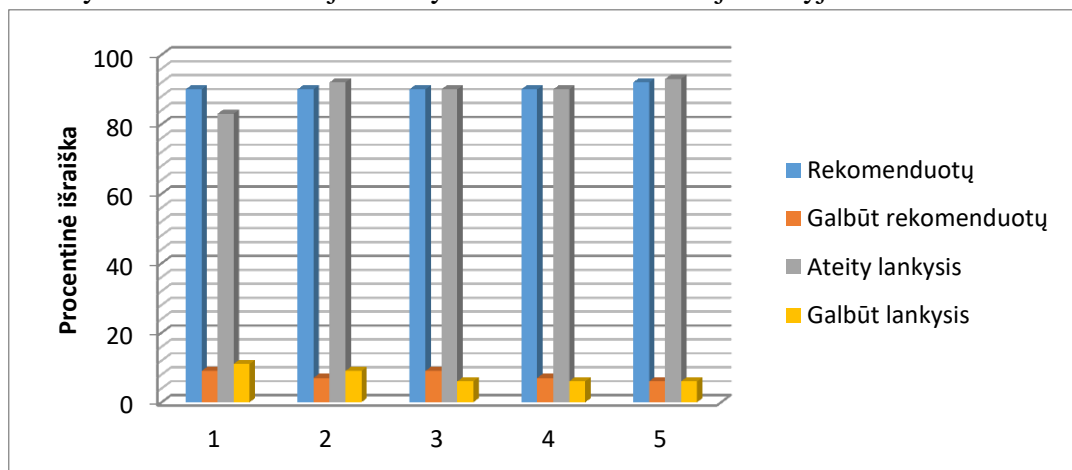
3.1.2.3 pav. Vartotojų išsilavinimas, proc.

3.1.2.4 pav. Vartotojų užimtumas, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis bibliotekų tyrimų rezultatais

3.1.2.3 ir 3.1.2.4 paveiksluose matyti, kad bibliotekose lankosi įvairų išsilavinimą turintys vartotojai (rečiau turintys pagrindinį ir pradinį išsilavinimą). Išskirti vyraujantį išsilavinimą sudėtinga, nes skirtingų bibliotekų lankytojų skirtingas ir išsilavinimas. Pavyzdžiui, B1 bibliotekoje dominuoja turintys aukštąjį išsilavinimą, 2 bibliotekoje – vidurinį, 5 bibliotekoje – rodikliai nelabai skiriasi. Didžioji dauguma lankytojų yra dirbantys žmonės (49 proc.). Pensijinio amžiaus – 21 proc. Moksleivių (nuo 16 metų, nes vaikai apklausoje nedalyvavo) – 12 proc., o nedirbančių – apie 10 proc. Apibendrinant galima teigti, kad bibliotekos turėtų atkreipti dėmesį į nedirbančius žmones, kokias paslaugas jiems pasiūlyti, kad jie taptų bibliotekos paslaugų vartotojais.

Svarbus bibliotekų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis rodiklis yra vartotojų ketinimas lankytis ir rekomendacijos lankytis kitiems bibliotekoje ateityje.



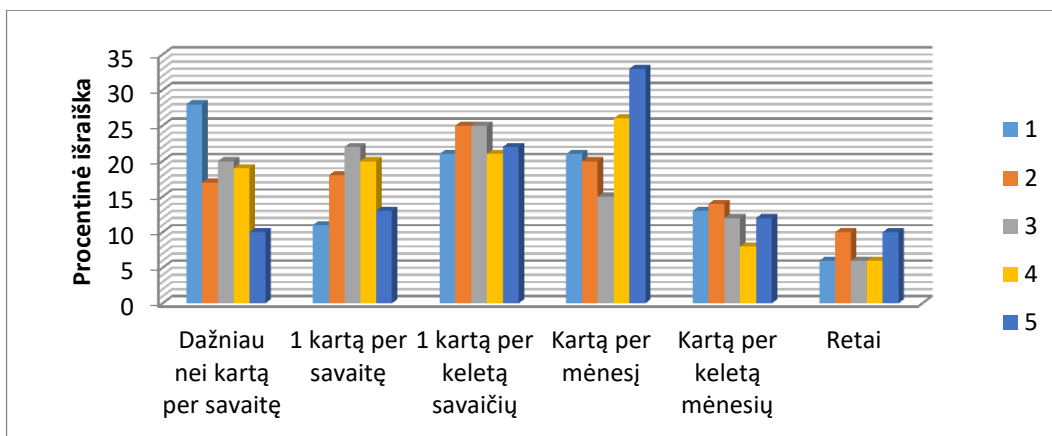
Paiškinimas: 1- biblioteka B1, 2 – biblioteka B2, 3 – biblioteka B3, 4 – biblioteka B4, 5 – biblioteka B5.

3.1.2.5 pav. Vartotojų ketinimas ir rekomendacijos lankytis bibliotekoje, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis bibliotekų tyrimų rezultatais

Kaip matyti 3.1.2.5 paveiksle, didžioji dalis vartotojų rekomenduotų kitiems apsilankyti viešojoje bibliotekoje (90 proc. respondentų, 8 proc. galbūt rekomenduotų). Taip pat 90 proc. ateityje ketina lankytis, 8 proc. galbūt lankysis bibliotekose. Todėl galima teigti, kad viešosios bibliotekos yra svarbios ir reikalingos bendruomenių nariams ir reikia ieškoti būdų, kaip padidinti gyventojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

Atsižvelgiant į iškeltą klausimą, ar paslaugų vartotojas patenkintas teikiamomis paslaugomis, atlikta antrinė analizė, kaip dažnai respondantai naudojami viešosios bibliotekos ir/ar jos filialų paslaugomis.



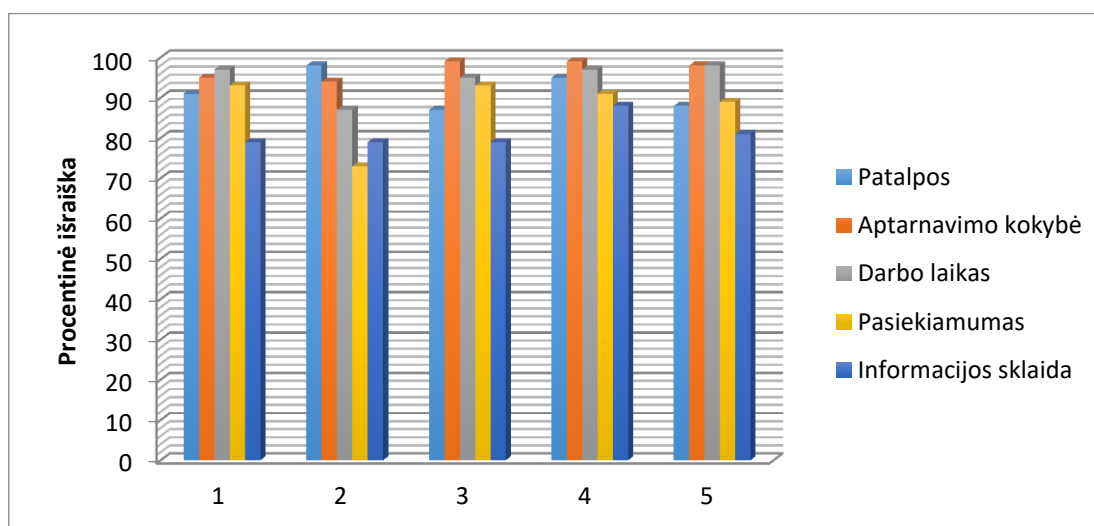
Paiškinimas: 1- biblioteka B1, 2 – biblioteka B2, 3 – biblioteka B3, 4 – biblioteka B4, 5 – biblioteka B5.

### 3.1.2.6 pav. Vartotojų lankymosi viešosiose bibliotekose dažnis, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis bibliotekų tyrimų rezultatais

Kaip matyti 3.1.2.6 paveiksle, kartą per mėnesį ar dažniau (vidutiniškai 82 proc.) bibliotekoje lankosi lojalūs vartotojai. Dauguma respondentų teigia, kad bibliotekoje lankosi kartą per keletą savaitių (vidutiniškai 23 proc.) arba kartą per mėnesį (vidutiniškai 23 proc.). Dažniau nei kartą per savaitę bibliotekoje lankosi vidutiniškai 19 proc. vartotojų, o 1 kartą per savaitę lankosi vidutiniškai 17 proc. Retai (keletą kartų per mėnesį ar per metus) apsilanko bibliotekoje vidutiniškai 18 proc. Galima manyti, kad lankytis bibliotekoje skatina dokumentų išdavimo taisyklės, taip pat įvairaus pobūdžio organizuojami kultūriniai, edukaciniai renginiai ir mokymai.

Bibliotekų infrastruktūra yra svarbus veiksnys, skatinantis vartotojus lankytis joje, naudotis fondais ir teikiamomis paslaugomis.



Paiškinimas: 1- biblioteka B1, 2 – biblioteka B2, 3 – biblioteka B3, 4 – biblioteka B4, 5 – biblioteka B5.

### 3.1.2.7 pav. Vartotojų patenkinimas bibliotekos infrastruktūra, proc.

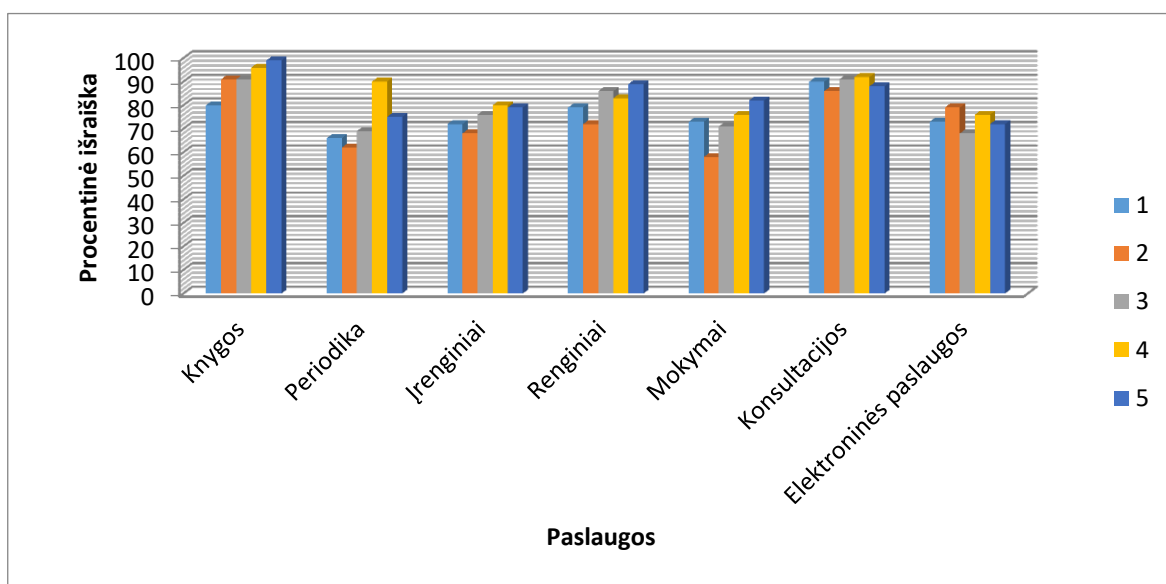
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis bibliotekų tyrimų rezultatais

Kaip matyti 3.1.2.7 paveiksle, respondentai nurodė, kad yra patenkinti bibliotekų patalpomis (vidutiniškai 91 proc.). 95 proc. visų apklaustųjų patenkinti bibliotekos aptarnavimo kokybe: darbuotojų paslaugumu, informacijos suteikimu. Darbo laiku visiškai patenkinti 97 proc. apklaustųjų. Bibliotekų pasiekiamumo vertinimas taip pat aukštas – 90 proc.

Bibliotekų komunikacija apie savo vykdomas veiklas ir teikiamas paslaugas – pastovi kasdieninio darbo dalis. Viena iš populiariųjų bendravimo priemonių, leidžiančių tiesiogiai bendrauti su skaitytojas, gaunant atgalinį ryšį – internetinės svetainės, socialiniai tinklai. Tai telkia bendruomenę, didina informacijos sklaidą. 81 proc. apklaustųjų yra patenkinti informacijos sklaida apie viešosios bibliotekos veiklą ir paslaugas viešajoje erdvėje ir žiniasklaidoje.

Apibendrinant galima teigti, kad bibliotekų vartotojai patenkinti infrastruktūra, bet 20 proc. nepatenkintų vartotojų dėl informacijos sklaidos įpareigoja bibliotekų darbuotojus ir vadovus ieškoti dar efektyvesnių komunikavimo priemonių, kad kuo daugiau vartotojų pasiektų informacija apie bibliotekos veiklą ir paslaugas.

Ieškant atsakymo į antrinės duomenų analizės klausimą tirta, ar vartotojas patenkintas teikiamomis paslaugomis: galimybė užsisakyti leidinius, dalyvauti renginiuose ir mokymuose, galimybė konsultuotis ir gauti elektronines paslaugas.



Paaškinimas: 1- biblioteka B1, 2 – biblioteka B2, 3 – biblioteka B3, 4 – biblioteka B4, 5 – biblioteka B5.

### 3.1.2.8 pav. Vartotojų pasitenkinimas bibliotekų paslaugomis, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis bibliotekų tyrimų rezultatais

3.1.2.8 paveikslas leidžia teigti, kad didžioji dauguma respondentų (91 proc.) yra patenkinti knygų pasiūla. Periodinių leidinių pasiūla tenkina 70 proc. respondentų. Bibliotekos ne tik kaupia, teikia vartotojams knygas ir kitus dokumentus, bet ir organizuoja įvairius renginius. Vidutiniškai 80 proc. respondentų atsakė, kad yra visiškai patenkinti arba patenkinti jų bibliotekose organizuojamais renginiais. Kadangi renginių organizavimu nėra patenkinti 20 proc. vartotojų, tikėtina, kad reikalinga efektyvesnė informacijos sklaida apie organizuojamus renginius arba renginių poreikio tyrimai, kokių renginių pageidautų vartotojai.

Apibendrinant, kaip respondentai vertina viešosios bibliotekos ir jos filialų bibliotekose esančius įrenginius (kompiuterius, savitarnos įrenginius, kopijavimo aparatus ir pan.), galima manyti, kad vartotojai yra visiškai patenkinti arba patenkinti (75 proc.) paslaugomis.

Didžioji dalis (72 proc.) apklaustųjų visiškai patenkinti arba patenkinti bibliotekos organizuojamais mokymais ir tik 5 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu, nes nesinaudoja šia paslauga. 89 proc. apklaustųjų tenkino bibliotekininkų konsultacijos ir pagalba

ieškant ir naudojantis informacija.

74 proc. vartotojų yra visiškai patenkinti arba patenkinti bibliotekos elektroninėmis paslaugomis/internetu (el. katalogu, duomenų bazėmis ir pan.).

Apibendrinant vartotojų pasitenkinimą bibliotekų paslaugomis, galima teigti, kad dauguma vartotojų yra patenkinti. Žemesnis vertinimas periodinių leidinių pasiūlos įpareigoja bibliotekas ieškoti galimybių įsigyti daugiau ir įvairesnių periodinių leidinių, nes jie užsakomi iš savivaldybių skiriamų lėšų (knygoms įsigyti lėšos skiriamos iš LR kultūros ministerijos).

Ne visi vartotojai patenkinti ir bibliotekų įranga, mokymais. Kadangi tyrimai buvo daryti 2019 metų pradžioje, galima manyti, kad 2021 metais atliekant panašų tyrimą, rezultatai ženkliai pasikeistų, nes iki 2021 metų pabaigos visos Lietuvos viešosios bibliotekos, dalyvaujančios projekte „Gyventojų skatinimas naudotis išmaniaisiais įrenginiais“, bus aprūpintos naujausia įranga, edukaciniais įrenginiais ir pan. Projekto metu vykdoma labai aktyvi mokymų programa, kurios metu gyventojai turi galimybę įgyti ir patobulinti kompiuterinius įgūdžius.

Taip pat nemaža dalis respondentų nėra patenkinti konsultacijomis ir elektroninėmis paslaugomis, todėl tikėtina, kad dalis vartotojų nežino apie teikiamas paslaugas ir jomis nesinaudoja. Bibliotekoms reikėtų daugiau dėmesio skirti paslaugų viešinimui gyventojams.

### **3.1.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Apibendrinant gautus rezultatus ir atsižvelgiant į antrinės duomenų analizės klausimus (Kas yra viešosios bibliotekos paslaugų vartotojas? Ar paslaugų vartotojas patenkintas teikiamomis paslaugomis?) galima teigti, kad bibliotekos paslaugų vartotojas yra:

- 40 – 69 metų moteris. Turinti išsilavinimą, dirbanti arba pensininkė;
- patenkintas šiuo metu teikiamomis bibliotekos paslaugomis, priemonėmis bei aptarnavimu, dažniausiai bibliotekoje apsilankantis kartą per keletą savaitių arba kartą per mėnesį;
- ketinantis ir toliau lankytis bibliotekoje, bibliotekos paslaugas ir edukacinius užsiėmimus rekomenduojantis kitiems.

Nors bibliotekos paslaugų vartotojas dažniausiai patenkintas gaunamomis paslaugomis, bet atsižvelgiant į antrinės duomenų analizės klausimą (Kokios galimos paslaugų kokybės gerinimo kryptys?) galima numatyti pagrindines paslaugų kokybės tobulinimo kryptis:

- viešoji biblioteka turėtų gerinti siūlomų leidinių įvairovę, didinti periodinių leidinių prenumeratą, atnaujinti bibliotekos kompiuterinę ir programinę įrangą atsižvelgiant į vartotojų poreikius;
- reikia vykdyti tikslingą komunikaciją ir tiriamąją veiklą, norint pasiekti potencialius bibliotekos paslaugų vartotojus: vyrus, bedarbius ir pan. Išsiaiškinti jų nesilankymo bibliotekoje priežastis ir poreikius, pasiūlyti patrauklias paslaugas;
- panaudojant viešinimo galimybes reikia bibliotekos vartotojus supažindinti su organizuojamais edukaciniais renginiais ir teikiamomis kitomis paslaugomis. Tai aktualu, nes vis dar yra bibliotekos vartotojų (ir ne tik esamų, bet ir potencialių), kurie nežino ar nėra išbandę kitų bibliotekos teikiamų paslaugų be knygų išdavimo.

- atlikti bibliotekos organizuojamų renginių, edukacinių užsiėmimų, mokymų tyrimus. Nes apklausos anketoje visi bibliotekų organizuojami renginiai ir mokymai apibūdinami vienu žodžiu, todėl nėra aišku, kokie renginiai ar mokymai netenkina vartotojų. Taip pat anketoje nėra klausimų apie edukacinius užsiėmimus, todėl neaišku, ar ši paslauga tenkina vartotojus;
- anketa neatskleidžia ir neįgaliajų pasitenkinimo bibliotekų paslaugomis ir jų poreikių;
- daugiau dėmesio skirti bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimui. Vartotojų aptarnavimo, konfliktų sprendimo, etiketo ir kiti mokymai leistų išlaikyti aukštą vartotojus aptarnaujančių darbuotojų profesionalumą, didintų vartotojo pasitikėjimą bibliotekininku, tuo pačiu keltų ir bibliotekininko prestižą visuomenėje.

### **3.2. Šiaulių regiono bibliotekų veiklos dokumentų analizė siekiant įvertinti teikiamų paslaugų įvairovę**

Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas apibrėžia, jog „Viešoji biblioteka – tai visiems vartotojams prieinama biblioteka, kaupianti ir sauganti universalų teritorijos (apskritis, savivaldybės), kurioje ji yra, bendruomenės poreikius tenkinantį dokumentų fondą“. Ši apibrėžimą galima papildyti Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėse plačiau apibrėžta bibliotekos paskirtimi: „Viešosios bibliotekos sudaro sąlygas žmogui plėtoti prasmingo ir laimingesnio gyvenimo perspektyvas – atnaujinti žinias, mėgautis literatūra, domėtis istorija ir naujovėmis, siekti geresnės karjeros, integruotis į bendruomenę, priimti savarankiškus sprendimus ir dalyvauti visuomenės gyvenime. Biblioteka yra bazinė išsilavinusios ir kūrybingos visuomenės institucija, suteikianti visuomenės nariams nemokamą prieigą prie mokslo ir meno kūrybinių įvairovės bei naujų informacinių technologijų ir veikianti kaip atsvara komercinei pasiūlai ir vartotojiškos visuomenės vertybių propagandai. Bibliotekos išplečia ir papildo mokyklų ir švietimo sistemos veiklą.“ (Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės, 2010).

Siekiant išanalizuoti, kokias paslaugas teikia Šiaulių regiono viešosios bibliotekos, buvo atlikta kokybinė dokumentų turinio analizė. Išnagrinėti penkių bibliotekų 2018, 2019 metų veiklos planai, 2017, 2018 metų tekstinės veiklos ataskaitos, kiti dokumentai apie teikiamas paslaugas, kurie skelbiami bibliotekų internetinėse svetainėse. Vienos bibliotekos 2018 metų veiklos ataskaita nebuvo skelbiama. 2019 metų veiklos ataskaitų nebuvo galimybės išnagrinėti, nes jos tiriamu laikotarpiu dar nebuvo viešai skelbiamos. Duomenys buvo apibendrinti ir visos teikiamos bibliotekų paslaugos sugrupuotos į dvi kategorijas: nemokamos paslaugos ir mokamos paslaugos.

#### **3.2.1. Nemokamų paslaugų spektras regiono bibliotekose**

Didžioji dalis bibliotekų teikiamų paslaugų yra nemokamos. Paslaugos vartotojams teikiamos nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, rasės, tautybės ir kt. Informacinėje visuomenėje bibliotekos uždaviniai išlieka tie patys: užtikrinti lygią ir laisvą prieigą prie kultūros, informacijos ir žinių rinkinių. Jos, kaip demokratinės institucijos, užtikrinančios piliečių teisę žinoti ir siekiančios sumažinti socialinį atskirtį bei atotrūkį, vaidmuo tampa itin svarbus. Pasikeitusioje ir tebekintančioje visuomenėje biblioteka yra demokratijos garantas, mokymosi ir švietimo ramstis, vietinis informacijos technologijų ir paslaugų centras ir kultūros įstaiga (Glosienė, 1998). Šis autorės teiginys, pasakytas prieš trisdešimt metų, aktualus ir šiandien. Viešoji biblioteka išlieka vienintelė tarp kultūros įstaigų teikianti didžiulį paslaugų spektrą vartotojams nemokamai. Sparčiai besikeičianti aplinka, informacinių technologijų plėtra, pakitę vartotojų poreikiai įpareigoja

bibliotekas peržiūrėti paslaugas ir jas pritaikyti šiuolaikiniam vartotojui. Kaip matyti lentelėje, bibliotekos nebeapsiriboja tradicinėmis paslaugomis ir siūlo vartotojams daugybę inovatyvių paslaugų.

3.2.1.1 lentelė

### Viešųjų bibliotekų nemokamos paslaugos

Paslauga	B1	B2	B3	B4	B5
Paslaugos, kurias teikia visos bibliotekos					
Leidinių išdavimas (skaitytojų sk.)	5076	6518	8517	7610	9492
Vartotojų aptarnavimas namuose (knygnešiai/ vartotojai)	27/53	129/201	101/234	+ Nėra duomenų	+ Nėra duomenų
Informacinės užklauskos	+	+	+	+	+
Renginiai	708	657	878	695	1132
Parodos	+	+	+	+	+
Vartotojų mokymai IT	+	+	+	+	+
Kraštotyros fondas	+	+	+	+	+
Bibliografinės konsultacijos	+	+	+	+	+
Naudojimasis dokumentais skaitykloje	+	+	+	+	+
Darbas kompiuteriu, interneto paslaugos	+	+	+	+	+
Naudojimasis garso ir vaizdo įrašais	+	+	+	+	+
TBA	+	+	+	+	+
Edukaciniai užsiėmimai	+	+	+	+	+
Ekskursijos	+	+	+	+	+
Paslaugos, kurias teikia dalis bibliotekų					
Žaisloteka	+		+	+	
Lėlių teatras	+		+		
Paslaugos akliesiems			+	+	
Knygų grąžinimo įrenginys	+		+	+	+
Leidyba	+			+	
Savitarna	+				+
Užsienio kalbų mokymas				+	+
Knygų mainų lentynos			+		+

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis viešai skelbiamais bibliotekų veiklos dokumentais

Tokios tradicinės paslaugos, kaip leidinių skolinimas į namus, kultūrinių renginių, parodų organizavimas, galimybė naudotis leidiniais skaityklose, pasinaudoti kompiuteriu ir nemokamo interneto paslaugomis, sulaukia daugiausia vartotojų dėmesio. Šias paslaugas teikia visos bibliotekos ir tai yra pagrindiniai bibliotekų veiklos rodikliai. Šiame skaitmeniniame amžiuje, kai didžiąją dalį informacijos galima rasti internete, nebetenka aktualumo informacinių užklauskų, bibliografinių konsultacijų, naudojimosi vaizdo ir garso įrašais, TBA paslaugos bibliotekininkų parengtais kraštotyros darbais. Bet jas teikia visos bibliotekos ir šios, mažiau populiaros, bet reikalingos paslaugos randa savo vartotoją.

Tačiau ypač populiarėja kompiuterinio raštingumo mokymai tiek pradedantiems, tiek pažengusiems vartotojams, kuriuos organizuoja bibliotekininkai. Vidutinio ir vyresnio amžiaus žmonės naudojami nemokama galimybe įgyti ar patobulinti savo kompiuterinius įgūdžius. Vartotojai mokomi ne tik naudojimosi informacinėmis technologijomis pagrindų, bet ir supažindinami su elektroninėmis paslaugomis (*e.sveikata*, *e.bankas*, el. paštas ir kt.), socialiniais tinklais. Visos Lietuvos



savivaldybių viešosios bibliotekos dalyvauja projekte „Prisijungusi Lietuva“. Projekto tikslas – padėti gyventojams išmokti efektyviai, saugiai, atsakingai naudotis informacinėmis technologijomis bei internetu ir jo teikiamomis galimybėmis. Projektas nukreiptas į gausią gyventojų tikslinę grupę – apie 500 tūkst. asmenų, kurie vis dar nesinaudoja internetu arba kurių skaitmeniniai įgūdžiai yra nepakankami. Norint apmokyti tiek daug žmonių, jau sukurtas skaitmeninių lyderių ir kuriamas e. skautų (savanorių) tinklas, jis vienys ne mažiau kaip 2000 asmenų. Prie šio tinklo jungiasi 1200 šalies bibliotekininkų, kurie konsultuoja gyventojus atnaujinamuose viešuosiuose interneto prieigos taškuose bibliotekose (Prisijungusi Lietuva, 2019).

Dar viena, gana nauja, paslauga – edukaciniai užsiėmimai. Visos tiriamos bibliotekos rengia įvairias edukacijas. Jų pasiūla labai įvairi. Edukaciniai užsiėmimai dažniau siūlomi vaikams, bet bibliotekos siūlo naudotis paslauga ir suaugusiems. Edukacinių užsiėmimų temos labai įvairios: nuo garsinių skaitymų, įvairių rankdarbių iki išmaniųjų parkų, basų kojų takų pristatymų.

Ekskursijų organizavimą bibliotekose galima priskirti naujesnei paslaugai. Ją taip pat atlieka visos bibliotekos. Ekskursijos populiarėja tarp moksleivių, bet nemažai įmonių, įstaigų darbuotojų, kolegų iš kitų šalių pageidauja tokios paslaugos. Ekskursijų metų metu vartotojai ne tik supažindinami su bibliotekos veikla, kartu neretai mokoma, kaip naudotis elektroninėmis bibliotekos paslaugomis ( užsisakyti ar rezervuoti knygas ir pan.).

Apibendrinant galima teigti, kad viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų pasiūla plečiasi ir nebelieka skirtumo tarp tradicinių ir netradicinių paslaugų. Visos teikiamos paslaugos yra reikalingos, paklausios vartotojams.

Bet yra dalis paslaugų, kurias teikia ne visos bibliotekos. Būtent tos paslaugos rodo bibliotekų išskirtinumą. Bibliotekos, atsižvelgdamos į finansines galimybes, savo žmogiškuosius išteklius, teikia savo išskirtines paslaugas. Pavyzdžiui, paslaugos akliems, žaisloteka, savitarnos aparatai, knygų grąžinimo įrenginiai reikalauja daug lėšų ir šias paslaugas bibliotekos turėjo galimybę sukurti vykdydamos projektinę veiklą. Kitos paslaugos, pavyzdžiui, lėlių teatras, leidyba, knygų mainų lentynos, užsienio kalbų mokymas, nors reikalavo finansinio indėlio, bet buvo sukurtos bibliotekininkų. Šioms paslaugoms reikėjo bibliotekų darbuotojų iniciatyvos.

Apžvelgiant teikiamas nemokamas paslaugas, galima teigti, kad kiekviena biblioteka turi išskirtinumą: B1 biblioteka vykdo labai aktyvią leidybinę veiklą, B2 biblioteka išskirtinai vykdydama veiklą su jaunimu, B3 biblioteka turi galias lėlių teatro tradicijas, B4 biblioteka teikia išskirtines paslaugas, susijusias su išmaniuoju parku, B5 biblioteka turi patirtį organizuodama užsienio kalbų mokymą.

Apibendrinant pažymėtina, kad dalis paslaugų, vykdomų bibliotekos iniciatyva, rodo bibliotekų išskirtinumą ir norą patenkinti vietos bendruomenės poreikius, atsižvelgiant į finansines galimybes, darbuotojų iniciatyvas, aplinkos išskirtinumą.

### **3.2.2. Mokamų paslaugų teikimas bibliotekose**

Viešųjų bibliotekų mokamų paslaugų sąrašas patvirtintas Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymu „Dėl valstybės ar savivaldybių įsteigtų bibliotekų teikiamų mokamų paslaugų sąrašo patvirtinimo“. Savivaldybės, remiantis šiuo mokamų paslaugų sąrašu, tvirtina savivaldybių bibliotekų teikiamų mokamų paslaugų įkainius ir teikimo tvarkas. Kaip matyti 3.2.2.1 lentelėje, mokamų paslaugų bibliotekos teikia nedaug.

## Viešųjų bibliotekų mokamos paslaugos

Paslauga	B1	B2	B3	B4	B5
Paslaugos kaina (eurais)					
Skaitytojo pažymėjimas Suaug./ Vaik.	1,2/0,6	1/0,6	1,5/1	2/0,6	2/1
Dokumentų kopijavimas A4/A3	0,1/0,2	0,05/0,1	0,1/0,2	0,1/0,2	0,1/0,2
Skenavimas	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2
Salės nuoma be/su įranga	20/30	-/-	10/20	17/30	15/25
Spalvotas spausdinimas A4/A3	0,5/1	-/-	0,7/-	1/-0,4/0,8	-
Bibliografinis įrašas	-	0,03	0,2	-	0,6
TBA	Pašto išl.	-	Pašto išl.	Pašto išl.	-
Laminavimas A4	0,6	-	-	-	-
Teksto redagavimas A4 1 psl.	4	-	-	-	-
Maketavimas	5-15	-	-	-	-
Multimedia projektoriaus nuoma	-	-	-	10/h	15/h
Renginių vedėjo paslauga	-	-	-	-	15
Edukaciniai užsiėmimai	-	-	-	15/h	-
Įrišimo paslauga	-	-	-	-	0,8-1,20
Reklaminio plakato pakabinimas	-	-	-	-	0,5/d
Ekskursijų vadovo paslauga	-	-	-	6/h	-
Išmanojo parko pristatymas	-	-	-	10-15	-
Kultūros paso paslauga	4	-	1	2-7	-

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis viešai skelbiamais bibliotekų veiklos dokumentais

Visos bibliotekos teikia tris pagrindines mokamas paslaugas, tai: skaitytojo pažymėjimo išdavimas, dokumentų kopijavimas ir skenavimas. Tik viena biblioteka neteikia salės nuomos paslaugos. Visos šios paslaugos yra populiariausios ir labiausiai papildo bibliotekų biudžetą.

Kitas mokamas paslaugas bibliotekos teikia pagal savivaldybių patvirtintus įkainius atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių ir infrastruktūros galimybes. Kaip nemokamų, taip ir mokamų paslaugų teikimas rodo bibliotekų išskirtinumą. Tik B5 biblioteka gali pasiūlyti renginių vedėjo paslaugas, tik B4 biblioteka siūlo mokamą ekskursijų vedėjo ir išmanojo parko pristatymo paslaugą. Teksto redagavimo ir maketavimo paslauga rodo B1 bibliotekos išskirtinumą ir turimą patirtį vykdant leidybinę veiklą.

Nauja paslauga, kurią siūlo dalis viešųjų bibliotekų, yra kultūros paso paslauga. Šią paslaugą iniciavo LR kultūros bei švietimo, mokslo ir sporto ministerijos. Paslauga pradėta teikti 2018 metais. Ji gali būti skirta 1-12 klasių moksleiviams. Nors tai mokama paslauga, bet vartotojams patiems už ją mokėti nereikia, nes ji finansuojama iš LR švietimo, mokslo ir sporto ministerijos administruojamų Europos Sąjungos struktūrinių lėšų. Pirmoji iš bibliotekų kultūros paso paslaugą pradėjo teikti B4 biblioteka ir šiuo metu teikia net 13 programų 1-12 klasių mokiniams. 2019 metais vieną kultūros paso paslaugą 3-4 klasių mokymas pradėjo teikti B1 biblioteka. Taip pat ir B3 biblioteka siūlo dvi programas 1-4 klasių mokiniams. Kultūros paso koncepcijoje (2018) teigiama, kad „Kultūros ir meno paslauga – kultūros ir meno įstaigų, menininkų, kultūros edukatorių parengti ir siūlomi kultūros ir meno renginiai, kultūrinės edukacijos užsiėmimai ar

kultūros ir meno renginiai, papildyti kultūrine edukacija“. Bibliotekų siūlomos paslaugos labai skirtingos. B1 biblioteka siūlo robotikos užsiėmimus, B2 biblioteka teikia lėlių teatro ir stalo teatro paslaugą. B4 biblioteka yra parengusi visą spektrą programų, susijusių su išmaniuoju parku ir skaitymo skatinimu. Todėl galima manyti, kad bibliotekos kultūros paso paslaugas siūlo atsižvelgdamos į turimus žmogiškuosius išteklius ir esamą infrastruktūrą, aplinką.

Apžvelgiant bibliotekų teikiamas mokamas paslaugas, galima daryti išvadą, kad mokamų paslaugų spektras taip pat rodo bibliotekų išskirtinumą. Bibliotekos, panaudodamos bibliotekininkų idėjas, įveiklindamos infrastruktūrą ir esamą netradicinę aplinką, gali pasiūlyti įdomių ir neįprastų paslaugų savo vartotojams.

### **3.2.3. Bibliotekų teikiamų paslaugų analizės rezultatų apibendrinimas**

Apibendrinant bibliotekų teikiamas paslaugas, galima teigti, kad jų spektras išties platus ir spalvingas. Šiuolaikinės bibliotekos paslaugos, diegiant naujas technologijas, kuriant edukacijas, organizuojant mokymus, vaizdo konferencijas, yra orientuotos į visų amžiaus grupių poreikius. Bibliotekoje savo įgūdžius lavinti, plėsti akiratį, turiningai praleisti laiką gali tiek visai maži vartotojai, tiek vyresnio amžiaus, tiek dirbantys, tiek bedarbiai.

Tradicinės paslaugos, tokios, kaip leidinių skolinimas į namus, galimybė naudotis leidiniais skaityklose, pasinaudoti kompiuteriu ir nemokamo interneto paslaugomis, yra svarbiausios, dėl ko bendruomenių nariai lankosi bibliotekose. Bet dideli organizuojamų parodų, kultūrinių renginių skaičiai rodo, kad bibliotekų vartotojai naudojami šiomis paslaugomis. Galima manyti, ne mažiau svarbu yra tai, kad dalyvauti susitikimuose su rašytojais, poetais, žymiais žmonėmis, įvairaus pobūdžio konferencijose, mokymuose, diskusijose vartotojai gali nemokamai. Tai didžiausias bibliotekų išskirtinumas.

Kompiuterinio raštingumo mokymai tiek pradedantiems, tiek pažengusiems vartotojams, kuriuos organizuoja bibliotekininkai, duoda bibliotekoms dar vieną pridėtinę vertę. Vidutinio ir vyresnio amžiaus žmonės naudojami nemokama galimybe įgyti ar patobulinti savo kompiuterinius įgūdžius. O bibliotekoms talkinantys jauni savanoriai turi galimybę save realizuoti naujoje veikloje.

Įvairi edukacinių užsiėmimų pasiūla sukvečia vis daugiau ikimokyklinio ir mokyklinio amžiaus vaikų. O mažesnėse bibliotekose (ypač kaimuose) edukaciniai užsiėmimai domina ir suaugusius, ypač vyresnio amžiaus žmones. Nes taip atsiranda galimybė ne tik kažką išmokti, bet ir turiningai praleisti laiką.

Apibendrinant galima teigti, kad viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų pasiūla plečiasi ir nebelieka skirtumo tarp tradicinių ir netradicinių paslaugų. Visos teikiamos paslaugos, paklausios vartotojams, yra reikalingos. O dalis paslaugų, vykdomų bibliotekų iniciatyva, rodo bibliotekų išskirtinumą ir norą patenkinti vietos bendruomenės poreikius, atsižvelgiant į finansines galimybes, darbuotojų iniciatyvas, aplinkos išskirtinumą. Tik bibliotekoms reikėtų daugiau mokytis vienas iš kitų, bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi, aptarti išmoktas pamokas, taip paslaugų spektras būtų ir kokybiškesnis, ir įvairesnis.

### 3.3. Paslaugų valdymas ir plėtros tendencijos: bibliotekų vadovų nuomonės raiška

Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti Šiaulių regiono bibliotekų vadovų požiūrį į paslaugų valdymą ir plėtros tendencijas.

3.3.1 lentelė

#### Vadovų tyrimo metodologija

Kokybinis tyrimas	
Metodas	Pusiau struktūruotas interviu
Klausimyno rengimo prielaidos	Mokslinės literatūros, teisinių dokumentų, antrinės duomenų analizės bei veiklos dokumentų turinio analizės rezultatai
Informantai	Penkių Šiaulių regiono bibliotekų vadovai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kokybiniam tyrimui atlikti naudotas pusiau struktūruoto interviu metodas. Tyrimui pasirinktas nuotolinis interviu, pasinaudojant komunikacinėmis technologijomis (telefonu, kompiuteriu, internetu). Su informantais telefonu buvo suderintas laikas ir komunikacinės technologijos, kuriomis bus pasinaudota atliekant interviu. Sutarta, kad apklausa truks iki vienos valandos.

Klausimynas (3 priedas) parengtas remiantis mokslinės literatūros, teisinių dokumentų, antrinės duomenų analizės bei veiklos dokumentų turinio analizės rezultatais. Klausimynas suskirstytas į keturias kategorijas:

- Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ypatumai;
- Paslaugų valdymo ir plėtros galimybės organizuojant gyventojų kultūrinių ir informacinių kompetencijų bei raštingumo ugdymo(si) veiklas;
- Paslaugų plėtra panaudojant bibliotekų infrastruktūrą;
- Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo tobulinimas.

Atliekant tyrimą parengti interviu protokolai ( pavyzdys 4 priede), sudaryta duomenų matrica. Ja remiantis atlikta tyrimo analizė ir suformuluotos išvados.

#### 3.3.1. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas

Viešoji biblioteka – bendruomenės susibūrimo vieta, žinių, kultūros, o vis labiau – ir modernių technologijų centras. Knygų išdavimas lieka svarbi bibliotekos funkcija, tačiau pagrindinės viešųjų bibliotekų užduotys yra platesnės – lavinti, informuoti visuomenę ir suteikti visiems prieinamas prasmingo laisvalaikio galimybes. Šiuolaikinės bibliotekos užtikrina priėjimą prie fizinių ir virtualių vietinių bei tarptautinių informacijos šaltinių ir naujų žinių (Strateginės gairės, 2019).

Siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ypatumus, tyrimo metu buvo prašoma išsakyti savo nuomonę apie bibliotekų naudą vartotojams, paslaugų išskirtinumą, vartotojų nuomonės tyrimų organizavimą, esamų paslaugų tobulinimą ir naujų paslaugų diegimą. 3.3.1.1 lentelėje pateikiamos šios srities kategorijos ir jas detalizuojančios subkategorijos.

## Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ypatumai

Kategorijos	Subkategorijos	Informantų teiginiai
Bibliotekų teikiamų paslaugų nauda vartotojams	Knygų skolinimas	Pagrindinė paslauga, žinoma, knygų išdavimas <...> (V1); <...> gali pasiūlyti naujausias knygas ir didžią periodikos asortimentą <...> (V2); <...> skoliname knygas <...> (V3); <...> biblioteka yra siejama su knygomis, jų panauda <...> (V4); <...> pasiimti knygą į namus <...> (V5).
	Renginių organizavimas	<...> renginių, parodų pasiūla ir įvairovė <...> (V1); Organizuojam renginius <...> (V3); <...> daromi įvairūs renginiai <...> (V5).
	Viešoji interneto prieiga	Nemokamas internetas, prieiga prie informacijos šaltinių <...> (V1); <...> viešoji interneto paslauga <...> (V2); <...> leidžiame naudotis kompiuteriais, interneto prieiga, konsultuojam <...> (V3); <...> esminė funkcija yra informacijos funkcija <...> (V4).
	Kompiuterinio raštingumo mokymai	Skaitmeninio raštingumo mokymai <...> (V1); <...> nemokami skaitmeninio raštingumo kursai <...> (V2).
	Laisvalaikio praleidimas	Laisvalaikio praleidimas ir jo praturtinimas, <...> (V1); <...> biblioteka tampa susitikimų ir bendravimo vieta <...> (V3).
	Paskaitos ir mokymai	<...> paskaitos <...> (V1); Organizuojam įvairius mokymus, nuotolinius mokymus <...> kviečiam įvairius lektorius <...> (V3); <...> tai yra informacijos ir švietimo įstaiga <...> (V4); <...> konferencijų salė <...> (V5).
	Edukacija	Organizuojame edukacinius užsiėmimus <...> lėlių teatras <...> kultūros paso paslauga <...> (V1); <...> edukacijos populiaros dabar darosi <...> (V4); <...> Projektinė veikla <...> (V5).
Bibliotekų paslaugų išskirtinumas	Aplinkos ir infrastruktūros įtaka išskirtinumui	<...> užsienio kalbų mokymo paslauga <...> (V2); <...> teikiame paslaugas turistams <...> sukurta programa „Išmanusis parkas“ <...> biblioteka augina gėles <...> (V3); <...> įkūrėme erdvę jaunimui, inovatyvią erdvę jaunimui. <...> (V4); <...> jaunimo erdvė <...> (V5).
	Žmogiškųjų išteklių įtaka išskirtinumui	Edukaciniai užsiėmimai <...> lėlių teatras <...> (V1); <...> užsienio kalbų mokymo paslauga <...> (V2); Išpopuliarėjo individualios konsultacijos, individualūs mokymai filmavimo montavimo, darbo su programavimu pagrindų, robotikos, 3D spausdintuvo maketavimas ir programavimas <...> (V4); <...> yra leidybinė veikla <...> (V5).
Bibliotekų vartotojų nuomonės tyrimų organizavimas	Bibliotekos tyrimai apie paslaugas	<...> vykdėme vartotojų patenkinimo paslaugomis tyrimą <...> (V1); <...> esam pasirengę mokymo klasės mokiniams <...> (V2); Esam iniciavę, esam tyrę ir šiuo metu kuriam naują svetainę, kur turėsime skiltį <...> (V4); <...> „Kaip įveikti depresiją“ <...> „Knyga ir skaitytojas“ <...> (V5).
	Bibliotekos tyrimai apie vartotojų poreikius	<...> vaikų ir jaunimo skaitymo poreikių tyrimą <...> (V1); <...> tiriame vartotojų poreikius <...> (V3); Esam iniciavę, esam tyrę ir šiuo metu kuriam naują svetainę, kur turėsime skiltį <...> (V4); <...> Dėl spaudos, dėl leidinių <...> (V5).

Lentelės tęsinys 45 psl.

Kategorijos	Subkategorijos	Informantų teiginiai
Bibliotekų vartotojų nuomonės tyrimų organizavimas	Bibliotekos tyrimai apie paslaugas	<...> vykdėme vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimą <...> (V1); <...> esam pasirenkę mokymo klasės mokiniams <...> (V2); Esam iniciavę, esam tyrę ir šiuo metu kuriam naują svetainę, kur turėsime skiltį <...> (V4); <...> „Kaip įveikti depresiją“ <...> „Knyga ir skaitytojas“ <...>(V5).
	Bibliotekos tyrimai apie vartotojų poreikius	<...> vaikų ir jaunimo skaitymo poreikių tyrimą <...> (V1); <...> tiriame vartotojų poreikius <...> (V3); Esam iniciavę, esam tyrę ir šiuo metu kuriam naują svetainę, kur turėsime skiltį <...> (V4); <...> Dėl spaudos, dėl leidinių <...> (V5).
	Kitų tyrėjų atliekamos apklausos bibliotekoje	Šiuo metu vykdomas tyrimas „Viešosios bibliotekos paslaugų rinkodaros komplekso analizė vartotojų požiūriu“ <...> (V1); <...> pasinaudojame studentais <...> pasirenka mūsų biblioteką atlikdami tam tikrus tyrimus <...> atliktas bendras, samdant specialistus, rajono kultūros lauko tyrimas <...> (V3); <...> nevengiam, jeigu mūsų įstaigą imasi tyrėti studentai<...> (V4).
Bibliotekų paslaugų tobulinimas ir diegimas	Esamų paslaugų tobulinimas	<...> atnaujiname edukacinių ir kultūrinių programų turinius <...> (V1); Planuojam, ką su savo ištekliais galim atnaujinti <...> (V2); <...>kuomet matom spragas, matom, kad kažką keisti <...> (V4).
	Naujų paslaugų kūrimas	<...>rengiame naujus lėlių teatro spektaklius <...> (V1); Rašom projektus, kviečiam lektorius <...> (V2); <...> Išbandome paslaugą, jei nepasiteisina, ieškome naujų paslaugų <...> (V3); <...> projektai, projektų komandos, darbas komandoj, matom ką galim įdiegti <...> (V4); <...> daugiau jaunimo erdvei, vaikams <...> informacines technologijas, knygų leidybą <...> (V5).
	Komandinis darbas	Kiekvieną savaitę vyksta skyrių vedėjų, atstovų pasitarimai <...> (V1); Inovacijų komandos neturim. Šiuo metu mūsų struktūra yra pakeitimo stadijoje <...> (V2); <...> ką nauja sugalvojame, aptariame penkių žmonių komanda <...> (V3); <...> turim skyrius, turim skyrių vadovus, turim stiprią visuomeninę organizaciją – bibliotekininkų draugiją. Būtent tokioj komandoj strategiją nusimatom <...> (V4); <...>Mūsų komanda yra trejetas žmonių <...> (V5).

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Bibliotekų vadovų atsakymuose galima įžvelgti vieningą nuomonę, kad didžiausia bibliotekų teikiama nauda vartotojams yra knygų skolinimas. Didžioji dalis vadovų teigia, kad viešoji interneto prieiga, edukaciniai užsiėmimai tiek vaikams, tiek suaugusiems, paskaitos ir mokymai taip pat labai naudingi. Dalis informantų mano, kad didelė renginių įvairovė, kompiuterinio raštingumo mokymai duoda pridėtinę vertę bibliotekų vartotojams. Bibliotekų teikiamų paslaugų didelis spektras ne tik naudingas, bet ir keičia šiuolaikinės bibliotekos paskirtį, nes jos tampa laisvalaikio centrais, kur bendruomenės nariai gali ne tik pasiimti paskaityti knygą ar periodinius leidinius, dalyvauti mokymuose, edukaciniuose užsiėmimuose, naudotis nemokamo interneto paslaugomis, bet ir susitikti, pabendrauti, turiningai praleisti laiką.

Tačiau, dar prieš dešimtmetį buvusios labai panašios, pastaruoju metu bibliotekos vis labiau pradeda skirtis, jų paslaugos plečiasi ir kiekvienos bibliotekos vartotojai atranda išskirtines paslaugas, būdingas tik jų lankomai bibliotekai. Apžvelgiant vadovų atsakymus, galima daryti prielaidą, kad bibliotekų išskirtinumą sąlygoja dvi priežastys:

- aplinkos ir infrastruktūros įtaka. Vieta, kurioje pastatyta ar įkurta biblioteka, leidžia bibliotekos darbuotojams kurti tokias paslaugas, kurių negali kita biblioteka. Jei, pavyzdžiui, vartotojai ateina į biblioteką, kuri įsikūrusi parke, rūmų prieigose, jie gali gauti tokią išskirtinę paslaugą, kaip „Išmanojo parko“ programa ar gėlių auginimas. Tokios paslaugos niekaip negalės teikti biblioteka, kurios pastatas stovi prie pagrindinės miesto gatvės. Atnaujinta po renovacijos bibliotekų infrastruktūra taip pat suteikia galimybę darbuotojams kurti išskirtines paslaugas. Įrengta užsienio kalbų klasė ar moderni jaunimo erdvė, aprūpinta šiuolaikinėmis išmaniosiomis technologijomis, gali sudominti tikslinių grupių vartotojus.
- žmogiškųjų išteklių įtaka išskirtinumui. Kad ir kokioje ypatingoje vietoje būtų įsikūrusi biblioteka ar išvystyta jos infrastruktūra, tam, kad būtų sukurtos paslaugos, reikia bibliotekos darbuotojų pastangų. Jų idėjos, sumanymai leidžia teikti išskirtines, inovatyvias paslaugas vartotojams. Ne mažiau svarbu, kad bibliotekininkai turėtų kompetencijas, reikalingas paslaugai teikti. Tam, kad galėtų mokyti programavimo pagrindų, organizuoti edukacinius užsiėmimus, konsultuoti mokantis užsienio kalbų, bibliotekos darbuotojai turi būti įgiję atitinkamą išsilavinimą, arba išklause nemažai kursų. Daugiausiai kūrybiškumo reikalauja lėlių teatro ar leidybinės veiklos organizavimas, bet šios paslaugos taip pat reikalauja išmanymo. Bet, galima manyti, šios paslaugos nėra teikiamos vieno žmogaus, tam reikia komandinio darbo.

Vadovai, pasisakydami apie paslaugų tobulinimą ir naujų diegimą, išskiria komandinio darbo svarbą. Bibliotekose vyrauja dalyvaujantis valdymas. Organizuojami pasitarimai, tariamasi ir priimami sprendimai bendru sutarimu. Dalis vadovų pastebi, kad svarbu su sprendimais supažindinti visą bibliotekos bendruomenę.

Bibliotekos tobulina esamas paslaugas, paklausias vartotojams, planuoja naujų paslaugų diegimą pagal savo galimybes (tiek finansines, tiek žmogiškųjų išteklių). Tačiau, apžvelgiant paslaugų valdymą, galima teigti, kad tiriamąją veiklą bibliotekoms reikia tobulinti. Bibliotekos atlieka tam tikrus vartotojų nuomonės tyrimus apie teikiamas paslaugas, vartotojų poreikius. Nors bibliotekos teikia daugybę paslaugų, bet tiria tik atskiras paslaugas. Todėl dažnai grįžtamojo ryšio nesulaukia. Dalis bibliotekų pasitelkia kitų tyrėjų paslaugas, dažniausiai, studentų. Tai, be abejo, naudinga bibliotekai: pamatyti kitokį požiūrį ir vertinimą. Bet tiriamoji veikla turėtų būti prioritetinga paslaugų valdyme. Vartotojų tyrimai gali suteikti naudingos informacijos, kokios paslaugos patraukliausios ir kokių paslaugų vartotojas norėtų, kad patenkintų savo poreikius.

### **3.3.2. Paslaugų plėtra organizuojant gyventojų kultūrinių ir informacinių kompetencijų bei raštingumo ugdymo(si) veiklas**

Bibliotekos turi galimybių kurti saviraiškai bei individualizuotam mokymuisi palankią fizinę ir virtualią aplinką, pritaikyti mokymo(si) turinį, leidžiantį skirtingoms visuomenės grupėms įgyti informacinio, skaitmeninio raštingumo gebėjimų ir praktinės patirties. Tačiau, didžioji dalis bibliotekų dar nėra pasiruošusios orientuotis į naujųjų Y ir Z kartų, kurių socialinius įgūdžius, vertybes bei pomėgius keičia nuolat naudojamos inovatyvios technologijos, ugdymo(si) poreikius. (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys, 2016)

Siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ir plėtros galimybes organizuojant gyventojų kultūrinių ir informacinių kompetencijų bei raštingumo ugdymo(si) veiklas, tyrimo metu buvo prašoma išsakyti savo nuomonę apie bibliotekų įsitraukimą į neformalųjį švietimą, Y ir Z kartų ugdymą, skaitymo skatinimą. Buvo užduoti klausimai apie bibliotekų

galimybes skatinant gyventojus naudotis paslaugomis ir gyventojų skatinimo mokytis visą gyvenimą paslaugų plėtrą. 3.3.2.1 entelėje pateikiamos šios srities kategorijos ir jas detalizuojančios subkategorijos.

3.3.2.1 lentelė

**Paslaugų valdymo ir plėtros galimybės organizuojant gyventojų kultūrinių ir informacinių kompetencijų bei raštingumo ugdymo(si) veiklas**

Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų teiginiai
Bibliotekų įsitraukimas į neformalųjį švietimą	Teikiamos paslaugos	<...> organizuojame mokymus, edukacinius užsiėmimus, skaitymo skatinimo iniciatyvas <...> (V1); <...> tik stengiamės įsitraukti <...> (V2); <...> biblioteka viena iš pirmųjų pradėjo organizuoti neformalųjį švietimą <...> kiek tai leidžia mūsų kompetencijos, kiek galim samdyti lektorių, lemia finansiniai dalykai <...> nemažai dalykų padarom per projektinę veiklą <...> (V3); Turim įvairiausių edukacinių užsiėmimų, užimtumo veiklų tiek su vaikais, tiek su suaugusiais, tiek su negalia turinčiais žmonėmis <...> esam ir į kultūros pasą įsitraukę <...> bandėm tas sritis, kur mes neturėtume konkurentų <...> esam poreikius tenkinanti institucija <...> įsipaisom tarp kitų neformalaus ugdymo švietėjų <...> (V4); <...> jau treji metai vykdom. Ir mūsų septynios bibliotekos. <...> iš molio daroma, ir piešinių konkursai, skaitymo konkursai, įvairios viktorinos <...> (V5).
	Plėtros poreikis tikslinėms grupėms	Norime daugiau dėmesio skirti darbui su jaunimu, atrasti naujų formų sudominti kiekvieną tikslinę grupę <...> (V1); Jei tinkamai organizuoti neformalųjį švietimą, reikia turėti tikslines grupes <...> (V3); <...> plečiasi edukacinių priemonių paletė <...> (V4).
	Vertinimo mechanizmai	<...> refleksijos po mokymų nėra <...> (V2); <...> Ir labai laukia vaikai <...> (V5).
Bibliotekų įsitraukimas į Y ir Z kartų ugdymą	Bibliotekų paslaugos įveiklinant išmaniąsias technologijas	Biblioteka turėtų išnaudoti inovatyvias technologijų galimybes <...> jauni žmonės galėtų prisidėti, savanoriauti ir išnaudoti bibliotekų teikiamas galimybes įveiklinant išmaniąsias technologijas <...> (V1); Galima būtų pasinaudoti mūsų jaunimu ir pasinaudoti naujomis technologijomis ir įranga pritraukiant vartotojus <...> (V2); <...> bibliotekoje yra ir robotikos užsiėmimai, ir programavimas <...> (V3) <...> jau bandom tai daryti ir visai neblogai mums tai sekasi <...> prisitaikymas prie naujų technologijų, prie poreikių Y ir Z kartų tenkinimo sunkus <...> bandom keistis, keisti, tuos technologinius poreikius tenkinti <...> (V4); <...> kažkaip suderinti. Ir popierinį knygos skaitymą, ir elektronines knygas <...> (V5).
	Skaitymo skatinimas	<...> per išmaniąsias technologijas turim ieškoti galimybių šią kartą domėtis knyga <...> (V1); Turim nukreipti ir į knygas, ir į skaitymą. Turim derinti ir technologijas, ir diskusijas apie knygas <...> (V3); <...> kažkaip suderinti. Ir popierinį knygos skaitymą, ir elektronines knygas <...> (V5).
	Žmogiškųjų išteklių kompetencijų trūkumas	<...> bibliotekininkai ne visa turi pakankamai žinių <...> (V1); Bibliotekininkams neužtenka kompetencijų <...> (V3); <...> darbuotojų yra priešpensijinio amžiaus ir sudėtinga sumotyvuoti toki darbuotoją tobulinti kvalifikaciją arba įgyti kažkokių naujų kompetencijų neturim galimybių sukomplektuoti toki personalą <...> (V4).

Lentelės tęsinys 48 psl.



Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų teiginiai
Bibliotekų įsitraukimas į skaitymo skatinimą	Teikiamos paslaugos	Vykdo įvairias kūrybines ir literatūrinės veiklas <...> Organizuoja susitikimus, literatų klubų susitikimus. Organizuojam garsinius skaitymus darželiuose, vykdom skaitymo skatinimo akcijas mokyklose (V1); Nesam visiškai pasirengę <...> (V2); <...> bibliotekos ir dabar tas veiklas organizuoja <...> (V3); <...> esam numatę bendras sritis, turim numatę bendras priemones vienokioj ar kitokioj apimty <...> bendra partnerysčių grupė, susijusi su knyga, su skaitymu. Tai yra nevyriausybinės organizacijos <...> (V4); <...> organizuojam knygos šventes, susitikimus su autoriais. Darom seminarus apie poeziją su profesionalais. Dailės terapija, poezijos terapija ir įvairios kitos terapijos. <...> vaikus, kurie rašo, įjungiam į tą veiklą <...> (V5).
	Bendradarbiavimas	Bendradarbiauja su leidėjais, švietimo įstaigomis, kitomis organizacijomis <...> (V1); bendradarbiaujam ir su leidyklomis, ir su švietimo įstaigomis <...> (V3); <...> vieni didžiausių mūsų partnerių yra mokyklos <...> bendra partnerysčių grupė, susijusi su knyga, su skaitymu. Tai yra nevyriausybinės organizacijos <...> (V4); <...> Bibliotekos patalpose yra įsikūręs literatų klubas „Žemgalija“ <...> būtinai bendraut ir su profesionaliais rašytojais, kurie kilę iš mūsų krašto <...> bendraujam su Trečio amžiaus universitetu <...> (V5).
Bibliotekų galimybes skatinant gyventojus naudotis paslaugomis	Paslaugų viešinimas	<...> svarbu viešinti šiuolaikines bibliotekų teikiamas paslaugas, rengti atmintines naujiems vartotojams <...> (V1); <...> patiems eiti į visuomenę ir siūlyti <...> (V2); <...> nesugebam ištransliuoti visais kanalais <...> (V3); <...> išmokti parduoti nemokamą paslaugą. To mes tikrai nemokame. <...> (V4); <...> reklamuojam ir kalbam <...> (V5).
	Kitos galimybės	Neturim infrastruktūros, kad pasiektume mamas su kūdikiais ir neįgaliuosius. <...> knygų trūkumas <...> (V3); <...> Dalis priežasties yra mūsų žmogiškieji ištekliai <...> (V2).
Gyventojų skatinimo mokytis visą gyvenimą paslaugų plėtra	Esamų paslaugų tobulinimas	Svarbu praplėsti neformaliojo ugdymo paslaugų įvairovę, integruoti bibliotekos turimus išteklius ir paslaugas į formalųjį švietimą, modernizuoti fizinę ir virtualią mokymosi aplinką, plėtoti kultūros paveldą <...> (V1); <...> jei sugebėtume teikti turimas paslaugas visuomenei <...> (V2); <...> Literatų klubai turi pakelti kartelę <...> (V3); <...> Anksčiau mūsų paslaugos buvo siauros, dabar tam žmogui galim pasiūlyti ne vieną jo lūkesčius atitinkančią veiklą. Ir knygą, ir laiką skaitykloje, ir kompiuterinį raštingumą, ir informacijos paiešką. <...> Dabar naudojasi 5,6,7 paslaugom <...> (V4); <...> kad daugiau integracija į neįgaliuosius būtų <...> daugiau su jaunimu, kai atsirado jaunimo erdvė <...> (V5).
	Mokymų organizavimas	<...> kurti ir viešinti nuotolines prieigas <...> (V1); <...> reikia kompiuterinio pradžiamokslio ir pažengusiems <...> mokytis žmones užsienio kalbų <...> Lietuvių kalbos raštingumo kursai. Skaitymo malonumo mokymai. Skaitymo klubai. Bibliografų klubai. <...> (V3).
	Kraštotylinė veikla	<...> vykdyti kraštotyros skaitmeninimą <...> (V1); <...> kraštotylininkų klubai <...> (V3).

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Vadovų teigimu, bibliotekos aktyviai įsitraukia į įvairių visuomenės grupių neformalųjį švietimą. Bibliotekose organizuojami mokymai, edukaciniais užsiėmimai, skaitymo skatinimo akcijos, vykdomos kultūros paso programos. Neformalusis švietimas vykdomas tiek vaikams, tiek suaugusiems. Minimos neformaliojo švietimo paslaugos asmenims, turintiems negalią. Didelė dalis neformaliojo švietimo paslaugų teikiama vykdant projektinę veiklą. Dalis vadovų pažymi, kad išbando tas sritis, kuriose būtų mažiausia konkurencija. Numatomas plėtros poreikis ir atskiroms tikslinėms grupėms. Tačiau tik dalis informantų paminėjo, paslaugų vertinimo mechanizmą. Akivaizdu, kad šios bibliotekų teikiamos neformaliojo švietimo paslaugos nėra tiriamos ir vertinamos.

Apžvelgiant vadovų pasisakymus, galima teigti, kad bibliotekos įsitraukia į Y ir Z kartų ugdymą. Kadangi visos bibliotekos jau treči metai dalyvauja projekte „Gyventojų skatinimas išmaniai naudotis internetu atnaujintoje viešosios interneto prieigos infrastruktūroje“, jos aprūpintos vaizdo, garso, grafine medžiaga, inžinerinius gebėjimus lavinančiais konstruktoriais, robotikos rinkiniais. Dalis bibliotekų ir pačios iki šio projekto buvo įsigijusios inovatyvių technologijų. Todėl gali jauniems žmonėms pasiūlyti įvairių užsiėmimų, tenkinančių jų poreikius. Bibliotekose vyksta robotikos, programavimo, filmavimo, fotografavimo užsiėmimai. Įveiklinant inovatyvias technologijas bibliotekų darbuotojai pritraukia jaunuosius vartotojus į bibliotekas.

Tačiau, vadovų pastebėjimu, naudodamos išmaniąsias technologijas, bibliotekos turi skatinti šią kartą domėtis knyga, didinti skaitymo motyvą. Bibliotekos neturėtų pirmenybę teikti technologijoms, bet turėtų išlaikyti pagrindinę savo funkciją – ugdyti skaitymo įpročius. Siekti, kad jaunas žmogus, atėjęs į išmaniųjų technologijų užsiėmimus, iš bibliotekos išeitų su knyga. Tai nėra lengva, nes reikia ieškoti naujų paslaugų formų. Todėl darbuotojai turi būti kvalifikuoti ir labai kūrybingi.

Vadovų nuomone, siekiant atliepti Y ir Z kartų poreikius, susiduriama su darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų problema. Bibliotekininkai neturi pakankamai žinių, kaip dirbti su jaunais žmonėmis. Inovatyvios technologijos jiems taip pat yra iššūkis. Vyresnieji bibliotekininkai nebeturi motyvacijos tobulinti kvalifikaciją, nebenori mokytis ir prisitaikyti. Todėl vadovams reikia ieškoti sprendimų, kaip spręsti problemą, nes akivaizdu, kad, norint pritraukti jauną vartotoją į biblioteką, nebeužtenka pasiūlyti knygą. Tik išmaniųjų technologijų pagalba galima sudominti jauną žmogų, o tuo gali užsiimti tik kvalifikuoti, išradingi ir motyvuoti darbuotojai.

Bibliotekų vadovai teigia, kad bibliotekos yra pasirengusios atliepti visuomenės poreikius siekiant keisti įvairių visuomenės grupių skaitymo įpročius ir didinant jų skaitymo motyvą. Bibliotekose organizuojami susitikimai su knygų autoriais, knygų šventės, įvairios terapijos, garsiniai skaitymai darželiuose, vykdomos skaitymo skatinimo akcijos tiek vaikams, tiek suaugusiems. Šios paslaugos randa savo vartotoją.

Vykdydamos veiklas, bibliotekos, vadovų teigimu, labai aktyviai bendradarbiauja su leidėjais, švietimo įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, Trečio amžiaus universitetais. Bibliotekų patalpose įsikūrę literatų klubai.

Bet tuo pačiu, vadovai išvelgia poreikį plėsti paslaugas skatinant gyventojus mokytis visą gyvenimą. Dalis vadovų daugiau dėmesio skirtų neįgaliųjų poreikiams, dalis – jaunimui. Informantai siūlo aktyvinti kraštotyrinę veiklą, organizuoti daugiau kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų, lietuvių kalbos raštingumo mokymų. Be literatų klubų bibliotekose galėtų veikti skaitymo, bibliografų, kraštotyrininkų klubai.

Tačiau vadovai pripažįsta, kad bibliotekos nesugeba užtikrinti, kad kuo daugiau gyventojų naudotųsi šiuolaikiškais paslaugomis. Bibliotekų erdvės ne visada pritaikytos atskirtoms gyventojų grupėms. Tačiau, apžvelgiant informantų pasisakymus, galima pastebėti, kad bibliotekos dar nesugeba pakankamai viešinti savo paslaugų. Darbuotojams trūksta žinių, kaip reklamuoti bibliotekų paslaugas, kaip pasiekti potencialų vartotoją.

### 3.3.3. Paslaugų plėtra panaudojant bibliotekų infrastruktūrą

Bibliotekose, atsižvelgiant į informacinių ir ryšių technologijų (IRT) rinkos pokyčius, turi atsirasti viešai prieinamų elektroninių priemonių įvairovė (ne tik kompiuteriai, bet ir mobiliosios aplikacijos, mobilieji įrenginiai, skaityklės ir pan.) bei jomis naudotis skirta naujausia taikomoji programinė įranga. Galima daryti prielaidą, kad skaitmeninis raštingumas lieka vienu iš svarbiausių šiuolaikinio raštingumo elementų, leidžiančių paversti žinojimą praktiniu instrumentu ir kūrybiškai jį taikyti įvairiais lygiais ir formomis. Tačiau, skaitmeninė gyventojų atskirtis dėl fizinių asmens galimybių yra viena iš socialinės atskirties priežasčių, kai dėl judėjimo, klausos, intelekto, regos negalios ir skaitymo sutrikimų yra sudėtinga pasiekti ir gebėti naudotis informacinėmis ir ryšių technologijomis. (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys, 2016)

Siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į viešųjų bibliotekų paslaugų plėtros galimybes panaudojant bibliotekų infrastruktūrą, tyrimo metu buvo prašoma išsakyti savo nuomonę apie bibliotekų išmaniųjų technologijų naudojimo strategines veiklos kryptis bei vaidmenį, tenkantį bibliotekoms aptarnaujant asmenis, turinčius specialiųjų poreikių. 3.3.3.1 lentelėje pateikiamos šios srities kategorijos ir jas detalizuojančios subkategorijos.

3.3.3.1.lentelė

#### Paslaugų plėtros galimybės panaudojant bibliotekų infrastruktūrą

Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų teiginiai
Išmaniųjų technologijų naudojimo strateginės veiklos kryptys	Paslaugų viešinimas	<...> skatinti bendruomenės narius aktyviai dalyvauti skaitmeninėje visuomenėje. (V1); <...> mažai populiarinama <...> (V2); <...> mūsų pareiga informuoti vartotoją <...> (V3); <...> virtualioji erdvė. Mes ją galim tobulinti, dar nesam išnaudoję savo galimybių <...> (V4).
	Mokymai vartotojams	<...> išmokyti vartotoją naudotis išmaniomis technologijomis <...> (V1); Reikėtų žmones mokyti naudotis duomenų bazėmis <...> (V2); <...> Jau vien kalbant apie elektroninį raštingumą <...> (V4); <...> dalyvaujam projekte, mokome naudotis. <...> Tai kaimė taip pat jau bus pažengę į priekį. <...> (V5).
	Mokymai darbuotojams	<...> stiprinti žinių ir intelektualinį potencialą. (V1); <...> darbuotojų minimaliai naudoja <...> (V2); <...> stiprinti e. paveldą. (V3).
Spec. poreikių turinčių asmenų poreikių tenkinimas	Žmogiškųjų išteklių kompetencijos	<...> trūksta žinių, kaip dirbti <...> (V1); Keletas darbuotojų siunčiami į mokymus <...> (V2); <...> neužtenka kompetencijų. (V3); <...> darbuotojai yra išklause ne vienus kursus, tie kurie dirba aptarnavimo srityje, kaip dirbti su įvairių negalią turinčiais,

Lentelės tęsinys 51 psl.

Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų teiginiai
		autistais. Turi išklausę pedagoginių žinių kursų bent 5-6 darbuotojai. <...> Iš darbuotojų reikalauja stiprybės ir kantrybės <...> (V4); <...> kad būtų pora darbuotojų, nors vienas darbuotojas, kuris galėtų dirbti su neįgaliaisiais skaitytojais. darbuotojam reikia ir įvairių kursų <...> paskirti vieną žmogų, kuris domėtusi, į kursus siųsti <...> (V5).
	Infrastruktūros pritaikymas	<...> nėra pakankamai aprūpinti specialiaja technine ir programine įrangomis <...> aptarnauja regėjimo negalią turinčius<...> infrastruktūra pritaikyta <...> filialuose tokios galimybės nėra. (V1); Turim liftą. Pritaikytas privažiavimas. (V2); Neužtenka įrangos <...> (V3); <...> Kas liečia techniką, įrangą turim, savo svetainę pritaikėm. Jau nekalbu apie fizinę infrastruktūrą: įvažiavimai ir kiti dalykai<...> (V4); Silpnaregiams tik turim, yra meno muzikos skaitykla <...> (V5).
	Bendradarbiavimas su įstaigomis, neįgaliųjų organizacijomis	Bendradarbiaujam su neįgaliųjų organizacijomis <...> (V1); Renginiai epizodiniai. (V3); <...> nemažai partnerysčių su neįgaliųjų organizacijomis <...> (V4); <...> bendradarbiaujam, neįgaliųjų draugija „Viltis“ <...> parodas su neįgaliaisiais darom, pristatom <...> (V5).

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip jau minėta 3.3.2 poskyryje, projekto „Gyventojų skatinimas išmaniai naudotis internetu atnaujintoje viešosios interneto prieigos infrastruktūroje“ metu bibliotekų infrastruktūra aprūpinta įvairiomis priemonėmis. Apžvelgiant informantų išsakytas mintis, galima teigti, kad bibliotekų vadovai mato dvi pagrindines išmaniųjų technologijų naudojimo strategines veiklos kryptis:

- mokymai vartotojams. Bibliotekos gali mokyti savo bendruomenės narius naudotis išmaniosiomis technologijomis. Supažindinti žmones su duomenų bazėmis ir skatinti jomis naudotis. Ugdyti kompiuterinį raštingumą tiek mieste, tiek kaime;
- mokymai darbuotojams. Vadovai teigia, kad bibliotekų darbuotojams dar patiems reikia tobulinti kompetencijas įveiklinant išmaniąsias technologijas. Bibliotekininkai patys dar mažai naudojami duomenų bazėmis, todėl neturi patirties populiarinti jas vartotojams.

Ir vėlgi, vadovai pripažįsta, kad reikia daugiau dėmesio paslaugų viešinimui, kad kuo daugiau žmonių sužinotų apie bibliotekų teikiamą paslaugą mokant gyventojus naudotis išmaniosiomis technologijomis.

Kalbėdami apie vaidmenį aptarnaujant asmenis, turinčius specialiųjų poreikių, vadovai teigia, kad aktyviai bendradarbiauja su negalią turinčių asmenų organizacijomis. Bibliotekose organizuojami renginiai, parodų pristatymai, kitos veiklos. Viešosiose bibliotekose (centrinėse) prieigos pritaikytos, įrengti privažiavimai, liftai ar keltuvai, bet filialuose judėjimo negalią turintys asmenys į biblioteką patekti negali, nes patalpos nepritaikytos.

Apžvelgiant vadovų pasisakymus apie programinę įrangą, galima daryti išvadą, kad ne visos bibliotekos gali tenkinti regėjimo ar klausos negalią turinčių asmenų skaitymo poreikius. Tik dalis bibliotekų turi programinę įrangą, garsines ar didesnio šrifto knygas, Brailio raštu parašytus kūrinius. Dar ne visų bibliotekų svetainės pritaikytos negalią turintiems žmonėms.

Direktorių teigimu, vis dar opi problema – bibliotekos darbuotojų kompetencijų trūkumas. Nors vadovai stengiasi rasti ar organizuoti mokymus bibliotekininkams, kad jie gebėtų dirbti su

asmenimis, turinčiais specialiųjų poreikių, bet žinių vis dar trūksta. Bibliotekose paprastai paskiriami aptarnavimo skyriuose dirbantys bibliotekininkai, kurie gilina žinias, bet kitų skyrių ar filialų darbuotojai kompetencijų neturi arba turi minimalias.

### 3.3.4. Viešųjų bibliotekų valdymo tobulinimas

Siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į viešųjų bibliotekų valdymo tobulinimą, tyrimo metu buvo prašoma išsakyti savo nuomonę apie bibliotekų veiklos planavimo ir įgyvendinimo tobulinimo, struktūros optimizavimo veiklas, bendradarbiavimo stiprinimo, vadovų lyderystės, permainų valdymo iššūkius, žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų aprūpinimą ilgalaikėje perspektyvoje. 3.3.4.1 lentelėje pateikiamos šios srities kategorijos ir jas detalizuojančios subkategorijos.

3.3.4.1 lentelė

#### Bibliotekų valdymas grindžiant jį veiksmingu ir efektyviu veiklų įgyvendinimu, sistemingu darbuotojų kompetencijų tobulinimu

Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų teiginiai
Veiklos planavimo, įgyvendinimo, struktūros optimizavimo pokyčiai	Strategijos rengimas	<...> kryptingai tobulina savo strategijas <...> (V1); Strateginį planą turi kurti ne samdyti asmenys <...> (V3); <...> turim planuoti savo veiklą, savo išteklius. Turėti viziją <...> (V4); <...> Kuo tolyn, tuo daugyn tų įvairių darbų. <...> Turim būti komandą <...> (V5).
	Struktūros pokyčiai	<...> svarbu koreguoti struktūrą <...> (V1); <...> struktūra turi būti peržiūrima <...> Struktūrinių pertvarkų reikia nevengti <...> (V2); <...> drąsiai keisti struktūrą <...> (V3); <...> Jeigu pasižiūrėti funkciškai, funkcijos tikrai yra persipynusios <...> Struktūros išsilieja <...> (V4); <...> Pas mus buvo optimizavimas ir daugiau nebėra ką optimizuot <...> (V5).
Iššūkiai bibliotekų vadovams	Konkurencija	<...> komunikacija konkuruojant tarp kultūros įstaigų <...> (V1); Konkurencija su kitomis kultūros įstaigomis <...> (V3); <...> bibliotekos mes buvom partneriai <...> tapom lyg konkurentai <...> (V4).
	Bibliotekų bendradarbiavimas	<...> orientuotis į bendradarbiavimą su kitomis LT bibliotekomis <...> (V1); Bibliotekos negali būti užsidariusios <...> bendrauti su politikais <...> (V3); <...> Svarbu bendradarbiauti, išnaudojant kitų potencialą, leidžiant išnaudoti savo potencialą. Daug darbų galim padaryti bendrų. Yra tokių bandymų. Iš mūsų tokios iniciatyvos dar nebuvo <...> (V4); <...> turim bendradarbiauti vieni su kitais <...> kartu kelios bibliotekos rašyti kokį projektą <...> (V5).
	Finansavimas	Ribotos lėšos <...> (V1); <...> darbuotojų kvalifikacijos kėlimas <...> įstaiga savo biudžete yra neįgali <...> (V2).
	Tarptautinė partnerystė	<...> orientuotis į bendradarbiavimą su užsienio bibliotekomis (V1); Svarbi užsienio partnerystė <...> dalyvauti tarptautinėse programose <...> (V3); <...> kilo mintis: su viena Latvijos biblioteka <...> (V5).

Lentelės tęsinys 53 psl.

Reikšminės kategorijos	Subkategorijos	Informantų teiginiai
Žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų užtikrinimas	Darbuotojų išsilavinimas	bibliotekininkų neberuošia<...> (V2); Neliko bibliotekininko profesijos <...> turim pedagogus, psichologus, kompiuteristus, kultūros vadybininkus <...> (V3); <...> Sunkiausiai pokyčiams pasiduodantys specialistai yra mūsų bibliotekininkai specialistai. Jei tai bus pedagogas, vadybininkas, socialinis darbuotojas, jis žymiai greičiau susiorientuos, susimotyvuos link savo įstaigos strategijos. Bibliotekininko niekada nesamdysiu. <...> Aš esu kategoriškai prieš, kad bibliotekininko profesija sugrįžtų <...> (V4); <...> Bibliotekininkystės, bibliografijos nedėsto universitetas. Labai tikiuosi, kad kada nors bibliotekininkystė, bibliografija bus atgaivinta. <...> Bibliotekininkas turi būti išsilavinęs. Reikia įvairių specialistų <...> (V5).
	Darbuotojų kvalifikacija	Reikia sukurti šiuolaikinę bibliotekų specialistų kvalifikacijos tobulinimo vieningą sistemą <...> Finansinių galimybių ribojimas <...> nėra galimybės kelti kvalifikaciją tarptautiniu lygiu. (V1); <...> teks persikvalifikuoti ar įgyti kompetencijas <...>(V2); <...> reikia ruošti specialistus arba organizuoti mokymus<...> (V3).
Reikalingi politiniai sprendimai	LR lygmeniu	<...> papildomos lėšos knygų įsigijimui. <...> Bibliotekininkų profesijos įgijimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimo klausimas <...> (V1); Kadencijų vadovams išplėtimas <...> (V2); <...> sprendimas dėl bibliotekininkų profesijos <...> (V3); Tie sprendimai turėtų būti susiję su netrukdytu <...> (V4); <...> Bibliotekininko profesiją sugrąžinti. Regioninę politiką peržiūrėti <...> (V5).
	Savivaldybės lygmeniu	<...>valdžios požiūris į bibliotekų reikalingumą. Finansavimas <...> (V1); <...> inicijuoti vadovų kadencijų išplėtimui <...> skirti lėšų kultūrinei veiklai, inovacijoms. (V2);Prie trečio amžiaus universiteto galėtų atsirasti mokymai <...> formuojamas valdžios požiūris į bibliotekininką <...> (V3); Atsiranda poreikis optimizuotis. Tuo lygmeniu reikėtų sprendimų. Bet biblioteka labai susijusi su politikais. Politikai elgiasi gana atsargiai <...> (V4); <...> skirti daugiau lėšų <...> (V5).

Pastaba: informantų kalba netaisyta.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Vadovų atsakymuose apie veiklos planavimo ir įgyvendinimo tobulinimą išvengiama vieninga nuomonė, kad svarbu planuoti metinę veiklą. Nors kai kurie vadovai pasisako apie veiklos planavimo ir įgyvendinimo dokumentų dideles apimtis, perteklinę informaciją ir vieningos sistemos nebuvimą. Tačiau informantai išvengia strateginio planavimo būtinybę, nes bibliotekų veikla ir paslaugos plečiasi. Rengiant strateginius planus turi dalyvauti bibliotekų komandos ir kartu kurti bibliotekos viziją.

Didžioji dauguma vadovų pripažįsta, kad laikui bėgant keičiasi bibliotekos vaidmuo, jos paskirtis ir funkcijos. Keičiantis bibliotekoms ir vartotojams jas vertinant skirtingais tikslais, bibliotekos aktyviai plečia savo, kaip bendruomenės informacijos, socialinių, kultūros ar laisvalaikio centrų, veiklą. Todėl keičiantis bibliotekos paskirčiai turi būti koreguojama ir bibliotekos struktūra. Jei prieš dvidešimt metų biblioteka buvo tik knygų išdavimo vieta, tai užteko, kad dirbtų tik bibliotekininkai. Šiuolaikinei bibliotekai bibliotekininkų nebeužtenka, reikia ir kultūros vadybininkų, ir pedagogų, ir informacinių technologijų specialistų ir t. t. Todėl dauguma vadovų teigia, kad reikia drąsiai keisti, optimizuoti struktūrą, kas kelis metus peržiūrėti ir vėl koreguoti. Be abejo, labai svarbi komunikacija su darbuotojais peržiūrint pareigybes ir kartu priimant sprendimus. Tik vienas vadovas kategoriškai pasisakė prieš struktūros optimizavimą.

Pasisakymuose apie iššūkius bibliotekų vadovams, galima išskirti šias kryptis:

- *konkurencija*. Apibendrinant vadovų nuomonę, galima teigti, kad konkurenciją informantai įžvelgia dviem kryptim: konkurencija tarp kultūros įstaigų ir konkurencija tarp Lietuvos bibliotekų. Konkurencija tarp kultūros įstaigų (bibliotekų, muziejų, kultūros centrų) pastebima, nes pastaruoju metu labai dubliuojamos paslaugos: renginių organizavimas, parodų pristatymai, knygų pristatymai, edukaciniai užsiėmimai. Todėl būtina kultūros įstaigų komunikacija savivaldybės lygmeniu, kad būtų numatyta bendra veiklos strategija. Konkurencija gali būti ir naudinga, nes tokiu būdu paslaugų kokybė gerėja. Pastebima konkurencija ir tarp bibliotekų. Seniau buvusios partnerėmis, dabar tampa konkurentėmis, kuri pirma sukurs naują, inovatyvią paslaugą;
- *bendradarbiavimas* su kitomis Lietuvos bibliotekomis. Vadovų nuomone, bendradarbiavimas labai svarbus, nes kartu dirbant galima vykdyti aktyvesnę projektinę veiklą, dalintis gerąja patirtimi, pasinaudoti kitų paslaugomis, nekuriant ir nedubliuojant savo bibliotekoje;
- *tarptautinė partnerystė* labai naudinga bibliotekų bendruomenėms. Dalyvavimas tarptautinėse programose suteikia galimybę bibliotekų darbuotojams ne tik keliauti, aplankyti užsienio bibliotekas, pasisemti patirties ir ja pasidalinti, bet kelti motyvaciją darbui, susipažinti su naujais žmonėmis, tobulinti užsienio kalbų gebėjimus. Dalyvavimas tarptautiniuose projektuose leidžia viešinti bibliotekos paslaugas ir gerąją patirtį ne tik savivaldybės, Lietuvos, bet ir tarptautiniu lygmeniu;
- *finansavimas* vis dar išlieka iššūkiu bibliotekų vadovams. Ribotas biudžetas trukdo skatinti darbuotojus, atnaujinti infrastruktūrą. Lėšų trūkumas knygoms įsigyti neleidžia patenkinti skaitytojų poreikių. Tik per projektinę veiklą gaunamos lėšos renginių, edukacinių užsiėmimų organizavimui verčia sugaišti daug laiko rengiant paraiškas, o kartais nukenčia ir paslaugų kokybė negavus pilno finansavimo.

Labiausiai vadovų nuomonės išsiskyrė vertinant bibliotekų apsirūpinimą žmogiškais ištekliais ir kompetencijomis. Dalis vadovų pasisakė už tai, kad Lietuvos universitetuose vėl būtų rengiamos programos bibliotekininko specialybei įgyti. Bibliotekos darbuotojas, aptarnaujantis skaitytojus, privalo išmanyti bibliotekininkystės pagrindus. Kiti vadovai teigia, kad šiuolaikinėje bibliotekoje gali dirbti įvairių sričių specialistai, jiems nereikalingas bibliotekinis išsilavinimas. Bibliotekose puikiai pritampa pedagogai, psichologai, kultūros vadybininkai. Kompromisu tarp šių dviejų nuomonių galėtų būti organizuojami perkvalifikavimo kursai kitų sričių specialistams, kurių metu įgytų žinių apie bibliotekininkystės pagrindus ir greičiau įsitrauktų į bibliotekos veiklą.

Visais pasisakytais klausimais vadovai pastebi politinių sprendimų reikalingumą tie valstybės, tiek savivaldybių lygiu. Pirmas – bibliotekininko profesijos ar kompetencijų įgijimas, antras – kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimas, trečias – papildomas finansavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad ateityje vadovai susidurs su įvairiais iššūkiiais ir tik stiprūs vadovai lyderiai, dirbdami kartu su komanda, gebės juos įveikti.

### 3.3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad didžiausia bibliotekų teikiama nauda vartotojams yra knygų skolinimas. Bibliotekų teikiamų paslaugų platus spektras ne tik naudingas, bet ir keičia šiuolaikinės bibliotekos paskirtį, nes jos tampa laisvalaikio centrais, kur bendruomenės nariai gali ne tik pasiimti knygą ar paskaityti periodinius leidinius, dalyvauti mokymuose, edukaciniuose užsiėmimuose, naudotis nemokamo interneto paslaugomis, bet ir susitikti, pabendrauti, turiningai praleisti laiką.

Bibliotekos pastaruoju metu vis labiau pradeda skirtis, jų paslaugos plečiasi ir kiekvienos bibliotekos vartotojai atranda išskirtines paslaugas, būdingas tik jų lankomai bibliotekai.

Išskirtinumą sąlygoja dvi priežastys: aplinkos ir infrastruktūros įtaka (vieta, kurioje pastatyta ar įkurta biblioteka, atnaujinta po renovacijos bibliotekų infrastruktūra suteikia galimybę darbuotojams kurti išskirtines paslaugas) bei žmogiškųjų išteklių įtaka išskirtinumui. Kad ir kokioje ypatingoje vietoje būtų įsikūrusi biblioteka ar išvystyta jos infrastruktūra, tam, kad galėtų mokyti programavimo pagrindų, organizuoti edukacinius užsiėmimus, konsultuoti mokantis užsienio kalbų, bibliotekos darbuotojai turi būti įgiję atitinkamą išsilavinimą, arba išklaušę nemažai kursų. Daugiausiai kūrybiškumo reikalauja lėlių teatro ar leidybinės veiklos organizavimas, bet šios paslaugos taip pat reikalauja išmanymo. Bibliotekos darbuotojų idėjos ir kompetencija leidžia teikti išskirtines, inovatyvias paslaugas vartotojams.

Bibliotekų darbuotojai aktyviai įsitraukia į įvairių visuomenės grupių neformalųjį švietimą. Organizuojami mokymai, edukaciniai užsiėmimai, skaitymo skatinimo akcijos, vykdomos kultūros paso programos. Neformalusis švietimas vykdomas tiek vaikams, tiek suaugusiems. Minimios neformaliojo švietimo paslaugos asmenims, turintiems negalią. Didelė dalis neformaliojo švietimo paslaugų teikiama vykdant projektinę veiklą. Išbandomos sritys, kuriose būtų mažiausia konkurencija. Numatomas paslaugų plėtros poreikis ir atskiroms tikslinėms grupėms.

Bibliotekos įsitraukia į Y ir Z kartų ugdymą. Todėl gali jauniems žmonėms pasiūlyti įvairių užsiėmimų, tenkinančių jų poreikius. Bibliotekose vyksta robotikos, programavimo, filmavimo, fotografavimo užsiėmimai. Įveiklinant inovatyvias technologijas bibliotekų darbuotojai pritraukia jaunuosius vartotojus į bibliotekas. Tačiau, bibliotekos, naudodamos išmaniąsias technologijas, turi skatinti šią kartą domėtis knyga, didinti skaitymo motyvaciją. Bibliotekos neturėtų pirmenybę teikti technologijoms, bet turėtų išlaikyti pagrindinę savo funkciją – ugdyti skaitymo įpročius.

Bibliotekos yra pasirengusios atliepti visuomenės poreikius siekiant keisti įvairių visuomenės grupių skaitymo įpročius ir didinant jų skaitymo motyvaciją. Bibliotekose organizuojami susitikimai su knygų autoriais, knygų šventės, įvairios terapijos, garsiniai skaitymai darželiuose, vykdomos skaitymo skatinimo akcijos tiek vaikams, tiek suaugusiems. Šios paslaugos randa savo vartotoją.

Pagrindinė išmaniųjų technologijų naudojimo strateginė veiklos kryptis – mokymai vartotojams. Bibliotekos gali mokyti savo bendruomenės narius naudotis išmaniosiomis technologijomis. Supažindinti žmones su duomenų bazėmis ir skatinti jomis naudotis. Ugdyti kompiuterinį raštingumą tiek mieste, tiek kaime.

Vykdydamos veiklas, bibliotekos labai aktyviai bendradarbiauja su leidėjais, švietimo įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, Trečio amžiaus universitetais. Bibliotekų patalpose įsikūrę literatų klubai. Aktyviai bendradarbiaujama su negalią turinčių asmenų organizacijomis. Šiems asmenims organizuojami renginiai, parodų pristatymai, kitos veiklos.

Viešosiose bibliotekose (centrinėse) prieigos pritaikytos, įrengti privažiavimai, liftai ar keltuvai, bet filialuose judėjimo negalią turintys asmenys į biblioteką patekti negali, nes patalpos nepritaikytos. Ne visos bibliotekos gali tenkinti regėjimo ar klausos negalią turinčių asmenų skaitymo poreikius. Tik dalis bibliotekų turi programinę įrangą, garsines ar didesnio šrifto knygas, Brailio raštu parašytus kūrinius. Dar ne visų bibliotekų svetainės pritaikytos negalią turintiems žmonėms.

Vadovai pripažįsta, kad bibliotekos nesugeba užtikrinti, kad kuo daugiau gyventojų naudotųsi šiuolaikiškais paslaugomis. Bibliotekų erdvės ne visada pritaikytos atskirtoms gyventojų grupėms. Bet svarbiausia, kad bibliotekos dar nesugeba pakankamai viešinti savo paslaugų. Darbuotojams trūksta žinių, kaip reklamuoti bibliotekų paslaugas, kaip pasiekti potencialų vartotoją.

Bibliotekos tobulina esamas paslaugas, paklausias vartotojams, planuoja naujų paslaugų diegimą pagal savo galimybes (tiek finansines, tiek žmogiškųjų išteklių). Tačiau, apžvelgiant paslaugų valdymą, galima teigti, kad tiriamąją veiklą bibliotekoms reikia tobulinti. Bibliotekos atlieka tam tikrus vartotojų nuomonės tyrimus apie teikiamas paslaugas, vartotojų poreikius. Nors bibliotekos teikia daugybę paslaugų, bet tiria tik atskiras paslaugas. Todėl dažnai grįžtamojo ryšio nesulaukia.



Dalis bibliotekų pasitelkia kitų tyrėjų paslaugas, dažniausiai, studentų. Bet tiriamoji veikla turėtų būti prioritetinė paslaugų valdyme. Vartotojų tyrimai gali suteikti naudingos informacijos, kokios paslaugos patraukliausios ir kokių paslaugų vartotojas norėtų, kad patenkintų savo poreikius.

Nors vadovai stengiasi rasti ar organizuoti mokymus bibliotekininkams, kad jie gebėtų dirbti su jaunais žmonėmis ar asmenimis, turinčiais specialiųjų poreikių, bet žinių vis dar trūksta. Bibliotekų darbuotojams reikia tobulinti kompetencijas įveiklinant išmaniąsias technologijas. Bibliotekininkai patys dar mažai naudojami duomenų bazėmis, todėl neturi patirties populiarinti jas vartotojams.

Bibliotekose vyrauja dalyvaujantis valdymas. Bibliotekų veikla ir paslaugos plečiasi. Rengiant strateginius planus, planuojant paslaugų tobulinimą ir naujų diegimą, dalyvauja bibliotekų komandos ir kartu kuria bibliotekos viziją.

Labiausiai vadovų nuomonės išsiskiria vertinant bibliotekų apsirūpinimą žmogiškais ištekliais ir kompetencijomis. Dalis vadovų pasisako už tai, kad Lietuvos universitetuose vėl būtų rengiamos programos bibliotekininko specialybei įgyti. Bibliotekos darbuotojas, aptarnaujantis skaitytojus, privalo išmanyti bibliotekininkystės pagrindus. Kiti vadovai teigia, kad šiuolaikinėje bibliotekoje gali dirbti įvairių sričių specialistai, jiems nereikalingas bibliotekinis išsilavinimas. Bibliotekose puikiai pritampa pedagogai, psichologai, kultūros vadybininkai. Kompromisu tarp šių dviejų nuomonių galėtų būti organizuojami perkvalifikavimo kursai kitų sričių specialistams, kurių metu įgytų žinių apie bibliotekininkystės pagrindus ir greičiau įsitrauktų į bibliotekos veiklą.

Bibliotekų vadovai ateityje neišvengiamai susidurs su iššūkiais, kuriuos turės įveikti. Reikės priimti sprendimus dėl struktūros optimizavimo ir koregavimo. Reikės įveikti iššūkius dėl konkurencijos tarp kultūros įstaigų, tarp savivaldybių viešųjų bibliotekų. Ieškoti galimybių sukurti bendradarbiavimo santykius su kitomis LT bibliotekomis ar užsienio bibliotekomis. Finansavimas vis dar išlieka iššūkiu bibliotekų vadovams. Ribotas biudžetas trukdo skatinti darbuotojus, atnaujinti infrastruktūrą. Lėšų trūkumas knygoms įsigyti neleidžia patenkinti skaitytojų poreikių. Tik per projekcinę veiklą gaunamos lėšos renginių, edukacinių užsiėmimų organizavimui verčia sugaišti daug laiko rengiant paraiškas, o kartais nukenčia ir paslaugų kokybę negavus pilno finansavimo.

Vadovai pastebi politinių sprendimų reikalingumą tie valstybės, tiek savivaldybių lygiu. Pirmas – bibliotekininko profesijos ar kompetencijų įgijimas, antras – kvalifikacijos tobulinimo sistemos sukūrimas, trečias – papildomas finansavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad, laikui bėgant keičiasi bibliotekos vaidmuo, jos paskirtis ir funkcijos. Keičiantis bibliotekoms ir vartotojams jas vertinant skirtingais tikslais, bibliotekos aktyviai plečia savo, kaip bendruomenės informacijos, socialinių, kultūros ar laisvalaikio centrų, veiklą. Todėl, keičiantis bibliotekos paskirčiai, būtina planuoti paslaugų tobulinimą, plėtrą, vykdyti kryptingą paslaugų viešinimą ir tyrimą bei tobulinti darbuotojų kvalifikaciją. Ateityje vadovai susidurs su įvairiais iššūkiais ir tik stiprūs vadovai lyderiai, dirbdami kartu su komanda, gebės juos įveikti.

## IŠVADOS

Mokslinės literatūros bei teisės aktų analizė padėjo apibendrinti viešųjų bibliotekų paskirtį, funkcijas, valdymą ir paslaugų plėtrą.

- Bet kuri viešojo sektoriaus organizacija, teikianti paslaugas piliečiams, vaidina svarbų vaidmenį kuriant šalies vertę. Teikiant kokybiškas paslaugas ir kuriant viešąsias gėrybes, užtikrinama konkurencinga plėtra ir apskrities augimas.
- Laikui bėgant keičiasi bibliotekos vaidmuo, jos paskirtis ir funkcijos.
- Keičiantis bibliotekoms ir skirtingiems vartotojams jas vertinant skirtingais tikslais, bibliotekos aktyviai plečia savo, kaip bendruomenės informacijos, socialinių, kultūros ar integruojančių visus šiuos aspektus centrų veiklą.
- Šiandienos viešoji biblioteka suprantama kaip daugialypė švietimo, laisvalaikio, kultūros, informacijos ir rekreacijos institucija bendruomenėje.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ir organizacinių sprendimų tendencijas:

- Dvidešimt pirmo amžiaus biblioteka nebėra tik knygų saugykla, o visas išteklių, informacijos šaltinių bei paslaugų rinkinys. Biblioteką radikaliai pakeitė skaitmeninių informacijos technologijų plėtra.
- Šiuolaikinis bibliotekininkas nebėra tik knygų žinovas, bet ir informacijos vadybininkas, konsultantas, kuris turi žinoti kaip pasiekti reikiamą informaciją, kaip ją pateikti vartotojams, gebėti vertinti elektroninius išteklius bei paslaugas.
- Bibliotekos, planuodamos paslaugas, turi žinoti vartotojų poreikius. Tik į vartotoją orientuotu požiūriu galima rasti alternatyvių naudojimosi biblioteka būdų.
- Organizacinė bibliotekų struktūra ir valdymas vis labiau priklauso nuo aplinkybių ir situacijos. Valdymo procesas turėtų būti paremtas dalyvavimu, bibliotekos darbuotojai įtraukti į sprendimo priėmimą, kad bibliotekos papajėgtų konkuruoti su kultūros įstaigomis, kitomis organizacijomis, bendruomenėmis ir efektyviai valdytų pokyčius.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė viešųjų bibliotekų vartotojų pasitenkinimą paslaugomis bei teikiamų paslaugų įvairovę:

- Pagrindinės bibliotekos paslaugų vartotojos yra vidutinio amžiaus moterys, turinčios išsilavinimą, dirbančios arba pensininkės. Patenkintos teikiamomis bibliotekos paslaugomis, priemonėmis bei aptarnavimu. Dažniausiai bibliotekoje apsilankančios kartą per keletą savaičių arba kartą per mėnesį, bei ketinančios ir toliau lankytis bibliotekoje, bibliotekos paslaugas ir edukacinius užsiėmimus rekomenduojančios kitiems.
- Didžioji dalis vartotojų (91 proc.) yra patenkinti knygų pasiūla. Žemesnis periodinių leidinių pasiūlos vertinimas įpareigoja bibliotekas ieškoti galimybių įsigyti daugiau ir įvairesnių periodinių leidinių.
- Renginių organizavimu, konsultacijomis ir elektroninėmis paslaugomis nėra patenkinti penktadalis vartotojų. Galima manyti, kad dalis vartotojų nežino apie teikiamas paslaugas ir jomis nesinaudoja.
- Pagrindinė paslauga ir didžiausia bibliotekų teikiama nauda vartotojams yra knygų skolinimas.
- Šiuolaikinės bibliotekos paslaugos, diegiant naujas technologijas, kuriant edukacijas, organizuojant mokymus, vaizdo konferencijas, yra orientuotos į visų amžiaus grupių poreikius:
  - Bibliotekų darbuotojai aktyviai įsitraukia į neformalųjį švietimą. Organizuojami mokymai, edukaciniais užsiėmimai, skaitymo skatinimo akcijos, vykdomos kultūros paso programos.

- Bibliotekos įsitraukia į Y ir Z kartų ugdymą. Todėl gali jauniems žmonėms pasiūlyti įvairių užsiėmimų, tenkinančių jų poreikius. Bibliotekose vyksta robotikos, programavimo, filmavimo, fotografavimo užsiėmimai. Tačiau, naudodamos išmaniąsias technologijas, bibliotekos, turi skatinti šią kartą domėtis knyga, didinti skaitymo motyvaciją. Bibliotekos neturėtų pirmenybę teikti technologijoms, bet turėtų išlaikyti pagrindinę savo funkciją – ugdyti skaitymo įpročius.
- Bibliotekos yra pasirengusios atliepti visuomenės poreikius siekiant keisti skaitymo įpročius ir didinant jų skaitymo motyvaciją. Organizuojami susitikimai su knygų autoriais, knygų šventės, įvairios terapijos, garsiniai skaitymai darželiuose, vykdomos skaitymo skatinimo akcijos.
- Kompiuterinio raštingumo mokymai tiek pradedantiems, tiek pažengusiems vartotojams, kuriuos organizuoja bibliotekininkai, duoda bibliotekoms pridėtinę vertę. Vidutinio ir vyresnio amžiaus žmonės naudojami nemokama galimybe įgyti ar patobulinti savo kompiuterinius įgūdžius. O bibliotekoms talkinantys jauni savanoriai turi galimybę save realizuoti naujoje veikloje.
- Vykdydamos veiklas, bibliotekos labai aktyviai bendradarbiauja su leidėjais, švietimo įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, Trečio amžiaus universitetais. Bibliotekų patalpose įsikūrę literatų klubai. Aktyviai bendradarbiaujama su negalią turinčių asmenų organizacijomis. Šiems asmenims organizuojami renginiai, parodų pristatymai, kitos veiklos.
- Paslaugos plečiasi ir kiekvienos bibliotekos vartotojai atranda išskirtines paslaugas, būdingas tik jų lankomai bibliotekai. Išskirtinumą sąlygoja dvi priežastys: aplinkos ir infrastruktūros bei žmogiškųjų išteklių įtaka.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė prioritėtines tiriamų bibliotekų veiklos kryptis bei leido identifikuoti bendras viso tiriamo bibliotekų segmento paslaugų plėtros galimybes:

- Svarbi veiklos kryptis – paslaugų viešinimas. Bibliotekos nesugeba užtikrinti, kad kuo daugiau gyventojų naudotųsi šiuolaikiškais paslaugomis. Darbuotojams trūksta žinių, kaip reklamuoti bibliotekų paslaugas, kaip pasiekti potencialų vartotoją.
- Bibliotekos tobulina esamas paslaugas, paklausias vartotojams, planuoja naujų paslaugų diegimą. Tačiau tiriamąją veiklą reikia aktyvinti ir tobulinti. Bibliotekos atlieka tam tikrus vartotojų nuomonės tyrimus apie teikiamas paslaugas, vartotojų poreikius. Nors bibliotekos teikia daugybę paslaugų, tačiau tiria tik atskiras paslaugas. Būtinis potencialių vartotojų, atskirų tikslinių grupių apklausos.
- Bibliotekininkams organizuojami kvalifikacijos tobulinimo mokymai, kad gebėtų dirbti su atskiromis tikslinėmis grupėmis, bet žinių vis dar trūksta. Bibliotekų darbuotojams reikia tobulinti kompetencijas įveiklinant išmaniąsias technologijas. Bibliotekininkai patys dar mažai naudojami duomenų bazėmis, todėl neturi patirties populiarinti jas vartotojams. Vartotojų aptarnavimo, konfliktų sprendimo, etiketo ir kiti mokymai leistų išlaikyti aukštą vartotojus aptarnaujančių darbuotojų profesionalumą, didintų vartotojo pasitikėjimą bibliotekininku, tuo pačiu keltų ir bibliotekininko prestižą visuomenėje.
- Reikia gerinti bibliotekų infrastruktūrą, labiau pritaikyti ją asmenims, turintiems specialiųjų poreikių. Viešosiose bibliotekose (centrinėse) prieigos pritaikytos, įrengti privažiavimai, liftai ar keltuvai, bet filialuose judėjimo negalią turintys asmenys į biblioteką patekti negali, nes patalpos nepritaikytos. Ne visos bibliotekos gali tenkinti regėjimo ar klausos negalią turinčių asmenų skaitymo poreikius. Tik dalis bibliotekų turi programinę įrangą, garsines ar didesnio šrifto knygas, Brailio raštu parašytus kūrinius. Dar ne visų bibliotekų svetainės pritaikytos negalią turintiems žmonėms.
- Svarbi išmaniųjų technologijų naudojimo veiklos kryptis – mokymai vartotojams. Bibliotekos gali mokyti savo bendruomenės narius naudotis išmaniosiomis technologijomis. Supažindinti

vartotojus su duomenų bazėmis ir skatinti jomis naudotis. Ugdyti kompiuterinį raštingumą tiek mieste, tiek kaime.

- Reikalingas aktyvesnis bendradarbiavimas su kitomis Lietuvos bibliotekomis. Bendra veikla leidžia vykdyti aktyvesnę projektinę veiklą, dalintis gerąja patirtimi, pasinaudoti kitų paslaugomis, nekuriant ir nedubliuojant savo bibliotekoje.
- Aktyvi tarptautinė partnerystė gali būti naudinga bibliotekų bendruomenėms. Dalyvavimas tarptautinėse programose suteikia galimybę bibliotekų darbuotojams aplankyti užsienio bibliotekas, pasisemti patirties ir ją pasidalinti, bet kelti motyvaciją darbui, susipažinti su naujais žmonėmis, tobulinti užsienio kalbų gebėjimus. Dalyvavimas tarptautiniuose projektuose leidžia viešinti bibliotekos paslaugas ir gerąją patirtį ne tik savivaldybės, Lietuvos, bet ir tarptautiniu lygmeniu.
- Finansavimas vis dar išlieka iššūkiu bibliotekų vadovams. Būtina ieškoti galimybių papildomam finansavimui, nes ribotas biudžetas trukdo skatinti darbuotojus, atnaujinti infrastruktūrą. Lėšų trūkumas knygoms ir periodiniams leidiniams įsigyti neleidžia patenkinti skaitytojų poreikių.

## **REKOMENDACIJOS**

Atlikus teorinę viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo analizę ir palyginus ją su empirinio tyrimo rezultatais, galima teikti rekomendacijas:

### **Lietuvos Respublikos kultūros ministerijai:**

1. Sukurti Lietuvos bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo sistemą.
2. Priimti sprendimą dėl bibliotekininko specialybės. Skatinti Lietuvos universitetus rengti programas bibliotekininko specialybei įgyti arba organizuoti perkvalifikavimo kursus kitų sričių specialistams, kad jie įgytų žinių apie bibliotekininkystę.
3. Įpareigoti Lietuvos nacionalinę Martyno Mažvydo nacionalinę biblioteką, apskričių viešąsias bibliotekas parengti metodines rekomendacijas bibliotekoms vykdant įvairiapusę tiriamąją veiklą.
4. Didinti finansavimą viešosioms bibliotekoms leidinių įsigijimui.

### **Viešosioms bibliotekoms:**

1. Bendradarbiaujant su regiono apskričių viešosiomis bibliotekomis, švietimo centrais tobulinti darbuotojų kompetencijas naudojant išmaniąsias technologijas, dirbant su atskiromis vartotojų tikslinėmis grupėmis (vaikais, jaunimu, specialiųjų poreikių turinčiais asmenimis ir t.t.).
2. Ieškoti galimybių kuo įvairesnėmis priemonėmis viešinti bibliotekų paslaugas, kad informacija pasiektų potencialius vartotojus.
3. Aktyvinti bibliotekos tiriamąją veiklą siekiant išsiaiškinti atskirų tikslinių grupių vartotojų poreikius ir vertinant teikiamas paslaugas.
4. Gerinti bibliotekų infrastruktūrą, pritaikyti ją asmenims, turintiems specialiųjų poreikių. Aktyvinti knygų pristatymą į namus (knygnešystę) vartotojams, negalintiems pasiekti bibliotekos.
5. Skatinti bibliotekos darbuotojus aktyviai bendradarbiauti su Lietuvos ir užsienio bibliotekomis: dalintis patirtimi, vykdyti projektinę veiklą.

## LITERATŪRA

1. Badulescu, A. & Bucur, C. A. (2012). Public Services And The Euro-Regional Cooperation. *Annals of Faculty Of Economics*, 1(1), 487-492.
2. Bell, S. J. (2019). Leading the Library that Leads the Way in Innovation. [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: <https://www.libraryjournal.com/?detailStory=Leading-the-Library-That-Leads-the-Way-in-Innovation-Leading-from-the-Library>.
3. Bell, S. J. (2016). Wikipedia: From Academic Pariah to Campus Learning Partner. *Library Issues* 36(5), 1-4.
4. Bell, S. J. ed. (2015). *Crucible Moments: Inspiring Library Leadership*. Santa Barbara, California : Mission Bell Media.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda : S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
6. Brazienė, R., Merkys, G. (2015). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 14 (1), p. 103–114.
7. Bibliotekų darbuotojų ir kitų suinteresuotų grupių atstovų tyrimas. (2016). Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. [Žiūrėta 2020-01-16]. Prieiga per internetą: [file:///F:/bp2\\_kokyb\\_bibliotekininkai\\_vadovai\\_partneriai\\_savivaldybiu\\_atstovai\\_suitersuota\\_tg.pdf](file:///F:/bp2_kokyb_bibliotekininkai_vadovai_partneriai_savivaldybiu_atstovai_suitersuota_tg.pdf).
8. Bryson, J. (2001). Measuring the Performance of Libraries in the Knowledge Economy and Society. *Australian Academic & Research Libraries*, 32 (4). [Žiūrėta 2019-12-08]. Prieiga per internetą: <http://www.alia.org.au/publishing/aarl/32.4/full.text/bryson.html>.
9. Butkevičienė, E., Vaicekuskaitė, A. (2010). *Antrinė kiekybinių duomenų analizė*. [Žiūrėta 2020-03-18]. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/files/mokymai/kiek2/Antrine\\_kiekybiniu\\_duomenu\\_analize\\_20111111.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/kiek2/Antrine_kiekybiniu_duomenu_analize_20111111.pdf).
10. Diefenbach, T. (2009). New Public Management in public sector organizations: the dark side of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*. 87(4), 892 - 909 [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/227803540\\_New\\_Public\\_Management\\_in\\_public\\_sector\\_organizations\\_the\\_dark\\_side\\_of\\_managerialistic\\_'enlightenment'](https://www.researchgate.net/publication/227803540_New_Public_Management_in_public_sector_organizations_the_dark_side_of_managerialistic_'enlightenment').
11. Fägărășan, C. (2015). *Library Management: an Overview of Its Past, Present, and Future*. [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/32-Article%20Text-152-1-10-20170926%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/32-Article%20Text-152-1-10-20170926%20(1).pdf).
12. Future Libraries. (2015). Arup universiteto atskaita. [Žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per internetą: <http://www.dosdoce.com/wp-content/uploads/2016/02/Las-bibliotecas-del-futuro.pdf>.
13. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S., (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vadovėlis. MRU. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
14. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. MRU. Vilnius: Valstybės įmonė Registrų centras.
15. George, R., Massey, A., King., A., Roddis, Ed. (2019). *A new mindset for public sector leadership*. [Žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per internetą: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/public-sector-leadership-changing-mindset.html>.
16. Gyventojų skatinimas išmaniai naudotis internetu atnaujintoje viešosios interneto prieigos infrastruktūroje. Projektas. (2018). [Žiūrėta 2020-03-18]. Prieiga per internetą: <https://www.lnb.lt/apie-biblioteka/programos-ir-projektai/infrastrukturiniai-projektai/gyventoju-skatinimas-ismaniai-naudotis-internetu-atnaujintoje-viesosios-interneto-prieigos-infrastrukturoje>.

17. Glosienė, A. (2010). *Biblioteka informacijos politikos kontekste*. [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB0001:J.04~2000~1367159213859/J.04~2000~1367159213859.pdf>.
18. Gudauskas, R., Lukoševičius, R., Knopkuvienė, V. (2017). Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelis. *Tiltai*, 2013(1). [Žiūrėta 2019-10-18]. Prieiga per internetą: <http://www.kulturostyrimai.lt/wp-content/uploads/2018/05/Lietuvos-viesuju-biblioteku-kvalifikacijos-kelimo-modelis.pdf>.
19. Harland, F., Stewart, G., Bruce, C. (2017). Ensuring the academic library's relevance to stakeholders: The role of the Library. *The Journal of Academic Librarianship* (43) 397–408.
20. Hawkins, B. (2018). How Do Libraries Evaluate Social Value? [Žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per internetą: <http://blogs.exeter.ac.uk/unlimitedvalue/blog/2019/08/06/how-do-libraries-evaluate-social-value-a-review-of-the-research-literature/>.
21. Hines, S.G. Connecting Individuals with Social Services: The Academic Library's Role. [Žiūrėta 2019-09-28]. Prieiga internete: <https://digitalcommons.du.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1337&context=collaborativelibrarianship>.
22. Inovacinės bibliotekos paslaugos, sprendimai ir metodai skirtingų kartų klientų grupėms (2019). *Strateginės gairės*. [Žiūrėta 2019-12-10]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Jonas/AppData/Local/Temp/inovacines\\_bibliotek\\_2019\\_1-1.pdf](file:///C:/Users/Jonas/AppData/Local/Temp/inovacines_bibliotek_2019_1-1.pdf)
23. Janavičienė, D. (2011). Kaimo vietovių bibliotekos reikšmė bendruomenėje. *Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje* 2011 (2), 105–116. [Žiūrėta 2019-12-05]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/6088288%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/6088288%20(1).pdf).
24. Jaskonienė, D. (2016). *Savivaldybių viešųjų bibliotekų sistemos veiklos tyrimas taikant BIX (BIBLIOTHEKSINDEX) metodiką*. [Žiūrėta 2019-12-05]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/biblioteku\\_tyrimai\\_1\\_2016\\_1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/biblioteku_tyrimai_1_2016_1%20(1).pdf).
25. Johnston, M. P (2014). PhD Secondary Data Analysis: A Method of which the Time Has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)* (3),619 –626.
26. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
27. Manžuch, Z., Macevičiūtė, E., Adomavičius, B. (2014). *Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija*. [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: [file:///F:/1%20GRUPE/ALINA/2014\\_biblioteku\\_pletros\\_galimybiu\\_studijaLT.pdf](file:///F:/1%20GRUPE/ALINA/2014_biblioteku_pletros_galimybiu_studijaLT.pdf).
28. Matthews, J.R. (2019). What Is the Value of a Public Library? Possibilities, Challenges, Opportunities. *Public Library Quarterly*, 38 (2), 121-123. [Žiūrėta 2020-04-18]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/01616846.2019.1602750>
29. Milerienė, R., Volskytė I. (2017). *Jaunimo poreikiai bibliotekoje (2017 metais)*. [Žiūrėta 2019-11-11]. per internetą: [http://www.klavb.lt/images/galerijos/veikla/tyrimai\\_apklauso/jaunimo\\_poreikiai\\_bibliotekoje.pdf](http://www.klavb.lt/images/galerijos/veikla/tyrimai_apklauso/jaunimo_poreikiai_bibliotekoje.pdf).
30. Miles, I., Kernan, M., Kaivo-Oja, J. (2002). *Handbook of Knowledge Society Foresight*. [Žiūrėta 2019-11-11]. Prieiga per internetą: [http://foretech.online.bg/docs/EFL\\_Handbook\\_October.pdf](http://foretech.online.bg/docs/EFL_Handbook_October.pdf).
31. Naujoviškos viešosios bibliotekos gairės. (2011). Projektas „Bibliotekos pažangai“ 2008–2012m. [Žiūrėta 2019-11-25]. per internetą: <http://www.bibliotekospazangai.lt/lt/partneryste-ir-atstovavimas/leidinys-naujoviskos-bibliotekos-gaires>.
32. Paliukaitė - Medeckienė, R. (2017). *Alytaus ir Vilniaus apskričių savivaldybių viešųjų bibliotekų mokslo (tiriamoji) veikla 2010–2015 metais*. [Žiūrėta 2019-11-25]. Prieiga per internetą: <http://amb.lt/regionas/data/public/uploads/2017/12/svb-tiriamoji-veikla.pdf>.
33. Pečeliūnaitė, A., (2018). Bibliotekų veiklos ir bendruomenės narių gyvenimo kokybės sąsajos: nepriklausomas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimas. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, 9 (2). [Žiūrėta 2019-11-11]. Prieiga per internetą:

- [http://culturesociety.vdu.lt/wpcontent/uploads/2018/09/KN92\\_5\\_Biblioteku\\_veiklos\\_ir\\_bendruomenes\\_nariu.pdf](http://culturesociety.vdu.lt/wpcontent/uploads/2018/09/KN92_5_Biblioteku_veiklos_ir_bendruomenes_nariu.pdf).
34. Petraitytė, S. (2013). Lietuvos akademinų bibliotekų vaidmenų konstravimas (diskurso analizė). (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
  35. Prisijungusi Lietuva. Projektas.(2018). [Žiūrėta 2020-03-18]. Prieiga per internetą: <https://www.prisijungusi.lt/apie-projekta/>.
  36. Prokopčik, M., Rudžionienė J. (2017). *Akademinų bibliotekų veiklos vertinimas kaip kokybinių pokyčių valdymo priemonė: informacijos išteklių vertinimo bandymas Vilniaus universiteto bibliotekoje*. [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/446-2627-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/446-2627-1-PB%20(1).pdf).
  37. Pupelienė, J. (2007). *Akademinų bibliotekų vystymosi strateginės kryptys žinių visuomenėje*. [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/1906849%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/1906849%20(1).pdf).
  38. Rapcevičienė, D. (2014). Modeling a Value Chain in Public Sector. *Social Transformations in Contemporary Society*, 2014 (2).
  39. Service management. Wikipedia. The free encyclopedia. Prieiga per internetą: [https://en.wikipedia.org/wiki/Service\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Service_management)
  40. Skuodytė, E. (2016). *Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinių struktūrų analizė*. [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/biblioteku\\_tyrimai\\_1\\_2016\\_1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/tra/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/biblioteku_tyrimai_1_2016_1%20(1).pdf)
  41. Tanzi, V. (2000). The Role of the State and the Quality of the Public Sector. International monetary fund working paper. [Žiūrėta 2019-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2000/wp0036.pdf>.
  42. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. [Žiūrėta 2019-12-10]. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/36462514/Tidikis-Socialiniu-Moksliniu-Tyrimu-Methodologija>.
  43. Urvikis, R. (2016). Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. (Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
  44. Žydžiūnaitė, V. (2012). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
  45. Žydžiūnaitė V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: VDU leidykla.

## Dokumentų sąrašas

1. Bibliotekos pažangai 2. Projektas. (2016). [Žiūrėta 2019-09-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lnb.lt/apie-biblioteka/programos-ir-projektai/educaciniai-projektai/bibliotekos-pazangai-2>.
2. The Copenhagen declaration: issues from the subregional follow-up conferences. (1999). [Žiūrėta 2019-09-18]. per internetą: <http://repository.uneca.org/handle/10855/48?show=full>.
3. Dėl bibliotekų plėtros strateginių kryptių 2016–2022 metams patvirtinimo: Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2016 m. balandžio 29 d. įsakymas Nr. ĮV-344. [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: <https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Biblioteku%20pletros%20kryptys.pdf>.
4. Dėl kultūros paso koncepcijos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos kultūros ministro ir Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. liepos 13 d. įsakymas Nr. ĮV-572/V-650. [Žiūrėta 2020-04-18]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/84c5f8208a5511e8adc2b65cf0f647e0/asr>.



5. Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo. 2010 m. birželio 30 d. Nr. XI-977 [Žiūrėta 2019-09-30]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.377620>.
6. Dėl valstybės ar savivaldybių įsteigtų bibliotekų teikiamų mokamų paslaugų sąrašo patvirtinimo: Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2005 m. lapkričio 2 d. įsakymas Nr. ĮV-502. [Žiūrėta 2020-03-28]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.265649/asr>.
7. Dėl valstybinės švietimo 2013-2022 strategijos: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. XII-745 [Žiūrėta 2019-09-28]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463390>.
8. Kultūros įstaigų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodika: LR kultūros ministro 2017 m. gegužės 15 d. įsakymas Nr. ĮV-675. [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/773b2d8039aa11e79f4996496b137f39?jfwid=q8i88lp51>.
9. Lietuvos Respublikos Bibliotekų įstatymas. 1995 m. birželio 6 d. Nr. I-920. Suvestinė redakcija nuo 2020-01-01. [Žiūrėta 2020-01-28]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.18307/asr>.
10. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Suvestinė redakcija nuo 2019-12-31. [Žiūrėta 2019-09-28]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/UeBZQOZAEu>.
11. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. . Suvestinė redakcija nuo 2019-07-01. Nr. VIII-1234. [Žiūrėta 2019-09-28]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/GUPavCDfZN>.
12. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. (2010). [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8SN9K9cfaLEJ:https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT\\_versija/Teisine\\_informacija/Tyrimai\\_ir\\_analizes/Analize/TYRIMAS\\_VP\\_galutinis.doc+&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8SN9K9cfaLEJ:https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Analize/TYRIMAS_VP_galutinis.doc+&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt).
13. Savivaldybių viešosios bibliotekos. Pagrindiniai rodikliai. 2019 metai. [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: <https://www.lnb.lt/media/public/bibliotekininkui/statistika/statistika2019.pdf>.
14. Savivaldybių viešųjų bibliotekų ir mokyklų (išskyrus aukštąsias mokyklas) bibliotekų paslaugų integravimo modeliai: Lietuvos Respublikos kultūros ministro ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2018 m. spalio 9 d. įsakymas Nr. ĮV-726/D-809. [Žiūrėta 2019-09-18]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/db90fb61cbae11e8a82fc67610e51066?jfwid=q8i88lp51>.

### **Šiaulių regiono bibliotekų dokumentų sąrašas**

1. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos ataskaita. (2018). Prieiga per internetą: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
2. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos ataskaita. (2019). Prieiga per internetą: [https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q\\_1](https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q_1).

3. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos planas. (2018). Prieiga per internetą: <http://www.abiblioteka.lt/media/public/dokumentai/2018m/2018%20veiklos%20planas.pdf>.
4. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2019 metų veiklos planas. (2019). Prieiga per internetą: <http://www.abiblioteka.lt/media/public/dokumentai/2019m/veikla/veiklos%20planas%202019m.pdf>.
5. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimas. (2019).
6. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos atskaita. (2018). Prieiga per internetą: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
7. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos atskaita. (2019). Prieiga per internetą: [https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHc tXqGBgxy-q\\_1](https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHc tXqGBgxy-q_1).
8. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos planas. (2018). Prieiga per internetą: <http://www.kelmeszemaitesvb.lt/images/Dokumentai/2018%20veikos%20planas.pdf>.
9. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2019 metų veiklos planas. (2019). Prieiga per internetą: <http://www.kelmeszemaitesvb.lt/images/Dokumentai/Veikos%20planas%202019.pdf>.
10. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos ir filialų tyrimo „Vartotojų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis“ ataskaita. (2019).
11. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos ataskaita. (2018). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
12. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga per internetą: [https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q\\_1](https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q_1).
13. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 m. veiklos planas. (2018). Prieiga per internetą: <http://www.mrvb.lt/wp-content/uploads/2018/12/Ma%C5%B3-rajono-savivaldyb%C4%97s-vie%C5%A1osios-bibliotekos-2018-%C5%B3j%C5%B3-veiklos-planas.pdf>.
14. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2019 m. veiklos planas. (2019). Prieiga per internetą: <http://www.mrvb.lt/wp-content/uploads/2019/05/Ma%C5%B3-rajono-savivaldyb%C4%97s-vie%C5%A1osios-bibliotekos-2019-%C5%B3j%C5%B3-veiklos-planas.pdf>.
15. Mažeikių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos ir filialų vartotojų anketų suvestinė. (2019).
16. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2017 metų veiklos atskaita. (2018). Prieiga per internetą: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.
17. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos tekstinė atskaita. (2018). Prieiga per internetą: [https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q\\_1](https://drive.google.com/drive/folders/1wDa6D25q9-xvqnjIKeHctXqGBgxy-q_1).
18. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2018 metų veiklos planas. (2018). Prieiga per internetą: [https://www.plunge.rvb.lt/images/planas\\_18.pdf](https://www.plunge.rvb.lt/images/planas_18.pdf).

19. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2019 metų veiklos planas. (2019).  
Prieiga per internetą: <https://www.plunge.rvb.lt/images/Planas%202019.pdf>.
20. Plungės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos lankytojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis apklausos ataskaita. (2019).
21. Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimo ataskaita. (2019).
22. Telšių rajono savivaldybės Karolinos Praniauskaitės viešosios bibliotekos veiklos ataskaita. (2017). Prieiga per internetą: <https://drive.google.com/drive/folders/1NoEx76zVDasRZBCd8OXYQrW7FO1iE2Je>.

## PRIEDAI

1 priedas

### Anketa..... rajono savivaldybės viešosios bibliotekos vartotojams

Kultūros įstaigų vartotojų patenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimo metodika, 2017

**Gerbiamas Respondente,**

Šiuo metu atliekamas tyrimas, kurio tikslas yra išsiaiškinti bibliotekos vartotojų nuomonę apie jos teikiamas paslaugas.

Šio tyrimo rezultatai padės įstaigai įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, geriau suprasti vartotojų poreikius bei, į juos atsižvelgus, tobulinti savo veiklą.

Jums pateikta anketa yra anoniminė ir konfidenciali, apibendrinti atsakymai bus naudojami veiklos analizei. Tinkamą atsakymą pažymėkite ✓

**1. Kaip dažnai naudojātės viešosios bibliotekos paslaugomis?**

Dažniau nei kartą per savaitę	Kartą per savaitę	Kartą per keletą savaičių	Kartą per mėnesį	Kartą per keletą mėnesių	Kartą per pusę metų	Kartą per metus	Rečiau nei kartą per metus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Ar esate patenkintas (-a) viešosios bibliotekos paslaugomis, priemonėmis bei aptarnavimu?**

Eilės nr.		Visiškai patenkintas (-a)	Labiau patenkintas (-a)	Labiau nepatenkintas (-a)	Visiškai nepatenkintas (-a)	Nesinaudoju	Neturiu nuomonės
2.1.	Bibliotekos patalpomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.	Bibliotekos aptarnavimo kokybe (paslaugumu, informacijos suteikimu ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.	Bibliotekos darbo laiku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.	Nuorodomis, padedančiomis susiorientuoti bibliotekoje (nukreipiančios rodyklės,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<i>užrašai ir pan.)</i>						
2.5.	Bibliotekos pasiekiamumu ( <i>viešasis transportas, privažiavimas, parkavimas ir pan.</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6.	Informacijos sklaida apie bibliotekos veiklą ir paslaugas ( <i>bibliotekos interneto svetainė, „Facebook“ paskyra, vietos žiniasklaida</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7.	Bibliotekos knygomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8.	Bibliotekos periodiniais leidiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9.	Bibliotekoje esančiais įrenginiais ( <i>kompiuteriais, kopijavimo aparatais ir pan.</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10.	Bibliotekos renginiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11.	Bibliotekos organizuojamais mokymais ( <i>kaip naudotis kompiuteriu ar susirasti reikiamą informaciją ir pan.</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12.	Bibliotekininkų konsultacijomis ir pagalba ieškant ir naudojantis informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13.	Bibliotekos elektroninėmis paslaugomis/ internetu ( <i>el. katalogu, duomenų bazėmis ir pan.</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Ar rekomenduotumėte kitiems:

	Rekomenduočiau	Galbūt rekomenduočiau	Nerekomenduočiau	Nesinaudoju	Neturiu nuomonės
Apsilankyti viešojoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>bibliotekoje</i>					
Apsilankyti renginiuose viešojoje bibliotekoje (paskaitos, susitikimai su žymiais žmonėmis, knygų pristatymai, užsiėmimai moksleiviams ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Ar ketinate lankytis viešojoje bibliotekoje ateityje?**

Ketinu	Galbūt ketinu	Neketinu	Nežinau (Neturiu nuomonės)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Jūsų siūlymai, komentarai**

**6. Jūs esate:**

- Vyras       Moteris

**7. Jūsų amžius:**

- 15–19 metų     20–29 metai     30–39 metai     40–49 metai     50–59 metai     60–69 metai     70 metų ir vyresni

**8. Šiuo metu gyvenate (įrašykite miestą arba gyvenvietę):**.....

**9. Jūsų išsilavinimas:**

- Pradinis     Pagrindinis     Vidurinis     Aukštesnysis     Aukštasis

Kita.....

**10. Ar šiuo metu dirbate?**

- Dirbu       Nedirbu\*

\*pažymėkite Jums tinkamą atsakymą:

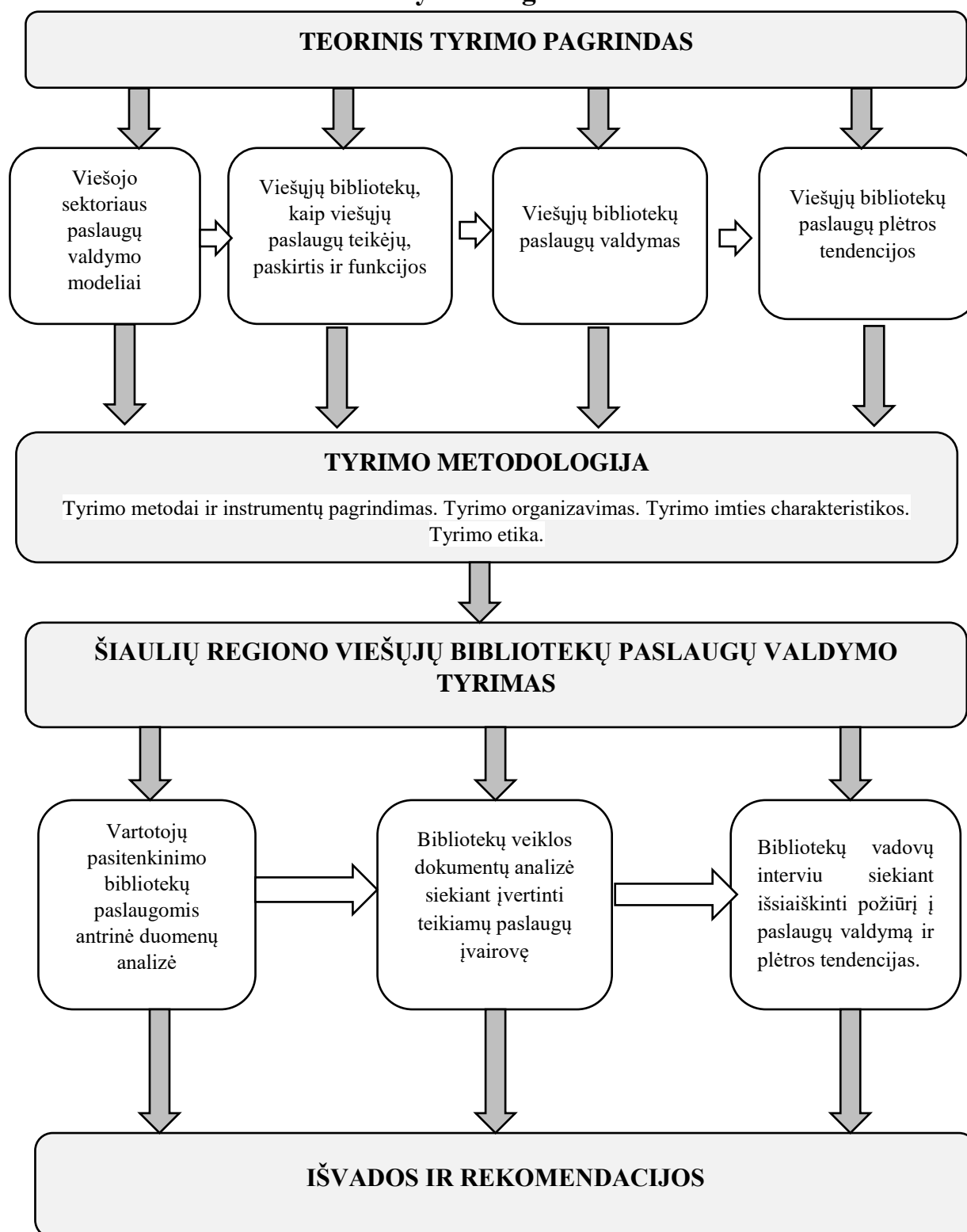
- Vaiko auginimo/ priežiūros atostogose     Bedarbis, ieškote darbo     Pensininkas     Studentas

Moksleivis

- Dėl negalios

**Dėkojame už Jūsų atsakymus!**

## Tyrimo loginė schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

### Interviu klausimynas bibliotekų vadovams

Gerbiamas kolega, aš, Alina Bernotienė, esu Šiaulių universiteto Viešojo valdymo magistrantūros II kurso studentė ir atlieku tyrimą „Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas“. Tyrimo tikslas: ištirti Šiaulių regiono viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ypatumus ir numatyti galimus plėtros veiksnius.

Rezultatus, gautus atliekant tyrimą, jums pageidaujant, pristatysiu Šiaulių regiono bibliotekų tarybos posėdžio metu, juos galėsime panaudoti plėtojant bibliotekų paslaugas, atitinkančias vartotojų poreikius. Tyrimo rezultatus naudosiu ir savo baigiamajame magistro darbe.

Siekdama išsiaiškinti, kokias paslaugas teikia Šiaulių regiono bibliotekos ir kaip jos tenkina bibliotekų vartotojus, 2019 metų rugsėjo – lapkričio mėnesiais atlikau tyrimą apie bibliotekų teikiamas nemokamas ir mokamas paslaugas bei bibliotekų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimų antrinę duomenų analizę. Atsižvelgiant į gautus šių tyrimų rezultatus, organizacijos IFLA (2005) rekomendacijomis, įvertinant bibliotekų plėtros strateginėse kryptyse 2016-2022 metams išdėstytas strategines įžvalgas, suformuluoti klausimyne esantys klausimai.

Jūsų anonimiškumas garantuojamas, nes tyrimo metu gauta informacija nebus siejama su konkrečia įstaiga. Dėkoju už atsakymus.

#### KLAUSIMYNAS

Biblioteka vis dažniau suprantama ne tik kaip knygų skolinimosi vieta, bet ir visiems atvira erdvė, kurioje bendruomenės nariai gali įgyvendinti savo sumanymus bendraujant, mokantis, leidžiant laisvalaikį, dirbant ir kt. (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys, 2016)	
1. Kokią, Jūsų nuomone, naudą suteikia (ar gali suteikti) biblioteka vartotojams?	
2. Ar teikia Jūsų atstovaujama biblioteka kažkokias išskirtines paslaugas, kurios patrauklios vartotojams? Jei taip, kokias?	
3. Ar organizuojate vartotojų nuomonės tyrimus, kuriais būtų vertinamos esamos paslaugos bei tiriami poreikiai? (Neskaitant Kultūros ministerijos rekomenduoto tyrimo?)	
4. Kokiais būdais tobulinate Jūsų atstovaujamos bibliotekos siūlomas paslaugas vartotojams? Kaip priimate sprendimus dėl naujų paslaugų diegimo bibliotekoje? Ar turite inovacijų komandą?	

Bibliotekos organizuoja gyventojų kultūrinių ir informacinių kompetencijų bei raštingumo ugdymo(si) veiklas, skatinančias visuomenės narių kūrybingumą, socialinį ir ekonominį veiklumą bei motyvaciją dalyvauti mokymosi visą gyvenimą procese. (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys, 2016)	
5. Kaip vertinate Jūsų bibliotekos įsitraukimą į įvairių visuomenės grupių neformalųjį: ar ši veikla yra pakankama, ar vis dėlto ši veikla vis dar yra fragmentiška, neturinti rezultatų stebėsenos mechanizmo? Ką reikėtų tobulinti?	
6. Kaip, Jūsų manymu, biblioteka turėtų atliepti Y ir Z kartų, kurių socialinius įgūdžius, vertybes bei pomėgius keičia nuolat naudojamos inovatyvios technologijos, ugdymo(si) poreikius?	
7. Siekiant nuosekliai keisti įvairių visuomenės grupių skaitymo įpročius ir didinti jų skaitymo motyvaciją būtina stiprinti bendradarbiavimą su šeimomis, autoriais, leidėjais ir švietimo įstaigomis. Ar bibliotekos yra pasirengusios atliepti šiuos visuomenės poreikius?	



8. Kaip užtikrinti, kad gyventojai naudotųsi šiuolaikiškais bibliotekų paslaugomis, kurios atitinka jų poreikius?	
9. Kokių paslaugų plėtrą matytumėte ateityje skatinant gyventojus mokytis visą gyvenimą procese?	

Svarbu stiprinti bibliotekų bendruomenes, panaudojant įveiklintą bibliotekų infrastruktūrą ir kuriant naujas elektronines paslaugas, skatinančias žiniomis, verslumu ir inovacijomis grindžiamą socialinę-ekonominę raidą. (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys, 2016)	
10. Bibliotekos jau yra įdiegusios viešai prieinamas elektronines priemones (kompiuteriai, mobiliosios aplikacijos, mobilieji įrenginiai, skaityklės ir pan.). Kokios strateginės šios veiklos kryptys?	
11. Koks vaidmuo turėtų tekti bibliotekoms aptarnaujant asmenis, turinčius specialiųjų poreikių? Ar bibliotekos yra pakankamai aprūpintos specialiąja technine ir programine įranga; ar darbuotojai turi pakankamai gebėjimų ir žinių aptarnauti asmenis, turinčius specialiųjų poreikių?	

Svarbu tobulinti bibliotekų valdymą, grindžiant jį veiksmingu ir efektyviu veiklų įgyvendinimu, sistemingu darbuotojų kompetencijų tobulinimu ir veiklos rezultatų vertinimu. (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys, 2016)	
12. Kaip jūs įvertintumėte bibliotekų veiklos planavimo ir įgyvendinimo tobulinimo, struktūros optimizavimo veiklas ilgalaikėje perspektyvoje?	
13. Su kokiais bibliotekų bendradarbiavimo stiprinimo, vadovų lyderystės, permainų valdymo iššūkiais teks susidurti bibliotekų vadovams?	
14. Prognozuojama, kad ateityje bibliotekų sistemos pažangą gali stabdyti didėjantis aukštos kvalifikacijos specialistų bibliotekose trūkumas. Kaip užtikrinti, kad bibliotekos apsirūpintų žmogiškaisiais ištekliais ir kompetencijomis?	
15. Kokie, Jūsų manymu, politiniai sprendimai, LR lygiu galėtų pagerinti situaciją?	
16. Kaip galėtų prisidėti savivaldybė?	

Vadybinio darbo stažas .....

Ačiū už atsakymus

### Interviu protokolas Nr.

Bibliotekos vadovo apklausa siekiant išsiaiškinti požiūrį į paslaugų valdymą ir plėtros tendencijas.

Interviu data:

Interviu trukmė:

<p>BENDRI DUOMENYS APIE INFORMANTĄ (žinomi tik interviu gavėjui)</p> <p>Vardas, pavardė _____</p> <p>Pareigos ir patirtis užimamose pareigose _____</p> <p>Institucija _____</p> <p>Vadybinio darbo stažas bibliotekoje:     m.</p>
---

1. Kokią, Jūsų nuomone, naudą suteikia (ar gali suteikti) biblioteka vartotojams?	Atsakymas
2. Ar teikia Jūsų atstovaujama biblioteka kažkokias išskirtines paslaugas, kurios patrauklios vartotojams? Jei taip, kokias?	Atsakymas
3. Ar organizuojate vartotojų nuomonės tyrimus, kuriais būtų vertinamos esamos paslaugos bei tiriami poreikiai? (Neskaitant Kultūros ministerijos rekomenduoto tyrimo?)	Atsakymas
4. Kokiais būdais tobulinate Jūsų atstovaujamos bibliotekos siūlomas paslaugas vartotojams? Kaip priimate sprendimus dėl naujų paslaugų diegimo bibliotekoje? Ar turite inovacijų komandą?	Atsakymas

5. Kaip vertinate Jūsų bibliotekos įsitraukimą į įvairių visuomenės grupių neformalųjį: ar ši veikla yra pakankama, ar vis dėlto ši veikla vis dar yra fragmentiška, neturinti rezultatų stebėsenos mechanizmo? Ką reikėtų tobulinti?	Atsakymas
6. Kaip, Jūsų manymu, biblioteka turėtų atliepti Y ir Z kartų, kurių socialinius įgūdžius, vertybes bei pomėgius keičia nuolat naudojamos inovatyvios technologijos, ugdymo(si) poreikius?	Atsakymas
7. Siekiant nuosekliai keisti įvairių visuomenės grupių skaitymo įpročius ir didinti jų skaitymo motyvaciją būtina	Atsakymas

stiprinti bendradarbiavimą su šeimomis, autoriais, leidėjais ir švietimo įstaigomis. Ar bibliotekos yra pasirengusios atliepti šiuos visuomenės poreikius?	
8.Kaip užtikrinti, kad gyventojai naudotųsi šiuolaikiškomis bibliotekų paslaugomis, kurios atitinka jų poreikius?	Atsakymas
9.Kokių paslaugų plėtrą matytumėte ateityje skatinant gyventojus dalyvauti mokymosi visą gyvenimą procese?	Atsakymas

10.Bibliotekos jau yra įdiegusios viešai prieinamas elektronines priemones (kompiuteriai, mobiliosios aplikacijos, mobilieji įrenginiai, skaityklės ir pan.). Kokios strateginės šios veiklos kryptys?	Atsakymas
11.Koks vaidmuo turėtų tekti bibliotekoms aptarnaujant asmenis, turinčius specialiųjų poreikių? Ar bibliotekos yra pakankamai aprūpintos specialiąja technine ir programine įranga; ar darbuotojai turi pakankamai gebėjimų ir žinių aptarnauti asmenis, turinčius specialiųjų poreikių?	Atsakymas

12.Kaip jūs įvertintumėte bibliotekų veiklos planavimo ir įgyvendinimo tobulinimo, struktūros optimizavimo, išteklių valdymo kokybės gerinimo veiklas ilgalaikėje perspektyvoje?	Atsakymas
13.Su kokiais bibliotekų bendradarbiavimo stiprinimo, vadovų lyderystės, permainų valdymo, tvarios organizacinės kultūros kūrimo iššūkiais teks susidurti bibliotekų vadovams?	Atsakymas
14.Prognozuojama, kad ateityje bibliotekų sistemos pažangą gali stabdyti didėjantis aukštos kvalifikacijos specialistų bibliotekose trūkumas. Kaip užtikrinti, kad bibliotekos apsirūpintų žmogiškaisiais ištekliais ir kompetencijomis?	Atsakymas
15.Kokie, Jūsų manymu, politiniai sprendimai, LR lygiu galėtų pagerinti situaciją?	Atsakymas
16.Kaip galėtų prisidėti savivaldybė?	Atsakymas