



## **Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija**

dr. Zinaida Manžuch, dr. Elena Macevičiūtė, Benas Adomavičius

### **LIBITOP: LIETUVOS BIBLIOTEKŲ TINKLO OPTIMIZAVIMO GALIMYBIŲ STUDIJA**

Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksnių programos

Prioriteto VP1-3 „Tyrejų gebėjimų stiprinimas“

Priemonė VP1-3.2-ŠMM-02-V „Žinių apie mokslą ir technologijas gilinimas ir sklaida tarp mokinių ir jaunimo bei lyčių lygybės moksle skatinimas“

Galimybių studija recenzuota 2014 m. gegužės mėn.

**Recenzantai:**

**dr. Roswitha Poll** (Vokietija), bibliotekų veiklos vertinimo ekspertė

ISO komiteto „Kokybė – statistika ir veiklos vertinimas“, darbo grupių „Tarptautinė bibliotekų statistika“, „Bibliotekų pastatų statistika“, „Bibliotekų poveikio vertinimo metodai ir procedūros“ vadovė

**Michael Heaney** (Jungtinė Karalystė), bibliotekų veiklos vertinimo ekspertas

IFLA publikacijų serijos redaktorius

**Alain Wouters** (Belgija), scenarijų planavimo ekspertas

Įmonės „Whole Systems“ direktorius

**dr. Alex Wright** (Jungtinė Karalystė), scenarijų planavimo ekspertas

Atvirojo universiteto Verslo mokyklos lektorius

## Turinys

SANTRAUKA.....	4
ĮVADAS.....	7
1. Galimybių studijoje atliekamo empirinio tyrimo metodika, rezultatų panaudojimas rengiant rekomendacijas .....	9
2. Valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų strateginės veiklos kryptys ir vaidmenys 10 metų perspektyvoje .....	14
2.1. Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų strateginių veiklos krypčių ir vaidmenų analizė 14	
2.2. Lietuvos aklujų bibliotekos strateginių veiklos krypčių ir vaidmenų analizė.....	17
2.3. Lietuvos technikos bibliotekos strateginių veiklos krypčių ir vaidmenų analizė.....	21
2.4. Lietuvos medicinos bibliotekos strateginių veiklos krypčių ir vaidmenų analizė ...	24
2.5. Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekos strateginių veiklos krypčių ir vaidmenų analizė .....	28
2.6. Vilniaus universiteto bibliotekos strateginių veiklos krypčių ir vaidmenų analizė.	32
2.7. Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų bendrų stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių ir strateginių veiklos krypčių analizė.....	36
3. Rekomendacijos dėl Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų vaidmenų ir valdymo per artimiausius 10 metų .....	40
3.1. Rekomendacijos dėl tiriamų bibliotekų vaidmenų Lietuvos bibliotekų sistemoje ..	40
3.2. Valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų valdymo rekomendacijos .....	43
3.3. Rekomendacijos dėl valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų segmento bendrų valdymo priemonių .....	48
IŠVADOS.....	54
NAUDOTA LITERATŪRA.....	55
1 priedas. Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose .....	56
2 priedas. LAB stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose .....	67
3 priedas. LTB stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose.....	75
4 priedas. LMB stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose .....	83
5 priedas. LMAVB stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose.....	89
6 priedas. VUB stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose.....	97
7 priedas. Visų tiriamų bibliotekų ateities scenarijai; stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose .....	103
8 priedas. Tiriamų bibliotekų veiklos duomenys .....	111

## SANTRAUKA

Projektas LiBiTOP inicijuotas ir įgyvendintas atsižvelgiant į tai, kad šalies institucijų valdymo, nacionalinių prioritetų pokyčiai skatina permąstyti ir valstybinės reikšmės bei apskričių viešųjų bibliotekų vaidmenis visoje Lietuvos bibliotekų sistemoje. Galimybių studija – tai pagrindinis projekto LiBiTOP produktas, skirtas valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų veiklą kuruojančioms ministerijoms ir steigėjams, bibliotekų vadovams. Šiame dokumente **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.

Tikslas įgyvendinamas išsprendus šiuos uždavinius:

1. Nustačius aktualiausius tiriamų bibliotekų vaidmenis ir strategines jų veiklos kryptis artimiausią dešimtmetį.
2. Įvertinus visam tiriamų bibliotekų segmentui aktualiausias strategines veiklos kryptis, vidinius ir išorinius veiksnius, lemiančius jų įgyvendinimą.
3. Pateikus rekomendacijas dėl: valstybinės reikšmės ir apskričių bibliotekų perspektyvių vaidmenų Lietuvos bibliotekų sistemoje; kiekvienos valstybinės reikšmės ir apskričių viešosios bibliotekos ir viso tiriamų bibliotekų segmento valdymo sprendimų, kad jos sėkmingai įgyvendintų savo vaidmenis per artimiausią dešimtmetį.

Įgyvendinus išvardytuosius uždavinius, pateikiamos rekomendacijos dėl Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų vaidmenų ir valdymo per artimiausius 10 metų bibliotekų veiklą kuruojančioms ministerijoms ir steigėjams dėl bibliotekų politikos formavimo, teisinio veiklos reglamentavimo ir valdymo sprendimų.

## REKOMENDACIJOS

**Lietuvos aklujų biblioteka (LAB).** LR Bibliotekų įstatyme reikėtų pateikti atskirą LAB valstybinės reikšmės statuso apibrėžimą, akcentuojantį šiuos veiklos aspektus: informacijos paslaugų ir išteklių, pritaikytų žmonėms su skaitymo sutrikimais, teikimą, naujovių kūrimą ir diegimą; vartotojų su skaitymo sutrikimais aptarnavimą per LAB ir tokio aptarnavimo diegimą ir koordinavimą visoje Lietuvos bibliotekų sistemoje; visos Lietuvos bibliotekų sistemos darbuotojų kompetencijos aptarnauti žmones su skaitymo sutrikimais ugdymą. Pateikiamos tokios LAB valdymo rekomendacijos:

- Didinti LAB vaidmenų matomumą nacionalinėse strategijose.
- Suteikti ELVIS nacionalinės informacinės sistemos žmonėms su skaitymo sutrikimais statusą.
- Įgyvendinti paslaugų žmonėms su skaitymo sutrikimais teikimo projektus visoje Lietuvos bibliotekų sistemoje.
- Sudaryti LAB sąlygas ugdyti žmonių su skaitymo sutrikimais aptarnavimo gebėjimus visoje bibliotekų sistemoje.
- Išspręsti LAB infrastruktūros problemas.

**Lietuvos medicinos biblioteka (LMB).** Naujausios informacijos sklaidos poreikis sveikatos apsaugos sektoriuje yra gana didelis. Sveikatos priežiūros sektoriaus informacinį aptarnavimą Lietuvos bibliotekų sistemoje galima organizuoti įvairiais būdais. Jie siūlomi rekomendacijose dėl LMB ir Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų valdymo. Pagal pasirinktą būdą reikėtų apibrėžti ir LMB vaidmenį Lietuvos bibliotekų sistemoje. Steigėjui pateikiamos dvi LMB valdymo alternatyvos:

- 1-oji: valstybei investuoti į sveikatos priežiūros specialistų informacijos poreikių tyrimą, infrastruktūros modernizavimą, informacijos išteklių fondo ir paslaugų paketo pagal nustatytus poreikius formavimą, kompetencijų tobulinimą, paslaugų teikimo regionuose organizavimą.
- 2-oji: LMB funkcijas perduoti kitoms bibliotekoms.

**Lietuvos technikos biblioteka (LTB).** LTB paslaugų poreikis šiuo metu yra nežinomas, nes dalis jos aptarnaujamos tikslinės grupės priklauso privačiam sektoriui, be to, potencialių vartotojų informacijos poreikiai ir informacijos išteklių įsigijimo bei panaudos būdai niekada nebuvo tirti. Apibrėžti konkretų LTB vaidmenį Lietuvos bibliotekų sistemoje yra sudėtinga. Akivaizdžiausias lieka techninės dokumentacijos privalomojo egzemplioriaus depozito vaidmuo. Steigėjui pateikiamos dvi LTB valdymo alternatyvos:

- 1-oji: valstybei investuoti į pramonės specialistų informacijos poreikių tyrimą, infrastruktūros modernizavimą, informacijos išteklių fondo ir paslaugų paketo pagal nustatytus poreikius formavimą, kompetencijų tobulinimą, paslaugų teikimo regionuose organizavimą.
- 2-oji: profiliuoti LTB kaip depozitinę patentų ir kitos lietuviškos techninės dokumentacijos biblioteką; svarstyti alternatyvias specialistų aptarnavimo formas regionuose per Lietuvos apskričių viešąsias bibliotekas.

**Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių biblioteka (LMAVB).** Dabartinis įstatyme pateiktas valstybinės reikšmės bibliotekos apibūdinimas atitinka unikalų LMAVB vaidmenį Lietuvos bibliotekų sistemoje. Paveldo apsaugos ir sklaidos funkcijos stiprinimas leistų šiai bibliotekai tapti šiuolaikiniu kultūros paveldo tyrimų, skaitmeninės humanitarikos centru ir biblioteka. LMAVB steigėjui ir veiklą kuruojančiai ministerijai rekomenduojami šie valdymo sprendimai:

- Pripažinti LMAVB kultūros paveldo mokslinių tyrimų institucija ir jos tyrimų publikacijas vertinti kaip vieną iš veiklos rezultatų.
- Panaudoti LMAVB skaitmeninimo patirtį ir kompetenciją, joje įsteigiant lituanistikos skaitmeninimo veiklos koordinavimo centrą.
- Apibrėžti LMAVB indėlį dalyvaujant nacionalinių humanitarinių tyrimų infrastruktūrų kūrimo procesuose, užtikrinti galimybę kurti tarptautines integruotas humanitarinių tyrimų infrastruktūras perspektyviose Lietuvai tyrimų srityse.

**Vilniaus universiteto biblioteka (VUB).** Dabartinis įstatyme pateiktas valstybinės reikšmės bibliotekos apibūdinimas atitinka unikalų VUB vaidmenį Lietuvos bibliotekų sistemoje. Tačiau šis vaidmuo kertasi su akademinės VU universiteto bibliotekos funkcijomis. Todėl reikėtų

sustiprinti VUB valstybinės reikšmės bibliotekos statusą, atskiriant jį nuo akademinės bibliotekos veiklos ir skiriant papildomų išteklių jai vykdyti. VUB veiklą kuruojančiai ministerijai rekomenduojama:

- Pripažinti biblioteką kultūros paveldo mokslinių tyrimų institucija, skiriant jai tikslines lėšas (ne per universiteto biudžetą) šios funkcijos vykdymui.
- Akivaizdžiai apibrėžti VUB (ir kitų akademinų bibliotekų) vaidmenis įgyvendinant mokslo ir inovacijų politiką ir taip išskiriant jas bendrame MTEP infrastruktūrų fone.
- Pasinaudoti išskirtinėmis VUB mokslinės informacijos valdymo kompetencijomis, įskaitant mokslinių publikacijų prieigos organizavimą ir valdymą, skaitmeninį saugojimą.

**Lietuvos apskričių viešosios bibliotekos (LAVB).** Aktualiausi vaidmenys yra: a) savivaldybės viešųjų ir mokyklų bibliotekų profesinio tobulėjimo užtikrinimas regione; b) valstybės strategijų įgyvendinimas regiono bibliotekose diegiant pažangias informacines ir kultūrines paslaugas, bibliotekų veiklos naujoves. Šiuo metu reikalingi kiti tyrimai, kurie padėtų nustatyti LAVB informacijos paslaugų profiliavimo kryptis. Galima fondo ir paslaugų profiliavimo kryptis – regiono specialistų informacinis aprūpinimas. Steigėjui pateikiamos tokios LAVB valdymo rekomendacijos:

- Parengti strateginius dokumentus, kurie numatytų vaidmenų įgyvendinimo kryptis.
- Inicijuoti ir prižiūrėti LAVB organizacinės struktūros pertvarką, atsižvelgiant į įgyvendinamų vaidmenų turinį.
- Užtikrinti, kad vaidmenims įgyvendinti būtų skiriami tiksliniai ištekliai.
- Įvertinti ir priimti sprendimus dėl LAVB paslaugų mokyklų bibliotekoms teikimo organizavimo.
- Įvertinti LAVB skaitytojų aptarnavimo profiliavimo galimybes, orientuojantis į regiono specialistų aptarnavimą.

Atsižvelgiant į bendruosius visų bibliotekų ateities scenarijus, jų potencialą Lietuvos bibliotekų sistemoje, bendrąsias stiprybes bei silpnybes, parengtos septynios rekomendacijos dėl viso tiriamų bibliotekų segmento valdymo:

1. Sukurti nacionalinę bibliotekų strategiją.
2. Įsteigti tarpžinybinę bibliotekų valdymo agentūrą.
3. Atnaujinti Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymą, apibūdinant visų Lietuvos bibliotekų sistemos narių vaidmenis ir steigėjų funkcijas ir atsakomybę.
4. Įtraukti bibliotekas į ministerijų strateginių planų bei bibliotekų veiklos strategijų kūrimą.
5. Užtikrinti sistemingą bibliotekų darbuotojų profesinių kompetencijų tobulinimą visoje Lietuvos bibliotekų sistemoje.
6. Tinkamai reglamentuoti kultūros paveldo valdymą Lietuvos bibliotekose.
7. Tobulinti Lietuvos bibliotekų veiklos vertinimo sprendimus ir priemones.

## IVADAS

Projektas LiBiTOP inicijuotas ir įgyvendintas atsižvelgiant į tai, kad šalies institucijų valdymo, nacionalinių prioritetų pokyčiai skatino permąstyti ir valstybinės reikšmės bei apskričių viešųjų bibliotekų vaidmenis visoje Lietuvos bibliotekų sistemoje. Dešimtmečiais nekite, arba tik nežymiai papildomi naujais apibrėžimais, vaidmenys šiuo metu sunkiai suprantami ir, juolab, dar sunkiau įgyvendinami. Be to, valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų pavaldumas, veiklos būklė ir galimybės per pastaruosius dešimtmečius smarkiai kito ir niekuomet nebuvo tiriamos, nors dėl savo išskirtinio statuso šios bibliotekos gali daryti įtaką visam Lietuvos bibliotekų tinklui.

Galimybių studija – tai pagrindinis projekto LiBiTOP dokumentas, skirtas valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų veiklą kuruojančioms ministerijoms ir steigėjams, bibliotekų vadovams. Šiame darbe **siekama** 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. Tikslas įgyvendinamas išsprendus toliau išvardytus uždavinius.

1. Nustačius aktualiausius tiriamų bibliotekų vaidmenis ir strategines jų veiklos kryptis per artimiausią dešimtmetį.
2. Įvertinus visam tiriamų bibliotekų segmentui aktualiausias strategines veiklos kryptis, vidinius ir išorinius veiksnius, lemiančius jų įgyvendinimą.
3. Pateikus rekomendacijas dėl: valstybinės reikšmės ir apskričių bibliotekų perspektyvių vaidmenų Lietuvos bibliotekų sistemoje; kiekvienos valstybinės reikšmės ir apskričių viešosios bibliotekos ir viso tiriamų bibliotekų segmento valdymo sprendimų, kad jos sėkmingai įgyvendintų savo vaidmenis per artimiausią dešimtmetį.

Įgyvendinant pirmąjį uždavinį nustatomos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų silpnybės ir stiprybės, per artimiausią dešimtmetį aktualiausios galimybės ir grėsmės. Analizuojant sąsajas tarp nustatytų stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių formuluojamos prioritetinės strateginės kryptys. Tam taikomas TOWS (angl. *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strength*) analizės metodas. Stiprybės ir silpnybės apibūdinamos remiantis projekto LiBiTOP „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų strategijų, kokybinių ir kiekybinių veiklos rodiklių tyrimo“ rezultatais. Atliekant šį tyrimą, buvo nuodugniai išstudijuoti visų 10 bibliotekų strategijų ir veiklos vertinimo atvejai. Galimybės ir grėsmės apibūdinamos remiantis projekto LiBiTOP tyrimo „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų ateities plėtros scenarijai“ rezultatais. Buvo sukurta 16 bibliotekų ateities scenarijų 2023 m.

Antrasis uždavinys sprendžiamas sudarant keturis bendrus visoms bibliotekoms ateities scenarijus. Taikant atvejų studijas bei ateities plėtros scenarijų studijas, juose formuluojamos aktualios galimybės ir grėsmės, išskiriamos bendros bibliotekų segmento silpnybės ir stiprybės. Nustatant visam segmentui bendras prioritetines strategines kryptis, kiekvienam iš keturių scenarijų atliekama strateginių veiklos kryptių TOWS analizė.

Formuluojant rekomendacijas, atskirų bibliotekų ir viso segmento strateginių kryptių perspektyvumas ir racionalumas vertinamas jas sugretinant su LiBiTOP studijos „Lietuvos

valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksmų ir tendencijų analizė“ rezultatais. Šioje studijoje atlikta pasaulinių bibliotekų veiklos tendencijų, bibliotekų makro- ir mikroaplinkos analizė.

Ataskaita sudaryta iš trijų dalių. Pirmojoje dalyje „Galimybių studijoje atliekamo empirinio tyrimo metodika, rezultatų naudojimas rengiant rekomendacijas“ apibūdinami ir pagrindžiami galimybių studijoje taikomi metodiniai sprendimai, rekomendacijų pagrindimo būdai. Antrojoje dalyje „Valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų strateginės veiklos kryptys ir vaidmenys 10 metų perspektyvoje“ pateikiama atskirų bibliotekų ir viso tiriamų bibliotekų segmento strateginių veiklos krypčių ir aktualiausių vaidmenų analizė. Šios dalies rezultatai naudingi bibliotekų vadovams, kurie galimybių studijos rezultatus gali pritaikyti planuodami bibliotekos veiklą. Trečiojoje dalyje „Rekomendacijos dėl Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų vaidmenų ir valdymo per artimiausius 10 metų“ pateikiami pasiūlymai bibliotekų veiklą kuruojančioms ministerijoms ir steigėjams dėl bibliotekų politikos formavimo, teisinio veiklos reglamentavimo ir valdymo sprendimų.



## 1. Galimybių studijoje atliekamo empirinio tyrimo metodika, rezultatų panaudojimas rengiant rekomendacijas

Šioje dalyje pateikiama galimybių studijoje atliekamo empirinio tyrimo metodika, aptariama, kaip formuluojamos rekomendacijos ir kaip jos pagrindžiamos įvairiais projekto LiBiTOP tyrimų rezultatais.

### *Empirinio tyrimo tikslai ir uždaviniai*

Siekiant įgyvendinti galimybių studijos tikslą ir parengti rekomendacijas, atliekamas empirinis tyrimas. Tyrimo tikslas – apibrėžti prioritetingas strategines atskirų tiriamų bibliotekų ir viso jų segmento veiklos kryptis. Tikslu siekiama įgyvendinant šiuos uždavinius:

1. Nustatant prioritetingas strategines kiekvienos tiriamos bibliotekos veiklos kryptis ateities scenarijuose iki 2023 metų.
2. Apibūdinant strategines problemas, kurias leidžia išspręsti prioritetingos strateginės veiklos kryptys.
3. Apibūdinant ateities scenarijuose aktualiausius tiriamų bibliotekų vaidmenis.
4. Identifikuojant bendras viso tiriamų bibliotekų segmento prioritetingas strategines veiklos kryptis ateities scenarijuose iki 2023 metų.

Strateginėmis veiklos kryptimis paprastai laikoma visuma organizacijos veiksmų, kurie leidžia pasiekti organizacijos strategijoje užsibrėžtus tikslus [2]. Galimybių studijoje neformuluojami strateginiai tiriamų bibliotekų tikslai, nes tam reikėtų daugiau informacijos apie šių organizacijų išteklius ir pajėgumą įgyvendinti tam tikrus tikslus. Be to, kai kurių bibliotekų atveju tikslai, susiję su išskirtiniu statusu, turėtų būti derinami su kitais veiklos tikslais (pvz., VUB – ir valstybinės reikšmės, ir akademinė biblioteka). Tačiau vadybos literatūroje sutariama, kad strateginiai tikslai skirti strateginėms problemoms spręsti [1]. Šios problemos formuluojamos atsižvelgiant į organizacijos išsipareigojimus, veiklos pobūdį. Strateginė problema – tai probleminis klausimas ar iššūkis, kurio sprendimas daro esminę įtaką sėkmingam organizacijos išsipareigojimui, misijai, vizijai ir tikslų įgyvendinimui [1]. Taigi, galimybių studijoje strateginės veiklos kryptys – tai organizacijos veiksmų visuma, sprendžiant strategines problemas.

### *Empirinio tyrimo metodas*

Apibūdinant prioritetingas strategines veiklos kryptis, pasitelkiamas TOWS analizės metodas. Prioritetinių strateginių veiklos krypčių išskyrimas leidžia analizuoti, ar ir kokie Lietuvos apskričių viešųjų ir valstybinės reikšmės bibliotekų vaidmenys ateityje bus aktualūs visame tinkle.

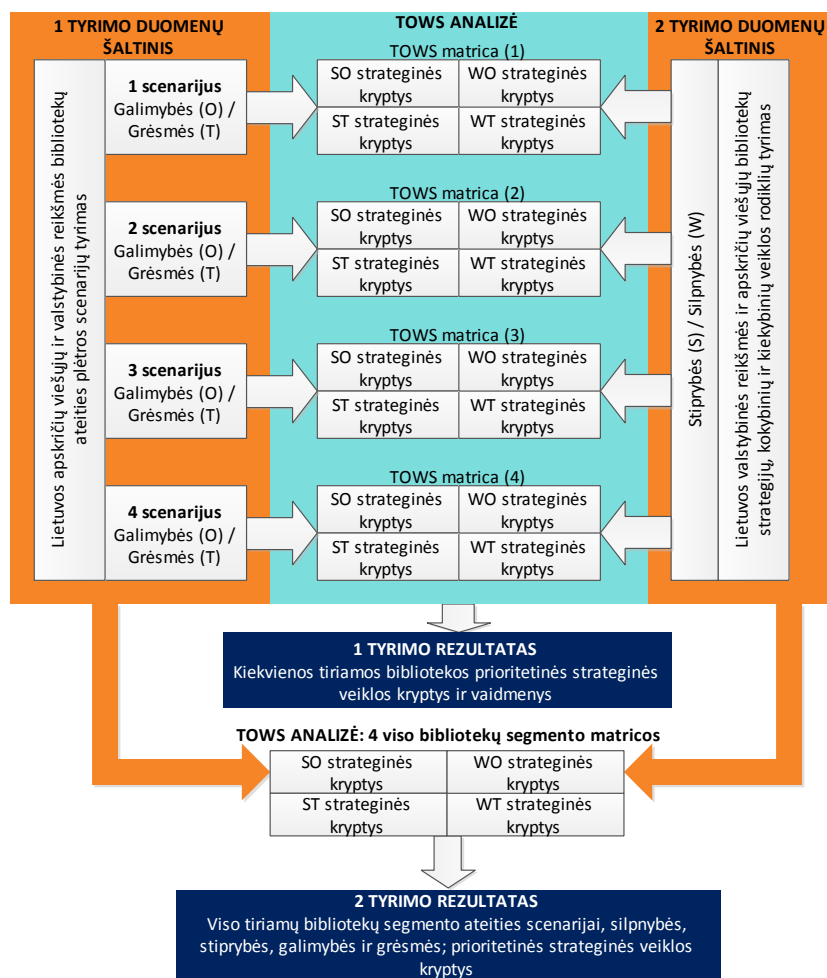
TOWS analizė – tai konceptualus strateginio planavimo modelis, leidžiantis lanksčiai formuluoti strategines organizacijos veiklos kryptis, atsižvelgiant į ateityje atsiversiančias galimybes ir kylančias grėsmes bei siekiant optimaliai išnaudoti organizacijos stiprybes ir sumažinti arba neutralizuoti silpnybes. TOWS analizė atliekama sukuriant keturių tipų strategines veiklos kryptis, kurios formuojasi derinant toliau išvardytus elementus:

- Stiprybes ir galimybes – tokio tipo strateginės veiklos kryptys leidžia optimaliai panaudoti organizacijos pasiekimus atsižvelgiant į tai, kokios galimybės veikti atsiveria išorinėje aplinkoje.
- Silpnybes ir galimybes – tokio tipo strateginės veiklos kryptys leidžia sutelkti dėmesį į tai, kaip organizacija turėtų įveikti įvairias savo silpnybes. Jas galima įveikti ir naudojantis išorinėmis galimybėmis.
- Stiprybes ir grėsmes – šios strateginės veiklos kryptys leidžia atrasti būdus, kaip geriausiai išnaudoti pagrindines organizacijos stiprybes, kad ji nugalėtų ir neutralizuotų (ar bent sumažintų) išorėje kylančias grėsmes.
- Silpnybes ir grėsmes – šios strateginės veiklos kryptys skatina mąstyti, kaip organizacija turėtų geriausiai spręsti vidines problemas, kad išvengtų destruktivaus aplinkos grėsmių poveikio [9].

Taigi, TOWS analizė leidžia organizacijai visapusiškai ir įvairiais aspektais formuluoti ir vertinti strategines veiklos kryptis, veiksmus.

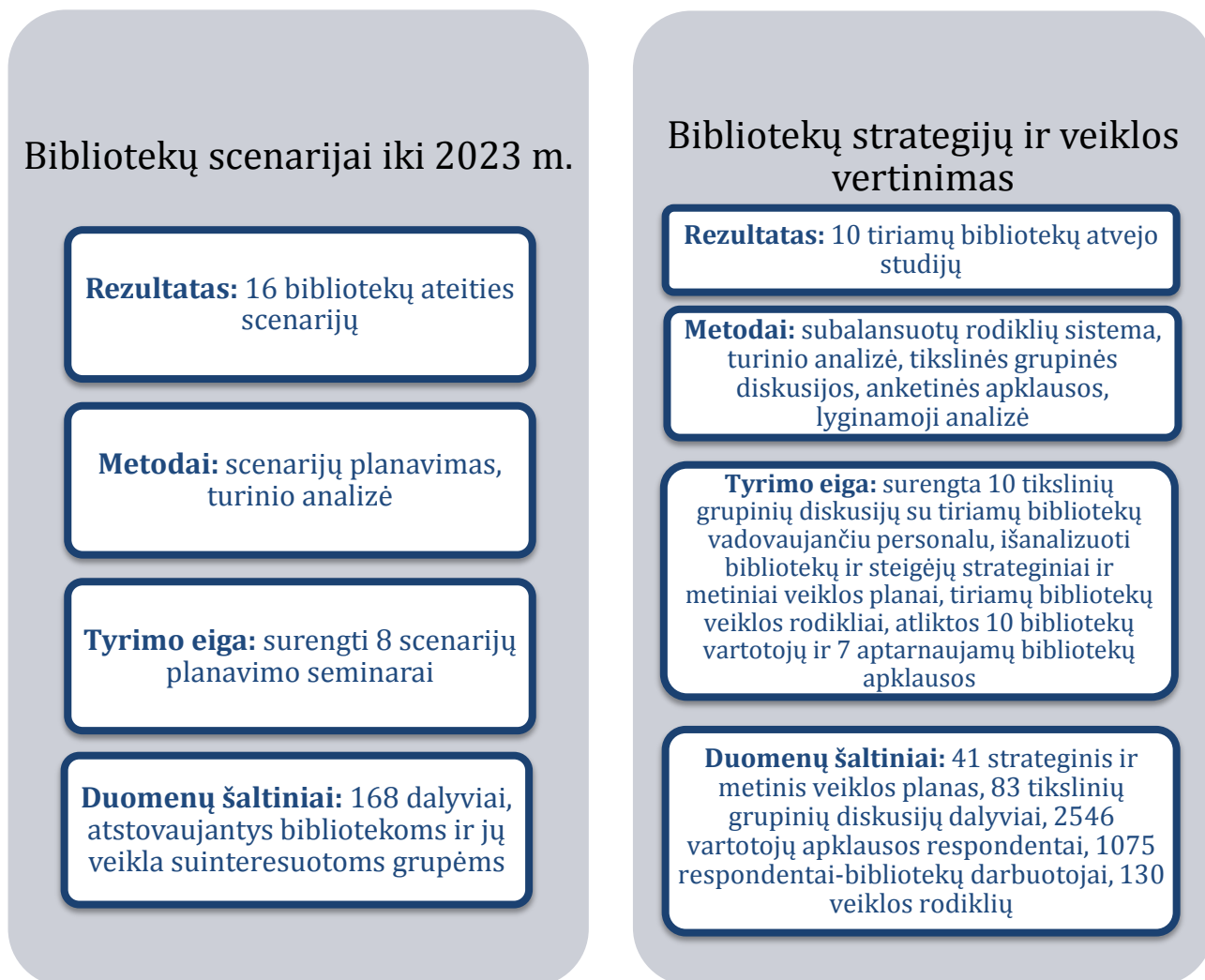
*Tyrimo įgyvendinimas: duomenų šaltiniai ir eiga*

Toliau aptariama: tyrimo analizės šaltiniai, eiga ir pagrindiniai rezultatai, kurie pateikiami 1 pav.



**1 pav.** Empirinio tyrimo duomenų šaltiniai, eiga ir pagrindiniai rezultatai

Pagrindiniai empirinio tyrimo duomenų šaltiniai (žr. 1 pav.) – dviejų projekto LiBiTOP darbų – „Lietuvos apskričių viešųjų ir valstybinės reikšmės bibliotekų ateities plėtros scenarijų tyrimas“ [5] ir „Lietuvos apskričių viešųjų ir valstybinės reikšmės strategijų, kokybinių ir kiekybinių veiklos rodiklių tyrimas“ [6] – rezultatai. Abiejų tyrimų rezultatai gauti nuodugniai išanalizavus nagrinėjamus reiškinius ir panaudojus įvairius metodus (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Projekto LiBiTOP tyrimų [5, 6] metodai, eiga ir rezultatai

2 pav. rodo, kad pirmojo tyrimo pagrindinis rezultatas – tiriamų bibliotekų ateities scenarijai iki 2023 m. Šie scenarijai apibūdina ateities pokyčius tiriamų bibliotekų strateginėje aplinkoje ir leidžia nustatyti šioms bibliotekoms aktualias galimybes ir grėsmes. Antrojo tyrimo pagrindinis rezultatas (žr. 2 pav.) – dešimt tiriamų bibliotekų atvejų studijų, atlikus nuodugnų šių bibliotekų strategijų ir veiklos vertinimą 2008-2012 m. laikotarpiu. Veikla įvertinta išanalizavus bibliotekų veiklos strategijas ir planus, atlikus jų pasiekimų ir problemų analizę pagal bibliotekų pagrindinius įsipareigojimus visame Lietuvos bibliotekų tinkle. Šis tyrimas leido nustatyti bibliotekų stiprybes ir silpnybes.

## *Tiriamųjų bibliotekų strateginių veiklos kryptių ir vaidmenų analizės metodai ir eiga*

Tyrimo etapai:

1. Atliekama kiekvienos bibliotekos<sup>1</sup> TOWS analizė ir nustatomos strateginės veiklos kryptys keturiuose ateities scenarijuose. Tiriamai bibliotekai strateginės veiklos kryptys kuriamos kiekviename scenarijuje, nes juose atsiranda skirtingos grėsmės ir galimybės. Strateginių kryptių turiniui įtakos turėjo tai, kad scenarijai buvo kuriami ne pavienėms bibliotekoms, o atsižvelgiant į bibliotekų, kurioms jie atstovavo, tipą. Tai: viešųjų bibliotekų scenarijai (Lietuvos apskričių viešosios bibliotekos); mokslinių bibliotekų scenarijai (Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių ir Vilniaus universiteto bibliotekos); specialiųjų bibliotekų scenarijai (Lietuvos medicinos ir Lietuvos technikos bibliotekos); bibliotekų vartotojams su specialiaisiais poreikiais scenarijai (Lietuvos aklųjų biblioteka). Scenarijų turinio platumas ir tinkamumas įvairiems Lietuvos bibliotekų tinklo segmentams leido lanksčiau formuluoti tiriamų bibliotekų strategines kryptis. Viena vertus, dėmesys buvo sutelkiamas į atskiroms bibliotekoms svarbius aspektus. Kita vertus, scenarijuose paaiškėjusios galimybės ir grėsmės leido numatyti ir galimus kitų Lietuvos bibliotekų poreikius ir formuluoti strategines veiklos kryptis atsižvelgiant į tiriamų bibliotekų vaidmenis ir įsipareigojimus kitoms tinklo narėms.
2. Formuluojamos strateginės problemos, prioritetingos strateginės veiklos kryptys ir bibliotekų vaidmenys. Prioritetingomis laikomos tos strateginės veiklos kryptys, kurios vienu ar kitu pavidalu pasikartoja visuose arba, kai kuriais išimtiniais atvejais (pagrindžiant tekste), trijuose scenarijuose. Toks sprendimas priimtas atsižvelgiant į rekomendacijas scenarijų planavimo metodu besinaudojančioms pelno nesiekiančioms organizacijoms [7]. Šiose rekomendacijose strategijos, taikytinos viename ar keliuose scenarijuose, laikomos rizikingomis, nes iš esmės priklauso nuo to, ar duotasis scenarijus išsipildys. Visiems scenarijams tinkamos strategijos laikomos saugiausiomis, nes yra naudingos nepaisant susiklosčiusių specifinių aplinkybių. Tačiau bibliotekų vadovai gali pasinaudoti ir tik keliuose scenarijuose pasirodančiomis naudingomis strateginėmis kryptimis, jei pastebi ankstyvuosius tam tikro scenarijaus išsipildymo ženklus.
3. Nustatomos bendros visų tiriamų bibliotekų stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Jos formuluojamos panaudojus bibliotekų strategijų ir veiklos vertinimo tyrimo [6] rezultatus.
4. Formuluojami keturi bendri visų tiriamų bibliotekų veiklos scenarijai. Tokiai analizei bibliotekų ateities scenarijų iki 2023 metų tyrimo [5] rezultatai.
5. Atliekama viso tiriamų bibliotekų segmento TOWS analizė ir formuluojamos visų bibliotekų prioritetingos strateginės kryptys bendruose ateities scenarijuose.

---

<sup>1</sup> Dėl didelių Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų veiklos turinio, stiprybių ir silpnybių panašumų, bendrų ateities scenarijų, šios bibliotekos traktuojamos kaip vienas segmentas. Prieduose pateikiami komentarai dėl atskirų apskričių viešųjų bibliotekų veiklos strategijų.

### *Rekomendacijų rengimas*

Galimybių studijoje teikiamos trijų rūšių rekomendacijos:

1. Dėl kiekvienos bibliotekos vaidmenų Lietuvos bibliotekų sistemoje.
2. Dėl kiekvienos bibliotekos valdymo.
3. Dėl bendrų valdymo priemonių visam tiriamų bibliotekų segmentui.

Formuluojant rekomendacijas dėl kiekvienos bibliotekos vaidmenų Lietuvos bibliotekų sistemoje, vadovautasi galimybių studijoje atlikto empirinio tyrimo rezultatais. Rekomendacijoje pateikiami tie vaidmenys, kurie visuose ateities scenarijuose yra aktualiausi ir svarbiausi Lietuvos bibliotekų sistemoje.

Teikiant rekomendacijas dėl kiekvienos bibliotekos valdymo, vadovautasi galimybių studijoje atlikto empirinio tyrimo bei „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksnių ir tendencijų analizės“ [4] rezultatais. Galimybių studijoje nustatytos kiekvienos bibliotekos prioritetinės strateginės veiklos kryptys gretinamos su „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksnių ir tendencijų tyrimo“ [4] rezultatais. Pastarajame tyrime atlikta nuodugni pasaulinių tam tikrų bibliotekų tipų veiklos tendencijų analizė, makro- ir mikroaplinkos veiksnių ir tendencijų, turinčių įtakos bibliotekoms, vertinimas. Bibliotekų strateginių veiklos kryptų palyginimas su pasaulinėmis bibliotekininkystės tendencijomis leido vertinti pasirinktų strateginių kryptų racionalumą ir pagrįstumą. Galimybių ir grėsmių lyginimas su tyrime nustatytais dabartinėmis galimybėmis ir grėsmėmis leido nustatyti pamatinius sprendimus ir veiksmus, kuriais reikėtų pradėti didinti bibliotekų potencialą ir mažinti silpnybes.

Formuluojant rekomendacijas dėl bendrų valdymo priemonių visam tiriamų bibliotekų segmentui vadovautasi galimybių studijoje nustatytais viso tiriamo bibliotekų segmento prioritetinėmis strateginėmis veiklos kryptimis. Bendros bibliotekų strateginės veiklos kryptys leido daryti išvadas, kokiomis galimybėmis tiriamos bibliotekos galės pasinaudoti ir kokias problemas turės išspręsti ateityje. Tai leido nustatyti sritis, kur reikėtų sudaryti palankias sąlygas, kad būtų galima tinkamai panaudoti bibliotekų potencialą valstybės strategijoms įgyvendinti ir bibliotekų veiklos silpnybėms pašalinti. Nustatant svarbiausius ir neatidėliotinus strateginius sprendimus panaudoti „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksnių ir tendencijų tyrimo“ [4] rezultatai.

## 2. Valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų strateginės veiklos kryptys ir vaidmenys 10 metų perspektyvoje

Šioje dalyje siekiama suformuluoti pagrindines tiriamų bibliotekų spręstinas strategines problemas per artimiausius 10 metų ir prioritетines strategines veiklos kryptis. Strateginės veiklos kryptys leistų tiriamų bibliotekų vadovams apibrėžti strateginius tikslus, uždavinius ir konkrečius veiksmus sprendžiant kiekvieną strateginę problemą. Svarbu pažymėti, kad šioje dalyje formuluojamos strateginės problemos ir prioritетinės strateginės veiklos kryptys nepakeičia bibliotekos strateginio plano. Plane, atsižvelgdamos į turimus išteklius, bibliotekos pačios turėtų suformuluoti strateginius tikslus, uždavinius ir priemones. Tačiau šioje galimybių studijos dalyje pateikti rezultatai palengvins strateginių planų kūrimą.

Dalis susideda iš kelių poskyrių – tiriamų bibliotekų prioritетinių veiklos krypčių ir vaidmenų atvejo studijų, viso tiriamo segmento bendrų stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės, prioritетinių artimiausio dešimtmečio strateginių veiklos krypčių visam segmentui analizės.

### 2.1. Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų strateginių veiklos krypčių ir vaidmenų analizė

Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų (LAVB) strategijų ir veiklos vertinimo atveju studijos [6] atskleidė jų bendras stiprybes ir silpnybes, pristatytas 1 priedo 1 lentelėje. Papildoma 1 priedo 2 lentelė skirta specifinėms kiekvienos bibliotekos stiprybėms ir silpnybėms aptarti. Remiantis Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų ateities plėtros scenarijų tyrimo rezultatais [5], kiekviename scenarijuje išskirtos galimybės ir grėsmės (žr. 1 priedo 3 lentelę).

Atlikus TOWS analizę (žr. LAVB 1 priedo 4-7 lenteles), išryškėjo dvi pagrindinės LAVB spręstinos strateginės problemos. Jas sprendžiant būtina veikti penkiomis prioritетinėmis strateginėmis kryptimis (žr. 3 pav.).



3 pav. LAVB strateginės problemos ir prioritетinės strateginės veiklos kryptys

Pirmoji LAVB strateginė veiklos kryptis – **inicijuoti ir koordinuoti reikalingų ir visiems Lietuvos gyventojams pasiekiamų informacijos paslaugų diegimą regiono bibliotekose**. Šios krypties įgyvendinimas leidžia regiono gyventojams gauti koordinuotai teikiamas kokybiškas bibliotekų paslaugas, o LAVB – tapti tikromis regioninėmis bibliotekomis, organizuojančiomis paslaugų teikimą visiems gyventojams. Regionuose esančių bibliotekų tinklas tankus ir leidžia mažiausiomis sąnaudomis pasiekti didžiąją Lietuvos gyventojų dalį. Tai paverčia bibliotekas efektyviausiu, įvairių gyventojams reikalingų ir valstybei reikšmingų paslaugų bei projektų įgyvendinimo kanalu. LAVB, koordinuodamos dideles regionines tinklo dalis, gali inicijuoti plataus masto reikalingų informacijos paslaugų kūrimo ir diegimo regione projektus. Tą atspindi visuose scenarijuose pateikiamos strateginės veiklos kryptys. Kiekviename scenarijuje LAVB paverčia bibliotekų tinklą galingu įrankiu sprendžiant įvairias problemas arba kuriant naujas patrauklias paslaugas. Tai:

- Kultūros paveldo skaitmeninių paslaugų, skirtų regiono švietimo institucijų ir neformalaus ugdymo reikmėms, kūrimas (*Veržlumas ir greitis / Džiunglės, Atrastas rojus / Infosociumas*).
- Informacinė parama regiono verslo įmonių inovacijų ir IRT greito įsisavinimo veiklai (*Adamo Smito anūkų pasaulis / Nuolatinių pastangų neatsilikti pasaulis*).
- Regiono bendruomenių socialinės sanglaudos skatinimas per į bibliotekų tinklą integruotą ekstensyvią e.valstybės paslaugų tarnybą, bendrą socialinės integracijos projektų kūrimą su NVO, socialinių ir kultūrinių ryšių palaikymo su lietuvių diaspora paslaugas (kuriamas kultūros paveldo pagrindu) (*Atrastas rojus / Infosociumas, Mokymasis visą gyvenimą / Bendradarbiaujant įvyksta stebuklai*).
- Paslaugų, skirtų darbo jėgos informaciniams gebėjimams, verslumui, bendrajam informaciniam raštingumui ugdyti, teikimas (*Veržlumas ir greitis / Džiunglės, Adamo Smito anūkų pasaulis / Nuolatinių pastangų neatsilikti pasaulis, Mokymasis visą gyvenimą / Bendradarbiaujant įvyksta stebuklai*).

Antroji LAVB strateginė veiklos kryptis – **ištyrus valstybinėse institucijose ir įmonėse dirbančių specialistų poreikius, sukurti jiems reikalingų informacijos paslaugų ir išteklių paketą**. Ši strateginė veiklos kryptis leidžia užtikrinti, kad visi regiono gyventojai gautų jiems reikalingas paslaugas, bei sumažinti regiono bibliotekų paslaugų dubliavimąsi. Visose LAVB lankosi išsilavinę ir aukštos kvalifikacijos dirbantys specialistai, kuriuos tik fragmentiškai aptarnauja maži Lietuvos technikos ir medicinos bibliotekų regioniniai filialai. Jiems ypač aktuali profesiniams gebėjimams tobulinti ir profesiniams informaciniams poreikiams tenkinti skirta bibliotekų veikla. LAVB iki šiol niekuomet neskyrė dėmesio tokios vartotojų grupės informacijos poreikiams ir jų tenkinimui. Todėl visuose keturiuose scenarijuose siūloma iširti šių potencialių (ir esamų) vartotojų poreikius ir sukurti jiems reikalingas paslaugas. Įvairiuose scenarijuose didesnis dėmesys gali būti skiriamas įvairiems šios vartotojų grupės pogrupiams – pradedantiems verslininkams, specialistams apskritai, viešojo administravimo ir valstybės institucijose dirbantiems specialistams.

Trečioji LAVB siūloma strateginė veiklos kryptis – **plėsti profesinio tobulinimo paslaugų regiono bibliotekoms asortimentą**. Šios strateginės krypties įgyvendinimas leidžia LAVB aptarnaujamoms regiono bibliotekoms gauti profesinių žinių ir gebėjimų,

reikalingų teikiant kokybiškas paslaugas gyventojams. Nepaisant to, kad LAVB regiono bibliotekų darbuotojų kompetencijų ugdymo paslaugos šiuo metu yra paklausiausios, jų pasiūla ganėtinai skurdi. Todėl visuose keturiuose scenarijuose siūloma rasti skirtingų būdų sukurti daugiau įvairių profesinio tobulinimo paslaugų bibliotekininkams. Ši strateginė veiklos kryptis yra būtina sąlyga pirmajai kryptčiai įgyvendinti. Atlikta analizė rodo, kad didžiausią grąžą galėtų duoti:

- Nuotolinio mokymo paslaugų regiono bibliotekininkams kūrimas ir teikimas (scenarijuose *Veržlumai ir greitis / Džiunglės; Nuolatinių pastangų neatsilikti pasaulis / Adamo Smito anūkų pasaulis, Atrastas rojus / Infosociumas*).
- LAVB konsultantų ir mokytojų komandos, apmakančios regiono bibliotekininkus bei greitai teikiančios informaciją apie kintančias IRT ir medijas, įsteigimas (*Mokymasis visą gyvenimą / Bendradarbiaujant įvyksta stebuklai, Atrastas rojus / Infosociumas*).

Nors tokia veikla pareikalautų iš LAVB daug išteklių ir pastangų, tačiau ji būtų efektyvi taupant viso regiono viešųjų bibliotekų tinklo išteklius.

Ketvirtoji strateginė veiklos kryptis – **optimizuoti LAVB fondų ir tradicinių bibliotekų paslaugų valdymą**. Šios strateginės veiklos krypties įgyvendinimas leidžia LAVB panaudoti vidinius išteklių rezervus veiksmingai sprendžiant įvairias vartotojų ir bibliotekų aptarnavimo užduotis. Daugelis LAVB turi didelį ir ne itin paklausų fondą, kurio valdymas reikalauja įvairių sąnaudų. Racionalizavus šią veiklą, galima sutaupyti LAVB darbui reikalingų lėšų, personalo, bibliotekų patalpų išteklių. Taigi, ši strateginės veiklos kryptis yra būtina sąlyga pirmosios ir antrosios strateginių kryptčių įgyvendinimui, nes leidžia sutelkti išteklius ir paslaugas vartotojų bazei ir naujoms paslaugoms plėtoti. Ji taip pat leidžia neutralizuoti pagrindines LAVB silpnybes visuose scenarijuose. Atlikta analizė nurodo šias valdymo optimizavimo galimybes:

- Optimizuoti tradicinius LAVB pagrindinius fondus, šalinant paklausos neturinčius dokumentus ir didinant fondų apyvartą bei panaudą. Ši prioritetinga kryptis pasireiškia visuose keturiuose scenarijuose. Fondų optimizavimas tampa vidiniu rezervu persikirstant bibliotekų išteklius kitai veiklai.
- Piginti tradicinius bibliotekų paslaugų kaštus, racionalizuojant darbo procesus visame viešųjų bibliotekų tinkle (scenarijuose *Veržlumai ir greitis / Džiunglės, Nuolatinių pastangų neatsilikti pasaulis / Adamo Smito anūkų pasaulis*). Tai reiškia, kad LAVB ieškos būdų, kaip pigiau ir veiksmingiau teikti paslaugas kartu su kitomis regiono bibliotekomis (pvz., dalintis informacijos ištekliais ir kt.), teiks rekomendacijas regiono bibliotekoms tobulinant darbo procesus.

Paskutinė, penktoji, strateginė veiklos kryptis – **užtikrinti nepertraukiamą LAVB personalo kompetencijos tobulinimą**. Ji išryškėja visuose keturiuose scenarijuose. Daugelis LAVB vykdomų funkcijų aptarnaujant vartotojus, telkiant bibliotekų pajėgas regione reikalauja aukštos kompetencijos. Todėl būtina rasti būdų nuolat plėtoti personalo kompetencijas. LAVB gali pasitelkti tokius pat metodus, kaip ir tobulinant regiono bibliotekininkų kompetencijas. Tačiau vienas iš efektyviausių ir mažiau sąnaudų reikalaujančių kvalifikacijos kėlimo būdų – bendradarbiauti su kitomis Lietuvos bibliotekomis tobulinant kompetenciją visiems



partneriams aktualiose srityse. Pavyzdžiui, galima bendradarbiauti su mokslinėmis bibliotekomis tobulinant kultūros paveldo valdymo kompetencijas, ugdyti informacijos gebėjimus kartu su bet kuriais tinklo nariais ir pan.

Prioritetinių strateginių veiklos kryptių turinys rodo, kad ateityje bus ypatingai reikšmingi trys toliau išvardyti LAVB vaidmenys.

- **Regiono bibliotekų darbuotojų profesinio tobulinimo organizatorės.** Ateityje šis LAVB vaidmuo bus itin svarbus, nes bibliotekų darbuotojai privalės keisti paslaugų asortimentą, jį orientuodami į kintančius vartotojų poreikius, valstybės prioritetus. Tai gali daryti tik tinkamai parengti, nuolat tobulėjantys profesionalai. Įvairiuose scenarijuose išryškėjo ir poreikis užtikrinti nuolatinį bibliotekininkų IRT gebėjimų ugdymą.
- **Plataus masto projektų diegiant paklausias ir valstybei reikalingas informacijos paslaugas regione bibliotekose rengėjos ir vykdytojos.** LR Bibliotekų įstatymo LAVB yra įpareigos regione vykdyti valstybines bibliotekininkystės programas. Paslaugų diegimas visame tinkle leidžia LAVB tapti regionine biblioteka tikrąja to žodžio prasme ir per bibliotekų tinklą pasiekti daugelį visos bibliotekai priskirtos teritorijos gyventojus.
- **Plataus masto projektų tobulinant bibliotekų veiklą ir pasinaudojant vidiniais rezervais iniciatorės ir vykdytojos regione.** Scenarijuose išryškėjo, kad LAVB gali padėti viso tinklo bibliotekoms racionaliai valdyti turimus išteklius ir taip užtikrinti, kad bibliotekos greičiau prisitaikytų prie pokyčių ir rastų galimybių diegti naujas paslaugas. Tai gali būti įgyvendinama LAVB išbandant naujus bibliotekų veiklos valdymo modelius, rengiant projektus, kaip juos pritaikyti visose regiono bibliotekose.

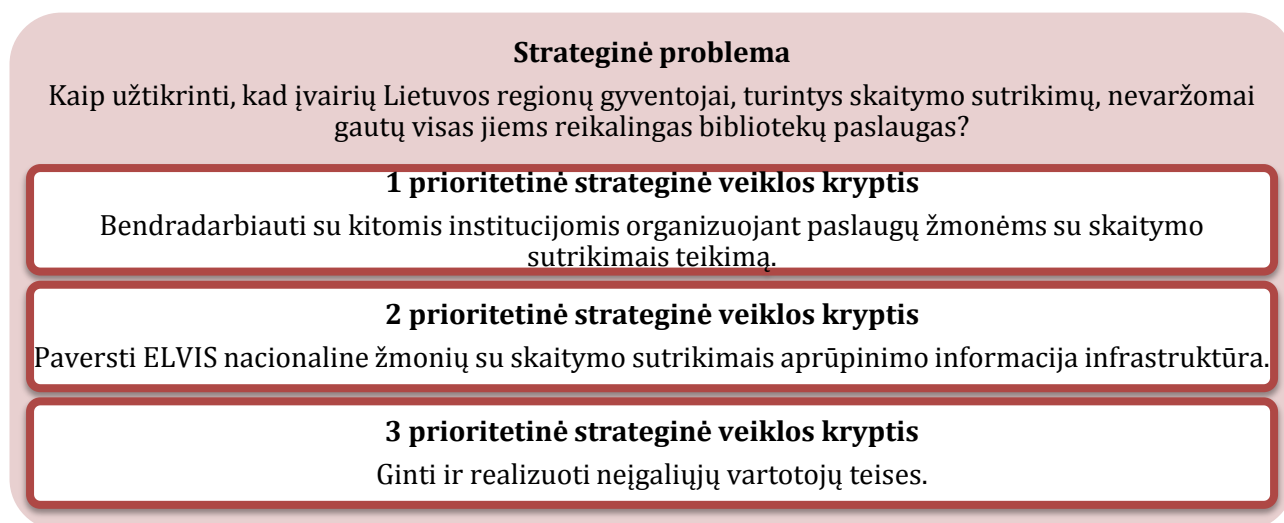
**Kultūros paveldo išsaugojimo ir sklaidos vaidmuo** turi perspektyvą tik tam tikrose viešosiose bibliotekose – Kauno apskrities, Klaipėdos apskrities Ievos Simonaitytės, Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės. Šiose bibliotekose saugomos didesnės ir reikšmingesnės kultūros paveldo kolekcijos, nuosekliai vykdoma kultūros paveldo tvarkybos ir sklaidos veikla. Todėl šios bibliotekos ir toliau gali vykdyti su kultūros paveldu susijusius vaidmenis. Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka ir Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka jokios sistemingos veiklos kultūros paveldo srityje nevykdo, jų kultūros paveldo kolekcijos per menkas ir prastai sutvarkytas. Todėl, manytina, kad šioms bibliotekoms sunkiai seksis įgyvendinti su kultūros paveldu susijusius vaidmenis (žr. [6], p. 12-360).

## 2.2. Lietuvos aklųjų bibliotekos strateginių veiklos kryptių ir vaidmenų analizė

Lietuvos aklųjų bibliotekos (LAB) strategijų ir veiklos vertinimo atvejo studija [6] atskleidė jos stiprybes ir silpnybes, kurios pristatomos 2 priedo 8 lentelėje. Remiantis Lietuvos apskričių viešųjų ir valstybinės reikšmės bibliotekų ateities plėtros scenarijų tyrimo [5] rezultatais, kiekviename scenarijuje išskirtos galimybės ir grėsmės (žr. 2 priedo 9 lentelę).

Atlikus TOWS analizę išryškėjo (žr. 2 priedo 10-13 lenteles) visuose scenarijuose pasirodančios prioritetinės strateginės veiklos kryptys. Scenarijuose išryškėja, kad LAB turėtų

išspręsti vieną strateginę problemą. Ją spręsdama LAB turėtų veikti trimis strateginėmis kryptimis (žr. 4 pav.).



#### 4 pav. LAB strateginė problema ir prioritetinės strateginės veiklos kryptys

4 pav. pateikta strateginė problema parodo, kad LAB būtina ieškoti sprendimų, kaip a) pasiekti įvairiuose Lietuvos regionuose gyvenančius žmones su skaitymo sutrikimais; b) aprūpinti juos informacijos paslaugomis, atitinkančiomis jų įvairialypius poreikius (studijų, profesinius, mokslo, laisvalaikio ir pan.). Toliau aptariamos prioritetinės strateginės veiklos kryptys, kurios leistų šią problemą išspręsti.

Pirmoji strateginė veiklos kryptis – **bendradarbiauti su kitomis institucijomis organizuojant paslaugų žmonėms su skaitymo sutrikimais teikimą**. Ši strateginė veiklos kryptis leidžia pasiekti žmonių su skaitymo sutrikimais tikslinę grupę, užtikrinti kokybiško ir prieinamo skaitmeninio turinio kūrimą, surasti būdą patenkinti savo vartotojų įvairialypius (studijų, mokslo, profesinius, laisvalaikio ir kt.) informacijos poreikius. Pagal bendradarbiavimo tikslus galima išskirti keturias partnerystės su kitomis institucijomis kryptis. Tai:

- ***Bendradarbiavimas su bibliotekomis organizuojant efektyvų paslaugų teikimą vartotojams visame bibliotekų tinkle.*** Tokia bendradarbiavimo forma išryškėja visuose keturiuose scenarijuose. Ji leidžia efektyviau pasiekti skirtinguose Lietuvos regionuose gyvenančius ir įvairių informacijos poreikių turinčius vartotojus; pigiau ir greičiau organizuoti vartotojų aprūpinimą informacijos ištekliais, kai kuriuose scenarijuose – net reikiama kompensacine įranga.
- ***Bendradarbiavimas su bibliotekomis gerinant bibliotekininkų kompetencijos tobulinimo sąlygas***<sup>2</sup>. LAB išlieka unikali visoje bibliotekų sistemoje dėl savo funkcijų ir darbuotojų ypatingos kompetencijos ir tampa konsultavimo ir kompetencijos centru

<sup>2</sup> Kaip ir kitose bibliotekose LAB egzistuoja kompetencijos menkėjimo problema. Tačiau LAB reikalingos specifinės žmonių su skaitymo sutrikimais aptarnavimo kompetencijos. Jos gali būti įgytos nebūtinai formaliuose mokymuose, o atliekant praktinę veiklą, kai bendradarbiaujama su specializuotomis institucijomis, aptarnaujančiomis asmenis su skaitymo sutrikimais. Bibliotekinės kompetencijos gali būti ugdomos bendradarbiaujant su kitomis bibliotekomis. Todėl kompetencijos tobulinimas ne toks matomas, kaip kitų bibliotekų atvejuose, bet verčiau prasiskverbiantis į kitas strategines veiklos kryptis.

visoms bibliotekoms, kurios vykdo neįgalių vartotojų aptarnavimą. Taip ligi galo išnaudoja pagrindines savo stiprybes, o taip pat sustiprina savo darbuotojų kompetenciją, nes bendradarbiavimas padidina galimybes ieškoti išteklių ir juos panaudoti LAB darbuotojų kompetencijai tobulinti. Tokio tipo partnerystė išryškėja trijuose scenarijuose: *Visavertė gebėjimų veikti ir dalyvauti visuomenė, Bibliotekų spindesys ir skurdas, Neturtingas, bet teisingas pasaulis*. Nepalankiausiame LAB scenarijuje *Čia nėra vietos senukams* tokią partnerystę sunkiau įgyvendinti dėl menkėjančios LAB darbuotojų kompetencijos, mažėjančių bibliotekai skiriamų lėšų, todėl ji nematoma.

- ***Bendradarbiavimas su leidėjais, siekiant paspartinti ir palengvinti informacijos išteklių gavimą.*** Dokumentų prieinamais formatais leidyba matoma dviejuose scenarijuose (*Neturtingas, bet teisingas pasaulis, Visavertė gebėjimų veikti ir dalyvauti visuomenė*). Tai natūralu, nes tokiam bendradarbiavimui turi įtakos leidėjų ir bibliotekos interesų ir įsipareigojimų suderinimas, kuris įmanomas tik dviejuose scenarijuose.
- ***Bendradarbiavimas su valstybinėmis neįgaliųjų integracijos institucijomis formuojant neįgaliųjų socialines integracijos kryptis ir įgyvendinant konkrečias jų realizavimo priemones.*** Ši kryptis suteikia bibliotekai galimybę dalyvauti formuojant valstybės politiką, palaikyti neįgaliųjų socialinės integracijos programas ir jose dalyvauti. Ši bendradarbiavimo kryptis ryški dviejuose scenarijuose: *Neteisingas, bet turtingas pasaulis, Bibliotekų spindesys ir skurdas*.

Antroji prioritetinga strateginė veiklos kryptis – **paversti ELVIS nacionaline žmonių su skaitymo sutrikimais aprūpinimo informacija infrastruktūra** – svarbi tuo, kad skaitmeninės informacijos priemonės leidžia pasiekti gerokai daugiau vartotojų ir juos aprūpinti informacija. Ši strateginė kryptis leidžia geriausiai išnaudoti beveik visas bibliotekos stiprybes ir sumažinti silpnybes, kaip antai, fondų nepakankamumą, paslaugų profilio ribotumą ir tikslinės auditorijos siaurumą, iš dalies netgi infrastruktūros silpnumą. Ji leidžia pasinaudoti visomis galimybėmis, kurios pasireiškia vartotojų poreikių informacijos paslaugoms augimu ir technologijų tobulėjimu, o taip pat padeda teikti konkurencingas paslaugas bei didinti neįgaliųjų informacinę integraciją. Ši strateginė kryptis numato įgyvendinti:

- ***ELVIS skaitmeninio turinio kritinės masės ir įvairovės didinimą,*** sutelkiant kitų bibliotekų, autorių, leidėjų bei suinteresuotų asmenų pastangas, o ypač didinant leidybos specialiaisiais formatais procesų efektyvumą. Šio tikslo siekiama visuose keturiuose scenarijuose.
- ***ELVIS turinio ir paslaugų teikimą per kitas bibliotekas.*** Paslaugų ir prieigos prie turtingo turinio teikimas vartotojams per kitų bibliotekų tinklus mažina paslaugų profilio ribotumą, tikslinės auditorijos siaurumą, ir, kas labai svarbu, aptarnavimo kaštus. Šio tikslo siekiama visuose keturiuose scenarijuose.

Įvairiuose scenarijuose ši kryptis gali reikštis ir tokia specifine veikla kaip sistemos apsaugos tobulinimas (*Čia nėra vietos senukams*) ar eksperimentinių paslaugų kūrimas (*Visavertė gebėjimų veikti ir dalyvauti visuomenė*).

Dar vieną strateginės plėtros kryptį galima išskirti trijuose scenarijuose iš keturių. Tai **neįgaliųjų vartotojų teisių gynimas ir realizavimas** (*Neturtingas, bet teisingas pasaulis, Visavertė gebėjimų veikti ir dalyvauti visuomenė, Bibliotekų spindesys ir skurdas*). LAB – tai svarbiausia institucija, padedanti įgyvendinti neįgaliųjų teisę į informaciją. Šis veiklos aspektas pasireiškia visuose scenarijuose per prieigos prie LAB išteklių ir paslaugų gerinimą ir vartotojų poreikių patenkinimo užtikrinimą. Tačiau scenarijuose, kuriuose vartotojų interesams menkai atstovaujama įstatymų leidybos organuose ir valstybės institucijose, o teisės normos negina jų prieigos prie informacijos teisių, LAB turėtų išnaudoti savo unikalią padėtį bibliotekų sistemoje ir visuomenėje bei ypatingas darbuotojų kompetencijas telkdama visuomenės nuomonę ir pajėgas, kad situacija pasikeistų, o įvairių jos dalyvių interesai grįžtų į pusiausvyrą. Ši kryptis stipri ir tame scenarijuje, kuriame valstybė vykdo kryptingą neįgaliųjų integraciją į visuomenę. LAB šiuo atveju tampa valstybės institucijų konsultante ir partnere formuojant politiką ir ją įgyvendinant. Šios strateginės krypties nematyti scenarijuje *Čia nėra vietos senukams*, kuriame bibliotekos pagrindinis tikslas – išgyventi nuosmukio sąlygomis ir nelieka išteklių jokiai kitai veiklai, nors ji ir būtų ypač svarbi.

Stebint ateities scenarijuose nurodytus jų išsipildymo ženklus LAB taip pat galėtų imtis įgyvendinti kai kurias kitas suformuluotas strategijas, kaip antai:

- Tobulinti ir optimizuoti infrastruktūrą (*Visavertė gebėjimų veikti ir dalyvauti visuomenė, Čia nėra vietos senukams*).
- Tapti kanalu komercinių paslaugų teikėjams (*Visavertė gebėjimų veikti ir dalyvauti visuomenė, Bibliotekų spindesys ir skurdas*).
- Padėti išnaudoti kompensacinės įrangos potencialą (*Neturtingas, bet teisingas pasaulis, Visavertė gebėjimų veikti ir dalyvauti visuomenė*).
- Tarpininkauti neįgaliųjų prieigai prie tarptautiniu mastu kuriamo turinio ir paslaugų (*Čia nėra vietos senukams*).
- Kurti eksperimentines paslaugas ir atlikti užsakomuosius vartotojų tyrimus (*Visavertė gebėjimų veikti ir dalyvauti visuomenė*).

Atvejo studijoje (žr. [6], p. 361-410) taip pat matoma viena papildoma, dabartinę situaciją atspindinti grėsmė, kuri nėra akivaizdi sukonstruotuose ateities scenarijuose, o būtent: ribotas visuomenės ir valdžios suvokimas, kuo LAB yra ypatinga. Ši grėsmė gali būti neutralizuota vykdant kelias anksčiau aprašytas strategijas, jas papildant intensyvia informacijos apie biblioteką ir jos veiklas sklaida valstybės institucijoms ir visuomenei.

Analizuojant prioritetinių strateginių kryptų turinį, akivaizdu, kad ateityje bus aktualūs du LAB vaidmenys:

- **Kitų Lietuvos bibliotekų tinklo narių konsultavimas ir mokymas aptarnauti žmones su skaitymo sutrikimais.** LAB aptarnaujamą grupę vienija tik panašaus pobūdžio sutrikimai, bet ne interesai. Pasiiekti šiuos vartotojus visoje Lietuvoje, patenkinti įvairius jų informacijos poreikius yra labai sudėtinga. Todėl asmenų su skaitymo sutrikimais integracija be kitų Lietuvos bibliotekų indėlio neįmanoma. Tačiau šiuo metu daugelis bibliotekų neturi išskirtinės kompetencijos tokiems vartotojams

aptarnauti. LAB vaidmuo – didinant Lietuvos bibliotekų darbuotojų kompetenciją aptarnauti žmones su skaitymo sutrikimais itin reikšmingas.

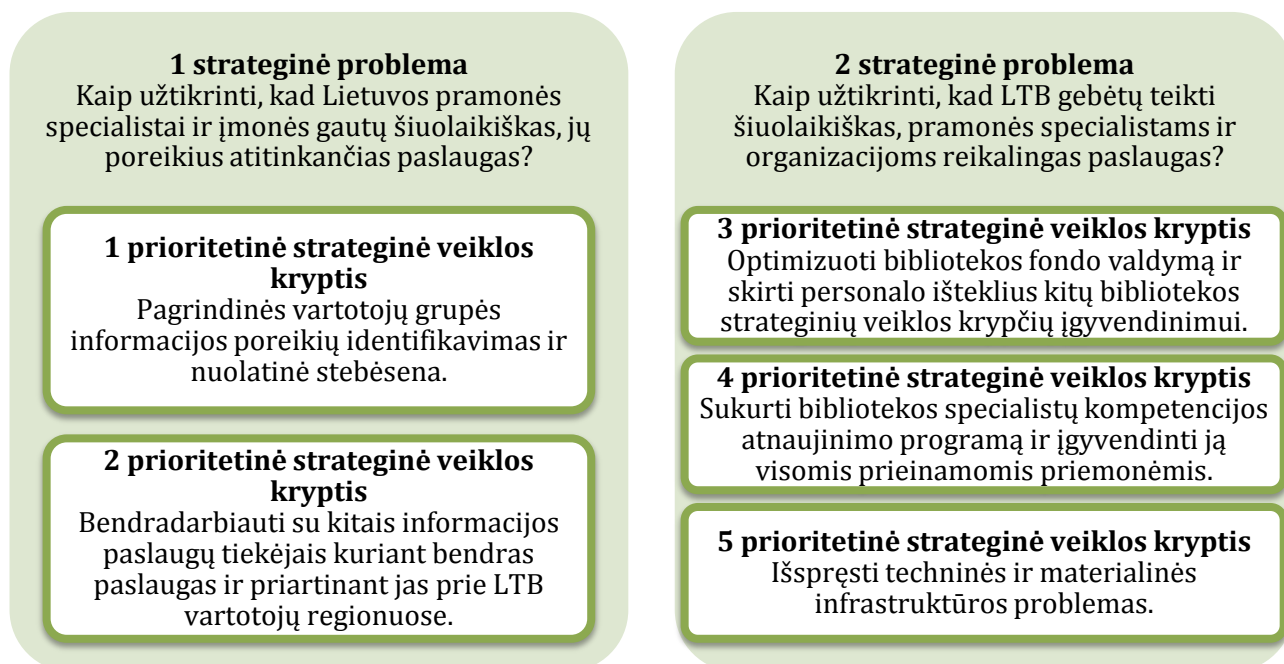
- **Koordinuoto paslaugų žmonėms su skaitymo sutrikimais teikimo organizavimas per visas Lietuvos bibliotekas.** Šis vaidmuo aktualus norint išspręsti problemą, kaip pasiekti tikslinę žmonių su skaitymo sutrikimais auditoriją. Šiuo metu nemažai viešųjų ir kai kurios akademinės bibliotekos turi kompensacinę įrangą, skirtą žmonėms su regos negalia. Tačiau daugelis bibliotekų neturi informacijos išteklių, kad galėtų vartotojus aptarnauti. Socialinė žmonių su regos negalia (ir ne tik) integracija priklauso nuo kryptingų viso Lietuvos bibliotekų tinklo pastangų aptarnauti tokią vartotojų grupę. Dėl išskirtinės kompetencijos, sukurtų ir įdiegtų informacijos sistemų, LAB yra tinkamiausias kandidatas tokio pobūdžio iniciatyvoms.

Ateities scenarijuose neišryškėjo LAB veiklos kryptis, priskirta jai strateginiuose dokumentuose, o būtent, nacionalinio publikuoto specialiaisiais formatais neįgaliesiems kultūros paveldo išsaugojimas.

### 2.3. Lietuvos technikos bibliotekos strateginių veiklos krypčių ir vaidmenų analizė

Lietuvos technikos bibliotekos (LTB) atvejo studija [6] atskleidė jos stiprybes ir silpnybes, kurios pristatomos 3 priedo 14 lentelėje. Remiantis Lietuvos apskričių viešųjų ir valstybinės reikšmės bibliotekų ateities plėtros scenarijų tyrimo [5] rezultatais, kiekviename scenarijuje išskirtos galimybės ir grėsmės (žr. 3 priedo 15 lentelę).

Atlikus TOWS analizę išryškėjo (žr. 3 priedo 16-19 lenteles), kad LTB turi išspręsti dvi strategines problemas. Siekiant išspręsti problemas būtina veikti penkiomis strateginėmis kryptimis (žr. 5 pav.).



5 pav. LTB strateginės problemos ir prioritetinės strateginės veiklos kryptys

5 pav. rodo, kad LTB turėtų išspręsti dvi strategines problemas. Pirmoji siejasi su būtinybe pramonės specialistams ir įmonėms sukurti jų poreikius atitinkantį paslaugų paketą

ir organizuoti paslaugų teikimą taip, kad jomis galėtų naudotis visi šios tikslinės vartotojų grupės nariai Lietuvoje. Antroji strateginė problema parodo, kad LTB būtina sukurti ir stiprinti žmogiškųjų, materialųjų ir finansinių išteklių potencialą norint teikti kokybiškas paslaugas technikos specialistams ir įmonėms. Toliau aptariamos prioritetinės strateginės veiklos kryptys, kurios leidžia spręsti strategines problemas.

Pirmoji strateginė veiklos kryptis – **pagrindinės vartotojų grupės informacinių poreikių identifikavimas ir nuolatinė stebėseną**. Kryptis leidžia aiškiai apibrėžti tikslinę vartotojų grupę ir numatyti, kokių paslaugų jai reikia. Tai pagrindinė kokybiškų paslaugų teikimo prielaida. LTB tikslinė vartotojų grupė labai plati ir įvairi (pramonės specialistai ir organizacijos), tačiau šiuo metu neapibrėžta jos sudėtis (vartotojų segmentai). Tai trukdo numatyti ir teikti vartotojams reikalingas paslaugas. Strateginė veiklos kryptis aiškiai formuluojama trijuose scenarijuose ir numanoma nepalankiausiame scenarijuje *Prarandamų galimybių pasaulis*. Ji tampa viso bibliotekos tolimesnio LTB darbo pagrindas, tačiau labai priklauso nuo bibliotekos darbuotojų kompetencijos, kuri lemia jos rezultatų kokybę. Todėl ją galima įgyvendinti tik atrinkus pajėgiausių bibliotekos specialistų grupę ir sutelkus šios grupės pastangas į svarbiausio uždavinio vykdymą. Tokia ekspertizės koncentracija įmanoma įgyvendinus trečiąją strateginę kryptį.

Antroji strateginė veiklos kryptis išryškėja trijuose scenarijuose iš keturių (tačiau ji gali būti aktuali, nors mažiau matoma, ir scenarijuje *Virtualusis pasaulis visur ir visada*, kur pirmenybė teikiama virtualioms paslaugoms). Tai **bendradarbiavimas su kitais informacijos paslaugų teikėjais, kuriant bendras paslaugas ir priartinant jas prie LTB vartotojų regionuose** (*Matrica.lt 2023, Prarandamų galimybių pasaulis, Žinių pasaulis kiekvienam*). Ši strateginė veiklos kryptis leidžia užtikrinti, kad LTB paslaugos būtų pasiekiamos vartotojams visoje Lietuvoje, o ne tik kai kuriuose didžiuosiuose miestuose ir sostinėje. Kiti informacijos paslaugų teikėjai šiuo atveju gali būti komercinių produktų gamintojai, viešosios informacijos tarnybos, pačios LTB kuriamos ir stiprinamos regioninės technikos bibliotekos ir viešosios bibliotekos, esančios arčiausiai vartotojų ir galinčios tapti naudingu bendradarbiu ir kanalu teikiant paslaugas smulkiajam verslui regionuose. Scenarijuje *Virtualusis pasaulis visur ir visada* bendradarbiavimą pakeičia virtualios paslaugos, prieinamos iš bet kurios šalies vietos ir mokamos konsultacijos alternatyvioms LTB techninės informacijos struktūroms ir nacionalinių bei tarptautinių techninės informacijos sistemų kūrėjams. Tačiau akivaizdu, kad siekiant virtualių paslaugų aktyvios panaudos, irgi reikėtų partnerių, skleidžiančių informaciją apie paslaugas, tinklo.

Trečioji strateginė veiklos kryptis – **optimizuoti bibliotekos fondo valdymą ir skirti personalo išteklius kitoms bibliotekos strateginėms kryptims įgyvendinti**. Ši strateginė veiklos kryptis leidžia rasti vidinių personalo rezervų ir juos panaudoti svarbioms LTB naujų paslaugų kūrimo užduotims. LTB turi vieną didžiausių fondų tarp Lietuvos bibliotekų, tačiau didelė jo dalis nepaklausi ir nedomina jų tiesioginių vartotojų. Fondo valdymo optimizavimas (pvz., neaktualių leidinių nurašymas, fondui saugoti skirtų bibliotekos patalpų mažinimas, komplektavimo gairių atnaujinimas, vartotojų įtraukimas į komplektavimą, siekiant padidinti fondo apyvartą ir kt.) leistų padidinti bibliotekos potencialą teikti šiuolaikines ir paklausias paslaugas pagal identifikuotus pagrindinės vartotojų grupės poreikius visuose scenarijuose.

Nustačius svarbiausius LTB vartotojų poreikius ir bendradarbiaujant su pramonės įmonėmis, galima turtinti ir aktualizuoti visą fondą ir atskiras jo dalis.

Ketvirtoji strateginė veiklos kryptis – **sukurti bibliotekos specialistų kompetencijos atnaujinimo programą ir įgyvendinti ją visomis prieinamomis priemonėmis.** Skirtinguose scenarijuose ji įgyvendinama įvairiais būdais, tačiau ir pačiame nepalankiausiame scenarijuje jai atsiranda išteklių ir galimybių. Ši kryptis leidžia LTB auginti ir stiprinti žmogiškųjų išteklių potencialą teikti aukštos kokybės technikos informacijos paslaugas ir konsultacijas. Neįgyvendinusi šios krypties LTB rizikuoja netekti savo vartotojų, kurie ieškos kitų būdų patenkinti savo poreikius. Šiuo metu LTB personalas beveik neturi profesinio tobulinimosi galimybių, apie tai byloja žemi personalo dalyvavimo profesiniuose mokymuose rodikliai (žr. [6], p. 567-568). Strateginėje veiklos kryptyje galima išskirti kelis kompetencijos poreikius ir jos atnaujinimo galimybes:

- **Specializuoti bibliotekos darbuotojus pagal nustatytus prioritetinius pramonės įmonių poreikius**, išnaudojant nemokamus nuotolinius atvirosios prieigos kursus (*Prarandamų galimybių pasaulis, Virtualusis pasaulis visur ir visada*), vidinius žinių mainų procesus (scenarijuose *Matrica.lt 2023, Prarandamų galimybių pasaulis*), sukuriant konsultantų komandą, kuri technikos bibliotekų darbuotojus supažindintų su pramonės sektoriaus naujovėmis (scenarijuje *Žinių pasaulis kiekvienam*), bendradarbiavimo su kitais informacijos teikėjais teikiamomis galimybėmis (*Prarandamų galimybių pasaulis*) ir pan.
- **Tikslingai samdyti nustatytiems įmonių informacijos poreikiams tenkinti tinkamos pakraipos specialistus** (aktualu scenarijuose *Žinių pasaulis kiekvienam, Matrica.lt 2023*).
- **Pritraukti vadybos ir rinkodaros specialistus LTB ir viso technikos bibliotekų tinklo valdymui** (aktualu scenarijuje *Žinių pasaulis kiekvienam*). Ši kompetencija reikalinga, kad LTB paslaugos ir potencialas būtų matomi, žinomi ir vertinami pagrindinių jos vartotojų pramonės įmonių. Vienas iš šios specialistų grupės uždavinių būtų valdyti LTB veiklą, taikant jos pagrindinių vartotojų pripažįstamus vadybos principus.

Penktoji strateginė veiklos kryptis – **išspręsti techninės ir materialinės infrastruktūros problemas.** Veikla šia kryptimi gyvybiškai svarbi, nes neįmanoma teikti kokybiškų paslaugų neturint tinkamos materialiosios ir techninės infrastruktūros. Skirtinguose scenarijuose atsiranda nevienodos šios krypties įgyvendinimo galimybės. Jos yra tokios:

- Išskirti iš biudžeto lėšų, reikalingų vartotojams skirtai įrangai atnaujinti (*Matrica.lt 2023*).
- Pritraukti lėšų įrangos atnaujinimui ir patalpų išlaikymui, išnaudojant patrauklias bibliotekos pastato erdves ir vietą komerciniams renginiams (*Matrica.lt 2023, Virtualusis pasaulis visur ir visada*).
- Ieškoti mecenatų paramos, pasinaudoti įvairių valstybinių ar užsienio kultūros paveldo programų galimybėmis (*Matrica.lt 2023*).

- Blogiausiuose scenarijuose keisti patalpas į kitas, reikalaujančias mažiau sąnaudų (*Virtualusis pasaulis visur ir visada, Prarandamų galimybių pasaulis*).
- Statyti naują pastatą technologijų parke, šalia pagrindinių klientų (palankiausiame LTB scenarijuje *Žinių pasaulis kiekvienam*).

Stebint ateities scenarijuose nurodytus jų išsipildymo ženklus ir įgyvendinus svarbiausias strategines veiklos kryptis, LTB taip pat gali įgyvendinti kelias kitas suformuluotas strategijas, kaip antai:

- Kurti virtualias kolekcijas ir paslaugas verslui ir kitiems vartotojams (*Virtualusis pasaulis visur ir visada, Žinių pasaulis kiekvienam*).
- Teikti aukšto lygio intelektines paslaugas pramonės įmonių specialistams (scenarijuje *Žinių pasaulis kiekvienam*).
- Sutelkti visus turimus išteklius deponitinės bibliotekos funkcijoms vykdyti (scenarijuje *Prarandamų galimybių pasaulis*).
- Visais įmanomais būdais didinti turimos informacijos matomumą (scenarijuje *Prarandamų galimybių pasaulis*).

Atvejo studijoje [6] taip pat matoma viena papildoma, dabartinę situaciją atspindinti grėsmė, kuri nėra akivaizdi sukonstruotuose ateities scenarijuose, o būtent: ribotas visuomenės ir valdžios suvokimas, kuo LTB yra ypatinga. Ši grėsmė gali būti neutralizuota vykdant kelias anksčiau aprašytas strategijas ir jas papildant intensyvia informacijos apie biblioteką ir jos veiklas sklaida valstybės institucijoms ir visuomenei.

Analizuojant prioritетinių strateginių kryptių turinį paaiškėja, kad **jose tik iš dalies matomas vienas iš LTB įsipareigojimų – metodinės pagalbos teikimas technikos bibliotekoms**. Scenarijuose technikos bibliotekos traktuojamos kaip paslaugų teikimo kanalas regionuose, o ne tinklas, kuriam reikėtų teikti tam tikras paslaugas. Technikos tinklo bibliotekų plėtra galima tik bibliotekai palankiausiuose scenarijuose. Kitais atvejais galima pasitelkti bendradarbiavimą su kitomis bibliotekomis arba netgi kitomis organizacijomis. Tai leidžia manyti, kad LTB kitų bibliotekų konsultavimo vaidmuo nėra reikšmingas.

„Lietuvos apskričių viešųjų ir valstybinės reikšmės bibliotekų strategijų, kokybinių ir kiekybinių veiklos rodiklių tyrimo“ (žr. [6], p. 533-592) rezultatai parodė, kad LTB nevykdo jokios veiklos saugant ir skleidžiant kultūros paveldą ir nekelia sau jokių tikslų šioje srityje. Tai leidžia manyti, kad LTB niekada nevykdė šios veiklos ir šiuo metu sudėtinga nustatyti, ar poreikis tokiai veiklai apskritai egzistuoja, turint omenyje, kad LTB neapibrėžia net paveldo kolekcijų savo fondo sudėtyje.

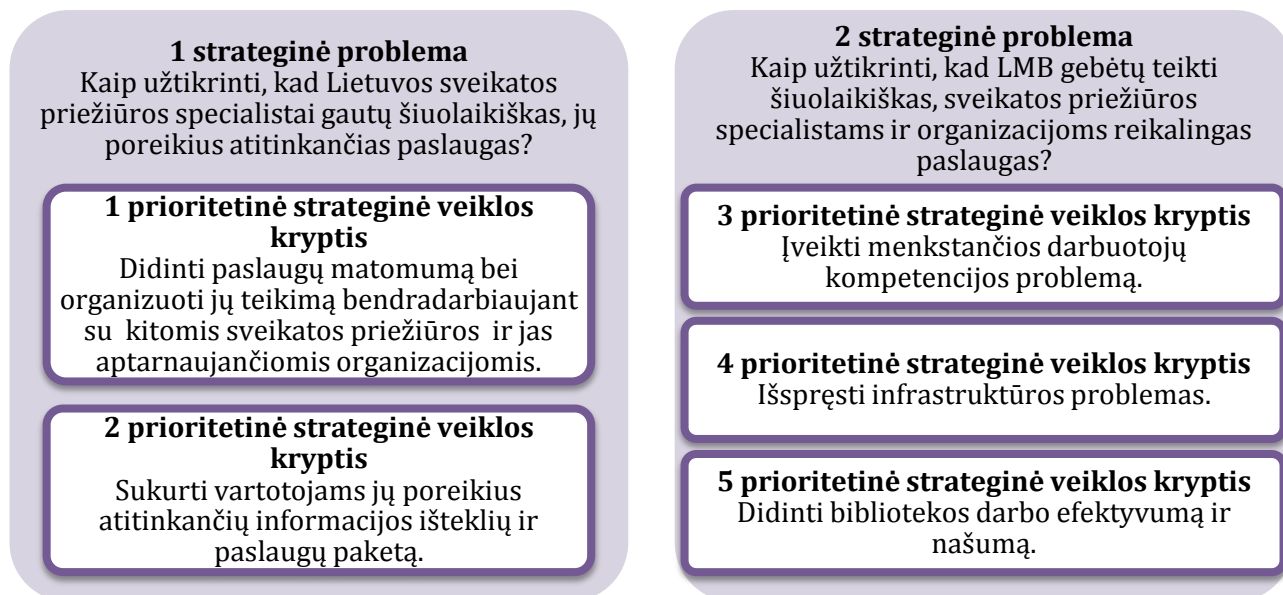
#### 2.4. Lietuvos medicinos bibliotekos strateginių veiklos kryptių ir vaidmenų analizė

Lietuvos medicinos bibliotekos (LMB) atvejo studija [6] atskleidė jos stiprybes ir silpnybes, kurios pristatomos 4 priedo 20 lentelėje. Remiantis Lietuvos apskričių viešųjų ir



valstybinės reikšmės bibliotekų ateities plėtros scenarijų tyrimo [5] rezultatais, kiekviename scenarijuje išskirtos galimybės ir grėsmės (žr. 3 priedo 15 lentelę<sup>3</sup>).

Atlikus TOWS analizę, išryškėjo (žr. 4 priedo 21-24 lenteles) dvi strateginės problemos, kurias turėtų išspręsti LMB, ir penkios prioritetinės strateginės veiklos kryptys, kurios padėtų rasti tinkamus problemų sprendimus (žr. 6 pav.).



**6 pav.** LMB strateginės problemos ir prioritetinės strateginės veiklos kryptys

6 pav. rodo, kad LMB turėtų išspręsti dvi strategines problemas. Pirmosios strateginės problemos esmė – aprūpinti gana didelę, įvairiuose Lietuvos regionuose išsibarsčiusią tikslią sveikatos priežiūros specialistų auditoriją jų poreikius atitinkančiomis informacijos paslaugomis. Antroji strateginė problema rodo būtinybę sukurti ir stiprinti LMB pajėgumą teikti aukštos darbuotojų kvalifikacijos, kokybiškos materialinės ir techninės infrastruktūros reikalaujančias paslaugas. Toliau aptariamos prioritetinės strateginės veiklos kryptys, leidžiančios išspręsti šias problemas.

Pirmoji strateginė veiklos kryptis – tai **didinti paslaugų matomumą ir organizuoti jų teikimą bendradarbiaujant su kitomis sveikatos priežiūros ir jas aptarnaujančiomis organizacijomis** (pvz., vietos sveikatos priežiūros ir medicinos informacijos teikėjais, viešosiomis bibliotekomis, pačiomis sveikatos priežiūros įstaigomis, sveikatos priežiūros specialistų akreditavimo organizacijomis). Šia strategine veiklos kryptimi siekiama užtikrinti, kad LMB paslaugos būtų žinomesnės ir pasiekiamos tikslinei auditorijai. Priklausomai nuo tam tikro scenarijaus aplinkybių, kai kuriems bendradarbiavimo būdams gali būti teikiama pirmenybė. Pavyzdžiui, scenarijuje *Matrica.lt 2023*, kuriame mažinamas medicinos informacijos teikėjų tinklas, pigiausias ir efektyviausias būdas pasiekti vartotojus regionuose – užtikrinti medicinos informacijos paslaugų matomumo didinimą bei jų teikimą viešųjų bibliotekų tinklu, kuris pakankamai tankus, kad pasiektų daugiau potencialių vartotojų. Palankiausiame scenarijuje *Žinių pasaulis kiekvienam* LMB gali atkurti ir plėsti specializuotų sveikatos priežiūros bibliotekų tinklą, kas pareikalautų daugiau investicijų, bet užtikrintų aukšto lygio paslaugas pačiose aptarnaujamose įstaigose. Nepalankiausiame scenarijuje

<sup>3</sup> LTB ir LMB buvo kuriami vienodi ateities scenarijai, todėl galimybės ir grėsmės sutampa.

*Prarandamų galimybių pasaulis* ryšių mezgimas su oficialia, sveikatos priežiūros specialistus akredituojančia įstaiga gali būti vienintelis išsigelbėjimas siūlant LMB paslaugas ir įrodant jų naudą. Scenarijuje *Virtualusis pasaulis visur ir visada* paslaugų rinkodara ir ryšių mezgimas su sveikatos priežiūros įstaigomis – vienintelis būdas didinti paslaugų matomumą ir rasti mokamų paslaugų klientus. Ryšių mezgimas, kuris akcentuojamas visuose scenarijuose, yra pagrindinė prielaida teikti paslaugas regione, nesvarbu, kokiomis priemonėmis paslaugos pasiektų vartotojus.

Antroji strateginė veiklos kryptis – **sukurti vartotojams jų poreikius atitinkančių informacijos išteklių ir paslaugų paketą**, logiškai siejasi su pirmąja strategine kryptimi. Šiuo metu LMB patiria didžiulę informacijos išteklių ir paslaugų krizę, todėl būtina sukurti naują paslaugų ir išteklių paketą. Tai gali būti įgyvendinama įvairiais būdais, tačiau pagrindiniai, kurie minimi daugelyje scenarijų, yra šie:

- ***Sveikatos priežiūros specialistų informacijos poreikių tyrimas.*** Nors vartotojų grupė gerai apibrėžta, LMB būklė ir tai, kad jos paslaugos nepasiekia didžiausios tikslinės grupės dalies (žr. [6], p. 411-471) rodo, kad apie šios grupės informacijos poreikius žinoma mažai. Todėl visuose scenarijuose sveikatos priežiūros specialistų informacijos poreikių tyrimas – tai pagrindinis būdas nustatyti, kokias paslaugas reikia siūlyti LMB tikslinei vartotojų grupei. Informacijos poreikių tyrimas galėtų apimti sveikatos priežiūros specialistams reikiamos informacijos pobūdį, kalbą, pateikimo kanalus ir kt. Kadangi LMB turi įveikti ir menkstančią personalo kompetenciją, šių tyrimų apimtis, jų įgyvendinimo pobūdis ir rezultatai įvairiuose scenarijuose skirsis.
- ***Sveikatos priežiūros specialistams skirtų informacijos išteklių įsigijimas.*** LMB informacijos išteklių fondo turtinimas aktualus visuose scenarijuose, nors scenarijuje *Virtualusis pasaulis visur ir visada* jis labiau numanomas, nes biblioteka sutelkia pastangas mokamoms paslaugoms kurti, vadinasi, privalės apsirūpinti ir ištekliais, kurie gali būti aktualūs teikiant tas mokamas konsultavimo paslaugas. Įvairiuose scenarijuose galimi skirtingi apsirūpinimo informacijos ištekliais būdai: iš vidinių rezervų, optimizuojant darbo našumą, parengiant informacijos išteklių fondo atnaujinimo projektus.
- ***Kurti ir teikti vartotojų poreikius atitinkančias virtualias informacijos paslaugas.*** Toks sprendimas išryškėja visuose keturiuose scenarijuose. Jis tinkamas bibliotekai palankiuose ir nepalankiuose scenarijuose dėl dviejų priežasčių: virtualios paslaugos leidžia pasiekti daugiau vartotojų pigiau, negu kuriant fizinių padalinių tinklą, virtualios paslaugos patogesnės aktyviai IRT naudojančiai sveikatos priežiūros specialistų auditorijai, kuri dėl didžiulio darbo krūvio dažnai nepajėgi skirti papildomo laiko apsilankymui bibliotekoje.

Trečioji visuose scenarijuose išryškėjusi strateginė veiklos kryptis – **įveikti menkstančios darbuotojų kompetencijos problemą**. Nuo šios problemos sprendimo priklauso jau aptartų kryptų įgyvendinimo sėkmė. Tačiau ją galima išspręsti tik plataus masto personalo atnaujinimo projektais, tarptautinėmis stažuotėmis ir sėkmingos patirties perėmimu, kas reikalauja nemažai investicijų ir yra įmanoma tik viename scenarijuje – *Žinių*

*pasaulis kiekvienam*. Kiti sprendimai yra daliniai ir leidžia bibliotekai išgyventi nepalankiu laikotarpiu. Tai:

- ***Mokymosi galimybių sudarymas darbuotojams, panaudojant atvirosios prieigos interneto kursus.*** Tam LMB gali panaudoti vidinius rezervus. Tinkamas vidinių procesų valdymas, randant būdus paspartinti darbą, leistų mažiausiomis sąnaudomis rasti laiko darbuotojų mokymuisi. Tai pigiausias profesinio tobulinimosi būdas, kuris minimas trijuose scenarijuose, išskyrus *Žinių pasaulį kiekvienam*. Šiame scenarijuje tokio mokymosi rezultatai per menki tiems reikalavimams ir spaudimui, kurį kelia padidėję vartotojų lūkesčiai ir aukšti medicinos informacijos teikėjų veiklos standartai. Toks profesinio tobulinimo būdas tinkamas tik esant ribotiems ištekliams ir galimybėms. Mokymosi grąža irgi nedidelė – tai laikinas išsigelbėjimas nesant kitokių priemonių. Aktualu šiuose scenarijuose: *Matrica.lt 2023, Prarandamų galimybių pasaulis, Virtualusis pasaulis visur ir visada*.
- ***Bendradarbiavimas su kitomis bibliotekomis, organizuojant darbuotojų tobulėjimą visoms bibliotekoms aktualiose srityse.*** Toks bendradarbiavimas leidžia bibliotekoms keistis gerąja patirtimi, pigiau organizuoti profesinį tobulėjimą tose srityse, kurios svarbios visoms bibliotekoms. Bendradarbiavimas su kitomis bibliotekomis aktualus trijuose scenarijuose: *Matrica.lt 2023, Prarandamų galimybių pasaulis, Virtualusis pasaulis visur ir visada*. Šis sprendimas leidžia plėtoti bendrąsias bibliotekininkystės kompetencijas, bet nepateikia galimybių ugdyti specifinių, su medicinos informacijos valdymu ir paslaugų teikimu susijusių darbuotojų gebėjimų.

Ketvirtoji strateginė veiklos kryptis – **išspręsti infrastruktūros problemas**, kad LMB galėtų sėkmingai diegti ir teikti paslaugas vartotojams. Infrastruktūros problemos yra labai reikšmingos ir šiuo metu neleidžia efektyviai aptarnauti vartotojų. Būtinybė spręsti infrastruktūros problemas išryškėja visuose scenarijuose, skiriasi tik sprendimo metodai:

- ***Bibliotekos perkėlimas į kitas, mažesnių sąnaudų reikalaujančias ir modernesnes patalpas,*** tinkamas virtualioms paslaugoms diegti ir plėtoti. Tam tikslui LMB gali parduoti Vilniaus centre esantį pastatą ir už gautus pinigus įsigyti kitas bibliotekos veiklai tinkamas patalpas. Tokia strategija akcentuojama trijuose scenarijuose: *Prarandamų galimybių pasaulis, Matrica.lt 2023, Virtualusis pasaulis visur ir visada*.
- ***Naujo LMB pastato, esančio arčiau vartotojų, statyba.*** Toks sprendimas įmanomas tik viename, bibliotekos veiklai palankiausiame scenarijuje *Žinių pasaulis kiekvienam*, nes jame sukuriamos visos tokiam sprendimui būtinos sąlygos – gera valstybės ekonominė būklė ir LMB svarbaus vaidmens aptarnaujant sveikatos priežiūros specialistus pripažinimas valstybės valdymo institucijose.

Penktoji strateginė veiklos kryptis – **didinti bibliotekos darbo efektyvumą ir našumą** – vėlgi yra prielaida sėkmingai įgyvendinti kitas strategines veiklos kryptis. Scenarijuose darbo optimizavimas taikomas siekiant dvejopų tikslų – mažinti sąnaudas ir, jei įmanoma, pasinaudoti vidiniais rezervais, nukreipiant rezervinius išteklius strateginėms veiklos kryptims įgyvendinti; išlaikyti pakankamai aukštą paslaugų standartą ir išsaugoti palankų valstybės ir vartotojų požiūrį į biblioteką. Ši kryptis minima visuose keturiuose scenarijuose, nors pasireiškia skirtingais pavidalais. Scenarijuje *Žinių pasaulis kiekvienam* – tai

profesionalių bibliotekininkų ir techninių darbuotojų griežtas darbo turinio ir pareigybių atskyrimas, didinant aukštos kokybės intelektinių informacijos paslaugų teikimo potencialą; *Matrica.lt 2023* – tai veiklos vertinimo rodiklių sistemos sukūrimas ir bibliotekos pasiekiamų rezultatų stebėseną, siekiant išlaikyti valstybės paramą ir palankų vertinimą bei vykdyti veiklą mažesnėmis sąnaudomis. Nepalankiausiame bibliotekai scenarijuje *Prarandamų galimybių pasaulyje* darbo našumo didinimas – vienintelis būdas pasinaudoti vidiniais rezervais komplektuojant trūkstamus informacijos išteklius. Scenarijuje *Virtualusis pasaulis visur ir visada* darbo procesų našumo didinimas leidžia nukreipti sutaupytus išteklius mokamoms paslaugoms diegti.

Kitos strateginės kryptys išaiškėjo tik pavieniuose scenarijuose:

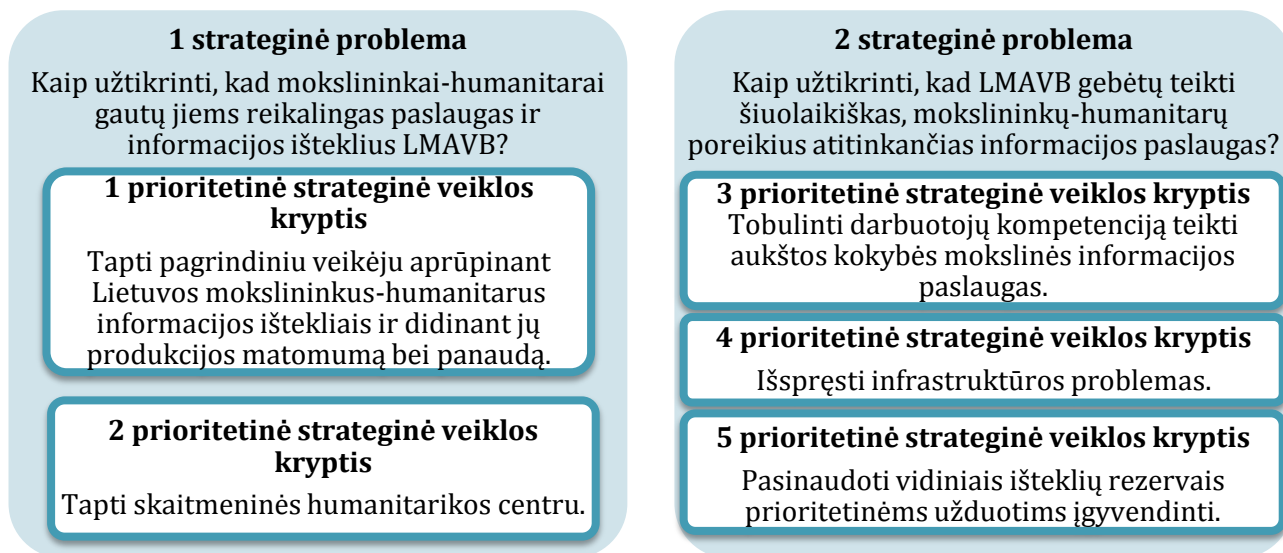
- Scenarijuje *Virtualusis pasaulis visur ir visada* LMB gali užsiimti mokamų paslaugų ir konsultacijų teikimu, sveikatos priežiūros įstaigoms pasinaudojant įgyta medicinos informacijos valdymo patirtimi. Tokią strateginę veiklos kryptį galima įgyvendinti, jei pastebimi ankstyvieji scenarijaus *Virtualusis pasaulis visur ir visada* išsipildymo ženklai.
- Scenarijuje *Žinių pasaulis kiekvienam* atsiranda galimybė teikti aukšto lygio informacijos paslaugas sveikatos priežiūros specialistams ir įstaigoms. Ji gali būti įgyvendinama tik esant palankioms ekonominėms sąlygoms ir valstybės paramai.

Analizuojant prioritetinių strateginių veiklos krypčių turinį paaiškėja, kad **josie tik iš dalies matomas vienas iš LMB įsipareigojimų – metodinės pagalbos teikimas medicinos bibliotekoms**. Scenarijuose medicinos bibliotekos panašesnės į paslaugų teikimo kanalą regionuose, o ne tinklą, kuriam reikėtų teikti tam tikras paslaugas. Medicinos tinklo bibliotekų plėtra galima tik bibliotekai palankiausiuose scenarijuose. Kitais atvejais galima pasitelkti bendradarbiavimą su kitomis bibliotekomis arba netgi kitomis organizacijomis. Tai leidžia manyti, kad LMB kitų bibliotekų konsultavimo vaidmuo nėra reikšmingas.

Projekto LiBiTOP strategijų ir veiklos vertinimo tyrimo rezultatai parodė, kad LMB nevykdo jokios veiklos saugant ir skleidžiant kultūros paveldą ir nekelia sau jokių tikslų šioje srityje (žr. [6], p. 411-471). Tai leidžia manyti, kad LMB niekada nevykdė šios veiklos ir šiuo metu sudėtinga nustatyti, ar poreikis tokiai veiklai apskritai egzistuoja, turint omenyje, kad LMB neapibrėžia net paveldo kolekcijų savo fondo sudėtyje.

## 2.5. Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekos strateginių veiklos krypčių ir vaidmenų analizė

Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekos (LMAVB) atvejo studija [6] atskleidė jos stiprybes ir silpnybes, kurios pristatomos 5 priedo 25 lentelėje. Remiantis Lietuvos apskričių viešųjų ir valstybinės reikšmės bibliotekų ateities plėtros scenarijų tyrimo [5] rezultatais, kiekviename scenarijuje išskirtos galimybės ir grėsmės (žr. 5 priedo 26 lentelę). Atlikus TOWS analizę išryškėjo (žr. 5 priedo 27-30 lenteles) dvi pagrindinės strateginės problemos, kurias turi išspręsti LMAVB, ir prioritetinės visuose scenarijuose pasirodančios strateginės veiklos kryptys (žr. 7 pav.).



**7 pav.** LMAVB strateginės problemos ir prioritetinės strateginės veiklos kryptys

7 pav. rodo, kad LMAVB turėtų išspręsti dvi strategines problemas. Pirmoji problema siejasi su informacijos paslaugų teikimo mokslininkams-humanitarams organizavimu. Sprendžiant šią problemą reikėtų LMAVB paslaugas orientuoti į specifinę tikslią vartotojų grupę – mokslininkus-humanitarus, ypač pasinaudojant turtingais kultūros paveldo fondais, kurie domina ne tik Lietuvos, bet ir užsienio šalių tyrėjus. Šiuo metu LMAVB ne visiškai apsisprendė dėl tikslios vartotojų grupės apibūdinimo, bet turi sumanymų į ją įtraukti visus Lietuvos gyventojus, besidominčius mokslu (žr. [6], p. 481-489). Scenarijų ir strateginių veiklos krypčių juose analizė parodė, kad perspektyviausia tiksli auditorija – mokslininkai-humanitarai. Orientuojantis į šią grupę reikėtų pertvarkyti bibliotekos vidinius procesus ir kurti humanitarams reikalingas paslaugas. Svarbu pabrėžti, kad orientuojant LMAVB veiklą į humanitarinių tyrimų aptarnavimą bei skaitmeninę humanitariką, neutralizuojama dalis grėsmių scenarijuje *Kova už būvį*. Antroji strateginė problema siejasi su būtinybe užtikrinti, kad LMAVB turėtų pakankamai išteklių ir kompetentingą personalą, galintį teikti paslaugas mokslininkams-humanitarams. Toliau aptariamos penkios strateginės veiklos kryptys, leidžiančios spręsti strategines problemas.

Pirmoji strateginė veiklos kryptis – **tapti pagrindiniu veikėju aprūpinant Lietuvos mokslininkus-humanitarus informacijos ištekliais ir didinant jų produkcijos matomumą bei panaudą**. Įvairiuose scenarijuose priemonės šiai veiklos kryptčiai įgyvendinti skiriasi, tačiau esminis jų tikslas – padėti mokslininkams sužinoti apie humanitarų tyrinėtojų sukurtą produkciją ir ją pasinaudoti. Scenarijuose *Revoliucija vis tiek bus*, *Kova už būvį*, *Realistinis* biblioteka turėtų įsijungti į Lietuvos mokslinės humanitarinių tyrimų produkcijos matomumo ir panaudos didinimo veiklą tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Tai gali būti informacijos apie naujausius tyrimus sutelkimas ir sklaida (*Revoliucija vis tiek bus*) tarptautiniu mastu, informuojant apie naujausius tyrimus bendrų mokslinių interesų turinčius tyrėjus; dalijimosi ištekliais skatinimas, koordinuojant mokslo institutų bibliotekų pastangas suteikti prieigą prie reikiamų dokumentų (scenarijuose *Realistinis*, *Kova už būvį*). Atvirosios prieigos suklestėjimo, bet blogėjančios ekonominės padėties atveju – tai prieigos prie mokslinio turinio užtikrinimas, prisidedant prie naujausių tyrimų matomumo didinimo, veikla organizuojant įvairiuose humanitarų projektuose suskaitmenintos lituanistinės ir tyrimų

medžiagos skaitmeninį išsaugojimą (*Realistinis*). *Utopiniame filantropiniame* scenarijuje didėjančios informacijos taršos sąlygomis humanitarinių tyrimų panauda ir prieiga garantuojamos kuriant efektyvias humanitarinės informacijos radimo priemones ir ugdant mokslininkų-humanitarų mokslinės komunikacijos kompetencijas.

Antroji strateginė veiklos kryptis – **tapti skaitmeninės humanitarikos centru, intensyviai dalyvaujant nacionaliniuose ir tarptautiniuose projektuose**. Skaitmeninė humanitarika apibrėžiama kaip tarpdalykinė mokslinių tyrimų bei praktinė veiklos sritis, kuri nagrinėja IRT panaudojimo galimybes įvairiuose humanitarinių tyrimų etapuose (pvz., renkant ir analizuojant tyrimo duomenis). Šios strateginės krypties įgyvendinimas leistų atverti prieigą prie humanitariniams tyrimams svarbių užsienio atminties institucijose saugomų informacijos išteklių bei padidinti Lietuvos mokslininkų produkcijos, LMAVB saugomų vertingų humanitariniams tyrimams pirminių šaltinių matomumą ir panaudą, skatinti pažangius humanitarinius tyrimus skaitmeninėje erdvėje. LMAVB siūloma a) vykdyti kultūros paveldo skaitmeninimo projektus, nes paveldas – pirminis įvairių humanitarinių tyrimų šaltinis ir objektas; b) aktyviai įsitraukti į skaitmeninio turinio prieigos ir valdymo projektus ir c) kurti inovatyvias skaitmeninto ir skaitmeninio turinio analizės ir apdorojimo priemones:

- ***Kultūros paveldo skaitmeninimo projektai*** siūlomi visuose keturiuose scenarijuose. Tai tarptautiniai arba nacionaliniai teminiai kultūros paveldo skaitmeninimo projektai, kurių tikslas – sutelkti Lietuvos humanitariniams tyrimams reikalingus pirminius šaltinius (*Revoliucija vis tiek bus, Kova už būvį, Realistinis*). Palankiausiomis sąlygomis LMAVB siūloma vykdyti masinio kultūros paveldo kolekcijų skaitmeninimo projektą (*Utopinis filantropinis*).
- ***Aktyviai įsitraukti į skaitmeninio turinio prieigos ir valdymo projektus*** LMAVB siūloma trijuose scenarijuose (*Revoliucija vis tiek bus, Kova už būvį, Realistinis*). Tokia veikla apimtų dalyvavimą tarptautiniuose konsorciujuose ir projektuose, kurie analizuoja ir kuria naujus kultūros paveldo prieigos priemones skaitmeninėje aplinkoje, ieško inovatyvių ir optimalių skaitmenintų ir skaitmeninių informacijos ir paveldo išteklių valdymo sprendimų. Dalyvavimas tokiuose projektuose padėtų LMAVB įgyti neįkainojamą patirtį ir kompetenciją, reikalingą įgyvendinant skaitmeninės humanitarikos projektus. Projektai gali būti itin naudingi dalijantis partnerių ištekliais (kompetencijomis, kolekcijų valdymo našta ir pan.), surandant optimalius LMAVB turtingų kolekcijų valdymo skaitmeninėje aplinkoje sprendimus. Tokių projektų galimybė numanoma ir scenarijuje *Utopinis filantropinis* ir iš esmės jam neprieštarauja, tačiau pastarajam scenarijuje tiesiog sudarytos palankiausios sąlygos vykdyti sudėtingesnius skaitmeninės humanitarikos projektus.
- ***Inovatyvių skaitmeninto ir skaitmeninio turinio analizės ir apdorojimo priemonių kūrimo galimybė*** atsiranda tik ekonominiu arba atvirosios prieigos rėmimo atžvilgiu palankiausiuose *Realistiniame* ir *Utopiniame filantropiniame* scenarijuose. Šiuose scenarijuose bibliotekos strategija – dalyvauti arba net inicijuoti tarptautinius skaitmeninės humanitarikos projektus, kuriuose būtų kuriami pažangūs kritinio redagavimo, mokslinės kultūros paveldo analizės įrankiai.

Nagrinėjant LMAVB siūlomas strategines veiklos kryptis transformuojantis į skaitmeninės humanitarikos centrą akivaizdu, kad reikėtų pradėti nuo paprastesnių uždavinių (pvz., kolekcijų skaitmeninimo), kurių įgyvendinimas įmanomas įvairiomis sąlygomis ir leidžia įgyti ir ugdyti reikiamą kompetenciją. Įgijus daugiau patirties, gebėjimų, sustiprinus bibliotekos pozicijas, galima pereiti prie sudėtingesnio turinio uždavinių.

LMAVB mokslinių kultūros paveldo tyrimų ir ypatingai veiklos skaitmeninės humanitarikos srityje stiprinimas kelia didžiulius reikalavimus darbuotojų kompetencijai. Todėl trečioji strateginė veiklos kryptis – **tobulinti LMAVB darbuotojų kompetenciją**. Siūlomi du kompetencijos tobulinimo būdai:

- **Parengti ir įgyvendinti plataus masto kompetencijos tobulinimo programą** (*Utopinis filantropinis, Kova už būvį*). Tai brangesnis sprendimas, kuris įmanomas tik bibliotekai palankesniuose scenarijuose.
- **Bendradarbiauti su Lietuvos ir užsienio bibliotekomis, tobulinant aktualias kompetencijas** (pvz., kultūros paveldo valdymo arba mokslininkų aptarnavimo srityse). Šis būdas yra daug pigesnis ir leidžia pasinaudoti pagrindiniu bendradarbiavimo privalumu – dalijimusi naudingais partnerių ištekliais. Kadangi šis sprendimas pigus ir paprastas, jis efektyvus ekonominiu ar atvirosios prieigos požiūriu nepalankiuose bibliotekai scenarijuose *Realistinis* ir *Revoliucija vis tiek bus*. Iš esmės, šis būdas kelti kvalifikaciją įmanomas ir naudingas visuose scenarijuose, palankesniuose ateities pasauliuose jis gali tapti pagalbine kompetencijos tobulinimo priemone.

Ketvirtoji strateginė veiklos kryptis – išspręsti LMAVB **infrastruktūros problemas**. Jos šiuo metu akivaizdžiai trukdo bibliotekai efektyviai organizuoti veiklą (žr. [6], p. 481-489). Tačiau atsižvelgiant į problemos mastą, ne visuose scenarijuose biblioteka pati galėtų šią problemą įveikti. Erdvė sprendimams atsiranda tik bibliotekai palankesniuose scenarijuose *Kova už būvį* ir *Utopinis filantropinis*. Šiuose scenarijuose biblioteka gali iš dalies ar visiškai panaikinti infrastruktūros problemą. Kituose scenarijuose bibliotekai belieka laukti geresnių laikų.

Penktoji strateginė veiklos kryptis – **pasinaudoti vidiniais išteklių rezervais prioritetinėms užduotims įgyvendinti**. Kad įvykdytų ganėtinai sudėtingas užduotis įgyvendinant strategines kryptis, LMAVB būtini įvairūs ištekliai, kurių ne visada galima gauti iš išorės (pvz., bendradarbiaujant, inicijuojant projektus arba suradus rėmėjų). Todėl bibliotekai siūloma gauti bent dalį trūkstamų išteklių (žmogiškųjų, materialųjų, finansinių) peržiūrint ir pertvarkant įvairius bibliotekos darbo procesus, visų pirma – fondo valdymą. Projekto LiBiTOP tiriamų bibliotekų strategijų ir veiklos vertinimo tyrimas parodė, kad LMAVB fondo aktualumas skaitytojams mažėja (žr. [6], p. 426-443), o tai reiškia, kad fonde gali būti nemažai skaitytojams neaktualių ir išliekamosios vertės neturinčių leidinių. Peržiūrint fondo valdymo procesus galima personalo pastangas sutelkti į strategiškai svarbias bibliotekos užduotis – tobulinti kompetenciją, rengti projektų paraiškas ir kt.

Įvairiuose scenarijuose išryškėja ir kitos strateginės veiklos kryptys, kurias LMAVB gali įgyvendinti pastebėjus, kad tam tikras scenarijus pildosi. Pavyzdžiui:

- Stiprinti LMAVB patarėjo vaidmenį vertinant humanitarinių mokslų produkciją, kuriant mokslinių publikacijų vertinimo priemones ir metodus, kas jau reiškia dalyvavimą priimant mokslo valdymo sprendimus (scenarijus *Realistinis*).
- Sutelkti pajėgas teikiant mokslininkams-humanitarams aukštos kokybės dalykines konsultacijas: tam samdyti mokslininkus ir juos perkvalifikuoti į dalyko bibliotekininkus (scenarijus *Utopinis filantropinis*).

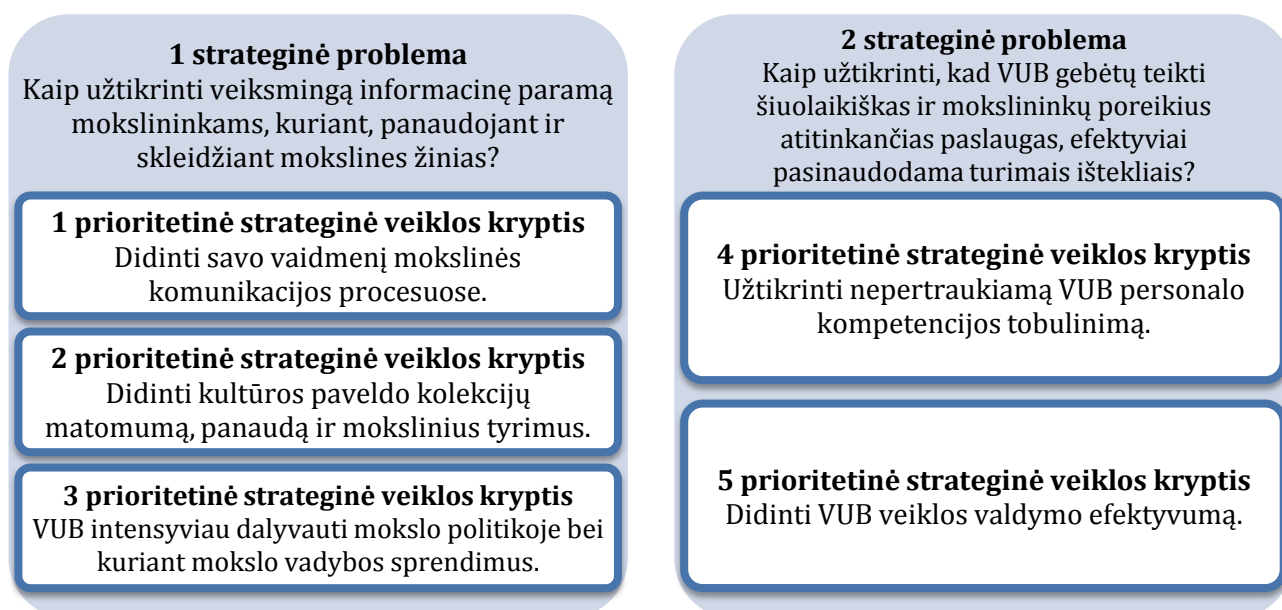
Išanalizavus LMAVB prioritetinių strateginių veiklos krypčių turinį paaiškėjo, kad jose daugiausiai atsispindi LR Bibliotekų įstatymo numatytas kultūros paveldo išsaugojimo ir sklaidos vaidmuo. Tiesa, atsižvelgiant į bibliotekos indėlio specifiškumą kultūros paveldo srityje, šis vaidmuo atrodo itin nekonkretus. Prioritetinės strateginės kryptys apibūdina LMAVB kaip **kultūros paveldo paslaugų moksliniams tyrimams kūrėją bei kultūros paveldo tyrimų vykdytoją**. Taigi matyti, kad vaidmenys kultūros paveldo srityje ir ateityje išliks aktualūs.

LMAVB vaidmuo konsultuojant kitas bibliotekas nėra matomas ir aktualus. Kai kuriuose scenarijuose kitos bibliotekos gali tarnauti paslaugų sklaidos kanalu.

## 2.6. Vilniaus universiteto bibliotekos strateginių veiklos krypčių ir vaidmenų analizė

Vilniaus universiteto bibliotekos (VUB) atvejo studija [6] atskleidė jos stiprybes ir silpnybes, kurios pristatomos 6 priedo 31 lentelėje. Remiantis Lietuvos apskričių viešųjų ir valstybinės reikšmės bibliotekų ateities plėtros scenarijų tyrimo [5] rezultatais, kiekviename scenarijuje išskirtos galimybės ir grėsmės. Kadangi visoms mokslinėms bibliotekoms buvo rengiami vienodi scenarijai, LMAVB ir VUB ateities galimybės ir grėsmės sutampa (žr. 5 priedo 26 lentelę).

Atlikus TOWS analizę (žr. 6 priedo 32-35 lenteles) išryškėjo dvi strateginės problemos, kurias turėtų išspręsti VUB, ir penkios pagrindinės visuose scenarijuose pasirodančios strateginės veiklos kryptys (žr. 8 pav.).



**8 pav.** VUB strateginės problemos ir prioritetinės strateginės veiklos kryptys



Svarbu pažymėti, kad projekte LiBiTOP daugiau nagrinėti VUB mokslinės ir kultūros paveldo bibliotekos veiklos aspektai. Todėl siūlomas strategines veiklos kryptis VUB turėtų derinti su akademinės bibliotekos įsipareigojimais.

8 pav. rodo, kad VUB turėtų spręsti dvi strategines problemas. Pirmoji strateginė problema siejasi su mokslininkams reikalingų informacijos paslaugų (aprūpinant įvairius mokslinės komunikacijos procesus) plėtimu ir stiprinimu. Analizė parodė, kad VUB turi potencialą tapti viena iš svarbiausių šalies mokslinių tyrimų informacinių infrastruktūrų, nes tai Lietuvoje didžiausia universali akademinė biblioteka, turinti įdirbį ir įgijusi kompetenciją vykdyti sudėtingas užduotis, diegti paslaugų inovacijas. Antroji strateginė problema siejasi su būtinybe išlaikyti ir plėsti vidinius išteklius – personalo kompetencijas, materialinius, techninius išteklius ir pan., norint sėkmingai susidoroti su pirmosios strateginės problemos keliamų klausimų sprendimu. Siekiant išspręsti strategines problemas, VUB turėtų veikti penkiomis strateginėmis kryptimis. Pirmosios trys strateginės veiklos kryptys parodo bibliotekos įsitvirtinimo teikiant informacijos paslaugas ir išteklius galimybes, o likusios dvi kryptys atskleidžia, kaip VUB turėtų organizuoti ir valdyti žmogiškuosius išteklius ir vidinius procesus, kad galėtų įgyvendinti tris pirmąsias strategines kryptis.

Pirmoji svarbi strateginė VUB veiklos kryptis – **didinti savo vaidmenį mokslinės komunikacijos procesuose**. Šios strateginės veiklos krypties įgyvendinimas leistų aprūpinti mokslininkus atvirosios prieigos informacijos ištekliais, didinti mokslinių tyrimų matomumą, padėti panaudoti tyrimus ne tik mokslinėms žinioms kurti, bet ir praktiniam pritaikymui, inovacijoms įmonėse ir pan. Strateginė veiklos kryptis nulemta vienos iš visus scenarijus formuojančių jėgų – atvirosios prieigos plėtros/nunykimu. Tai reikštų, kad ateityje VUB kaip mokslinės bibliotekos veiklos sėkmė priklausytų nuo jos gebėjimų įsitvirtinti aptarnaujant įvairius mokslinės komunikacijos procesus. Strateginė veiklos kryptis gali būti įgyvendinama įvairiais būdais, priklausomai nuo scenarijuose atsirandančių galimybių:

- ***VUB tarpininkavimo vaidmens stiprinimas, užtikrinant vartotojų aprūpinimą mokslinėmis publikacijomis ir aktyvią jų panaudą.*** Šis vaidmuo itin aktualus, nes jis įvairiai pasireiškia visuose keturiuose scenarijuose. Užsienio šalių ir tarptautinių atvirosios prieigos šaltinių propagavimas Lietuvos mokslininkams bei Lietuvos mokslinės produkcijos matomumo didinimas aktualus scenarijuose *Realistinis* ir *Utopinis filantropinis*; bibliotekos pajėgumo efektyviai organizuoti aprūpinimą moksline informacija didinimas taip pat svarbus scenarijuje *Kova už būvį*. Scenarijuose *Kova už būvį* ir *Revoliucija vis tiek bus* informacinio aprūpinimo veikla išplečiama į naują tikslinę grupę – verslininkus, kurie gali domėtis mokslinių tyrimų komercializavimo galimybėmis. Netgi nepalankiausiame atvirajai prieigai scenarijuje *Revoliucija vis tiek bus* biblioteka gali stiprinti tarpininko vaidmenį, dalyvaudama nacionaliniuose ir tarptautiniuose konsorciuose, didindama pajėgumą derėtis su komercinės informacijos leidėjais. Informacinio aprūpinimo veiklos stiprinimas turi kelis privalumus: didina Lietuvos mokslininkų produkcijos matomumą užsienyje, leidžia aprūpinti mokslininkus kokybiškomis publikacijomis, mažina informacijos išteklių teikimo priklausomybę nuo išorinio finansuotojo ir komercinės mokslinės informacijos leidėjų.

- **Kurti atvirosios prieigos mokslinės informacijos ir duomenų sistemas bei sprendimus**, kurie užtikrintų tokių sistemų sėkmingą funkcionavimą ir naudojimą tiek Lietuvoje, tiek tarptautiniu mastu. Ši veikla padėtų didinti Lietuvos mokslo konkurencingumą pasaulyje ir šalies universitetų tarptautinius reitingus. Tokios galimybės VUB atsiveria net trijuose scenarijuose: *Realistinis*, *Kova už būvį* ir *Utopinis filantropinis*. Natūralu, kad atvirosios prieigos informacijos sistemų ir įrankių plėtra įmanoma tais atvejais, kai egzistuoja galimybė kurti ir platinti mokslinį turinį. Palankiausia situacija tokiai veiklai susidaro scenarijuose *Realistinis* ir *Utopinis filantropinis*. Scenarijuje *Kova už būvį* ji įmanoma todėl, kad VUB disponuoja kultūros paveldo kolekcijomis ir atlieka jų mokslinius tyrimus, taigi gali pati kurti informacijos sistemas ir turinį.
- **Kurti mokslininkų konsultavimo ir bendradarbiavimo su jais priemones**, nuolat atnaujinant jų mokslinės komunikacijos kompetencijas ir auginant tarptautinį konkurencingumą (scenarijai *Utopinis filantropinis* ir *Revoliucija vis tiek bus*).

Antroji strateginė veiklos kryptis, pasireiškianti visuose scenarijuose ir įprasminanti VUB valstybinės reikšmės bibliotekos statusą – **kultūros paveldo kolekcijų matomumo, panaudos ir mokslinių tyrimų didinimas**, pasitelkiant inovatyvių paslaugų ir valdymo sprendimų diegimą. Ši kryptis leistų kurti šiuolaikiškas ir reikalingas paslaugas mokslininkams-humanitarams, kurie yra vienas iš VUB tikslinės vartotojų grupės segmentų. Be to, ši veiklos kryptis tiesiogiai siejasi su valstybinės reikšmės bibliotekos įsipareigojimais. Šią strateginę veiklos kryptį reikėtų įgyvendinti taip:

- **Stiprinti ir plėsti Mokslinių tyrimų ir paveldo rinkinių centrą, įteisinant jo išskirtinį statusą** (scenarijai *Utopinis filantropinis*, *Kova už būvį*). Scenarijuje *Utopinis filantropinis* tai padėtų VUB daugiau dėmesio skirti valstybinės reikšmės funkcijai, pasinaudojant palankia aplinka ir ekonominėmis galimybėmis, tuo tarpu scenarijuje *Kova už būvį* – tai priemonė sutelkti bibliotekos pastangas į vienintelę mokslinės informacijos valdymo sritį, kurioje įmanoma valstybės parama ir finansavimas.
- **Plėtoti kultūros paveldo išteklių valdymo tyrimus ir infrastruktūrą**. Tam palankiausi scenarijai *Utopinis filantropinis* ir *Kova už būvį*. Scenarijuje *Kova už būvį* pagrindinis sėkmingos veiklos sprendimas – veiklos orientavimas į kultūros paveldo tyrimus ir paslaugas. Todėl VUB turi galimybę stiprinti infrastruktūrą, tyrimus, kurti skaitmeninį turinį kultūros paveldo srityje. Scenarijuje *Utopinis filantropinis* biblioteka turi nemažai galimybių plėtoti veiklą kultūros paveldo srityje, tačiau padidėja poreikis paslaugoms bei vartotojų lūkesčiai kitose aprūpinimo moksline informacija srityse, kas gali atitraukti VUB išteklius nuo kultūros paveldo veiklos.
- Visuose keturiuose scenarijuose VUB atsiveria galimybės **įsijungti į nacionalinius ir tarptautinius skaitmeninimo bei humanitarinių tyrimų skaitmeninių infrastruktūrų kūrimo projektus**, taip didinant Lietuvos kultūros paveldo reprezentavimą globalioms auditorijoms ir Lietuvos paveldo tyrimų konkurencingumą.

Trečioji strateginė veiklos kryptis leistų **VUB intensyviau dalyvauti mokslo politikoje bei kuriant mokslo vadybos sprendimus**. Veikdama šia strategine kryptimi VUB, viena vertus, galėtų panaudoti savo įdirbį mokslinės komunikacijos srityje, kita vertus, sukurti

palankią terpę mokslinės komunikacijos inovacijoms pačioje bibliotekoje. Ši kryptis skirtingai pasireiškia įvairiuose scenarijuose.

- **Orientuoti bibliotekos veiklą į verslininkų (verslo slėnių) aptarnavimą ir mokslinių tyrimų komercializavimą** (scenarijuose *Kova už būvį* ir *Revoliucija vis tiek bus*). Tokia veikla gali būti traktuojama kaip pastangų sutelkimas į valstybės mokslo ir inovacijų politikos vieno iš prioritetų įgyvendinimą.
- **Kurti ir siūlyti mokslo valdymo struktūroms mokslinės produkcijos gamybos standartus ir vertinimo priemones** (pvz., bibliometrinių rodiklių apskaitai ir kt.). Tokia VUB veikla aktuali scenarijuose *Realistinis* ir *Utopinis filantropinis*. Pirmajame didėja poreikis gerinti mokslo tarptautinį konkurencingumą, kas sukuria būtinybę formuoti efektyvią mokslininkų vertinimo ir motyvavimo sistemą; antrajame mokslinės informacijos tarša skatina kurti efektyvius kokybės vertinimo kriterijus, kad būtų įmanoma susidoroti su įvairios kokybės mokslinės informacijos pertekliumi.
- Netgi nepalankiausiame scenarijuje *Revoliucija vis tiek bus* biblioteka gali dalyvauti mokslo politikoje, burdama kitas bibliotekas ir mokslininkus, gindama atvirosios prieigos vertybes.

Ketvirtoji VUB strateginė veiklos kryptis – **užtikrinti nepertraukiamą VUB personalo kompetencijos tobulinimą**. Ši veiklos kryptis svarbi sėkmingo dalyvavimo mokslinės komunikacijos procesuose prielaida ir pasireiškia visuose scenarijuose. Atsižvelgiant į turimus išteklius, įvairiuose scenarijuose skiriasi kompetencijų atnaujinimo būdai:

- **Personalo kompetencijų atnaujinimas rengiant ir įgyvendinant plataus masto valstybinius projektus** įmanomas scenarijuose *Utopinis filantropinis* ir *Kova už būvį*, nes juose susiklosto palankesnės ekonominės sąlygos.
- **Kompetencijų atnaujinimas bendradarbiaujant su kitomis akademinėmis bibliotekomis ir dalijantis žiniomis bei sėkminga praktika** aktualus visuose keturiuose scenarijuose. Be abejo, toks sprendimas negali visiškai pakeisti personalo mokymų, bet yra aktualus, kai reikia užtikrinti profesinį tobulėjimą mažiausiomis sąnaudomis (scenarijai *Revoliucija vis tiek bus*, *Realistinis*) arba praradus galimybę gauti valstybės paramą (*Kova už būvį*). Be to, norint operatyviai ugdyti tam tikras kompetencijas, bibliotekų bendradarbiavimas irgi gali būti naudingas (*Utopinis filantropinis*).

Penktoji strateginė veiklos kryptis – **didinti VUB veiklos valdymo efektyvumą**. Ši strateginė veiklos kryptis rodo būtinybę nuolat didinti vidinį VUB potencialą, reikalingą įgyvendinant inovacijas bei sudėtingas mokslinės komunikacijos procesų dalyvio uždavinius. Projekto LiBiTOP bibliotekų strategijų ir veiklos vertinimo tyrimo rezultatai (žr. [6], p. 598-608) rodo, kad biblioteka nemažai nuveikė personalo, finansų valdymo srityje. Šią veiklą būtina plėtoti ir kitomis kryptimis, pavyzdžiui:

- Įvairiais tikslais optimizuoti fondo valdymą: gerinti mokslininkų (ar tam tikros jų grupės) informacinio aprūpinimo kokybę (*Utopinis filantropinis*, *Kovą už būvį*), sutelkti

pastangas į prieigos prie elektroninių išteklių spartinimą, technologijų atnaujinimą (*Realistinis*) ar stiprinant akademinės bibliotekos funkcijas (*Revoliucija vis tiek bus*).

- Sukurti sąlygas mokslininkams be didelių pastangų dalyvauti mokslo informacinių išteklių komplektavimo ir aptarnavimo per virtualias sistemas procesuose (scenarijai *Revoliucija vis tiek bus, Kova už būvį*).
- Ieškoti inovatyvių ir pigių aptarnavimo formų (*Revoliucija vis tiek bus*).
- Sukurti inovacijoms pritaikytą tinklinę organizacinę struktūrą (*Utopinis filantropinis*).

Dviejų palankiausių scenarijų atvejais VUB atsiranda papildomų galimybių plėtoti veiklą. *Realistiniame* scenarijuje jos siejasi su atvirosios prieigos plėtojimo galimybėmis ir leidžia a) bendradarbiauti su visais atvirosios prieigos teikėjais ir įstaigomis, formuojant bendrus atvirosios prieigos principus ir standartus; b) kartu su VU mokslo padaliniais kurti bendras mokslo monografijų leidybos priemones.

*Utopiniame filantropiniame* scenarijuje VUB gali rasti galimybių a) pastatyti gamtos mokslų ir medicinos mokslinės komunikacijos ir informacijos centrus ir b) išlyginti infrastruktūros netolygumus, aprūpindama biblioteką reikiama įranga ir patalpomis.

Išanalizavus VUB prioritetinių strateginių veiklos kryptių turinį paaiškėjo, kad jose atsispindi LR Bibliotekų įstatymo numatytas kultūros paveldo išsaugojimo ir sklaidos vaidmuo. Tiesa, atsižvelgiant į bibliotekos indėlio specifiškumą, kultūros paveldo srityje šis vaidmuo atrodo itin nekonkretus. Prioritetinės strateginės veiklos kryptys apibūdina VUB kaip **mokslinių kultūros paveldo tyrimų, skaitmeninio turinio ir mokslo infrastruktūrų kūrėją**. Taigi matyti, kad vaidmenys kultūros paveldo srityje ir ateityje išliks aktualūs.

VUB vaidmuo konsultuojant kitas bibliotekas nėra matomas ir aktualus. Tačiau prioritetinėse strateginėse veiklos kryptyse labai matomas bendradarbiavimas su akademinėmis bibliotekomis ir jo teikiama nauda dalijantis išteklių, kompetencijomis, kartu kuriant naujas informacijos paslaugas ir produktus. Tai leidžia manyti, kad visos akademinės bibliotekos yra lygiaverčiai partneriai šiame bibliotekų segmente.

## 2.7. Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų bendrų stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių ir strateginių veiklos kryptių analizė

Analizuojant visoms tiriamoms bibliotekoms scenarijuose atsiveriančias galimybes, kylančias grėsmes, galima rasti nemažai bendrų bruožų. Projekte LiBiTOP sukurtų scenarijų analizė rodo, kad visą tiriamų bibliotekų segmentą per artimiausius 10 metų veiks dvi reikšmingiausios jėgos, kurių kaita scenarijuose nenuspėjama:

- **Bibliotekų įtraukimas į valstybinių strategijų įgyvendinimą.** Ši jėga apima valstybės ir bendrą visuomenės požiūrį į bibliotekų svarbą ir potencialą siekiant šaliai svarbių tikslų. Tam reikalingos mažiausiai dvi prielaidos – valstybės įtakos išlaikymas bibliotekoms aktualiose srityse ir bibliotekų pripažinimas rimtu veikėju įgyvendinant strateginius prioritetus.
- **Informacijos prieigos sąlygos.** Ši jėga apima visuomenėje susiklosčiusias informacijos prieinamumo ir naudojimo prielaidas – technologines, teises, socialines-psichologines, ekonomines ir kitokias, kurios sukuria (ne)palankią situaciją piliečiams

pasiekti ir naudotis informacija įvairiais tikslais (edukaciniais, karjeros, profesinio tobulinimo, mokslinių tyrimų ir pan.). Iš esmės, informacijos prieigos sąlygos gali keistis dviem kryptimis – gerėti (lengvėti, plėstis) arba blogėti (sudėtingėti, būti apribotos).

Apibendrintų ateities scenarijų visoms tiriamoms bibliotekoms matrica pateikiama 7 priedo 1 pav.

Pirmoji jėga – „bibliotekų įtraukimas į valstybinių strategijų įgyvendinimą“ – labai akivaizdi visų tiriamų bibliotekų scenarijus formuojančių jėgų apibūdinimuose. Specialiųjų bibliotekų (LTB, LMB) scenarijuose viena iš pamatinių jėgų – „bibliotekų vaidmuo tenkinant visuomenės informacijos poreikius“, apimanti valstybės ir visuomenės apskritai bibliotekų ir informacijos paslaugų pripažinimą. Mokslinių bibliotekų (LMAVB, VUB) scenarijuose viena jėga irgi akivaizdžiai siejasi su valstybės parama bibliotekoms. Tai „atviroji prieiga“, apimanti valstybės institucijų ir mokslo bendruomenių paramą atviros prieigos judėjimui arba šios paramos nebuvimą. Panašiai ir viešųjų bibliotekų (LAVB) ateities scenarijus formuojanti jėga, „valstybės ekonominė politika“, apima valstybės požiūrio į išteklių paskirstymą svyravimą tarp socialinės ir neoliberalios orientacijos. Šios orientacijos, savo ruožtu, siejasi su požiūriu į bibliotekas kaip valstybinių institucijų, padedančių įgyvendinti šalies socialinius prioritetus ir tikslus, tinklą. Lietuvos aklujų bibliotekos (LAB) scenarijuose valstybės parama atsiskleidžia jėgoje „gyvenimo lygis“. Neįgalių piliečių gyvenimo lygis tiesiogiai priklauso ne tik nuo ekonominės šalies būklės, bet ir nuo valstybės socialinės neįgaliųjų integracijos politikos.

Antroji jėga – „informacijos prieigos sąlygos“ – irgi matoma visuose scenarijuose. Specialiųjų bibliotekų (LMB, LTB) scenarijuose ši jėga pasireiškia dviejų šių bibliotekų scenarijus formuojančių jėgų sankirtoje. Informacijos prieigos sąlygų aspektus atskleidžia įvairiuose scenarijuose atsirandančios galimybės ir grėsmės: „nyksta komercinių ir viešųjų informacijos teikėjų tinklas“ (*Matrica.lt 2023*), „didėja informacijos tarša“ (*Prarandamų galimybių pasaulis*), „gausėja specializuotos technikos / medicinos informacijos paslaugų ir išteklių komercinių teikėjų“ (*Virtualus pasaulis visur ir visada*), „auga technikos informacijos išteklių ir paslaugų paklausa“ (*Žinių pasaulis kiekvienam*). Mokslinių bibliotekų (LMAVB, VUB) scenarijuose informacijos prieigos sąlygų aspektas tiesiogiai atsispindi jėgoje „atviroji prieiga“: nykstant arba plečiantis atvirajai prieigai prie mokslinių informacijos išteklių, susiformuoja (ne)palankios prieigos ir naudojimosi informacija sąlygos. Viešųjų bibliotekų (LAVB) scenarijuose informacijos sąlygų aspektas labai tiesmukiškai atsiskleidžia vienoje iš scenarijus suformavusių jėgų, tai – „informacijos vartoseną“. Šiuose scenarijuose informacijos prieigos sąlygas lemia naudojimosi informacija sudėtingumas / paprastumas, piliečių informacijos gebėjimai, socialiniai-psichologiniai naudojimosi informacija motyvai ir apribojimai. Lietuvos aklujų bibliotekos scenarijuose prieigos prie informacijos sąlygas formuoja pusiausvyra tarp įvairių veikėjų interesų autorių teisių apsaugos srityje. Priklausomai nuo to, ar pavyksta pasiekti pusiausvyrą, informacijos prieiga gali būti apribota, laisva, atsiranda galimybė suklestėti teisėtam / neteisėtam naudojimuisi informacija.

Išanalizavus „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų strategijų, kokybinių, kiekybinių veiklos rodiklių tyrimo“ [6] rezultatus, nustatytos bendros viso tiriamų bibliotekų segmento stiprybės ir silpnybės (jų apibūdinimai pateikti 7 priedo 36 lentelėje). „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų ateities plėtros scenarijų

tyrimo“ [5] rezultatai leido identifikuoti bendras galimybes ir grėsmes (jų apibūdinimai pateikti 7 priedo 37 lentelėje), kurios aktualios visoms bibliotekoms bendruose ateities scenarijuose. Tiriamų bibliotekų stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės apibendrinamos 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Tiriamų bibliotekų SSGG matrica: stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių bendrieji bruožai

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regioniniai bibliotekų tinklai, pasiekiantys visą valstybės teritoriją.</li> <li>2. Kompetentingi darbuotojai.</li> <li>3. Gebėjimas pritraukti papildomą finansavimą.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nėra kompetencijos tobulinimo sistemos.</li> <li>2. Neefektyvus darbo organizavimas.</li> <li>3. Menkas tradicinio fondo naudojimas.</li> <li>4. Maža virtualių paslaugų panauda.</li> </ol>
Galimybės	Grėsmės
<i>Scenarijus Bibliotekos įtraukiamos į valstybinių strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos gerėja</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informacinės visuomenės programų įgyvendinimas per eksperimentines paslaugas.</li> <li>2. Finansinis stabilumas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didėjantys profesinės kompetencijos reikalavimai.</li> <li>2. Mažėjantis poreikis bibliotekų paslaugoms.</li> </ol>
<i>Scenarijus Bibliotekos įtraukiamos į valstybinių strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos blogėja</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valstybė formuluoja prioritетines kryptis bibliotekų paslaugoms teikti.</li> <li>2. Visuomenėje didėja poreikis bibliotekų paslaugoms.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didėjantys profesinės kompetencijos reikalavimai.</li> <li>2. Didėja paslaugų teikimo sąnaudos.</li> </ol>
<i>Scenarijus Bibliotekos neįtraukiamos į valstybinių strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos gerėja</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Istoriskai nusistovėjęsios kultūros paveldo saugojimo funkcijos.</li> <li>2. Viešoji bendruomenės telkimo erdvė.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valstybinio finansavimo mažinimas.</li> <li>2. Mažėjantis poreikis bibliotekų paslaugoms.</li> </ol>
<i>Scenarijus Bibliotekos neįtraukiamos į valstybinių strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos blogėja</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Augantis poreikis informacijos paslaugoms.</li> <li>2. Istoriskai nusistovėjęsios kultūros paveldo saugojimo funkcijos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Valstybinės paramos nynykimas.</li> <li>4. Didėjantys profesinės kompetencijos reikalavimai.</li> </ol>

Bendrųjų tiriamų bibliotekų segmento stiprybių ir silpnybių, galimybių ir grėsmių įvairiuose ateities scenarijuose nustatymas leidžia analizuoti ir formuluoti prioritетines strategines veiklos kryptis atliekant TOWS analizę.

TOWS analizė (matricos su strateginėmis veiklos kryptimis visuose scenarijuose pateiktos 7 priede, 38-41 lentelėse) leido nustatyti penkias viso tiriamų bibliotekų segmento prioritетines strategines veiklos kryptis. Šios strateginės veiklos kryptys leidžia išspręsti dvi strategines problemas:

- Kaip diegti ir teikti tokias paslaugas, kurios būtų reikalingos Lietuvos gyventojams ir valstybei? (Pirmoji ir antroji strateginės veiklos kryptys)
- Kaip užtikrinti, kad bibliotekos apsirūpintų visais ištekliais ir kompetencijomis, reikalingais teikiant kokybiškas paslaugas gyventojams? (Trečioji, ketvirtoji ir penktoji strateginės veiklos kryptys)

Pirmoji prioritetinė strateginė veiklos kryptis – **bibliotekų nišos informacijos paslaugoms teikti suradimas**. Unikali nišos suradimas ir bibliotekų veiklos joje sąlygų užtikrinimas yra pagrindinė prielaida sėkmingam bibliotekų funkcionavimui ateityje. Šios strateginės veiklos krypties formuluotėje matyti, kad, iš esmės, bibliotekos gali tik prisitaikyti prie dominuojančio valstybės požiūrio į šių institucijų vaidmenį įgyvendinant valstybės prioritetus. Todėl prisitaikymo būdai įvairiuose scenarijuose skirtingi:

- Palankesniuose scenarijuose – tai valstybės strateginių prioritetų stebėseną ir informacijos paslaugų teikimo organizavimą panaudojant viso bibliotekų tinklo potencialą.
- Nepalankiuose scenarijuose – tai bibliotekų paslaugų matomumo didinimas arba specializavimasis tradiciškai bibliotekoms priskiriamose srityse. Taigi, bibliotekos gali pasirinkti specializuoti savo veiklą kultūros paveldo saugojimo ir sklaidos srityje arba vienyti visos Lietuvos bibliotekų sistemos pastangas, kad padidintų savo paslaugų ir vaidmens svarbos matomumą valstybės strategijose.

Antroji prioritetinė strateginė veiklos kryptis – **vartotojų informacijos poreikių tyrimas** – siejasi su tuo, kad tiriamos bibliotekos susiduria su menka informacijos išteklių ir virtualių paslaugų panauda. Todėl visuose scenarijuose aktualu vienokia ar kitokia forma (priklausomai nuo turimų išteklių) tirti vartotojų poreikius ir pritaikyti informacijos paslaugas, atsižvelgiant į jų lūkesčius. Be tokio sprendimo sėkmingas bibliotekų gyvavimas net ir palankiausiame scenarijuje yra abejotinas.

Trečioji strateginė veiklos kryptis – **sisteminio bibliotekų darbuotojų kompetencijos tobulinimo užtikrinimas**. Net trijuose scenarijuose bibliotekos susiduria su didėjančių reikalavimų bibliotekininkų profesinei kompetencijai grėsme. Be to, viena iš bibliotekų silpnybių – sprendimų užtikrinant nuolatinį darbuotojų kompetencijos tobulinimą nebuvimas. Atkreiptinas dėmesys, kad šią problemą galima įveikti tik palankiausiame scenarijuje, kituose įmanomi tik daliniai sprendimai.

Dar viena, ketvirtoji, strateginė veiklos kryptis – tai **papildomų išteklių paieška ir panaudojimas įvairioms iniciatyvoms įgyvendinti**. Šios strateginės krypties įgyvendinimas skirtinguose scenarijuose pasireiškia įvairiai:

- Palankiausiame scenarijuje – projektų finansavimo paieška naujoms paslaugoms, įskaitant eksperimentines, diegti.
- Nepalankiuose scenarijuose – vidinių darbo procesų pertvarka, siekiant optimaliai panaudoti vidinius rezervus, kad būtų galima vartotojų poreikiams kurti naujas paslaugas arba geriau pritaikyti esamas.

Paskutinė strateginė kryptis savo prigimtimi yra horizontali. Tai vienas iš efektyvių būdų įgyvendinti jau aptartas strategijas. Ši strateginė veiklos kryptis – **bendradarbiavimas su kitomis bibliotekomis**. Pagrindiniai bendradarbiavimo motyvai gali skirtis, tačiau juos apibendrinus matyti, kad tai – dalijimasis ištekliais, kas leidžia išgyventi ribotų lėšų, kompetencijos ir kt. sąlygomis, ir naujų paslaugų kūrimas, diegimas ir teikimas kartu, kas leidžia priartinti paslaugas prie vartotojų, padidinti aptarnaujamą auditoriją, ar tiesiog drauge ieškoti būdų kurti tinkamiausias paslaugas.

### **3. Rekomendacijos dėl Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų vaidmenų ir valdymo per artimiausius 10 metų**

Šioje dalyje siekiama pateikti rekomendacijas dėl Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų vaidmenų ir veiklos valdymo per artimiausius 10 metų.

#### **3.1. Rekomendacijos dėl tiriamų bibliotekų vaidmenų Lietuvos bibliotekų sistemoje**

Lietuvos valstybinės reikšmės bibliotekų paskirtis ir vaidmenys apibrėžiami Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo (2004) 7 straipsnio 2 punkte. Tai „bibliotekos, kuriose sukauptas rašto ir kultūros paveldas turi išskirtinę reikšmę mokslui, švietimui, kultūrai ir šalies ūkiui, yra valstybinės reikšmės bibliotekos. Pagal steigėjo patvirtintus nuostatus šios bibliotekos atlieka atitinkamos srities bibliotekų veiklos koordinavimo ir metodinės pagalbos funkcijas. Valstybinės reikšmės bibliotekos statusas suteikiamas ir atšaukiamas šiuo įstatymu.

3. Valstybinės reikšmės bibliotekos yra:

- 1) Lietuvos aklųjų biblioteka;
- 2) Lietuvos medicinos biblioteka;
- 3) Lietuvos mokslų akademijos biblioteka;
- 4) Lietuvos technikos biblioteka;
- 5) Vilniaus universiteto biblioteka.“

Pagrindinė valstybinės reikšmės bibliotekų statuso apibūdinimo problema yra ta, kad įstatymas nenumato šių bibliotekų veiklos kryptių ir indėlio į visuomenės plėtrą. Iš dalies reglamentuojama koordinavimo ir metodinės pagalbos funkcija nėra būdinga šioms bibliotekoms. Bibliotekų veiklos atvejų studijos [6] ir strateginių veiklos kryptių analizė parodė, kad visos penkios bibliotekos gali rasti ypatingas vaidmenų nišas, kurios leistų stiprinti ir plėtoti Lietuvos bibliotekų sistemą.

#### **LAB**

Dabartinis įstatyme pateiktas valstybinės reikšmės bibliotekos apibūdinimas neatitinka unikalios LAB vaidmens Lietuvos bibliotekų tinkle. Atliktas strategijų ir veiklos vertinimas ir tyrimas [6, p. 361-410] parodė, kad šios bibliotekos esminė ypatybė reiškiasi per žmonių su negalia informacinį integravimą į visuomenę. LAB yra didžiausia Lietuvoje informacijos žmonėms su regos negalia prieinamais formatais leidėja, sukopusi unikalią tokių vartotojų aptarnavimo kompetenciją. Įstatymas šiuo metu visiškai nemini LAB paskirties, kuri turėtų būti aiškiai apibrėžta atsižvelgiant į tai, kad LAB paslaugos yra reikalingos ne tik žmonėms su regos negalia (nors įstatymas niekaip neapriboja LAB tikslinės vartotojų grupės), ir į Autorių ir gretutinių teisių įstatymo 2012 m. pakeitimą, t. y. 25 straipsnio 3 punktą. Pagal šį įstatymą LAB aptarnaujama auditorija potencialiai gali apimti ir žmones su intelekto ir skaitymo sutrikimais.

Įstatyme reikėtų pateikti atskirą LAB valstybinės reikšmės statuso apibrėžimą, nurodantį jos ypatingą paskirtį ir vaidmenis, akcentuojant šiuos veiklos aspektus:

- Informacijos paslaugų ir išteklių, pritaikytų žmonėms su skaitymo sutrikimais, teikimą, naujovių kūrimą ir diegimą.



- Vartotojų su skaitymo sutrikimais aptarnavimą per LAB ir šio aptarnavimo diegimą bei koordinavimą visoje Lietuvos bibliotekų sistemoje.
- Visos Lietuvos bibliotekų sistemos darbuotojų kompetencijos aptarnauti žmones su skaitymo sutrikimais ugdymą.

Nors šiuo metu LAB saugo archyvinę leidinių prieinamais formatais fondą, tačiau tokia funkcija nėra būdinga panašioms kitų valstybių institucijoms ir jos nemini IFLA rekomendacijos [3]. Tokia funkcija reikalauja nemažų sąnaudų ir atitraukia kitai svarbiai veiklai reikalingus išteklius. Kadangi LAB gauna privalomąjį visų rūšių dokumentų, leidžiamų neregijų raštu, specialiai silpnaregiams išspausdintu didesniu šriftu, ir garsinių dokumentų privalomąjį egzempliorių, tai jai tuo pačiu turėtų būti sukurta saugojimo funkcijai vykdyti tinkama infrastruktūra ir skirti ištekliai. Kitu atveju LAB neturi sąlygų atlikti šios funkcijos.

### **LMB**

Dabartinis įstatyme pateiktas valstybinės reikšmės bibliotekos apibūdinimas neatitinka unikalios LMB vaidmens Lietuvos bibliotekų sistemoje, nes ji nesaugo jokio rašto ir kultūros paveldo.

Lietuvoje sveikatos priežiūros sektoriuje 2012 m. dirbo daugiau kaip 45 000 praktikuojančių sveikatos apsaugos specialistų (žr. Lietuvos statistikos departamento duomenis). Sveikatos priežiūros įstaigos yra valstybinės ir privačios. Valstybinių įvairaus lygmens sveikatos priežiūros įstaigų yra daugiau kaip 1000. Jas akredituoja ir jose dirbančius specialistus licencijuoja Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos. Vienas iš kriterijų, pagal kurį suteikiama akreditacija ir licencijos, yra sveikatos priežiūros specialistų kompetencija, todėl naujausios informacijos sklaidos poreikis šiame sektoriuje yra gana didelis. Sveikatos priežiūros sektoriaus informacinį aptarnavimą Lietuvos bibliotekų sistemoje galima organizuoti įvairiais būdais. Jie siūlomi rekomendacijose dėl LMB ir Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų valdymo (žr. 3.2. poskyrį). Pagal pasirinktą būdą reikėtų apibrėžti ir LMB vaidmenį Lietuvos bibliotekų sistemoje.

### **LTB**

Dabartinis įstatyme pateiktas valstybinės reikšmės bibliotekos apibūdinimas neatitinka unikalios LTB vaidmens Lietuvos bibliotekų tinkle, nors ji saugo techninės dokumentacijos (standartų, techninių reglamentų ir patentų) privalomąjį egzempliorių. Atliekamų funkcijų požiūriu, LTB vaidmenį galima traktuoti kaip siauresnį (paveldo saugojimo atveju) ir kaip platesnį (potencialios naudotojų auditorijos atžvilgiu), negu apibrėžtasis įstatyme.

Poreikis LTB paslaugoms šiuo metu yra nežinomas, nes jos aptarnaujama tikslinė grupė iš dalies priklauso privačiam sektoriui, kurio informacijos poreikiai ir informacijos išteklių įsigijimo bei panaudos būdai niekada nebuvo tirti. LTB atvejo studija ([6], p. 533-592) parodė, kad vartotojų grupė apibrėžiama kaip „mokslo, technikos, ekonomikos ir gretutinių sričių specialistai“. Toks apibrėžimas apima kitų bibliotekų aptarnaujamas auditorijas ir nenurodo unikalios tikslinės LTB auditorijos. Dėl šios priežasties LTB dubliuoja kitų bibliotekų paslaugas, o potenciali LTB auditorija aptarnaujama kuriant alternatyvias paslaugas, tarkime,

Valstybinio patentų biuro duomenų bazes. Tokiu būdu apibrėžti konkretų LTB vaidmenį Lietuvos bibliotekų sistemoje yra sudėtinga. Akivaizdžiausias lieka techninės dokumentacijos privalomojo egzemplioriaus depozito vaidmuo.

### **LMAVB**

Dabartinis įstatyme pateiktas valstybinės reikšmės bibliotekos apibūdinimas atitinka unikalų LMAVB vaidmenį Lietuvos bibliotekų sistemoje. Ši biblioteka saugo rašto ir spaudos paveldą, svarbų Lietuvos mokslui, kultūrai ir švietimui. Tačiau ši biblioteka neatlieka kitų bibliotekų veiklos koordinavimo ir metodinės pagalbos funkcijos. Strateginių kryptių analizė parodė, kad pastarosios funkcijos ir nėra aktualios LMAVB. Paveldo apsaugos ir sklaidos funkcijos stiprinimas ir detalizavimas išryškinant bibliotekos unikalų indėlį leistų šiai bibliotekai tapti šiuolaikiniu kultūros paveldo tyrimų, skaitmeninės humanitarikos centru.

### **VUB**

Dabartinis įstatyme pateiktas valstybinės reikšmės bibliotekos apibūdinimas atitinka unikalų VUB vaidmenį Lietuvos bibliotekų sistemoje. Ši biblioteka saugo rašto ir spaudos paveldą, svarbų Lietuvos mokslui, kultūrai ir švietimui. VUB nuostatuose numatyta metodinės pagalbos ir kompetencijos centro akademinėms bibliotekoms funkcija šiuo metu neaprupinta ištekliais ir jos vykdymas nepradėtas. Dėl akademinų bibliotekų tinklo struktūros, kurioje kiekviena biblioteka turi savo nišą, didesnę poveikį galima pasiekti skatinant decentralizuotą bendradarbiavimą. Todėl VUB galėtų tapti tokio bendradarbiavimo organizatore ir inovatyvių mokslinės komunikacijos paslaugų teikimo centru. Šis vaidmuo tiesiogiai susijęs su akademinės VU universiteto bibliotekos funkcijomis, tačiau kertasi su valstybinės reikšmės funkcijų įgyvendinimu. Todėl reikėtų sustiprinti VUB valstybinės reikšmės bibliotekos statusą, atskiriant jį nuo akademinės bibliotekos veiklos ir jo vykdymui skiriant papildomų išteklių.

### **LAVB**

Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų paskirtis ir vaidmenys Lietuvos bibliotekų sistemoje apibrėžiami Lietuvos Respublikos Bibliotekų įstatymo 9 straipsnyje, pagal kurį:

- „1. Apskritis viešoji biblioteka yra biudžetinė įstaiga. Jos savininkė yra valstybė, jos savininko teises ir pareigas įgyvendina Kultūros ministerija. Kultūros ministerija nustato apskričių viešųjų bibliotekų veiklos teritoriją apskrityse (toliau – nustatyta teritorija), suderinusi su šioje teritorijoje veikiančių savivaldybių tarybomis.
2. Apskritis viešoji biblioteka užtikrina valstybinių bibliotekininkystės plėtojimo programų vykdymą apskrityje, aptarnauja vartotojus, yra apskritis teritorijoje veikiančių viešųjų bibliotekų veiklos tyrimo, koordinavimo, metodinės pagalbos, tarpbibliotekinio abonemento, bibliografijos, kraštotyros ir informacijos centras.
3. Įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka gali būti pripažinta, kad apskritis viešoji biblioteka atlieka mokslinius tyrimus ir eksperimentinę (socialinę, kultūrinę) plėtrą.
4. Apskritis viešoji biblioteka kaupia ir saugo apskritis poreikius tenkinantį universalų dokumentų fondą, dalyvauja formuojant Lietuvos bibliotekų fondą ir kuriant bibliotekų informacijos sistemą.
5. Apskritis viešoji biblioteka, vadovaudamasi savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos ir savivaldybės sutartimi, gali atlikti savivaldybės viešosios bibliotekos funkcijas.“

Apibūdinimas rodo, kad vietoj Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų vaidmenų gana smulkiai dėstoma įvairi apskričių viešųjų bibliotekų veikla. Todėl nepakankamai išryškėja šių bibliotekų išskirtiniai vaidmenys.

Atlikus LAVB strateginių veiklos kryptių per artimiausius 10 metų analizę paaiškėjo, kad aktualiausi vaidmenys yra a) savivaldybės viešųjų ir mokyklų bibliotekų profesinio tobulėjimo užtikrinimas regione; b) valstybės strategijų įgyvendinimas, regiono bibliotekose diegiant pažangias informacines ir kultūrinės paslaugas, bibliotekų veiklos naujoves. Pastarasis vaidmuo apima tiek paslaugų, tiek vidinių bibliotekų procesų tobulinimo, tiek bendrą naudojimąsi ištekliais bibliotekų tinkle, naujovių inicijavimą ir diegimą. Formuluojuant LAVB paskirtį siūloma teikti pirmenybę šiems vaidmenims. Antrasis vaidmuo iš esmės apima ir įvairią, įstatyme šiuo metu įvardijamą tarpbibliotekinio abonemento, bibliotekų veiklos tyrimo ir kt. veiklą.

LAVB įpareigotos aptarnauti mokyklų bibliotekas, kurios priklauso Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos reguliavimo sričiai. Siekiant, kad LAVB sėkmingai aptarnautų mokyklų bibliotekas, būtini tarpžinybiniai susitarimai, kurie numatytų būdus skirti tokiai veiklai reikiamas lėšas ir išteklius.

LAVB dubliuoja kitų bibliotekų funkcijas, tačiau šiuo metu reikalingi kiti tyrimai, kurie padėtų nustatyti LAVB veiklos profiliavimo kryptis. Projekte LiBiTOP atlikta bibliotekų veiklos kiekybinių ir kokybinių rodiklių analizė parodė galimą fondo ir paslaugų profiliavimo kryptį – regiono specialistų (t.y. aukštos kvalifikacijos, įgijusių aukštąjį išsilavinimą) neformaliojo ugdymo ir mokymosi visą gyvenimą informacinį aprūpinimą. Tačiau tokie duomenys kol kas nepakankami, nes šios vartotojų grupės informacijos poreikiai nežinomi.

Kita veikla, kaip parodė atvejo studijos [6], strateginių kryptių analizė, kaip, pavyzdžiui, kultūros paveldo išsaugojimas ir sklaida, nėra vienodai aktuali visoms bibliotekoms, be to, nėra tokia svarbi, palyginti su apibrėžtais vaidmenimis, todėl gali būti detalizuojama atskirų LAVB nuostatuose. Šiuo metu įstatyme apibūdinamos „mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros“ funkcijos būtinybės pagrindimo turimais projekto LiBiTOP tyrimo duomenimis gauti neįmanoma, nes tyrimai atlikti anksčiau, negu buvo suformuluota minėta funkcija. Tačiau svarbu pabrėžti, kad tokia funkcija būdinga mokslinį potencialą turinčioms institucijoms ir vertinama apibrėžtais kriterijais, keliamais mokslinei, meninei ir kt. produkcijai. LAVB nekeliami mokslo institucijoms būdingi uždaviniai, o tyrimus apskričių viešosios bibliotekos vykdo siekdamas tobulinti savo ir regiono bibliotekų veiklą.

### **3.2. Valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų valdymo rekomendacijos**

Šiame poskyryje pateikiamos rekomendacijos dėl atskirų tiriamų bibliotekų valdymo. Lietuvos apskričių viešosioms bibliotekoms pateikiamos bendrosios rekomendacijos.

#### **LAVB**

Kad LAVB sėkmingai vykdytų jai skiriamus vaidmenis (žr. 3.1. poskyrį), svarbu priimti šešis sprendimus. Jie aptariami žemiau.

Šiuo metu trūksta strateginių dokumentų, kurie reikiama linkme nukreiptų profesinio tobulėjimo organizavimą bei valstybės prioritetų įgyvendinimą diegiant paslaugas ir veiklos

inovacijas regiono bibliotekose. Todėl **būtina suformuluoti Lietuvos viešosioms bibliotekoms keliamus strateginius veiklos tikslus ir parengti ilgalaikę strateginę bibliotekininkystės specialistų profesinio tobulinimo programą**. Daugiau apie tai rašoma bendrosiose rekomendacijose dėl bibliotekų valdymo (žr. 3.3. poskyrį).

LAVB vaidmenys įvairūs, todėl **tikslinga nustatyti, kokių rezultatų bibliotekos turėtų pasiekti kiekvienoje srityje ir tinkamai paskirstyti išteklius kiekvienam vaidmeniui vykdyti**. Bendradarbiaujant su steigėju turi būti nustatyti siektini rezultatai ir veiklos mastai kiekvienoje srityje. Šių sprendimų pagrindu steigėjas turėtų įpareigoti LAVB pervarstyti organizacinę struktūrą ir tinkamai paskirstyti žmogiškuosius išteklius regiono bibliotekų ir vartotojų aptarnavimo veiklai vykdyti.

Sudarant palankias sąlygas įgyvendinti LAVB vaidmenis, **būtina užtikrinti, kad veiklai vykdyti būtų skiriami tiksliniai ištekliai**. Nepaisant to, kad LAVB įgyvendina kitų bibliotekų profesinio tobulinimo užtikrinimo funkciją, šis bibliotekos finansavimo modelis nesiskiria nuo kitų viešųjų bibliotekų. Valstybiniam prioritetams įgyvendinti regiono bibliotekose turėtų būti skirtos tikslinės programos, aprūpintos ištekliais, projektų finansavimas per kitus šaltinius (pvz., ES struktūrinę paramą). Šiuo metu regionuose vyrauja ribota mokymo paslaugų pasiūla, neretai kyla mokymų organizavimo problemų, todėl siūloma rengti projektą, skirtą nuotolinio mokymo priemonėms diegti, mokymo turiniui kurti, nuotolinio mokymo metodams įsisavinti visose apskričių viešosiose bibliotekose.

Tinkamai atlikti profesinio tobulinimo organizavimo vaidmenį regione LAVB trukdo nepakankamai apibrėžti įsipareigojimai aptarnaujant mokyklų bibliotekas, kurias valdo ir darbuotojų kompetencijos tobulinimu rūpinasi LR Švietimo ir mokslo ministerija. LAVB ir mokyklų bibliotekų steigėjams **rekomenduojama pasitelkiant LAVB įvertinti mokyklų bibliotekų aptarnavimo perspektyvas ir priimti sprendimus dėl tokių paslaugų teikimo organizavimo**, aprūpinimo ištekliais, suderinimo su kitomis LR Švietimo ir mokslo ministerijos mokyklų bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimo priemonėmis.

LAVB strategijų ir veiklos vertinimo tyrimo rezultatai bei strateginių krypčių analizė parodė, kad šių bibliotekų skaitytojų aptarnavimo veiklą galima profiliuoti, orientuojantis į aukštos kvalifikacijos specialistus, dirbančius Lietuvos regionų verslo ir viešajame sektoriuje, ir jų profesinius informacijos poreikius. Tačiau **būtina iširti specialistų informacijos aprūpinimo ir paslaugų poreikį regionuose ir nustatyti jų aptarnavimo LAVB perspektyvas**. Remiantis tyrimo rezultatais, galima įvertinti LAVB galimybes, būdus ir priemones tokio pobūdžio informacijos poreikiams tenkinti.

LMB ir LTB strateginių veiklos krypčių analizė parodė, kad LAVB ir jų kuruojami viešųjų bibliotekų tinklai sveikatos priežiūros ir technikos specialistams gali būti efektyvus informacijos paslaugų kanalas regione. Todėl bendradarbiaudama su LR Sveikatos apsaugos ir Teisingumo ministerijomis, LAVB steigėja, LR Kultūros ministerija, turėtų **apsvarstyti galimybę organizuoti medicinos ir technikos specialistų aptarnavimą per viešųjų bibliotekų tinklą**.

Atskiroms LAVB (Kauno apskrities ir Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešosioms bibliotekoms) aktualios infrastruktūros problemos, kurias būtina išspręsti

pasitelkus valstybines programas. Būtina aprūpinti ištekliais Kauno apskrities viešosios bibliotekos vykdomą nacionalinio publikuotų dokumentų archyvo saugyklos veiklą.

## **LAB**

Kad LAB sėkmingai vykdytų pavestus vaidmenis (žr. 3.1. poskyrį), būtina priimti penkis, toliau detalai aptartus sprendimus.

Pirmasis sprendimas – **didinti LAB vaidmenų matomumą nacionalinėse strategijose**. Atlikus LAB prioritetinių strateginių veiklos krypčių analizę pastebėta, kad šios bibliotekos veiklos sėkmė iš esmės priklauso nuo to, ar jos unikalus vaidmuo suvokiamas valstybės valdymo institucijose ir strategijose. Rekomenduojama, kad su LAB veikla susiję prioritetai būtų įtraukti į LR Bibliotekų įstatymą, šiuo metu LR Kultūros ministerijos rengiamą „Bibliotekų veiklos programą“, kitų žinybų strategijas, tokias kaip „Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011-2019 metų programa“.

LAB yra vienintelė institucija, kuri gali teisėtai kurti ir skleisti skaitmeninį turinį žmonėms su skaitymo sutrikimais, todėl būtinas **nacionalinės informacijos sistemos statuso ELVIS suteikimas**, jos plėtros ir taikymo visoje bibliotekų sistemoje uždavinių įgyvendinimas. Steigėjai, LR Kultūros ministerijai, rekomenduojama suteikti ELVIS nacionalinės sistemos statusą ir įtraukti į tokius strateginius dokumentus, kaip šiuo metu rengiama „Bibliotekų veiklos programa“.

Šiuo metu LAB ELVIS sistemoje trūksta turinio, kuris būtinas norint patenkinti žmonių su skaitymo sutrikimais šviečiamuosius informacijos poreikius. Todėl rekomenduojama **įgyvendinti paslaugų žmonėms su skaitymo sutrikimais teikimo projektus visoje Lietuvos bibliotekų sistemoje**. Tai leistų ne tik sukurti reikiamus informacijos išteklius, bet ir paskatinti juos naudoti visoje Lietuvoje. LR Kultūros ministerijai bendradarbiaujant su LR Švietimo ir mokslo ministerija rekomenduojama numatyti ir įgyvendinti projektus, skirtus informacijos sistemai ELVIS pildyti vidurinio ir aukštojo mokslo poreikiams tenkinti aktuali skaitmeniniu turiniu. Į tokius projektus rekomenduojama įtraukti partnerius iš akademinų ir mokyklų bibliotekų.

Siekiant gerinti žmonių su skaitymo sutrikimais aptarnavimo kokybę, būtina **sudaryti LAB sąlygas žmonių su skaitymo sutrikimais aptarnavimo gebėjimų ugdymui visoje bibliotekų sistemoje**. Tokių sąlygų sudarymas apima užduočiai realizuoti būtinų išteklių skyrimą ir LAB įsipareigojimų ugdant bibliotekų darbuotojų įtraukimą į strateginius dokumentus, pavyzdžiui, šiuo metu LR Kultūros ministerijos rengiamą „Bibliotekų veiklos programą“, numatant bendruosius apmokymo rodiklius.

Analizuojant LAB veiklą pastebėta, kad biblioteka susiduria su infrastruktūros problemomis – prastos kokybės patalpomis, senstančia dokumentų prieinamais formatais leidybos infrastruktūra. Steigėjui, LR Kultūros ministerijai, **rekomenduojama įvertinti LAB infrastruktūros būklę ir įtraukti LAB į bibliotekų renovavimo ir modernizavimo programą**, kad išspręstų tokias problemas.

## **LMB**

Galimybių studijoje atlikta strateginių veiklos krypčių analizė parodė, kad šios bibliotekos veiklai užtikrinti reikia investicijų į sveikatos priežiūros specialistų informacijos

poreikių tyrimą, infrastruktūros modernizavimą, informacijos išteklių fondo ir paslaugų paketo pagal nustatytus poreikius formavimą, kompetencijų tobulinimą, paslaugų teikimo regionuose organizavimą. Tokia veikla reikalauja reikšmingų valstybės investicijų. Jei tokių investicijų valstybės biudžete nėra, tikslinga perduoti sveikatos priežiūros specialistų informacinio aprūpinimo ir aptarnavimo funkciją kitoms struktūroms, esančioms arti sveikatos priežiūros institucijų, šiuo atveju reikia atlikti esamos situacijos alternatyvų tyrimą. Šiuo metu didžiausi sveikatos priežiūros institucijų valdytojai yra didieji universitetai: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas ir Vilniaus universitetas, o jų informacijos teikėjai – atitinkamos universitetų bibliotekos.

Nykstant sveikatos priežiūros įstaigų bibliotekų tinklui naudinga svarstyti alternatyvius sveikatos priežiūros teikimo kanalus regionuose, pavyzdžiui, per apskričių ir savivaldybių viešąsias bibliotekas (žr. rekomendacijas dėl Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų valdymo).

### **LTB**

Galimybių studijoje atlikta strateginių veiklos krypčių analizė parodė, kad šios bibliotekos veiklai užtikrinti reikia investicijų į pramonės specialistų informacijos poreikių tyrimą, infrastruktūros modernizavimą, informacijos išteklių fondo ir paslaugų paketo pagal nustatytus poreikius formavimą, kompetencijų tobulinimą, paslaugų teikimo regionuose organizavimą. Tokia veikla reikalauja reikšmingų valstybės investicijų. Jei tokių investicijų valstybės biudžete nėra, tikslinga šią biblioteką profiliuoti kaip depozitinę patentų ir kitos lietuviškos techninės dokumentacijos biblioteką.

### **LMAVB**

Galimybių studijoje LMAVB rekomenduojami kultūros paveldo mokslinių tyrimų ir skaitmeninės humanitarikos centro ir bibliotekos vaidmenys. Bibliotekos įgyta patirtis ir kompetencijos itin naudingos didinant Lietuvos humanitarinių tyrimų konkurencingumą. Kad biblioteka sėkmingai įgyvendintų jai siūlomus vaidmenis (žr. 3.1. poskyrį), rekomenduojama:

- **Pripažinti LMAVB kultūros paveldo mokslinių tyrimų institucija ir jos tyrimų publikacijas vertinti kaip vieną iš veiklos rezultatų.** Tai leistų LMAVB prisidėti prie naujų žinių kūrimo ir humanitarinių kultūros paveldo tyrimų plėtros.
- **Panaudoti LMAVB skaitmeninimo patirtį ir kompetenciją, joje įsteigiant lituanistikos skaitmeninimo veiklos koordinavimo centrą.** Toks centras leistų išvengti lituanistikos skaitmeninimo veiklos fragmentacijos ir užtikrintų jos rezultatų sąveikumą, sklaidą ir skaitmeninį išsaugojimą. Projekto LiBiTOP ataskaitoje „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksmų ir tendencijų analizė“ [4] atlikta PEST analizė parodė, kad šiuo metu Lietuvoje akivaizdi mokslinių tyrimų skaitmeninių informacijos infrastruktūrų, tarp jų ir humanitarinių mokslų srityje, fragmentacija. Neegzistuoja tokių sistemų kokybės standartai, neužtikrinamas tokio pobūdžio mokslinių produktų skaitmeninis išsaugojimas. Todėl LMAVB konsultanto, humanitarinių mokslų informacijos sistemų ilgalaikio saugotojo ir matomumo didintojo veikla itin perspektyvi.
- **Apibrėžti LMAVB indėlį dalyvaujant nacionalinių humanitarinių tyrimų infrastruktūrų kūrimo procesuose, užtikrinti galimybę kurti tarptautines**

integruotas humanitarinių tyrimų infrastruktūras perspektyviose Lietuvai tyrimų srityse.

Įgyvendinant rekomendacijas, būtina akivaizdžiai apibrėžti LMAVB skaitmeninės humanitarikos inovacijų centro vaidmenis LR bibliotekų įstatyme, humanitarinių MTEP infrastruktūrų strateginiuose dokumentuose („Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija“ (Valstybės žinios, 2010-02-25, Nr. 23-1075) ir jos įgyvendinimą detalizuojantys dokumentai).

Vertinant LMAVB veiklą, kartu su kitais rodikliais rekomenduojama naudoti projekto LiBiTOP tyrėjų taikytus kiekybinius rodiklius. Tai elektroniniame kataloge atsispindinti kultūros paveldo išteklių dalis, skaitmenintų kultūros paveldo išteklių dalis, mokslinių publikacijų skaičius vienam kultūros paveldo priežiūros darbuotojui.

## VUB

Galimybių studijoje VUB rekomenduojami kultūros paveldo skleidėjos ir saugotojos vaidmenys, akcentuojant mokslinius kultūros paveldo tyrimus ir pažangius kultūros paveldo sklaidos būdus skaitmeninėmis priemonėmis (žr. 3.1. poskyrį).

Kad VUB sėkmingai vykdytų šiuos vaidmenis, **rekomenduojama biblioteką pripažinti kultūros paveldo mokslinių tyrimų institucija, skiriant jai tikslines lėšas** (ne per universiteto biudžetą) šiai funkcijai vykdyti. Vertinant šios bibliotekos veiklą naudinga taikyti kiekybinius kultūros paveldo rezultatų vertinimo rodiklius, kurie atskleidžia sklaidos, mokslinių tyrimų veiklos rezultatus (žr. [6], p. 608-628).

Galimybių studijoje atliktos VUB prioritetinių strateginių veiklos kryptių analizės rezultatai parodė, kad ši biblioteka gali aktyviai prisidėti prie įvairių mokslinės komunikacijos procesų ir rezultatų: užtikrinti Lietuvos mokslininkų produkcijos matomumą pasaulyje, užsienio mokslinių tyrimų rezultatų panaudą Lietuvoje, plėtojant jungtines atvirosios prieigos informacijos išteklių talpyklas, užtikrinti mokslininkų ir verslininkų sąveiką ir komunikaciją mokslo ir verslo slėniuose, vykdyti mokslininkų ir tyrėjų mokslinės komunikacijos kompetencijų ugdymą.

Tačiau projekto LiBiTOP ataskaitoje (žr. [4]) atlikta PEST analizė parodė, kad VUB (ir kitų akademinų bibliotekų) vaidmenys neapibrėžti mokslinės komunikacijos, mokslinių tyrimų konkurencingumo stiprinimo ir komercinimo strateginiuose dokumentuose, pavyzdžiui, „Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija“ (Valstybės žinios, 2010-02-25, Nr. 23-1075), „Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) kūrimo ir plėtros koncepcija“ (Valstybės žinios, 2012-11-08, Nr. 129-6484). Šiuose dokumentuose bibliotekų veikla numanoma labai plačiai apibrėžiamoje MTEP infrastruktūroje. Dėl to kyla pavojus, kad bibliotekų potencialas nebus išnaudotas, taip pat bus kuriamos dubliuojančios struktūros. **Rekomenduojama akivaizdžiai apibrėžti VUB (ir kitų akademinų bibliotekų) vaidmenis įgyvendinant mokslo ir inovacijų politiką** (aukščiau minėtuose strateginiuose dokumentuose), išskiriant jas bendrame MTEP infrastruktūrų fone.

Projekto LiBiTOP tyrimuose atlikta PEST analizė (žr. [4]) taip pat parodė, kad valstybė daug investavo į bendrųjų akademinų bibliotekų informacinių sistemų plėtrą, tačiau mažiau dėmesio skyrė „minkštiesiems“ tokių infrastruktūrų plėtros aspektams – informacijos valdymui, įskaitant skaitmeninį saugojimą, mokslininkų kompetencijų atvirosios prieigos

sirtyje ugdymui, socialiniams ir organizaciniams informacijos talpyklų aspektams. Kompetencija šiose srityse sukaupta akademinėse bibliotekose, todėl **rekomenduojama toki akademinių bibliotekų indėlių padaryti matomesnę pagrindiniuose aukščiau išvardytuose strateginiuose dokumentuose** ir inicijuoti projektus, kurie leistų užpildyti aptartas mokslinių tyrimų informacinių infrastruktūrų plėtros spragas.

### 3.3. Rekomendacijos dėl valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų segmento bendrų valdymo priemonių

Bendros rekomendacijos visam segmentui formuluojamos išanalizavus visų projekte LiBiTOP atliktų tyrimų rezultatus. Kad valstybinės reikšmės ir apskričių viešosios bibliotekos sėkmingai funkcionuotų, valstybės institucijoms, ypač bibliotekų veiklą kuriojančioms ir kitoms suinteresuotoms ministerijoms, steigėjams reikėtų priimti septynis strateginius sprendimus. Toliau kiekvienas sprendimas išsamiai aptariamas.

Pirmasis strateginis sprendimas – **nacionalinės bibliotekų strategijos sukūrimas**. Galimybių studijoje atlikta analizė parodė, kad bibliotekos sėkmingiausiai ir efektyviausiai funkcionuoja, kai valstybė jas įtraukia į savo tikslų įgyvendinimo procesus ir programas. Tokie bibliotekų sistemai keliami valstybiniai reikalavimai sumažina visų kitų nepalankių veiksnių įtaką ir yra naudingiausi visuomenei. „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksnių ir tendencijų analizė“ atskleidė, kad šiuo metu Lietuvos strateginiuose dokumentuose bibliotekos matomos menkai, o bibliotekų strategijų nesukurta. Projekto LiBiTOP atlikta tiriamųjų bibliotekų strateginių planų analizė [6, p. 655-656] parodė, kad steigėjai nesuvokia bibliotekų potencialo ir nekelia joms jokių strateginių tikslų, t. y. bibliotekos neturi jokių veiklos gairių, kuriomis galėtų vadovautis. Tokie tyrimo rezultatai akivaizdžiai rodo būtinybę kurti nacionalinę strategiją.

Projekte LiBiTOP tiriamos bibliotekos pagal tipus atstovauja reikšmingai Lietuvos bibliotekų sistemos daliai. Tai leidžia manyti, kad identifikuota problema egzistuoja visų Lietuvos bibliotekų valdymo srityse. Todėl Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo, Kultūros ministerijoms, kurios valdo didžiausius Lietuvos bibliotekų sistemos tinklus, rekomenduojama parengti Lietuvos bibliotekų strategiją. 2013 metais Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijoje pradėtas darbas rengiant „Bibliotekų veiklos programą“. Įdirbis kuriant programą gali praversti formuluojant strateginius bibliotekų veiklos prioritetus.

Kuriant Lietuvos bibliotekų strategiją naudinga atkreipti dėmesį į projekto LiBiTOP galimybių studijoje identifikuotą bibliotekų potencialą:

1. ***Bibliotekų sistema – tai galinga įvairių valstybės programų įgyvendinimo informacinė infrastruktūra. Ugdamos vartotojų informacijos gebėjimus, teikdamos sprendimams priimti, mokymuisi, tyrimams atlikti reikalingą informaciją ir konsultacijas, darbui, studijoms ir mokymuisi tinkamas erdves***, bibliotekos padeda organizuoti sėkmingą žmonių veiklą įvairiose srityse. Tai atsispindėjo išnagrinėjus „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksnių ir tendencijų analizės“ [4] rezultatus, šiame tyrime identifikavus tarptautines bibliotekininkystės tendencijas ir galimybių studijoje suformulavus prioritетines strategines bibliotekų veiklos kryptis.



2. **Bibliotekų sistema – tai tankiausias, įvairius vartotojų poreikius tenkinantis valstybės institucijų tinklas.** Lietuvos bibliotekų sistemą sudaro keli skirtingi bibliotekų tinklai, iš esmės pasiekiantys visus Lietuvos gyventojus ir tenkinantys įvairius jų poreikius (mokslo, studijų, mokymosi visą gyvenimą, sprendimų priėmimo, profesinius, kultūrinius, socialinės integracijos ir kt.). Kito tokio masto ir įvairovės organizacijų sistemos Lietuvoje nėra. Organizuojant paslaugų teikimą per visas tam tikro tinklo nares, galima pasiekti didžiulę vartotojų auditoriją, t.y. taip sustiprinamas teikiamos paslaugos, vykdomos programos poveikis.
3. **Bibliotekų sistemos indėlis vykdant valstybės prioritetus iš esmės yra horizontalus** ir apima valstybės švietimo, mokslo, kultūros, informacinės visuomenės, socialinės, sveikatos apsaugos, inovacijų, regioninės politikos įgyvendinimo sritis. Bibliotekos gali būti įvairių valstybės programų ir paslaugų, pvz., e.valdžios, e.sveikatos ir kt. sklaidos kanalas. Šį kanalą savo poreikiams gali panaudoti visos Vyriausybės žinybos, skirdamos išteklius tokioms programoms įgyvendinti ir nekurdamos veiklą dubliuojančių struktūrų.

Kuriant nacionalinę bibliotekų strategiją, **naudinga atkreipti dėmesį į projekto LiBiTOP galimybių studijoje identifikuotus bibliotekų veiklos laukus** (žr. 10 pav.). Šie veiklos laukai aktualiausi mokslinėms, akademinėms, viešosioms, specialiosioms bibliotekoms, kadangi projekto LiBiTOP tyrimai apėmė tik tokiems bibliotekų tipams atstovaujančias organizacijas.



**10 pav.** Galimybių studijoje identifikuoti bibliotekų veiklos laukai

10 pav. rodo, kad skatinimas naudoti valstybės e.paslaugas aktualiausias viešosioms bibliotekoms, kurių tankus tinklas leidžia lengvai pasiekti tokių paslaugų vartotoją, suteikti jam reikiamų gebėjimų ir užtikrinti sąlygas naudotis paslauga. Specialiosios bibliotekos gali

dalyvauti atskirų sričių e.paslaugų (e.sveikatos ir kt.) plėtroje ir skatinti naudotis paslaugomis. Šios bibliotekos turi unikalių žinių apie vartotojų informacijos poreikius ir e.paslaugų naudojimo specifiką.

Mokslinėms ir akademinėms, viešosioms bibliotekoms labai svarbu teikti informacinę paramą verslo inovacijoms. Akademinės ir mokslinės bibliotekos yra arčiausiai naujausių verslo ir mokslo sąveiką skatinančių darinių – verslo, mokslo ir studijų slėnių. Jos gali prisidėti skatinant bendradarbiavimą, mokslinių žinių praktinį taikymą, inovacijas verslo įmonėse, didinant mokslinių tyrimų matomumą, mezgant ryšius tarp verslo ir mokslo. Inovacijų plėtra regionuose neatsiejama nuo viešųjų bibliotekų, kurios gali teikti informaciją steigiant verslą, plėtoti informacines konsultacijas; be to bendradarbiaudamos su kitomis organizacijomis, gali įgyvendinti verslumo ugdymo programas regionuose. Tokio masto iniciatyvos padeda spręsti regionų socialinės ir ekonominės plėtros skirtumų problemą.

Mokslinių tyrimų informacinių infrastruktūrų plėtra aktuali akademinėms ir mokslinėms bibliotekoms. Jų indėlis apima skaitmeninių mokslinių publikacijų talpyklų kūrimą nacionaliniu ir tarptautiniu mastu; skaitmeninės humanitarikos infrastruktūrų plėtojimą; mokslininkų aprūpinimą kokybiškais komerciniais informacijos ištekliais; mokslinės komunikacijos gebėjimų ugdymą ir pan.

Nagrinėjant Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų strategines veiklos kryptis paaiškėjo didelis skaitmeninių šviečiamųjų kultūros paveldo paslaugų plėtros potencialas. Lietuvos apskričių viešosios ir kai kurios savivaldybių viešosios bibliotekos kaupia regionui svarbias kultūros paveldo kolekcijas, kraštotyros dokumentus. Jų pagrindu, bendradarbiaujant su mokytojais, vidurinėms mokykloms galima kurti paslaugas, kurios leistų mokymąsi paversti kūrybiškesniu, moksleiviams įdomesniu procesu; be to, taip būtų užtikrintas skaitmeninio turinio panaudojimas mokantis. Kūrybiškai įtraukus vietinį kultūros turinį, galima padidinti moksleivių susidomėjimą krašto istorija ir tradicijomis.

Analizuojant Lietuvos aklyjū ir apskričių viešųjų bibliotekų strategines veiklos kryptis paaiškėjo, kad bibliotekos turi didžiulį potencialą vykdyti valstybės socialinės integracijos programas. Žmonių su skaitymo sutrikimais aprūpinimas skaitmeniniu turiniu per akademinį ir viešųjų bibliotekų tinklus itin pagerintų tokių vartotojų mokymosi, darbo sąlygas, gyvenimo kokybę. Viešosios bibliotekos – puikus įvairiausių valstybės, nevyriausybinių organizacijų socialinių iniciatyvų sklaidos kanalas ir paslaugų kūrimo partneris.

Antrasis strateginis sprendimas – **įsteigti tarpžinybinę bibliotekų valdymo agentūrą**, kuri kurtų tarpžinybines bibliotekų veiklos programas, aprūpintų jas lėšomis ir užtikrintų jų įgyvendinimą. Toks bibliotekų tinklo valdymo sprendimas būtinas atsižvelgiant į tai, kad bibliotekos leidžia įgyvendinti įvairių žinybų prioritetus. Pastarųjų metų patirtis parodė, kad bibliotekų valdymas ir prioritetų nustatymas atskirose žinybose skatina vienpusį bibliotekų vaidmenų suvokimą, akcentuojant tik vieną aspektą (pvz., kultūros). Svarbu, kad naujos sukurtos tarpžinybinės institucijos veikloje dalyvautų visi Lietuvos bibliotekų sistemos valdytojai, o taip pat ir suinteresuotos žinybos.

Trečiasis strateginis sprendimas – **atnaujinti Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymą**, apibūdinant visų Lietuvos bibliotekų sistemos narių vaidmenis ir steigėjų funkcijas ir atsakomybę. Įstatymas turėtų būti peržiūrėtas, jį atnaujinant toliau išvardytais aspektais.

- **Apibūdinti valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų vaidmenis, pagrindines funkcijas ir įsipareigojimus.** Galimybių studijoje pateiktos rekomendacijos dėl svarbiausių bibliotekų vaidmenų.
- **Apibūdinti visų bibliotekų sistemos valdytojų funkcijas, atsakomybę ir įsipareigojimus.** Šiuo metu įstatyme apibrėžiami tik LR Kultūros ministerijos vaidmenys ir atsakomybė, tačiau kiti valdytojai ir steigėjai neapibūdinami.
- **Persvarstyti visų įstatyme apibrėžiamų bibliotekų vaidmenų ir funkcijų formuluotes.** Projekto LiBiTOP tyrimas parodė, kad tiriamos bibliotekos buvo apibrėžtos nekorektiškai, apibūdinimai atnaujinti fragmentiškai, pridėdant naują veiklą, bet ne orientuojantis į vaidmenis. Apibrėžiant Lietuvos bibliotekų sistemos nares rekomenduojama atsisakyti smulkmeniškai vardyti veiklą, nes tai yra vienas iš vaidmenų įgyvendinimo būdų ir ilgainiui gali kisti. Siūloma orientuotis į vaidmenis, t.y. bibliotekų atsakomybės sritis, ir tikėtinus veiklos rezultatus.

Rengiant įstatymo pakeitimus rekomenduojama laikytis tarpžinybinio bendradarbiavimo principo.

Ketvirtasis strateginis sprendimas – **įtraukti bibliotekas į strategijų kūrimą.** Bibliotekų strategijų ir veiklos būklės vertinimo tyrimo [6] rezultatai parodė, kad daugelyje bibliotekų strateginis planavimas neformalus. Tikslinių grupinių diskusijų rezultatai patvirtino, kad daugelis bibliotekų suvokia savo misiją, nustato strateginius prioritetus, tačiau Vyriausybės patvirtinta strateginio planavimo metodika taikoma atsainiai. Steigėjų ir bibliotekų parengtų strateginių planų kokybė prasta. Rekomenduojama skirti daugiau dėmesio strateginiam planavimui atskirų bibliotekas valdančių žinybų mastu bei kolektyviai rengiant bibliotekų strateginius dokumentus. Į šį procesą naudinga įtraukti bibliotekas. Tą parodė ir „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų ateities plėtros scenarijų tyrimas“ [5], kurio produktyvumą ir sėkmę lėmė bibliotekų darbuotojų, ministerijų ir žinybų atstovų ir kitų socialinių partnerių dalyvavimas diskusijoje.

Penktoji strateginių sprendimų sritis – **bibliotekų darbuotojų profesinių kompetencijų tobulinimo užtikrinimas** visose Lietuvos bibliotekose. Vienas iš ypatingų bibliotekų potencialo elementų yra profesinė kompetencija, dėl kurios trūkumo gali prastėti bibliotekos intelektinės produkcijos kokybė. Taigi, labai svarbu kelti reikalavimus bibliotekų darbuotojų kompetencijai ir sudaryti sąlygas nuolat ją tobulinti. Iki 2013 metų Lietuvoje veikė „Bibliotekų specialistų kvalifikacijos kėlimo 2009-2013 metų programa“, tačiau kitų dokumentų nebuvo parengta. „Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksmių ir tendencijų analizė“ [4] parodė, kad bibliotekų darbuotojų kompetencijos kėlimo būklė šalyje kelia rimtą grėsmę bibliotekų sėkmingai raidai. Šalyje bibliotekininkystės specialistai rengiami tik Šiaulių kolegijoje, uždarytas neefektyviai veikęs Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras. Jokių kitų profesinio tobulinimo sistemų nesukurta. Situaciją pablogina ir tai, kad pastaruoju metu nebuvo atliekami bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos

kėlimo poreikių tyrimai, kurie aprėptų visą sistemą. Sprendžiant šią problemą rekomenduojama:

- ***Ištirti Lietuvos bibliotekų sistemos darbuotojų poreikius tobulinti kvalifikaciją.*** Atliekant tokį tyrimą svarbu atsižvelgti į prioritetines bibliotekų strategines veiklos kryptis ir iniciatyvas, tarptautines bibliotekininkystės specialistų kompetencijų gaires, kompetencijų tobulinimo būklę pačiose bibliotekose.
- ***Sukurti tarpžinybinę bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo strategiją,*** kurioje, atsižvelgiant į nustatytus poreikius, būtų sudaryta ilgalaikė bibliotekų specialistų profesinio tobulinimo programa ir numatytos konkrečios priemonės jai įgyvendinti.

Projekto LiBiTOP bibliotekų strategijų ir veiklos būklės vertinimo tyrimas [6] atskleidė problemines bibliotekų veiklos sritis – strateginį planavimą, fondų valdymą, elektroninių paslaugų kūrimą ir ypač jų panaudos užtikrinimą, darbo efektyvumą ir našumą. Šios problemos nustatytos tik 10 bibliotekų, tačiau jos yra didžiausios ir pajėgiausios bibliotekų sistemos narės, todėl, tikėtina, kad jos būdingos ir kitoms Lietuvos bibliotekoms. Taigi, bibliotekų steigėjams rekomenduojama:

- ***Duoti valstybinį užsakymą plataus masto bibliotekų specialistų a) vadybinių kompetencijų ugdymo projektams*** strateginio planavimo, finansų, vidinių bibliotekos procesų valdymo, bibliotekų veiklos vertinimo srityse; b) ***bibliotekininkystės ir informacijos kompetencijų ugdymo projektams*** vartotojų informacijos poreikių tyrimo, fondų valdymo, virtualių paslaugų kūrimo srityse.
- ***Skatinti projektus, kurie numato įtraukti į kompetencijos tobulinimo veiklą bibliotekininkus iš skirtingų bibliotekų tinklų, skatinti sėkmingos praktikos ir žinių mainų iniciatyvas.*** Galimybių studijoje atlikta strateginių veiklos prioritetų analizė parodė, kad gerokai efektyviau ir pigiau organizuoti kompetencijų tobulinimą visoms ar didelėms bibliotekų grupėms aktuales srityse. Be to, sėkmingų bibliotekų sprendimų matomumo didinimas, skatinimas keistis žiniomis užtikrintų operatyvų geros praktikos diegimą visoje bibliotekų sistemoje. Todėl rengiant tokio pobūdžio projektus reikalingas įvairiapusis bibliotekų tinklus valdančių žinybų bendradarbiavimas.

Šeštasis strateginis sprendimas – **tinkamai reglamentuoti kultūros paveldo kolekcijų valdymą Lietuvos bibliotekose.** Bibliotekų strategijų ir veiklos būklės vertinimo tyrimas [6] parodė, kad bibliotekos (ypač apskričių viešosios) negali nurodyti tikslaus kultūros paveldo fondo dydžio, atliekant tyrimą kilo įvairių sunkumų nustatant, kokie dokumentai priklauso kultūros paveldo kolekcijoms. Tai rodo kultūros paveldo tvarkybos ir apskaitos spragas, kurios atsirado dėl nepakankamo šios srities reglamentavimo. Panašiai 2013 m. LR Valstybės kontrolė, atlikusi kilnojamųjų kultūros vertybių tvarkymo ir priežiūros auditą archyvuose, muziejuose ir bibliotekose, pateikė LR Kultūros ministerijai rekomendaciją „patikslinti bibliotekų srities teisės aktus, reglamentuojančius dokumentinio paveldo saugojimo tvarką“ (žr. [8], p. 6). Reikalingos konkrečios rekomendacijos dėl kultūros paveldo objektų nustatymo ir saugojimo bibliotekose. Augant kultūros paveldo objektų skaičiui, blogėja jų saugojimo sąlygos ilgalaikiam saugojimui nepritaikytose bibliotekų saugyklose, didėja bibliotekų veiklos kaštai. Su tokia pačia problema susiduria privalomąjį egzempliorių

saugančios valstybinės reikšmės bibliotekos. Privalomojo egzemplioriaus saugojimo klausimą reikia spręsti valstybiniu mastu ir sistemingai, nurodant optimalų saugotojų skaičių ir įrengiant specialias saugyklas už didmiesčių ribų, kur saugojimo kaštai gerokai sumažėtų.

Paskutinis, septintasis strategiškai svarbus uždavinys – **tobulinti Lietuvos bibliotekų veiklos vertinimą ir tam skirtas priemones**. Projekte LiBiTOP analizuojant steigėjų ir bibliotekų strateginius planus, veiklos rodiklius nustatytos dvi problemos: a) strateginiuose planuose neparenkami ir netaikomi tinkami veiklos vertinimo rodikliai; b) menka statistinių bibliotekų veiklos duomenų, reikalingų kokybiniam rodikliams skaičiuoti, kokybė ir patikimumas. Tarptautiniu mastu bibliotekų veikla, palyginti su kitomis viešojo sektoriaus informacijos ir kultūros institucijomis (pvz., archyvais ir muziejais), yra labiausiai standartizuota. Patvirtinti tarptautiniai bendrieji bibliotekų veiklos, atskirų bibliotekų tipams skirti standartai ir profesinių organizacijų gairės. Lietuvoje veikia automatizuotas nacionalinis bibliotekų veiklos statistikos modulis, kuris yra Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos valdomos LIBIS sistemos dalis. Tačiau šiuo metu standartuose suformuluoti veiklos rodikliai faktiškai netaikomi strateginiuose planuose, kuriuose daugiau dėmesio skiriama bibliotekų statistiniams duomenims, rodantiems vartotojų aprūpinimą ištekliais ir paslaugomis.

Rekomenduojama apsvarstyti ir pritaikyti tarptautiniuose standartuose pateikiamus rodiklius, kurie atspindėtų ne tik aprūpinimo paslaugomis, bet ir jų panaudos, vidinių bibliotekų procesų našumo, potencialo teikti paslaugas aspektus. Tai tokie rodikliai, kaip bibliotekos pasiekiamas tikslinės vartotojų grupės dalis, fondo apyvarta, vartotojų pasitenkinimas, papildomo finansavimo dalis bibliotekų biudžete ir kt. Naudinga pasitelkti užsienio nacionalinių bibliotekų veiklos vertinimo iniciatyvų patirtį (pvz., BIX – Vokietijos viešųjų ir akademinų bibliotekų rodiklių indeksas) ir kt.

Siekiant spręsti nacionaliniame bibliotekų veiklos statistikos modulyje kaupiamų duomenų patikimumo problemą, būtina inicijuoti šio modulio tobulinimo projektą: a) užtikrinti, kad bibliotekos naudotų vienodą įrangą ir metodus (tai ypač svarbu apskaitant virtualių paslaugų panaudos duomenis), kaupdamos ir pateikdamos statistinius duomenis nacionaliniam moduliui; b) parengti mokomąją bibliotekų statistinių veiklos duomenų rinkimo medžiagą ir organizuoti plataus masto mokymus bibliotekų darbuotojams; c) sukurti duomenų kokybės kontrolės mechanizmus.

## IŠVADOS

Galimybių studijoje atlikta valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų prioritetinių strateginių krypčių analizė. Visam tiriamų bibliotekų segmentui parengti bendri keturi alternatyvūs ateities scenarijai. Nustatytos bendrosios bibliotekų stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės; parengtos visoms bibliotekoms bendros strateginės kryptys.

Galimybių studijoje panaudoti visų projekto LiBiTOP tyrimų rezultatai. Jie leido apibūdinti kiekvienos tiriamos bibliotekos (apskričių viešųjų bibliotekų atveju – viso segmento) vaidmenis. Nustatytų vaidmenų pagrindu steigėjams parengtos rekomendacijos dėl bibliotekų valdymo sprendimų, teisės aktų pildymo, pakeitimo, valstybinių programų ir projektų inicijavimo. Parengtos septynios rekomendacijos dėl viso tiriamų bibliotekų segmento valdymo.

Svarbu pažymėti, kad kai kurios LiBiTOP tyrimuose nustatytos problemos yra būdingos visai Lietuvos bibliotekų sistemai. Todėl dalis rekomendacijų gali būti taikoma stiprinant ir plėtojant visą Lietuvos bibliotekų sistemą.

Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad projekte nebuvo tiriama dar viena biblioteka, kuri daro reikšmingą įtaką kitoms Lietuvos bibliotekų sistemos narėms. Tai Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Formuojant bendrąsias bibliotekų veiklos strategijas svarbu svarstyti šios bibliotekos indėlį į visos bibliotekų sistemos plėtrą.

Apibendrinant galimybių studijos rezultatus galima teigti, kad per artimiausius 5-10 metų bibliotekų veiklą kuruojančioms ministerijoms ir steigėjams svarbu **sukurti tvarią Lietuvos bibliotekų valdymo sistemą** ir jas integruoti įgyvendinant nacionalines informacinės visuomenės, švietimo, mokslo, kultūros, socialinės integracijos, inovacijų strategijas. Besiformuojant naujoms Lietuvos bibliotekų sistemos strategijoms ir valdymo pagrindams, Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų **bibliotekų vadovams svarbu apibrėžti savo bibliotekų nišą ir informacijos paslaugas, atitinkančius valstybės prioritetus, ir užtikrinti jų įgyvendinimą**. Tam reikalingi keli strateginiai sprendimai. Organizuodami paslaugų teikimą, visų bibliotekų vadovai turėtų atkreipti dėmesį į būtinybę reguliariai tirti vartotojų poreikius ir vadovautis tokių tyrimų rezultatais kuriant naujas ir tobulinant esamas paslaugas. Artimiausiu metu bibliotekoms svarbu aktyviau ieškoti papildomų lėšų veiklai vykdyti – intensyviau dalyvauti projektuose, taip pat pasinaudoti vidiniais rezervais didinant bibliotekų veiklos našumą ir efektyvumą. Pagrindinė prielaida sėkmingai bibliotekų veiklai – darbuotojų profesinio tobulinimo kryptingas valdymas kiekvienoje tiriamoje bibliotekoje. Profesinio tobulinimo valdymo priemonės padės bibliotekų darbuotojams atitikti aukštus bibliotekų darbuotojams keliamus reikalavimus.

Projekte LiBiTOP įgyvendinti trys plataus masto tyrimai, kurie leido nagrinėti Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų veiklą įvairiais aspektais. Kiekvienas projekto tyrimas pateikia vertingas išvagas visų tiriamų bibliotekų vadovams ir bibliotekų veiklą kuruojančioms ministerijoms ir steigėjams. Projekto LiBiTOP tyrėjai tikisi, kad tyrimų rezultatai bus aktyviai naudojami planuojant ir organizuojant bibliotekų veiklą, numatant ateities bibliotekininkystės tyrimus.

## NAUDOTA LITERATŪRA

1. BRYSON J. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 430 p.
2. *BusinessDictionary.com* [interaktyvus]. 2014 [žiūrėta 2014 m. gegužės 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com/>>.
3. *Libraries for the blind in the information age: guidelines for development* [interaktyvus]. Edited by Rosemary Kavanagh & Beatrice Christensen Sköld. 2005 [žiūrėta 2014 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ifla.org/publications/ifla-professional-reports-86>>.
4. MANŽUCH Z.; MACEVIČIŪTĖ E.; ADOMAVIČIUS B. *Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksmų ir tendencijų analizė*. Vilnius, 2012. 129 p.
5. MANŽUCH Z.; MACEVIČIŪTĖ E.; SADUNIŠVILI R. *Valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų ateities plėtros scenarijų tyrimas*. Vilnius, 2013. 304 p.
6. MANŽUCH Z.; TAUTKEVIČIENĖ G. *Valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų strategijų, kokybinių ir kiekybinių veiklos rodiklių tyrimas*. Vilnius, 2014. 693 p.
7. SCEARCE D.; FULTON K. *What if? The art of scenario thinking for nonprofits* [interaktyvus]. Global Business Network. 2004 [žiūrėta 2014 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.gbn.com/articles/pdfs/GBN\\_What%20If.pdf](http://www.gbn.com/articles/pdfs/GBN_What%20If.pdf)>.
8. LR Valstybės kontrolė. *Kaip tvarkomos ir prižiūrimos kilnojamosios kultūros vertybės: valstybinio audito ataskaita* [interaktyvus]. 2013 m. gruodžio 5 d., Nr. VA-P-50-1-20. 28 p. [žiūrėta 2014 m. gegužės 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vkontrolė.lt/failas.aspx?id=3084>>.
9. WEIHRICH H. The TOWS Matrix--A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 1982, vol. 15, no. 2, p. 52-64.

## 1 priedas. Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose

1 lentelė. Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų (LAVB) bendrosios stiprybės ir silpnybės

Stiprybė	Apibūdinimas
Neformalus strateginis planavimas, savarankiškas uždavinių kėlimas ir įgyvendinimas (S1 <sub>LAVB</sub> )	Tikslinės grupinės diskusijos atskleidė, kad LAVB vadovai ir darbuotojai suvokia savo misijos ypatumus, pagrindinius tikslus ir uždavinius, išskiria svarbiausias vartotojų grupes. Toks suvokimas nefiksuojamas strateginiuose dokumentuose, bet iš esmės sutampa su Bibliotekų įstatyme formuluojamais vaidmenimis.
Gebėjimas pritraukti papildomą finansavimą (S2 <sub>LAVB</sub> )	2008-2012 m. papildomas finansavimas LAVB biudžete rodo, kad bibliotekos geba pritraukti papildomas lėšas (žr. 42 lentelę).
Darbuotojų kompetencija (S3 <sub>LAVB</sub> )	2008-2012 m. LAVB darbuotojai aktyviai kėlė kvalifikaciją. LAVB vartotojų/aptaunamųjų bibliotekų apklausos parodė, kad respondentai labiausiai patenkinti darbuotojų kompetencijomis (žr. 42 lentelę).
Regiono kultūros centrai (S4 <sub>LAVB</sub> )	Tikslinės grupinės diskusijos parodė, kad LAVB yra regiono kultūros centrai, nors šis vaidmuo skirtingai įgyvendinamas, pvz., inicijuojami kultūros projektai (KLAVB, KAVB, PAVB), kuriamos regiono kultūros duomenų bazės (VAVB, KAVB) ir kt.
Regiono bibliotekininkų mokymo centrai (S5 <sub>LAVB</sub> )	Pagal aptarnaujamųjų bibliotekų apklausos rezultatus, respondentai daugiau dalyvavo mokymuose, nei naudojami kitomis paslaugomis (žr. 42 lentelę).
Plačios bendradarbiavimo su kitomis bibliotekomis ir įstaigomis galimybės (S6 <sub>LAVB</sub> )	LAVB regioninių bibliotekininkystės programų koordinatorių vaidmuo (pagal Bibliotekų įstatymą) leidžia joms bendradarbiauti su kitomis institucijomis, ypač priklausančiomis Kultūros ministerijos sričiai, taip pat ir kitoms žinyboms, pvz., ŠAVB su Darbo birža ir tardymo izoliatoriumi, Šiaulių kolegija, NVO; KAVB su Lietuvos karinėms oro pajėgoms, verslo organizacijomis.
Aptarnauja asmenis, dirbančius aukštos kvalifikacijos reikalaujančiuose darbuose (S7 <sub>LAVB</sub> )	LAVB vartotojų apklausos parodė, kad nemažai respondentų įgijo aukštąjį išsilavinimą, dirba, užsiima profesine veikla, kuriai vykdyti būtinas aukštasis išsilavinimas (žr. 42 lentelę).
Silpnybė	Apibūdinimas
Menkaverčiai strateginiai tikslai ir planai (W1 <sub>LAVB</sub> )	Steigėjo ir LAVB strateginių planų vertinimo rezultatai parodė menką jų kokybę: 2008-2012 m. planai įvertinti 4 iš 12 įmanomų balų (KAVB, KLAVB ir PAVB), 5/5.5 iš 15 (ŠAVB/VAVB). Bibliotekos neturi nuoseklių ir kokybiškų plėtros gairių, kuriomis galėtų vadovautis.



<p>Tenkinami vieno miesto, o ne regiono gyventojų poreikiai, nepasiekia savo vartotojų (W2<sub>LAVB</sub>)</p>	<p>2008-2012 m. LAVB pasiekė menką tikslinės vartotojų grupės dalį (žr. 42 lentelę). Daugiausiai aptarnaujami miesto, kuriame įsikūrė LAVB, vartotojai.</p>
<p>Kitų bibliotekų veiklos dubliavimas (W3<sub>LAVB</sub>)</p>	<p>LAVB teikia vartotojams tokias pačias paslaugas, kaip ir akademinės bei savivaldybių bibliotekos. Vartotojų apklausos parodė, kad LAVB respondentai naudojami norėdami gauti studijoms reikalingos, laisvalaikio literatūros (žr. 42 lentelę). Komplektavimo nuostatų analizė parodė, kad kai kurios jų komplektuoja vadovėlius miesto aukštųjų mokyklų studentams.</p>
<p>Mažėjantis fondų aktualumas ir panauda (W4<sub>LAVB</sub>)</p>	<p>2008-2012 m. LAVB fondų apyvartos rodikliai žemi ir linę mažėti (žr. 42 lentelę).</p>
<p>Kompetencijos išlaikymo ir tobulinimo galimybių stoka (W5<sub>LAVB</sub>)</p>	<p>2008-2012 m. LAVB darbuotojų kaita žema (žr. 42 lentelę). Lietuvoje nėra bibliotekininkų profesinio tobulėjimo centrų, todėl LAVB turi pačios organizuoti savo darbuotojų profesinį tobulėjimą.</p>
<p>Paslaugų vartotojams (gyventojams ir bibliotekoms, tradicinių ir virtualių) ribota pasiūla ir naudojimas (W6<sub>LAVB</sub>)</p>	<p>LAVB vartotojų apklausos parodė, kad per pastaruosius 12 mėn. nemažai vartotojų nesinaudojo konsultacijomis su bibliotekininkais el. priemonėmis, duomenų bazėmis, el. katalogais.</p> <p>2008-2012 m. fondų apyvartos, apsilankymų bibliotekoje tikslinės grupės nariui rodiklių reikšmės žemos. Fondo komplektavimą neigiamai paveikė 2008-2012 m. 2-5 kartus sumažėjęs valstybinis finansavimas dokumentų įsigijimui. LAVB organizavo mažai vartotojų mokymų. Aptarnaujamų bibliotekų apklausos parodė, kad respondentai rečiau dalyvavo projektuose, konsultavosi su LAVB darbuotojais, nei naudojami kitomis paslaugomis. LAVB neteikė virtualių paslaugų bibliotekoms (žr. 42 lentelę).</p>
<p>Stambių regioninių projektų trūkumas (W7<sub>LAVB</sub>)</p>	<p>Projektų lėšos LAVB biudžete sudaro mažą dalį (išskyrus VAVB). Aptarnaujamų bibliotekų apklausų duomenimis, daug respondentų nedalyvavo LAVB projektuose per pastaruosius 12 mėn. Tai reiškia, kad stambūs projektai, apimantys visas viešąsias bibliotekas, regione nevyksta (žr. 42 lentelę).</p>

**2 lentelė.** Specifinės kiekvienos apskrities viešosios bibliotekos stiprybės, silpnybės ir galimos konkrečios strateginės veiklos kryptys

Biblioteka	Stiprybės	Silpnybės	Pastabos
KAVB	Vykdo nacionalinio spaudos archyvo funkcijas. Įvairiapusiškas ir aktualus fondas: gavo daugiausiai TBA užklausų (žr. 42 lentelę), tolygus įvairios tematikos leidinių atsispindėjimas fonde (žr. [6], p. 36).	Tikslinė grupinė diskusija atskleidė problemas dėl infrastruktūros (patalpų). Nepakankamas paslaugų naudojimas: žema fondo apyvarta, mažai apsilankymų bibliotekoje, pasiekia itin mažą tikslinės grupės dalį (žr. 42 lentelę).	KAVB vykdo nacionalines funkcijas, tad būtina jas išnaudoti siekiant pritraukti stambių struktūrinių fondų lėšas ir išspręsti infrastruktūros problemas. Svarbu surasti ir pašalinti mažėjančio fondo naudojimo priežastis.
KLAVB	Aptarnauja specialistus, kurie naudojami biblioteka profesinio tobulėjimo tikslais. Nedidelės pakankamų tradicinių paslaugų teikimo sąnaudos: žemi apsilankymo bibliotekoje kaštai, didelis apsilankymų skaičius, daug mokymų vartotojams. Turtingos ir matomos (el. kataloge, suskaitmenintos) paveldo kolekcijos (žr. 42 lentelę).	Nepajėgi pritraukti projektinių lėšų ir vykdyti stambių projektų regione (maža projektinių lėšų dalis biudžete). Menkas fondo aktualumas bibliotekos skaitytojams ir regiono gyventojams (maža fondo apyvarta, itin žemas gautų TBA užklausų skaičius) (žr. 42 lentelę).	Biblioteka sugeba tinkamai pristatyti veiklą. Tačiau reikėtų tobulinti darbo rodiklių sistemą. Akivaizdi jos silpnybė – skaitytojams neaktualus informacijos išteklių fondas, tad reikėtų išsiaiškinti jų nepaklausumo priežastis ir jas pašalinti.
PAVB	Gera infrastruktūra. Sėkminga skaitmeninimo patirtis (didelė kolekcijos dalis suskaitmeninta ir atspindėta el. kataloge). Pakankamos tradicinės bibliotekos paslaugos: vidutiniška fondo apyvarta, vartotojų mokymų valandomis; apsilankymų skaičius bibliotekoje per metus (žr. 42 lentelę).	Nepajėgi pritraukti projektinių lėšų ir vykdyti regionui svarbių projektų: nedidelė projektinių lėšų dalis, mažai aptarnaujamų bibliotekų darbuotojų dalyvavo projektuose (žr. 42 lentelę).	Šiai bibliotekai reikėtų ieškoti galimybių pritraukti projektines lėšas, kad galėtų vykdyti stambius regioninius projektus, ypač tiriant regiono informacijos poreikius.

ŠAVB	Pakankamos tradicinės bibliotekos paslaugos (fondo apyvarta, mokymai vartotojams) (žr. 42 lentelę). Socialinės integracijos priemonių įgyvendinimas (žr. [6], p. 230-237).	Nepajėgi pritraukti projektinių lėšų ir vykdyti regionui svarbių projektų (mažiausia projektinių lėšų dalis biudžete tarp LAVB); skurdžios ir prastai tvarkomos kultūros paveldo kolekcijos (ŠAVB negali nustatyti paveldo kolekcijos dydžio, prieiga prie paveldo neribojama objektų saugojimo tikslais); dideli paslaugų kaštai (žr. 42 lentelę).	Didžiausia šios bibliotekos problema – ekonominė. Tad konkreti jos plėtros kryptis turėtų būti darbo procesų ir fondo optimizavimas mažinant kaštus ir partnerystė su kitomis institucijomis dalyvaujant tinkamuose projektuose.
VAVB	Pajėgi pritraukti papildomą finansavimą, vykdyti stambius projektus (žr. 42 lentelę). Įsikūrusi Vilniaus senamiesčio istoriniame pastate – ypatinga kultūros erdvė. Daugiakultūriškumas (vartotojų bendruomenė, fondai) (įsteigta Žydų biblioteka, kaupiamos įvairių šalių dovanotos kolekcijos, žr. [6], p. 302-309).	Infrastruktūros problemos (žr. [6], p. 302-309). Skurdžios ir prastai tvarkomos kultūros paveldo kolekcijos. Nepateikta duomenų apie kolekcijos dydį, nevykdyti skaitmeninimo darbai. Neatrasta sava niša Vilniaus mieste.	Infrastruktūros problemos turėtų išsispęsti baigus bibliotekos pastato remontą. Tačiau pagrindinė šios bibliotekos problema – rasti savą nišą. Tai reikėtų padaryti pasitelkiant regiono bibliotekos vaidmenį, atsisakant konkurencijos su kitomis Vilniaus bibliotekomis.

**3 lentelė.** LAVB galimybės ir grėsmės pagal galimų ateities scenarijų ypatybes

<b>Scenarijus <i>Mokymasis visą gyvenimą / Bendradarbiaujant įvyksta stebuklai</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Valstybės parama informacijos gebėjimams ugdyti (O1 <sub>S1LAVB</sub> )	Valstybė siekia sumažinti naudojimosi informacija sunkumus ir dėl to atsirandančią informacinę atskirtį, skirdama lėšas ir dėmesį informacinio raštingumo programoms įgyvendinti.
Didelis informacijos gebėjimų ugdymo poreikis (O2 <sub>S1LAVB</sub> )	Kadangi šiame scenarijuje naudotis informacija ir IRT tampa vis sudėtingiau, vartotojams kyla poreikis nuolat atnaujinti informacijos gebėjimus.
Vykdoma kultūrinės ir socialinės integracijos politika (O3 <sub>S1LAVB</sub> )	Dėl emigracijos ir imigracijos srautų bei augančios informacinės atskirties valstybė kuria kultūrinės ir socialinės integracijos programas, kuriomis bibliotekos gali naudotis ir jas įgyvendinti.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Technologijų ir informacijos naudojimo sudėtingumas silpnina vartotojų motyvaciją jomis naudotis (T1 <sub>S1LAVB</sub> )	Vartotojai dėl milžiniškų pastangų reikalaujančio IRT ir informacijos naudojimo nustoja sekti naujienas ir atnaujinti informacijos įgūdžius, kurie vis tiek tuoj pat sensta. Dėl to rečiau naudojamos inovatyvios IRT ir informacija.

Nuolatinė medijų kaita reikalauja nuolatinės kompetencijos kaitos (T2 <sub>S1LAVB</sub> )	Nuolat keičiantis ir atsinaujinant medijoms, bibliotekos taip pat turi nuolat tobulinti savo kompetenciją, o tai reikalauja didelių sąnaudų.
Gyventojų sudėties kaitos pasekmė – kultūrų ir poreikių įvairovė (T3 <sub>S1LAVB</sub> )	Keičiasi gyventojų socialinė ir kultūrinė sudėtis, kurią veikia gyventojų senėjimo, imigracijos, emigracijos ir globalizacijos procesai. Dėl to bibliotekoms tenka greitai taikytis prie vykstančių pokyčių, kas reikalauja didelių išteklių ir nuolat tobulinti kompetenciją.
<b>Scenarijus Nuolatinių pastangų neatsilikti pasaulis / Adamo Smito anūkų pasaulis</b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Didelis informacijos ekspertų poreikis (O1 <sub>S2LAVB</sub> )	Kadangi kokybiška informacija yra paklausi ir brangsta, auga ir plečiasi informacijos verslas. Didėja informacijos specialistų, galinčių apdoroti informaciją, ieškoti jos ir kurti informacijos paslaugas poreikis. Todėl bibliotekos, išsaugančios informacinę kompetenciją, turi galimybę išnaudoti ją komercinėms paslaugoms kurti.
Paklausių ir patrauklių informacijos ir kultūros paslaugų poreikis (O2 <sub>S2LAVB</sub> )	Informacijos ir kultūros paklausa vertinama pagal naudą, teikiamą ekonomikai ir nešamą pelną. Pirmasis vertinimo kriterijus įteisina bibliotekų galimą orientaciją į verslui (turizmo, žaidimų, konkurencingumo didinimo) patrauklias kultūros ir informacijos paslaugas.
Socialinė atskirtis dėl IRT neįvaldymo (O3 <sub>S2LAVB</sub> )	Kadangi informacinių gebėjimų ugdymas ir IRT įsisavinimas tampa pačių piliečių reikalu, išauga jų poreikis bibliotekų informacinio raštingumo ir kitoms IRT įsisavinimo per bibliotekas galimybėms. Bibliotekos natūraliai užima informacinės atskirties mažinimo nišą, nors tam ir negali skirti daug išteklių.
Didelis darbo jėgos informacijos gebėjimų ugdymo poreikis (O4 <sub>S2LAVB</sub> )	Valstybė remia darbo jėgos ugdymo programas. Bibliotekos, turinčios mokymosi visą gyvenimą ir informacinių gebėjimų ugdymo patirtį, gali išnaudoti šią valstybės strategijos kryptį.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Verslas perima viešojo sektoriaus paslaugų teikimą (T1 <sub>S2LAVB</sub> )	Šiame scenarijuje daugelis viešojo sektoriaus paslaugų gali duoti pelną, todėl atsiranda nemažai komercinių paslaugų teikėjų, su kuriais tenka konkuruoti viešojo sektoriaus organizacijoms.
Valstybė ir savivaldybės mažina socialinių programų ir viešųjų paslaugų kaštus (T2 <sub>S2LAVB</sub> )	Valstybė optimizuoja kultūros valdymą ir ieško pigiausiai kultūros ir informacijos paslaugas teikiančių teikėjų. Bibliotekos negali konkuruoti su komerciniais tokių paslaugų teikėjais, nes nėra nei tokios efektyvios, nei pigios.
Brangstantys komerciniai informacijos produktai (T3 <sub>S2LAVB</sub> )	Komerciniai informacijos gaminių tiekėjai siekia gauti kuo didesnę pelną. Nors iš dalies kainų kilimą reguliuoja konkurencija, tačiau informacijos rinkoje negalioja tiesioginės konkurencijos principai, nes visi informacijos produktai yra ypatingi ir turi savo auditorijas. Todėl jų kainos kyla.

<b>Scenarijus Veržlumas ir greitis / Džiunglės</b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Prieinamos nesudėtingai naudojamos IRT, kurios leidžia kurti skaitmeninį turinį ir paslaugas (O1 <sub>S3LAVB</sub> )	Sukurta daug pigių IRT, kurios leidžia visiems be didelių pastangų ir kompetencijoms kurti įvairų skaitmeninį turinį, paslaugas, panaudoti IRT teikiamas galimybes verslo idėjų įgyvendinimui ir plėtrai.
Socialinė atskirtis dėl IRT neįvaldymo (O2 <sub>S3LAVB</sub> )	Nepajėgiantys įsisavinti naujų IRT gyventojai neprisitaiko prie naujų sąlygų ir darbo reikalavimų, nesugeba naudotis skaitmeninėmis paslaugomis ar jas kurti, iškrinta iš darbo rinkos ir bendro visuomenės gyvenimo. Jiems reikalinga pagalba informacijos ir IRT įsisavinimui.
Verslo paramos kultūrai augimas (O3 <sub>S3LAVB</sub> )	Šiame scenarijuje auga inovatyvių kultūros paslaugų komercializavimo galimybės, todėl verslas domisi investicijomis į tinkamus kultūros projektus. Auga susidomėjimas kultūros gaminiais ir paslaugomis, o tuo pačiu ir bendra verslo parama kultūros sričiai.
Verslo modelių taikymas viešojoje sferoje (O4 <sub>S3LAVB</sub> )	Silpnėja visas viešasis sektorius, auga komercijos ir privataus sektoriaus valstybei įtaka, todėl viešojoje sferoje vis plačiau taikomi verslo modeliai ir principai.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Didėjanti konkurencija informacijos paslaugų srityje (T1 <sub>S3LAVB</sub> )	Informacija tampa verslo idėjų šaltiniu ir verslo konkurencingumo veiksniumi, todėl atsiranda vis daugiau informacijos gaminių ir paslaugų tiekėjų, kurie siekia išnaudoti pelningą sritį. Su jais gana sudėtinga konkuruoti bibliotekoms, kurios praranda valstybės paramą.
Pelno nenešančios veiklos ir asmenų nevertinimas (T2 <sub>S3LAVB</sub> )	Visuomenėje, kurioje vis labiau įsigali verslo ir konkurencinės galios vertybės, pelno nenešančios sritys, skirtos mažiausią galią turintiems piliečiams, praranda reikšmę, kaip ir tie piliečiai. Todėl mažėja viešojo sektoriaus, o tuo pačiu ir viešųjų bibliotekų reikšmė, finansavimas ir jiems skiriamas dėmesys.
Valstybinės paramos informacijos paslaugų sričiai mažinimas (T3 <sub>S3LAVB</sub> )	Šiame scenarijuje auga informacijos verslo reikšmė, atsiranda vis daugiau komercinių informacijos gamintojų, todėl valstybė mažina paramą informacijos paslaugų sričiai, atiduodama šiuos visuomenės poreikius tenkinti verslui.
Dideli vartotojų reikalavimai virtualių paslaugų kokybei (T4 <sub>S3LAVB</sub> )	Gyventojai turi platų informacijos gaminių ir paslaugų prieinamomis kainomis pasirinkimą komercinėje rinkoje, todėl auga jų reikalavimai skaitmeninių paslaugų kokybei. Bibliotekoms sudėtinga konkuruoti su komercinių paslaugų tiekėjais tenkinant šiuos reikalavimus.
<b>Scenarijus Atrastas rojus / Infosociumas</b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Valstybė remia lygias prieigos prie informacijos galimybes ir skatina jos naudojimą (O1 <sub>S4LAVB</sub> )	Manoma, kad aktyvusis informacijos panaudojimas įvairiais tikslais – visuomenės klestėjimo prielaida. Todėl valstybės politika informacijos srityje orientuojama į visų gyventojų įtraukimą į aktyvų informacijos (ypač skaitmeninės) vartojimą.
Tautinės tapatybės ir kultūros išsaugojimo poreikis (O2 <sub>S4LAVB</sub> )	Globalizacija ir aktyvus informacijos bei kultūros gaminių naudojimas tarptautiniu mastu kelia grėsmę tautinės tapatybės išsaugojimui. Tuo pačiu auga poreikis šalies kultūrinės savasties

		išsaugojimui.
Poreikis neformalaus ugdymo (O3 <sub>S4LAVB</sub> )	neformalaus paslaugoms	Informacija naudojama, visų pirma, įvairiems gebėjimams ugdyti ir mokymuisi, nes visuomenė vertina išsilavinimą ir intelektą. Auga neformalaus ugdymo paslaugų poreikis.
Socialinio didėjimas (O4 <sub>S4LAVB</sub> )	izoliuotumo	Lengvai naudojamos ir visuotinai prieinamos IRT bei skaitmeninės tinklo paslaugos mažina betarpiškų žmonių kontaktų skaičių. Atsiranda poreikis atitrūkti nuo virtualizuoto bendravimo ir ieškoti fizinių susibūrimo erdvių.
<b>Grėsmė</b>		<b>Apibūdinimas</b>
Pigi ir patogiai informacija (T1 <sub>S4LAVB</sub> )	IRT ir lengvai bei prieinama	Pigių IRT visuotinis prieinamumas, informacijos sklaida ir naudojimo patogumas mažina poreikį bibliotekų paslaugoms.
Nuolatinė kaita (T2 <sub>S4LAVB</sub> )	medijų formų	Nuolat keičiantis ir atsinaujinant medijoms bibliotekos taip pat turi nuolat atnaujinti savo kompetenciją, o tai reikalauja didelių sąnaudų.
Aukštas informacinio lygis (T3 <sub>S4LAVB</sub> )	vartotojų raštingumo	Vartotojai gerai moka naudoti informacijos gaminius ir paslaugas, randa ir atsirenka kokybiškiausią informaciją, todėl bibliotekos privalo didinti teikiamų kokybę, kad šios būtų paklausios.

**4 lentelė.** LAVB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Veržlumas ir greitis / Džiunglės* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 1 lentelę) S1 <sub>LAVB</sub> , S2 <sub>LAVB</sub> , S3 <sub>LAVB</sub> , S4 <sub>LAVB</sub> , S5 <sub>LAVB</sub> , S6 <sub>LAVB</sub> , S7 <sub>LAVB</sub>	Silpnybės (žr. 1 lentelę) W1 <sub>LAVB</sub> , W2 <sub>LAVB</sub> , W3 <sub>LAVB</sub> , W4 <sub>LAVB</sub> , W5 <sub>LAVB</sub> , W6 <sub>LAVB</sub> , W7 <sub>LAVB</sub>
Galimybės (žr. 3 lentelę) O1 <sub>S1LAVB</sub> , O2 <sub>S1LAVB</sub> , O3 <sub>S1LAVB</sub> , O4 <sub>S1LAVB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plataus masto verslumo ugdymo programų įgyvendinimas per regiono bibliotekas (S2,6–O2,4).</li> <li>2. Kurti kultūros paveldu grindžiamas edukacines paslaugas vidurinėms mokykloms regiono bibliotekų pastangomis (S1,2,4,6–O1,3).</li> <li>3. Nuotolinio mokymo paslaugų regiono bibliotekininkams asortimento plėtra (S1,3,5 – O1).</li> <li>4. Ištirti regiono viešojo administravimo ir valstybės institucijų informacijos poreikius ir pasiūlyti bibliotekų išteklius bei paslaugas šių institucijų sprendimų kokybei pagerinti (S2,3,6,7–O4).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ištirti regiono gyventojų, ypač specialistų, kurių neaptarnauja kitos bibliotekos, poreikį informacinėms ir bibliotekų paslaugoms, pasitelkiant verslo paramą (W2,3–O3).</li> <li>2. Optimizuoti fondo ir tradicinių paslaugų valdymą, sutelkiant pastangas paklausioms skaitmeninėms paslaugoms kurti (W1,4,6–O1,4).</li> <li>3. Plataus masto verslumo ugdymo programų įgyvendinimas per regiono bibliotekas (W1,3,7–O2,4).</li> <li>4. Išnaudoti didelių verslo fondų paramą kompetencijos tobulinimui per bendrą AVB projektą (W5,7–O3).</li> </ol>
	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plataus masto verslumo ugdymo programų įgyvendinimas per regiono bibliotekas (S2,6–T2,1).</li> <li>2. Kurti kultūros paveldu grindžiamas edukacines paslaugas vidurinėms mokykloms regiono bibliotekų pastangomis (S1,2,4,6–T1,3,4).</li> <li>3. Plėtoti informacinę paramą regiono verslo inovacijoms visame bibliotekų tinkle (S1,2,3,6–T1,2,3).</li> <li>4. Ištirti regiono verslo, viešojo administravimo ir valstybės institucijų informacijos poreikius ir pasiūlyti bibliotekų išteklius bei paslaugas šių institucijų sprendimų kokybei pagerinti (S2,3,6,7 –T1).</li> <li>5. Piginti bibliotekų paslaugų kaštus optimizuojant darbo procesus visame tinkle (S1,3,5–T3).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plataus masto verslumo ugdymo programų įgyvendinimas per regiono bibliotekas (W1,3,7–T1,2).</li> <li>2. Optimizuoti fondo ir tradicinių paslaugų valdymą, sutelkiant pastangas paklausioms skaitmeninėms paslaugoms kurti (W1,4,6–T2,4).</li> <li>3. Plėtoti informacinę paramą regiono verslo inovacijoms visame bibliotekų tinkle (W1,2,3,6,7–T1,2,3).</li> <li>4. Bendradarbiavimas su kitomis Lietuvos tinklo bibliotekomis keičiantis žiniomis ir sėkminga praktika, mažesnėmis sąnaudomis organizuojant personalo profesinį tobulėjimą (W5–T3).</li> <li>5. Piginti bibliotekų paslaugų kaštus optimizuojant darbo procesus visame tinkle (W4,6,7–T3).</li> </ol>

**5 lentelė.** LAVB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Mokymasis visą gyvenimą / Bendradarbiaujant įvyksta stebuklai* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 1 lentelę) S1 <sub>LAVB</sub> , S2 <sub>LAVB</sub> , S3 <sub>LAVB</sub> , S4 <sub>LAVB</sub> , S5 <sub>LAVB</sub> , S6 <sub>LAVB</sub> , S7 <sub>LAVB</sub>	Silpnybės (žr. 1 lentelę) W1 <sub>LAVB</sub> , W2 <sub>LAVB</sub> , W3 <sub>LAVB</sub> , W4 <sub>LAVB</sub> , W5 <sub>LAVB</sub> , W6 <sub>LAVB</sub> , W7 <sub>LAVB</sub>
Galimybės (žr. 3 lentelę) O1 <sub>S2LAVB</sub> , O2 <sub>S2LAVB</sub> , O3 <sub>S2LAVB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. E.valstybės paslaugų integravimas į viešųjų bibliotekų tinklą ir jų teikimas regiono gyventojams, stiprinant jų teisių įgyvendinimą (S2,3,6–O1,3).</li> <li>2. Socialinės integracijos projektų su NVO kūrimas ir įgyvendinimas regione (S1,2,3,6–O3).</li> <li>3. Su regiono bibliotekomis rengti kultūros paveldu grindžiamus projektus, skirtus lietuvių diasporos kultūriniais ir socialiniams ryšiams palaikyti (S2,3,4–O3).</li> <li>4. Sukurti ir įgyvendinti specialistų informacijos gebėjimų ugdymo programas LAVB ir viešųjų bibliotekų tinkle (S2,3,5,7–O1, O2).</li> <li>5. Kurti ir diegti gyventojų informacijos gebėjimų ugdymo programas, skirtas regiono viešosioms bibliotekoms (S3,5,6–O1).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ištirti regiono gyventojų, ypač specialistų, kurių neaptarnauja kitos bibliotekos, poreikį informacinėms ir bibliotekų paslaugoms pasitelkiant valstybės paramą (W2,3–O1,3).</li> <li>2. Optimizuoti fondo ir tradicinių bibliotekų paslaugų valdymą, sutelkiant pastangas plataus masto informaciniam gebėjimams ugdyti regione (W2,4,6,7–O1,2).</li> <li>3. Naudoti greito informavimo apie IRT naujoves sistemas ir priemones šviečiant regiono bibliotekininkus ir vartotojus (W6,7–O1,2).</li> <li>4. Bendradarbiaujant su kitomis Lietuvos tinklo bibliotekomis parengti ir įgyvendinti personalo kompetencijų, skirtų vartotojų informacijos gebėjimams ugdyti, tobulinimo projektą (W5–O1).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 3 lentelę) T1 <sub>S2LAVB</sub> , T2 <sub>S2LAVB</sub> , T3 <sub>S2LAVB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukurti konsultantų ir mokytojų komandas, apmokančias regiono bibliotekininkus (S2,3,5–T1).</li> <li>2. Sukurti vietinę ir ekstensyvią gyventojų konsultavimo dėl e.valstybės paslaugų tarnybą (S2,3,6–T1).</li> <li>3. Su regiono bibliotekomis rengti kultūros paveldu grindžiamus projektus, skirtus lietuvių diasporos kultūriniais ir socialiniams ryšiams palaikyti (S2,3,4–T3).</li> <li>4. Pačiose AVB ir bendradarbiaujant su regiono viešosiomis bibliotekomis, įgyvendinti specialistų informacijos ir ypač IRT gebėjimų ugdymo programas (S2,3,7–T1).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizuoti fondo ir tradicinių bibliotekų paslaugų valdymą, sutelkiant pastangas plataus masto informaciniam gebėjimams ugdyti regione (W2,4,6,7–T1,2).</li> <li>2. Suburti konsultantų ir mokytojų komandas, apmokančias regiono bibliotekininkus (W6,7– T2,3).</li> <li>3. Su regiono bibliotekomis rengti kultūros paveldo projektus, skirtus lietuvių diasporos kultūriniais ir socialiniams ryšiams palaikyti (W2,3,6–T3).</li> <li>4. Bendradarbiaujant su Lietuvos bibliotekomis parengti ir įgyvendinti personalo IRT kompetencijos tobulinimo projektą (W5– T2).</li> </ol>



**6 lentelė.** LAVB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Nuolatinių pastangų neatsilikti pasaulis / Adamo Smito anūkų pasaulis* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 1 lentelę) S1 <sub>LAVB</sub> , S2 <sub>LAVB</sub> , S3 <sub>LAVB</sub> , S4 <sub>LAVB</sub> , S5 <sub>LAVB</sub> , S6 <sub>LAVB</sub> , S7 <sub>LAVB</sub>	Silpnybės (žr. 1 lentelę) W1 <sub>LAVB</sub> , W2 <sub>LAVB</sub> , W3 <sub>LAVB</sub> , W4 <sub>LAVB</sub> , W5 <sub>LAVB</sub> , W6 <sub>LAVB</sub> , W7 <sub>LAVB</sub>
Galimybės (žr. 3 lentelę) O1 <sub>S3LAVB</sub> , O2 <sub>S3LAVB</sub> , O3 <sub>S3LAVB</sub> , O4 <sub>S3LAVB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plėtoti informacinę paramą regiono verslo inovacijoms visame bibliotekų tinkle (S2,3,6–O1,2).</li> <li>2. Darbo jėgai reikalingų informacinių gebėjimų ugdymo projektai su regiono viešosiomis ir mokyklų bibliotekomis (S1,2,3,6–O3,4).</li> <li>3. Nuotolinio mokymo paslaugų regiono bibliotekininkams asortimento plėtra (S1,3,5–O1,4).</li> <li>4. Ištirti regiono viešajame ir privačiame sektoriuose dirbančių specialistų informacijos poreikius ir pasiūlyti bibliotekų išteklius bei paslaugas (S2,3,6,7–O1).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ištirti regiono gyventojų, ypač specialistų, kurių neaptarnauja kitos bibliotekos, poreikį informacinėms ir bibliotekų paslaugoms (W2,3–O1,2).</li> <li>2. Darbo jėgai reikalingų informacinių gebėjimų ugdymo projektai su regiono viešosiomis ir mokyklų bibliotekomis (W1,2,6,7–O3,4).</li> <li>3. Nuotolinio mokymo paslaugų regiono bibliotekininkams asortimento plėtra (W5,7–O1,4).</li> <li>4. Optimizuoti fondo ir tradicinių bibliotekų paslaugų valdymą, sutelkiant pastangas paklausioms skaitmeninėms paslaugoms, grįstoms kultūros paveldu, kurti (mokykloms, turizmo sektoriui, komerciniams žaidimams ir t.t.) (W1,2,3,4,5,6–O2).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 3 lentelę) T1 <sub>S3LAVB</sub> , T2 <sub>S3LAVB</sub> , T3 <sub>S3LAVB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Piginti bibliotekų paslaugų kaštus optimizuojant darbo procesus visame tinkle (S1,3,5–T1,2,3).</li> <li>2. Užtikrinti informacijos produktų rentabilią panaudą regionuose (S2,3,6–T2,3).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Piginti bibliotekų paslaugų kaštus optimizuojant darbo procesus visame tinkle (W4,6,7–T1,2,3).</li> <li>2. Užtikrinti informacijos produktų rentabilią panaudą regionuose (W2,4,6–T2,3).</li> <li>3. Bendradarbiavimas su kitomis Lietuvos tinklo bibliotekomis keičiantis žiniomis ir sėkminga praktika, mažesnėmis sąnaudomis organizuojant personalo profesinį tobulėjimą (W5–T2).</li> </ol>

**7 lentelė.** LAVB strateginių veiklos kryptių alternatyvos scenarijuje *Atrastas rojus / Infosociumas* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 1 lentelę) S1 <sub>LAVB</sub> , S2 <sub>LAVB</sub> , S3 <sub>LAVB</sub> , S4 <sub>LAVB</sub> , S5 <sub>LAVB</sub> , S6 <sub>LAVB</sub> , S7 <sub>LAVB</sub>	Silpnybės (žr. 1 lentelę) W1 <sub>LAVB</sub> , W2 <sub>LAVB</sub> , W3 <sub>LAVB</sub> , W4 <sub>LAVB</sub> , W5 <sub>LAVB</sub> , W6 <sub>LAVB</sub> , W7 <sub>LAVB</sub>
Galimybės (žr. 3 lentelę) O1 <sub>S4LAVB</sub> , O2 <sub>S4LAVB</sub> , O3 <sub>S4LAVB</sub> , O4 <sub>S4LAVB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plėsti nuotolinio mokymo paslaugų regiono bibliotekininkams asortimentą (S1,3,5–O1,3).</li> <li>2. Kurti kultūros paveldu grįstas edukacines paslaugas neformaliajam ugdymui (S1,2,4,6–O1,3).</li> <li>3. Įtraukti bendruomenę į socialinę integraciją skatinančių kultūros paveldo projektų kūrimą ir įgyvendinimą per viso regiono viešąsias bibliotekas (S2,3,4,6–O2,4).</li> <li>4. Iširti regione dirbančių specialistų neformaliojo ugdymo poreikius ir pasiūlyti informacijos paslaugas tiek AVB, tiek per viešųjų bibliotekų tinklą regione (S2, 3, 5, 7–O3).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įtraukti bendruomenę į socialinę integraciją skatinančių kultūros paveldo projektų kūrimą ir įgyvendinimą per viso regiono viešąsias bibliotekas (W2,6,7–O2,4).</li> <li>2. Specializuoti fondą ir paslaugas pagal regione dirbančių specialistų neformaliojo ugdymo poreikius (W2,3,4,6–O1,3).</li> <li>3. Integruoti bibliotekininkų profesinės kompetencijos tobulinimą į stambaus masto regiono bibliotekų paslaugų kūrimo projektus (W1,5,7–O1,2,3).</li> <li>4. Bendradarbiauti su kitomis Lietuvos tinklo bibliotekomis LAVB personalo kompetencijos, kultūros paveldu grįstų ir neformaliojo ugdymo paslaugų, socialinės integracijos srityse (W5–O2,3).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 3 lentelę) T1 <sub>S4LAVB</sub> , T2 <sub>S4LAVB</sub> , T3 <sub>S4LAVB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukurti konsultantų ir mokytojų komandas, apmokančias regiono bibliotekininkus (S2,3,5–T2,3).</li> <li>2. Naudoti greito informavimo apie IRT naujoves sistemas ir priemones regiono bibliotekininkams ir vartotojams šviesti (S2,3,5,6–T2,3).</li> <li>3. Teikti specializuotas aktualių sričių informacines paslaugas regiono įmonėms, valstybinėms institucijoms ir jose dirbantiems specialistams (S3,6,7–T1).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizuoti fondo ir tradicinių bibliotekų paslaugų valdymą, sutelkiant paslaugas paklausių skaitmeninių paslaugų, grįstų kultūros paveldu, kūrimui (W1,4,6–T1,3).</li> <li>2. Bendradarbiauti su IRT tiekėjais platinant naujas IRT ir medijas regiono įmonėms, valstybinėms institucijoms ir gyventojams (W5,6–T1,2).</li> <li>3. Bendradarbiaujant su kitomis Lietuvos bibliotekomis keistis žiniomis ir patirtimi tobulinant LAVB personalo informacijos gebėjimus (W5–T2,3).</li> <li>4. Organizuoti AVB ir regiono bibliotekose savanorystės (pvz., kūrybinių IRT projektų įgyvendinimo bibliotekose konkursus) programas pritraukiant aukštų informacinių gebėjimų turinčių savanorių ir dalinantis žiniomis (W5,6,7–T3).</li> </ol>

## 2 priedas. LAB stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose

8 lentelė. LAB stiprybės ir silpnybės

Stiprybė	Apibūdinimas
Bibliotekos funkcijų unikalumas ir reikšmė (S1 <sub>LAB</sub> )	Tai vienintelė biblioteka Lietuvoje, kurios misija prisidėti prie regos negalią turinčių asmenų socialinės integracijos ir reabilitacijos. Ji turi teisę aptarnauti regos negalią turinčius žmones ir aprūpinti juos prieinamų formatų leidiniais.
Ypatinga darbuotojų patirtis ir kompetencija (S2 <sub>LAB</sub> )	Bibliotekos darbuotojai turi didelę kultūros (pvz., renginių), informacijos ir mokymo paslaugų akliesiems ir silpnaregiams organizavimo, dokumentų prieinamais formatais leidybos patirtį (žr. 43 lentelę).
Savarankiška leidinių prieinamais formatais gamyba (S3 <sub>LAB</sub> )	LAB – tai didžiausia dokumentų prieinamais formatais leidėja Lietuvoje, sukaupusi pakankamai patirties ir turinti tam teisę. Palyginus su Lietuvos spaudos statistikos duomenimis, 2008-2012 m. per metus kiti leidėjai vidutiniškai išleidžia 64 pav. tokio pobūdžio dokumentų.
Gebėjimas gauti ir išnaudoti papildomas lėšas (S4 <sub>LAB</sub> )	Per pastaruosius trejus metus biblioteka sugebėjo pritraukti nemažai projektinių (ES struktūrinės paramos) ir rėmėjų lėšų (žr. 43 lentelę).
Vartotojų palankumas (S5 <sub>LAB</sub> )	Vartotojų apklausa rodo, kad jie itin aukštai vertina LAB darbuotojų kompetenciją ir paslaugumą. Daugelis jų naudojami tik LAB paslaugomis (žr. 43 lentelę).
ELVIS sistema (S6 <sub>LAB</sub> )	Vienintelė Lietuvoje informacinė sistema, leidžianti regos negalią turintiems žmonėms legaliai naudotis prieinamu formatu išleistais dokumentais.
Silpnybė	Apibūdinimas
Bibliotekos išskirtinumo pojūtis (akcentavimas) (W1 <sub>LAB</sub> )	Tikslinėje grupinėje diskusijoje išryškėjo bibliotekos darbuotojų nuomonės apie bibliotekos išskirtinumą ir kitų bibliotekų nepasirengimą aptarnauti regos neįgaliuosius. Jų manymu, tik LAB gali kokybiškai vykdyti tokias funkcijas. Tai prieštarauja bendrai neįgaliųjų integracijos misijai ir mažina LAB paslaugų prieinamumą potencialiems vartotojams.
Kompetencijos menkėjimas (W2 <sub>LAB</sub> )	Kompetencijos menkėjimą rodo žema darbuotojų kaita, itin mažas darbuotojų dalyvavimas mokymuose (žr. 43 lentelę).
Siaura tikslinė auditorija (W3 <sub>LAB</sub> )	Lietuvos aklųjų sąjungos duomenimis (2013), šalyje gyvena ~7000 registruotų aklųjų ir silpnaregių asmenų, tad skaitytojų skaičiaus didėjimo galimybės yra labai ribotos.
Silpna infrastruktūra (W4 <sub>LAB</sub> )	Tikslinė grupinė diskusija atskleidė, kad LAB patalpos nepritaikytos bibliotekos paslaugoms teikti bei ypatingoms funkcijoms atlikti: jos yra keliose Vilniaus vietose, be to, patalpų tobulinimo klausimus sunkina neišspręsta patalpų nuosavybės problema.
Fondai: komplektavimo šaltiniai, struktūra, naudojimas (W5 <sub>LAB</sub> )	2008-2012 LAB komplektavimą neigiamai veikė drastiškai mažėjęs valstybinis finansavimas; pačios bibliotekos nedideli leidybos tempai ir apimtis. Menkas fondų naudojimas rodo nepakankamą jo aktualumą vartotojams (žr. 43 lentelę).

Paslaugų profilio ribotumas (W6 <sub>LAB</sub> )	Vartotojai LAB fondus dažniausiai naudoja laisvalaikio skaitymams ir gausiai dalyvauja jos renginiuose (žr. 43 lentelę). Kitiems vartotojų poreikiams tenkinti LAB paslaugos nenaudojamos.
Dideli kaštai ir menkas darbo našumas (W7 <sub>LAB</sub> )	Nepaprastai aukšti vieno vartotojo aptarnavimo kaštai 2008-2012 m. (mediana 883 Lt) ir menkas darbo našumas, ypač leidinių prieinamais formatais leidybos (žr. 43 lentelę).

**9 lentelė.** LAB galimybės ir grėsmės pagal galimų ateities scenarijų ypatybes

<b>Scenarijus <i>Neturtingas, bet teisingas pasaulis</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Bibliotekų reikšmės ir vaidmens stiprėjimas (O1 <sub>S1LAB</sub> )	Šiame scenarijuje bibliotekų sukaupta informacijos teikimo patirtis leidžia joms užimti svarbią vietą tarp kitų informacijos teikėjų ir gamintojų, konsultuoti valstybines ir privačias organizacijas atviros prieigos klausimais.
Subalansuota įstatyminė informacijos nuosavybės ir naudojimo bazė (O2 <sub>S1LAB</sub> )	Pagrindinis scenarijaus bruožas – subalansuoti informacijos nuosavybės teisių turėtojų ir informacijos naudotojų interesai – supaprastina LAB leidybos veiklą, leidžia teikti įvairias paslaugas atvirosios prieigos turinio pagrindu.
Valstybės parama (O3 <sub>S1LAB</sub> )	Šiame scenarijuje valstybė remia bibliotekas, tarp jų ir LAB, kaip pagrindines informacijos teikėjas ir ekonomiškai efektyvias informacijos bei kultūros paslaugų tarnybas.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Alternatyvių paslaugų pasiūlos mažėjimas rinkoje (T1 <sub>S1LAB</sub> )	Vartotojų skurdas ir nemokamai internetu skleidžiamo turinio gausa mažina rinkoje siūlomų paslaugų įvairovę. Dėl tos priežasties bibliotekų fondai ilgainiui gali nuskrusti, o vartotojų poreikis, nukreipiamas į vieno tipo įstaigas (bibliotekas), lieka nepatenkintas.
Finansinių išteklių ribotumas (T2 <sub>S1LAB</sub> )	Skurdžioje ekonomikoje mažinami valstybės asignavimai žmogiškųjų išteklių kompetencijai tobulinti, turiniui, sistemoms atnaujinti, paslaugų plėtrai ir pan.
Kompensacinės įrangos trūkumas dėl lėšų stokos (T3 <sub>S1LAB</sub> )	Kompensacinės įrangos rinkoje yra, tačiau dėl lėšų stokos jos įsigijimas labai ribotas. Atskiri asmenys jos įsigyti nepajėgia, o valstybinis finansavimas mažėja, tad įrangos pirkimą ir atnaujinimą tenka riboti.
<b>Scenarijus <i>Čia nėra vietos senukams</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Augantis poreikis nemokamoms laisvalaikio ir informacijos paslaugoms (O1 <sub>S2LAB</sub> )	Šiame scenarijuje dėl aukštų kainų vartotojai nepajėgia įsigyti informacijos ir kultūros gaminių. Todėl biblioteka, nemokamų laisvalaikio ir informacijos paslaugų teikėja, tampa pagrindiniu traukos centru daugeliui neįgaliųjų vartotojų.
Pasaulinė prieiga prie informacijos paslaugų ir turinio (O2 <sub>S2LAB</sub> )	Skurstančios bibliotekos siekia papildyti fondus, panaudodamos pasaulinę prieigą prie skaitmeninio turinio ir paslaugų kompiuterių tinkle (pagal kainas, teisinius apribojimus, kalbas ir kt. bruožus).
Garantuotas valstybės biudžetas baziniams poreikiams (O3 <sub>S2LAB</sub> )	Valstybė siekia aprūpinti svarbiausius neįgaliųjų informacijos ir kultūros poreikius, centralizuotai skirdama lėšų bibliotekoms. Tad šios turi mažiausius garantuotus išteklius, kurie leidžia

	išlaikyti svarbiausias paslaugas.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Išteklių viešajam sektoriui mažėjimas (T1 <sub>S2LAB</sub> )	Skurdi ekonomika verčia mažinti išlaidas viešajam sektoriui, taip pat ir paramos neįgaliesiems apimtis. Skiriamų lėšų nepakanka jų poreikiams tenkinti ir paslaugoms plėtoti bibliotekose.
Didėja nelegalus bibliotekos gaminamo turinio platinimas (T2 <sub>S2LAB</sub> )	Šiame scenarijuje klesti piratavimas ir nelegalus informacijos naudojimas, o visuomenės nuomonė šių reiškinių nesmerkia. Dėl to bibliotekos gaminamas turinys taip pat naudojamas ir platinamas nelegaliai.
Pagrindinės vartotojų grupės skurdas (T3 <sub>S2LAB</sub> )	Skurstanti vartotojų grupė darosi apatiška, kiti, nusivylę socialiniu teisingumu, griebiasi nelegalaus informacijos ir kitų tinklo išteklių platinimo ir naudojimo, tretį ieško nemokamų legalių informacijos bei kultūros paslaugų, dėl ko bibliotekos nebepajėgia patenkinti visų vartotojų gausėjančių reikalavimų.
<b>Scenarijus <i>Visavertė gebėjimų veikti ir dalyvauti visuomenė</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Auganti informacijos poreikių įvairovė (O1 <sub>S3LAB</sub> )	Dirbantys ir išsilavinę neįgalieji, galintys naudoti naujausią techniką, reikalauja vis įvairesnės informacijos ir pramogų. LAB tradiciškai užima centrinę vietą neįgaliųjų bendruomenės integracijos procesuose, tad turi galimybę išplėsti veiklą, tenkindama šiuos poreikius.
Potencialiai auganti vartotojų grupė (O2 <sub>S3LAB</sub> )	Senėjant visuomenei ir plečiant negalios traktuotę (disleksija ir kt. skaitymo sutrikimai pripažįstami kaip negalia), LAB aptarnaujamų vartotojų grupei priskiriama vis daugiau žmonių.
Neįgaliųjų integracijos stiprinimas ir lygių galimybių politika (O3 <sub>S3LAB</sub> )	Valstybės politikai įgyvendinti skiriamos programos ir lėšos, kuriomis gali naudotis visos neįgaliųjų integraciją vykdančios įstaigos.
Informacijos technologijų raida ir plitimas (O4 <sub>S3LAB</sub> )	Vis daugiau neįgaliųjų įsigyja ne tik kompensacinę, bet ir kitą kompiuterinę įrangą.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Kompensacinės technikos tobulėjimas ir prieinamumas (T1 <sub>S3LAB</sub> )	Tobulėjanti kompensacinė technika ir galimybė įsigyti naujausią ir geriausios kokybės įrangą leidžia neįgaliesiems vartotojams naudoti bet kurį, net ir jų poreikiams nepritaikytą informacijos turinį.
Vartotojų ekonominis savarankiškumas (T2 <sub>S3LAB</sub> )	Savarankiškai dirbantys ir uždirbantys vartotojai turi mažiau laisvalaikio ir daugiau galimybių naudotis įvairiomis brangesnėmis laisvalaikio paslaugomis (pvz., turizmo, pramogų, kompiuterinių žaidimų ir pan.). Darbovietės pačios apsirūpina darbui reikalingomis informacijos priemonėmis. Visa tai mažina dėmesį ir poreikį bibliotekos paslaugoms.
Naujų paslaugų teikimas neįgaliesiems ne per bibliotekas (T3 <sub>S3LAB</sub> )	Didėjanti neįgaliųjų perkamoji galia patraukia verslo dėmesį, tad atsiranda visas spektras komercinių paslaugų neįgaliesiems.

<b>Scenarijus <i>Bibliotekų spindesys ir skurdas</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Augantis poreikis ginti legaliai informaciją naudojančius neįgaluosius ir jiems kuriančius autorius (O1 <sub>S4LAB</sub> )	Dėl nesubalansuotos informacijos teisės ir apsaugos sistemos bibliotekos vartotojų interesų gynimo misija įgyja ypatingą reikšmę, nes biblioteka tampa teisės normų peržiūros ir tobulinimo iniciatore.
Informacijos taršos augimas (O2 <sub>S4LAB</sub> )	Menkavertės ir nepatikimos informacijos gausa didina bibliotekos kaip kokybiškos informacijos filtro funkcijų vykdytojos svarbą. Ji tampa informacijos kokybės garantu.
Augantis vartotojų informacinės kompetencijos poreikis (O3 <sub>S4LAB</sub> )	Informacijos tarša didina poreikį įgyti informacijos naudojimo ir kitus gebėjimus, kuriuos gali išugdyti biblioteka.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Kompensacinės ir informacijos technologijų tobulėjimas ir plitimas (T1 <sub>S4LAB</sub> )	Tobulėjanti kompensacinė technika ir galimybė įsigyti naujausią ir geriausios kokybės įrangą leidžia neįgaliesiems vartotojams naudoti bet kurį, net ir jų poreikiams nepritaikytą informacijos turinį.
Vartotojų ekonominis savarankiškumas (T2 <sub>S4LAB</sub> )	Savarankiškai dirbantys ir uždirbantys vartotojai turi mažiau laisvalaikio ir daugiau galimybių naudotis įvairiomis brangesnėmis laisvalaikio paslaugomis (pvz., turizmo, pramogų, kompiuterinių žaidimų ir pan.). Darbovietės pačios apsirūpina darbui reikalingomis informacijos priemonėmis. Visa tai mažina dėmesį ir poreikį bibliotekos paslaugoms.
Sudėtinga informacinės neįgaliųjų integracijos situacija (T3 <sub>S4LAB</sub> )	Klestintis nelegalus informacijos naudojimas ir auganti informacijos tarša reikalauja vis didesnių informacijos naudojimo įgūdžių, kompiuterinio raštingumo ir medijų kritinio vertinimo gebėjimų, kuriuos neįgaliesiems sudėtinga įsisavinti, todėl silpnėja jų motyvacija naudotis informacija
Valstybė naudoja ir remia techninės kontrolės ir baudžiamosios teisės priemones prieš nelegalų informacijos naudojimą (T4 <sub>S4LAB</sub> )	Bibliotekos priverstos naudoti priemones, ribojančias jų teikiamo turinio ir paslaugų patogumą vartotojams, dėl to mažėja jų naudojimas.

**10 lentelė.** LAB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Neturtingas, bet teisingas pasaulis* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 8 lentelę) S <sub>1LAB</sub> , S <sub>2LAB</sub> , S <sub>3LAB</sub> , S <sub>4LAB</sub> , S <sub>5LAB</sub> , S <sub>6LAB</sub> , S <sub>7LAB</sub>	Silpnybės (žr. 8 lentelę) W <sub>1LAB</sub> , W <sub>2LAB</sub> , W <sub>3LAB</sub> , W <sub>4LAB</sub> , W <sub>5LAB</sub> , W <sub>6LAB</sub> , W <sub>7LAB</sub>
Galimybės (žr. 9 lentelę) O <sub>1S<sub>1LAB</sub></sub> , O <sub>2S<sub>1LAB</sub></sub> , O <sub>3S<sub>1LAB</sub></sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Užpildyti ELVIS sistemą kokybišku turiniu bendradarbiaujant su leidėjais ir kitais atvirosios prieigos išteklių kūrėjais (S<sub>3,4,6</sub>–O<sub>2</sub>).</li> <li>Pasitelkus projektus ir ELVIS sistemą padėti leidėjams įsisavinti e.leidybos neįgaliesiems standartus (S<sub>1,2,6</sub>–O<sub>1,2</sub>).</li> <li>Kurti bibliotekininkų, aptarnaujančių neįgaliuosius, kompetencijos tobulinimo centrą (S<sub>2,4</sub>–O<sub>1,3</sub>).</li> <li>Biblioteka – kaip kitų su neįgaliaisiais dirbančių institucijų konsultacijos centras (S<sub>1,2,5</sub>–O<sub>1,3</sub>).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kurti stiprų partnerių leidėjų tinklą, operatyviai teikiantį leidinių skaitmeninius failus (W<sub>3,5,6</sub>–O<sub>2</sub>).</li> <li>Atnaujinti bibliotekininkų žinias ir įgūdžius, organizuojant kompetencijos dalijimosi renginius su kitomis bibliotekomis ir kompensacinės įrangos gamintojais (W<sub>1,2</sub>–O<sub>1,3</sub>).</li> <li>Plėsti bibliotekos vartotojų grupę, bendradarbiaujant su valstybinėmis institucijomis, paprastinti prieigos taisykles vartotojams su laikiniais ir kitais skaitymo sutrikimais (W<sub>3,7</sub>–O<sub>2,3</sub>).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 9 lentelę) T <sub>1S<sub>1LAB</sub></sub> , T <sub>2S<sub>1LAB</sub></sub> , T <sub>3S<sub>1LAB</sub></sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Biblioteka telkia kitas bibliotekas, aptarnaujančias neįgaliuosius, į vieningą tinklą (bendras turinio kūrimas ir paslaugų teikimas) (S<sub>1,2</sub>–T<sub>1,2</sub>).</li> <li>Biblioteka organizuoja bendrą kompensacinės įrangos naudojimą per bendradarbiaujančių bibliotekų tinklą (S<sub>4,5</sub>–T<sub>3</sub>).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mažinti skaitytojų aptarnavimą bibliotekos patalpose, pritaikant laisvą erdvę leidybai ir renginiams (W<sub>4</sub>–T<sub>2</sub>).</li> <li>Biblioteka telkia kitas bibliotekas, aptarnaujančias neįgaliuosius, į vieningą tinklą (bendras turinio kūrimas ir paslaugų teikimas) (W<sub>1,5,6,7</sub>–T<sub>1,2</sub>).</li> </ol>

**11 lentelė.** LAB strateginių veiklos kryptių alternatyvos scenarijuje *Čia nėra vietos senukams* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 8 lentelę) $S1_{LAB}, S2_{LAB}, S3_{LAB}, S4_{LAB}, S5_{LAB}, S6_{LAB}, S7_{LAB}$	Silpnybės (žr. 8 lentelę) $W1_{LAB}, W2_{LAB}, W3_{LAB}, W4_{LAB}, W5_{LAB}, W6_{LAB}, W7_{LAB}$
Galimybės (žr. 9 lentelę) $O1_{S2LAB}, O2_{S2LAB}, O3_{S2LAB}$	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientavimasis į vartotojų laisvalaikio poreikio tenkinimą: literatūros leidyba (<math>S1,2,3-O1</math>).</li> <li>2. Skaitmeninių informacijos sistemų kūrimas ir plėtra, siekiant aprūpinti daugiau vartotojų laisvalaikio literatūra (<math>S6,4,5-O1,3</math>).</li> <li>3. Tarpininkavimas perteikiant užsienio atvirosios prieigos šaltinius, pritaikytus akliems (<math>S1,2-O2</math>).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiavimas su kitomis bibliotekomis bendrai naudojantis ištekliais, teikiant daugiau turinio (<math>W2-T1,3</math>).</li> <li>2. Sutelkti išteklius laisvalaikio fondo tematikai stiprinti ir papildyti (<math>W5-O3,1</math>).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 9 lentelę) $T1_{S2LAB}, T2_{S2LAB}, T3_{S2LAB}$	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerinti bibliotekos informacinių sistemų apsaugą (<math>S2,6-T2</math>).</li> <li>2. Savanorystės plėtra pagrindinei vartotojų grupei aptarnauti mažinant sąnaudas (<math>S1,5-T1,3</math>).</li> <li>3. Bendradarbiavimas su kitomis bibliotekomis bendrai naudojantis ištekliais, teikiant daugiau turinio (<math>S1,2-T1</math>).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiauti su viešosiomis bibliotekomis ir per jas teikti informacines ir kultūrinės paslaugas (<math>W1,2,3-O1,3</math>).</li> </ol>



**12 lentelė.** LAB strateginių veiklos kryptių alternatyvos scenarijuje *Visavertė gebėjimų veikti ir dalyvauti visuomenė* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 8 lentelę) S1 <sub>LAB</sub> , S2 <sub>LAB</sub> , S3 <sub>LAB</sub> , S4 <sub>LAB</sub> , S5 <sub>LAB</sub> , S6 <sub>LAB</sub> , S7 <sub>LAB</sub>	Silpnybės (žr. 8 lentelę) W1 <sub>LAB</sub> , W2 <sub>LAB</sub> , W3 <sub>LAB</sub> , W4 <sub>LAB</sub> , W5 <sub>LAB</sub> , W6 <sub>LAB</sub> , W7 <sub>LAB</sub>
Galimybės (žr. 9 lentelę) O1 <sub>S3LAB</sub> , O2 <sub>S3LAB</sub> , O3 <sub>S3LAB</sub> , O4 <sub>S3LAB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasiūlyti daugiau paslaugų specifinėms vartotojų grupėms (S1,2–O1).</li> <li>2. Plėsti paslaugų ir turinio prieinamumą skaitmeninių priemonių pagalba (S1,3,6–O1,4).</li> <li>3. Eksperimentinių paslaugų plėtra (S2,4,5,6–O1,2,3).</li> <li>4. Bendradarbiavimas su kitomis bibliotekomis plečiant paslaugų prieinamumą ir eksperimentinių paslaugų testavimą (S1,2–O1,2,3).</li> <li>5. ES struktūrinio projekto įgyvendinimas: akademinės bibliotekos populiariausius vadovėlius perduoda LAB, kuri juos skaitmenina. Didinamas turinio kiekis (S3,4–O3).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiavimas su kitomis bibliotekomis, bendromis pastangomis teikiant kokybiškas paslaugas (W1,3,4,5–O1,3).</li> <li>2. Pasinaudojus valstybinėmis programomis tobulinti infrastruktūrą (W4,5,6–O3).</li> <li>3. Didinti darbuotojų kompetenciją panaudojant tarptautinius ryšius (W2–O3).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 9 lentelę) T1 <sub>S3LAB</sub> , T2 <sub>S3LAB</sub> , T3 <sub>S3LAB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pagalba neįgaliesiems renkantis tinkamą kompensacinę techniką (S2–T1).</li> <li>2. Pagal užsakymą organizuoti vartotojų tyrimus (S5,2,6–T3).</li> <li>3. Tapti kanalu komercinių paslaugų teikėjams, kad per LAB būtų parduodamos paslaugos (S1,5–T2).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Praplėsti fondo komplektavimo būdus (nes kompensacinė technika leidžia įsigyti turinį), bendradarbiauti su leidėjais gaunant jų knygų skaitmeninius failus (W5–T1).</li> <li>2. Koncentruoti paslaugų profilį į aklųjų ir silpnaregių laisvalaikio paslaugas ir jų išskirtinį teikimą (pvz., aukštos kokybės knygų įgarsinimą), komercinių organizacijų konsultavimą dėl komercinių paslaugų (W2,5,6–T2,3).</li> <li>3. Plėsti tikslinę vartotojų grupę įtraukiant žmonių, turinčių įvairių (nebūtinai regos) skaitymo sutrikimų, kuriems gali būti naudinga LAB leidybinė produkcija (W1,3–T3).</li> </ol>

**13 lentelė.** LAB strateginių veiklos kryptių alternatyvos scenarijuje *Bibliotekų spindesys ir skurdas* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 8 lentelę) S1 <sub>LAB</sub> , S2 <sub>LAB</sub> , S3 <sub>LAB</sub> , S4 <sub>LAB</sub> , S5 <sub>LAB</sub> , S6 <sub>LAB</sub> , S7 <sub>LAB</sub>	Silpnybės (žr. 8 lentelę) W1 <sub>LAB</sub> , W2 <sub>LAB</sub> , W3 <sub>LAB</sub> , W4 <sub>LAB</sub> , W5 <sub>LAB</sub> , W6 <sub>LAB</sub> , W7 <sub>LAB</sub>
Galimybės (žr. 9 lentelę) O1 <sub>S4LAB</sub> , O2 <sub>S4LAB</sub> , O3 <sub>S4LAB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizuoja neįgaliųjų ir bibliotekininkų bendruomenės dėl informacijos teisės normų derinimo (S1,3,5–O2).</li> <li>2. Tiria vartotojų poreikius ir jų rezultatų pagrindu gamina turinį bei teikia paslaugas (S2,3,4,6–O2).</li> <li>3. Bendradarbiaudama su kitomis bibliotekomis organizuoja vartotojų informacinio raštingumo kursus (S2,3–O3).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizuoja bendradarbiavimą su visomis bibliotekomis bendrai teikti teisėtą prieigą prie išteklių ir paslaugų (W1,3,5,6–O1,2).</li> <li>2. Pritraukia naujus vartotojus per informacinio raštingumo kursus (W3,7–O3).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 9 lentelę) T1 <sub>S4LAB</sub> , T2 <sub>S4LAB</sub> , T3 <sub>S4LAB</sub> , T4 <sub>S4LAB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiaudama su autoriais ir kitomis bibliotekomis užpildo ELVIS legaliu turiniu (S1,3,4,6–T2,3,4).</li> <li>2. Bendradarbiaudama su kitomis bibliotekomis organizuoja vartotojų informacinio raštingumo kursus (S2,4–T3).</li> <li>3. Teikia patogią ir saugią prieigą prie legalios informacijos ir individualias konsultacijas dėl kompensacinės prieigos neįgaliesiems vartotojams (S2,6–T1,3,4).</li> <li>4. Konsultuoja bibliotekas, aptarnaujančias neįgalius vartotojus jų teisių ir prieigos prie informacijos klausimais (S2,3–T3,4).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizuoja bendradarbiavimą su visomis bibliotekomis bendrai teikti teisėtą prieigą prie išteklių ir paslaugų (W1,3,5,6–T3,4).</li> <li>2. Organizuoja neįgaliųjų ir bibliotekininkų bendruomenės dėl informacijos teisės normų derinimo (W1,5–T3,4).</li> <li>3. Pritraukia naujus vartotojus informacinio raštingumo kursais ir saugia teisėta prieiga prie informacijos išteklių (W3,7–T2,4).</li> <li>4. Tampa saugiu teisėtu kanalu komercinių paslaugų teikėjams, kurie per LAB parduoda paslaugas (W3,6–T2,3,4).</li> </ol>

### 3 priedas. LTB stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose

14 lentelė. LTB stiprybės ir silpnybės

Stiprybė	Apibūdinimas
Aptarnauja unikalią pramonės specialistų ir įmonių vartotojų tikslinę grupę (S1 <sub>LTB</sub> )	LTB – vienintelė biblioteka Lietuvoje, skirta pramonės specialistams, aptarnaujanti ne tik pavienius vartotojus, bet ir organizacijas.
Regioninis mokslinės ir techninės informacijos centras (S2 <sub>LTB</sub> )	LTB turi filialus didžiausiuose Lietuvos miestuose ir aptarnauja savo skaitytojus per technikos bibliotekų tinklą.
Tinkamai aprūpina vartotojus tradicinėmis informacijos paslaugomis (S3 <sub>LTB</sub> )	LTB yra regioninis TBA centras, skiria dėmesį vartotojų informacijos gebėjimams ugdyti. Vartotojų apklausos rezultatai rodo, kad jie aukštai vertina LTB personalo kompetenciją ir aptarnavimo kokybę (žr. 44 lentelę).
Kaupia specializuotą dokumentų fondą (įskaitant patentus, normatyvinius dokumentus ir kt.) (S4 <sub>LTB</sub> )	LTB – vienintelė biblioteka, kuri kaupia patentų fondą (žr. 44 lentelę), prekės ženklų kolekciją, fonde yra nemažai įvairių šalių normatyvinių dokumentų (standartų ir kt.).
PINO depozitinė biblioteka (S5 <sub>LTB</sub> )	LTB yra oficiali Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacijos depozitinė biblioteka, kuri gauna pagrindinius PINO leidinius.
Ypatinga kultūrinė erdvė (S6 <sub>LTB</sub> )	LTB įsikūrusi istorinėse patalpose, kurioms suteiktas kultūros paveldo statusas, buvusio vienuolyno patalpos išsiskiria savo interjeru ir eksterjeru.
Silpnybė	Apibūdinimas
Neapibrėžti tikslinės vartotojų grupės segmentai (W1 <sub>LTB</sub> )	LTB pernelyg plačiai apibrėžia vartotojų grupę ir nenurodo, kokius pramonės segmentus ji aptarnauja, tai apsunkina tikslingą informacijos išteklių komplektavimą ir paslaugų diegimą.
Menka LTB virtualių ir tradicinių paslaugų panauda (W2 <sub>LTB</sub> )	2008-2012 m. panaudota tik penktadalis LTB knygų ir periodikos fondo, vartotojai vangiai naudojami duomenų bazėmis ir kt. elektroninėmis paslaugomis (žr. 44 lentelę).
Nepritraukiamas papildomas finansavimas bibliotekų veiklai plėtoti (W3 <sub>LTB</sub> )	2008-2012 m. LTB nevykdė jokios projektinės veiklos. Paramos būdu ar už mokamas paslaugas pritraukė mažai lėšų (žr. 44 lentelę).
Silpna materialinė ir techninė infrastruktūra (W4 <sub>LTB</sub> )	Tikslinė grupinė diskusija parodė, kad prastos patalpos yra rimta kliūtis LTB teikti kokybiškas paslaugas (žr. [6], p. 542-548). Be to, 2008-2012 m. LTB itin mažai investavo į bibliotekos automatizaciją (žr. 44 lentelę).
Neplėtojama darbuotojų kompetencija (W5 <sub>LTB</sub> )	LTB darbuotojų kaita menka. Be to, mažai LTB darbuotojų kelia kvalifikaciją kasmet (žr. 44 lentelę). Tai reiškia, kad darbuotojai turi menkas galimybes atnaujinti profesines žinias.
Mažėja LTB paslaugų kitoms technikos bibliotekoms poreikis (W6 <sub>LTB</sub> )	Technikos bibliotekų tinklas mažas ir traukiasi, mažai aptarnaujamų bibliotekų darbuotojų naudojami LTB paslaugomis (žr. 44 lentelę). Todėl poreikis LTB paslaugoms

	menkas.
Mažas darbo našumas (W7 <sub>LTB</sub> )	Aukštos aptarnavimo išlaidos vienam vartotojui, didelę jų dalį sudaro darbo užmokestis, o išlaidos komplektavimui ir automatizacijai mažos. Kasmet į el. katalogą įvedama labai maža fondo dalis (žr. 44 lentelę).

**15 lentelė.** LTB ir LMB galimybės ir grėsmės pagal galimų ateities scenarijų ypatybes

<b>Scenarijus Prarandamų galimybių pasaulis</b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Didėja informacijos tarša (O1 <sub>S1LTB/LMB</sub> )	Specialistų informaciniam aprūpinimui valstybės mastu neteikiama reikšmė, esant ekonominiam nuosmukiui galimybė įsigyti kokybiškus informacijos išteklius ribota. Dėl to specialistai stengiasi verstis naudodami nemokamą informaciją internete, kurios kokybė dažnai abejotina.
Mažėja komercinių ir viešųjų technikos / sveikatos priežiūros informacijos teikėjų tinklas (O2 <sub>S1LTB/LMB</sub> )	Dėl blogėjančios ekonomikos būklės ir to, kad specialistų informacinis aprūpinimas nelaikomas valstybės prioritetu, informacijos teikėjų skaičius mažėja.
Technikos / sveikatos priežiūros informacijos teikėjai linkę bendradarbiauti ir dalytis ištekliais (O1 <sub>S1LTB/LMB</sub> )	Išlikę nedaugelis teikėjų linkę bendradarbiauti norėdami sumažinti paslaugų teikimo kaštus ir vykdyti veiklą mažiausiomis sąnaudomis.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Lietuvoje mažėja technikos / sveikatos priežiūros specialistų ir įmonių (T1 <sub>S1LTB/LMB</sub> )	Dėl pablogėjusio finansavimo ir ribotų verslo galimybių specialistų ir įmonių tinklas susitraukia, nemažai specialistų emigruoja iš šalies.
Drastiškai mažinamas valstybės finansavimas bibliotekoms (T2 <sub>S1LTB/LMB</sub> )	Blogėjant ekonominei būklei valstybė ieško būdų sutaupyti ir pirmiausiai mažina finansavimą bibliotekoms, kurių paslaugos nelaikomos reikšmingomis ir prioritetinėmis.
Valstybė nepripažįsta bibliotekų svarbiomis veikėjomis aprūpinant technikos / sveikatos priežiūros specialistus informacija (T3 <sub>S1LTB/LMB</sub> )	Valstybės strategijose bibliotekos ir jų nauda visuomenei nematoma, laikomasi požiūrio, kad tai nėra strategiškai valstybės ekonominei ir socialinei plėtrai svarbios institucijos.
<b>Scenarijus Virtualusis pasaulis visur ir visada</b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Didėja valstybinių ir verslo įmonių perkamoji galia (O1 <sub>S2LTB/LMB</sub> )	Esant gerai ekonominei valstybės būklei valstybės ir verslo įmonės klesti, todėl atsiranda daugiau lėšų ir motyvacijos jas skirti informacijos ištekliams ir paslaugoms įsigyti.
Specialistai ir organizacijos intensyviai naudojami IRT (O2 <sub>S2LTB/LMB</sub> )	Aktyviai įsitraukę į įvairius projektus specialistai naudojami IRT, nes ji leidžia operatyviai susisiekti su užsienio partneriais, patogiai kelti kvalifikaciją.

Kuriamos tarptautinės ir nacionalinės specializuotos informacijos sistemos (O3 <sub>S2LTB/LMB</sub> )	Klestint šalies ekonomikai kuriami skaitmeninės informacijos produktai ir paslaugos, kurios leidžia sistemingai kaupti ir efektyviai naudoti technikos / sveikatos mokslų tyrimams ir praktinei veiklai reikalingus duomenų masyvus.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Gausėja specializuotos technikos / sveikatos priežiūros informacijos paslaugų ir išteklių komercinių teikėjų (T1 <sub>S2LTB/LMB</sub> )	Didėjant įvairių įstaigų biudžetams ir susidomėjimui informacijos paslaugomis ir ištekliais, vis daugiau teikėjų siūlo savo paslaugas.
Įmonės ir organizacijos sukuria alternatyvias bibliotekoms apsirūpinimo informacija struktūras ir priemones (T2 <sub>S2LTB/LMB</sub> )	Nematydamos bibliotekų veiklos potencialo, įmonės ir valstybinės įstaigos sukuria padalinius, kurie rūpinasi jų informaciniu aprūpinimu, pačios tiesiogiai užmezga ryšius su komerciniais informacijos teikėjais.
Mažinamas bibliotekų finansavimas (T3 <sub>S2LTB/LMB</sub> )	Mažinamos bibliotekoms skiriamos valstybės lėšos, nes nematoma ir nesuvokiama bibliotekų nauda valstybei.
<b>Scenarijus Žinių pasaulis kiekvienam</b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Valstybė laiko prioritetu ir remia specialistų aprūpinimą informacija bibliotekose (O1 <sub>S3LTB/LMB</sub> )	Bibliotekos atsispindi pagrindiniuose šalies strateginiuose dokumentuose kaip svarbiausios informacijos specialistams teikėjos. Specialistų informacinis aprūpinimas irgi laikomas valstybės prioritetu.
Didėja bibliotekininko profesijos prestižas ir darbas bibliotekoje tampa patrauklesnis (O2 <sub>S3LTB/LMB</sub> )	Didėjant bibliotekininkų atlyginimams, formuojantis teigiamam profesijos įvaizdžiui dėl bibliotekos potencialo matomumo, bibliotekos darbuotojo pareigos tampa labai patrauklios.
Auga technikos / sveikatos priežiūros informacijos išteklių ir paslaugų paklausa (O3 <sub>S3LTB/LMB</sub> )	Technikos srityje dirbančios įmonės ir valstybinės įstaigos aktyviai įsitraukia į projektus, tiriamąją veiklą, inovacijų diegimą. Tokiam aktyviam darbui aprūpinti reikalinga daugiau specializuotos technikos informacijos ir paslaugų.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Didėja vartotojų poreikis ir lūkesčiai siauros teminės specializacijos aukšto lygio intelektinėms informacijos paslaugoms (T1 <sub>S3LTB/LMB</sub> )	Plėtojant technikos / sveikatos priežiūros tyrimus ir inovacijas palankioje aplinkoje, įmonės ir įstaigos plečia ir specializuoja veiklą įvairiose siaurose srityse. Joms įvairiais kanalais prieinama daugybė valstybės finansuojamų informacijos išteklių ir paslaugų, todėl didėja poreikis sudėtingoms aukštos kompetencijos reikalaujančioms konsultavimo paslaugoms, kurių neįmanoma automatizuoti.
Technikos / sveikatos priežiūros sektoriuje didėja IRT įsisavinimo tempai ir naujovių kaita (T2 <sub>S3LTB/LMB</sub> )	Sparčiau diegiant inovacijas, intensyvėjant tyrimams technikos srityje, vis daugiau pasiekliuojama IRT, tačiau tokios priemonės sparčiai kinta ir reikalauja greitai įsisavinti naujoves.

Specialistų ir organizacijų informacinio aprūpinimo srityje veikia daug organizacijų, kurios specializuojasi įvairiose technikos / sveikatos priežiūros srityse (T3 <sub>S3LTB/LMB</sub> )	Valstybei laikant specialistų informacinį aprūpinimą prioritetine sritimi suklesti netgi itin specializuotuose technikos / sveikatos priežiūros srityse dirbančių informacijos teikėjų tinklas, kadangi technikos informacija ir paslaugos itin paklausios.
<b>Scenarijus <i>Matrica.lt</i> 2023</b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Valstybė remia bibliotekas ir užtikrina jų aprūpinimą lėšomis, kiek tai įmanoma ribotų išteklių sąlygomis (O1 <sub>S4LTB/LMB</sub> )	Prastėjant šalies ekonominei būklei valstybė stengiasi užtikrinti bibliotekų veiklą, kuri laikoma strategiškai svarbia, kiek tai leidžia ribotas valstybės biudžetas.
Didėja poreikis bibliotekų paslaugoms: nemokamai informacijai, nemokamoms arba pigioms bibliotekos erdvėms ir įrangai (O2 <sub>S4LTB/LMB</sub> )	Esant blogai ekonominei būklei suprastėja specialistų ir organizacijų informacinis aprūpinimas, mažėja galimybės įsigyti mokamą informaciją ir netgi darbui reikalingą įrangą, todėl nemokamos bibliotekos paslaugos, erdvės ir įrenginiai itin paklausūs.
Nyksta komercinių ir viešojo sektoriaus technikos/sveikatos priežiūros informacijos teikėjų tinklas (O3 <sub>S4LTB/LMB</sub> )	Informacijos tiekėjų tinklas stambinamas, nes dėl prastų ekonominių sąlygų verslo įmonės naikina savo informaciniam aprūpinimui skirtus padalinius, uždaromos ir mažesnės valstybinės specialiosios bibliotekos ar filialai.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Dėl ekonominio nuosmukio mažėja valstybės skiriamos lėšos bibliotekoms (T1 <sub>S4LTB/LMB</sub> )	Prasta šalies ekonominė būklė neleidžia skirti pakankamai lėšų bibliotekų veiklai užtikrinti, dėl to mažėja bibliotekų biudžetas.
Valstybė suinteresuota didinti specialistų informacinio aptarnavimo efektyvumą mažomis sąnaudomis (T2 <sub>S4LTB/LMB</sub> )	Kadangi specialistų informacinis aprūpinimas yra strateginis prioritetasis, valstybė suinteresuota didinti bibliotekų darbo efektyvumą mažinant sąnaudas ir išlaikant paslaugų kokybę.
Įmonės orientuoja savo veiklą į įvairias siauras užsienio projektinei veiklai ir komercijai naudingas technikos/sveikatos priežiūros sritis (T3 <sub>S4LTB/LMB</sub> )	Specializuotos technikos/sveikatos priežiūros kompetencijos ir paslaugos – tai būdas išlikti organizacijoms ir specialistams „parduodant“ kompetencijas užsienio užsakovams. Medicinos ir technikos specialistų ir organizacijų veikla vis labiau specializuojasi ir fragmentuojasi. Informacija gaunama per asmeninius ir organizacinius tinklus, kurie grindžiami bendru darbu, todėl siejasi su siaura sritimi.

**16 lentelė.** LTB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Matrica.lt 2023* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 14 lentelę) S1 <sub>LTB</sub> , S2 <sub>LTB</sub> , S3 <sub>LTB</sub> , S4 <sub>LTB</sub> , S5 <sub>LTB</sub> , S6 <sub>LTB</sub>	Silpnybės (žr. 14 lentelę) W1 <sub>LTB</sub> , W2 <sub>LTB</sub> , W3 <sub>LTB</sub> , W4 <sub>LTB</sub> , W5 <sub>LTB</sub> , W6 <sub>LTB</sub> , W7 <sub>LTB</sub>
Galimybės (žr. 15 lentelę) O1 <sub>S1LTB/LMB</sub> , O2 <sub>S1LTB/LMB</sub> , O3 <sub>S1LTB/LMB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos pramonės nuolatinė inf. poreikių stebėseną, prioritetinių poreikių nustatymas ir tikslingas lėšų naudojimas šiems poreikiams tenkinti (S1, 2, 3 – O1, 2).</li> <li>2. Užmegzti ryšius su pramonės įmonėmis ir aktualinti turimus fondus (S4, 5–O3).</li> <li>3. Išskirti biudžeto lėšas tikslingai palaikyti vartotojams skirtai techninei infrastruktūrai (S3–O3).</li> <li>4. Bendradarbiauti su įmonėmis ir mecenatais panaudojant kultūrinės erdves įvairiems renginiams ir projektams (S6–O3).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos pramonės nuolatinė inf. poreikių stebėseną, prioritetinių poreikių nustatymas ir tikslingas lėšų naudojimas šiems poreikiams tenkinti (W1, 2–O1, 2).</li> <li>2. Teikti konsultacines paslaugas įmonėms (W6–O2, 3).</li> <li>3. Optimizuoti bibliotekos fondo valdymą sutelkiant personalo pastangas į pramonės įmonėms labiausiai reikalingų paslaugų plėtojimą (W2, 7–O1).</li> <li>4. Pritraukti mecenatų ir fondų lėšas infrastruktūrai gerinti (W4, 3–O3).</li> <li>5. Priimti į darbą specialistus, gebančius konsultuoti vartotojus prioritetinėse pramonės srityse (W5, 7–O1, O2).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 15 lentelę) W1 <sub>S1LTB/LMB</sub> , W2 <sub>S1LTB/LMB</sub> , W3 <sub>S1LTB/LMB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizuoti bibliotekos fondo valdymą, sutelkiant personalo pastangas į pramonės įmonėms labiausiai reikalingų paslaugų plėtojimą (S1, 3–T1, 2).</li> <li>2. Lietuvos pramonės nuolatinė inf. poreikių stebėseną, prioritetinių poreikių nustatymas ir tikslingas lėšų naudojimas šiems poreikiams tenkinti (S1, 2, 3, –T1, 3).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos pramonės nuolatinė inf. poreikių stebėseną, prioritetinių poreikių nustatymas ir tikslingas lėšų naudojimas šiems poreikiams tenkinti (W1, 2–T3).</li> <li>2. Mobilizuoti visus vidinius bibliotekos resursus prioritetiniams informacijos poreikiams tenkinti (W2, 7–T2, 3).</li> <li>3. Pritraukti mecenatų ir fondų lėšas infrastruktūrai gerinti (W4, 3–T1).</li> <li>4. Skatinti personalo žinių mainus, organizuoti vidinius mokymus (W5–T2).</li> </ol>

**17 lentelė.** LTB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Prarandamų galimybių pasaulis* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 14 lentelę) S1 <sub>LTB</sub> , S2 <sub>LTB</sub> , S3 <sub>LTB</sub> , S4 <sub>LTB</sub> , S5 <sub>LTB</sub> , S6 <sub>LTB</sub>	Silpnybės (žr. 14 lentelę) W1 <sub>LTB</sub> , W2 <sub>LTB</sub> , W3 <sub>LTB</sub> , W4 <sub>LTB</sub> , W5 <sub>LTB</sub> , W6 <sub>LTB</sub> , W7 <sub>LTB</sub>
Galimybės (žr. 15 lentelę) O1 <sub>S2LTB/LMB</sub> , O2 <sub>S2LTB/LMB</sub> , O3 <sub>S2LTB/LMB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Telkti visus informacijos teikėjus bendroms paslaugoms kurti (S1, 2-01, 2, 3).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizuoti bibliotekos fondo valdymą, sutelkiant personalo pastangas į pramonės įmonėms labiausiai reikalingų paslaugų plėtojimą (W2, 7-01, 2).</li> <li>2. Bendradarbiaujant su kitais informacijos teikėjais tobulinti personalo kompetenciją (W5-03).</li> <li>3. Telkti visus informacijos teikėjus bendroms paslaugoms kurti (W2, 7-01, 2, 3).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 15 lentelę) W1 <sub>S2LTB/LMB</sub> , W2 <sub>S2LTB/LMB</sub> , W3 <sub>S2LTB/LMB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visais įmanomais būdais didinti turimos informacijos matomumą (S3, 4, 5, 6-T1, 2, 3).</li> <li>2. Optimizuoti bibliotekos fondo valdymą, sutelkiant personalo pastangas į pramonės įmonėms labiausiai reikalingų paslaugų plėtojimą (S1, 3-T2).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sutelkti visus turimus išteklius depozitinėms funkcijoms vykdyti (W1, 2, 3, 6-T1, 2, 3).</li> <li>2. Skatinti personalo žinių mainus, organizuoti vidinius mokymus (W5-T2).</li> <li>3. Ieškoti galimybių keisti pastatą, reikalaujantį mažesnių išlaikymo sąnaudų (W4-T2).</li> </ol>



**18 lentelė.** LTB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Virtualusis pasaulis visur ir visada* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 14 lentelę) S1 <sub>LTB</sub> , S2 <sub>LTB</sub> , S3 <sub>LTB</sub> , S4 <sub>LTB</sub> , S5 <sub>LTB</sub> , S6 <sub>LTB</sub>	Silpnybės (žr. 14 lentelę) W1 <sub>LTB</sub> , W2 <sub>LTB</sub> , W3 <sub>LTB</sub> , W4 <sub>LTB</sub> , W5 <sub>LTB</sub> , W6 <sub>LTB</sub> , W7 <sub>LTB</sub>
Galimybės (žr. 15 lentelę) O1 <sub>S3LTB/LMB</sub> , O2 <sub>S3LTB/LMB</sub> , O3 <sub>S3LTB/LMB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Megzti ryšius su verslo įmonėmis, didinti bibliotekos paslaugų matomumą (S1, 2–01).</li> <li>2. Kurti mokamas specializuotas virtualias kolekcijas, paslaugas ir konsultacijas verslui (S1, 2, 4, 5–01, 2).</li> <li>3. Pasiūlyti ekspertines konsultacijas kuriant tarptautines ir nacionalines technikos informacijos sistemas (S1, 4–03).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos pramonės nuolatinė inf. poreikių stebėseną, prioritetinių poreikių nustatymas ir paslaugų asortimento didinimas pagal nustatytus poreikius (W1, 5–T1).</li> <li>2. Mobilizuoti visus vidinius bibliotekos resursus mokamiems informacijos poreikiams tenkinti (W2, 7–01).</li> <li>3. Naudotis masiniais atvirosios prieigos interneto kursais personalo kvalifikacijai kelti (W5–02).</li> <li>4. Nuomoti istorines patalpas verslo įmonių renginiams ir kt., sukaupti lėšų infrastruktūros problemoms spręsti (W4, 3–01).</li> <li>5. Pasiūlyti ekspertines konsultacijas kuriant tarptautines ir nacionalines technikos informacijos sistemas (W6–03).</li> </ol>
	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos pramonės nuolatinė inf. poreikių stebėseną, nustatant mokiausių klientų prioritetinius poreikius (S1, 2–T1, 2).</li> <li>2. Teikti konsultacijas verslo įmonių informacijos centrams ar kitoms apsirūpinimo informacija struktūroms (W6–T2).</li> <li>3. Bendradarbiauti su įmonėmis ir mecenatais panaudojant kultūrinės erdves įvairiems renginiams ir projektams (S6–T1, 3).</li> <li>4. Sukurti ypatingos vertės verslui skaitmenines kolekcijas (S3, 4, 5–T1).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos pramonės nuolatinė inf. poreikių stebėseną, nustatant mokiausių klientų prioritetinius poreikius (W1, 5–T1, 3).</li> <li>2. Teikti konsultacijas verslo įmonių informacijos centrams ar kitoms apsirūpinimo informacija struktūroms (W6–T2).</li> <li>3. Ieškoti galimybių keisti pastatą, reikalaujantį mažesnių išlaikymo sąnaudų (W4–T3).</li> <li>4. Optimizuoti bibliotekos fondo valdymą, sutelkiant personalo pastangas į mokamų paslaugų kūrimą (W2, 6, 7–T2, 3).</li> <li>5. Naudotis masiniais atvirosios prieigos interneto kursais personalo kvalifikacijai kelti (W5–T3).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 15 lentelę) W1 <sub>S3LTB/LMB</sub> , W2 <sub>S3LTB/LMB</sub> , W3 <sub>S3LTB/LMB</sub>		

**19 lentelė.** LTB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Žinių pasaulis kiekvienam* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 14 lentelę) S1 <sub>LTB</sub> , S2 <sub>LTB</sub> , S3 <sub>LTB</sub> , S4 <sub>LTB</sub> , S5 <sub>LTB</sub> , S6 <sub>LTB</sub>	Silpnybės (žr. 14 lentelę) W1 <sub>LTB</sub> , W2 <sub>LTB</sub> , W3 <sub>LTB</sub> , W4 <sub>LTB</sub> , W5 <sub>LTB</sub> , W6 <sub>LTB</sub> , W7 <sub>LTB</sub>
Galimybės (žr. 15 lentelę) O1 <sub>S4LTB/LMB</sub> , O2 <sub>S4LTB/LMB</sub> , O3 <sub>S4LTB/LMB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos pramonės nuolatinė inf. poreikių stebėseną, prioritetinių poreikių nustatymas ir paslaugų asortimento didinimas pagal nustatytus poreikius (S1, 2, 3–01, 3).</li> <li>2. Specializuoti personalo kompetencijas atsižvelgiant į prioritetinius pramonės poreikius (S1, 2–02, 3).</li> <li>3. Plėsti regioninių technikos bibliotekų tinklą (S2–03).</li> <li>4. Turtinti paklausiausias fondo dalis (S4, 5–01, 3).</li> <li>5. Pritraukti vadybos ir rinkodaros specialistus technikos bibliotekų tinklo valdymui (S1, 2–01, 2).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos pramonės nuolatinė inf. poreikių stebėseną, prioritetinių poreikių nustatymas ir paslaugų asortimento didinimas pagal nustatytus poreikius (W1–01, 3).</li> <li>2. Parengti ir įgyvendinti bibliotekos personalo profesinio tobulinimo programą (W5–01).</li> <li>3. Pastatyti naują bibliotekos pastatą technologijų parke (W4–01).</li> <li>4. Specializuoti personalo kompetencijas atsižvelgiant į prioritetinius pramonės poreikius (W5–02, 3).</li> <li>5. Pritraukti vadybos ir rinkodaros specialistus technikos bibliotekų tinklui valdyti (W5–01, 2).</li> <li>6. Plėsti regioninių technikos bibliotekų tinklą (W6–03).</li> <li>7. Bendradarbiaujant su regiono technikos bibliotekomis kurti naujas virtualias paslaugas (W2, 6–03, 1).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 15 lentelę) W1 <sub>S4LTB/LMB</sub> , W2 <sub>S4LTB/LMB</sub> , W3 <sub>S4LTB/LMB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos pramonės nuolatinė inf. poreikių stebėseną, prioritetinių poreikių nustatymas ir paslaugų asortimento didinimas pagal nustatytus poreikius (S1, 2, 3–T1, 2, 3).</li> <li>2. Specializuoti personalo kompetencijas atsižvelgiant į prioritetinius pramonės poreikius (S1, 2–T2, 3).</li> <li>3. Sukurti konsultantų komandą, kuri mokytų technikos bibliotekų darbuotojus apie IRT naujoves pramonės sektoriuje (S2, 1–T2).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lietuvos pramonės nuolatinė inf. poreikių stebėseną, prioritetinių poreikių nustatymas ir paslaugų asortimento didinimas pagal nustatytus poreikius (W1, 2–T1, 2, 3).</li> <li>2. Parengti ir įgyvendinti bibliotekos personalo profesinio tobulinimo programą (W5–T1).</li> <li>3. Optimizuoti bibliotekos fondo valdymą sutelkiant personalo pastangas į aukšto lygio intelektines paslaugas pagal nustatytus pramonės įmonių ir specialistų poreikius (W2, 7–T1).</li> <li>4. Turtinti paklausiausias fondo dalis (W1, 2–T1, 3).</li> <li>5. Sukurti virtualią technikos informacijos biblioteką (W2, 4–T2).</li> </ol>

## 4 priedas. LMB stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose

PASTABA. LMB ir LTB buvo kuriami bendri ateities scenarijai, todėl formuluojamos tos pačios galimybės ir grėsmės, kaip ir LTB (žr. 3 priedą).

**20 lentelė. LMB stiprybės ir silpnybės**

<b>Stiprybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Aptarnauja unikalią vartotojų grupę – sveikatos priežiūros ir medicinai gretutinių sričių specialistus (S1 <sub>LMB</sub> )	Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2012 m. Lietuvoje dirbo daugiau kaip 45 000 sveikatos priežiūros specialistų, veikė daugiau kaip 1000 sveikatos priežiūros institucijų. Sveikatos priežiūros specialistai – unikali ir didelė tikslinė vartotojų grupė. Juos aptarnauja tik dar 15 sveikatos priežiūros įstaigų bibliotekų, todėl LMB – didžiausias paslaugų šiai grupei teikėjas.
Tinkamai organizuoja tradicinę informacinę aptarnavimą ir vartotojų mokymą (S2 <sub>LMB</sub> )	Vartotojų apklausa parodė, kad respondentai aukštai vertina tradicinę informacinę aptarnavimą LMB: darbuotojų draugiškumą ir pasirengimą padėti, kompetenciją. LMB organizuoja daug mokymų vartotojams ir yra pajėgi apmokyti visus bibliotekos skaitytojus (žr. 44 lentelę).
Regioninis sveikatos priežiūros informacijos centras (S3 <sub>LMB</sub> )	LMB aptarnauja vartotojus įvairiuose Lietuvos regionuose per sveikatos priežiūros įstaigų bibliotekų tinklą.
Kokybiškai organizuoja sveikatos priežiūros bibliotekų darbuotojų mokymus ir konsultacijas (S4 <sub>LMB</sub> )	Aptarnaujamų bibliotekų apklausa parodė, kad LMB paslaugos labai aukštai vertinamos, LMB sugeba apmokyti praktiškai visus aptarnaujamus darbuotojus.
Įsikūrusi Vilniaus miesto centre (S5 <sub>LMB</sub> )	LMB pastatas turi didelę vertę dėl to, kad įsikūręs sostinės centre.
Turi stambių projektų valdymo patirtį (S6 <sub>LMB</sub> )	Projektinio finansavimo dalis LMB biudžete labai padidėjo (žr. 44 lentelę), tai reiškia, kad biblioteka turi patirties valdant stambius projektus.
<b>Silpnybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Nepasiekia savo tikslinės grupės auditorijos (W1 <sub>LMB</sub> )	LMB aptarnauja labai mažą savo tikslinės vartotojų grupės dalį (žr. 44 lentelę).
Neaprūpina vartotojų tradiciniais ir el. informacijos ištekliais (W2 <sub>LMB</sub> )	Literatūros komplektavimui skiriamos labai mažos išlaidos, neleidžiančios tinkamai aprūpinti vartotojų spausdintiniais ir elektroniniais informacijos ištekliais. LMB nėra TBA centras, o, atvirkščiai, skolinasi išteklius iš kitų bibliotekų (žr. 44 lentelę).
Silpna infrastruktūra (W3 <sub>LMB</sub> )	Tikslinė grupinė diskusija parodė, kad infrastruktūra trukdo LMB darbuotojams teikti kokybiškas informacines paslaugas (žr. [6], p. 419-425). 2008-2012 m. LMB beveik neinvestavo į bibliotekos automatizaciją (žr. 44 lentelę).
Mažėja LMB paslaugų sveikatos priežiūros bibliotekoms poreikis (W4 <sub>LMB</sub> )	2008-2012 m. sveikatos priežiūros įstaigų bibliotekų tinklas sumažėjo iki 15, bibliotekos uždaromos, mažinamas jose dirbančių darbuotojų skaičius.

Menkėja darbuotojų kompetencija (W5 <sub>LMB</sub> )	LMB vartotojų ir aptarnaujamų bibliotekų darbuotojų apklausos parodė, kad respondentai aukštai vertina LMB personalo kompetenciją. Tačiau 2008-2012 m. per metus mokymuose dalyvavo mažai darbuotojų (žr. 44 lentelę).
Darbo našumo problemos (W6 <sub>LMB</sub> )	LMB kaštai vartotojų aptarnavimui pakankamai aukšti. 2008-2012 m. kaštų struktūroje itin mažą dalį sudarė komplektavimo, automatizacijos išlaidos, būtinos teikiant kokybiškas paslaugas vartotojams. Tuo pačiu laikotarpiu dokumentų bibliografinių įrašų skaičius el. kataloge augo itin lėtai (žr. 44 lentelę).

**21 lentelė.** LMB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Matrica.lt 2023* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 20 lentelę) S <sub>1LMB</sub> , S <sub>2LMB</sub> , S <sub>3LMB</sub> , S <sub>4LMB</sub> , S <sub>5LMB</sub> , S <sub>6LMB</sub>	Silpnybės (žr. 20 lentelę) W <sub>1LMB</sub> , W <sub>2LMB</sub> , W <sub>3LMB</sub> , W <sub>4LMB</sub> , W <sub>5LMB</sub> , W <sub>6LMB</sub>
Galimybės (žr. 15 lentelę) O <sub>1S1LTB/LMB</sub> , O <sub>2S1LTB/LMB</sub> , O <sub>3S1LTB/LMB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parengti plataus masto projektą dėl regiono sveikatos priežiūros specialistų aprūpinimo medicinos informacija (S1,3,6–01,2).</li> <li>2. Bendradarbiauti su viešojo sektoriaus sveikatos priežiūros informacijos teikėjais bei medicinos įstaigomis, stiprinant ryšius tarp teikėjų ir vartotojų (S1,3–03).</li> <li>3. Bendradarbiaujant su kitais viešojo sektoriaus medicinos informacijos teikėjais organizuoti kvalifikacijos kėlimo priemonės (vietose ir nuotoline) (S4,6–03).</li> <li>4. Skirti tikslines lėšas patogioms skaitytojų darbo erdvėms sukurti ir tinkamai įrangai įsigyti (S2,5–02).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atlikti Lietuvos sveikatos priežiūros specialistų informacijos poreikių tyrimą (W1–02).</li> <li>2. Parengti struktūrinį projektą būtinoms informacijos ištekliams įsigyti pagal nustatytą poreikį (W2–01).</li> <li>3. Didinti LMB paslaugų ir išteklių matomumą, ypač regionuose (W1–02,3).</li> <li>4. Organizuoti LMB paslaugų teikimą regionuose per viešąsias bibliotekas (W4–02).</li> <li>5. Parengti optimalius darbo rezultatų rodiklius ir pagal juos vertinti planų įgyvendinimą (W6–02).</li> <li>6. Panaudoti nemokamus nuotolinius kursus kvalifikacijai kelti (W5–01).</li> <li>7. Bendradarbiauti su kitomis bibliotekomis organizuojant darbuotojų profesinį tobulinimąsi ir keitimąsi patirtimi visiems partneriams aktualiose srityse (W5–01).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 15 lentelę) T <sub>1S1LTB/LMB</sub> , T <sub>2S1LTB/LMB</sub> , T <sub>3S1LTB/LMB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reorganizuoti bibliotekos struktūrą, didinant specialistų informacinio aptarnavimo efektyvumą (S1,2–T2).</li> <li>2. Bendradarbiaujant su vietiniais sveikatos priežiūros informacijos paslaugų teikėjais teikti virtualias paslaugas regiono medicinos įstaigoms ir įmonėms (S1,3–T1,3).</li> <li>3. Bendradarbiaujant su kitais viešojo sektoriaus medicinos informacijos teikėjais organizuoti kvalifikacijos kėlimo priemonės (vietose ir nuotoline) (S4, 6–T1).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atlikti Lietuvos sveikatos priežiūros specialistų informacijos poreikių tyrimą (W1–T3).</li> <li>2. Virtualių paslaugų apimtį didinimas mažinant tradicinių paslaugų teikimą (W2–T2).</li> <li>3. Pastato keitimas į patalpas, tinkamesnes modernioms bibliotekos paslaugoms (W3–T1).</li> <li>4. Organizuoti LMB paslaugų teikimą regionuose per viešąsias bibliotekas (W4–T2,3).</li> </ol>

**22 lentelė.** LMB strateginių veiklos kryptių alternatyvos scenarijuje *Prarandamų galimybių pasaulis* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 20 lentelę) S1 <sub>LMB</sub> , S2 <sub>LMB</sub> , S3 <sub>LMB</sub> , S4 <sub>LMB</sub> , S5 <sub>LMB</sub> , S6 <sub>LMB</sub>	Silpnybės (žr. 20 lentelę) W1 <sub>LMB</sub> , W2 <sub>LMB</sub> , W3 <sub>LMB</sub> , W4 <sub>LMB</sub> , W5 <sub>LMB</sub> , W6 <sub>LMB</sub>
Galimybės (žr. 15 lentelę) O1 <sub>S2LTB/LMB</sub> , O2 <sub>S2LTB/LMB</sub> , O3 <sub>S2LTB/LMB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiauti su visomis bibliotekomis ir medicinos informacijos teikėjais skleidžiant sveikatos priežiūros informaciją vartotojų grupei regionuose (S1,3,4–O2, 3).</li> <li>2. Bendradarbiauti su viešosiomis bibliotekomis gerinant patikimos informacijos teikimą apie sveiką gyvenimą Lietuvos gyventojams (S1, 2, 3–O1).</li> <li>3. Didinti LMB paslaugų ir išteklių matomumą ypač regionuose (S1, 3–O1).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiaujant su medicinos informacijos teikėjais sukurti atvirosios prieigos leidinių portalą sveikatos priežiūros darbuotojams (W1,2–O1,3).</li> <li>2. Panaudoti nemokamus nuotolinius kursus kvalifikacijai kelti (W5–O3).</li> <li>3. Optimizuojant darbo našumą sutaupyti lėšų, jas skiriant informacijos ištekliams įsigyti (W2, 6–O1).</li> <li>4. Megzti tiesioginius ryšius su sveikatos priežiūros institucijomis, siekiant išnaudoti informacijos teikėjo monopolinę padėtį (W1,4–O2).</li> <li>5. Bendradarbiauti su sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos kėlimo ir licencijavimo įstaigomis didinant informacijos paslaugų matomumą (W1–O2).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 15 lentelę) T1 <sub>S2LTB/LMB</sub> , T2 <sub>S2LTB/LMB</sub> , T3 <sub>S2LTB/LMB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiauti su sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos kėlimo ir licencijavimo įstaigomis bei viešosiomis bibliotekomis didinant paslaugų matomumą regionuose (S1, 3–T1,3).</li> <li>2. Sukurti stiprią paslaugų rinkodaros programą (S1, 2,3, 5–T3).</li> <li>3. Optimizuoti bibliotekos valdymo, darbo procesus mažinant sąnaudas ir sutelkiant pastangas projektinėms lėšoms pritraukti (S6–T2).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pastato keitimas į patalpas, tinkamesnes sumažėjusiam vartotojų srautui (W3–T1,2).</li> <li>2. Bendradarbiauti su sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacijos kėlimo ir licencijavimo įstaigomis didinant informacijos paslaugų matomumą (W1–T1,3).</li> <li>3. Panaudoti nemokamus nuotolinius kursus kvalifikacijai kelti (W5–T2).</li> <li>4. Bendradarbiauti su bibliotekomis organizuojant darbuotojų profesinį tobulinimąsi ir keitimąsi patirtimi (W5–T2).</li> <li>5. Optimizuoti bibliotekos valdymo, darbo procesus mažinant sąnaudas (W6–T2).</li> </ol>

**23 lentelė.** LMB strateginių veiklos kryptių alternatyvos scenarijuje *Virtualus pasaulis visur ir visada* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 20 lentelę) S1 <sub>LMB</sub> , S2 <sub>LMB</sub> , S3 <sub>LMB</sub> , S4 <sub>LMB</sub> , S5 <sub>LMB</sub> , S6 <sub>LMB</sub>	Silpnybės (žr. 20 lentelę) W1 <sub>LMB</sub> , W2 <sub>LMB</sub> , W3 <sub>LMB</sub> , W4 <sub>LMB</sub> , W5 <sub>LMB</sub> , W6 <sub>LMB</sub>
Galimybės (žr. 15 lentelę) O1 <sub>S3LTB/LMB</sub> , O2 <sub>S3LTB/LMB</sub> , O3 <sub>S3LTB/LMB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atlikti sveikatos priežiūros specialistų informacijos poreikių tyrimą mokamų paslaugų teikimo galimybės išaiškinti (S1–O1).</li> <li>2. Sukurti ir įgyvendinti medicinos informacijos paslaugų rinkodaros programą (S1–O1).</li> <li>3. Pasiūlyti ekspertines konsultacijas medicinos terminijos pritaikymo e.sveikatos sistemose paslaugas (S1,2–O3).</li> <li>4. Pagal nustatytus poreikius sukurti mokamų virtualių medicinos informacijos paslaugų paketą (S1,3–O2).</li> <li>5. Sukurti medicinos įstaigų ir įmonių konsultavimo dėl informacinio aprūpinimo mokamą virtualią paslaugą (S4–O1,2).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atlikti sveikatos priežiūros specialistų informacijos poreikių tyrimą mokamų paslaugų teikimo galimybės išaiškinti (W1, 2–O1).</li> <li>2. Sukurti ir įgyvendinti medicinos informacijos paslaugų rinkodaros programą (W1,2–O1).</li> <li>3. Pagal nustatytus poreikius sukurti mokamų virtualių medicinos informacijos paslaugų paketą (W2,4–O1,2).</li> <li>4. Panaudoti nemokamus nuotolinius kursus kvalifikacijai kelti (W5–O2).</li> <li>5. Parduoti bibliotekos pastatą ir įsikelti į mažesnių sąnaudų reikalaujančias patalpas, tinkamas naujai techninei infrastruktūrai diegti (W3–O2).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 15 lentelę) T1 <sub>S3LTB/LMB</sub> , T2 <sub>S3LTB/LMB</sub> , T3 <sub>S3LTB/LMB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atlikti sveikatos priežiūros specialistų informacijos poreikių tyrimą mokamų paslaugų teikimo galimybės išaiškinti (S1–T1).</li> <li>2. Sukurti ir įgyvendinti medicinos informacijos paslaugų rinkodaros programą (S1–T1, 3).</li> <li>3. Pasiūlyti mokamas informacijos specialistų medicinos įstaigose ir įmonėse konsultacijas ir mokymus (S4–T2).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parduoti bibliotekos pastatą ir įsikelti į mažesnių sąnaudų reikalaujančias patalpas (S5–T3).</li> <li>2. Panaudoti nemokamus nuotolinius kursus kvalifikacijai kelti (W5–T2).</li> <li>3. Bendradarbiauti su kitomis bibliotekomis organizuojant darbuotojų profesinį tobulinimą ir keitimąsi patirtimi visiems partneriams aktualiose srityse (W5–T2).</li> <li>4. Optimizuoti bibliotekos valdymo ir darbo procesus mažinant sąnaudas ir ieškant galimybių kurti mokamas paslaugas (W6–T1,3).</li> </ol>

**24 lentelė.** LMB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Žinių pasaulis kiekvienam* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 20 lentelę) S <sub>1LMB</sub> , S <sub>2LMB</sub> , S <sub>3LMB</sub> , S <sub>4LMB</sub> , S <sub>5LMB</sub> , S <sub>6LMB</sub>	Silpnybės (žr. 20 lentelę) W <sub>1LMB</sub> , W <sub>2LMB</sub> , W <sub>3LMB</sub> , W <sub>4LMB</sub> , W <sub>5LMB</sub> , W <sub>6LMB</sub>
Galimybės (žr. 15 lentelę) O <sub>1S4LTB/LMB</sub> , O <sub>2S4LTB/LMB</sub> , O <sub>3S4LTB/LMB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atlikti sveikatos priežiūros specialistų informacijos poreikių tyrimą (S1–O3).</li> <li>2. Kurti ir stiprinti medicinos bibliotekų tinklą regioninėse sveikatos priežiūros įstaigose, didinant darbuotojų kompetenciją (S1,3,4–O1, 2, 3).</li> <li>3. Specializuoti personalo kompetencijas atsižvelgiant į prioritetinius sveikatos priežiūros sektoriaus poreikius (S1,4–O2, 3).</li> <li>4. Pritraukti vadybos ir rinkodaros specialistus medicinos bibliotekų tinklui valdyti (S3–O2).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasinaudojus valstybinėmis ir struktūrinės paramos programomis atnaujinti personalo kompetencijas (W5–O1, 2).</li> <li>2. Parengti ir įgyvendinti medicinos fondo atnaujinimo projektą (W2–O3, 1).</li> <li>3. Pastatyti naują medicinos bibliotekos pastatą arčiau tiesioginių vartotojų (W1,4–O1).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 15 lentelę) T <sub>1S4LTB/LMB</sub> , T <sub>2S4LTB/LMB</sub> , T <sub>3S4LTB/LMB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atlikti sveikatos priežiūros specialistų informacijos poreikių tyrimą nustatant aukšto lygio intelektinių informacijos paslaugų plėtojimo prioritetus (S1–T3).</li> <li>2. Konkurentų veikimo sričių tyrimas (S2,3–T3).</li> <li>3. Užsienio stažuočių ir mokymų organizavimas rengiant aukštos kvalifikacijos klinikų bibliotekininkus (S6,4–T1).</li> <li>4. Suburti konsultantų komandą, kuri mokytų medicinos bibliotekų darbuotojus IRT naujovių sveikatos priežiūros sektoriuje (S1,3–T2).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didinti konkurencingumą atnaujinant personalo kompetencijas per valstybinius ir struktūrinės paramos projektus (W5–T3,1).</li> <li>2. Atlikti sveikatos priežiūros specialistų informacijos poreikių tyrimą (W1–T1).</li> <li>3. Pagal nustatytus poreikius sukurti virtualių paslaugų paketą sveikatos priežiūros specialistams (W1,2,4–T2).</li> <li>4. Atskirti profesionalių bibliotekininkų ir techninių darbuotojų darbo procesus ir pareigybes (W5,6–T1).</li> <li>5. Keisti patalpas į modernias, tinkamas naujai techninei infrastruktūrai diegti (W4–T2).</li> </ol>



## 5 priedas. LMAVB stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose

25 lentelė. LMAVB stiprybės ir silpnybės

Stiprybė	Apibūdinimas
Turtinga kultūros paveldo kolekcija (S1 <sub>LMAVB</sub> )	LMAVB disponuoja viena iš turtingiausių kultūros paveldo kolekcijų Lietuvoje (žr. 45 lentelę).
Aktyvūs bibliotekos moksliniai kultūros paveldo tyrinėjimai (S2 <sub>LMAVB</sub> )	LMAVB vykdo mokslinius kultūros tyrimus (žr. 45 lentelę) ir turi pajėgų mokslinį personalą.
Projektų finansavimo pritraukimas bibliotekos veiklai vykdyti (S3 <sub>LMAVB</sub> )	Papildomos lėšos bibliotekos biudžete sudaro didelę dalį. Pagrindinis alternatyvaus finansavimo šaltinis – projektai (žr. 45 lentelę).
Tradiciniais būdais pakankamai aktyviai naudojamos kultūros paveldo kolekcijos (S4 <sub>LMAVB</sub> )	Retų spaudinių ir rankraščių apyvarta 2008-2012 m. LMAVB pagal apyvartos rodiklius buvo dvigubai didesnė už Vilniaus universiteto bibliotekos, kuri irgi saugo turtingas kultūros paveldo kolekcijas (žr. 45 lentelę).
Kompetentingas personalas (S5 <sub>LMAVB</sub> )	LMAVB personalas dalyvauja formaliuose mokymuose. Vartotojų apklausa parodė, kad respondentai aukštai vertina LMAVB darbuotojų kompetenciją (žr. 45 lentelę).
Biblioteka įsikūrusi istorinėse patalpose miesto centre (S6 <sub>LMAVB</sub> )	Biblioteka įsikūrusi Tiškevičių rūmuose, Vilniaus miesto centre.
Silpnybė	Apibūdinimas
Nerasta unikali niša Lietuvos bibliotekų tinkle (W1 <sub>LMAVB</sub> )	Įvykdžius mokslo institutų reformą, LMAVB neteko didžiosios savo vartotojų dalies. Tikslinė grupinė diskusija su LMAVB personalu parodė, kad šiuo metu biblioteka siekia persiorientuoti į kitas tikslines vartotojų grupes, tačiau jos statusas ir auditorija dar ne visai apibrėžti. Biblioteka siekia aptarnauti ir mokslininkus (dar neapsispręsta, kokių sričių), ir plačiąją bendruomenę (žr. [6], p. 481-489).
Menka tradicinių ir elektroninių informacijos išteklių, paslaugų paklausa (W2 <sub>LMAVB</sub> )	Vartotojų apklausa parodė, kad vartotojai mažai naudojami el. duomenų bazėmis, beveik nesikonsultuoja su darbuotojais el. priemonėmis, nepakankamai intensyviai naudojami ir tokia įprasta priemone kaip el. katalogas. LMAVB fondo apyvarta 2008-2012 m. buvo maža (žr. 45 lentelę).
Silpna materialinė ir techninė infrastruktūra (W3 <sub>LMAVB</sub> )	Vartotojų apklausa parodė, kad daugiau nei trečdalis respondentų nepatenkinti bibliotekos patalpomis, maždaug tiek pat respondentų – bibliotekoje esančia įranga (žr. 45 lentelę). Tikslinėje grupinėje diskusijoje LMAVB darbuotojai patys pripažino, kad infrastruktūros problemos trukdo aptarnauti vartotojus.
Nepakankamai skaitmeninėje aplinkoje matomos kultūros paveldo kolekcijos (W4 <sub>LMAVB</sub> )	2012 m. duomenimis, elektroniniame kataloge atsispindi bei suskaitmeninta tik maža kultūros paveldo fondo dalis. LMAVB dar turėtų tobulinti kolekcijų matomumą (žr. 45 lentelę).
Darbo našumo problemos (W5 <sub>LMAVB</sub> )	2008-2012 m. LMAVB vieno vartotojo aptarnavimo kaštai per metus dideli, ypač lyginant su maža fondo apyvarta ir vartotojų apsilankymų skaičiais (žr. 45 lentelę).

Neužtikrintas pakankamas darbuotojų profesinis tobulinimasis (W6 <sub>LMAVB</sub> )	2008-2012 m. darbuotojų kaita LMAVB buvo žema. Darbuotojo vidutinis darbo stažas bibliotekoje – apie 20 metų. Šiuo metu sudaryta galimybė dalyvauti formaliuose mokymuose nepakankama aukštai profesinei kompetencijai išlaikyti (žr. 45 lentelę).
---	--

**26 lentelė.** LMAVB galimybės ir grėsmės pagal galimų ateities scenarijų ypatybes

<b>Scenarijus <i>Revoliucija vis tiek bus</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Sudėtinga, lėta, įvairių barjerų sunkinama mokslo informacijos paieška ir prieiga (O1 <sub>S1LMAVB/VUB</sub> )	Šiame scenarijuje visi informacijos ištekliai patenka į komercinę ir privačią sferas, apsaugotas įvairiomis technologinėmis ir teisinėmis priemonėmis, todėl prieiga prie jų sudėtinga, reikalauja daug išteklių ir pastangų juos įsigyti ir teisėtai naudoti. Bibliotekos tampa pagrindine įstaiga, organizuojančia mokslinės informacijos panaudą ir mažinančia šiuos barjerus.
Naujos neformalios informacijos mainų ir įsigijimo praktikos tarp mokslininkų (O2 <sub>S1LMAVB/VUB</sub> )	Mokslininkai, netekę galimybės laisvai įsigyti ir patogiai naudotis moksline informacija, ieško galimybių keistis ja per asmeninius tinklus arba daryti netiesioginę įtaką bibliotekoms, numatančioms, kuriuos išteklius įsigis už turimas lėšas. Tai sutvirtina bibliotekų kaip svarbiausių informacijos teikėjų padėtį mokslinėje komunikacijoje.
Nunykusi atviroji prieiga prie mokslinės informacijos (O3 <sub>S1LMAVB/VUB</sub> )	Kadangi atviroji prieiga nunyksta, prieiga prie mokslinių publikacijų galima tik per brangias mokslines duomenų bazes, kurias įsigyja bibliotekos, nes joms skiriamos skurdžios valstybės lėšos mokslo informaciniam aprūpinimui.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Silpnėjantis mokslo įstaigų ir mokslininkų konkurencingumas tarptautiniu mastu (T1 <sub>S1LMAVB/VUB</sub> )	Dėl nepakankamo mokslo įstaigų finansavimo krinta jų pajėgumas konkuruoti tarptautinėje mokslo rinkoje dėl projektinių išteklių, o tuo pačiu mažėja mokslinių bibliotekų galimybės aprūpinti jas informacija
Mažėjantis mokslo įstaigų finansavimas (T2 <sub>S1LMAVB/VUB</sub> )	Mažėjant mokslo įstaigų finansavimui, vis mažiau lėšų skiriama mokslinėms bibliotekoms, kurios neturi alternatyvių išteklių įsigijimo šaltinių (pvz., projektinių lėšų).
Mokslininkų emigracija (T3 <sub>S1LMAVB/VUB</sub> )	Dėl mažėjančio mokslininkų skaičiaus mažėja poreikis bibliotekų ir informacijos paslaugoms.
<b>Scenarijus <i>Realistinis</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Vyrauja ir plečiasi atviroji prieiga mokslo srityje (O1 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> )	Realistiniame scenarijuje ši galimybė suteikia mokslinėms bibliotekoms pirmenybę prieš kitas atvirąją prieigą teikiančias organizacijas, nes jos jau turi tinkamą patirtį ir atvirosios prieigos įgyvendinimo mechanizmus.
Tarptautinių mokslo darbų ir projektų vykdymas įtinklintoje	Bibliotekos įpratusios bendradarbiauti ir dalintis ištekliais įtinklintoje erdvėje, todėl gali be papildomų pastangų

erdvėje (O2 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> )	persiorientuoti į joje vykstančių mokslo tyrimų informacinį aprūpinimą.
Mokslas orientuojamas į tarptautinio konkurencingumo didinimą (O3 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> )	Bibliotekos – vienas iš esminių komponentų, į kurią atsižvelgiama vertinant mokslo konkurencingumą tarptautiniu mastu, tad mokslo orientacija į tarptautinio konkurencingumo didinimą verčia stiprinti ir bibliotekas.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Auganti konkurencija dėl ribotų valstybinių subsidijų atvirosios prieigos teikėjams (T1 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> )	Valstybė remia atvirosios prieigos teikėjus per subsidijas, tad atsiranda daug konkurentų šioms subsidijoms gauti (leidėjai, kitos atminties institucijos ir mokslo organizacijos).
Valstybės kišimasis į atvirosios prieigos reguliavimą ir jos kontrolę (T2 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> )	Valstybė, finansuodama atvirąją prieigą, iš principo turi galimybes įgyvendinti prieinamo per ją turinio kontrolę. Bibliotekos turi imtis papildomų pastangų, siekdamos užtikrinti, kad pačios mokslo įstaigos vykdytų ne turinio, o informacijos kokybės kontrolę.
Technologijos išsigijimą riboja lėšų trūkumas (T3 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> )	Kokybiškos atvirosios prieigos teikimas reikalauja tinkamos ir nuolat palaikomos bei atnaujinamos technologijos, kurią dėl silpnos ekonomikos ribotų išteklių brangu įsigyti.
<b>Scenarijus Kova už būvį</b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Valstybinės subsidijos nepelningoms mokslo šakoms ir jų aprūpinimui informacija (O1 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> )	Kadangi verslas remia pelną nešančias mokslo šakas, pasiturinčios valstybės parama nukreipiama nepelningoms mokslo šakoms (pvz., fundamentaliems tyrimams, humanitariniams mokslams), tuo gali naudotis ir bibliotekos, aprūpinančios jas informacija.
Gera ekonominė mokslo įstaigų padėtis (O2 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> )	Pakankamai išteklių turinčios mokslo įstaigos dalį jų nukreipia infrastruktūrai ir pagalbinei veiklai plėtoti, dėl to gerėja bibliotekų naudojama infrastruktūra ir didėja joms skiriami ištekliai.
Nepelningų mokslo šakų informacijos trūkumas (O3 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> )	Kadangi nepelningų mokslo šakų aprūpinimas nedomina komercinių informacijos teikėjų, šią funkciją gali perimti bibliotekos, galinčios pradėti vykdyti ir turinio kūrimo bei publikavimo funkcijas.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Mokslo bendruomenės fragmentacija ir užsidarymas projektinėse grupėse (T1 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> )	Orientacija į komercinius projektus, kurių konkurencines paslaptis reikia saugoti, galimybė aprūpinti projektines grupes joms reikalingais informacijos ištekliais iš projektinių lėšų, izoluoja šias grupes viena nuo kitos ir mažina jų mokslinės komunikacijos bei informacijos poreikius.
Mokslo įstaigų orientacija į komercinius informacijos produktus ir paslaugas (T2 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> )	Pakankamai lėšų turinčios mokslo įstaigos siekia individualizuotai aprūpinti projektines grupes komerciniais informacijos ištekliais ir paslaugomis, o ne įsigyti jas bendrai visai mokslo bendruomenei per bibliotekas.
Komercinių struktūrų įtaka valstybės mokslo politikai, valstybės vaidmens moksle mažėjimas (T3 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> )	Komercinės struktūros, kurios užsako didelę dalį mokslo tyrimų ir kurių konkurencingumas priklauso nuo tyrimų rezultatų, siekia įtakos mokslo valdymui joms naudinga kryptimi, pirmiausia perduoti dalį mokslo valdymo rinkos mechanizmams.

<b>Scenarijus <i>Utopinis filantropinis</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Puiki ekonominė mokslo įstaigų padėtis, finansavimas iš valstybės ir verslo (O1 <sub>S4LMAVB</sub> )	Mokslo įstaigos gauna nemažas lėšas iš verslo visoms mokslo šakoms, auganti ekonomika ir valstybei leidžia dosniai finansuoti mokslinius tyrimus. Tai taip pat gerina mokslinių bibliotekų finansines galimybes.
Didėjanti informacinė tarša (O2 <sub>S4LMAVB</sub> )	Auganti atviroji prieiga prie publikavimosi kanalų ir didėjanti konkurencija tarp mokslininkų didina informacinę taršą. Bibliotekos tampa kokybiškos informacijos filtravimo ir atrankos institucijomis.
Augantis mokslininkų informacinės kompetencijos poreikis (O3 <sub>S4LMAVB</sub> )	Atvirosios prieigos išgalėjimas reikalauja iš mokslininkų naujų publikavimosi ir informacijos ieškos bei panaudos būdų, tad bibliotekoms tenka vykdyti mokslininkų informacinės kompetencijos tobulinimo programas.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Nuolat kintanti ir tobulėjanti IRT ir medijos (T1 <sub>S4LMAVB</sub> )	IRT ir medijų kaita tampa labai greita ir mokslo, ir informacinės veiklos srityse. Tai reikalauja labai operatyvaus ir nuolatinio IRT ir medijų naudojimo kompetencijų atnaujinimo.
Auga reikalavimai individualizuotoms aukštos kokybės informacijos paslaugoms (T2 <sub>S4LMAVB</sub> )	Kadangi įvairiais būdais finansuojami labai įvairūs, net ir siauri ezoteriniai mokslinio tyrimo projektai, auga mokslininkų poreikis individualizuotoms informacijos paslaugoms bei jų kokybei. Tai reikalauja papildomos bibliotekininkų kvalifikacijos ir išteklių.
Sparčiai auga informacijos ir IRT produktų ir paslaugų teikėjų skaičius bei pačių produktų ir paslaugų kiekis (T3 <sub>S4LMAVB</sub> )	Informacijos produktų ir paslaugų pasiūlos augimas ir gausa, viena vertus, reikalauja iš bibliotekų didelio konkurencingumo, kad nebūtų išstumta iš šios sferos, antra vertus, papildomos kompetencijos, kad galėtų siūlyti savo vartotojams tinkamiausius ir kokybiškiausius išteklius.

**27 lentelė.** LMAVB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Revoliucija vis tiek bus* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 25 lentelę) S1 <sub>LMAVB</sub> , S2 <sub>LMAVB</sub> , S3 <sub>LMAVB</sub> , S4 <sub>LMAVB</sub> , S5 <sub>LMAVB</sub> , S6 <sub>LMAVB</sub>	Silpnybės (žr. 25 lentelę) W1 <sub>LMAVB</sub> , W2 <sub>LMAVB</sub> , W3 <sub>LMAVB</sub> , W4 <sub>LMAVB</sub> , W5 <sub>LMAVB</sub> , W6 <sub>LMAVB</sub>
Galimybės (žr. 26 lentelę) O1 <sub>S1LMAVB/VUB</sub> , O2 <sub>S1LMAVB/VUB</sub> , O3 <sub>S1LMAVB/VUB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Specializuotis kultūros paveldo tyrimų aptarnavimo srityje (S1,2-01, 3).</li> <li>2. Inicijuoti tarptautinį projektą dėl skaitmeninės prieigos prie LDK istorinių dokumentų kūrimo (S1,3-03).</li> <li>3. Organizuoti neformalių informacijos mainų klubą mokslininkams bibliotekos patalpose (S5,6-02).</li> <li>4. Mokslo institutų bibliotekų veiklos koordinavimas skatinant išteklių mainus (S5-03).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intensyviai dalyvauti tarptautiniuose skaitmeninio turinio valdymo, prieigos tyrimų projektuose (W1,3-03).</li> <li>2. Bendradarbiauti su užsienio bibliotekomis keičiantis sėkminga kultūros paveldo tyrimo ir valdymo praktika (W6-01).</li> <li>3. Sukaupti informaciją apie Lietuvos humanitarinių tyrimų pajėgas ir teikti joms konsultacijas apie bibliotekos išteklius (W1,2-01,2,3).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 26 lentelę) T1 <sub>S1LMAVB/VUB</sub> , T2 <sub>S1LMAVB/VUB</sub> , T3 <sub>S1LMAVB/VUB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Per tarptautinių bibliotekų tinklą didinti Lietuvos humanitarinių tyrimų matomumą (S2,3,5-T1).</li> <li>2. Inicijuoti tarptautinį projektą dėl skaitmeninės prieigos prie LDK istorinių dokumentų kūrimo (S1,3-T2, 3).</li> <li>3. Įsitraukti į tarptautinių skaitmeninimo konsorciūmų veiklą ir skaitmeninio paveldo valdymo tyrimus (S1,3,5-T2, 3).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizuoti fondų valdymą ir sutelkti pastangas tarptautinių projektų paraiškoms kurti (W5-T2).</li> <li>2. Koordinuoti mokslo institutų bibliotekų veiklą skatinant išteklių mainus (W1,2-T1).</li> <li>3. Įsitraukti į tarptautinių skaitmeninimo konsorciūmų veiklą ir skaitmeninio paveldo valdymo tyrimus (W1, 4-T2, 3).</li> <li>4. Bendradarbiauti su akademinėmis bibliotekomis keliant bibliotekininkų kvalifikaciją (W6-T2).</li> </ol>

**28 lentelė.** LMAVB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Realistinis* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 25 lentelę) S1 <sub>LMAVB</sub> , S2 <sub>LMAVB</sub> , S3 <sub>LMAVB</sub> , S4 <sub>LMAVB</sub> , S5 <sub>LMAVB</sub> , S6 <sub>LMAVB</sub>	Silpnybės (žr. 25 lentelę) W1 <sub>LMAVB</sub> , W2 <sub>LMAVB</sub> , W3 <sub>LMAVB</sub> , W4 <sub>LMAVB</sub> , W5 <sub>LMAVB</sub> , W6 <sub>LMAVB</sub>
Galimybės (žr. 26 lentelę) O1 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> , O2 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> , O3 <sub>S2LMAVB/VUB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalyvauti tarptautiniuose skaitmeninės humanitarikos projektuose (S1,2, 3–02).</li> <li>2. Kartu su LMA ir LMT parengti suskaitmenintos lituanistikos skaitmeninio išsaugojimo projektą LMAVB (S3, 5–01).</li> <li>3. Per tarptautinių bibliotekų tinklą didinti Lietuvos humanitarinių tyrimų matomumą (S2,3,5–03).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didinti humanitarinių mokslų valdymo ir vertinimo atvirosios prieigos sąlygomis kompetencijas, daryti įtaką valstybės politikai šiose srityse (W1,6–01, 3).</li> <li>2. Inicijuoti tarptautinių mokslinių bibliotekų, skaitmeninančių kultūros paveldą, kritinio redagavimo, mokslinės kultūros paveldo analizės ir sklaidos projektą (W1, 2, 4, 6–02, 3).</li> <li>3. Optimizuoti fondų valdymą sutelkiant pastangas aukštos kokybės skaitmeninės humanitarikos projektams įgyvendinti (W5–02).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 26 lentelę) T1 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> , T2 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> , T3 <sub>S2LMAVB/VUB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didinti humanitarinių mokslų institucijų mokslinės produkcijos matomumą atvirosios prieigos erdvėse (S3,5–T1).</li> <li>2. Įsitraukti į tarptautinių skaitmeninimų konsorciumų (pvz., HATHI Trust) veiklą ir skaitmeninio paveldo valdymo tyrimus (S1,3, 5–T3).</li> <li>3. Stiprinti LMAVB vaidmenį kuriant nacionalines humanitarinių mokslų produkcijos vertinimo priemones ir metodus (S2,5–T2).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurti atvirosios prieigos skaitmeninės humanitarikos išteklius (W1, 2, 3, 4–T1, 2, 3).</li> <li>2. Optimizuoti fondų valdymą sutelkiant pastangas aukštos kokybės skaitmeninės humanitarikos projektams įgyvendinti (W5–T1).</li> <li>3. Bendradarbiauti su akademinėmis bibliotekomis keliant bibliotekininkų kvalifikaciją (W6–T1).</li> </ol>

**29 lentelė.** LMAVB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Kova už būvį* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 25 lentelę) S1 <sub>LMAVB</sub> , S2 <sub>LMAVB</sub> , S3 <sub>LMAVB</sub> , S4 <sub>LMAVB</sub> , S5 <sub>LMAVB</sub> , S6 <sub>LMAVB</sub>	Silpnybės (žr. 25 lentelę) W1 <sub>LMAVB</sub> , W2 <sub>LMAVB</sub> , W3 <sub>LMAVB</sub> , W4 <sub>LMAVB</sub> , W5 <sub>LMAVB</sub> , W6 <sub>LMAVB</sub>
Galimybės (žr. 26 lentelę) O1 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> , O2 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> , O3 <sub>S3LMAVB/VUB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Išnaudoti valstybės paramą bibliotekos moksliniam kultūros paveldo tyrimams stiprinti (S1,2, 3-01).</li> <li>2. Stiprinti kultūros paveldo valdymo infrastruktūrą (S1,4, 5-02).</li> <li>3. Įrengti raštijos paveldui skirtas specializuotas skaityklas (S1, 4-02).</li> <li>4. Koordinuoti mokslo institutų bibliotekų veiklą skatinant išteklių mainus (S5-03).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parengti ir įgyvendinti plataus masto personalo kompetencijos atnaujinimo programą (W6-02).</li> <li>2. Sutvarkyti infrastruktūrą (W3-02).</li> <li>3. Optimizuoti fondų valdymą ir sutelkti pastangas naujausiai humanitarinių tyrimų informacijai viešinti (W5-03).</li> <li>4. Suskaitmeninti raštijos paveldą aktualiausiomis Lietuvos humanitarinių mokslų tyrimo kryptims (W4,1-01).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 26 lentelę) T1 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> , T2 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> , T3 <sub>S3LMAVB/VUB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stiprinti unikalias funkcijas, skirtas humanitarinių mokslų tyrimams ir informacijai (S1, 2, 3-T1, 2, 3).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stiprinti unikalias funkcijas, skirtas humanitarinių mokslų tyrimams ir informacijai (W1-T1,2, 3).</li> <li>2. Intensyviai dalyvauti tarptautiniuose skaitmeninio turinio valdymo ir prieigos tyrimų projektuose (W1,3-T3).</li> <li>3. Įgyvendinti viešųjų ryšių programą aktualinant kultūros paveldo kolekcijas (W2,1-T3).</li> </ol>

**30 lentelė.** LMAVB strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Utopinis filantropinis* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 25 lentelę) S1 <sub>LMAVB</sub> , S2 <sub>LMAVB</sub> , S3 <sub>LMAVB</sub> , S4 <sub>LMAVB</sub> , S5 <sub>LMAVB</sub> , S6 <sub>LMAVB</sub>	Silpnybės (žr. 25 lentelę) W1 <sub>LMAVB</sub> , W2 <sub>LMAVB</sub> , W3 <sub>LMAVB</sub> , W4 <sub>LMAVB</sub> , W5 <sub>LMAVB</sub> , W6 <sub>LMAVB</sub>
Galimybės (žr. 26 lentelę) O1 <sub>S4LMAVB/VUB</sub> , O2 <sub>S4LMAVB/VUB</sub> , O3 <sub>S4LMAVB/VUB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurti humanitarinės informacijos radimo priemones (S5,2–O2).</li> <li>2. Didinti mokslininkų humanitarų mokslinės komunikacijos kompetencijas (S5–O3).</li> <li>3. Įgyvendinti masinį kultūros paveldo skaitmeninimo projektą (S1,3–O1).</li> <li>4. Įrengti raštijos paveldui skirtas specializuotas skaityklas (S1,4–O1).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parengti ir įgyvendinti plataus masto personalo kompetencijos atnaujinimo programą (W6–O1).</li> <li>2. Įgyvendinti masinį kultūros paveldo skaitmeninimo projektą (W4–O1).</li> <li>3. Sukurti efektyvų metaduomenų kūrimo ir valdymo mechanizmą atvirosios prieigos talpykloms, leidžiant visapusiškai apibūdinti dokumentus (W2–O1,2).</li> <li>4. Rekonstruoti bibliotekos pastatą, modernizuoti infrastruktūrą (W3–O1).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 26 lentelę) T1 <sub>S4LMAVB/VUB</sub> , T2 <sub>S4LMAVB/VUB</sub> , T3 <sub>S4LMAVB/VUB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukurti ir įgyvendinti vidinę bibliotekos darbuotojų IRT gebėjimų ugdymo programą (S5–T1).</li> <li>2. Samdyti mokslininkus humanitarus ir perkvalifikuoti juos į dalykų bibliotekininkus (S2–T2).</li> <li>3. Bendradarbiauti su IRT produktų ir paslaugų teikėjais, konsultuoti mokslininkus humanitarus, supažindinant su naujais įrankiais ir priemonėmis (S5,2–T3).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicijuoti kultūros paveldo kritinio redagavimo, mokslinės analizės ir sklaidos projektą skaitmeninėje aplinkoje (W1,2,4,6–T2).</li> <li>2. Optimizuoti fondo valdymą suteikiant personalui laiko ir jį skiriant profesiniam tobulėjimui (W5,6–T1, 3).</li> <li>3. Atskirti profesionalių ir techninių darbuotojų darbo procesus ir pareigybes (W5,6–T2).</li> </ol>



## 6 priedas. VUB stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose

PASTABA. VUB ir LMAVB buvo kuriami bendri ateities scenarijai, todėl formuluojamos tos pačios galimybės ir grėsmės, kaip ir LMAVB (žr. 5 priedą).

**31 lentelė.** VUB stiprybės ir silpnybės

<b>Stiprybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Efektivus organizacijos valdymas (S1 <sub>VUB</sub> )	Tikslinė grupinė diskusija parodė, kad VUB įgyvendina bibliotekos valdymo pertvarką, kuri leidžia efektyviai organizuoti darbo procesus ir skirstyti išteklius, ypač tikslingai naudoti kompetencijas (žr. [6], p. 598-607).
Bibliotekininkystės inovacijų įgyvendinimas ir sklaida (S2 <sub>VUB</sub> )	Tikslinė grupinė diskusija parodė, kad VUB diegiamos vartotojų aptarnavimo inovacijos, kuriami inovatyvūs informacijos paieškos ir sklaidos mechanizmai (žr. [6], p. 598-607).
Projektinių lėšų pritraukimo ir panaudojimo efektyvumas (S3 <sub>VUB</sub> )	2008-2012 m. VUB projektinės veiklos lėšos sudarė didelę bibliotekos biudžeto dalį (žr. 45 lentelę). Biblioteka pajėgia parengti tinkamus projektus įvairioms agentūroms, gauti lėšas, jas laiku ir tikslingai įsisavinti.
Turtingos kultūros paveldo kolekcijos ir jų tyrimo rezultatai (S4 <sub>VUB</sub> )	VUB saugo vertingus rankraščius ir spaudinius, organizuoja jų tyrimą ir juos publikuoja (žr. 45 lentelę).
Gera darbuotojų kompetencija (S5 <sub>VUB</sub> )	Palyginti su 2008 m., 2012 m. VUB dirbančių profesionalių bibliotekininkų padaugėjo 16 proc. Didelė projektinių lėšų dalis biudžete rodo, kad darbuotojai turi galimybių įgyti naujų žinių dalyvaudami projektinėje veikloje (žr. 45 lentelę).
Pakankami vartotojų aprūpinimo ištekliai (S6 <sub>VUB</sub> )	Informacijos ištekliams įsigyti skiriamos lėšos, tenkančios vienam vartotojui, yra pakankamos jų studijų ir mokslinio darbo poreikiams (žr. 45 lentelę). Kitų didelių universitetų bibliotekose – Kauno technologijos (39,19 Lt/vartotojui) ir Mykolo Romerio (43,79 Lt/vartotojui) – informacijai įsigyti skiriama perpus mažiau lėšų.
<b>Silpnybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Akademinės ir nacionalinės bibliotekos funkcijų prieštaravimai (W1 <sub>VUB</sub> )	VUB kaip valstybinės reikšmės biblioteka atsako už funkcijų, kurios nebūdingos akademinėi bibliotekai, vykdymą. Šioms funkcijoms įgyvendinti pakankamų išteklių neskiria nei motininė institucija, nei valstybė (žr. [6], p. 598-607).
Neefektyvus bibliotekos fondo valdymas (W2 <sub>VUB</sub> )	Fondo apyvarta VUB gana maža, net naujausių leidinių apyvarta siekia tik vieneta. Tai rodo nepakankamai apgalvotą komplektavimo ir fondų matomumo problemą (žr. 45 lentelę).
Nepakankamos kompetencijos tobulinimo galimybės (W3 <sub>VUB</sub> )	Per metus vidutinis apmokomų darbuotojų skaičius yra per mažas tokio lygio bibliotekai (žr. 45 lentelę).
Nepakankamai matomos ir naudojamos VUB kultūros paveldo kolekcijos (W4 <sub>VUB</sub> )	VUB skaitmenina ir viešina per katalogus bei kitus instrumentus per mažą dalį valdomų kultūros kolekcijų (žr. 45 lentelę).
Priklausomybė nuo išorinio finansuotojo aprūpinant	Didžiąją dalį lėšų mokslininkams reikalingiems komerciniams skaitmeniniams informacijos ištekliams įsigyti šiuo metu skiria

virtotojus komercinomis duomenų bazėmis (W5 <sub>VUB</sub> )	valstybė. Nutrūkus finansavimui, VUB, kaip ir kitos mokslinės bibliotekos, neturi jokio kito šaltinio, kuris leistų dengti duomenų bazių įsigijimo išlaidas (žr. [6], p. 598-607).
Netolygi infrastruktūros kokybė (W6 <sub>VUB</sub> )	VUB patalpos išsklaidytos Vilniaus mieste ir yra nevienodos kokybės. Jose taip pat naudojama skirtingos kokybės įranga ir technologijos (žr. [6], p. 598-607).

**32 lentelė.** VUB strateginių veiklos kryptių alternatyvos scenarijuje *Revoliucija vis tiek bus* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 31 lentelę) S1 <sub>VUB</sub> , S2 <sub>VUB</sub> , S3 <sub>VUB</sub> , S4 <sub>VUB</sub> , S5 <sub>VUB</sub> , S6 <sub>VUB</sub>	Silpnybės (žr. 31 lentelę) W1 <sub>VUB</sub> , W2 <sub>VUB</sub> , W3 <sub>VUB</sub> , W4 <sub>VUB</sub> , W5 <sub>VUB</sub> , W6 <sub>VUB</sub>
Galimybės (žr. 26 lentelę) O1 <sub>S1LLMAVB/VUB</sub> , O2 <sub>S1LLMAVB/VUB</sub> , O3 <sub>S1LLMAVB/VUB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasinaudoti mokslininkų suinteresuotumu bendrauti su biblioteka ir gauti informaciją, neformaliais kanalais išsiaiškinti jų poreikius komerciniams ištekliams (S6,5–O2).</li> <li>2. Įsijungti į bibliotekų konsorciumų veiklą, padėti didinti jų derybinę galią bei gausinti lėšas (S1,3–O3).</li> <li>3. Bendradarbiauti su tarptautiniais partneriais, plečiant bibliotekų konsorciumus komerciniams ištekliams įsigyti (W5–O1).</li> <li>4. Įsijungti į tarptautinius projektus kuriant humanitarinių tyrimų skaitmenines infrastruktūras (S2,3,4,5–O2,3).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įsijungti į tarptautinius projektus kuriant humanitarinių tyrimų skaitmenines infrastruktūras (W4–O2,3).</li> <li>2. Optimizuoti fondo valdymą ir sutelkti pastangas skyriams, dirbantiems su duomenų bazėmis, stiprinti, prieigai prie leidinių spartinti (W2,5–O1,3).</li> <li>3. Dirbant su konsorciumais ugdyti bibliotekininkų sėkmingų derybų praktikas (W3–O3).</li> <li>4. Suburti mokslininkų ir bibliotekininkų bendruomenę lobizmo veiklai dėl atvirosios prieigos atgaivinimo (W5–O2).</li> <li>5. Bendradarbiauti su tarptautiniais partneriais, plečiant bibliotekų konsorciumus komerciniams ištekliams įsigyti (W5–O1).</li> <li>6. Didinti vartotojų dalyvavimą komplektuojant mokslinius inf. išteklius ir aptarnavimą per virtualias inf. sistemas (W2,6–O1).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 26 lentelę) T1 <sub>S1LLMAVB/VUB</sub> , T2 <sub>S1LLMAVB/VUB</sub> , T3 <sub>S1LLMAVB/VUB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsultuoti mokslininkus mokslinių straipsnių publikavimo ir sutarčių su leidėjais sudarymo klausimais (O5–T1).</li> <li>2. Didinti mokslo įstaigų konkurencingumą paveldo tyrimų srityje bendradarbiaujant su užsienio paveldo institucijomis skaitmeninimo projektuose (S3,4–T1).</li> <li>3. Ieškoti inovatyvių ir pigių aptarnavimo formų, skatinančių dalinimąsi informacijos ištekliais tarp VUB padalinių (S1,2,6–T2).</li> <li>4. Didinti vartotojų kritinę masę aptarnaujant verslo ir mokslo slėnius (S2,6–T3).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personalo kompetencijų ugdymas bendradarbiaujant su kitomis akademinėmis bibliotekomis siekiant mažinti kaštus (W3–T2).</li> <li>2. Stiprinti akademinės bibliotekos funkcijas atsikant privalomojo egzemplioriaus tvarkymo ir saugojimo (W1,2–T2).</li> <li>3. Didinti Lietuvos kultūros paveldo reprezentavimą globalioms auditorijoms skaitmeninėje erdvėje, bendradarbiaujant su komercinėmis įmonėmis (pvz., „Google“, „Amazon“, „Apple“ etc.) (W1,4–T1,2,3).</li> </ol>

**33 lentelė.** VUB strateginių veiklos kryptių alternatyvos scenarijuje *Realistinis* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 31 lentelę) S1 <sub>VUB</sub> , S2 <sub>VUB</sub> , S3 <sub>VUB</sub> , S4 <sub>VUB</sub> , S5 <sub>VUB</sub> , S6 <sub>VUB</sub>	Silpnybės (žr. 31 lentelę) W1 <sub>VUB</sub> , W2 <sub>VUB</sub> , W3 <sub>VUB</sub> , W4 <sub>VUB</sub> , W5 <sub>VUB</sub> , W6 <sub>VUB</sub>
Galimybės (žr. 26 lentelę) O1 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> , O2 <sub>S2LMAVB/VUB</sub> , O3 <sub>S2LMAVB/VUB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nacionalinio mokslinių publikacijų ir duomenų archyvo kūrimas ir integravimas į tarptautines skaitmenines mokslo infrastruktūras (S2,3,6–01,2,3).</li> <li>2. Dalyvauti kuriant naujus mokslininkų ir mokslo institucijų vertinimo kriterijus, pritaikytus visuotinės atviros prieigos sąlygoms (S5–03,1).</li> <li>3. Dalyvauti rengiant ir įgyvendinant automatizuoto mokslinės produkcijos ir duomenų įkėlimo į atviros prieigos archyvą sistemos projektą (S1,2–01).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stiprinti VUB vaidmenį kuriant Nacionalinį mokslinių publikacijų ir duomenų archyvą ir integruojant jį į tarptautines skaitmenines mokslo infrastruktūras (S2,3,6–01,2,3).</li> <li>2. Sukurti VU mokslinių publikacijų talpyklą (W1,5, 6–01,3).</li> <li>3. Bendradarbiauti su užsienio institucijų mokslinių publikacijų talpyklomis ir keistis informacija, tokiu būdu didinant Lietuvos mokslininkų publikacijų matomumą ir juos aprūpinant užsienio mokslinė produkcija (W2–02,3).</li> <li>4. Didinti mokslo įstaigų konkurencingumą paveldo tyrimų srityje, bendradarbiaujant su užsienio paveldo institucijomis skaitmeninimo projektuose (W4–02).</li> <li>5. Personalo kompetencijų ugdymas bendradarbiaujant su kitomis akademinėmis bibliotekomis ir vykdant nuotolinių mokymų projektus (W3–02).</li> </ol>
	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiaujant su VU mokslo padaliniais kurti bendras mokslo monografijų leidybos priemones (S1,3–T1).</li> <li>2. Dalyvauti kuriant naujus mokslininkų ir mokslo institucijų vertinimo kriterijus, pritaikytus visuotinės atvirosios prieigos sąlygoms (S5–T2).</li> <li>3. Bendradarbiaujant plėtoti akademinė bibliotekų atvirosios prieigos mokslinių publikacijų sistemas (S1,2,3–T1,3).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizuoti fondo valdymą, skiriant lėšų technologijoms atnaujinti ir sutelkiant pastangas kokybiškoms atvirosios prieigos paslaugoms teikti (W2,6–T1,2,3).</li> <li>2. Bendradarbiauti su visais atvirosios prieigos teikėjais ir įstaigomis, formuojant bendrus atvirosios prieigos principus ir standartus (W1–T2).</li> <li>3. Bendradarbiauti su kitomis bibliotekomis dalijantis gerąja patirtimi ir žiniomis (W3–T1).</li> </ol>

**34 lentelė.** VUB strateginių veiklos kryptių alternatyvos scenarijuje *Kova už būvį* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 31 lentelę) S1 <sub>VUB</sub> , S2 <sub>VUB</sub> , S3 <sub>VUB</sub> , S4 <sub>VUB</sub> , S5 <sub>VUB</sub> , S6 <sub>VUB</sub>	Silpnybės (žr. 31 lentelę) W1 <sub>VUB</sub> , W2 <sub>VUB</sub> , W3 <sub>VUB</sub> , W4 <sub>VUB</sub> , W5 <sub>VUB</sub> , W6 <sub>VUB</sub>
Galimybės (žr. 26 lentelę) O1 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> , O2 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> , O3 <sub>S3LMAVB/VUB</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įsijungti į nacionalinius projektus kuriant humanitarinių tyrimų skaitmenines infrastruktūras (S3,5–01,3).</li> <li>2. Plėtoti humanitarinius kultūros paveldo tyrimus bibliotekoje (S4,5–02,3).</li> <li>3. Plėtoti kultūros paveldo išteklių valdymo tyrimus (S2,4,5–02,3).</li> <li>4. Tobulinti kultūros paveldo išteklių valdymo infrastruktūrą (S1,2,3–01).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stiprinti paveldo išteklių valdymo ir tyrimų personalo kompetencijas per valstybinius projektus (W3–02).</li> <li>2. Stiprinti ir plėsti Mokslinių tyrimų ir paveldo rinkinių centrą, įteisinti jo išskirtinį statusą (W1,4,6–01).</li> <li>3. Orientuoti komplektavimo politiką ir procesus į humanitarinių ir kitų nepelningų mokslo šakų informacinį aprūpinimą (W2–01,3).</li> <li>4. Įrengti skaityklas darbui su spaudos paveldu (W6–02,3).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 26 lentelę) T1 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> , T2 <sub>S3LMAVB/VUB</sub> , T3 <sub>S3LMAVB/VUB</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didinti bibliotekos pajėgumą efektyviai organizuoti informacinį aprūpinimą, šios veiklos matomumą visai mokslininkų bendruomenei ir mokslo įstaigoms (S1,5–T2).</li> <li>2. Organizuoti žinių muges įvairių mokslo disciplinų atstovams ir verslininkams (S2–T1,3).</li> <li>3. Teikti komercines paslaugas kultūros paveldo pagrindu (S4–T3).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Išbandyti ir pasiūlyti mokslo padaliniams tinkamiausius komercinių informacijos produktų komplektavimo modelius (W2–T2,3).</li> <li>2. Tobulinti bibliotekos elektroninių išteklių ir paslaugų vartotojo sąsajas (W6,2–T2).</li> <li>3. Bendradarbiauti su kitomis bibliotekomis dalijantis gerąja patirtimi ir žiniomis (W3–T1).</li> </ol>

**35 lentelė.** VUB strateginių veiklos kryptių alternatyvos scenarijuje *Utopinis filantropinis* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 31 lentelę) S1 <sub>VUB</sub> , S2 <sub>VUB</sub> , S3 <sub>VUB</sub> , S4 <sub>VUB</sub> , S5 <sub>VUB</sub> , S6 <sub>VUB</sub>	Silpnybės (žr. 31 lentelę) W1 <sub>VUB</sub> , W2 <sub>VUB</sub> , W3 <sub>VUB</sub> , W4 <sub>VUB</sub> , W5 <sub>VUB</sub> , W6 <sub>VUB</sub>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Galimybės (žr. 26 lentelę) O1<sub>S4LMAVB/VUB</sub>, O2<sub>S4LMAVB/VUB</sub>, O3<sub>S4LMAVB/VUB</sub></p>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pastatyti gamtos mokslų ir medicinos mokslinės informacijos ir komunikacijos centrus pritraukiant verslo ir valstybės finansavimą (S2,3-01).</li> <li>Bendradarbiaujant su visomis akademinėmis bibliotekomis organizuoti mokslininkų informacinės kompetencijos ugdymą (S3,5-02,3).</li> <li>Dalyvauti kuriant naujus mokslininkų ir mokslo institucijų vertinimo kriterijus, pritaikytus visuotinės atvirosios prieigos sąlygoms (S5-02).</li> <li>Parengti mokslinės informacijos kokybės vertinimo kriterijus ir juos panaudoti kuriant atvirosios prieigos informacijos portalą mokslininkams (S2,5-02).</li> <li>Didinti mokslininkų leidybinę kompetenciją (S3,5-02,3).</li> <li>Įsijungti į nacionalinius projektus kuriant humanitarinių tyrimų skaitmenines infrastruktūras (S3,4,5-01).</li> <li>Sukurti VUB padalinį, tarpininkaujantį tarp VUB mokslininkų ir verslo slėnių, komercializuojant mokslinių tyrimų rezultatus (S1,2,6-01,2).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Siekti įteisinti išskirtinį Mokslinių tyrimų ir paveldo rinkinių centro nacionalinį statusą (W1,4-01).</li> <li>Įgyvendinti masinio kultūros paveldo kolekcijų skaitmeninimo projektą (W4-01).</li> <li>Parengti ir įgyvendinti plataus masto personalo kompetencijų tobulinimo projektą (W3-01).</li> <li>Mažinti infrastruktūros netolygumus aprūpinant biblioteką reikiama įranga ir patalpomis (W6-01).</li> <li>Sukurti efektyvų metaduomenų kūrimo ir valdymo mechanizmą atvirosios prieigos talpykloms leidžiant visapusiškai apibūdinti dokumentus (W2-01,2).</li> <li>Bendradarbiauti su užsienio institucijų mokslinių publikacijų talpyklomis ir kurti tarptautinę prieigą prie kokybiškų atvirosios prieigos išteklių (W2-02).</li> </ol>
	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Grėsmės (žr. 26 lentelę) T1<sub>S4LMAVB/VUB</sub>, T2<sub>S4LMAVB/VUB</sub>, T3<sub>S4LMAVB/VUB</sub></p>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pasamdyti įvairių sričių mokslininkus ir juos perkvalifikuoti į dalyko bibliotekininkus (S1,2,3-T2).</li> <li>Komunikacijos ir informacijos skyriuje sudaryti komandą, nuolat stebinčią IRT kaitą ir informuojančią darbuotojus (S5-T1,3).</li> <li>Sutelkti personalo pastangas aukšto lygio konsultacinėms paslaugoms teikti (S2,5-T2,3).</li> </ol>

## 7 priedas. Visų tiriamų bibliotekų ateities scenarijai; stiprybės ir silpnybės; galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose



**7 priedo 1 pav.** Visų tiriamų bibliotekų ateities scenarijų matrica

**36 lentelė.** Tiriamų bibliotekų segmento stiprybės ir silpnybės

<b>Stiprybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Regioniniai bibliotekų tinklai, aprėpiantys visą valstybės teritoriją (S1 <sub>Bendras</sub> )	Kiekviena tiriama biblioteka įeina į platesnį bibliotekų tinklą, kuris pasiekia vartotojus įvairiuose Lietuvos miestuose ir gyvenvietėse, tenkina skirtingus vartotojų informacijos poreikius (studijų, mokslo, profesinio tobulėjimo ir pan.).
Kompetentingi darbuotojai (S2 <sub>Bendras</sub> )	Bibliotekų veiklos vertinimo studija parodė, kad visi vartotojai patenkinti bibliotekų darbuotojų kompetencija, nors yra ir netolygumų lyginant skirtingas bibliotekas.
Gebėjimas pritraukti papildomą finansavimą (S3 <sub>Bendras</sub> )	Didžioji tiriamų bibliotekų dalis (išskyrus ŠAVB ir LTB) geba pritraukti papildomą finansavimą iš pajamų už mokamas paslaugas, projektinės veiklos, paramos, kad aprūpintų savo veiklą papildomomis lėšomis.
<b>Silpnybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Nėra kompetencijos tobulinimo sistemos (W1 <sub>Bendras</sub> )	Visose tiriamose bibliotekose neorganizuota tvari, nuosekli ir ilgalaikė vidinė darbuotojų kompetencijos tobulinimo sistema.
Neefektyvus darbo organizavimas (W2 <sub>Bendras</sub> )	Visose tiriamose bibliotekose identifikuotos tam tikros vidinių procesų organizavimo spragos – dideli paslaugų kaštai (LAB, kai kurios LAVB, LTB, LMB, LMAVB), fondo valdymo spragos (VUB), kitų bibliotekų veiklos dubliavimas (LAVB).
Menkai naudojamas tradicinis fondas (W3 <sub>Bendras</sub> )	Veiklos vertinimo atvejų studijos leido nustatyti, kad visų tiriamų bibliotekų fondo apyvartos rodikliai žemi.
Maža virtualių paslaugų panauda (W4 <sub>Bendras</sub> )	Veiklos vertinimo atvejų studijos leido nustatyti, kad visų tiriamų bibliotekų (išskyrus VUB) duomenų bazių ir kitų virtualių paslaugų panauda menka.

**37 lentelė.** Viso tiriamų bibliotekų segmento galimybės ir grėsmės įvairiuose scenarijuose

<b>Scenarijus <i>Bibliotekos įtraukiamos į valstybinių strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos gerėja</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Informacinės visuomenės programų įgyvendinimas per eksperimentines paslaugas (O1 <sub>S1</sub> )	Valstybės parama leidžia bibliotekoms diegti naujas informacijos paslaugas sudėtingėjantiems vartotojų informacijos poreikiams patenkinti, atsižvelgti į didėjančius vartotojų lūkesčius bibliotekų paslaugoms.
Finansinis stabilumas (O2 <sub>S1</sub> )	Bibliotekų įtraukimas į valstybinių strategijų įgyvendinimą garantuoja pastovų finansavimą įgyvendinant įvairius strateginius prioritetus.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Didėjantys profesinės kompetencijos reikalavimai (T1 <sub>S1</sub> )	Informacijos visuotinis prieinamumas, paprastai naudojami informacijos produktai ir paslaugos, augantis vartotojų informacinis raštingumas kelia aukštus reikalavimus bibliotekų paslaugoms ir jas kuriančių ir teikiančių bibliotekininkų kompetencijoms.



Mažėjantis poreikis bibliotekų paslaugoms (T2 <sub>S1</sub> )	Pagerėjusios informacijos prieigos ir naudojimo sąlygos leidžia vartotojams savarankiškai ieškoti ir gauti informaciją įvairiais kanalais.
<b>Scenarijus <i>Bibliotekos įtraukiamos į valstybinių strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos blogėja</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Valstybė formuluoja prioritetines kryptis bibliotekų paslaugoms teikti (O1 <sub>S2</sub> )	Prastėjant informacijos prieigos sąlygoms valstybė nustato pagrindines šios srities problemas ir paveda bibliotekoms sukurti problemų sprendimus.
Visuomenėje didėja poreikis bibliotekų paslaugoms (O2 <sub>S2</sub> )	Blogėjant informacijos prieigos sąlygoms didėja tarpininko, kuris padėtų rasti, gauti, kompetentingai pasinaudoti informacija poreikis.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Didėjantys profesinės kompetencijos reikalavimai (T1 <sub>S2</sub> )	Augant bibliotekų paslaugų ir konsultacijų poreikiui, prastėjančiomis informacijos prieinamumo ir naudojimo sąlygomis patiems bibliotekininkams reikia išugdyti tinkamą kompetenciją teikti informacijos paslaugas.
Didėjantys paslaugų teikimo sąnaudos (T2 <sub>S2</sub> )	Sudėtingomis informacijos prieigos sąlygomis didėja bibliotekų paslaugų organizavimo ir teikimo kaštai.
<b>Scenarijus <i>Bibliotekos neįtraukiamos į valstybinių strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos gerėja</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Istoriškai nusistovėjusios kultūros paveldo saugojimo funkcijos (O1 <sub>S3</sub> )	Kiekviena valstybinės reikšmės ir apskričių viešoji biblioteka įpareigota skleisti ir saugoti valstybei ar atskiriems Lietuvos regionams reikšmingas kultūros paveldo kolekcijas.
Viešoji bendruomenės telkimo erdvė (O2 <sub>S3</sub> )	Kiekviena biblioteka aptarnauja bendruomenę, kurią vienija profesijos, bendros veiklos, vertybių ir kt. saitai. Todėl bibliotekos gali paskatinti bendruomenės integraciją, bendradarbiavimą, ypač pasiūlydamos bibliotekos erdves viešiesiems susitikimams, bendradarbiavimui ir pan.
<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Valstybinio finansavimo mažinimas (T1 <sub>S3</sub> )	Valstybei nepripažįstant bibliotekų potencialo įgyvendinant nacionalines strategijas, mažinamas finansavimas visoms bibliotekoms.
Mažėjantis poreikis bibliotekų paslaugoms mažėja (T1 <sub>S3</sub> )	Gerėjant informacijos prieigos sąlygomis vartotojai gali savarankiškai ieškoti, gauti ir naudotis informacija. Be to, bibliotekų nauda informacijos vartosenos procesuose nematoma.
<b>Scenarijus <i>Bibliotekos neįtraukiamos į valstybinių strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos blogėja</i></b>	
<b>Galimybė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Augantis poreikis informacijos paslaugoms (O1 <sub>S4</sub> )	Blogėjant informacijos prieigos sąlygoms vartotojams reikalingi tarpininkai, kurie padėtų rasti, gauti ir naudotis informacija.
Istoriškai nusistovėjusios kultūros paveldo saugojimo funkcijos (O2 <sub>S4</sub> )	Kiekviena valstybinės reikšmės ir apskričių viešoji biblioteka įpareigota skleisti ir saugoti valstybei ar atskiriems Lietuvos regionams reikšmingas kultūros paveldo kolekcijas.

<b>Grėsmė</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Valstybinės paramos nunykimai (T1 <sub>S4</sub> )	Valstybė nesuvokia bibliotekų potencialo įgyvendinant informacinės visuomenės strategijas. Didėja poreikis spręsti informacijos naudojimo problemas nacionaliniu mastu. Todėl visos lėšos nukreipiamos ne bibliotekų, o kitų informacijos paslaugų teikimo struktūroms kurti ir išlaikyti.
Didėjantys profesinės kompetencijos reikalavimai (T2 <sub>S4</sub> )	Valstybė nepripažįsta ir nemato bibliotekų potencialo, todėl kyla būtinybė įrodyti bibliotekų naudą valstybei. Tai reikalauja mažomis sąnaudomis kurti paklausias paslaugas. Tokios pastangos reikalauja didžiulės bibliotekų darbuotojų profesinės kompetencijos.

**38 lentelė.** Tiriamų bibliotekų strateginių veiklos kryptių alternatyvos scenarijuje *Bibliotekos įtraukiamos į valstybės strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos gerėja* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 36 lentelę) S1 <sub>Bendras</sub> , S2 <sub>Bendras</sub> , S3 <sub>Bendras</sub>	Silpnybės (žr. 36 lentelę) W1 <sub>Bendras</sub> , W2 <sub>Bendras</sub> , W3 <sub>Bendras</sub> , W4 <sub>Bendras</sub>
Galimybės (žr. 37 lentelę) O1 <sub>S1</sub> , O2 <sub>S1</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informacinės visuomenės programų įgyvendinimas visoje valstybės teritorijoje per bibliotekų tinklus (S1,2–O1).</li> <li>2. Eksperimentinių paslaugų plėtra numatant besiformuojančių informacinės visuomenės poreikių tenkinimą (S2,3–O2).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ištirti tikslinės vartotojų auditorijos poreikį informacijos ištekliams ir paslaugoms (W3,4–O1, 2).</li> <li>2. Plataus kompetencijos tobulinimo programos (W1–O2).</li> <li>3. Vidinių darbo procesų analizė ir bibliotekos valdymo pertvarkymas (W2–O2).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 37 lentelę) T1 <sub>S1</sub> , T2 <sub>S1</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetencijų valdymo sistemos diegimas bibliotekose (S2,3–T1).</li> <li>2. Ištirti potencialias bibliotekų paslaugų teikimo galimybes (S2–T2).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Priartinti paslaugas ir išteklius prie potencialių vartotojų (W3,4–T2).</li> <li>2. Vidinių darbo procesų analizė ir bibliotekos valdymo pertvarkymas, pastangas sutelkiant darbuotojų kompetencijai tobulinti (W2–O2).</li> <li>3. Bendradarbiauti su kitomis bibliotekomis ieškant būdų kelti darbuotojų kompetenciją (W1–T1).</li> </ol>

**39 lentelė.** Tiriamų bibliotekų strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Bibliotekos įtraukiamos į valstybės strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos blogėja* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 36 lentelę) S1 <sub>Bendras</sub> , S2 <sub>Bendras</sub> , S3 <sub>Bendras</sub>	Silpnybės (žr. 36 lentelę) W1 <sub>Bendras</sub> , W2 <sub>Bendras</sub> , W3 <sub>Bendras</sub> , W4 <sub>Bendras</sub>
Galimybės (žr. 37 lentelę) O1 <sub>Sz</sub> , O2 <sub>Sz</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valstybės užsakymo realizavimas per bibliotekų tinklą (S1,2, 3–O1, 2).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siūlyti Vyriausybei įtraukti bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimo programas į nacionalines strategijas (W1–O1)</li> <li>2. Priartinti paslaugas ir išteklius prie potencialių vartotojų (W3,4–O2)</li> <li>3. Vidinių darbo procesų analizė ir bibliotekos valdymo pertvarkymas sutelkiant pastangas visuomenei reikalingoms bibliotekų paslaugoms kurti (W2–O2).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 37 lentelę) T1 <sub>Sz</sub> , T2 <sub>Sz</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiauti su kitomis bibliotekomis siekiant mažinti paslaugų teikimo sąnaudas (S1–T2).</li> <li>2. Kompetencijų valdymo sistemos diegimas bibliotekose (S2, 3–T1).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiauti su kitomis bibliotekomis ieškant būdų kelti darbuotojų kompetenciją (W1–T1).</li> <li>2. Išanalizuoti vidinius darbo procesus ir pertvarkyti bibliotekos valdymą (W2,3,4–T2).</li> </ol>

**40 lentelė.** Tiriamų bibliotekų strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Bibliotekos neįtraukiamos į valstybės strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos gerėja* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 36 lentelę) S1 <sub>Bendras</sub> , S2 <sub>Bendras</sub> , S3 <sub>Bendras</sub>	Silpnybės (žr. 36 lentelę) W1 <sub>Bendras</sub> , W2 <sub>Bendras</sub> , W3 <sub>Bendras</sub> , W4 <sub>Bendras</sub>
Galimybės (žr. 37 lentelę) O1 <sub>S3</sub> , O2 <sub>S3</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didinti kultūros paveldo saugojimo funkcijos reikšmę ir matomumą (S1,2–O1).</li> <li>2. Įgyvendinti bendruomenės socialinio ir kultūrinio integravimo programas per bibliotekų tinklą (S1,3–O2).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plėsti kultūros paveldo saugojimo veiklą nepaklausių paslaugų sąskaita (W3,4–O1).</li> <li>2. Vidinių darbo procesų analizė ir bibliotekos valdymo pertvarkymas sutelkiant dėmesį į bendruomenės integravimo programas (W2–O2).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 37 lentelę) T1 <sub>S3</sub> , T2 <sub>S3</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiaujant su visomis bibliotekomis nuodugniai iširti potencialius bibliotekų paslaugų poreikius (S1,2–T1, 2).</li> <li>2. Ieškoti projektinio finansavimo nustatytiems poreikiams tenkinti (S2, 3–T1, 2).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ieškoti vidinių rezervų visuomenei reikalingoms paslaugoms stiprinti (W1,2, 3, 4–T1, 2).</li> </ol>

**41 lentelė.** Tiriamų bibliotekų strateginių veiklos krypčių alternatyvos scenarijuje *Bibliotekos neįtraukiamos į valstybės strategijų įgyvendinimą / Informacijos prieigos sąlygos blogėja* (TOWS matrica)

	Stiprybės (žr. 36 lentelę) S1 <sub>Bendras</sub> , S2 <sub>Bendras</sub> , S3 <sub>Bendras</sub>	Silpnybės (žr. 36 lentelę) W1 <sub>Bendras</sub> , W2 <sub>Bendras</sub> , W3 <sub>Bendras</sub> , W4 <sub>Bendras</sub>
Galimybės (žr. 37 lentelę) O1 <sub>S4</sub> , O2 <sub>S4</sub>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiaujant su visomis bibliotekomis nuodugniai ištirti potencialius bibliotekų paslaugų poreikius (S1,2–O1).</li> <li>2. Ieškoti projekcinio finansavimo nustatytiems poreikiams tenkinti (S2, 3–O1).</li> <li>3. Didinti kultūros paveldo saugojimo funkcijos reikšmę ir matomumą (S1,2–O2).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plėsti kultūros paveldo saugojimo veiklą nepaklausių paslaugų sąskaita (W3,4–O2).</li> <li>2. Vidinių darbo procesų analizė ir bibliotekos valdymo pertvarkymas sutelkiant dėmesį į paklausių informacijos paslaugų kūrimą (W2–O1).</li> <li>3. Bendradarbiauti su kitomis bibliotekomis ieškant būdų kelti darbuotojų kompetenciją (W1–O1).</li> </ol>
Grėsmės (žr. 37 lentelę) T1 <sub>S4</sub> , T2 <sub>S4</sub>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vienyti visų bibliotekų tinklų pastangas ir didinti bibliotekų bei jų paslaugų matomumą (S1, 2–T1).</li> <li>2. Bendradarbiauti su kitomis bibliotekomis organizuojant informacijos paslaugų teikimą (S1–T1).</li> <li>3. Naudoti bibliotekų tinklo išteklius profesinei kompetencijai tobulinti (S1–T2).</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vidinių darbo procesų analizė ir bibliotekos valdymo pertvarka mažinant paslaugų teikimo sąnaudas (W2–T1).</li> <li>2. Atsisakyti nepaklausių paslaugų teikimo ir ieškoti naujų veiklos nišų (W3,4–T1).</li> <li>3. Ieškoti vidinių rezervų kompetencijoms tobulinti (W1–T2).</li> </ol>

## 8 priedas. Tiriamų bibliotekų veiklos duomenys

42 lentelė. LAVB veiklos duomenys

	KAVB	KLAVB	PAVB	ŠAVB	VAVB
<b>Rodikliai / statistiniai duomenys (2008-2012 m., medianos, jei nenurodyta kitaip)</b>					
Aptarnaujamos tikslinės vartotojų grupės dalis, proc.	2,88	5,58	4,42	3,13	2,83
Apsilankymų bibliotekoje skaičius vienam aktyviam vartotojui	10,12	14,4	11,77	8,45	7,65
Fondo apyvarta	0,46	0,57	1,12	0,81	1,19
Paveldo fondas, pav., l. saugojimo vnt., fiz. vnt. (unikalūs)	N/D	51676	36161	N/D	N/D
Paveldas el. kataloge, 2012 m., proc.	N/D	18,28	79,62	N/D	N/D
Suskaitmenintas paveldas, 2012 m., proc.	N/D	25,98	55,73	N/D	N/D
Gautų TBA užklausų skaičius per metus	1091	55	684	165	577
Mokymų valandos 1000 aktyvių vartotojų	19,87	172,88	54,92	43,95	12,65
Apsilankymo bibliotekoje kaštai, Lt	25,07	8,24	15,71	17,08	14,9
Apsilankymų mokymo renginiuose skaičius vienam aptarnaujamų bibliotekų darbuotojui	0,33	N/D	0,51	0,71	0,09
Kultūros paveldo fondo apyvarta	0,1	0,02	0,07	N/D	N/D
Darbuotojų kaita, proc.	4	4	3	7	8
Apmokytų bibliotekos darbuotojų dalis	51	47	73	56	74
Papildomas finansavimas LAVB biudžete, proc.	3,37	5,97	3,83	2,13	8,22
Projektinės lėšos LAVB biudžete, proc.	1,38	0,79	2,69	0,30	6,13
<b>Vartotojų apklausa (respondentai, proc.)</b>					
<b>N<sub>KAVB</sub>=369; N<sub>KLAVB</sub>=218; N<sub>PAVB</sub>=199; N<sub>ŠAVB</sub>=181; N<sub>VAVB</sub>=206</b>					
Aukštąjį išsilavinimą įgiję respondentai	74,9	54,5	58,2	59,6	68,7
Dirbantys respondentai	61,2	59,2	60,3	55,2	65
Dirbantys specialistai	58,4	39,5	51,3	43,9	55,7
Ieškojo laisvalaikio literatūros	63,7	53	65,8	51,4	74,3
Ieškojo literatūros studijoms	64	42,2	32,2	46,4	49,5
Ieškojo darbui reikalingos literatūros	30,9	37,6	34,2	31,5	28,6
Konsultavosi su LAVB darbuotojais el. priemonėmis per pastaruosius 12 mėn.	20,6	43,1	33,7	34,3	18,9
Naudojosi duomenų bazėmis per pastaruosius 12 mėn.	43,6	51,4	42,2	50,8	30,6

	KAVB	KLAVB	PAVB	ŠAVB	VAVB
Naudojosi el. katalogu per pastaruosius 12 mėn.	82,9	72	72,4	65,2	42,8
Patenkintas(-a) LAVB personalo kompetencija	92,2	92,2	95,5	94,4	89,8
<b>Aptarnaujamų bibliotekų apklausa (respondentai, proc.)</b> <b>N<sub>KAVB</sub>=304; N<sub>KLAVB</sub>=134; N<sub>PAVB</sub>=240; N<sub>ŠAVB</sub>=144; N<sub>VAVB</sub>=243</b>					
Dalyvavo LAVB mokymuose per pastaruosius 12 mėn.	57,2	59	60,4	74,3	70,4
Dalyvavo LAVB projektuose per pastaruosius 12 mėn.	35,2	46,3	29,6	41,7	37
Naudojosi LAVB metodinėmis konsultacijomis per pastaruosius 12 mėn.	29,9	46,3	48,8	55,6	59,7
Patenkintas(-a) mokymų tematika	57,9	53,7	60,9	72,3	79,4
Patenkintas(-a) mokymų formomis	58,9	57,4	54,2	68,8	75,3
Patenkintas(-a) mokymų vieta	55,9	56,7	54,6	69,9	75,7
Patenkintas(-a) mokymų vietoje esančia įranga	54,9	53	55,9	69,4	75,4
Patenkintas(-a) LAVB personalo kompetencija	59,5	61,8	57,1	68,8	77,4

**43 lentelė.** LAB veiklos duomenys

<b>Rodikliai, statistiniai duomenys (2008-2012 m., medianos, jei nenurodyta kitaip)</b>	<b>Reikšmė</b>
Aptarnaujamos tikslinės vartotojų grupės dalis, proc.	43,62
Fondo apyvarta	0,55
Apsilankymų bibliotekoje skaičius aktyviam vartotojui	9,61
Kultūros renginių skaičius 1000 tikslinės grupės narių	119
Apsilankymų kultūros renginiuose skaičius 1000 tikslinės grupės narių	994
Mokymų valandos tikslinės vartotojų grupės nariui	19,15
Valstybinis finansavimas komplektavimui 2008-2012, Lt	196400-0
Aptarnavimo kaštai aktyviam vartotojui, Lt	883,33
Dokumentų prieinamais formatais leidyba, pav. per metus	330
Vidutinė dokumentų prieinamais formatais gamybos trukmė, dienomis	98
LAB darbuotojų kaita, proc.	12
Apmokytų LAB darbuotojų dalis, proc.	12
Papildomo finansavimo dalis LAB biudžete, proc.	19,6
Projektinių lėšų dalis LAB biudžete, proc.	16,65
<b>Vartotojų apklausa (respondentai, proc.) N<sub>LAB</sub>=115</b>	
Ieško laisvalaikio literatūros	96,5
Lankosi bibliotekos renginiuose	60
Naudojasi tik LAB paslaugomis	87,7
Patenkintas(-a) LAB darbuotojų kompetencija	97,4
Patenkintas(-a) LAB darbuotojų draugiškumu ir noru padėti	97,3



**44 lentelė. LTB ir LMB veiklos duomenys**

	<b>LTB</b>	<b>LMB</b>
<b>Rodikliai, statistiniai duomenys (2008-2012 m., medianos, jei nenurodyta kitaip)</b>		
Fondo dydis, 2012 m., fiz. vnt.	48647186	685151
Patentų dalis fonde, proc.	96,4	-
Fondo apyvarta	0,24	0,12
Gautų ir išsiųstų TBA užklausų santykis	25,56	0,25
Aptarnaujamos tikslinės vartotojų grupės dalis, proc.	N/D	6,4
Apsilankymai aktyviam vartotojui	5,6	3,7
Mokymų valandos aktyviam vartotojui	17,5	101,83
Turinio vienetų atsisiuntimai aktyviam vartotojui	0,1	3,1
El. katalogo papildymas bibliografiniais įrašais kasmet, proc.	1,1	1,1
Aptarnavimo kaštai vienam vartotojui, Lt	463,73	237,82
Automatizacijos išlaidos vienam vartotojui, Lt	1,15	0,56
Darbo užmokesčio išlaidos vienam vartotojui, Lt	272,92	153,64
Komplektavimo išlaidos vienam vartotojui, Lt	35,66	5,76
Darbuotojų kaita, proc.	6,4	7,7
Apmokytų darbuotojų dalis, proc.	16	30,8
Papildomas finansavimas biudžete, proc.		
2008 m.	2,3	0,44
2012 m.	1,3	22,39
Projektinis finansavimas biudžete, proc.		
2008 m.	0	0
2012 m.	0	21,75
<b>Vartotojų apklausa (respondentai, proc.) N<sub>LTB</sub>=384; N<sub>LMB</sub>=312</b>		
Patenkintas(-a) darbuotojų kompetencija	92,2	85,9
Patenkintas(-a) darbuotojų draugiškumu ir pasirengimu padėti	92,7	83,9
<b>Aptarnaujamų bibliotekų apklausa (respondentai, proc). N<sub>LTB</sub>= 20; N<sub>LMB</sub>=11</b>		
Dalyvavo mokymuose	35	54,5
Dalyvavo projektuose	10	9,1
Naudojosi metodinėmis publikacijomis	35	81,8
Konsultavosi rūpimais bibliotekos veiklos klausimais	35	72,7
Patenkintas(-a) darbuotojų kompetencija	30	72,7

**45 lentelė. LMAVB ir VUB veiklos duomenys**

	<b>LMAVB</b>	<b>VUB</b>
<b>Rodikliai / statistiniai duomenys (2008-2012 m., jei nenurodyta kitaip)</b>		
Fondo apyvarta	0,1	0,12
Naujų dokumentų apyvarta	0,3	0,93
Apsilankymų skaičius aktyviam vartotojui	8,1	18,6
Atsisiųstų turinio vienetų skaičius aktyviam (VUB – registruotam) vartotojui	4,1	21,1
Išlaidos vieno vartotojo aprūpinimui informacija, Lt	-	81,1
Vartotojo aptarnavimo kaštai, Lt	540,96	-
Retų spaudinių ir rankraščių fondas, fiz. vnt.	721196	464335
Retų spaudinių ir rankraščių fondo apyvarta	0,12	0,06
Kultūros paveldo išteklių el. kataloge, 2012 m., proc.	13,2	8,8
Suskaitmeninti kultūros paveldo išteklių, 2012 m., proc.	2,31	2,23
Mokslinės publikacijos vienam paveldo priežiūros personalo nariui	0,5	0,54
Darbuotojų kaita, proc.	4,13	3,6
Apmokytų darbuotojų dalis, proc.	48,7	23
Papildomas finansavimas biudžete, proc.	10,2	14,48
Projektinis finansavimas biudžete, proc.	6,55	10,62
<b>Vartotojų apklausa (respondentai, proc.) N<sub>LMAVB</sub>=347; N<sub>VUB</sub>=215</b>		
Naudojosi duomenų bazėmis per pastaruosius 12 mėn.	17,9	60,5
Naudojosi bibliotekos el. katalogu per pastaruosius 12 mėn.	59,9	85
Konsultavosi su bibliotekos darbuotojais el. priemonėmis per pastaruosius 12 mėn.	13,8	70,3
Patenkintas(-a) darbuotojų kompetencija	80,4	93,5
Patenkintas(-a) bibliotekos patalpomis	45,2*	87,4*
Nepatenkintas(-a) bibliotekos patalpomis	33,1*	9,3*
Patenkintas(-a) bibliotekoje esančia įranga	32,6*	79*
Nepatenkintas(-a) bibliotekoje esančia įranga	29,4*	8,4*

\*PASTABA. atskirai skaičiuojami atsakymo nepateikę ir paslaugomis nesinaudojantys vartotojai, todėl patenkintų ir nepatenkintų vartotojų suma nesudaro 100 proc.