



**PROJEKTAS „LIETUVOS VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS
KĖLIMO SISTEMOS MODELIO SUKŪRIMAS“**

**LIETUVOS VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO
SISTEMOS MODELIS**

Projekto santrauka

Parengė:

Prof. dr. Renaldas Gudauskas

Doc. dr. Rimantas Lukoševičius

Vainora Knopkuvienė

VILNIUS, 2017

BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO MODELIO ANOTACIJA

Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo modelis yra paremtas Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, Valstybine švietimo 2013–2022 metų strategija, Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“, Bibliotekų plėtros strateginėmis kryptimis 2016-2022, Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa (prioritetas – švietimo, kultūros ir mokslo paslaugų kokybės bei efektyvumo didinimas, kryptis „Kultūros, švietimo ir mokslo institucijų tinklo, valdymo, karjeros ir finansavimo sistemų pertvarka“. Įvardytinos šios modelio stiprybės:

- ✓ profesinio tobulėjimo lankstumas, operatyvus reagavimas į aplinkos pokyčius;
- ✓ apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojų įgalinimas tobulinti kolegų kvalifikaciją;
- ✓ bendradarbiavimas su aukštosiomis mokyklomis sudarant galimybes aukštesnei kokybei pasiekti;
- ✓ viešųjų bibliotekų darbuotojų nuoseklus, sistemingas ir įvertintas kvalifikacijos tobulinimas;
- ✓ viešųjų bibliotekų įgalinimas strateginio valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo srityse;
- ✓ proceso orientacija į rezultatus, jų stebėjimas ir lyginimas;
- ✓ vertikalios ir horizontalios karjeros galimybės;
- ✓ kokybės vadybos užtikrinimas.

Įgyvendinant šį modelį akcentuotinas uždavinių diferencijavimas įvairiais lygmenimis. Nacionaliniu lygmeniu Lietuvos Respublikos kultūros ministerija tvirtina bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo ir atestavimo tvarką, teikia pasiūlymus bibliotekininkų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo klausimais. Tarpinstituciniu lygmeniu svarbus Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos vaidmuo užtikrinant kvalifikacijos tobulinimo organizavimą, koordinavimą ir valdymą, kokybės kontrolę. Instituciniu lygmeniu bibliotekos užtikrina strateginį valdymą, žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, susietą su profesiniu tobulėjimu ir karjeros galimybėmis. Individualiuoju lygmeniu kiekvienas bibliotekos darbuotojas išsikelia aiškius ir apibrėžtus tikslus, juos įgyvendina, savo rezultatais prisideda prie institucijos veiklų įgyvendinimo kokybės. Visi išvardyti dalyviai taip pat prisiima atsakomybę už kvalifikacijos tobulinimo kokybę tam tikru lygmeniu. Šis modelis įgalina visus bibliotekų darbuotojus aktyviai siekti profesinio tobulėjimo ir prisidėti prie asmeninių tikslų ir institucijos veiklos dermės.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Besimokanti organizacija¹ – tai organizacija, kurios žmonės nuolat plečia savo gebėjimus siekti rezultatų. Tokioje organizacijoje skatinami nauji ir atviri mąstymo modeliai, atsižvelgiama į kolektyvinius troškimus, sukurta mokymosi aplinka.

Biblioteka – įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, veikiantis informacijos sklaidos, kultūros, mokslo ir švietimo srityse ir vykdamas bibliotekų veiklą, arba juridinio asmens, turinčio teisę vykdyti bibliotekų veiklą, struktūrinis padalinys, t. y. nacionalinė biblioteka, akademinės bibliotekos, apskričių ir savivaldybių viešosios bibliotekos, jų filialai.

Bibliotekos darbuotojas – asmuo, dirbantis bibliotekoje.

Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos² – gebėjimų visuma, leidžianti informacijos ir komunikacijos profesionalams valdyti socialinę ir ekonominę informacijos technologijų įtaką, kuri transformuoja organizacijas ir iš esmės pertvarko visuomenę.

Kompetencija³ – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma.

Kompetencijos strategija (angl. *Competency strategy*) pritaiko bendrąją strategiją tobulinti kompetencijas. Kompetencijos strategija nurodo tas tobulintinas kompetencijas, kurios gyvybiškai svarbios siekiant organizacijos tikslų. Ji taip pat nurodo praktinius kompetencijų tobulinimo metodus (pvz., konsultavimą, mokymąsi iš kolegų, kvalifikacijos tobulinimą).

Kvalifikacija⁴ – Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma.

Kvalifikacijos tobulinimas – neformalusis švietimas ir savišvieta, kuriais siekiama įgyti, plėtoti profesinei veiklai reikalingas kompetencijas.

Kvalifikacijos tobulinimo įstaiga (institucija) – švietimo įstaiga ar kitas švietimo teikėjas, turintis teisę vykdyti specialistų kvalifikacijos tobulinimą.

¹ Jashapara A. Knowledge management. An integrated approach. Harlow: Pearson Education Limited, 2004, p. 324. ISBN 0273 68298 9

² Gudauskas R. Pratarinė. Informacijos mokslai. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2001, Nr. 16, p. 7. ISSN 1392-0561

³ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Prieiga internete
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/xbPKUCNrMi> [žiūrėta 2016-05-11]

⁴ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Prieiga internete
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/xbPKUCNrMi> [žiūrėta 2016-05-11]

Kvalifikacijos tobulinimo programa – žinių ir gebėjimų plėtojimo planas ir jo įgyvendinimo projektas, apibrėžtas mokymosi ar lavinimosi tikslais, šių tikslų sąlygotu turiniu, įgyvendinimo eiliškumu, mokymosi metodais ir priemonėmis, baigusiam neišduodant dokumento, patvirtinančio išsilavinimo arba kvalifikacijos įgijimą.

Organizacijos subalansuotų efektyvumo rodiklių mokymosi ir augimo sistema⁵ (angl. *Balanced Scorecard*) – mokymosi ir augimo perspektyva yra bet kokios strategijos pagrindas. Ji koncentruojama į neapčiuopiamą organizacijos turtą, dažniausiai į vidinius įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus vertės kūrimo procesams užtikrinti ir palaikyti. Ši perspektyva susijusi su organizacijos darbo vietomis (žmogiškuoju kapitalu), sistemomis (informaciniu kapitalu) ir organizacijos kultūra (organizaciniu kapitalu).

Skaitmeninė kompetencija⁶ (angl. *digital competence*) gali būti apibrėžiama kaip IRT grįsta gebėjimų ir įgūdžių visuma. Tai patikimas, esminis ir kūrybiškas IRT naudojimas sprendžiant uždavinius, susijusius su darbu, mokymusi, poilsiu ir dalyvavimu visuomenėje. Skaitmeninė kompetencija yra esminė, transversali kompetencija, padedanti įgyti kitų esminių kompetencijų (pvz., kalbos, matematika, mokymasis mokyti ir kt.

Tęstinis veiklų tobulėjimas ir mokymosi/kompetencijų kūrimas⁷ (angl. *Continuous improvement and Learning/Competence Building*) – organizaciją apimantis procesas, kuriantis tvarią, ilgalaikę, koncentruotą ir augančią inovacinę vertę.

Žinių vadyba⁸ – sisteminis išteklių – žinių – valdymas, orientuotas į nuolatinį įmonės konkurencingumo didinimą. Žinių vadyboje siekiama integruoti psichologinius, organizacinius ir technologinius vadybos aspektus.

Žmogiškųjų išteklių vadyba⁹ – darbuotojų žinių ir galimybių naudojimas, valdymas ir tobulinimas, kad organizacija sklandžiai vykdytų savo politiką, planuotų veiklą ir valdytų procesus.

⁵ Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harward business school press, 2001, p. 400. ISBN 1-57851-250- 6

⁶ A conceptual framework and descriptors of digital competence, DIGCOMP: EC Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, 2010. Prieiga internete: www.jrc.ec.europa.eu [žiūrėta 2017-06-30]

⁷ Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harward business school press, 2001, p. 400. ISBN 1-57851-250- 6

⁸ Sakalas A. Žinių vadyba: Besimokančios įmonės kūrimas. Kaunas: Technologija, 2012, p. 351. ISBN 978-609-02-0286-9

⁹ Boxall P., Purcell J., Wright P. The Oxford handbook of Human Resources Management. Oxford: Oxford University Press, 2010, p. 658. ISBN 978-0-19-954702-9

IVADAS

2011 m. likvidavus Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centrą nebuvo sukurta bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema, kvalifikacijos tobulinimas daugiausia vyko įgyvendinant įvairius projektus, o tai neužtikrino kompleksiško ir nuoseklaus kompetencijų ugdymo. Prie sistemingo kvalifikacijos tobulinimo neužtikrinimo prisidėjo aukštąjį ir aukštesnįjį bibliotekininkystės, informacijos ir komunikacijos studijų krypties turinčių darbuotojų trūkumas, sistemingas jų dalies mažėjimas sektoriaus darbuotojų struktūroje, mokymo įstaigų, rengiančių bibliotekininkystės srities specialistus panaikinimas, žemas bibliotekininko profesijos statusas, studijas baigusių absolventų nenoras dirbti periferijoje. Todėl aktualu sukurti Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo modelį ir užtikrinti sistemingą ne tik bibliotekininkų, bet ir visų bibliotekų darbuotojų (įskaitant informacinių technologijų specialistus, vadybininkus, teisininkus, buhalterius ir kt.) efektyvų kvalifikacijos kėlimą, susietą su karjeros galimybėmis, motyvacinėmis ir darbo apmokėjimo sistemomis. 2018 m. planuojama paskelbti Tarptautinės bibliotekų asociacijų ir institucijų federacijos (toliau – IFLA) globalinę viziją¹⁰, kurioje aptariamos bendros bibliotekų veiklos kryptys ir tikslai, siekiant glaudžios sąsajos su globalizacijos iššūkiais. Jie įvertinti rengiant šį kvalifikacijos tobulinimo modelį.

Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo (toliau – kvalifikacijos tobulinimas) sistemos modelio projektas yra parengtas vadovaujantis 2016-07-04 projekto vykdymo dalinio finansavimo sutartimi Nr. S/TA-11(6.31)-2016/TR-200, sudaryta tarp Lietuvos kultūros tarybos ir Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos. Rengiant modelį buvo pasitelkti partneriai Kauno technologijos universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas, Mykolo Romerio universitetas.

Šios ataskaitos **tikslas** – išanalizavus Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo prielaidas ir poreikius, įvertinus atliktų tyrimų rezultatus, pristatyti Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo modelį, atliepiantį mokymosi visą gyvenimą nuostatas, su siūlymais dėl galiojančių teisės aktų, reglamentuojančių kvalifikacijos tobulinimo procesą, keitimo ar naujų teisės aktų rengimo. Taikant šį modelį į kvalifikacijos tobulinimo procesą gali būti įtrauktos mokslinės bei mokyklų bibliotekos.

¹⁰ IFLA Global Vision. Prieiga internete <https://www.ifla.org/node/11905> [žiūrėta 2017-10-27]

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

Problemos aktualumas. Viena iš svarbių atliktuose tyrimuose pastebėtų tendencijų buvo sisteminį formalųjį išsimokslinimą (aukštąjį ir aukštesnįjį bibliotekininkystės, informacijos ir komunikacijos studijų krypties) turinčių darbuotojų trūkumas ir sistemingas jų dalies mažėjimas sektoriaus darbuotojų struktūroje. Pagrindinėmis šio reiškinio priežastimis galime įvardyti mokymo įstaigų, rengiančių vidurinės grandies bibliotekininkystės srities specialistus panaikinimą (1995 metai), žemą bibliotekininko profesijos statusą, išreiškiamą mažiausiu darbo užmokesčiu lyginant su kitomis „žmogus-žmogus“ grupei priskiriamomis profesijomis, aukštųjų mokyklų negebėjimą parengti reikiamo specialistų kiekio bibliotekoms, šias studijas baigusių absolventų nenorą dirbti periferijoje. **Dar aktualesnė ši problema tapo po 2013 metų panaikinus universitetinėse aukštosiose mokyklose aukštos kvalifikacijos specialistus rengiančias bibliotekininkystės ir informacijos krypties studijų programas.**

Profesinio mokymo sistema iš esmės yra pašaukta atlikti dvigubą vaidmenį: aprūpinti profesiją reikalingomis žiniomis (instrumentinis vaidmuo) ir ugdyti profesinį interesą ir savirealizacijos siekį pasirinktoje profesinėje srityje (esminis vaidmuo). **Situacija, kai sprendimo galios yra atiduodamos bibliotekininkystės srityje specialaus sistemingo išsimokslinimo, visapusiško, pranokstančio dalinius aiškinimus ar trumpalaikes strategijas išmanymo stokojančioms profesinėms grupėms, gali tapti pagrindine sektoriaus nuosmukio priežastimi ir viso sektoriaus profesionalumo kokybės problema.** Todėl ir bibliotekų dėmesio centre turėtų tapti nenutrūkstamo mokymo sistema, ypač bazinio profesinio pasirengimo srityje, o jos pagrindinis uždavinys – formuoti nenutrūkstamą profesionalumo technologiją. Tokiems sprendimams labai svarbu nustatyti profesinės bendruomenės (ar atskiros jos dalies) profesinius pajėgumus. Tai padeda suprasti sistemą, sektoriaus poreikius, kai jam tenka pasirinkti ateities vystymo kelius ir siekiant išvengti rizikos ir (ar) neapibrėžtumo. Adekvatus žmogiškųjų išteklių įvertinimas suteikia galimybę tiksliau nustatyti ir įgyvendinti socialines technologijas, kuriomis remiantis sektorius bus vystomas, nes būtent darbuotojo kvalifikacija yra rimtas ribojantis faktorius pasirenkant sektoriaus vystymo strategiją. Darbuotojų kvalifikacijos lygis galų gale apsprendžia priimamų sprendimų kokybę ir jų įgyvendinimo terminus bei patikimumą, o jų kvalifikacinio potencialo gilinimas ir plėtra yra

pagrindinis faktorius, užtikrinantis galimybę plėtoti naujas paslaugas arba iš esmės atnaujinti jau naudojamus technologinius sprendimus¹¹.

Problemos. 2011 m. likvidavus Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centrą nebuvo sukurta bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema, kvalifikacijos tobulinimas daugiausia vyko įgyvendinant įvairius projektus, o tai neužtikrino kompleksiško ir nuoseklaus kompetencijų ugdymo. Projekto įgyvendinimo metu atliktų tyrimų metu nustatytos tokios esamos situacijos silpnybės:

- ✓ Apskričių viešųjų bibliotekų specialistams yra keliami reikalavimai mokyti kitų bibliotekų darbuotojus, bet jie nėra ruošiami šiai funkcijai vykdyti.
- ✓ Apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojų pareigybių aprašymuose formaliai suformuojamas mokomosios veiklos vykdymas, t. y. mokymo funkcija darbuotojams yra ganėtinai formali, nepakankamai susiformavusi ir internalizuota.
- ✓ Savivaldybių viešųjų bibliotekų darbuotojai dažnai turi važinėti didelius atstumus ir kvestionuoja tokį mokymų organizavimo būdą kaip per brangų ir nepakankamai efektyvų.
- ✓ Nėra sisteminių sąlygų mokyti ne kultūros darbuotojus, dirbančius bibliotekose (pvz., IT specialistus, buhalterius, vadybininkus, teisininkus ir kitus).
- ✓ Universitetuose nebevykdomos bibliotekininkystės studijų programos, trūksta bent bazinių bibliotekininkystės žinių naujai priimtiems darbuotojams.
- ✓ Atsitiktinis kvalifikacijos tobulinimas nėra efektyviai susietas su motyvacija, karjeros galimybėmis. Darbuotojų motyvacinė sistema veikia prastai (ypač regionuose), nėra sukurta efektyvi apmokėjimo sistema.
- ✓ Kultūros ministerijos rekomenduojama atestacija vykdoma tik dalyje bibliotekų.
- ✓ Atestacija nesusieta su paskatinimu, kompetencijų plėtros planavimu, karjeros galimybėmis.

Tyrimo metodika. Rengiant šį modelį remiamasi Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros šaltiniais, empirinių tyrimų rezultatais, pagilinto interviu su ekspertais ir fokusuotų grupinių diskusijų su bibliotekų atstovais rezultatais bei norminiais dokumentais.

¹¹ Skuodytė E. Savivaldybių viešųjų bibliotekų personalo sudėties ir pokyčių 2007-2014 metais analizė. Bibliotekų tyrimai Lietuvoje: mokslinių straipsnių rinkinys/Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka.– Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2015-T.3. – 2017, p. 5-128. ISBN 978-609-405-156-2

Lietuvos ir užsienio šalių patirtys. Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančių teisės aktų ir kitų dokumentų analizė rodo, kad Kultūros ir kūrybinių industrijų politikos 2015–2020 metų plėtros kryptyse, patvirtintose Lietuvos Respublikos kultūros ministro¹², numatytas uždavinys didinti kvalifikacijos tobulinimo galimybes kultūros srities darbuotojams, šiam uždaviniui įgyvendinti numatyta priemonė tobulinti kultūros srities viešųjų paslaugų darbuotojų kvalifikaciją.

Užsienio šalių patirties analizė leidžia teigti, kad kvalifikacijos tobulinimo modeliai Europoje ir kt. varijuoja, priklausomai nuo konkrečios šalies situacijos, poreikių, tradicijų ir yra kintantys, atsižvelgiant į laikotarpio ypatumus, politiką, lūkesčius ir pageidavimus. Išanalizavus užsienio valstybių gerąją praktiką pasirinkta akcentuoti Didžiosios Britanijos, vertinamos geriausiai, bei kaimyninių Baltijos valstybių praktiką.

Pavyzdžiui, Latvijoje kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už savo profesinių kompetencijų plėtrą ir planuoja bendradarbiavimą su darbdaviais. Besimokantysis darbuotojas savo profesinę, bendrąją, asmeninę kompetencijas tobulina per trejus metus ne mažiau kaip 64 valandas, iš kurių bent 36 yra susijusios su profesinių kompetencijų ir inovacijų bibliotekoje plėtra, profesinį tobulėjimą gali apimti kursai, universitetų programos, dalyvavimas švietimo projektuose, konferencijose, pažintiniai vizitai, kurie gerina profesines, bendrąsias ir asmenines kompetencijas. Latvijos nacionalinė biblioteka yra registruota profesinio mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo įstaiga (2008 m.). Latvijos nacionalinės bibliotekos Kompetencijų plėtros centras teikia šalies bibliotekininkams įvairių lygių profesinio tobulėjimo galimybes: siūlo kursus ir mokymo programas visuomenei, skirtingų tipų bibliotekų darbuotojams, mokytojams bei kitiems specialistams, įgyvendina daugiau nei 60 mokymo programų, kurios apima tiek profesines bei skaitmenines, tiek bendrąsias ir asmenines kompetencijas. Kasmet naujų žinių įgyja bei kvalifikaciją kelia daugiau nei 650 šalies bibliotekų darbuotojų bei kitų suinteresuotų asmenų. Siūlomi vienos dienos (4 – 8 val.), dviejų dienų (12 – 16 val.) ar daugiau dienų (24 ir 36 val.) kursai bei keturių modulių mokymo programa (240 val.). Mokymų bei kursų lektoriai – įvairių sričių profesionalai, turintys praktinės patirties.

Nacionalinė Estijos biblioteka organizuoja profesinį tobulėjimą bibliotekininkams bei nuo 2006 metų vykdo profesinio išsilavinimo programą. Profesinio tobulėjimo mokymai skiriami tokioms aktualioms temoms kaip informacinis raštingumas, informacijos paieška, socialiniai tinklai ir kt.

¹² Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2015 m. liepos 31 d. d. Nr. IV-524 įsakymas „Dėl kultūros ir kūrybinių industrijų politikos 2015-2020 metų plėtros kryptių patvirtinimo“. Prieiga internete <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4a213850378411e5aee6f3ae4a9cfa2d> [žiūrėta 2016-06-02]

Bibliotekų darbuotojai kasmet gali kreiptis dėl kvalifikacijų tobulinimo, šis procesas paremtas asmeniniu finansavimu. Profesinio lygio suteikimui taikomas 30 eurų dydžio dalyvio mokestis.

Didžiojoje Britanijoje veikia CILIP profesinės kvalifikacijos registravimo, tobulinimo ir valdymo sistema. CILIP – informacijos profesijas atstovaujanti institucija. Informacijos profesijų atstovai turi galimybę įgyti profesinę registraciją ir tokiu būdu jiems suteikiamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės. Profesinė registracija CILIP suteikia bibliotekininkystės ir informacijos mokslų specialistams šias galimybes:

- ✓ įrodyti gebėjimą taikyti profesines žinias ir įgūdžius darbo vietoje, demonstruoti įgūdžius bei žinias mokymosi ir analizės praktikos metu;
- ✓ įrodyti darbdaviui bei kolegoms, kad asmuo atsakingai dirba informacijos paslaugų lauke ir investuoja į įgūdžių vystymąsi;
- ✓ įgyti profesinį pripažinimą, įrodant, kad žinios ir turima patirtis yra aktuali ir svarbi. Tai ypatingai svarbu, jei kvalifikacija yra įgyta anksčiau;
- ✓ plėsti karjeros galimybes: darbdaviai vertina profesinę registraciją ir gali naudoti tai kaip patvirtinimo faktą, kad potencialūs darbuotojai turi plačias ir aktualias bibliotekininkystės ir informacijos mokslų žinias bei yra reprezentatyvūs specialybės praktikai;
- ✓ profesiniai asmens duomenys įtraukiami į CILIP internetinį registrą. CILIP narys turi teisę naudoti tai simbolizuojančius žymenis.

Minėtų ir kitų užsienio valstybių praktikoje į kvalifikacijos tobulinimą žiūrima kaip į visą gyvenimą trunkantį lavinimąsi, reflektuojant savo ir kitų patirtis, mokantis iš artimos ir tolimos aplinkos, atsižvelgiant į informacinės visuomenės poreikius, siekiant gerinti bibliotekų veiklą, tokiu būdu tobulinant bibliotekos darbuotojų kvalifikaciją. Darbe taip pat remiamasi JAV (Pitsburgo, Ilinojaus universitetai), Singapūro informacijos ir komunikacijos profesionalų kvalifikacijos tobulinimo patirtimi.

II. MODELIO PAGRINDIMAS

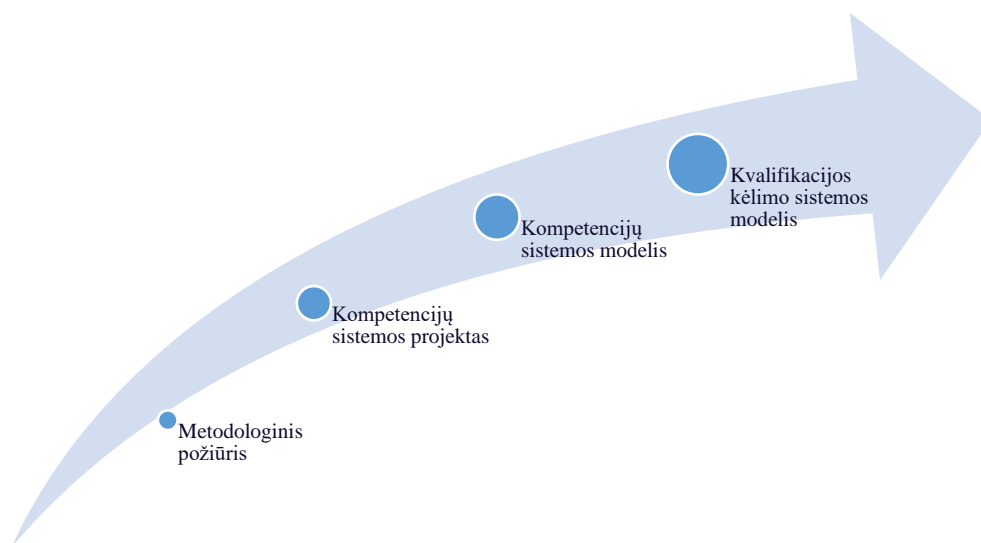
2.1. Kvalifikacijos tobulinimo modelio bendrieji principai

Modelio paskirtis – suteikti teises garantijas asmeniui įgyvendinti įgimtą teisę visą gyvenimą ugdyti savo asmenybę, laiduoti galimybę įgyti žinių ir gebėjimų, atrasti naujų gyvenimo prasmų, skatinti ne tik gerinti profesinius įgūdžius, bet ir kurti prasmingą laisvalaikį, būti aktyviu demokratinės visuomenės nariu.

Kuriant modelį buvo siekiama:

- ✓ Stiprinti Nacionalinės bibliotekos vaidmenį kuriant vieningą ir kryptingą bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą: esminiai mokymai, padedantys kryptingai ugdyti bibliotekų darbuotojus, turi būti organizuojami centralizuotai, tačiau kiekviena biblioteka turi turėti galimybes tobulinti savo darbuotojų kompetencijas ir individualiai, atsižvelgiant į bendruomenės poreikius;
 - ✓ Išnaudoti esamą Nacionalinės bibliotekos infrastruktūrą:
 - Nacionalinė biblioteka turėtų organizuoti, koordinuoti ir vertinti apskričių viešųjų bibliotekų specialistus, kurie galėtų efektyviai mokyti savivaldybių bibliotekas, panaudoti apskričių viešųjų bibliotekų kompetencijas ir pajėgumus bendroje kvalifikacijos tobulinimo sistemoje.
 - Sukurti Nacionalinės bibliotekos, apskričių viešųjų bibliotekų lektorių/dėstytojų duomenų bazę, kurioje galima būtų matyti lektoriaus patirtį, dėstomas sritis, vertinimą.
 - ✓ Integruoti išorinius lektorius, kurie galėtų atliepti šiuolaikinių kompetencijų ugdymo poreikį.
 - ✓ Sisteminti ir struktūrizuoti bibliotekų darbuotojų mokymo ir mokymosi procesą, nustatyti aiškias kryptis, kuriomis turi būti tobulinamos kompetencijos.
 - ✓ Kvalifikacijos tobulinimo sistema turi būti susieta su teisės aktais ir motyvacine sistema (atlygiu, karjeros galimybėmis).
 - ✓ Kvalifikacijos tobulinimo modelyje turi būti numatyta galimybė efektyviau planuoti biudžetą kvalifikacijos tobulinimo veikloms.
 - ✓ Finansavimas turėtų būti ne projektinis, o biudžetinis, kad apskričių viešosios bibliotekos galėtų planuoti bent 2 metams į priekį ir suderinti savo planus su savivaldybių viešosiomis bibliotekomis (tai leistų tiksliau daryti darbuotojų mokymus, atrankas ir išlaikyti kryptį).

- ✓ Kurti kompetencijų adaptacijos sistemas, kurios padėtų integruotis naujiems darbuotojams, atėjusiems į biblioteką, keičiantiems darbo pobūdį pačioje bibliotekoje.
- ✓ Kompetencijų tobulinimas turi būti nuolat kintantis ir dinamiškas, prisitaikantis prie visuomenės bei bendruomenės poreikių.
- ✓ Reikalingi baziniai bibliotekininkystės mokymai naujai priimtiems specialistams;
- ✓ Pagal galimybes efektyviau panaudoti apskričių ir savivaldybių viešųjų bibliotekų specialistų, regioninių universitetų edukacinį potencialą.



1 pav. Kvalifikacijos kėlimo sistemos modelio kūrimo etapai.

Modelio kūrimo etapuose (žr. 1 pav.) buvo siekiama atliepti **Mokymosi visą gyvenimą strategijos plėtros uždavinius**¹³:

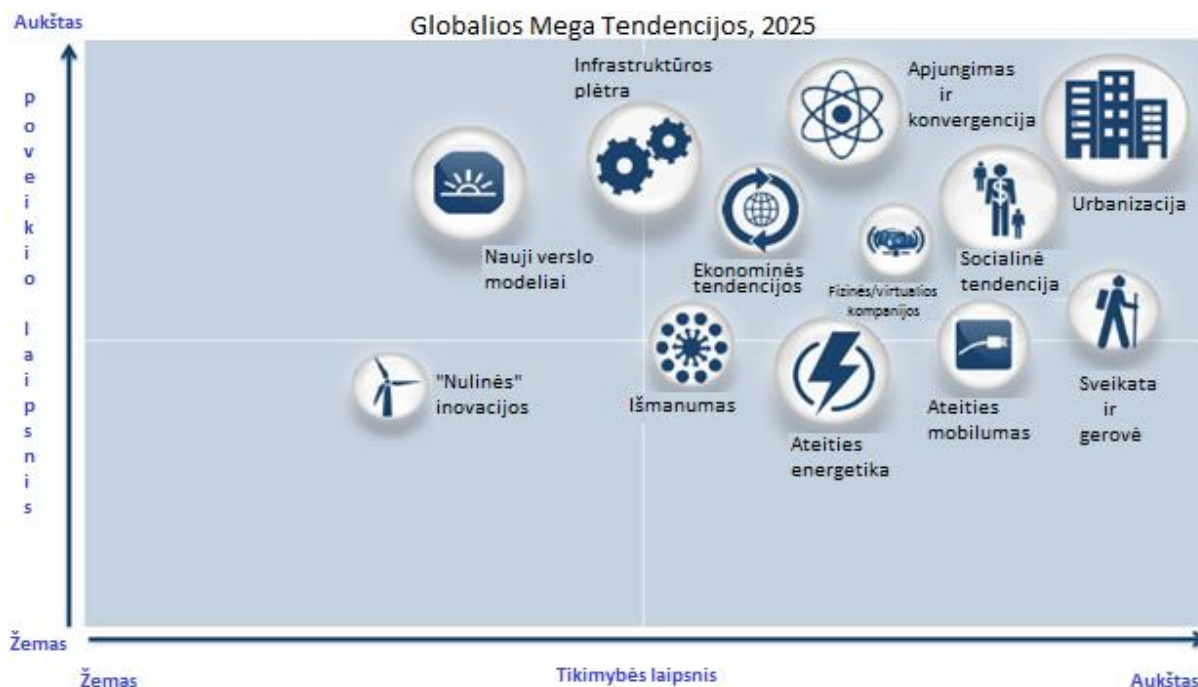
- ✓ Sukurti neformaliuoju ir savaiminio mokymosi būdais įgytų kompetencijų įvertinimo ir pripažinimo mechanizmus;
- ✓ Kurti modulinės profesinės kvalifikacijos įgijimo ir tobulinimo programas, grindžiamas įgytomis kompetencijomis, ir numatyti jų įnašą siekiant tam tikrų kvalifikacijų;
- ✓ Kurti ir tobulinti mokymo programas, skirtas profesinei specializacijai tobulinti;

¹³ Lietuvos Respublikos darbo ir socialinės apsaugos ministro 2004 m. kovo 26 d. įsakymas Nr. ISAK-433/A1-83 „Dėl Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos ir jos įgyvendinimo veiksmų plano patvirtinimo“. Prieiga internete <https://www.e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.BCAEABD601EC> [žiūrėta 2016-05-05]

- ✓ Kurti mechanizmus, kurie leistų mažoms institucijoms kurti mokymosi konsorciumus, sudarančius sąlygas pasiūlyti savo darbuotojams mokymosi galimybes, panašias į tas, kurias savo darbuotojams gali suteikti didelės institucijos;
- ✓ Diferencijuotai plėtoti mokymosi visą gyvenimą regioninę struktūrą;
- ✓ Įdiegti vidiniu ir išoriniu auditu grindžiamą kokybės užtikrinimo sistemą visose bibliotekose.

Kuriama kompetencijų sistema orientuota į ateities bibliotekas, kurios bus ateities įvairių kultūros, švietimo, mokslo, verslo ar viešo administravimo ekosistemų dalis. Šiame kontekste bibliotekoms bus labai svarbu rasti savo vietą bei prisitaikyti prie besikeičiančių ekosistemų poreikių ir ypatumų. Kadangi tiek verslo, tiek socialinės ekosistemos yra neatsiejama ekonominio vystymosi dalis, trumpai apžvelgsime svarbiausias tendencijas lemiančias globalų ekonominį vystymąsi bei galimas implikacijas bibliotekų veiklai.

Šiuo metu įvardinamos svarbiausios tendencijos, kurios darys įtaką globaliai ekonomikai – urbanizacija, apjungimas ir konvergencija, socialinė tendencija, infrastruktūros plėtra, ateities mobilumas, ateities energetika ir t. t. Šių tendencijų kategorizavimas pagal tikėtiną poveikį ir pasireiškimą pateikiamas 2 paveiksle.

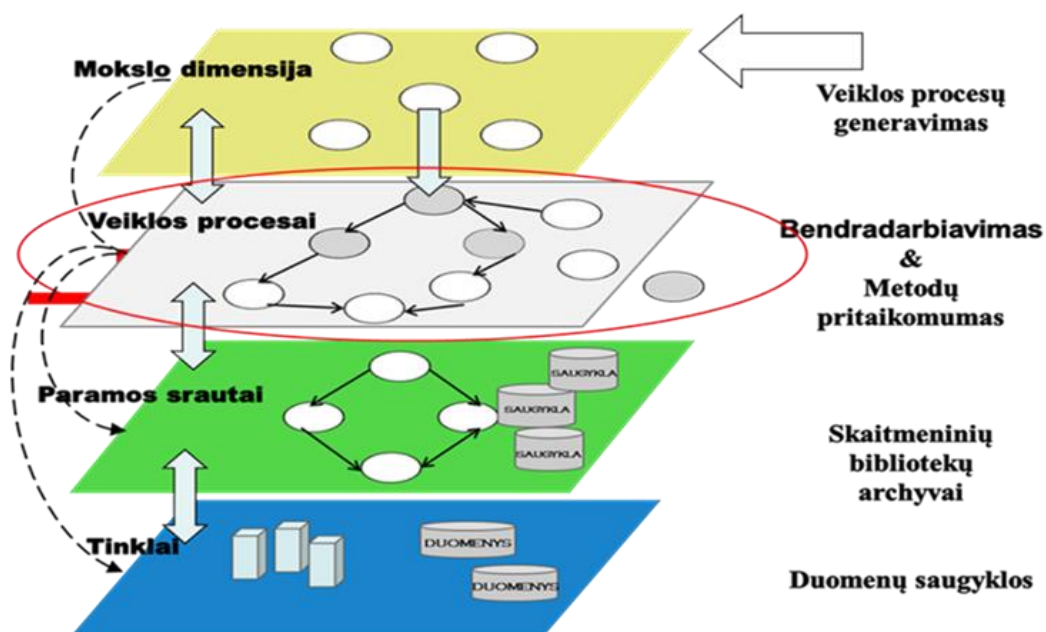


2 pav. Mega tendencijų poveikis globaliai ekonomikai¹⁴

¹⁴ * Knowledge economy, based on human capital and networks (Future of Jobs Survey, World Economic Forum, 2016).

Vertinant tris svarbiausias (didžiausią poveikį darančias) tendencijas, galima įvardinti keletą svarbių aspektų ateities bibliotekoms:

- ✓ Didėjanti urbanizacija sąlygos gyventojų skaičiaus augimą miestuose. Šiame kontekste miesto bibliotekos turės vaidinti aktyvesnį vaidmenį miesto bendruomenių gyvenime, ypačingai tose veiklos sferose, kurios negali būti skaitmenizuojamos. Didėjanti urbanizacija potencialiai sąlygoja tokio pobūdžio bibliotekų paslaugų paklausos augimą, jeigu bibliotekos sugebės organiškai įsiliesti tiek į vietines, tiek į globalias ekonomines ir socialines ekosistemas.
- ✓ Apjungimas ir konvergencija. Ši tendencija sąlygoja bibliotekų siūlomų fizinių ir skaitmeninių paslaugų neatsiejamumą bei paslaugų tobulinimą technologijų pagalba. Įvairios technologinės tendencijos, kaip kad daiktų internetas, robotizacija, didieji duomenys, skaitmeninės valiutos ir kitos tendencijos, darys reikšmingą įtaką bibliotekų veikloms.
- ✓ Socialinė tendencija siejama su visuomenės heterogeniškumo tendencijomis. Visuomenei vystantis galima aiškiai išskirti grupes pagal lytį, etniškumą, pajamas ir amžių. Šios grupės turi skirtingus poreikius. Ateities bibliotekos turės orientotis į visų grupių poreikių patenkinimą.



Šaltinis - R. Luce. IFLA konferencija, 2011

3 pav. Bibliotekos procesų holistika.

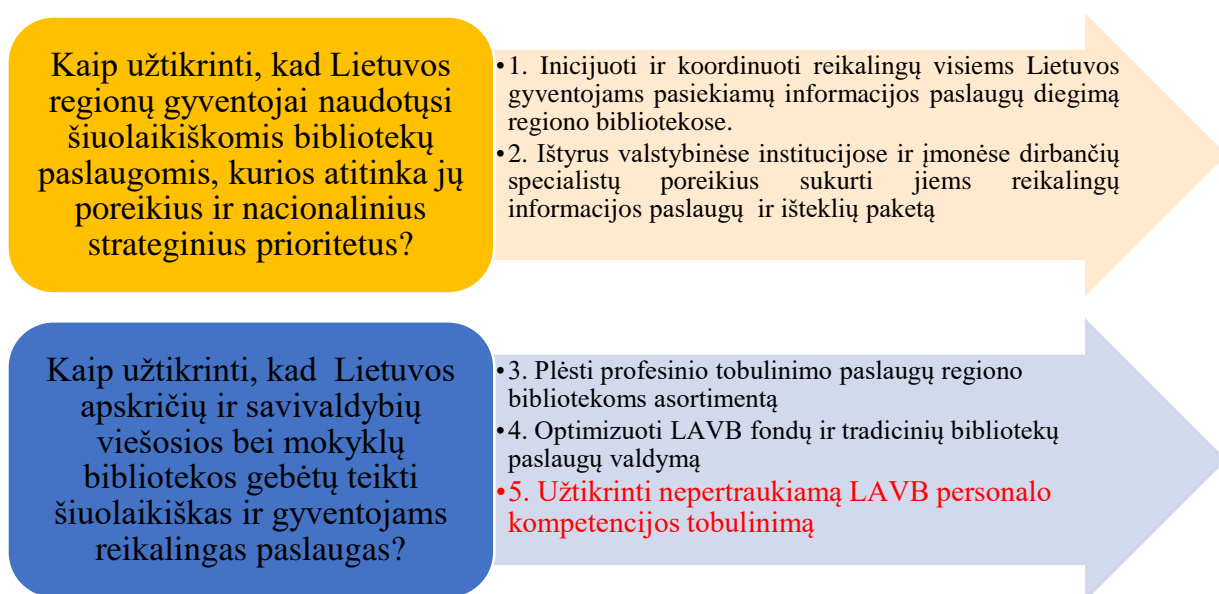
Remiantis Bibliotekų procesų holistika (žr. 3 pav.), galima teigti, jog ateities bibliotekoms bus svarbu rasti savo nišą tiek vietinėse, tiek tarptautinėse ekonominėse ir socialinėse ekosistemose, siūlant

atitinkamas fizinės ar virtualios paslaugas skirtingoms visuomenės grupėms. Ateityje didės įvairių, mokliškai pagrįstų, technologinių sprendimų poveikis bibliotekų veiklai, todėl žinios ir gebėjimai įgalinantys dirbti su naujos kartos technologijomis vaidins labai svarbų vaidmenį bibliotekų veikloje.

2.2. Kvalifikacijos tobulinimo modelio pagrindimas

2014 metais buvo atlikta Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija (LiBiTOP)¹⁵, kuri detaliai išanalizavo apskričių bibliotekų silpnybes/stiprybes ir pateikė rekomendacijų strateginei veiklai, susijusiai su bibliotekų plėtra.

Šioms strateginės problemoms spręsti LiBiTOP galimybių studija siūlo vystyti 5 strategines veiklas (žr. 4 pav.) :



4 pav. LiBiTOP galimybių studija.

Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos 2016 metais atlikto tyrimo tikslas buvo – įvertinti viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo būklę, strategiškai numatyti, kokios sritys, šalia tradicinių, yra ir/ar bus vystomos bibliotekose ateityje, kokių kompetencijų bibliotekoms reikės, kad tose srityse gebėtų efektyviai funkcionuoti, išsiaiškinti poreikius kvalifikacijos kėlimo

¹⁵ Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų ir valdymo plėtros galimybių studija. Manžuch Z. ir kt. Prieiga internete

http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2014_biblioteku_pletras_galimybiu_studijaLT.pdf

[žiūrėta 2017-06-30]

modeliui. Tyrimo tikslinę grupę sudarė 17 apskričių ir savivaldybių bibliotekų vadovai, darbuotojai bei 25 įvairių lygių valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų ekspertai, akademinės bendruomenės ir skirtingų sričių (IT, socialinės, švietimo, verslo ir kt.) ekspertai. Tyrimo metu nustatyti bibliotekų veiklos laukai (žr. 5 pav.).

<input type="checkbox"/> Valstybės e. paslaugų naudojimo skatinimas ir plėtra <input type="checkbox"/> Mokymasis visą gyvenimą/ neformalus švietimas <input type="checkbox"/> Socialinė ir informacinė piliečių integracija	<input type="checkbox"/> Šviečiamųjų kultūros paveldo paslaugų plėtra	<input type="checkbox"/> Mokslinių ir informacinių tyrimų struktūrų plėtra <input type="checkbox"/> Informacinė parama verslo inovacijoms
<p>Turi didelį potencialą – pakankamai stiprios, bet neatsispindi valstybinės reikšmės programose, stokoja nuoseklumo, apibrėžtumo, kokios konkrečios funkcijos turi būti priskiriamos bibliotekoms, kad jos nedubliuotų kitų institucijų veiklą, o jas reikšmingai papildytų, dominuoja projektinis, o ne biudžetinis finansavimas, tai trukdo planuoti ir sistemingai vystyti šias bibliotekų kryptis.</p>	<p>Turi potencialo, bet nepakankamai stiprios – stokoja šiuolaikiškumo ir pritaikomumo, bibliotekose kaupiamas turinys nėra pakankamai įveiklintas. Pats veiklos laukas vertinamas labai teigiamai, bet yra siekis praplėsti kultūros paveldo panaudojimo galimybes ne tik švietime, bet ir platesniame kontekste.</p>	<p>Silpnos – reikiams pavienėmis iniciatyvomis, stokoja kryptingumo, koordinavimo, specialistų. Yra siekis būti tarpininku ar tam tikra platforma vykdant mokslinius (taip pat ir reikšminius tyrimus) bei teikiant paramą verslo inovacijoms, tačiau šiuo metu abejojama dėl galimybės vykdyti šias veiklas patiems (dėl kompetencijų ir specialistų stokos).</p>
Informacinis aprūpinimas kaip jungiančioji grandis		

5 pav. Bibliotekų veiklos laukai

Šio modelio parengimą pagrindžia ir LiBiTOP studijos bei Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos atliktų tyrimų metu išryškėjęs didelis bibliotekinių kompetencijų tobulinimo sistemingumo ir nuoseklumo trūkumas – visose apskričių bibliotekose neorganizuota tvari, nuosekli ir ilgalaikė vidinė darbuotojų kompetencijų tobulinimo sistema. Galima daryti prielaidą, kad panaši kompetencijų tobulinimo situacija būtų ir savivaldybių viešosiose bibliotekose.

Akcentuoti LiBiTOP galimybių studijoje identifikuoti bibliotekų veiklos laukai ir Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos numatyti prioritetai ir strateginės kryptys 2016-2022 metams (6 pav.):



6 pav. LiBiTOP galimybių studijoje identifikuoti bibliotekų veiklos

Svarbu akcentuoti, kad iki 2013 metų Lietuvoje veikė „Bibliotekų specialistų kvalifikacijos kėlimo 2009-2013 metų programa“, tačiau kitų dokumentų, skirtų jai realizuoti nebuvo parengta. 2007-2016 metais, įgyvendinant projektus „Bibliotekos pažangai“ ir „Bibliotekos pažangai 2“, buvo tobulinamos Lietuvos bibliotekų darbuotojų kompetencijos informacinių technologijų, atstovavimo, projektų rengimo, viešinimo, poveikio vertinimo ir kitose srityse, todėl svarbu išlaikyti jau įgytas kompetencijas ir sukurti prielaidas jas nuolat tobulinti.

Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016-2022¹⁶:

Pirmoji strateginė kryptis: bibliotekos visuomenės mokymuisi.

Jos tikslas – stiprinti bibliotekose gyventojų kultūrinių ir informacinių kompetencijų bei raštingumo ugdymo(si) veiklas, skatinančias visuomenės narių kūrybingumą, socialinį ir ekonominį veiklumą bei motyvaciją dalyvauti mokymosi visą gyvenimą procese.

Antroji strateginė kryptis: bibliotekos visuomenės socialinei-ekonominei gerovei

Jos tikslas – stiprinti bibliotekų bendruomenes, panaudojant įveiktą bibliotekų infrastruktūrą ir kuriant naujas elektronines paslaugas, skatinančias žiniomis, verslumu ir inovacijomis grindžiamą socialinę-ekonominę raidą.

Trečioji strateginė kryptis: bibliotekos efektyvaus valdymo principus ir visuomenės poreikius atitinkančiai plėtrai

Jos tikslas – tobulinti bibliotekų valdymą, grindžiant jį veiksmingu ir efektyviu veiklų įgyvendinimu, sistemingu darbuotojų kompetencijų tobulinimu ir veiklos rezultatų vertinimu.

2.3. Kvalifikacijos tobulinimo modelio organizacinė funkcinė aplinka

Kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjais gali būti juridiniai ir fiziniai asmenys: valstybės ir savivaldybių biudžetinės įstaigos, aukštosios mokyklos, kitos švietimo įstaigos ir asociacijos, kurių viena iš veiklos rūšių yra kvalifikacijos tobulinimas. Kvalifikacijos tobulinimo programas įgyvendina švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka akredituotos kvalifikacijos tobulinimo įstaigos¹⁷.

Lietuvos Respublikos kultūros ministerija

Pagrindinės funkcijos:

- ✓ prielaidų kvalifikacijos tobulinimui sukūrimas ir palaikymas;
- ✓ koncepcijos sukūrimas;
- ✓ finansavimas.

¹⁶ Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2016 m. balandžio 29 d. įsakymas Nr. IV-344 „Dėl bibliotekų plėtros strateginių kryptių 2016–2022 metams patvirtinimo“. Prieiga internete

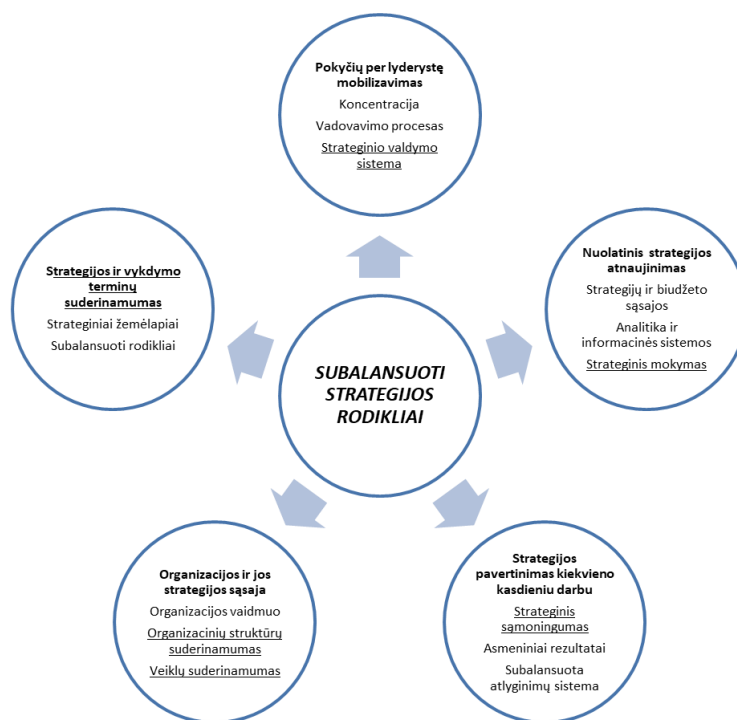
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5939be90103011e6acc9d34f3feceabc> [žiūrėta 2016-05-23]

¹⁷ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Prieiga internete

<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/xbPKUCNrMi> [žiūrėta 2016-05-11]

Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka

Pagal Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos 2017-2020 m. strateginės veiklos kryptis ir prioritetus numatyta sukurti ir įdiegti bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimo modelį, grįstą tarptautinę praktika ir į strategiją orientuotos organizacijos subalansuotų rodiklių standartais (žr. pav. 7). Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, vykdydama informacijos ir komunikacijos mokslų taikomuosius tyrimus, konsultavimo ir ekspertinę veiklą, plėtoja šalies bibliotekų darbuotojų kompetencijų modelį, rengia, vykdo ir koordinuoja bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programas¹⁸, tai suponuoja galimybę šio modelio įgyvendinimui įkurti kompetencijų centrą Nacionalinės bibliotekos struktūroje.



7 pav. Strategišškai orientuotos Lietuvos nacionalinės bibliotekos veiklos principai.

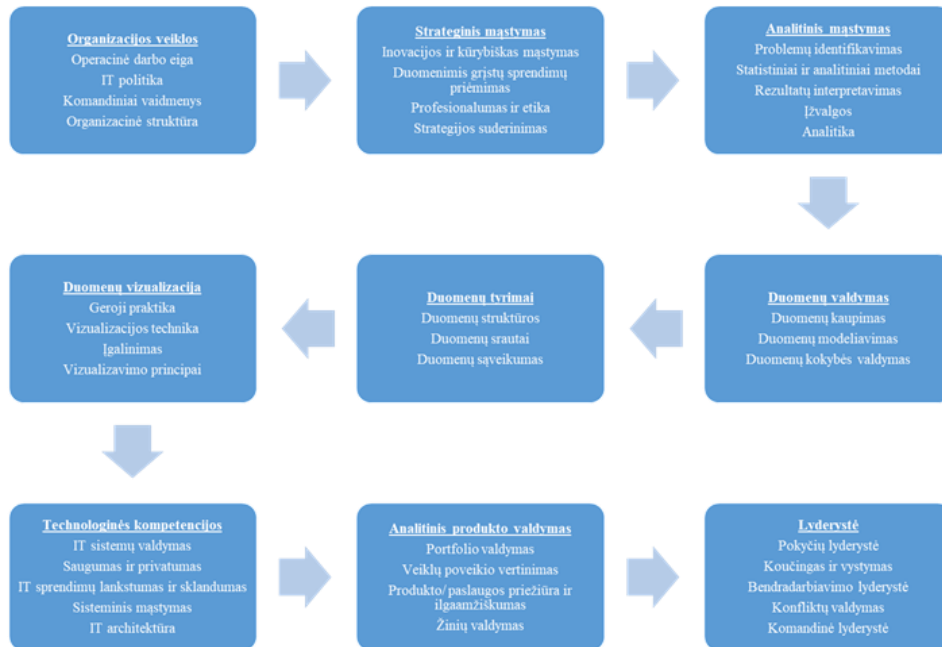
¹⁸ Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2016 m. spalio 5 d. įsakymu Nr. IV- 759 „Dėl Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos nuostatų patvirtinimo“.

Prieiga internete

<https://e->

[seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b51a66c08b3611e6a0f68fd135e6f40c?positionInSearchResults=0&searchModelUID=0ed69c87-ab98-4396-9416-f84b5c983604](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b51a66c08b3611e6a0f68fd135e6f40c?positionInSearchResults=0&searchModelUID=0ed69c87-ab98-4396-9416-f84b5c983604) [žiūrėta 2016-06-23]

Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo biblioteka orientuojasi į strateginio valdymo, sprendimų priėmimo procesų, kryptingo veiklos planavimo ir analizės, veiklos rezultatų poveikio visuomenei ir pačiai institucijai vertinimo tobulinimo, į rezultatus orientuotų vadybos sistemų diegimą (žr. pav. 8).



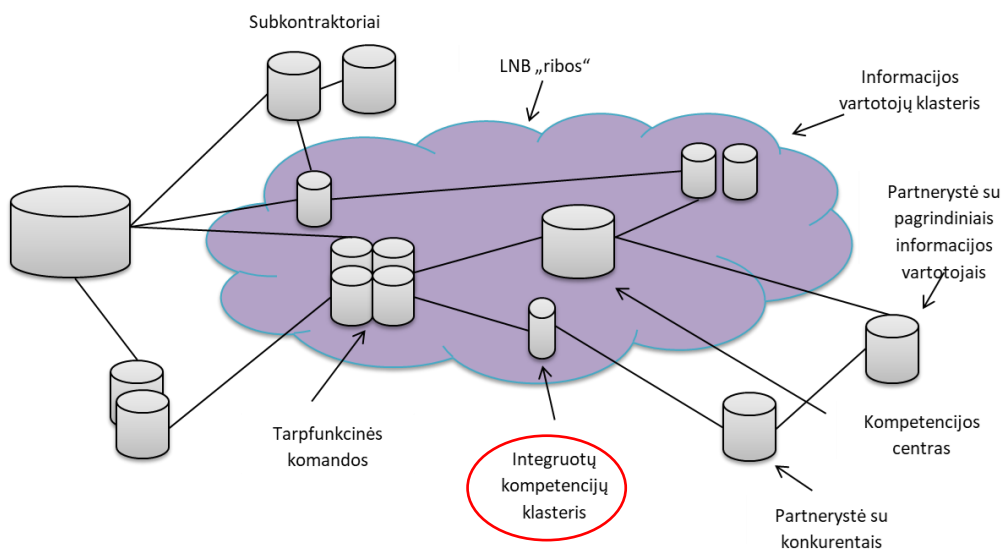
8 pav. Kompetencijomis grįstas LNB veiklų žemėlapis

Pastaraisiais metais daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių strategijai, kuri turi užtikrinti bibliotekos darbuotojų kompetencijos tobulinimo sistemos plėtojimą, darbuotojų gebėjimų ištraukti į pokyčius, patiems juos inicijuoti visose bibliotekos veiklos srityse, ugdydamą (žr. 9 pav.).



9 pav. Integruotas Lietuvos Nacionalinės bibliotekos intelektualinio kapitalo valdymas

Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo biblioteka yra Lietuvos bibliotekų informacinių kompetencijų centras, užtikrinantis kompetencijų sklaidą ir kaitą bibliotekų bendruomenėje. Telkiant informacines kompetencijas siekiama sudaryti sąlygas ir galimybes visiems paslaugų vartotojams priimti informacija grįstus sprendimus, skatinti informacijos tyrimus ir informacijos produktų kūrimą. Informacinių kompetencijų telkimas užtikrina informacijos, kaip strateginio visų visuomenės veiklos sričių vystymo išteklius, naudojimą (žr. 10 pav.).



10 pav. Nacionalinio bibliotekų tinklo organizacinė struktūra

Apibendrinant, Lietuvos Nacionalinės bibliotekos 2017-2020 ujų metų intelektinės veiklos ir modernių kompetencijų modelis taps naująja, papildytąja realybe, tai reikšmingai prisidės prie valstybės inovacijų politikos įgyvendinimo ir konkurencinio pranašumo didinimo, Lietuvos žinių visuomenės kūrimo.

Lietuvos apskričių ir savivaldybių viešosios bibliotekos

Apskričių viešosios bibliotekos, vadovaujantis jų nuostatais, vykdo savivaldybių viešųjų bibliotekų ir jų filialų bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo funkciją, todėl aktualu modelyje išskirti šią bibliotekų funkciją bei sudaryti realias galimybes dalyvauti visų Lietuvos bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procese.

Siekiant, kad ši organizacinė aplinka funkcionuotų ir būtų teisiškai pagrįsta būtina:

- ✓ teisiškai reglamentuoti neformaliu būdu įgytų kompetencijų pripažinimą;
- ✓ patvirtinti bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų bendrųjų reikalavimų aprašą;
- ✓ patvirtinti bibliotekų darbuotojų kvalifikacijų aprašus;

- ✓ keisti kultūros darbuotojų atestacijos nuostatus;
- ✓ papildyti Valstybės ir savivaldybių įstaigų kultūros ir meno darbuotojų veiklos vertinimo tvarkos apraše numatytą veiklos vertinimą kvalifikacijos tobulinimo vertinimu.

Patvirtintame strateginiame plane „Europa 2020“ ir ši dokumentą atitinkančioje Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programoje „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“¹⁹ svarbiausiu prioritetu pripažįstama besimokanti organizacija, kuri turėtų orientuotis į perspektyvinę darbinių įgūdžių plėtrą. Pastaroji iš esmės atspindėta „Darbinių įgūdžių, būtinų ateityje 2020“ studijoje²⁰.

Besimokančios organizacijos bruožai:

1. Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas;
2. Padalinių, grupių, individų bendradarbiavimas ir mokymasis.
 - ✓ tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra besimokančios organizacijos kultūros norma;
 - ✓ bendradarbiavimas yra būtinas asmeniui mokantis;
 - ✓ bendradarbiavimo kultūra netoleruoja grupinio mąstymo.
3. Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira. Atvirumas – tai sąlygos dvikrypčiams mainams: kritikai, informacijai, grįžtamajam ryšiui. Organizacija kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais, mokymuisi ir tobulėjimui sutelkia ir panaudoja išorės išteklius, atsiveria bendruomenei.
4. Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida. Organizacijoje egzistuoja komunikacijos kanalai, kuriais visomis kryptimis sklinda informacija, kiekvienas narys moka ir gali prieiti prie jam reikiamos informacijos, veikia grįžtamojo ryšio mechanizmas. Renkama informacija ne tik organizacijos viduje – ji nuolat stebi aplinką, kad galėtų toje aplinkoje sėkmingai dirbti, vyksta informacijos vertinimas ir atranka, informacijos sklaida.
5. Mokymąsi skatinančios organizacijos aplinkos kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui. Organizacijoje vyrauja nuolatinio tobulėjimo nuostata,

¹⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 12 d. nutarimas Nr. 244 „Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ patvirtinimo“. Prieiga internete <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/dbd546f0b04011e39a619f61bf81ad0a> [žiūrėta 2017-06-14]

²⁰ Future Work Skills 2020 Report. Insitute for the Future, University of Phoenix Research Insitute, 2011, p. 19. Prieiga internete: <http://www.iftf.org/ourwork/global-landscape/work/future-work-skills-2020/> [žiūrėta 2017-06-19]

vertinama, tiriama ir analizuojama organizacijos veikla, informaciją įsisavina visi organizacijos nariai, mokydamiesi pavieniui ir komandomis.

Vertinant bibliotekas, pažymėtina, kad siektinas besimokančiosios organizacijos virsmas į intelektualią organizaciją. Intelektuali organizacija – efektyvus besimokančios organizacijos vystymosi žingsnis. Esminis tokios organizacijos bruožas yra protinio darbo vystymas (siekiant didinti tokio darbo našumą), intensyviai besivystantis intelektualinis kapitalas. Intelektualios organizacijos modelis apibūdinamas taip: planuojama individo tikslinė veikla, struktūriniais, metodologiniais žinių gavimo, vaizdavimo, pateikimo ir taikymo principais, formomis ir būdais, žinių bet kokioje veiklos srityje kūrimu, vaizdavimu ir taikymu, žmogaus intelektiniu lygiu, nulemiančiu įsitikinimus ir visą organizacijos sistemą. Organizacija orientuojasi į vartotojų poreikius, jų pasitenkinimą gaunamomis paslaugomis. Intelektualios organizacijos kriterijai²¹ pavaizduoti 1 lentelėje.

Kriterijai	Apibūdinimas
Greita reakcija	Pasižymi reakcijos į pokyčius operatyvumu.
Atvirumas ir komunikacija	Darbuotojams teikiama išsami informacija apie vidaus ir išorės situaciją – tokia informacija tradicinėse organizacijose paprastai teikiama vadovams. Garantuojama komunikacijos, informacijos mainų laisvė.
Žinios	Kryptingai ir struktūriškai organizuota žinių gavimo, dalijimosi ir taikymo sistema.
Technologijų ir mąstymo sąveika	Mąstymo veiklos ir technologijų paskirstymas bei sąveika.
Intelektinė veikla	Dėmesys telkiamas į intelektinę organizacijos narių veiklą, žinios kuriamos visur ir visada, sudaromos sąlygos protiniam darbingumui.
Lanksti organizacijos architektūra	Organizacijos architektūra – lanksti, keičiasi ir vystosi priklausomai nuo naujų uždavinių ir sąlygų.
Lanksti valdymo sistema	Atsisakoma valdymo standartizavimo, plati sprendimų laisvė komandoms ir individams, savivalda, vyrauja horizontalieji ryšiai.

²¹ Rubinstein M. F., Firstenberg I. R. The Minding Organization: Bring the Future to the Present and Turn Creative Ideas into Business Solutions. – New York: John Wiley and Sons, 1999.

Bendros gerovės kultūra	Natūraliai vystoma kultūra, palaikanti individo vystymąsi, organizacijos gerovė ir vertybės tapatinamos su individualia gerove ir vertybėmis.
--------------------------------	---

1 lentelė. Intelektualios organizacijos kriterijai²²

Besimokančios organizacijos strategijos tikslas – kurti vertę 4 perspektyvose:

1. Mokymosi ir tobulėjimo perspektyva. Prioritetas teikiamas sukurti organizacinių pokyčių, inovacijų ir augimo palaikymo aplinką.
2. Vartotojų perspektyva. Iš vartotojų perspektyvos kuriama vertė.
3. Vidinių procesų perspektyva. Strategija teikia prioritetą tiems vidiniams procesams, kurie teikia klientams ir steigėjams pasitenkinimą.
4. Finansinė perspektyva. Strategija siekiama pateisinti steigėjų lūkesčius teikiant paslaugas bendruomenei (žr. 11 pav.).



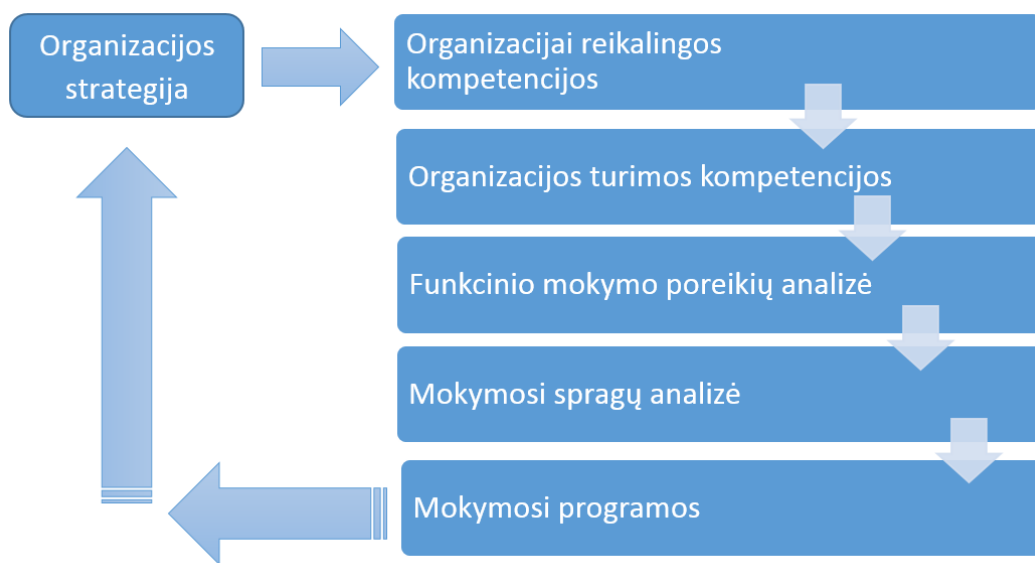
11 pav. Tikslų perspektyvos bibliotekose²³

Mokymosi ir tobulėjimo perspektyva yra bet kokios strategijos pagrindas. Ji koncentruojama į neapčiuopiamą organizacijos turta, dažniausiai į vidinius įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus vertės

²² Šedžiuvienė N., Vveinhardt J. Besimokančiosios organizacijos tapimo intelektualia organizacija gairės. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2012. Nr. 1 (30). Research papers, p.132. ISSN 1822-6760

²³ Sudaryta autorių pagal Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harward business school press, 2001, ISBN 1-57851-250- 6

kūrimo procesams užtikrinti ir palaikyti. Ši perspektyva susijusi su organizacijos darbo vietomis (žmogiškuoju kapitalu), sistemomis (informaciniu kapitalu) ir organizacijos kultūra (organizaciniu kapitalu). Šie trys veiksniai siejasi su tuo, kas, anot Kaplano ir Nortono, yra infrastruktūra, reikalinga norint pasiekti strateginius kitų perspektyvų tikslus²⁴. Tai – ateities perspektyva, nes tobulėjant mokymosi ir augimo procesams reikalingos ilgalaikės investicijos, galinčios sumažinti trumpalaikius finansinius rezultatus. Nuo šios perspektyvos įgyvendinimo, kuris, kaip matome iš 12 pav., yra tiesiogiai susijęs su kvalifikacijos tobulinimo procesu, tiesiogiai priklauso vartotojų pasitenkinimo, savininkų (valstybės arba savivaldybės) lūkesčių įgyvendinimo strateginiai rezultatai.



12 pav. Organizacijos strategijos bei kvalifikacijos tobulinimo sąveika

Identifikuojami 3 mokymosi ir tobulėjimo perspektyvos **strateginiai tikslai**:

1. Kompetencijų ir įgūdžių esmė:

- Skatinti ir palengvinti darbuotojams įgyti supratimą apie institucijos veiklos sritį nuo pradžios iki galo;
- Kompetencijas ir įgūdžius patobulinti iki reikalingo vizijos įgyvendinimui lygio;
- Tobulinti lyderystės įgūdžius, reikalingus strategijos įgyvendinimui.

2. Strateginės informacijos prieinamumas:

- Tobulinti strateginę informaciją, reikalingą strategijos įgyvendinimui.

²⁴ Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harward business school press, 2001, p. 400. ISBN 1-57851-250- 6

3. Organizacinis dalyvavimas

Įgalinti vizijos pasiekimą skatinant organizacinės strategijos supratimą ir sukuriant aplinką, kurioje darbuotojai yra motyvuoti ir įgalinti siekti šios vizijos.

III. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO POLITIKA

Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos nuostatų tikslas yra įgyvendinti strateginį tikslą būti pažangia organizacija, kurioje dirba motyvuoti ir bendradarbiaujantys darbuotojai. Siūlomame modelyje akcentuojamas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas kaip strateginio valdymo koncepcijos dalis, nukreipta į konkurencinio pranašumo kūrimą ir išlaikymą, padedanti pasiekti institucijos strateginius tikslus, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams aktyviai dalyvaujant visoje veikloje. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktika (taikomos priemonės ir sprendimai) turi padėti pasiekti institucijos strateginius tikslus bei visapusiškai derėti su bendra strategija: būti nuosekli, vientisa (visi priimami sprendimai ir taikomos priemonės turi būti suderintos ir vykdomos siekiant tų pačių, visiems žinomų ir gerai suprantamų tikslų), derėti prie išorinės aplinkos reikalavimų.



13 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įgyvendinimas²⁵

Kaip matome iš 13 paveikslo, ši praktika realizuojama įvairiais valdymo instrumentais, kurių visuma sudaro prielaidas žmogiškojo kapitalo pasitenkinimui ir pridėtinės vertės efektyviam kūrimui. Visos priemonės yra tarpusavyje susijusios ir viena nuo kitos priklausančios kokybiniu aspektu, todėl aktualu kvalifikacijos tobulinimą suvokti kaip vieną iš strategijos įgyvendinimo elementų ir vertinti kompleksiskai.

²⁵ Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard business school press, 2001, p. 243. ISBN 1-57851-250- 6

IV. KOMPETENCIJŲ ŽEMĖLAPIO SUDARYMAS

Kompetencija yra žinių, gebėjimų, nuostatų, vertybių ir elgesio visuma, reikalinga darbui atlikti ir kuri gali būti įgyjama ir tobulinama per darbo užduotis, mokymus, individualų mokymąsi ir t.t., ji gali būti traktuojama kaip „kokybinė ir kiekybinė gebėjimus įrodanti informacija“²⁶. Siekiant bendrąją strategiją įgyvendinant tobulinant kompetencijas, sudaromos kompetencijos strategijos, nurodančios tas tobulintinas kompetencijas, kurios gyvybiškai svarbios siekiant organizacijos tikslų, praktinius kompetencijų tobulinimo metodus ir kitus aspektus. Kaip matome iš 10 paveikslo, reikalingų kompetencijų įgijimas ir turimų tobulinimas tiesiogiai lemia organizacijos ir tinklo gebėjimus.



14 pav. Strateginės žinių neatitiktys

Siūloma informacijos ir komunikacijos specialistų, dirbančių bibliotekose, kompetencijų sistemą grįsti šiomis esminėmis kompetencijų grupėmis:

Bendrosioms kompetencijoms priskiriamos savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa darbuotojo veikla: asmeninio veiksmingumo, mokėjimo mokytis, bendravimo ir

²⁶ Wordenweber B., Wickord W. Technologijų ir inovacijų valdymas įmonėse. Vilnius: Taupios inovacijos, 2008. p. 188. ISBN 978-9986-9380-6-4

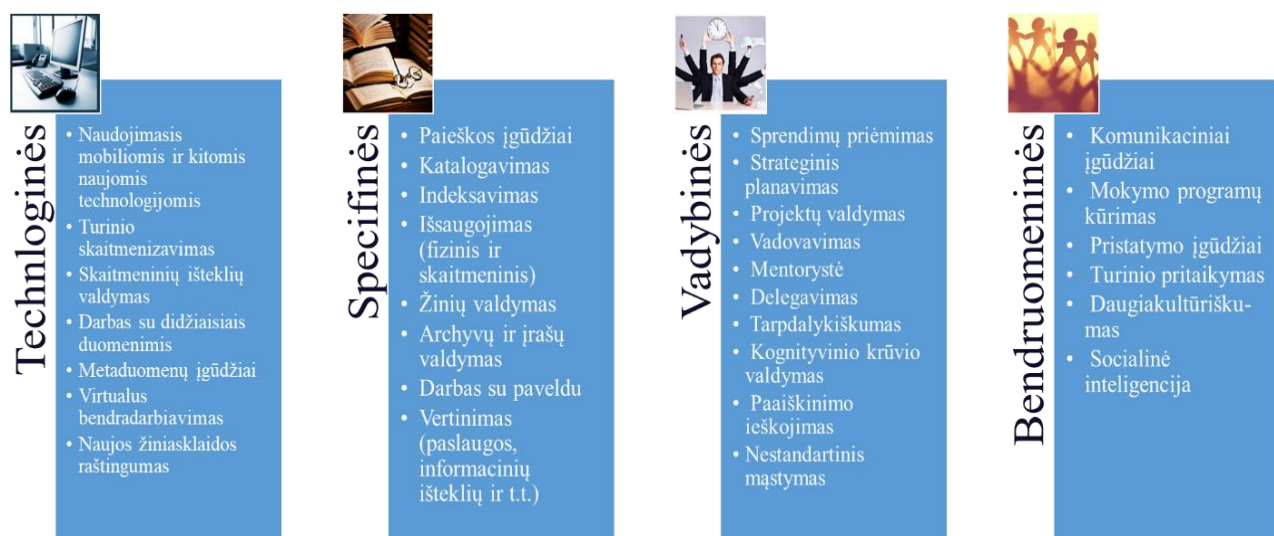
informavimo ir kt. Šių kompetencijų turėjimo reikalavimas nustatomas visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų pareigybės paskirties ir veiklos, tačiau gali skirtis kompetencijos lygio reikalavimas.

- **Technologinės / skaitmeninės kompetencijos.** Technologijos minimos visose diskusijose kaip vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių ateities organizacijų, įskaitant ir bibliotekas, veiklą. Šiame informacijos kūrimo ir keitimosi amžiuje, technologijos „juda“ greičiau nei vartotojai jas spėja adaptuoti. Bibliotekoms svarbu ne tik turėti tokias kompetencijas, bet taip pat ir rodyti kelią į skaitmeninį raštingumą.

- **Specifinės ir profesinės kompetencijos.** Šiuolaikinio bibliotekininko vaidmuo gali keistis taip greitai, kaip technologijų pažanga. Keičiantis technologijos bei keičiantis vartotojams, bibliotekininkai turi būti lankstus ir prisitaikantys. Tačiau kai kurie dalykai, lieka pastovūs bibliotekininko veikloje – bibliotekos turi įgalinti visuomenę. Todėl kompetencijos, kurios susiję su informacijos rinkimu, saugojimu, apdorojimu ir kt., ateityje išlaikys savo svarbą.

- **Vadybinės ir lyderystės kompetencijos.** Siekdamos toliau prisitaikyti prie įvairių pokyčių bibliotekos turi keistis įvertindamos aplinkos pokyčius, globalias tendencijas, vartotojų prioritetų kaitą ir t. t.

- **Darbo su bendruomenėmis kompetencijos.** Bibliotekos ne tik įgalina visuomenę, bet ir siekia perduoti informaciją ar žinias įvairioms visuomenės grupėms, bendruomenėms, ar pavieniams individams. Bibliotekos tampa vieta, kur ne tik asmuo gali tobulėti, bet ir bendruomenės gali gauti paramą, informaciją, susitikti ir t. t. Vertinant bibliotekų vaidmenį bendruomenėse specifinės kompetencijos reikalingos būtent šio pobūdžio veiklai vykdyti (žr. 15 pav.).



15 pav. Kompetencijų modelis

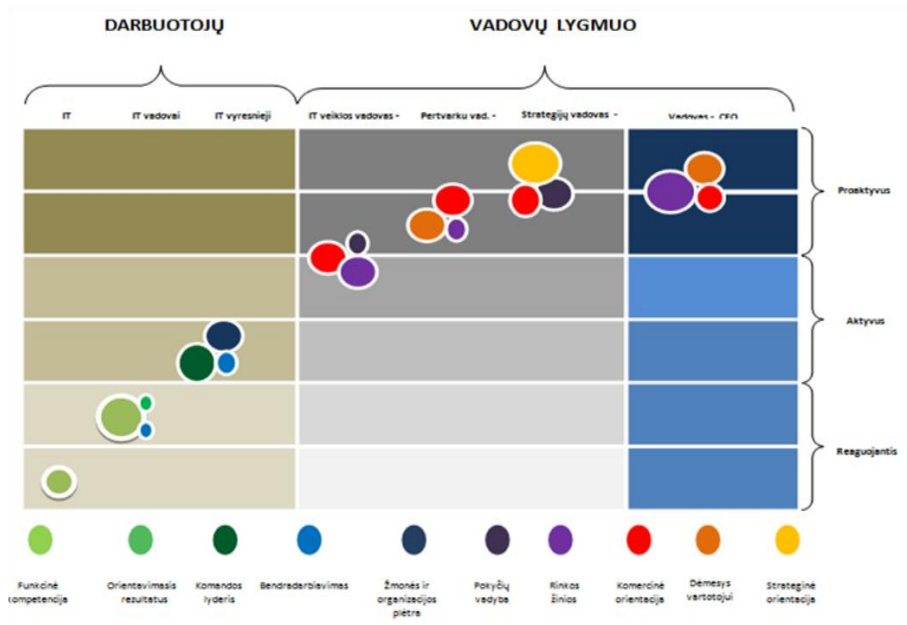
Strateginiai Europos Sąjungos dokumentai (2006/962/EB²⁷) pabrėžia strateginės žinių vadybos specialistų poreikį, o skaitmenines kompetencijas įvardija kaip vieną iš aštuonių esminių kompetencijų žinių ekonomikos kontekste, todėl aktualu išskirti skaitmenines ir strateginės lyderystės kompetencijas, kurių tobulinimas turėtų būti itin išplėtotas Lietuvos bibliotekų sistemoje.

Skaitmeninė kompetencija (angl. *digital competence*) gali būti apibrėžiama kaip IRT grįsta gebėjimų ir įgūdžių visuma. Tai patikimas, esminis ir kūrybiškas IRT naudojimas sprendžiant uždavinius, susijusius su darbu, mokymusi, poilsiu ir dalyvavimu visuomenėje. Skaitmeninė kompetencija yra esminė, transversali kompetencija, padedanti įgyti kitų esminių kompetencijų (pvz., kalbos, matematika, mokymasis mokytis ir kt.)²⁸. 2014 m. liepos mėn. Europos Komisija paskelbė naują „Big Data“ strategiją²⁹, spartinančią perėjimą prie duomenimis pagrįstos ekonomikos Europoje, kuri paskatins mokslinius tyrimus ir naujovių diegimą, taip padidinant žinių prieinamumą visoje Europoje ir pasaulyje. Europos Komisijos strateginis uždavinys yra „...sukurti Europos kompetencijos centrų tinklą, siekiant padidinti kvalifikuotų duomenų specialistų skaičių Europoje. Tuo pačiu metu Komisija remia duomenų bibliotekininkų, e. infrastruktūros operatorių mokymo programų plėtrą bei kitas naujas funkcijas, kuriomis bus remiamos duomenimis valdomos ekonomikos“.

²⁷ Europos Parlamento ir tarybos 2006 m. gruodžio 18 d. rekomendacija dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų (2006/962/EB). Prieiga internete http://www.kpmc.lt/refernet/wp-content/uploads/2017/07/bendrosios_kompetencijosCELEX_32006H0962_LT_TXT.pdf [žiūrėta 2017-08-14]

²⁸ A conceptual framework and descriptors of digital competence, DIGCOMP: EC Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, 2010. Prieiga internete: www.jrc.ec.europa.eu [žiūrėta 2017-06-30];

²⁹ Big Data Strategy Document. European Commission. Prieiga internete https://ec.europa.eu/eurostat/cros/system/files/item_6_tf_big_data_big_data_strategy_shortened_v2.docx [žiūrėta 2017-08-10]



Galiniū, Taver 2019
 15 pav. Vyriausiojo informacijos specialisto kompetencijų portfolio

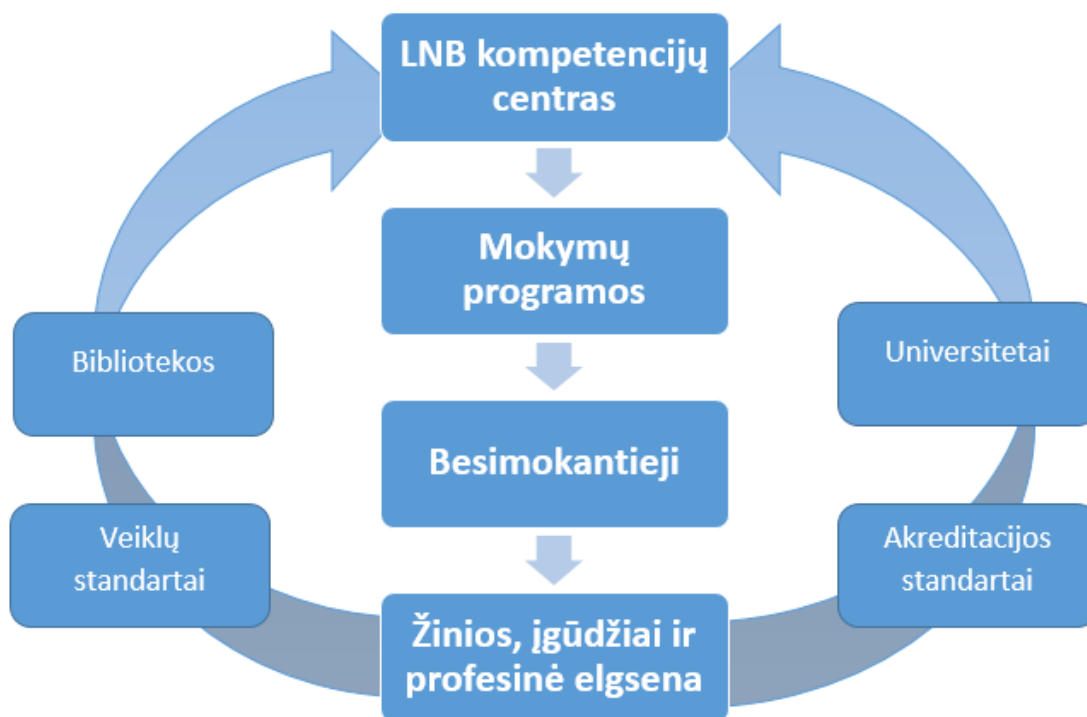
Skaitmeninė kompetencija, skatindama individų kūrybiškumą, atnaujina žmogiškąją kapitalą ir leidžia juo disponuoti organizacijai didinant konkurencingumą. Informacijos srautų valdymas, siekiant pagerinti institucinį intelektą arba institucijos intelekto koeficientą (IQ)³⁰, yra kolektyvinės veiklos valdymo iššūkis. Intelektinė veikla kaip nematerialus konkurencingas organizacijos turtas vertinama kaip strateginį pranašumą suteikianti išskirtinė organizacijos kompetencija – ilgo vidinio kompetencijų ugdymo proceso rezultatas (žr. 15 pav.).

Informacijos bei komunikacijos specialistų bei kitų darbuotojų, įgijusių lyderiaujančią poziciją, strateginės lyderystės kompetencijos tampa itin svarbios, todėl jos turi būti tinkamai identifikuotos tam tikroje besimokančios organizacijos aplinkoje ir modeliuojamos jų vystymosi kryptys.

³⁰ Gates B., Hemingway C. Business @ The Speed of Thought using a digital nervous system. Warner Books, 1999, p. 470. ISBN 0- 446-52568-5

V. LNB KOMPETENCIJŲ CENTRAS

Įvertinant Lietuvos bibliotekų sistemą tikslinga kvalifikacijos tobulinimo procesą organizuoti centralizuoti, Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos struktūroje įkuriant Kompetencijų centrą. Tai suponuotų atnaujintos Nacionalinės bibliotekos infrastruktūros panaudojimą, centralizuotą procesų organizavimą ir valdymą, bendradarbiaujant su visu bibliotekų tinklu. Kaip matome iš 16 pav., Nacionalinės bibliotekos kompetencijų centras išlaikytų glaudų santykį su bibliotekomis ir aukštosiomis mokyklomis, pasitelkiant jas bendradarbiavimo pagrindu, o tai užtikrintų maksimalią kvalifikacijos tobulinimo kokybę besimokantiejiems.



16 pav. Nacionalinės bibliotekos kompetencijų centro veiklos organizavimas

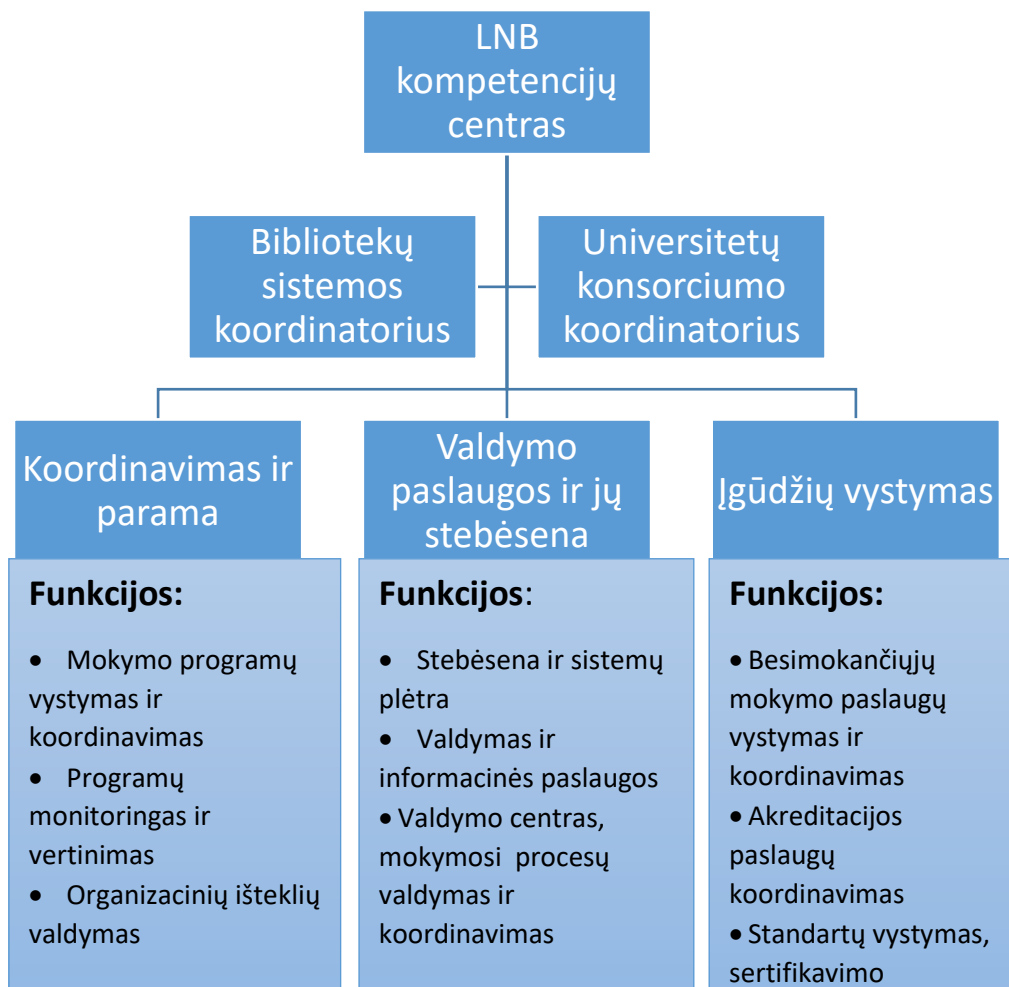
Koordinatorius – Nacionalinės bibliotekos darbuotojas – organizuoja Kompetencijų centro veiklą bei kvalifikacijos tobulinimo procesų efektyvų vykdymą. Bendradarbiaudamas su aukštosiomis mokyklomis, kurios turėtų paskirti savo struktūroje atsakingą asmenį, šis darbuotojas užtikrintų kokybišką mokymo programų atranką ir įgyvendinimą. Akcentuotina, kad Nacionalinės bibliotekos koordinatorius ar kitas paskirtas asmuo koordinuoja ir konsultuoja viešąsias bibliotekas ne tik neformaliojo profesinio mokymo klausimais, bet ir žmogiškųjų išteklių valdymo politikos

kryptingo įgyvendinimo, strateginių tikslų pasiekimo, rodiklių vertinimo klausimais. Kiekviena kvalifikacijos tobulinimo procese dalyvaujanti biblioteka turi paskirti atsakingą asmenį, kuris ne tik dalyvautų profesinių mokymų organizavimo procese, bet ir užtikrintų kryptingos žmogiškųjų išteklių politikos įgyvendinimą, bibliotekos strateginių tikslų įgyvendinimo stebėseną bei rezultatų pateikimą Nacionalinės bibliotekos koordinatoriui. Bibliotekų paskirtiems koordinatoriams pavedant mokymų poreikio nustatymo procesą (kartu su Nacionalinės bibliotekos koordinatoriumi), vietinių mokymų organizavimo bei darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo vertinimo procesus, sudaromos galimybės kiekvienai bibliotekai koreguoti kvalifikacijos tobulinimo procesą atsižvelgiant į bendruomenės poreikius. Pabrėžtina, kad ypatingas dėmesys turi būti skiriamas apskričių viešųjų bibliotekų specialistams, įtraukiamiems į lektorių duomenų bazę. Šių specialistų kaip edukatorių kompetencijos nuolat turi būti atnaujinamos, jiems sudaromi išsamesni individualūs mokymo planai, užtikrinama nuolatinė edukavimo praktika gebėjimams išlaikyti ir juos tobulinti.

Siekiant užtikrinti kryptingą ir nuoseklų kvalifikacijos tobulinimo procesą, išskirtini šie pagrindiniai Nacionalinės bibliotekos kompetencijų centro uždaviniai:

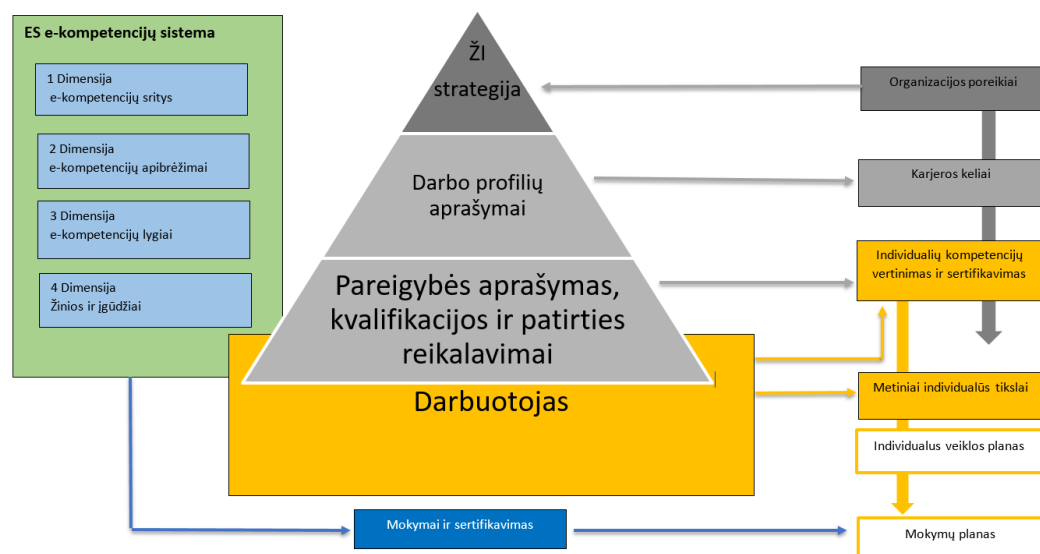
- ✓ sistemiškai organizuoti bibliotekų darbuotojų mokymo ir mokymosi procesą, nustatyti aiškias kryptis, kuriomis turi būti tobulinamos kompetencijos;
- ✓ užtikrinti, kad kvalifikacijos tobulinimo sistema turi būti susieta su teisės aktais ir motyvacine sistema (atlygiu, karjeros galimybėmis ir kt.);
- ✓ sukurti ir palaikyti Nacionalinės bibliotekos, apskričių viešųjų bibliotekų ir išorės lektorių duomenų bazę, kurioje galima būtų matyti lektoriaus patirtį, dėstomas sritis, vertinimą;
- ✓ užtikrinti mokymosi planų sudarymą, įvertinant naujų ar po ilgesnio nei 6 mėnesiai laikotarpio į darbą grįžusių darbuotojų adaptaciją, esamų darbuotojų persikvalifikavimą;
- ✓ užtikrinti bibliotekų tarpusavio bendradarbiavimą bei partnerystes su aukštosiomis mokyklomis.

Kompetencijų centro vykdomos pagrindinės funkcijos pateikiamos 17 paveiksle.



17 pav. Nacionalinės bibliotekos kompetencijų centro struktūra ir funkcijos.

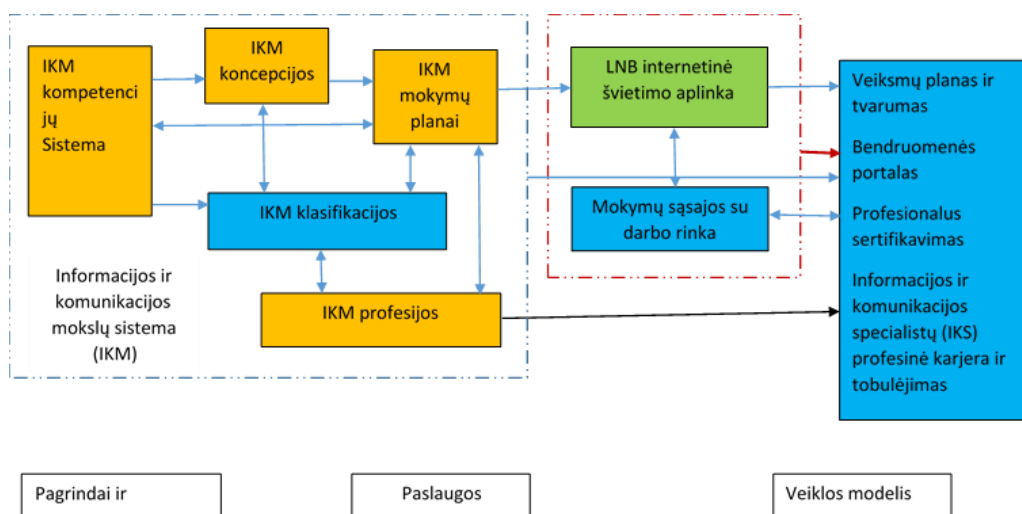
VI. MOKYMŲ PROGRAMOS



18 pav. Darbuotojų profilio sąsajos su mokymo poreikiais

Sukurta viešųjų bibliotekų kvalifikacijos tobulinimo sistema kelia pagrindinius tikslus:

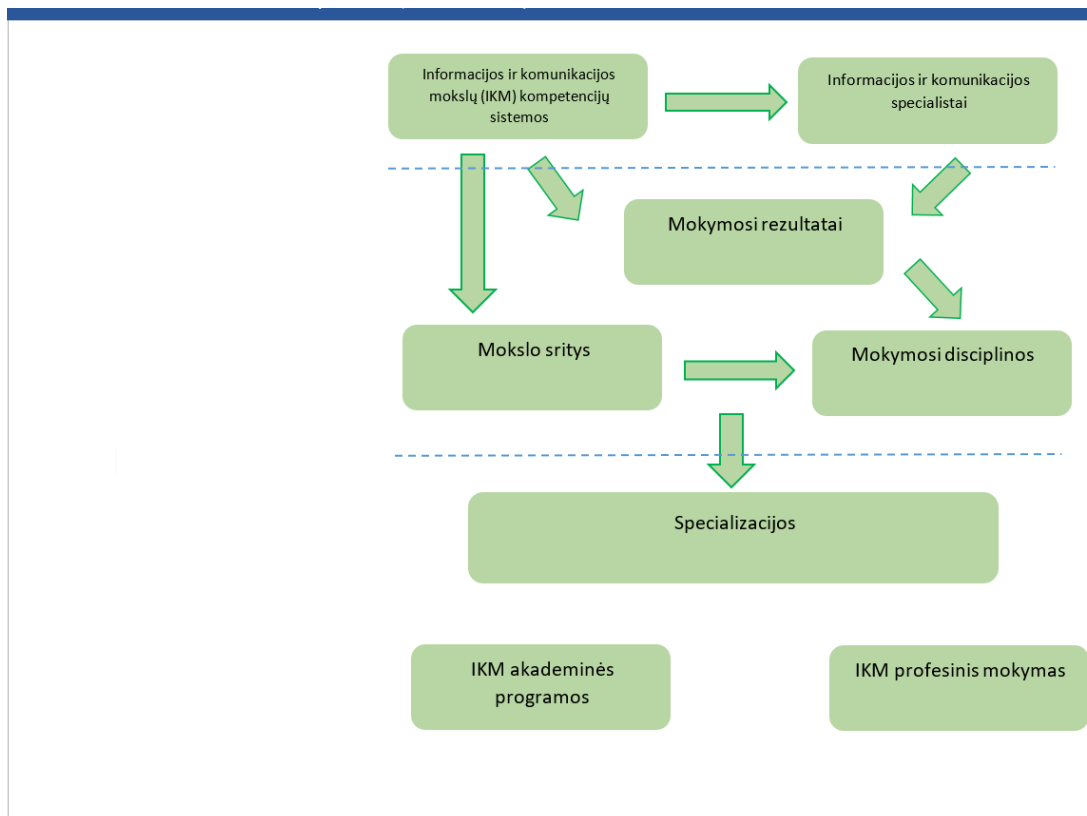
- ✓ Suteikti bibliotekų darbuotojams naujausias žinias, didinti vadovų vadovavimo įgūdžius bei lavinti jų gebėjimus efektyviai ir lanksčiai funkcionuoti dinamiškoje aplinkoje;
- ✓ Didinti bibliotekų kuriamą vertę, gyvybingumą, konkurencingumą;
- ✓ Didinti bibliotekų kompetencijų ir žinių potencialą, tuo pat metu rengiant darbuotojus efektyvesniam mokymų ir konsultavimo paslaugų įsisavinimui ateityje.



19 pav. Informacijos ir komunikacijos mokslai ir jų studijos

Mokymų programos paskirtis – užpildyti bibliotekų žmogiškųjų išteklių kompetencijos (gebėjimų ir įgūdžių) spragas taip, kad (žr. 19 pav.):

- ✓ Visos valdymo funkcijos – finansų, rinkodaros, personalo, informacinių technologijų – būtų integruotos bibliotekos veikloje;
- ✓ Mokymai padėtų išspręsti bibliotekų problemas, atsižvelgiant į bibliotekų sistemos strategines plėtros kryptis, sukurti didesnę pridėtinę vertę;
- ✓ Mokymai turi būti paremti nuosekliu, atviru ir profesionaliu ekspertų konsultavimusi su apskričių, savivaldybių viešųjų bibliotekų vadovais;
- ✓ Būtų sukurta kompleksiška mokymų sistema, kurios turinys turi būti diferencijuotas, t. y. pritaikytas bibliotekos dydžiui ir (arba) valdymo struktūrai vadovaujančio personalo bazinei kompetencijai
- ✓ Mokymų programa turi paskatinti ir pačių bibliotekų tarpusavio bendradarbiavimą



20 pav. Rezultatais grįstas Informacijos ir komunikacijos specialistų (IKS) mokymo modelis

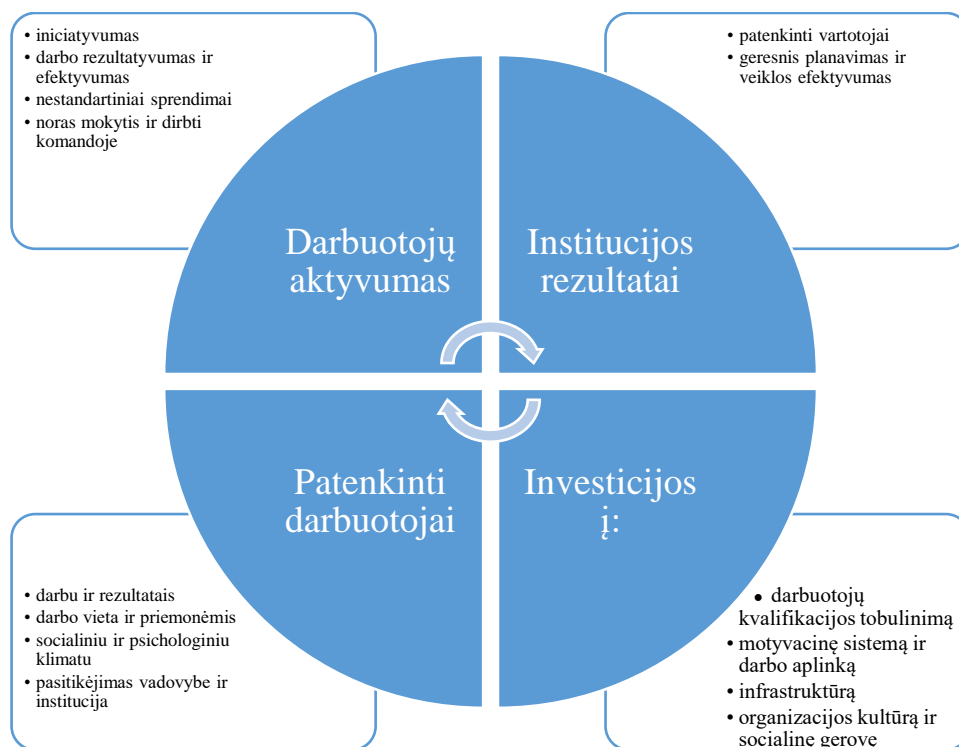
Siekiant plėtoti informacijos ir komunikacijos specialistų rengimo, sistemingo ir tęstinio kvalifikacijos tobulinimo bibliotekose sistemą, stiprinti bibliotekų tinklo žmogiškųjų išteklių potencialą, kurį įgyvendinus įmanoma tik įdiegus rezultatais grįstą IKS mokymo modelį (žr. 10 pav.).

Apibendrinant, galima teigti, kad ištyrus Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų poreikius kelti kvalifikaciją, atsiranda galimybė sukurti tarpžinybinę bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos strategiją, kuri būtų realizuojama Lietuvos nacionalinės bibliotekos kompetencijų centro ir kitų bibliotekų tinklą, universitetų jungtinėmis pajėgomis.

VII. KOKYBĖS VADYBA

Kokybės standartas LST EN ISO 9000:2007³¹ kokybę apibrėžia taip: „Kokybė – turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis“, vadybą – kaip koordinuotą veiklą organizacijai kaupti ir valdyti.

Šis procesas struktūriškai susideda iš keturių mokslinėje literatūroje minimų dalių³²: kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės užtikrinimo ir kokybės gerinimo, kurių tikslas – nuolat pereiti į aukštesnį, veiksmingesnį valdymo lygį, šalinant nuostolius dėl prastos kokybės, planuojant ir atliekant kokybės gerinimo veiksmus. Minėtos kokybės vadybos dalys yra cikliško, nuolat pasikartojančio proceso sudedamosios (žr. 21).



21 pav. Priežasčių – pasekmių ciklas³³

³¹ Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (ISO 9000:2005). Prieiga internete <http://Isd.lt/index.php?-2031436412> [žiūrėta 2017-07-12]

³² Serafinas D. Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011, p. 16.

³³ Serafinas D. Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011, p. 17.

PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Siekiant įgyvendinti Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo modelį būtina parengti Bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų bendrųjų reikalavimų aprašą, Bibliotekų darbuotojų kvalifikacijų aprašus (pateikiant kompetencijų sąrašus). Taip pat reikalinga atnaujinti šiuo metu galiojančius kultūros darbuotojų atestacijos nuostatus, kurie nėra suderinti su Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymu.

Siekiant efektyvios kompetencijų centro veiklos, aktualu jį įkurti ir jo veiklos organizavimą pavesti Lietuvos nacionalinei Martyno Mažvydo bibliotekai. Į kvalifikacijos tobulinimo procesą įtrauktinos aukštosios mokyklos, viešosios ir mokslinės bibliotekos, bibliotekų asociacijos.