

Lietuvos bibliotekininko profesijos transformacijos: profesionalumas ir kompetencijų ugdymas

Daiva Janavičienė

Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos
Informacijos ir komunikacijos mokslų departamentas
Department of Information and Communication Sciences
at the Martynas Mažvydas National Library of Lithuania
daiva.janaviciene@lnb.lt
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0190-3573>

Santrauka. Straipsnio tikslas yra remiantis šiuolaikinio bibliotekininko profesionalumo samprata ir kokybiniu empiriniu tyrimu išanalizuoti Lietuvos viešųjų bibliotekų direktorių atstovų suvokimą apie bibliotekininko profesijos transformacijas, bibliotekininko profesionalumą nurodančių kompetencijų kaitą, svarbiausias profesionalumo kliūtis ir iššūkius. Atliktas kokybinis (empirinis) tyrimas patvirtina teorines mokslininkų įžvalgas apie bibliotekininkų profesijos transformacijas ir su tuo susijusius iššūkius. Intensyviausi pokyčiai vyksta dėl sparčiai kintančių technologijų, tačiau Lietuvos bibliotekininkai susiduria ir su politinių pertvarų, ekonominio vystymosi netolygumų, konkurencijos apraiškomis. Nors viešosios bibliotekos vis labiau imasi lyderystės bendruomenėse vaidmens, siekia geriau pažinti ir atitikti bendruomenės lūkesčius, pripažįsta turinčios nuolat tobulinti kompetencijas ir siekti profesionalumo. Jo kaitos kliūtys reiškiasi ne tik per asmens ribotumus (konservatyvumą, nepakankamą motyvaciją tobulėti ir kt.), bet ir per objektyviai patiriamą bendros bibliotekų politikos stoką, negebėjimą demonstruoti bendruomenei teikiamos naudos. Teminės analizės metodu gauta Lietuvos bibliotekininko profesionalumą žyminčių kompetencijų schema rodo, kad tyrimo dalyviai didžiąja dalimi profesionalumą suvokia per bendrąsias tradicines ir inovatyvias, kūrybiškumą bei orientaciją į lankytoją apibrėžiančias kompetencijas. Būtina sukurti profesijos išskirtinumą sudarančių žinių ir įgūdžių branduolį, kurį turėtų įgyti visi bibliotekose naujai įdarbinami asmenys, o dirbantys bibliotekininkai galėtų daryti karjerą savo srityje pagal visiems žinomą bendrą sąsają tarp įgyjamų kompetencijų ir pasiektų einant tam tikras pareigas rezultatų.

Reikšminiai žodžiai: bibliotekininko profesionalumo samprata, bibliotekininko profesijos transformacija, profesinės veiklos laukas, Lietuvos viešosios bibliotekos, kokybinis tyrimas.

Transformations of the Lithuanian Librarian's Profession: Professionalism and Development of Competences

Abstract. The objective of the article is, by drawing on the conception of professionalism of today's librarian and on qualitative empirical research, to analyse how representatives of administrations of Lithuania's public libraries perceive the transformations of the profession of a librarian, the development of competences determining the librarian's professionalism, and the main obstacles and challenges facing such professionalism. The qualitative (empirical) research that has been done substantiates theoretical insights by scholars regarding the transformations of the profession of a librarian and related challenges. The most intensive changes are determined by rapidly evolving

Received: 10/3/2021. Accepted: 12/5/2021

Copyright © 2021 Daiva Janavičienė. Published by Martynas Mažvydas National Library of Lithuania

This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

technologies, but Lithuania's librarians also face certain forms of political change, economic inequality, and competition. Though public libraries are increasingly taking on the role of leaders within communities and are purporting to better comprehend communities' expectations, they acknowledge the need to continuously develop competences and seek professionalism. Obstacles hindering the development of professionalism express themselves not only through personal limitations (conservatism, insufficient motivation to improve, etc.) but also through objectively experienced lack of general library policy and inability to demonstrate the benefit provided to community. The scheme of competences determining the professionalism of Lithuanian librarians that has been drawn by applying thematic analysis shows that participants of the conducted survey perceive professionalism mostly through general traditional competences and innovative ones determining creativity and visitor orientation approach. It is essential to build a nucleus of knowledge and skills embodying the profession's exclusiveness, which all newly employed librarians should possess, and those with some length of service could pursue their careers in their appropriate fields by following the commonly known general correlation between acquired competences and achieved results from work in a certain position.

Keywords: conception of the professionalism of a librarian, transformations of the profession of a librarian, sphere of professional activity, Lithuanian public libraries, qualitative research.

Įvadas

Bibliotekos turi ilgą institucinę istoriją. Ne kartą keitėsi saugomos informacijos išteklių laikmenos, prieigos galimybės, kaupimo ir saugojimo strategijos. Moderni biblioteka globalizacijos sąlygomis (augančios informacijos išteklių apimtys, kintančios technologijos ir naujosios medijos, generacijų vertinimo pokyčiai, rinkodaros taikymas pelno nesiekiančioms institucijoms) patiria daug iššūkių, o jiems spręsti reikalingas joje dirbančių žmonių profesionalumas. Kita vertus, nūdienos visuomenė susiduria su informacine atskirtimi, ją mažinti gali padėti kokybiškos bibliotekų paslaugos. Jų kokybei gerinti būtina nuolat atnaujinti kompetencijas, personalui būtina prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir vartotojų poreikių. Problema yra tai, kad Lietuvoje nėra vientisos jau dirbančių bibliotekose asmenų kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijų tobulinimo sistemos, be to, nyksta bibliotekininkystės studijų programos aukštosiose mokyklose. Bibliotekos jau susiduria ir, MOSTA tyrimo duomenimis, netolimoje ateityje dar labiau susidurs su kvalifikuotų specialistų trūkumu¹. Tad, atsižvelgiant į šias aplinkybes ir perfrazuojant sociologijos klasiką M. Weberį, klaustina: kuo turi pasižymėti nūdienos bibliotekininkas, jog „būtų žmogus ir specialistas, vertas *nūdienos reikalavimų*“?²

Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Bibliotekininkystės skyrius, 2019 m. inicijavęs profesijos transformacijos tyrimą, kokybiniu tyrimu siekė *išsiaiškinti bibliotekininkų profesionalumo sampratą ir pagrindinius veiksnius, lemiančius jų profesionalumą*. Šis straipsnis ir yra vienas iš apibendrinančių šio tyrimo rezultatų. Straipsnio tikslas yra remiantis šiuolaikinio bibliotekininko profesionalumo samprata ir kokybiniu empiriniu tyrimu išanalizuoti Lietuvos viešųjų bibliotekų direktorių atstovų suvokimą apie bibliotekininko profesijos transformacijas, bibliotekininko profesionalumą nurodančių kompetencijų kaitą, svarbiausias profesionalumo kliūtis ir iššūkius. Sistemingų, kompleksinių tyrimų straipsnio tema Lietuvoje nėra. Esama darbų, apimančių tik vieną ar kitą šio tyrimo aspektą³.

¹ Žr. *Žmogiškasis kapitalas Lietuvoje 2019: kryptis – ateities darbo rinka / apžvalgą* parengė: G. Jakštas, V. Kuodytė, B. Leiputė, G. Padvilikis, M. Palevič, D. Požėla, L. Sabulytė, P. Simanavičius. Vilnius: Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras, 2019, p. 16.

² Weber, M. Mokslas kaip profesinis pašaukimas / iš vokiečių k. vertė Z. Norkus. *Problemos*, 1990, t. 42, p. 82.

³ Bibliotekininkų (informacijos specialistų) poreikio tyrimą, taip pat ir profesinių kompetencijų analizę atliko: Augustinaitis, A.; Macevičiūtė E. Informacijos specialistų poreikio nustatymo kriterijai. *Informacijos mokslai*, 1996, t. 5, p. 9–20; apie bibliotekininkų profesionalumą informacinių technologijų srityje rašė: Mozūraitė, V. Laisva prieiga prie informacijos – iššūkis bibliotekininko etikai. *Kultūros aktualijos*, 2005, Nr. 4 (45), p. 15–17; tinklaraščių kaip komunikacijos priemonės potencialą atskleidžiant profesinės komunikacijos tendencijas analizavo: Manžuch, Z. Profesinė komunikacija teminiame bibliotekininkystės tinklaraštyje: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 2010, t. 54, p. 115–138; struktūriškai modernaus bibliotekininko žinių sandara pateikta kolektyvinėje knygoje: *Bibliotekininkystės ir informacijos studijų vadovas / Ats. redaktorė ir sudarytoja A. Glosienė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2009; bibliotekininko edukatoriaus vaidmenį ir ugdymo galimybes tyrė: Grigas, V. Bibliotekininko vaidmuo informacinio raštingumo ugdymo kontekste. *Bibliografija 2010/2011*, 2013, p. 68–79.

Straipsnyje profesionalo samprata apima „buvimą profesionalu, profesionalo elgesį, profesinį įvaizdį ir statusą bei profesinį išskirtinumą kitų profesijų kontekste“⁴. Sampratą galima dar pildyti vieno žymiausių Lietuvos istorikų Edvardo Gudavičiaus mintimis: „profesionalumas – ne vien žinios ir sugebėjimai. Tai darbo lygis ir šį lygį atitinkančios elgesio normos“⁵. Profesionalo samprata susijusi su profesionalumą nurodančiomis kompetencijomis, apimančiomis ne tik gerai atliekamas funkcijas, bet ir profesines vertybes, asmenines nuostatas⁶. Tad tyrimas remiasi šiomis esminėmis bibliotekininkystės ir profesionalumo teorinėmis nuostatomis:

1) *Bibliotekų darbuotojų profesionalumas turi atitikti laiko dvasią*. Keičiantis aplinkai, bibliotekų veikloms ir čia dirbančiam personalui ne kartą teko keistis. XXI a. globalios socialinės, technologinės, medijų transformacijos kelia naujus reikalavimus ir bibliotekos institucijai. Dirbantys bibliotekoje asmenys turi suformuoti ir taikyti XXI a. adekvačius profesionalumo kriterijus⁷.

2) *Bibliotekų darbuotojų kompetencijos turi būti tobulinamos, kad atitiktų besikeičiančius bendruomenės poreikius ir kintančią bibliotekos filosofiją*. Kaip rodo tyrimai, aplinka keičiasi, tačiau dėl prisirišimo prie stereotipų vystymasis gali būti apribotas⁸. Antai daugelyje posovietinių šalių bibliotekininko profesijai turi įtakos ideologiniai pokyčiai, besikeičiantys bibliotekininko vaidmenys ir profesijai kylančios grėsmės dėl nepakankamo nuolat kintančių technologijų įvaldymo⁹. Besikeičiančios bibliotekos ir jų atsinaujinusios paslaugos turi potencijos pozityviai profesijos kaitai, tačiau kartu kelia susirūpinimą, kad profesijos srityje neišsivyratų nauji, tik su technologijų įvaldymu siejami stereotipai, pamirštant esminę bibliotekų veiklos filosofiją ir vertybes¹⁰. Vis svarbesnės veikloje tampa bibliotekininko asmeninės savybės, kuriomis palaikomas profesijos autoritetas¹¹. Profesijos tapatumas tiesiogiai susijęs su profesinėmis kompetencijomis ir jų kokybe. Būti profesionaliu bibliotekininku reiškia nuolat atsinaujinti¹².

3) *Sėkmingai bibliotekininko profesijos transformacijai reikalinga kompetencijų tobulinimo sistema*. Pastarųjų trijų dešimtmečių drastiški pokyčiai bibliotekose daugiausia susiję su informacinių ir komunikacinių technologijų kaita ir šio proceso įtaka žinioms bei įgūdžiams, kurių reikia bibliotekininkams profesionalams. Kaip minėta, Lietuvoje nykstant universitetinėms bibliotekininkystės profesinėms studijoms, iniciatyvos kurti kompetencijų plėtros sistemą imasi Lietuvos nacionalinė biblioteka. 2017 m. parengta Lietuvos viešųjų bibliotekų kvalifikacijos kėlimo sistema apima ir kompetencijų modulį. Jis orientuotas į dirbančius viešosiose bibliotekose specialistus ir fiksuoja šiose institucijose pasireiškiantį kompetencijų nepakankamumą¹³. Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas (LR BĮ) nustato, kad apskričių viešosios bibliotekos „yra apskrities viešųjų bibliotekų metodikos, bibliografijos ir informacijos centras“¹⁴. Šio tipo

⁴ Kavaliauskienė, V. *Pažintis su profesija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2011, p. 83.

⁵ Gudavičius, E. *Los Caprichos. Du tūkstantis devintieji*. Vilnius: Aidai, 2015, p. 364.

⁶ Žr. Šurkutė, R. Bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijų plėtra: Jungtinės Karalystės atvejis. *Šiandien aktualu*, 2019, Nr. 1 (60), p. 53.

⁷ Plačiau žr. Kohl, D. F. Knowledge Life Cycles: Renewal and Obsolescence. *El profesional de la información*, 2009, Vol. 18, No. 4, p. 374–381; Zan, B. U. Familiarity of Information and Records Management Students to Web 2.0 Tools: A Case Study on Blog. *Proceedings of Global Learn Berlin 2015: Global Conference on Learning and Technology*, 2015, April 16–17, p. 143–151. Prieiga per internetą: <https://www.learntechlib.org/primary/p/150857/>

⁸ Plačiau žr. Partridge, H.; Menzies, V.; Lee, J.; Munro, C. The Contemporary Librarian: Skills, Knowledge and Attributes Required in a World of Emerging Technologies. *Library & Information Science Research*, 2010, Vol. 32, No. 4, p. 265–271.

⁹ Žr., pavyzdžiui: Haigh, M. Escaping Lenin's Library: Library and Information Science Education in Independent Ukraine. *The International Information & Library Review*, 2007, Vol. 39, No. 2, p. 72–79.

¹⁰ Žr. plačiau: Vaagan, R.; Holm, S. Professional Values in Norwegian Librarianship. *New Library World*, 2004, Vol. 105, No. 1200/1201, p. 213–217.

¹¹ Žr. plačiau: Hillenbrand, C. Librarianship in the 21st Century – Crisis or Transformation? *The Australian Library Journal*, 2005, Vol. 54, No. 2, p. 164–181.

¹² Žr. Partridge, H.; Menzies, V.; Lee, J.; Munro, C. The Contemporary Librarian: Skills, Knowledge and Attributes Required in a World of Emerging Technologies. *Library & Information Science Research*, 2010, Vol. 32, No. 4, p. 265–271.

¹³ Plačiau apie tai žr. Gudauskas, R.; Lukoševičius, R.; Knopkuvienė, V. *Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelis*. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2017. Prieiga per internetą: <https://www.kulturostyrimai.lt/metai/2017/lietuvas-viesuju-biblioteku-darbuotoju-kvalifikacijos-kelimo-sistemos-modelio-sukurimas/>.

¹⁴ LR BĮ 8 str.

bibliotekų veiklos kryptys numato ir neformaliojo švietimo programų rengimą ir vykdymą. Tačiau problema matytina tame, kad nėra visuotinės bibliotekų darbuotojų kompetencijų ugdymo ir tobulinimo sistemos šalyje.

Lietuvos bibliotekininko profesijos transformacijos kokybinis tyrimas grindžiamas besikeičiančioje bibliotekos institucijoje dirbančiam personalui reikalingų kompetencijų identifikacija. Giluminiuose interviu su tyrimo dalyviais gvildenami profesionalumui svarbūs aspektai. Tyrimas atliktas remiantis ontologine, epistemologine, konstruktyvistine, idealizmo ir pragmatizmo nuostatomis. Vadovaujantis ontologine nuostata realybė yra traktuojama kaip įvairialypė. Remdamasis epistemologine nuostata tyrėjas siekia būti empatiškas tyrimo dalyviams ir atspindi individualias jų nuostatas. Konstruktyvizmo ir idealizmo idėjos paremtos nuostata, kad socialinių fenomenų prasmė yra sukuriama dalijantis supratimu arba interpretacija, konstrukcijos yra subjektyvios prigimties, o subjektyvios nuostatos yra svarbi sistemos dalis. Pasitelkiama pragmatizmo nuostata, kurios pagrindu tyrimo metodai pasirenkami pagal tyrimo tikslus¹⁵.

Duomenys analizuoti teminės analizės metodu, pasitelkiant žinojimo sociologijos priėgą. Laikytasi nuostatos, kad realybė yra socialiai konstruojama¹⁶. Tad tyrimu siekta suprasti tyrimo dalyvių suvokimą apie profesijos transformacijas ir profesionalumą, su kokiomis problemomis jie susiduria ir kaip jas sprendžia¹⁷. Taikyta indukcinė tyrimo perspektyva, kai „tyrėjas susipažįsta su tyrimo medžiaga <...>, ieško joje raktinių sąvokų arba prasmų, kurias galėtų konceptualizuoti ir interpretuoti <...> analizuodamas duomenis atsiriboja nuo egzistuojančių teorinių modelių <...>“¹⁸. Tyrėjo kūrybingumas ir subjektyvumas analizuojant tyrimo duomenis laikomi TA [teminės analizės metodo] privalumu¹⁹.

Straipsnis sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje teorinėje dalyje pristatomi pagrindiniai teoriniai šaltiniai (kuriais remtasi apibūrinant šiuolaikinę bibliotekininko profesijos sampratą), išskiriami bibliotekininkų profesionalumo aktualumą pagrindžiantys veiksniai. Svarbiausią vaidmenį čia vaidina Izraelio mokslininkės Jenny Bronstein tyrimai ir idėjos. Ši dalis skirta konceptualiam problemos pagrindimui. Antra straipsnio dalis (didžiausia apimties požiūriu) – empirinio tyrimo pristatymas ir rezultatų pateikimas. Šios dalies pradžioje formuluojamas kokybinio tyrimo tikslas, aptariama imties atranka, informacijos rinkimo būdas. Išsamiai pristatomos tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos, interviu loginė seka ir klausimai, struktūruoto interviu techniniai apimties duomenys, kokybinio tyrimo eiga. Šios straipsnio dalies pabaigoje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai. Jie struktūruojami per duomenų kodavimu ir jų analize sugeneruotas temas ir jų vidinės struktūros atskleidimą. Siekiant aiškesnio visumos suvokimo, temos skirstomos į potemes, atskleidžiant vidinius jų aspektus. Atskleidus temas (*Svarbiausios veiklos bibliotekose; Profesionalumo kaitos veiksniai, iššūkiai ir kliūtys; Profesionalumą išreiškiančios kompetencijos; Profesionalumo reikalavimai ir Profesionalumo vystymas*) trečioje (paskutinėje) straipsnio dalyje apibendrinamos temos, interpretuojami surinkti duomenys, sprendžiami išskylančios diskusinio pobūdžio klausimai bei pateikiama Lietuvos bibliotekininko profesionalumą žyminčių kompetencijų klasifikacija (1 schema). Straipsnis baigiamas išvadų ir rekomendacijų pateikimu.

Šio straipsnio naujumą ir aktualumą rodo šie aspektai: 1) pirmas sisteminis bandymas pateikti nūdienos Lietuvos bibliotekininko profesionalumo sampratą; 2) indėlis į profesinės veiklos lauko tyrimus²⁰.

¹⁵ Plačiau žr. Žydžiūnaitė, V.; Sabaliauskas, S. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga, 2017, p. 41–45.

¹⁶ Plačiau apie tai žr. Berger, P. L.; Luckmann, T. *Socialinis tikrovės konstravimas: žinojimo sociologijos traktatas / iš anglų k. vertė A. Radžvilienė*. Vilnius: Pradai, 1999.

¹⁷ Plg. Žydžiūnaitė, V.; Sabaliauskas, S. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*, p. 46.

¹⁸ *Ibidem*, p. 210.

¹⁹ Žr. *ibidem*, p. 224.

²⁰ Plačiau apie profesinės veiklos lauko kaip atskirą profesijų sociologijos tyrimų sritį žr. Poviliūnas, A.; Žiliukaitė, R.; Beresnevičiūtė, V. *Profesinės veiklos lauko tyrimas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2012. Profesinės veiklos lauko tyrimų pavyzdžiai: Navickienė, Ž.; Žiemelis, D. Lietuvos teisėjų profesionalumo dimensijos: kvalifikacija, kompetencija ir asmeninės savybės. *Teisė*, t. 97, 2015, p. 183–199; Šermukšnytė, R. Ar istorijos mokytojams Lietuvoje reikia akademinės istorijos ir akademinų istorikų? *Istorija*, 2020, t. 120, Nr. 4, p. 67–102.

1. Bibliotekinio profesionalumo samprata teoriniuose profesijos transformacijos tyrimuose

Biblioteka kaip institucija turi ilgą istoriją – tvarkomi dokumentų rinkiniai yra žinomi nuo šumerų civilizacijos molinių lentelių rinkinio. Vadinasi, bibliotekos užuomazgos siekia jau trečią tūkstantmetį prieš mūsų erą. Kaip žinia, didelis dokumentų kiekis turi būti valdomas tą veiklą išmanančių žmonių, kitaip informacija pasimes, ją bus sudėtinga surasti reikiamu laiku. Taigi logiška, kad bibliotekinio (dokumentų tvarkytojo, klasifikuotojo ir prižiūrėtojo) amatas ir iš to išsivysčiusi profesija turi gilią šaknis. Dokumentų laikmenos keičiasi, medijos, kuriomis naudojasi informacijos naudotojai (*sąvokos „naudotojai“ ir „vartotojai“ skirtingose bibliotekinkystės srityse ir kontekstuose turi skirtingas reikšmes ir gali būti skirtingai suvokiamos*) kinta, bet poreikis atrinkti, vertinti, klasifikuoti, sisteminti ir kitaip valdyti turimus dokumentus išlieka. Tiesa, kinta ne tik valdymo turinys – įvairiose laikmense fiksuotas turinys, bet ir informacijos valdymo procesas. Pavyzdžiui, skirtingų įgūdžių reikia tvarkyti rankraščių kolekcijai senovės istorijos laikotarpiu ir vinilinių plokštelių kolekcijai XX a. viduryje. Organizuojant rankraščių biblioteką, svarbiausias aspektas būtų perrašyti rankraščius, taip didinant turimos kolekcijos apimtį ir vertę. Tam bibliotekas kuriantys valdovai siūsdavo raštą mokančius skriptorius į ilgas keliones, ten, kur yra vertingas dokumentas. Į reikiamą vietą nuvykęs vietinę kalbą mokantis skriptorius vieną knygą perrašinėdavo ilgus mėnesius. Kaupiant vinilinių plokštelių kolekciją svarbu ne tik atrinkti dokumentus pagal kaupiamos kolekcijos profilį (nes muzikinių įrašų parduodama milijonai pavadinimų), bet ir turėti technologinę įrangą išgytoms plokštelėms naudoti. Pastarasis (medijų ir technologijų kaitos) aspektas ypač aktualus tampa XXI a. Laikmenos keičiasi nespėjusios visuotinai įsigalėti, naujos technologijos lenkia viena kitą, tapdamos pilną duodančių inovacijų šaltiniu konkuruojančioms firmoms. Didėjantys informacijos kiekiai kelia naujas informacijos valdymo problemas. Šiuolaikiniame pasaulyje informacijos yra per daug, šiame kiekyje susiduriame su kokybiškos ir tinkamos informacijos atrankos problema. Be to, kokybiškos informacijos prieigą kai kuriems visuomenės sluoksniams riboja visuomenėje pasireiškianti technologinio raštingumo atskirtis. Naujai kylantys informacijos valdymo iššūkiai aktualūs bibliotekoms. Tam, kad jų darbuotojai galėtų sėkmingai juos spręsti, būtinas naujas žvilgsnis į bibliotekininkui būtinas kompetencijas.

Bibliotekininkų profesionalumo problemos aktualumą lemia daugelis veiksnių. Remiantis tyrimais²¹, tai yra šie veiksniai:

- 1) jau įgiję bibliotekinio profesiją ir dirbantys bibliotekose asmenys turi atnaujinti kompetencijas;
- 2) Lietuvoje nyksta bibliotekinio profesijai įgyti skirtos ilgalaikės studijos;
- 3) šalyje viešųjų bibliotekų skaičius išlieka gana didelis ir jose teikiamomis paslaugomis naudojamosi itin daug. 2018 m. „Bibliotekų statistikos“ duomenimis, Lietuvoje buvo 1236 viešosios bibliotekos, o besinaudojančių šiose bibliotekose teikiamomis paslaugomis (registruotų vartotojų) 2018 m. buvo daugiau nei pusė milijono (541 508), apsilankymų skaičius per 2018 m. perkopė 9 milijonus (9 260 638)²²;
- 4) bibliotekos transformuojasi ne tik dėl kintančių medijų, bet ir dėl besikeičiančių bendruomenių poreikių;
- 5) didėja bibliotekų paslaugų įvairovė, vis daugiau paslaugų skiriama valdomų informacijos išteklių naudojimui skatinti;

²¹ Žr. Stasėnaitė, V.; Naujokienė, L. Informacijos paslaugų specialistų poreikio integralumas informacinės visuomenės plėtroje pereinant į skaitmeninę globalios atminties erdvę. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 2012, t. 9, p. 123–133; Gudauskas, R.; Lukoševičius, R.; Knopkuvienė, V. *Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelis*; Bronstein, J. An Exploration of the Library and Information Science Professional Skills: An Israeli Perspective. *Library & Information Science Research*, 2015, Vol. 37, No. 2, p. 130–138; Manžuch, Z. Profesinė komunikacija teminiame bibliotekinkystės tinklaraštyje: atvejo analizė, p. 115–138.

²² *Lietuvos bibliotekų statistiniai duomenys*. 2018. Prieiga per internetą: <https://lnb.lt/media/public/bibliotekininkui/statistika/statistika2018.pdf>.

6) bibliotekininkai pasigenda kvalifikacijos kėlimo / kompetencijų ugdymo ir tobulinimo sistemos;

7) Lietuvoje trūksta vizijos, formuojančios bibliotekininko profesijos tapatumą.

Teorinė bibliotekininko profesijos kompetencijų analizė identifikuoja bendras XXI a. būdingas profesijų sampratos transformacijas. V. Kavaliauskienės tyrimas rodo, kad tam įtaką daro: 1) *socialinės* transformacijos (migracija, ilgėjantis darbingas žmogaus amžius, mažėjantis gimstamumas); 2) *technologinės* transformacijos (dėl informacinių ir komunikacinių technologijų dirbti galima iš bet kur); 3) *kompetencijų* transformacijos, kai vertinamas ne žinojimas, o gebėjimas taikyti įgūdžius įvairiose veiklose; 4) trumpalaikių įdarbinimo sutarčių praktika, nemotyvuojanti įgyti profesionalumo konkrečioje srityje / darbo vietoje²³.

Bibliotekininko profesijos kaitos analizė atskleidė, kad jau XX a. 8 dešimtmetyje mokslininkai ir praktikai perspėjo apie profesijai kylančias išnykimo grėsmes ir poreikį transformuotis. XXI a. tyrimai kalba apie įtakas profesijos kaitai ir skatinimus tinkamai reaguoti į jas²⁴. Ekonomiškai stiprių šalių mokslininkai siūlo bibliotekoms siekti ekonominio rentabilumo, konkuruoti tarpusavyje, imtis lyderystės bendruomenėse vaidmens²⁵. Tyrimai rodo, kad aktualiausias pokyčių tendencijos susijusios su naujųjų medijų ir technologijų įvaldymo svarba²⁶.

Apibrėžiant bibliotekininko profesinę veiklą įvardijamos tokios tradicinės bibliotekininko darbo funkcijos: informacijos atranka, įsigijimas, organizavimas ir pateikimas skaitytojams arba knygų sklaidos organizavimas, informacijos apie bibliotekoje saugomus rinkinius sklaida skaitytojams²⁷. Pabrėžiamos pagrindinės etinės ir profesinės vertybės: tarnystė bendruomenės nariams (angl. *patron service*), intelektualinė laisvė, dokumentų išsaugojimas, lygiateisės prieigos galimybės ir informacinis raštingumas. Vis svarbesnės bibliotekininko veikloje tampa jo asmeninės savybės, kuriomis palaikomas profesijos autoritetas²⁸.

Apertdami bibliotekininkų kompetencijų tęstinumą ir kaitą, bibliotekininkai praktikai ir teoretikai kelia mintį apie būtinybę imtis naujų veiklos būdų, reaguojant į besikeičiančias technologijas. Tai ne tik turimų kolekcijų perkėlimas į naujas laikmenas, bet ir mokymų ir instruktavimų bendruomenei vystymas, pasitelkiant informacinio ir technologinio raštingumo įgūdžių ugdymą. Tokiu būdu šios srities mokymai papildytų jau esamas bibliotekų paslaugas²⁹.

Ypatinga vieta bibliotekininkui būtinų kompetencijų sąrašė skiriama asmeniniams gebėjimams, kurie glaudžiai persipina su profesiniais gebėjimais. Esminės bibliotekininko profesionalumui svarbias kompetencijas sudaro: (1) tarpasmeninės komunikacijos įgūdžiai tiesiogiai ir internetu; (2) vadybiniai įgū-

²³ Plačiau žr. Kavaliauskienė, V. *Pažintis su profesija*, p. 23–25.

²⁴ Plačiau žr. Smalls, M. L. *The Library Profession in the 21st Century: Transformation for Survival. Paper presented at the Annual Meeting of the Georgia Library Association*, 1985, August, GA, October 25, p. 1–16. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED267818.pdf>; Castiglione, J. *Environmental Scanning: an Essential Tool for Twenty First Century Librarianship. Library Review*, 2008, Vol. 57, No. 7, p. 528–536; Johnson, C. A. *Library and Information Science Education in Developing Countries. The International Information & Library Review*, 2007, Vol. 39, No. 2, p. 64–71; Zan, B. U. *Familiarity of Information and Records Management Students to Web 2.0 Tools: A Case Study on Blog*, p. 143–151; Gudauskas, R.; Lukoševičius, R.; Knopkuvienė, V. *Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelis*.

²⁵ Žr. Partridge, H.; Menzies, V.; Lee, J.; Munro, C. *The Contemporary Librarian: Skills, Knowledge and Attributes Required in a World of Emerging Technologies*, p. 265–271; Kohl, D. F. *Knowledge Life Cycles: Renewal and Obsolescence*, p. 374–381; Johnson, C. A. *Library and Information Science Education in Developing Countries*, p. 64–71.

²⁶ Žr. Hillenbrand, C. *Librarianship in the 21st Century – Crisis or Transformation?*, p. 164–181; Castiglione, J. *Environmental Scanning: An Essential Tool for Twenty First Century Librarianship. Library Review*, 2008, Vol. 57, No. 7, p. 528–536; Stasėnaitė, V.; Naujokienė, L. *Informacijos paslaugų specialistų poreikio integralumas informacinės visuomenės plėtroje pereinant į skaitmeninę globalios atminties erdvę*, p. 123–133.

²⁷ Plačiau žr. Hillenbrand, C. *Librarianship in the 21st Century – Crisis or Transformation?*, p. 164–181; Glosienė, A. *Biblioteka informacijos politikos kontekste. Informacijos mokslai*, 2000, t. 15, p. 11–27.

²⁸ Žr. Vaagan, R.; Holm, S. *Professional Values in Norwegian Librarianship*, p. 213–217; Stasėnaitė, V.; Naujokienė, L. *Informacijos paslaugų specialistų poreikio integralumas informacinės visuomenės plėtroje pereinant į skaitmeninę globalios atminties erdvę*, p. 123–133.

²⁹ Plačiau žr. Bronstein, J. *An Exploration of the Library and Information Science Professional Skills: An Israeli Perspective*, p. 130–138.

džiai; (3) atnaujinami papildomi įgūdžiai (IT programų valdymas, mokymai ir pan.); (4) informacijos vadyba; (5) inovatyvumas, adaptyvumas ir kitos asmens savybės³⁰.

Išanalizavusi IFLA tinklalapyje pateikiamus bibliotekininkų darbo skelbimus mokslininkė Bendja Boumarafi išskyrė tris pareigybių, į kurias buvo ieškoma kandidatų, grupes: 1) informacinėmis komuni- kacinėmis technologijomis grįstų paslaugų teikimas (programavimas ir pan.); 2) informacijos teikimo vartotojams paslaugų teikimas (mokymai ir pan.); 3) pareigos, skirtos techninėms-bibliotekinėms paslau- goms (katalogavimas, bibliografavimas ir pan.). Kaip atskirą sritį mokslininkė išskiria asmeninių įgūdžių svarbą reikalavimuose eiti pareigas³¹. Pasinaudodama šia struktūra, Izraelio bibliotekininkystės srities mokslininkė Jenny Bronstein pasiūlė profesinių bibliotekininkų įgūdžių tipologiją, kurią sudaro keturios pagrindinės grupės: 1) informacijos teikimo / aprūpinimo įgūdžių rinkinys (angl. *information provision*); 2) informacijos organizavimo įgūdžių rinkinys (angl. *organization of information*); 3) technologinių įgū- džių rinkinys (angl. *technological skills*); 4) asmeninių kompetencijų rinkinys (angl. *personal competen- cies*)³². Pirmoje lentelėje atspindėta visa J. Bronstein sudaryta šiuolaikiniams bibliotekininkams būtinų kompetencijų tipologija, apimanti išskirtas esmines grupes, jas sudarančius įgūdžius ir jų detalizavimą.

1 lentelė. Bibliotekininkystės specialistų kompetencijų tipologija (pagal J. Bronstein, 2015, p. 136–137)

	Įgūdžiai	Apibūdinimas
Informacijos paslaugų teikimo kompetencijų grupė		
1	Informacijos teikimo paslaugos (angl. <i>reference skills</i>)	Gebėjimai užduoti tikslinančius klausimus ir išmanyti informacijos teikimo, naudojantis įvairiais šaltiniais, technologijas
2	Vartotojų aptarnavimas	Gebėjimai atsakyti į nesudėtingas informacijos užklausas (suteikti pradinio informacinio aptarnavimo paslaugas skaitytojams)
3	Instruktavimo gebėjimai	Gebėjimai instrukuoti vartotojus apie informacijos paieškos būdus
4	Informacijos tikslinimo / poreikių identifikavimo įgūdžiai	Gebėjimai suvokti skaitytojų poreikius ir sudaryti informacijos paieškos planą, atitinkantį skaitytojo poreikius ir iš bibliotekos prie-igos pasiekiamus informacijos šaltinius
5	Tiriamieji informacijos paieškos įgūdžiai	Gebėjimai atlikti sudėtingos informacijos paiešką pagal aukštesnio lygio (gilesnės) informacijos užklausas skaitytojams
6	Duomenų analizės ir ataskaitos rašymo įgūdžiai	Gebėjimai analizuoti ir interpretuoti kiekybinius ir kokybinius duomenis, suformuojant atliktų informacijos paslaugų reprezentaciją
7	Informacijos paieškos ir pateikimo įgūdžiai	Įgūdžiai atlikti informacijos paiešką įvairiuose šaltiniuose, surinkti ir apibendrinti informaciją
8	Informacijos paieškos duomenų bazėse įgūdžiai	Įgūdžiai taikyti įvairias informacijos paieškos strategijas skirtingose duomenų bazėse
Informacijos organizavimo kompetencijų grupė		
9	Katalogavimas	Gebėjimai kurti katalogų įrašus (bibliografinio aprašymo, dalykini- mo ir klasifikavimo įgūdžiai)
10	Periodinių leidinių vadyba	Gebėjimai atlikti periodinių leidinių valdymo operacijas (užprenu-meruoti, sekti gavimą, pateikti reikalavimus leidėjams, įrišti rinki-nius ir juos saugoti (angl. <i>subscribing, claiming, binding, preserving</i>))
11	Informacijos rinkinių vystymas (fondų komplektavimas)	Gebėjimai atrinkti, užsakyti ir įsigyti įvairius informacijos išteklius bibliotekai (pagal dokumentų rūšis, laikmenas, medijas)

³⁰ Žr. Partridge, H.; Menzies, V.; Lee, J.; Munro, C. The Contemporary Librarian: Skills, Knowledge and Attributes Required in a World of Emerging Technologies, p. 265–271; Bronstein, J. An Exploration of the Library and Information Science Professional Skills: An Israeli Perspective, p. 130–138.

³¹ Žr. Boumarafi, B. Linking Library Profession and the Market Place: Finding Connections for the Library in the Digital Environ-ment. *QScience Proceedings: The SLA-AGC 21st Annual Conference*, 2015, Vol. 2015, No. 4, p. 1–8.

³² Bronstein, J. An Explorations of the Library and Information Science Professional Skills: An Israeli Perspective, p. 136–137.

	Igūdžiai	Apibūdinimas
12	Klasifikavimas	Gebėjimai pagal iš anksto nustatytus klasifikavimo sistemos rėmus ir tikslus suklasifikuoti dokumentus, kad būtų paprasčiau atlikti informacijos paiešką ir dokumentai būtų geriau pasiekiami vartotojams
13	Žinių vadyba	Gebėjimai valdyti organizacijoje sukurtas žinias
14	Dalykinimas, indeksavimas (angl. <i>indexing</i>)	Gebėjimai suteikti informacijai dalykines rubrikas ar klasifikacijos indeksus ir papildyti bibliotekos dalykinių rubrikų duomenų bazę ar tezaurą
15	Informacijos organizavimas	Susipažinimas su tradicinėmis informacijos organizavimo priemonėmis (dokumentų žymėjimas, sustatymas į lentynas ir kt.)
Technologinių kompetencijų grupė		
16	Tinklalapio tvarkymas	Igūdžiai tobulinti ir papildyti duomenimis bibliotekos tinklalapį
17	Bibliotekinių kompiuterinių programų naudojimas ir atnaujinimas	Gebėjimai įkelti duomenis ir rasti informaciją bibliotekoje veikiančiose bibliotekinėse programose
18	Turinio valdymas	Gebėjimai kurti, redaguoti, publikuoti, išsaugoti ir valdyti tinklalapių turinį
19	Tinklo valdymas	Gebėjimai valdyti fizinėje erdvėje esančių kompiuterių grupę, susiejant juos taip, kad būtų galima pasidalyti duomenimis, dažniausiai tam panaudojant telekomunikacijos ryšius ir klientų (serverių) infrastruktūros architektūrinį išsidėstymą
20	Darbas su socialiniais tinklais internete	Gebėjimai naudotis įvairiais socialiniais tinklais
21	Duomenų bazių valdymas	Gebėjimai valdyti ir palaikyti duomenų bazes
22	Svetainių dizaino kūrimas	Gebėjimas kurti bibliotekos svetainių dizainą
23	Interneto naudojimo igūdžiai	Gebėjimai efektyviai naudoti informacijos išteklius internete
24	Projektų vystymas	Gebėjimai planuoti, organizuoti, motyvuoti, kontroliuoti išteklių naudojimą, procedūras ir protokolus siekiant specifinių tikslų
25	Kompiuterių naudojimo igūdžiai	Gebėjimai efektyviai naudoti kompiuterius ir su jais susijusias technologijas, pradedant elementariu programavimo igūdžių lygiu ir pažengusiųjų lygiu sprendžiant iškilusias problemas
26	Tinklalapio valdymas	Gebėjimai palaikyti ir valdyti tinklalapį
27	Programavimo igūdžiai	Gebėjimai sukurti programą, kad duomenis būtų galima apdoroti kompiuteriu
28	Duomenų bazių projektavimas (angl. <i>design</i>)	Gebėjimai suprojektuoti ir sukurti duomenų bazes
Reikalingų asmeninių kompetencijų grupė		
29–49	Mokėti užsienio kalbą, savarankiškumas, orientacija į paslaugų teikimą, iniciatyvumas, kruopštumas, tarpasmeninių ryšių palaikymas, savarankiškas mokymasis, atsakingumas, grupinio darbo igūdžiai, atkaklumas ir tikslo siekimas (angl. <i>assertiveness</i>), organizaciniai gebėjimai, daugiatikslingumas, pasiryžimas dirbti lanksčiu grafiku, darbo bibliotekoje patirtis, vadybos igūdžiai, rinkodara, ryšių palaikymas (angl. <i>liaison</i>), komunikacijos igūdžiai, orientacija į technologijas, gebėjimai dirbti jaučiant spaudimą, valdymo patirtis	

Pateikta tipologija pasitelkiama kaip bibliotekinkystės specialistų kompetencijų teorinis modelis, kuriuo remiantis ir formuluojami šio tyrimo interviu klausimai. Empiriniame tyrime naudojant indukcinę duomenų analizės perspektyvą, nuo sukaupėtų teorinių žinių stengiamasi atsiriboti, o sukaupėtą informaciją analizuoti pagal teminės analizės technologiją, t. y. „atsiribojama nuo egzistuojančių teorinių modelių“³³, atliekama temų paieška, kuriama klasifikacija pagal autentiškas tyrimo dalyvių nuomones.

³³ Žydžiūnaitė, V.; Sabaliauskas, S. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*, p. 210.

2. Kokybinis teminės analizės tyrimas

2.1. Interviu metodai, dalyvių atranka ir klausimai

Surinkti duomenys išanalizuoti pasitelkiant teminės analizės metodą. Taikant indukcinę perspektyvą, temos formuojamos atsiribojant nuo išankstinių modelių. Gilinantis į interviu tekstus, duomenys koduojami, ieškant juose reikšminių sąvokų ir prasmių. Koduojant autentiškas tyrimo dalyvių nuomones, suformuotos 5 esminės temos: 1) *Svarbiausios veiklos bibliotekose*; 2) *Profesionalumo kaitos veiksniai, iššūkiai ir kliūtys*; 3) *Profesionalumą išreiškiančios kompetencijos*; 4) *Profesionalumo reikalavimai* ir 5) *Profesionalumo vystymas*. Kiekvienoje temoje yra po 3–4 potemes, kuriose atskleidžiami temai būdingi aspektai.

Svarbiausios veiklos bibliotekoje skirstomos į tradicijų puoselėjimui ir inovacijoms atstovaujančias bibliotekų veiklas bei sąlygas, kuriomis tos veiklos vykdomos. *Profesionalumo kaitos veiksniai, iššūkiai ir kliūtys* atskleidžiami per kaitą lemiančius veiksnius, pokyčių kelyje sprendžiamus iššūkius ir sutinkamas kliūtis. *Profesionalumą išreiškiančios kompetencijos* aptariamos skirstant jas į tradicines (klasiškes) profesijai būdingas kompetencijas; inovatyvioms veikloms būtinas kompetencijas bei profesionaliai dirbančiam bibliotekininkui būdingas asmenines savybes (bendruosius gebėjimus). Pabrėžiama sąlygų profesionalumo raiškai svarba. *Profesionalumo reikalavimai* analizuojami per jų išraišką priimant į darbą bibliotekoje ir mąstant apie jau dirbančių bibliotekoje žmonių kompetencijų ugdymą, sistemos šiame procese būtinumą. Reikalavimų neapibrėžtumas suponuoja profesijos neapibrėžtumo problemą ir poreikį apibrėžti profesijos tęstinumo siekius. *Profesionalumo vystymo* temoje samprotaujama apie profesionalumo priežastis ir sąlygas, aptariami kompetencijų tobulinimo būdai, įvardijamos dirbantiems bibliotekininkams svarbios ir tobulintinos kompetencijos.

Kokybinio tyrimo tikslas – išsiaiškinti Lietuvos viešųjų bibliotekų administracijos darbuotojų suvokimą apie bibliotekininko profesijos transformacijas ir bibliotekininko profesionalumą, taip pat tai nurodančių kompetencijų kaitą.

Imties atranka siekiama reprezentatyvaus nagrinėjamos problemos atspindėjimo, pasirinktas *tipinių atvejų atrankos būdas*. Ši atranka taikoma siekiant iliustruoti tam tikrai aplinkai būdingą informaciją³⁴. Konsultuojantis su Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Bibliotekininkystės skyriaus vadovais, sudarytas tyrimo dalyvių sąrašas, užtikrinantis viešųjų bibliotekų geografinį išsidėstymą (dalyviai iš skirtingų Lietuvos regionų), viešųjų bibliotekų specifiškumą (miestų, rajonų, kurortų, apskričių viešosios bibliotekos). *Pasirinkta imtis* (dešimt tyrimo dalyvių: viešųjų bibliotekų direkcijos atstovai, atsakingi už personalo formavimą) užtikrina duomenų kiekį ir yra pakankama temoms formuluoti bei išsamiai tyrimo ataskaitai pateikti.

Informacijos rinkimo būdas – tiesioginis pokalbis su tyrimo dalyviais jiems įprastoje aplinkoje, tyrėjui nuvykstant į susitikimą konkrečioje bibliotekoje. Pokalbis įrašomas diktofonu, paskui transkribuojamas ir analizuojamas.

Visi tyrimo dalyviai iš anksto informuoti apie tyrimo tikslą, jie pasirašė sutinkantys dalyvauti tyrime, kurio *konfidencialumo ribos buvo apibrėžtos*. Keletas tyrimo dalyvių pageidavo išsaugoti konfidencialumą, todėl visa informacija pateikiama dalyviams suteikiant kodus. Surinkti duomenys saugomi Nacionalinės bibliotekos Bibliotekininkystės skyriuje ir prieinami tik tyrimo tikslais.

Tyrimo dalyviai – Lietuvos viešųjų bibliotekų direkcijų atstovai, atsakingi už personalo formavimą. Jų demografinės charakteristikos:

1. TD1 – 37 metų moteris
2. TD2 – 64 metų moteris

³⁴ Žr. *ibidem*, p. 62.

3. TD3 – 57 metų moteris
4. TD4 – 64 metų vyras
5. TD5 – 56 metų moteris
6. TD6 – moteris (amžiaus nesutiko atskleisti)
7. TD7 – 60 metų moteris
8. TD8 – 48 metų moteris
9. TD9 – 59 metų moteris
10. TD10 – 48 metų moteris

Duomenims rinkti pasirinktas *pusiau struktūruoto interviu būdas* pagal iš anksto parengtą klausimų sąrašą ir jų pateikimo tvarką, paliekant tyrėjui galimybę užduoti papildomų klausimų, patikslinti. Pokalbis nebuvo formalizuotas, išlaikytas abipusis laisvumas ir draugiška atmosfera.

2 lentelė. Struktūruoto interviu loginė seka ir klausimai

Klausimas	Kokius duomenis siekiama surinkti
Kokios veiklos bibliotekoje yra svarbiausios?	Generuoti suvokimą, kaip keičiasi suvokimas apie pagrindines bibliotekų funkcijas ir veiklas
Kas yra bibliotekininko profesionalumas?	Generuoti suvokimą apie svarbiausių veiklų ir ne tik jų atlikimo kokybinius veiksnius
Kokios kompetencijos būdingos profesionaliam bibliotekininkui? Kaip ši samprata pasikeitė (lyginant savo veiklos pradžią ir XXI amžių)?	Generuoti suvokimą apie tai, kaip keitėsi bibliotekininkams būtinos kompetencijos ir kokių kompetencijų pasigendama dabar
Kaip profesionalumo reikalavimai priklauso nuo to, kuriame bibliotekos padalinyje bibliotekininkas dirba? Kaip tai pasireiškia (apibūdinkite)?	Generuoti suvokimą apie padalinių ir atskirų bibliotekininkų profesionalumo skirtumus
Kokius bibliotekininko profesionalumo lygius galėtumėte išskirti?	Generuoti suvokimą apie skirtingai pasireiškiantį profesionalumą
Kokioms kompetencijoms teikiate pirmenybę, priimdami naujus darbuotojus?	Surinkti informaciją apie patirtį ir kriterijus, kurie yra taikomi dabar pasirenkant darbuotojus
Kokias minimalias žinias ir kompetencijas turi turėti naujai įdarbinamas bibliotekininkas (ar jam tolygias) pareigas asmuo (iš tyrimo dalyvių patirties, kaip praktika keitėsi per 10 metų)?	Generuoti suvokimą apie būtiną ir pakankamą išsilavinimą, įsidarbinant bibliotekininku
Kokių kompetencijų trūksta ir kokias reikėtų ugdyti jau dirbantiems bibliotekoje?	Generuoti suvokimą apie dabartinių bibliotekos darbuotojų poreikį ugdyti konkrečias kompetencijas
Kaip kompetencijų ugdymą ir jų tobulinimą galėtumėte susieti su kokia nors (galima) jų ugdymo sistema, skirtingais lygiais? Su motyvavimo sistema – kokia ji turėtų būti? Ko trūksta, kad dabar įdarbinti darbuotojai tobulintų reikalingas kompetencijas?	Generuoti suvokimą apie galimą profesionalumo sistemą ir jos elementus

Ilgiausias interviu truko beveik 2 valandas (1 val. 49 min. 56 sek.), trumpiausias – 34 min. 42 sek. Vidutinė interviu trukmė – 54 min. Transkribuoto teksto (iš viso) apimtis – 331 374 spaudos ženklai. Skaičiuojant vienam A4 formato lapui 1800 spaudos ženklų, visa transkribuoto teksto apimtis – 184 puslapiai.

3 lentelė. Tyrimo dalyvių struktūruoto interviu techniniai duomenys

Tyrimo dalyvio kodas	Interviu trukmė (min.)	Transkribuoto teksto dydis (spaudos ženklais)	Transkribuoto teksto dydis (A4 lapais)
TD1	37 min. 47 sek.	27 164 sp. ž.	7 p.
TD2	34 min. 42 sek.	21 565 sp. ž.	6 p.
TD3	47 min. 45 sek.	34 061 sp. ž.	10 p.
TD4	37 min. 27 sek.	27 239 sp. ž.	7 p.
TD5	49 min.	27 433 sp. ž.	8 p.
TD6	1 val. 22 min. 25 sek.	46 567 sp. ž.	12 p.
TD7	56 min. 46 sek.	33 604 sp. ž.	9 p.
TD8	43 min. 39 sek.	33 647 sp. ž.	9 p.
TD9	47 min. 51 sek.	28 546 sp. ž.	9 p.
TD10	1 val. 49 min. 56 sek.	51 548 sp. ž.	14 p.
Iš viso	567 min.	331 374 sp. ž.	

Kokybinio tyrimo eigos etapai. Duomenys interviu būdu buvo renkami 2019 metų kovo – birželio mėnesiais. Pokalbis su respondentais įrašytas diktofonu, visi įrašai transkribuoti.

Interviu tekstų transkripcija ir analizė atlikta 2019 metų birželio – rugpjūčio mėnesiais. Kiekvieno tyrimo dalyvio duomenys analizuoti pasitelkiant induktyvumo nuostatą, kai tyrimas ankstesnis nei teorija, nes „indukciniai požiūriai paremti natūralistiniai tyrimo metodai įgalina praplėsti jau egzistuojančius teorinius požiūrius“³⁵. Koduojant duomenis koncentruotasi į semantines temas, bet kreiptas dėmesys ir į latentinę pokalbio raišką (emocijas, neverbalinę komunikaciją). Teminė analizė atlikta rekursyviai, t. y. grįžtant atgal per visą tyrimo procesą – renkant, koduojant ir analizuojant duomenis. Analizuojant duomenis, dokumentuotos tyrėjo išvalgos. Analizuojant surinktą interviu informaciją, susitelkta į semantinę turinį, atsiribojant nuo žinomų teorinių modelių ar išankstinių nuostatų. Kiekvieno interviu analizė baigta parengta ataskaita ir sudarytu struktūriniu teminiu žemėlapiu.

Bendros teminės tyrimo ataskaitos formavimas, sujungiant visų tyrimo dalyvių duomenų ataskaitas ir teminius žemėlapius, vyko 2019 m. rugsėjo – lapkričio mėnesiais. Šiame etape iš naujo gilintasi į tyrimo duomenis, išskirtos esminės tyrimo temos, jos aprašytos, atskleisti temų tarpusavio ryšiai, rezultatai susieti su teorinėmis tyrimo nuostatomis, suformuluotos išvados. 2019 m. gruodį – 2020 m. vasarį vyko atlikto tyrimo ekspertinis vertinimas. Gauti dviejų ekspertų atsiliepimai. Atsižvelgiant į jų kritines pastabas bei rekomendacijas, atliktos pataisos. 2020 m. kovo mėnesį straipsnis priimtas publikuoti.

2.2. Empirinio tyrimo rezultatai

Tyrimo rezultatai atskleidžiami pagal tyrime suformuotas penkias temas: 1) *Svarbiausios veiklos bibliotekose*; 2) *Profesionalumo kaitos veiksniai, iššūkiai ir kliūtys*; 3) *Profesionalumą išreiškiančios kompetencijos*; 4) *Profesionalumo reikalavimai* ir 5) *Profesionalumo vystymas*.

2.2.1. Svarbiausios veiklos bibliotekose

Tema *Svarbiausios veiklos bibliotekose* skirstoma į keletą potemių: akcentuojamas *bibliotekos tradicinių veiklų puoselėjimas*, jų tęstinumas. Greta dėstoma apie *siekius kurti inovatyvias bibliotekų paslaugas* ar praplėsti, papildyti jau esamas. Skiriamas dėmesys besikeičiančioms *sąlygoms, kuriomis bibliotekos įgyvendina veiklas*.

³⁵ Žydžiūnaitė, V.; Sabaliauskas, S. Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai, p. 209.

Tradicijų puoselėjimas. Tradicinės bibliotekų paslaugos yra svarbiausios, sudarančios bibliotekos institucinį išskirtinumą, jas reikia nuolat palaikyti, atnaujinti, pritaikyti prie nūdienos sąlygų. Pasak tyrimo dalyvio, *svartiausios veiklos bibliotekoje iš esmės nesikeičia*, keičiasi tik šūkiei arba akcentai, kurios veiklos dabar nurodo naują (madingą) kryptį. „Kai tik pradėjau dirbti, labai modernu buvo sakyti: „Biblioteka – kultūros centras.“ Paskui atsirado: „Biblioteka – informacijos centras.“ Paskui – bendruomenės centras. Šūkiei keičiasi, esmė pasilieka ta pati: biblioteka yra ta vieta <...>, kur gyvena bet kokia informacija, ir yra patikimas tarpininkas <...>, kuris <...> padės susigaudyti, kas, kur, kada“ [TD7].

Pabrėžiama *sisteminio požiūrio* ir nuoseklaus darbo svarba. Būtina inicijuoti („užvesti“) ir tęsti darbą, profesionaliai taikant bibliotekininkų sukurtą sistemą, tam tikras taisykles, kad prireikus informaciją būtų lengva surasti ir ji būtų patikima. *Sistemą būtina išlaikyti, nors keičiasi priemonės, technologijos, žmonės.* „Nes tai apjungia <...>, kuo mes naudojames šiandien, kai mums reikia į praeitį grįžt <...>. Ir kad ateity gyveniantys žmonės <...> galėtų pasinaudoti tuo, ką mes šiandien kuriam“ [TD7].

Reikalingas veiklų balansas pasireiškia per siekius: 1) pritraukti naujų lankytojų ir 2) išlaikyti jau turimus skaitytojus (lankytojus). „Neužsidaryti nuo inovatyvių, naujų paslaugų <...>, o tradicines [veiklas] reikia išlaikyti, puoselėti“ [TD5].

Tradicinės viešųjų bibliotekų veiklos skirtos *prieigai prie informacijos suteikti*. „Visos paslaugos yra svarbios. Tačiau, aišku, aš pati, kaip ir bibliotekininke būdama, įsivaizduoju, kad [svartiausia bibliotekoje] tai yra – užtikrinimas laisvos prieigos prie informacijos. Tai yra pati pagrindinė funkcija“ [TD1]. Bibliotekos veiklos keičiasi, bet orientuojamasi į tą patį žmonių lūkestį: „jeigu noriu kažką sužinoti, tai kur galiu padaryti – pirmiausia bibliotekoje“ [TD3].

Tradicinių veiklų puoselėjimas pirmiausia susijęs su *skaitymo organizavimu*. Svarbiausia veikla įvardijamas komplektavimas, nes pirmiausias apsilankymo bibliotekoje tikslas – rasti norimą knygą. „Skaitytojas atėjęs visada nori rasti kuo daugiau naujų knygų <...>, nes knygos yra brangios, [daugumai] neįperkamos“ [TD4]. Dėl to, kad komplektavimas ne visada visiškai atitinka skaitytojų poreikius, bibliotekos imasi kitų veiklų, kad skaitytojai sugrįžtų į biblioteką („ne visada radę tinkamą literatūrą, kad jie iš mūsų nepabėgtų, o sugrįžtų atgal. Todėl, be knygos, dar teikiame daug įvairių paslaugų“ [TD4]).

Bibliotekos paskirtis – *skaitymą skatinančios veiklos*. Kita vertus, neužtenka, kad bibliotekoje būtų tik knygos. Būtina bibliotekose veiklą organizuoti ieškant tęstinumo, siūlant veiklą kitiems šeimos nariams: „atėję tėvai su vaikais, kad jie užsibūtų, <...> rastų kažką naujo, kas jiems patrauklu“ [TD2]. Skaitymo skatinimo plėtra siejama su kultūriniais renginiais, mokymais ir edukacijomis, pasiremiant bibliotekos informacijos ištekliais ir turimomis technologijomis.

Skaitymą skatinančias veiklas bibliotekoje svarbiausia organizuoti taip, kad žmogus *patirtų skaitymo naudą* („Knygos, skaitymas yra labai svarbu <...>. Nėra tokios organizacijos pasaulyje <...>, kuri mokytojų žmogų skaityt <...> ir kurti skaitymo naudą <...> aiškintų, teigtų <...> nuo mažens moko vaiką pratint prie knygos“ [TD10]). Šiame procese galima suderinti daug veiklų: „viskas yra suderinama <...>, kiek tai yra naudinga žmogui <...> visos veiklos svarbios, kurios padeda žmonių tobulėjimui, žmonių laimei, netgi“ [TD10].

Viena pagrindinių skaitymą skatinančių veiklų – *kultūrinių ir mokomųjų renginių organizavimas*. Keletas tyrimo dalyvių pažymi, kad renginių labai padaugėjo ir jie tapo įvairesni. Tyrimo dalyvio [TD9] nuomone, bibliotekos veiklų pagal svarbumą reitingas būtų toks: 1) edukacijos; 2) mokymai; 3) skaitymo organizavimo veiklos ir 4) renginiai. Kitas tyrimo dalyvis pabrėžia poreikį siekti aukštesnio (šviečiamojo) renginių lygio išlaikymo („Bibliotekoj vyksta ir joga, ir koncertas, nesusijęs ten su niekuo <...>, įsileidžia abejotinos vertės lyderius <...>“. Tačiau: „Biblioteka vis tik turi išlaikyti tokį šviečiamąjį lygį. Šiek tiek aukščiau kilstelėti“ [TD3]). Kitas pašnekovas pabrėžia bibliotekos poreikį išlikti lankstiems, taip pritraukiant daugiau lankytojų, tačiau tai kelia grėsmę pačios bibliotekos veiklų tapatumui: „bibliotekinė funkcija nukeliauja į šešėlį“ [TD1], o susitelkiama į kultūrinius renginius. Kitas tyrimo dalyvis mano, kad „renginiai tampa svarbia bibliotekos veiklos dalimi, tačiau tai yra priemonė <...>; būtina sisteminio požiūrio dalis“ [TD7].

Svarbi tradicinė viešųjų bibliotekų veikla – *kraštotyra*. Labai svarbu rajono bibliotekose „rasti, surasti, gebėti greitai atrasti visa tai, kaupti medžiagą, kas yra apie kraštą, jo istoriją, geografiją, žymius žmones ir visus kitus dalykus“ [TD6]. Kitas tyrimo dalyvis akcentuoja šios veiklos prasingumą, būtinybę ją tęsti: „Bibliografijos – informacijos, kraštotyrinė [veikla]. Kol kas ten dirba žmonės, turintys patirtį, mokantys išsirinkti, išsaugoti <...>. Norėtusi, kad tai išliktų“ [TD2].

Inovacijos. Inovacijos viešųjų bibliotekų veikloje pirmiausia siejamos su *naujomis technologijomis*. Pasak vienos tyrimo dalyvės, „prieš 20 metų būčiau sakiusi [pagrindinė veikla] – skaitymas. Dabar taip nemanau. <...>. Dabar sakau: skaitymas, mokymas, naujų technologijų įsisavinimas, informacijos paieška“ [TD3]. Turi būti atvirumas naujovėms, „mes turim ir nepamiršti, neatsilikti nuo gyvenimo ir turime neužsidaryti nuo tų inovatyvių, naujų paslaugų. Ir internetas, ir mokymai mūsų lankytojų, kaip naudotis kompiuteriu, skaitmeninėmis paslaugomis. Na, ir įvairios inovatyvios paslaugos mūsų lankytojams, kaip, pavyzdžiui, robotika“ [TD5]. Vienas tyrimo dalyvis teigia, kad iš įpročio bibliotekininkai mano, jog „skaitytojų aptarnavimas <...> ar informacinė pusė <...> yra svarbiausia. Tačiau <...> bibliotekininkui jau neužtenka vien šito“. Ir nors vis atsirandanti naujos veiklos, šiuo metu – robotika, pasak pašnekovo, „galbūt ir gąsdina kai kuriuos <...>, labai jau iššūkis yra paprogramuoti“, tenka apsiprasti – tai taip pat biblioteka [TD8]. Iki šiol tebėra akivaizdūs skirtumai, *kaip darbuotojai suvokia pagrindines veiklas bibliotekoje*: „vienai galvoja, kad <...> leidinių išdavimas <...>, na, dar kompiuterinio raštingumo kursai <...> visai pradedantiesiems. O kiti <...> apie multisensoriką, jos pritaikymą galvoja“ [TD8].

Inovacijos bibliotekų veikloje turi būti naudojamos reaguojant į tai, kas aktualu bendruomenei. Pasak tyrimo dalyvio, „bibliotekininkas turėtų rasti veiklas per bendruomenei reikalingas programas <...>. Žmonėms reikia *kažko* <...>. Tikrai ne sienų bibliotekoje, kur rimta ten sėdi moteriškė ir laukia, kol tu prieisi knygos pasiimt“ [TD8]. Šiuo metu svarbiausias interesas teikiant paslaugas yra „padėti žmogui <...> įsisavinti technologijas, kurios jam padėtų gyventi“ [TD3]. Technologijos padeda ir pritraukti naujų vartotojų, ypač vaikų.

Pasak tyrimo dalyvio, „keičiasi laikmetis, priklausomai nuo to keičiasi ir svarbiausios veiklos <...>. [Renginių organizavimas] anksčiau buvo siauresnis – <...> tiesiog išsiplėtė. Tai tapo papildomomis veiklomis prie skaitymo <...>. Jeigu nebus tų veiklų, sumažės ir skaitymas“ [TD9]. Didesnis lankytojų skaičius bibliotekoms svarbus kaip veiklos rodiklis, todėl bibliotekoje išskirtinai svarbi veikla yra kultūrinių renginių organizavimas [TD1]. Šioje tradicinėje veikloje taikoma daug inovacijų, tai ir naujos renginių formos, įvairūs skaitytojų mokymai, tikslingas dalyvavimas projektuose.

Veiklų inovacijos pasireiškia ne tik diegiant naujas technologijas, bet ir susiejant tradicines paslaugas su naujomis, ieškant užsiėmimų visai šeimai. Pavyzdžiui, „ateina žmogus į biblioteką pasiimti knygos – [pasiteiraujama] gal jis norėtų išmokti dirbt su kompiuteriu? – jam pasiūloma įsirašyti į kompiuterinio raštingumo kursą. [Pramokus pradinių kompiuterinio raštingumo elementų] jam pasiūloma įgūdžius panaudoti, mokantis kalbų, bent susipažinti“ [TD2]. O jeigu ateina suaugę lankytojai su vaikais, kiekvienas gali rasti, ką veikti – suaugusieji gali savarankiškai, naudodamiesi kompiuterine įranga mokytis kalbų, vaikai – pabūti Šeimų erdvėje, „kur yra interaktyvios grindys, yra žaidimai visokie, loginiu mąstymu paremti, yra kino filmų peržiūra“ [TD2].

„Biblioteka yra demokratiją palaikanti erdvė <...> kiekvienas kviečiamas ateiti ir turi rasti nišą savo veiklai“ [TD7]. Tai tikras iššūkis, reikalaujantis nemažai pastangų, nes „nebėra primestų <...> dalykų. <...> Dabar mes žiūrim <...>, kad būtų įdomu čia gyvenančiam žmogui ir atvykusiam turistui ar poilsiautojui. Tai yra didelis plusas, ir tai yra nelengva“ [TD6].

Veiklų inovacijos apima didelį galimybių spektrą: „visos veiklos svarbios, kurios padeda žmonių tobulėjimui, žmonių laimei, netgi“ [TD10].

Keletas pašnekovų pabrėžia, kad inovacija bibliotekų veikloje yra projektinis darbas, pats projektų kūrimas, jų įgyvendinimas. „Svarbus yra įvairių projektų rengimas <...>. Tai ne tik galimybė pristatyti skaitytojams naujas knygas, leidinius ar naujas paslaugas, bet tai yra galimybė būti matomiems, būti

žinioms, būti vertinamiems savo bendruomenėse, bet taip pat tai puiki galimybė atvesti į biblioteką naujų lankytojų“ [TD5]. Projektinis darbas tiesiogiai susijęs su nepakankamu finansavimu veikloms: „Rašom projektus, <...> ieškom įvairiausių būdų finansavimui gauti“ [TD1].

Sąlygos veikloms. Sąlygos, darančios įtaką bibliotekų veikloms, – tai bibliotekų reikšmingumo suvokimas nūdienos kontekste, atnaujintas bibliotekų dizainas, profesionalūs darbuotojai, toje pačioje vietoje veikiančių skirtingo pavaldumo bibliotekų bendradarbiavimas ir su kitomis institucijomis, nepakankamas finansavimas, konkurencija dėl tų pačių vietovės gyventojų (paslaugų klientų) ir dėl to kylantis paslaugų dubliavimas.

Pasak tyrimo dalyvio, nuo aplinkos sąlygų priklauso, kiek biblioteka yra naudinga žmonėms ir kaip žmonės suvokia bei patiria jos teikiamą naudą. Geriausiai bibliotekos veiklų svarba atskleidžiama lyginant. Dalyvis pateikia pavyzdžius iš asmeninės netrumpos (daugiau kaip 20 metų) darbo bibliotekoje patirties: sovietmečiu „jeigu ateidavo koks vienas žmogus į bibliografinį skyrių per savaitę, tai jį laikė nesveiku. Ko jis čia atėjo <...>, mes visi turim knygų namuose ir kam eit į biblioteką? Turbūt kažkoks nevykėlis, keistuolis“ [TD10]. Paskui atėjo toks laikas, kai bibliografijos skyrius buvo perpildytas, dešimties vietų skaitykloje tilpdavo ir 15, ir 20 lankytojų. „Nes visiems reikėjo susigrąžint žemes, kažkokį turtą, prisiteist kažkokią žalą – už tremtį, už dar kažką. <...> [Paskui atėjo metas, kai] vieniems [bibliotekai] buvo kažkokia pinigų siurbianti įstaiga <...>, kiti romantiškai kalbėjo, kad Aleksandrijos biblioteka išliko ir dabar bibliotekos išliks. <...> Dažniausiai tai kalbėjo nedirbantys bibliotekose, o mes stengėmės <...> išsilaikyti, kažkaip parodyti, kad mes nesam pinigų siurbliai“ [TD10].

Aplinkinių suvokimas apie bibliotekos veiklų svarbą labai priklauso nuo bibliotekos pastato ir visos aplinkos atsinaujinimo. „<...> kada buvo patvirtinta <...> bibliotekų modernizavimo programa, tai iš tikrųjų pakito iš esmės. Ir mūsų pastatai, ir mūsų interjerai, ir visi kiti dalykai. Tai yra labai svarbu“ [TD10]. Kita vertus, išskirtinai svarbu, koks personalas dirba bibliotekoje. To paties pašnekovo žodžiais: „ta opinija apie biblioteką <...> [Bibliotekoje] gražu. Bet... o kas tave pasitinka? Ir kaip sutinka? – tai yra supersvarbu“ [TD10].

Bibliotekų veikloms įtaką daro *gebėjimai bendradarbiauti*. Aptardamas apskričių bibliotekų pagrindinės veiklas, pašnekovas išskiria į regioną nukreiptas veiklas (su kitomis vietovėje veikiančiomis institucijomis) ir bendras veiklas su regiono bibliotekomis. Pasak pašnekovo, veikla su regiono bibliotekomis turi būti grįsta bendradarbiavimu, o ne nurodymais. Apskričių bibliotekos bendras veiklas gali kuruoti, moderuoti, kartais – kartu atlikti bendrus projektus, veiklas regione („Važinėjam po regioną su įvairiu spektru bendrų veiklų, kartais ir paslaugų įvairių. Pavyzdžiui, turim programą <...> žmonėms su negalia“ [TD4]).

Tyrimo dalyvio žodžiais, „[labai svarbu] tas komunikavimas su kitom įstaigom, organizacijom. Ir kartu su personalijom, kurie ir čia ateina, ir kurių pats ieškai. Yra labai svarbu bibliotekai, kad jinai būtų gyva ir patraukli“ [TD6]. Kita vertus, panašaus profilio institucijos toje pačioje vietoje konkuruoja dėl tų pačių lankytojų (vietos gyventojų), todėl stengiasi pasirodyti kuo geriau („Jau neduosi kažkokių ten paprastų paslaugų. Nes <...> [yra keletas stiprių] žaidėjų, kaip mes <...> kultūros lauke. <...> Ir tarp viso ko, jeigu mes norim išlikti, kaip lygiavertis, nu, panašaus prašmatnumo įstaiga, sakykim <...> – mes irgi turim atitinkamai kažką daryti. Ir netgi, sakykime, viešai... išoriškai patraukliais pavidalais. Kad žmogus <...> sakytų: „O! Čia va taip biblioteka padarė!“ [TD6]).

Kita vertus, nedidelėse bendruomenėse tai kelia paslaugų dubliavimo problemą. Pasak pašnekovo, „kaimuose yra bendruomenės centras, biblioteka ir kultūros skyrius. Ką tokio jos visos gali pasiūlyti 200 gyventojų? Ir visos turi daryti atskirai, kad pateisintų savo egzistenciją“ [TD1]. Kitas tyrimo dalyvis šioje situacijoje mato poreikį bibliotekoms kurti ir pasitvirtinti savo tapatumą. Pasak jo, plečiant veiklas, susiduriama su panašių paslaugų dubliavimu, o tai kelia tapatumo išnykimo grėsmę: „pedagogų daug be darbo, jie sukūrė visokius švietimo centrus, jie irgi neformaliai šviečia“ [TD3]. Tai ne vien skatina sveiką konkurenciją, bet ir inspiruoja bibliotekas apsibrėžti savo veiklos kryptį „kryptį nusibrėšim, kas yra ta biblioteka. Dabar biblioteka yra viskas, o paskui bus – niekas. Ant veteranų laikosi ta kryptis“ [TD3].

Bibliotekos finansuojamos valstybės lėšomis, tačiau lėšų papildomoms veikloms paprastai neužtenka. Todėl daugumą lėšų veikloms pajvairinti, papildomoms paslaugoms bibliotekos užsidirba, rengdamos projektus. Pasak tyrimo dalyvio: „kultūriniais renginiams vesti reikia gauti finansavimą, kitaip jį įdomiai praveisti labai sunku. Ir užsidirbti mums reikia pinigų. Mes viską [uždirbame] iš projektų“ [TD1]. Kitas dalyvis argumentuoja: „be papildomo finansavimo, tik iš savivaldybės, tai mes būtume niekas“ [TD3].

2.2.2. Profesionalumo kaitos veiksniai, iššūkiai ir kliūtys

Tema *Profesionalumo kaitos veiksniai, iššūkiai ir kliūtys* suskirstyta į keletą potemių: *kaitą įtakojantys veiksniai*, kurioje nusakomas besikeičiančios aplinkos daromas spaudimas keistis ir pokyčius lemiančios sąlygos; *pokyčių kelyje patiriami iššūkiai*, kuriuos kai kurios bibliotekos sprendžia, ir *nusakomos kliūtys*, sutinkamos permainų kelyje ir suvokiamos kaip problemos, kurioms reikia ieškoti sprendimų.

Kaitą lemiantys veiksniai. Apmąstydami *transformacijas lemiančius veiksnius*, tyrimo dalyviai kalba apie *aplinkoje vykstančių pokyčių lemiamą spaudimą keistis*. Keičiantis politinei sistemai, nuolat kintant technologijoms, biblioteka ir joje dirbantis personalas privalo keistis: „Mes norėjom ar nenorėjom, visi turėjom pasikeist <...>. Nes pasikeitė biblioteka“ [TD2]. Ir todėl „būti reikalingu žmonėms, tai tu turi būti profesionalu, tik taip nugalėt gali viską“ [TD3]. „Vyksta transformacija, nesakau – tobulėjimas. Prisiderinimas prie realaus gyvenimo“ [TD1]. „Jei bibliotekininkas sėdės ir sakys: „<...> ne <...>, kompiuteris yra negerai, tai užsidarys vieną dieną ta įstaiga. Ir labai greit ta diena ištiks“ [TD3]. Iššūkius profesionalumui kelia pati besikeičianti aplinka, Pasak tyrimo dalyvio: „Ir skaitytojas pakito, ir bibliotekininkas. Yra skaitytojų <...>, kurie ateina ir išeina su bibliotekininku nė nepasilabinę. Pasikeičia knygas savarankiškai ir viską atlieka savarankiškai. Todėl pas mus yra atviri fondai“ [TD4]. O kiti ateina pasikalbėti, pabendrauti – bibliotekininkas ir tam turi būti pasiruošęs. Mokėti kalbas tampa būtina skaitytojus aptarnaujančių darbuotojų kompetencija, nes „ypač interneto skaitykloje ateina skaitytojai iš Azijos, Afrikos, iš Europos, iš Amerikos, iš Japonijos, iš kur nori“ [TD4]. „Kad ateitų žmonių [į biblioteką], tai paslaugos turi būti labai geros“ [TD3].

Profesionalumą skatinantys veiksniai, tyrimo dalyvio nuomone, yra darbuotojų noras pagelbėti kitiems, būti įvertintiems, pasididžiavimas savo institucija („Tu didžiuojiesi savo įstaiga, ko anksčiau bibliotekose nebuvo“ [TD3]). Skatinama nebūtinai pinigine išraiška, bet ir darbuotojus viešai pagiriant, apdovanojant („Į kokį seminarą išsiųst, <...> viešai pagirt, apdovanot – tai irgi labai žmogui svarbu. Motyvuot labai svarbu darbuotojus“ [TD3]).

Kita vertus, vienas iš pokyčius lemiančių veiksnių tebėra tas, kad bibliotekinio profesijoje vis dar gajūs „*ramaus darbo lūkesčiai*“: „liūdna, bet vis dėlto ateina žmonės, kurie dažniausiai tikisi ramiai būti“ [TD8]. Pasak pašnekovo, „pasirinkę specialybę pagal kriterijų „ramus darbas dėlioti knygas“, dabar piktinasi, kad „yra verčiami daryti kažką daugiau“. Tuo pagrindu tyrimo dalyvis samprotauja „gal specialybė visą laiką buvo suprantama per siaurai <...> – tas knygų dėliojimas“ [TD2].

Bibliotekinio profesiją dažniausiai renkasi turintys *polinkį į humanitarinius mokslus*, ypač tai būdinga vyresnės kartos atstovams. Pasak tyrimo dalyvių: „dauguma bibliotekininkų yra humanitarai“ [TD5]. Su tuo susijusi *technologijų įvaldymo baimė ir pasipriešinimas* tam („Man, kaip ir kolektyvui, tai yra visiškai neįdomu tas programavimas“; „Tų laidukų ten begalė, jų junginėjimas... ir galų gale... aš visiškai to... na, aš esu labiau literatūros žmogus“; „Susėdom vos ne visas kolektyvas su fizikos mokytoju <...>. Visų akyse daug išgąščio“ [TD5]). Kitas tyrimo dalyvis sako: „Tas naujumas <...> jis sukelia galbūt šoką, bet tu turi paskui pats gilintis – ieškoti, skaityti, domėtis“ [TD2].

Didelę įtaką profesionalumo pokyčiams turi bibliotekų vadovai, *pasirinkdami naujovių pritaikymo kolektyve būdus*. Tyrimo dalyviai dalijasi patirtimi: „pati vedžiau už rankos <...> kolektyvą, ir dabar jau pakankamai žino <...>“ [TD10]. „Pokyčiai, kokie vykdavo, mes visą laiką susitarėm. <...> be audrų stiklinėje. <...> Kiekvienas žmogus turi būti savo vietoje“ [TD7]. Kolektyve skatinamas pozityvus nusiteikimas: „Daug kalbėjau, kad nereikia forsuoti, įgūdžius įgysim per laiką“ [TD5].

Svarbus pokyčių veiksnys yra *profesijos lyderiai*, autoritetingi žmonės, kurie įkvepia, nukreipia keistis. „Tie nauji dalykai į biblioteką atėjo su žmonėmis, tai Audronė Glosienė, Ramunė Petuchovaitė...“ [TD2]. „Lyderio balsas yra labai svarbu <...> kokia buvo profesorė Glosienė“ [TD3].

Didysis lūžis įvyko dėl tarptautinių didžiųjų projektų suteiktų galimybių. Buvo mokomasi ne tik dalykinių, bet ir bendrųjų kompetencijų: „mokėmės psichologijos, paslaugų, komunikacijos, projektų rengimo ir visa kita, ir visa kita“; „Ir daugelis, net patys to nejausdami, kvalifikaciją pakėlė iki tokio lygmens, kad šiandien <...>, sakykim, negėda“ [TD4].

Svarbus profesionalumo kaitos veiksnys yra *pinigai*, personalo atlyginimai, jų skirtumas, palyginti su kitomis institucijomis, taip pat institucijų veiklos finansavimas. Tyrimo dalyvis teigia: „prireikė daug metų, kol mes po truputį, po truputį išjudinom tą visą sistemą. Kad pamažu pradėtų kilt atlyginimai. Tai buvo tragiškai sunkus darbas“ [TD4]. 1996–1997 metais, pašnekovui pradėjus dirbti bibliotekoje, jo atlyginimas buvo 400 litų. Pasak pašnekovo, toks atlyginimas neskatina profesionalumo („Kiek mokėjo, už tiek ir dirbo“; „Buvo, žinot, labai blankus vaizdas, ir reikalavimai buvo neaukšti. Dabar bibliotekininkas gauna, sakykim, 600 ar 800 eurų, tai litais, jei padaugint iš 3,5, tai... Na, suprantama, čia keitėsi pinigai, bet vis tiek... Nepalyginsi, kas buvo“ [TD4]).

Profesionalaus darbo bibliotekose neskatino ir valstybės finansavimo esminėms bibliotekos funkcijoms nestabilumas. Pasak tyrimo dalyvio, „2009 metams buvo numatyta 7 milijonai litų <...> leidinių įsigijimui. Ir tai buvo didelis šuolis į priekį, nes <...> kiekvienam gyventojui po 2,5 lito ir tais laikais tai buvo labai geros lėšos. Ir kas atsitiko? Tais metais buvo nubraukta 5 milijonai litų ir knygų įsigijimui liko tik 2 milijonai <...>. Ir nuo to laiko iki dabar, tik 2019 metais pagaliau pasiektas ikikrizinis lygis. Tai praktiškai buvo prarasti ištisi [dokumentų] fondai, ištisi“ [TD4]. Kitas tyrimo dalyvis nepakankamu finansavimu ir darbo bibliotekoje specifika argumentuoja negalėjimą pritraukti naujų, kūrybingų asmenybių darbai bibliotekoje: „turėjom galimybę pakviesti [aukštos kvalifikacijos, gerbiamą žmogų] <...> deja, mūsų darbo grafikas tai yra toks, koks yra. Tai ir savaitgaliai, ir kintami ir t. t., ir atlyginimas, švelniai tariant, kuklokas, kaip kitose institucijose. <...> Mes pralaimim. Pralaimim pirmiausia dėl mūsų, apskritai dėl sektoriaus pinigų“ [TD7].

Tyrimo dalyvis pamini atvejį, kai bibliotekoje įsidarbino iš banko išėjusi mergina. Pasak pašnekovo, ji tokį sprendimą motyvavo pavargimu nuo verslo ir noru realizuoti save. „Ji atsigavo per pusmetį. Įsiskuko į įvairius projektus ir pradėjo nebetilpt rėmuose <...>. Dabar ji vėl išėjo. Kad sugrįžtų [į banką], jai siūlo penkeriopai ar dešimteriopei didesnę atlyginimą, ir vėl ji išeina“ [TD4]. Pašnekovo teigimu, dirbti bibliotekoje merginai patiko, ji turėjo daug papildomų veiklų, edukacijų, projektų idėjų. Tačiau vienas didžiausių iššūkių – maži atlyginimai, dėl kurių dažniausiai jauni žmonės palieka biblioteką. Kitas tyrimo dalyvis kalba apie sunkumus susirandant darbuotoją rajono filialuose: „netoli miesto kvalifikuoti žmonės nenori dirbt už mažą atlyginimą“; „ateina toji karta, kuri nesutinka <...> gauti mažiausią atlyginimą. <...> jie turi užsidirbti“ [TD9]. Kaip teigia kitas tyrimo dalyvis, kol ekonominė situacija tokia, kad bibliotekininkų atlyginimai neužtikrina oraus žmogaus fiziologinių ir saugumo poreikių, jis negali atsipalaiduoti ir tapti kūrybingas („pirmiausia turi būti tie pagrindiniai poreikiai patenkinti, kad žmogus būtų ramus dėl <...> savo kasdienio gyvenimo“ [TD10]).

Iššūkiai pokyčių kelyje. Aptardami iššūkius, su kuriais susiduria bibliotekos dėl kintančių profesionalumo sampratų, pašnekovai kalba apie *naujų technologijų įvaldymą, skirtingų kartų (generacijų) vertinimo pokyčius, vadovams kylančius iššūkius atskleisti turimus darbuotojus, į bibliotekas ateinančius dirbti nespecialistus, įgūdžių stoką, pasireiškiančių plečiantis bibliotekos veikloms, rinkodaros principų taikymo iššūkius, sunkumus keičiant savivaldos ir aplinkos požiūrį į bibliotekų vertinimą, iššūkį bibliotekoms išlaikyti turimą patrauklumą ir likti reikalingoms bendruomenėms.* Šie iššūkiai bibliotekininkų yra pripažinti ir pradėti spręsti.

Vienas didžiausių iššūkių, kurių bibliotekoms tenka spręsti, yra susijęs su naujų technologijų įvaldymu. Tai „laikas, kai mes iš <...> bibliotekos vien su knygomis, staiga iššokom į technologijas“ [TD2]; tie

„žaibiški technologijų pokyčiai“ [TD7]. „Naujos informacinio ir technologinio raštingumo kompetencijos pradėtos vystyti ir jau įdiegtos nuo projekto „Bibliotekos pažangai“ laikų. „Tuomet įteigė, kad jie tokie privalo būti“ [TD8]. Išskirtinai svarbu suteikti pagalbą prisitaikant prie kintančių sąlygų, pavyzdžiui, bibliotekoje įdarbinti IT specialistus, kurie galėtų konsultuoti darbuotojus („Dabar turim tris IT specialistus, ir prie jų – bibliotekininkai. Tai vat tada jie gali dirbt“ [TD3]). Susidūrus su problema, tampa aktualūs jos sprendimo būdai. Pokalbio dalyvis mini sunkumus: vadovai darbuotojus ramina, nuteikia pokyčių etapams, o visai kito poveikio sulaukiama iš kai kurių edukatorių (numatytų projektuose, pagal kuriuos biblioteka aprūpinama naujais įrenginiais ir technologijomis). „Atveža robotikos rinkinius, kur metodikoje įrašyta, kad 1,5 val. truks pristatymas. Paskambino į biblioteką prieš 10 min. [iki atvykimo] ir užtrunka 20 min. <...>. Ką tikrai įsiminėm, tai „Jūs čia neišmanot, samdykit mane. Aš atvažiuosiu ir viską pravesiu. O iš jūsų tai čia tikrai nieko nebus“. <...> Iš pradžių buvo nedrąsu, bet po truputį, po truputį... <...> Atsirado savanorių, radom su kuo galim bendradarbiauti...“ [TD5].

Iššūkius dėl *pasikeitusių veiklų, grindžiamų IT naudojimu*, kai kurios bibliotekos sprendžia be didelių problemų, perkvalifikuodamos šia sritimi besidominčius entuziastus. Pasak tyrimo dalyvio, „nėra [bibliotekoje] baigusią informacinių technologijų studijas. Įgijo tų žinių [per mokymus, projektuose] ir dabar gali vest neformaliojo švietimo veiklas. Bibliotekos informacijos procesų inžinierius yra nebaišęs [IT studijų], bet dirba ir puikiai susigauja“ [TD10]. Kita vertus, trikdo intensyvūs šalies mastu inicijuojami pokyčiai, keliantys daug streso (pavyzdžiui, nepasiruošus vykdomas buhalterijos centralizavimas), kai kolektyvas gyvena baimėje, ar iš viso gaus atlyginimą ir galės įvykdyti kasdienes išpareigojimus (mokesčiai ir pan.). Situacijoje gelbėjo tik pačios direktorės turėti informacinių technologijų ir kiti įgūdžiai.

Nauji iššūkiai, kuriuos tenka spręsti bibliotekininkams, – *kartų (generacijų) vertingumo pokyčiai*. Vienas pašnekovas sako: „turintis patirtį, dirbantis bibliotekoje, jeigu jis sugeba prisiderinti, yra gerai. Kai jaunimas su patirtim sutinka, tai labai daug gerų dalykų [galima padaryt]“ [TD2]. Tačiau tai nėra įprasta, kad ilgą patirtį turintys darbuotojai turi mokytis iš jaunų, ką tik atėjusių dirbti darbuotojų. „Ir mes sakom <...> seniai dirbančioms [filialų darbuotojoms]: „reikia pasimokyti iš jaunos savo kolegės būti mato mai, kaip dirbti su bendruomene, kaip biblioteką padaryti reikalinga bendruomenei“ [TD5]. Pagrindinė priešprieša tarp jaunesnio ir vyresnio kolektyvo priežastis: vyresniems trūksta motyvacijos nugalėti savo vidinę baimę, juk „patogu [nieko nedaryti]. Tada nereikės galvoti, aš neturėsiu jaudintis“ [TD1].

Tyrimo dalyvis pabrėžia *tarp skirtingų kartų atsiradusius prieštaravimus*, kaip yra suvokiama *skaitymo svarba*. Pasak pašnekovo, „keturiasdešimtmečiai ir vyresni <...> auginti toj aplinkoj, kad skaityti ir nenuobodu ir madinga <...>. Ateina karta, kuriai tie dalykai visiškai nesvarbūs. Arba mažiau svarbūs“ [TD7], ir biblioteka turi reaguoti į tai ir keisti veiklą. Vis daugiau tenka dirbti su socialiai jautriomis grupėmis, kartu iškyla ir nauji iššūkiai: „nebuvom mokomi dirbti su specialiųjų poreikių turinčiais žmonėmis. Su tikslinėmis grupėmis“ [TD10].

Plečiantis bibliotekų veikloms, *vadovams svarbu atskleisti darbuotoją*, rasti jam tinkamą darbo vietą. Jei vienam nesiseka ten, jam ieškoma kitos vietos. „Bibliotekoje reikia visokių <...>. Ir tikrai čia labai skirtingos kompetencijos gali praversti. Tik labai svarbu, ar žmogus savo vietoj, ar ne savo“ [TD7]. „Vadovas turi atsirinkti iš tos žmonių gausos, kad būtų žmogui įdomu dirbt bibliotekoje“ [TD2]. Tenka ieškoti kitos srities profesionalų arba tinkamai į pareigas parinkti jau dirbantį bibliotekoje asmenį. Taip, pavyzdžiui, Komiksų centre dirba gebėjimų piešti turintis, su daile susijęs asmuo, o kalbų programos kuruoja anksčiau dirbusi bibliotekoje darbuotoja, turinti anglų kalbos išsilavinimą.

Iššūkis profesionalumui yra tai, kad *naujai įdarbinami bibliotekininkai* dažnai nėra šios srities specialistai, jie *nebaigę bibliotekinių studijų*. Bibliotekose, kuriose susiduriama su kvalifikuotų darbuotojų trūkumu, kritiškai atsiliepiama apie įsidarinančius jaunus žmones: „Jam trūksta bibliotekininko kompetencijų? Ne, jis jau iškart pareiškia, kad jis turi“ [TD9]. Todėl jau priimti į darbą jie turi nuolat mokytis ir bendrujų, ir specifinių profesijos dalykų. Ateinantys dirbti jauni žmonės yra reiklesni ir nenusiteikę

ilgai laukti pagerėjimo („padirbo – netiko – išeina. Be jokio supratimo, kad <...> į tave įdėta daug darbo <...>, mokymai praeiti, dėtos viltys. <...> apsisuka ir išeina“ [TD9]).

Kitas tyrimo dalyvis akcentuoja, kad *nespecialistus adaptuoti darbui* užima laiko („Tikrų bibliotekininkų mes jau nebeaunam <...>. Ateina filologai, pedagogai, ekonomistai“ [TD3]). Pasak pašnekovo, jie tampa gerais darbuotojais, bet „tenka labai ilgai aiškinti, kas yra biblioteka“ [TD3].

Iššūkis profesionalumui yra trūkstamos kompetencijos atlikti išsiplėtusias, anksčiau nebūdingas veiklas bibliotekose. Tai pedagoginės, kultūrinių renginių vadybininko, darbo su tikslinėmis grupėmis kompetencijos. „Dabar reikia parodyti, pademonstruoti, daugiau pabendrauti. Išsigąsta“ [TD1]. „Kultūrinių renginių organizavime stiprus turi būti bibliotekininkas. Kūrybines dirbtuves ten kažkokias suorganizuot <...> būti mediatorium, tai yra ne pats jisai mokina ten dekupažo <...>, bet suranda ką, kas parodys“ [TD8].

Šiuo atveju iššūkiu tampa ir tapusios labai *svarbios asmeninės darbuotojų savybės*, tokios kaip lankstumas, atsakomybė ir pan. („Privalai programoje dalyvauti, lėšų numeta trupinėlių, ir tada tu turi sukintis <...>. „Biblioteka tampa ir socialinė įstaiga <...>. Turi mokėti atsiriboti, nukreipti tinkama linkme žmogų“ [TD1]). Profesionalumo iššūkis yra kiekvienam bibliotekininkui būti atsakingam už tai, „kaip visa biblioteka veikia. <...> Anksčiau [buvo] atėjo žmogus – neatėjo – nu, ką padarysi...“ [TD1].

Iššūkiu tampa *kompetencijų ugdymas ar jų tobulinimas*. Pasak tyrimo dalyvio, „daugelis bibliotekoje nori kelti kvalifikaciją, nežiūrint į amžių“ [TD2]. O dar visai neseniai „buvo toks laikas: „O kam man reikia <...>... Nenorėdav“ [TD2]. Vis dar yra darbuotojų, kurie nėra linkę tobulėti: „Visko galima išmokyti <...>, bet yra ir kas nemoka <...>. Toks užsispyrimas <...> tikrai pakenkė bibliotekai“ [TD10]. Kitas tyrimo dalyvis pabrėžia, kad mokymai turi būti ne iš projekcinio finansavimo („Man atrodo, kvalifikacijos kėlimas <...> [kaip] projektinė veikla – tai nenormalu. Turi būti biudžete numatyti pinigai kvalifikacijos kėlimui <...>, vykti pagal iš anksto parengtą sistemą, kad būtų galima gauti norimų aktualių temų ir pasikonsultuoti <...>, kas neaišku“ [TD5]).

Kai kurios bibliotekos taiko netradicinius kompetencijų tobulinimo būdus, pavyzdžiui, *savanorių darbo organizavimą*: „[savanoriai] labai įneša <...> gaivumo į kolektyvą. Ir patempia iš paskos kitus darbuotojus“ [TD3]. Kitas dalyvis antrina: „atvykstantys savanoriai – tai iššūkis, kuris skatina personalą tobulėti, kitaip pažvelgti į daugelį dalykų („Reikia mokėti kalbas. <...>. Nes tai jauni žmonės, juos reikia įvesti į mūsų gyvenimą <...>. Čia svarbu turėti tolerancijos, komunikavimo gebėjimų“ [TD6]).

Gana naujas iššūkis bibliotekoms yra *rinkodaros taikymas*. Bibliotekininkai skatinami pakviesti žmones į biblioteką, pasiūlyti jiems naujas veiklas, parengti projektus ir pritaikyti veiklas tam, ko nori bendruomenė. Pavyzdžiui, „[sukurtas] projektas, kurio esmė <...> atėjęs į biblioteką bet kokio amžiaus žmogus, ar tai būtų senelis su anūkais, ar tėvai su vaikais – kad visi jie rastų, ką veikti“ [TD2]. Kitas tyrimo dalyvis mano, kad iššūkis darbuotojams yra gebėjimai atlikti rinkodaros tyrimus („surinkti ir analizuoti duomenis <...> ir pagal juos planuoti veiklą“ [TD8]). O iššūkis administracijai – panaikinti bibliotekų tinklo veiklos netolygumą. Pasak pašnekovo, „reikėtų, kad kuo daugiau [veiklų] atsirastų tuose nutolusiuose rajonuose nuo centro [filialuose]. Kur tos bibliotekos būtų daugiau tarsi pateisinančios savo buvimą <...>. Tai ir susiveda į dirbančiųjų profesionalumą“ [TD8].

Rinkodaros principų dalimi bibliotekoje pasireiškia lankytojų *dėmesio pritraukimas* per išorinį patrauklumą („išorinio patrauklumo, išorinio kablo dabar reikia visai visuomenei“ [TD7]). Tai pasireiškia ir per patrauklaus pastato, vidaus erdvių dizaino reikšmingumą, bet kartu ir per poreikį teikti ne visada kokybišką (bibliotekininkų požiūriu) turinį. Pasak pašnekovo, „su skaudama širdimi mes turim komunkuoti tokias žinutes, kurios mums patiems gal ir nelabai įdomios, bet jos domina publiką“ [TD7].

Iššūkiu dviem iš dešimties tyrimo dalyvių yra *siekis keisti savivaldos požiūrį* į pačią instituciją ir bibliotekininkų darbą. Pašnekovo teigimu, kaip galima keisti bibliotekos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos požiūrį į bibliotekos veiklą ir jos vertingumą, reikėtų pasimokyti iš bibliotekininkės Amerikos provincijoje (pagal *Diujis: katinas, apvertęs pasaulį aukštyn kojom.* / Vicky Myron ir Brett Witter – Vilnius: Alma littera, 2009). Biblioteka turi įrodyti savo svarbą bendruomenei. Tyri-

mo dalyvė dalijasi savo patirtimi, kai teko įveikti dvipusį pasipriešinimą – iš aplinkos, „kur nuolat kalė: „Kas ta biblioteka? Kam jos reikia?“ [TD10], ir iš kitos (darbuotojų) pusės: „nesugebi parodyti ir perkalbėt valdžios“ [TD10]. Vadovas turi nuolat įrodinėti: „nepramuši kakta sienos, bet eini, ieškai, bandai. Svarbūs yra geri santykiai, kitą kartą – mokėjimas nusileisti <...>, kitą kartą – svarbus pastovėjimas už save“ [TD10]. Didžiausi iššūkiai išsprendžiami asmeniniu pavyzdžiu („negaliu dirbt puse kojos. Ir noriu iš savo kolektyvo to“ [TD10]). Pasak kito tyrimo dalyvio, akivaizdūs iššūkiai, kuriuos sprendžia biblioteka – darbuotojų profesionalumo ir bibliotekos aplinkos svarbos, organizuojant veiklą, suvokimas, darbuotojas turi būti lankstus aptarnaudamas bendruomenę ir turi pozityviai keistis bibliotekos dizainas, aplinka, kurioje lankosi bendruomenė. Pašnekovės sako, kad „reikia siekti to profesinio prestižo, ieškot įvairiausių būdų“ [TD9].

Iššūkis *išlikti patrauklioms, reikalingoms*. „Pagrindinis dalykas <...> šiuo laiku – išgyventi ir kažką daryti, kad biblioteka nebūtų uždaryta“ [TD9]. Pasak kito tyrimo dalyvio, bibliotekoje „<...> bus pokyčiai. Pastovūs pokyčiai <...> neturim teisės atsilikti. Nes kitaip tai... išnyksim <...>. [Bibliotekos turi išlikti] patrauklios, žavios ir reikalingos visuomenei <...>. Bibliotekoje turi virti gyvybė... ir kad ta gyvybė virtų, turi dirbti kvalifikuoti žmonės. Ir žmonės, kurie norėtų tą daryti“ [TD6]. Kita tyrimo dalyvė sako, kad sprendami iššūkius bibliotekininkai turi „turėti sveiko proto“ [TD3]. Pavyzdžiui, siekdami parengti kokybišką renginį, bibliotekininkai ieško finansavimo, kad sumokėtų dalyviams, o patiems bibliotekininkams už profesionalų mokymų turinio ar renginio parengimą niekas nemoka („Ieškom įvairiausių būdų finansavimui gauti, kad pritrauktume lektorius, nes bibliotekininkas ir už dyką gerai dirba, kam jam duoti“ [TD3]).

Iššūkis bibliotekoms, pasak tyrimo dalyvės, yra gebėjimai suvokti, kad „turi eiti šalia ir materialinė bazė, naujosios technologijos ir specialistas. Ir tada vartotojas bus patenkintas“ [TD6]. Nes šiuo metu „gaunasi paradoksas. Jeigu mes iš materialinės pusės, tarkim, padarėm žavias bibliotekas <...>. Įranga patraukli <...>, nauji kompiuteriai ir visa kita. O <...> su bibliotekininku pačiu <...>, kaip su specialybe tokia... jos, kaip ir nėra. Jos kaip ir nereikia? Ne, mes tikrai su tuo negalim sutikti, reikia šią problemą spręsti. Siekti, kad profesionalūs bibliotekininkai išliktų“ [TD6].

Patiriamos kliūtys. Tyrimo dalyviai kalba apie tokias profesionalumo kliūtis: asmeniniai darbuotojų psichologiniai barjerai (konservatyvumas, pasipriešinimas naujovėms), nepakankamos motyvavimo priemonės siekti profesionalumo, mokymų naujiems įgūdžiams įgyti ir kvalifikuotų specialistų trūkumas, bendros bibliotekų politikos stoka ir negebėjimas parodyti savo atliekamų veiklų vertingumo. Tai problemos, su kuriomis susiduria tyrimo dalyviai.

Keletas kalbintų tyrimo dalyvių, svarstydami apie profesionalumo kliūtis, įvardijo *konservatyvumą, pasipriešinimą naujovėms*, kuris dažniausiai pasireiškia ilgai dirbantiems bibliotekininkams. Pasak vieno tyrimo dalyvio, „milžiniškas barjeras naujovėms“ [TD1]. „Labai daug yra tokios inercijos, tokios klaidios... tegul ten jauni... kažkokie teoriniai, kažkaip kitaip padarys“ [TD8]. Tas pasipriešinimas reiškiasi tuo, kad „jie nenori to [kažko naujo] daryti, o jeigu priverčiami – daro atmetinai“ [TD10]. Tebėra įsitikinusių, „kad biblioteka – ne renginių klubas. Išduoda knygas ir užtenka“ [TD10]. Taip ir išeina, kad iškreipiami veiklos prioritetai, pavyzdžiui, „labai karštai reaguoja, kad skaitytojai knygų negrąžino <...>, seklių biurai įsiveisę yra <...>. Čia neturėtų būt pagrindinis rūpestis bibliotekininko“ [TD8]. Viena iš kliūčių – *lėtai vykstantis personalo atsinaujinimas*: „jauni negali ateiti, atvirai sakant, nes kartais dirba ir labai ilgai žmonės. Ir jie viską jau žino. To amžiaus, kur jau nieko nepakeisi... jo nuomonės“ [TD8]. Sudėtinga situacija yra su *baigusiais profesijos studijas ir tai suvokiančiais kaip pakankamą profesionalumo įrodymą*, netgi kaip pateisinamą priežastį nesilaikyti nustatytos darbo drausmės arba galimybę atsisakyti vykdyti naujas veiklas („manęs to studijose nemokė“ [TD10]).

Tyrimo dalyviai svarsto apie *motyvavimo siekti profesionalumo nepakankamumą*. „Darbuotojų kompetencijos svarbios konkrečiose vietose, jie išmano ir jaučia atsakomybę už veiklos kokybę ir nuo jų priklauso įdomumas“ [TD2]. O tai, pasak pašnekovo, yra profesionalumas. Pokyčiai nesustoja („Ateina

robotika, ateina konstruktoriai“ [TD2]) ir vadovui tenka ieškoti būdų ir motyvuoti darbuotojus naujai veiklai, atrinkti čia tinkamus, „juk atlyginimas kol kas nedidėja“ [TD2]. Kurti motyvacijos sistemą, pasak pašnekovo, labai sudėtinga, nes dažnai motyvacija dirbti yra susijusi su žmogaus pareigingumu kaip asmenine savybe. „Tu pažįsti kiekvieną žmogų... ir supranti, kad vienam užteks tik gero žodžio, ir jis dirbs... ir tu gali būti toks nesąžiningas vadovas, kad tu jį išnaudosi <...>. Kitas galbūt darys tik tuo atveju, jeigu tu jam duosi priemoną. Bet [dirbs] tik tą dalyką, už ką jis gaus priemoną. O kitas... tai iš viso, ar tu jam duosi, ar neduosi [priemokos] – <...> norės – darys, nenorės – nedarys“ [TD10]. Nors dabar ir yra įstatymiška galimybė mokėti papildomai už pasiektus rezultatus, bet „tų pinigėlių kaip ir trūksta <...>. Riboto motyvavimo reiškia tai, kad aukšta kvalifikacija neatitinka atlygio <...>. Tai yra problema“ [TD6]. Todėl „šiandien bibliotekininko profesionalumas labai priklauso nuo jo paties <...> [Nes] priversti žmogų kelti kvalifikaciją, domėtis kaip ir nėra svertų“ [TD4]. Tyrimo dalyvio žodžiais, „su kolegėm direktorėm <...> pasikalbam, kad mes dar labai daug turim senų bibliotekininkų. <...>. Kurie niekur neskuba ir nieko nenori“ [TD9]. Viena iš galimų priežasčių – nėra atestacijos ir pakankamo atlyginimų skirtumo („nėra absoliučiai to tokio bibliotekininko profesionalumo nustatymo“ [TD9]).

Profesionalumo kliūtis yra vienas darbuotojas filiale arba vienas iš grupės siekiantis profesionalumo. Kaip sako tyrimo dalyvis: „Nelygė geroka <...>. Kai kurie filialai, ten [daug ką] daro vienas entuziastas. Projektus rašo, velka ten viską <...>. O kitos tuo metu: „tai tau reikia, tai tu, maždaug, ir daryk <...>“ [TD8]. Nors dabartinė apmokėjimo sistema leidžia už gerą darbą padidinti kintamąją atlyginimo dalį, konfliktinė situacija tarp darbuotojų dėl to tik aštrėja: „bet ten pykstasi [nuolat]. Nei gauna tiek iš tų projektų tų pinigų, ji tiesiog turi daug darbo“ [TD8]. Tyrimo dalyvio žodžiais, ypač sunku filialuose, kuriuose dirba vienas darbuotojas. Nors jų veikla gana skirtinga, gebėjimai lanksčiai dirbti su žmonėmis labai skiriasi. Tokiose vietose „šimtu procentų <...> priklauso nuo žmogaus“ [TD9]. Motyvuoti gerai dirbti darbuotojai patys sugalvoja patrauklių veiklų, o netinkamos darbuotojo asmens savybės (etikos nesilaikymas, nevalyvumas) atstumia lankytojus. Ir tada nepadeda net ir atnaujinta bibliotekos aplinka.

Kliūtys siekiant profesionalumo pasireiškia per mokymų nepakankamumą. Organizuojamos ir skatinamos teikti naujos paslaugos, pasak tyrimo dalyvių, turi būti iš karto ir kokybiškai paremtos tinkamais mokymais. Pavyzdžiui, „Robotikos mokymai palikti filmukais. O jeigu kas neaišku, tai filmuko nei paklausi <...>“; „Keitėsi UDK, milžiniškas darbas atliktas, pačių išsiaiškinta. Tik tada vyksta centralizuoti mokymai. Tikrai... viskam sugaišau daugybę laiko“ [TD5]. Problema yra noras tobulinti kompetencijas – nors „abstrakčiai visi už kompetencijų vystymą, [bet tai] riboja finansai ir siūlomas pasirinkimas“ [TD7].

Kaip profesionalumo kliūtį tyrimo dalyviai įvardija kvalifikuotų specialistų trūkumą, jų nenorą dirbti provincijoje, už mažą atlyginimą. „Kaimuose specialisto su žiburiu nerasi“ [TD5]. „Ypač kaimo filialuose, netoli miesto kvalifikuoti žmonės nenori dirbt už mažą atlyginimą“ [TD9]. Tyrimo dalyvio žodžiais, „[I]š abiejų trūksta <...> žmonių su neordinariu, strateginiu mąstymu <...>, kad sugalvotų kažką daugiau, kūrybiškai ir įkvėptų kitus“ [TD7].

Kaip grėsmę ir bibliotekininkų profesionalumo kliūtį du iš dešimties tyrimo dalyvių įvardija atsitiktinius vadovus. Biblioteka tampa patrauklia vieta dirbti kadenciją baigusiems politikams ar kitiems vietos valdininkų proteguojamiems nespecialistams. „Atsirado didelis pavojus <...>, kad vadovų lygmeny atsiras labai daug perėjūnų. Ypač regionuose, kur didelis noras politikų dalyvaut šiame procese ir kiekvienas pagal savo supratimo lygį“ [TD7]. Ne iš tos profesijos atėję trumpam laikotarpiui nesuvoks institucijai keliamų tikslų, ir taip profesionalumui bibliotekose kyla grėsmė, galimos nepageidaujamos transformacijos. Pašnekovas teigia: „dažnai matau tarp savo kolegų viešųjų bibliotekų direktorių, kurie į biblioteką atėjo pabūti iki kitų rinkimų ar iki pensijos <...>. Kartais jie tampa gerais bibliotekininkais, bet tai būna labai reti atvejai ir pavieniai“ [TD3]. Viena iš tokios grėsmės priežasčių, pašnekovės nuomone, nustatytos viešųjų bibliotekų direktorių kadencijos. Pasak jos, „tos kadencijos <...> žmonėms, kurie turi didelių ambicijų“ <...> ir vadovavimu bibliotekai tik padaro žingsnį karjereje <...>. [O tie žmonės, kurie] „norėtų visą širdį, viską atiduoti bibliotekai, tikrai į tokias pozicijas neis“ [TD7].

Profesionalumo kliūtis pasireiškia per *bendros bibliotekų politikos stoką*. „Politikų nesuvokimas bibliotekų fondų komplektavimo reikšmės, jų tęstinumo, padarė nepataisomą žalą bibliotekoms, jų fondams. Čia negrįžtama <...>“; „Nieko nedarant dėl bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo sistemos, praėjus kažkiek metų bus labai didelė problema, kaip su spaudinių komplektavimu. Kai sumažino drastiškai ir liko tuščia erdvė fonduose, taip gali atsirasti vakuumas ir žmogiškuosiuose ištekliuose. <...> sugriauta kvalifikacijos kėlimo sistema Lietuvoje ir <...> šiandien <...> nėra atstatyta“ [TD4]. Pasak kito tyrimo dalyvio, „kliūtis profesionalumo yra bendros nacionalinės bibliotekų politikos nebuvimas <...>. Va Temperėj <...> pastatė naują biblioteką ir prie jos prijungė Švietimo centrą. <...>. Jie dirba lignoninėms, aptarnauja mokyklas, jie nekuria nacionalinės bibliotekos kiekvienam kieme. Dėl to jie efektyviai resursus išnaudoja, o pas mus to nėra“ [TD3].

Profesionalumo kliūtimi tyrimo dalyvė mato bibliotekininkų *negebėjimą tinkamai pristatyti savo darbą, pademonstruoti jo vertę* („Mes tiesiog stengiamės įtikti visiems <...>. Profesionalumas pasireiškia ir tuo, kad tu sugebi save pristatyti visuomenei“ [TD9]). Galbūt su tuo susijęs neigiamas visuomenės požiūris į profesiją („bibliotekininkas nieko neveikia“) [TD9]. Kaip nurodo pašnekovas, iš bibliotekos išėjusi jauna mergina, ieškodama naujo darbo kitoje vietoje, trijuose pokalbiuose dėl darbo pasakiusi, kad dirbo bibliotekoje, sulaukė komentaro „mums tokių žmonių nereikia, nes jie ten įpratę nieko nedirbt“ [TD9].

2.2.3. Profesionalumą išreiškiančios kompetencijos

Temą *Profesionalumą išreiškiančios kompetencijos* sudaro keturios potemės: 1) *Tradicinės (klasikinės) profesijos kompetencijos*, sudarančios profesijos branduolį; 2) *Inovatyvių veiklų kompetencijos*, praplečiančios klasikines bibliotekų paslaugas; 3) *Bendrieji gebėjimai / asmeninės savybės*, tiesiogiai susijusios su profesionalia veikla (visas sąrašas pateikiamas 1 schemeje); ir 4) *Sąlygos profesionalumui*, per kurias atsiskleidžia bibliotekininkų veiklos profesionalumas.

Tradicinės (klasikinės) profesijos kompetencijos. Potemėje *Tradicinės (klasikinės) profesijos kompetencijos* kalbama apie profesijos branduolį sudarančias kompetencijas, ilgą laiką būdingas bibliotekininkams. Tradicinėmis vadinamos *bendrosios (visoms pareigybėms būdingos) kompetencijos* ir *specifinės (reikalingos konkrečias pareigas einantiems bibliotekininkams) bibliotekininko kompetencijos*. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad specifines kompetencijas, reikalingas darbo vietoje, ilgainiui galima įgyti dirbant, tačiau jas būtina tobulinti. Išryškėja *kompetencijų atnaujinimo darbo vietoje skirtumai*, tai lemia „skirtingų žinių poreikis. Ir modernumo skirtingas poreikis. Priklauso nuo to, su kuo tu dirbi“ [TD1]. Pavyzdžiui, komplektavimo skyriaus darbuotojai įsigilinę į procesą, jis mažai kinta ir darbuotojas turi atnaujinti tik šios specifinės srities žinias. O aptarnaujantis skaitytojus personalas „turi kiekvieną dieną žengti su gyvenimo pulsą. Turi žinoti, kas svarbu vaikui, kas aktualu senjorui, kokie nauji poreikiai atsirado“ [TD1].

Svarbu, kad bibliotekininkas turėtų „gerų savo specialybės žinių <...>, bibliotekininkystės ir bibliografijos pagrindus <...>, dirbti ar kraštotyros, ar bibliografijos srityje, ar, tarkim, aptarnavimo srityje“ [TD6]. Siekiant profesionalumo, būtina gilintis į sritį, kurioje dirbama („struktūroje sudėliota ir pareigybėse. Kad kiekvienas žmogus turi savo sritį ir jį gilinasi į ją <...> ieško informacijos, teikia pasiūlymus, kaip ją tobulinti. <...> Labai svarbu, kad žmonės norėtų, mokėtų ir galėtų“ [TD6]). Bibliotekininkas nuo seno teikė rekomendacijas, ką skaityti. Tai, pasak tyrimo dalyvio, pagrindinė profesionalumą nusakanti kompetencija ir dabar. Tik modernus bibliotekininkas tam „turėtų pasitelkti daugiau kūrybiškumo, išmonės“ [TD2]. Visos tyrimo dalyvių įvardytos kompetencijos nurodytos ir suklasifikuotos 1 schemeje.

Inovatyvių veiklų kompetencijos. Potemėje *Inovatyvių veiklų kompetencijos* kalbama apie pastaruosiu metu tapusias išskirtinai aktualias, netiesiogiai su profesinėmis veiklomis susijusias ar praplečiančias klasikines bibliotekų paslaugas kompetencijas („Būtina neužsidaryti nuo inovatyvių, naujų paslaugų“ [TD5]). Visi tyrimo dalyviai aktualiais ir tam tikru lygiu būtinais bibliotekininkui profesionalui įvardija technologinio (kompiuterinio, medijinio) raštingumo įgūdžius. Išskirtinai svarbiomis kompetencijomis tyrimo dalyvis įvardija: 1) *technologijų įvaldymą* ir 2) *bendruomenei vykdomas edukacijas*.

Visi darbuotojai privalo įgyti tokius technologinio raštingumo įgūdžius, kad galėtų teikti paprastas konsultacijas skaitytojams („bibliotekininkas turi padėti žmogui [elementarias technologines] priemones naudot, pažint, tiesiog gyvent... Nes technologinis raštingumas jau darosi [kai kuriems žmonėms] kliūtis įsitraukt į gyvenimą“ [TD3]). Todėl „technologijų žinojimas ir jų mokėjimas taikyt bibliotekiniam darbe yra būtina kompetencija“ [TD3]. Tai susiję su bibliotekos pastangomis pagelbėti bendruomenei, suteikti reikiamų žinių ir įgūdžių. „Šiandien, kai uždarinėja banko skyrių, kai žmogus negali prisiregistruot pas gydytoją <...>, kai jam reikia žemėlapiu telefone – tai biblioteka yra ta vieta, kur jam gali pagelbėti. Pasakyk ir parodyk <...>, programėles parsisiųst“ [TD3]. „Svarbu, kad bibliotekininkas suprastų, kad jis labai svarbus bibliotekoj, kad jo nuomonė svarbi. Ir jis turi parodyti, kad žino daugiau nei tas iš gatvės atėjęs žmogus. Kad jis valdo vienokią ar kitokią technologiją, kuri yra nauja. Ir tai pasitelkia teikdamas paslaugas“ [TD2]. Gebėjimas naudotis technologijomis rodo bibliotekininko profesionalumą: „jau niekada neatsiribosim nuo technologijų, ir bibliotekininkas turi būti labai motyvuotas, nusiteikęs geranoriškai, optimistiškai“ [TD2] – ne tik pats išmokyti naujovių, bet ir būti nusiteikęs to pamokyti kitus. Technologijos pasitelkiamos ir skaitymui skatinti: „Norint pritraukti skaitytojus, ypač vaikus, reikia naudoti technologijas: „mes į skaitymą pritraukiam per technologijas. Kuriam žaidimus“ [TD3].

Tyrimo dalyvis išskiria gebėjimų *įdomiai vesti renginius* būtinybę: „Organizuoti renginius yra būtina. Tai įrašyta į visus pareigybių aprašus“ [TD1]. Organizuojant renginius profesionaliam bibliotekininkui reikia „išmanyti, ką tu kviesi, kas yra tie žmonės <...>, kuom didžiuojasi mūsų šalis <...> išmanyti ir domėtis profesionaliuoju menu“ [TD6]. Kita vertus, renginiais „mes turim būti naudingi tai bendruomenei <...>, [kad skaitytojas] čia rastų tai, ko galbūt pas kitus nėra <...> – būtent kitur nėra, o yra tik čia“ [TD6]. Tai pasireiškia ir per informacijos išteklių komplektavimą, ir per renginių organizavimą, turimų informacijos išteklių sklaidą.

Rengiant ir realizuojant projektus bibliotekininkams reikia papildomų įgūdžių. Pasak tyrimo dalyvio, „dirbantiems su projektais būtina turėti idėjų, jas apvilkti į gerą projektą, kad jį ekspertai gerai įvertintų ir skirtų finansavimą. O tada – gebėti jį administruoti, sklandžiai įvykdyti“ [TD5].

Informacijos gausoje bibliotekininkas turi gebėti *atrinkti svarbiausia*: „gebėjimas gerai orientuotis informacijos sraute ir ją teisingai surankiot, atrinkt, kokios reikia“ [TD8]. „Turi atsakingai informacijoje kapstyti <...> ir nesakyt: „tikrai čia taip, čia „Vikipedija“ rašo“ [arba] „pažiūrėkit ten „Google“, maždaug“ [TD8]. Profesionalumą rodo gebėjimai atsakyti į sudėtingas užklaudas, rasti tinkamą vartotojui informaciją, juk „vaikai dažniausiai ateina su sąrašu <...> – nereikia galvot smarkiai <...>. O kai į šoną klausimas, tai sunkoka... taip ir išlenda neprofesionalumas“ [TD8]. Kita vertus, bibliotekininkui svarbu *orientuotis artimoje aplinkoje*, kad galėtų teikti konsultacijas. Nes kartais žmonės paklausia tokių netikėtų „elementarių dalykų, pavyzdžiui, kaip jam patekti į kitą miesto rajoną, koku autobusu nuvažiuot? Arba: kur yra artimiausia galerija?“ [TD8].

Svarbus yra bibliotekininko *gebėjimas veiklą organizuoti pagal rinkodaros principus*. Biblioteka neturi finansų šiai veiklai samdyti profesionalų, todėl svarbu, kad pats bibliotekininkas giliau sugebėtų atlikti tyrimus, surinkti ir analizuoti duomenis ir siūlyti ką nors. Pasak pašnekovo, „vietinio lygio tyrimai tai tokie kažkokie naivūs ten būna. Kad ir maždaug: patinka ar nepatinka? <...>. Tai... pažįstami parašo, kad patinka, o kiti... tingi (juokiasi). Tie kiti tai tiesiog ten net nerašo nieko <...> turi gebėti [bibliotekininkai] ir analizuoti duomenis, ir <...> pagal juos <...> planuoti savo veiklą“ [TD8]. Svarbiais inovatyviais gebėjimais pašnekovas įvardija *gebėjimus komunikuoti su politikais*, išlaikyti demokratijos principus, neteikti kam nors pirmenybės: „vyksta susitikimai tiek su europarlamentarais, tiek su Seimo nariais <...>. Reikia mokėti <...>, kad bibliotekininkas atitiktų bibliotekos įvaizdį <...>, kad mes mylim visus ir kad žmogus atėjęs – jis renkasi. Mes turim būti demokratiški ir priimti visus“ [TD6].

Bibliotekų profesionalumas priklauso nuo *kitos srities specialistų pritraukimo į bibliotekines veiklas*. Tyrimo dalyvių įsitikinimu, bibliotekoje turi dirbti profesionalus *IT specialistas* („kad ta technika pastoviai veiktų <...>, jeigu kas nors neveikia, tai mes negražiai atrodom prieš visuomenę ir mes patys tada

turim problemų“ [TD6]). Vienas pašnekovas didžiuojasi, kad bibliotekos renginius ir patrauklų skaitymo skatinimą organizuoja profesionali režisierė („todėl renginiai pas mus teatralizuoti, kurie traukia visuomenę. <...> Biblioteka turi žavų personažą Zuikį nulėpusį <...> su apranga, nudažytu veidu, jisai propaguoja knygą vaikams <...>. Patraukli priemonė vaikams“ [TD6]).

Profesionaliai turi veikti *ryšių su visuomene specialistas*. Norint išlaikyti susidomėjimą bibliotekos veiklomis, būtina nuolat profesionaliai palaikyti ryšius su visuomene. „Jeigu tu apie save nieko nesakysi <...>, neskleisi informacijos [apie biblioteką], tų gerų patirčių, tai irgi bus neprofesionalu“ [TD6]. Taip žmonės sužino, ką naujo, ką įdomaus veikia biblioteka. Ir labai svarbu, kad informaciją rengtų ir skleistų profesionalas, „užtai mes jau turim kokius 10 metų specialistą ryšiams su visuomene“ [TD6]. Užtikrinama, kad būtų profesionaliai „skleidžiama tiek vizuali informacija, tiek tekstai. Kad jie būtų profesionaliai parašyti, be klaidų, geru stiliumi <...>. Kad būtų geros, kokybiškos nuotraukos“ [TD6].

Profesionalumą rodo bibliotekininko *gebėjimas komunikuoti su įvairių socialinių grupių atstovais*. Tyrimo dalyvės žodžiais, „biblioteka dabar yra <...> ir socialinės atskirties mažinimo institucija. <...> Svarbu kalbėtis, bendrauti su <...> [suaugusiais ir] vaikais iš įvairių šeimų. Ir kad tas bendravimas būtų palaikomas kultūringas, <...> ir kad tas vaikas gerai jaustųsi bibliotekoje, ir kad tam bibliotekininkui nebūtų kančia <...> ar baimė, kad aš nemoku to daryti“ [TD6]. Visos tyrimo dalyvių įvardytos kompetencijos nurodytos ir suklasifikuotos 1 schemeje.

Bendrieji gebėjimai / asmeninės savybės. Potemėje *Bendrieji gebėjimai / asmeninės savybės* abstrahuojamos tyrimo dalyvių mintys apie bibliotekininko profesijai svarbias asmens savybes ir jo bendruosius gebėjimus, kurie papildė profesinius įgūdžius.

Profesionalumui šiuo aspektu svarbūs ne tiek gebėjimai ar įgūdžiai, kiek asmens bruožai. Pasak pašnekovo, „yra ta gildija, kuri <...> geriausiai žino, kaip <...> mokyt skaityt, <...> populiarint knygą <...>. Bet čia labiau bendražmogiškos savybės“ [TD10]. Pasak kito tyrimo dalyvio: „Profesionalus bibliotekininkas tai yra tas, kuris šiai visuomenei patinka, tinka ir atitinka“ [TD9]. Pašnekovas teigia, kad kolektyve yra akivaizdūs profesionalumo skirtumai, pasireiškiantys darbuotojų *noru nuveikti daugiau* (pavyzdžiui, keturi projektai per metus, vienas iš jų – tarptautinis) ir atvirkščiai – *neturima noro nuveikti daugiau* (pateikia pavyzdį: „aukštasis išsilavinimas, 20 metų stažas, absoliučiai jokios papildomos veiklos <...>“ [TD9]).

Taigi pirma profesionalumą žyminti kompetencija – *bendrasis išprusimas*. Tyrimo dalyvio žodžiais: „bibliotekoje turi dirbti išsilavinę žmonės“ [TD10]. Bibliotekininko įvaizdis, skaitytojų ir lankytojų akimis, turi būti „išsilavinusio ir kultūringo žmogaus“ [TD1]. Kitas tyrimo dalyvis profesionalumą sieja su pagarba savo profesijai ir baziniu išsilavinimu: „Va, tas bazinis mūsų paketas <...> [kurį] savo rankose laiko VU baigusių žmonių komanda“ [TD7]. „Lygi išlaikyti, kad tu esi informacijos įstaigoje dirbantis žmogus, tu tai išmanai“ [TD6].

Profesionalumą rodo ne tik tai, kad bibliotekininkas išmano informacines technologijas. Šiuo aspektu svarbus *žinių siekis, noras pasiimti žinias, o ne priešintis joms*. Daug priklauso nuo paties žmogaus: „Niekas nestovi vietoje, [svarbus] paties žmogaus noras tobulėti, gilinti [žinias]“ [TD1]. Profesionalumą rodo „[bibliotekininko pastangos] nelikt tokiam, kaip jis buvo pabaigęs mokyklą“ [TD9]. Svarbi savybė – gebėjimas *prisiimti atsakomybę, pasiryžimas įveikti sunkumus* („juk, jeigu reikia, tu eini, atsistoji ir šneki“ [TD10]). Tokių asmeninių savybių svarba suponuoja kitą tyrimo dalyvio mintį: „nemanau, kad [bibliotekininko profesionalumas] yra kažkokios specifinės žinios ar kažkokios specifinės savybės <...>. Tai daugiau bendražmogiškos savybės – *noras tobulėti, žinoti ir tas žinias taikyti savo darbe; būti lojaliam savo darbui*. Ne aplinkiniams žmonėms, ne valdžiai, bet pačiam darbui. Pareigingumas“ [TD10].

Išskirtinai svarbios tapo *komunikacinės savybės, gebėjimai kalbinti, bendrauti su lankytojais*. Profesionalumą rodo asmens gebėjimas tinkamai pasitikti atėjusius į biblioteką, bendrauti („ateina, tai ne lėtnas, ne senus langus, o pirmiausia žmogų pamato. Ir kaip tu atrodysi – ar šypsosies, ar sėdėsi susiraukęs“ [TD10]. Per tai bibliotekininkas atstovauja savo įstaigai („trys darbuotojos dirba, ir pas dvi skaitytojų pastoviai daug, o pas vieną – ne. Tiesiog jai atnešė knygą, jinai nurašė, kitą užrašė ir viso gero. O kitos

<...> pačios daug skaito, pasakoja, rekomenduoja, pataria žmogui, aptaria...“ [TD10]). Bibliotekininko, aptarnaujančio skaitytojus, profesionalumas darbo vietoje pasireiškia per gebėjimą „teisinga linkme nukreipti besikreipiantį skaitytoją“ [TD4]. Jie turi turėti psichologinių žinių ir gebėjimų taip pabendrauti su skaitytoju: „jeigu atėjęs į biblioteką jis gali ir nerasti reikiamos knygos, bet, pabendraavęs su bibliotekininku, jis gali išeiti ne su jausmu, kad jam nepasisėkė, o... toks pakylėtas. Nes jį bibliotekininkas nukreipė, sugebėjo jam paaiškinti, įtikinti, parodyti alternatyvas. Tai yra profesionalumo įrodymas“ [TD4]. „Jei nesi lankstus, nerandi su kitais bendros kalbos, sakykim, su paslaugos teikėjais, – tu esi žuvęs“ [TD1]. Būtina aptarnaujančių skaitytojus darbuotojų savybė – lankstumas, geri komunikaciniai įgūdžiai. Visi turi suvokti, kad „skaitytojas yra Dievas“ [TD7]. Juk pagal bendravimą su atėjusiu į biblioteką skaitytoju „[formuojasi] lankytojo <...> požiūris į tave asmeniškai, ir į instituciją, kuriai tu atstovauji“ [TD7]. Svarbu sugebėti pakviesti į biblioteką – į renginį ar pasiūlyti galbūt žmogui įdomią veiklą, *perteikti įdomiai* jį dominančią informaciją („pakviesti į tokią biblioteką, kurioje aš pati norėčiau lankytis“ [TD2]).

Profesionalumas apima *asmenybės motyvaciją ir bendruosius gebėjimus*, pavyzdžiui, *greitą orientaciją, gebėjimą mandagiai aptarnauti* („mažai skirtusi nuo bankų, kur [personalas] sėdi aptarnavime“ [TD8]). Darbuotojas turi gebėti *rodyti dėmesį skaitytojams*, taikyti turimas psichologines žinias, nemandagūs atsakymai, besikreipiančio lankytojo atstūmimas ar ignoravimas negalimi: „bijau, kad [taip] dangstomas neprofesionalumas“ [TD8]. Kaip sako tyrimo dalyvis: „Juk šiandien į biblioteką ateina <...>... išvis gal kartais net nežino, ko ateina <...>. Įdomiai praleisti laiką“ [TD8]. Ir su kiekvienu lankytoju reikia užmegzti ryšį, juos plėsti bendruomenės prasme. Aplinkoje, kurioje veikia biblioteka, reikia megzti kontaktus su veikiančiomis bendrijomis, organizacijomis. Pasak kito tyrimo dalyvio, būtina profesionalumo sąlyga – *būti tolerantiškas, paisyti etikos taisyklių*. Tai ypač svarbu didinant bibliotekos lankytojų ratą ir įtraukiant patiriančius socialinę atskirtį lankytojus, pavyzdžiui, „mes vykdom įvairius projektus su vaikais iš socialinio užribio, tai mes juos su policijos pagalba dažnai tramdom. <...>. Bibliotekininkas turi būti tolerantiškas ir kartu – laikytis etikos. Kviesti visus laikytis etikos“ [TD3].

Profesionalumas reiškia *bendruomenės poreikių pažinimą, norą pagelbėti*. Pasak tyrimo dalyvio, „biblioteka yra ta vieta, kur sueina visų interesų žmonės. Labai įvairūs, įvairių interesų. Ir mes turim bandyt padėti tiems žmonėms, kad jie neatsiliktų nuo gyvenimo“ [TD3]. Tam reikia pažinti realius bendruomenės poreikius „mes turim pagauti pulsą, ko reikia gatvėj žmogui, ir tą pasiūlyt“ [TD3].

Svarbi kompetencija (asmeninė savybė) yra *gebėjimas suderinti veiklai skirtingų kartų gerąsias savybes*, jas tikslingai sujungti („jeigu tu seną tetą [skatinsi], kad [ji] sudomintų jaunimą – tai nieko nebus. Tik jaunimas geriausiai žino, kas aktualu jų kartai [jaunos mamos] geriausiai supranta <...>, ką vaikučiai nori skaityti. <...> Mano amžiaus damos tikrai žinos, ką daryti su senjorais. Jauni neatspės“ [TD7]). Kita vertus – jaunimui yra daug paprasčiau perprasti technologijas, bet pagyvenusios darbuotojos turi daug kantrybės, o jos ypač reikia mokant pradinio technologinio raštingumo senjorus. Geriausias profesionalumo rodiklis – atsitiktinai mieste sutiktų skaitytojų pagyrimas („Kokios nuostabios abonemente <...> mergaitės“ [TD7]).

Profesionalumas, kaip teigia tyrimo dalyvis, reiškiasi *gebėjimu turimas kompetencijas ir asmenines savybes pritaikyti naujose, kitose veiklose*. Pavyzdžiui, į biblioteką atėjusi dirbti iš banko mergina „labai įsisuko į projektus <...>. Tiesiog žmogus negali sukauptų žinių niekur nepanaudoti“ [TD4]. Tyrimo dalyvis pasidalija patirtimi: „įvairios žinios, sudėtos į vieną vietą, jos pagimdo dar didesnes žinias“ [TD4]. Tai susiję su Austrijos nacionalinės bibliotekos patirtimi, priimant į darbą įvairių sričių specialistus ir vietoje juos mokant jau bibliotekinių dalykų. Pasak kito tyrimo dalyvio, profesionalumo požymis – gebėjimai sujungti turimas kompetencijas, pavyzdžiui, gilinimąsi į literatūros naujienas, panaudojamas kuriant projektus. Pavyzdžiui, „literatūros meno žinojimas. <...>. Darbuotoja visada žino, kas geriausia yra Lietuvoj. Ir tai įrašom rengdami projektus“ [TD3]. Šiuolaikinis bibliotekininkas gali vadintis profesionalu, jeigu geba suderinti skirtingas kompetencijas, palaikyti „pusiausvyrą tarp technologinio raštingumo ir naujos literatūros pažinimo“ [TD3].

Sąlygos profesionalumo raiškiai. Mintys apie sąlygas, kuriomis atsiskleidžia profesionalumas, sudaro ketvirtą potemę *Sąlygos profesionalumui*. Labai svarbus yra bendraminčių noras padaryti gerai – „kaip biblioteką viešinti tinkamai, ką joje surasti gerai“ [TD10]. Svarbus pats suvokimo apie profesionalumą pasikeitimas: „[buvo] – neatėjo skaitytojas, – na, tai kas? Gal jis rado kažką geriau. [Dabar mažtoma]: tu ir turi pasiūlyti kažką geresnio [kad skaitytojas ateitų]. Tai ne skaitytojo, o mano problema“ [TD10].

Svarbi profesionalumo sąlyga – *universitetinis, geriau – profesijos srities išsilavinimas*. Pasak tyrimo dalyvio: „[profesinis] išprusimas ir kompetencijos [yra] kertinis dalykas <...>. Tu atėjai jau žinodamas, kas tai yra katalogas, kas yra skaitytojo aptarnavimas, kuo vaikų poreikiai skiriasi nuo senelių“ [TD7]. Kitas tyrimo dalyvis sako: „svarbu, kad „būtų baigęs universitetines studijas <...> dabar visi ateina su aukštuoju išsilavinimu, mat nebėra deficitas tas išsilavinimas“ [TD1]. Kitas tyrimo dalyvis mąsto: svarbu, „kad bibliotekininkas būtų išsilavinęs, kad jis turėtų nuovoką, suvokimą ir išmanymą įvairiose srityse <...>, kad būtų apsiskaitęs, domėtusi daug kuo“ [TD6]. Tada, pasak tyrimo dalyvės, „įstaiga įgauna tą opinią iš visuomenės. Kad jisai pasitiki bibliotekininku ir atėjęs, ir jis mokės tas knygeles parinkti. Nesvarbu, kas ateis – ar daktaras, ar mokytojas, ar kitas žmogus <...>. Tai bibliotekos prestižas <...>, kad čia dirba profesionalūs žmonės“ [TD6]. Kita tyrimo dalyvė susižavėjusi pasakoja apie [buvusiose] Vilniaus universiteto bibliotekininkystės studijose įgytą kompetencijų rinkinį, kuris garantavo studentams galimybes įsidarbinti dar studijuojant: „turi pats gerai mokėti dirbt su informacija ir kad galėtų mokinti kitus <...>, moka sisteminti informaciją, moka surasti, kas nauja, ar kažkokį projektą padaryt. Jie viską moka į viena, neišsibarsto <...>. Šito bibliotekoj reikia“ [TD2]. Intensyvių pokyčių laikais, pasak tyrimo dalyvio, „žmonės turi būti *pasirengę naujovėms, iššūkiams, kurie kiekvieną dieną juos sutinka*“ [TD4]. Dauguma bibliotekininkų yra tokie, „jeigu [tik bibliotekininkas] nėra savyje užsisklendęs“ [TD4]. Todėl, respondento nuomone, „kompetencijų dabar pakaktų <...>, jeigu tik visi jas *tinkamai panaudotų*“ [TD4]. Viena iš profesionalumo sąlygų – gilintis į savo veiklos sritį, todėl darbdaviams svarbu padėti rasti žmogui savo vietą ten, kur *geriausiai atsiskleidžia asmenybė ir turimos kompetencijos*. Tyrimo dalyvis teigia: „Bibliotekinio profesiją anksčiau rinkdavosi daugiau užsidarę žmonės, todėl nėra problemų su nurodymų vykdytojais. Bet savo vietą čia gali rasti ir strategai, ir taktikai, ir tie, kurie viską sudėlioja į lentynėles“ [TD7]. Pasak kito tyrimo dalyvio, „buvo, kad 20 metų jis dirbo ir neatsiskleidė. O jį perkėlė kitur – ir jis sulig pirmais metais atsiskleidė“ [TD2].

Sąlyga profesionalumui reikštis tyrimo dalyvis vadina „*gebėjimą pritraukti lėšas*“ [TD6]. Tai reiškia „išgyvenimą <...>, bibliotekos darbo organizavimas tuo paremtas <...> padidintas truputėlį finansavimas literatūros įsigijimui ir plius dovanų dar gaunam, ir per projektus užsidirbam. <...> tada galim kažkaip tai jaustis oriai prieš savo skaitytojus <...>. Aš galvoju, kad tai susiję su profesionalumu. <...> Žavesnės veiklos ramstis yra projektų rašymas, jų laimėjimas ir jų įgyvendinimas“ [TD6].

Tyrimo dalyvio nuomone, *viešųjų bibliotekų modernizavimo programa* sukūrė sąlygas bibliotekoms būti matomoms ir toliau siekti patrauklumo ir iš naujo iškyla profesionalumo poreikis: „Mūsų valstybė <...> pripažino, patvirtino [viešųjų bibliotekų modernizavimo programą]. Džiaugtis reikia, kad ta programa veikia ir tiek naujų bibliotekų. Dabar tikrai ir mums ne sarmata, kai pas mus atvažiuoja. Ir mes jaučiamės ne tokie nuskriausti, kai ten nuvažiuojam“ [TD6].

2.2.4. Profesionalumo reikalavimai

Temoje *Profesionalumo reikalavimai* išskirtos trys potemės: 1) *Įsidarbinant keliami reikalavimai*; 2) *Profesionalumo vystymo sistema*; 3) *Profesijos neapibrėžtumas*.

Įsidarbinant keliami reikalavimai. Profesionalumas priklauso nuo formalių reikalavimų, keliamų pradedant eiti pareigas, ir kompetencijų ugdymo dirbant. Pasak tyrimo dalyvių, oficiali tvarka šalies mastu, priimant į bibliotekinio pareigas, numato A ir B specialistų lygius. A lygio specialistai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, B lygio – kolegijų arba technikumų išsilavinimą [TD5, TD3]. Gana svarbu, pažymi vienas tyrimo dalyvis, kad formaliuose reikalavimuose nenumatyta finansinė profesionalumo tobulinimo paskata, nes „apmokėjimui turi įtakos [tik] darbo stažas“ [TD5].

Profesionalumo reikalavimus administracija įvardija darbo skelbimuose, tokiu informacijos surinkimo būdu rėmėsi Izraelio tyrėjai. Tačiau Lietuvoje darbo skelbimai neišlieka, surinkti pakankamą tyrimui kiekį einamųjų skelbimų ilgai truktu, todėl informacijos apie formuojamus reikalavimus ir plačiau apie esamą įdarbinimo bibliotekoje situaciją pasiteirauta pačių tyrimo dalyvių.

Pretendentų daug, profesionalių darbuotojų trūksta. Keletas tyrimo dalyvių džiaugiasi, kad neturi problemų ieškodami darbuotojų. Manoma, kad tam įtakos turi atsinaujinęs bibliotekos pastatas („gal kad biblioteka pakeitė savo vaizdą“ [TD4]). Į vieną vietą būna po 40, net 50 pretendentų, nors „čia didelių pinigų niekada nebus“ [TD4]. Kitas tyrimo dalyvis teigia, kad darbo skelbimai rašomi retai, nes dažniausiai atsirenkama iš į biblioteką atsiųstų gyvenimo aprašymų, o „siunčia tikrai nemažai <...>, į savaitę kokie 3–4 būna“ [TD8]. Panašiai argumentuoja ir kiti tyrimo dalyviai [TD1, TD2]. Pabrėžiama, kad kandidatų eiti pareigas būna daug, susiduriama su problema „atsirinkti tinkamą pretendentą“ [TD10]. Kartais tai tiesiog dėl didelio pretendentų skaičiaus, o kartais – dėl oficialių dokumentų ir realijų neatitikimo. Pasak tyrimo dalyvės, būna, kad „viskas tvarkoj su dokumentais, yra nemažai patvirtinimų apie įgytas kompetencijas, bet va... tau viduj kirba, kad tu gali turėti problemų <...>, ir tai pasitvirtina“ [TD1]. Todėl išskirtinai svarbu įdarbinant yra pokalbis su pretendентаis, prašoma bendruomenės rekomendacijų.

Kito tyrimo dalyvio žodžiais, „didžiausia problema – įžvelgti žmoguje profesionalumą“ [TD9]. *Turimi dokumentai ar įgytos kompetencijos ne visada dirbant pasiteisina:* „atrodo, yra potencialas, turi gebėjimų, turi supratimą, bet kai pradeda dirbt – nėra to“ [TD9]. Dėl nedidelių atlyginimų „buvo tokių vietų, kur su aukštesniu žmogų sudėtinga“ [TD9], *į trūkstamą vietą pretenduoja toje vietovėje gyvenantys nekvalifikuoti asmenys* („atėjo dirbtis 8 klases baigę <...>, profesines mokyklas baigę“ [TD9]). Pašnekovė piktinasi, kad tokie asmenys „išivaizduoja kažkodėl, kad <...> bibliotekoj ten nieko nereikia. Tik sėdi ten, užrašo knygeles ir viskas“ [TD9].

Kiti tyrimo dalyviai pabrėžia, kad *sunku rasti kvalifikuotą naują darbuotoją*. Vieno tyrimo dalyvio teigimu, susiduriama su specialistų, baigusių bibliotekines studijas, trūkumu (to anksčiau nebuvo). Be to, nusivilta įdarbinant jaunos specialistus. Neseniai įdarbintas srities studijas baigęs asmuo „nuvylė, <...> dalykinių žinių nerasta, projektų ruošti taip pat negeba, o labai nustebino, kad galima baigti universitetą nemokant lietuvių kalbos“ [TD5]. Taip teigia ir kitas pašnekovas: „ne tik kad jų kalba nevaizdinga, bet ir kablelių nemoka sudėti. Ir kuo toliau nuo Vilniaus, tuo daugiau tokių faktų“ [TD7]. Kaip sako kitas tyrimo dalyvis: „Diplomų daug, o kompetencijų nelabai“ [TD3].

Vieno tyrimo dalyvio žodžiais, reikalavimai, keliami naujai įdarbinamiems į biblioteką, *paremti įsitikinimu*, kad „pirmiausia [asmuo] turi būti specialistas“ [TD6]. „Pagal pareigas ir jam numatomas funkcijas priklauso, koks specialistas, – bibliotekininkams (baigęs šios specialybės studijas), dailininkas – turintis šios srities išsilavinimą ar ryšių su visuomene specialistas“ [TD6]. Filialuose įdarbinti kitos srities studijas baigę žmonės (pavyzdžiui, agronomai) turi būti inteligentai, išprusę žmonės, norintys dirbti bibliotekoje, pažįstantys vietinę bendruomenę. Visi jie mokosi bibliotekoje bibliotekininkystės pagrindų, vietoje konsultuojami specialistų. Pašnekovas pažymi, kad įdarbinti nespecialistai adaptavosi, „džiaugiasi, kad turi darbą. Tai yra irgi viena iš motyvacijų, <...> jie vertina darbą, nori dirbti, ir nori tą daryti gerai“ [TD6]. Pasak kito tyrimo dalyvio, viešosios bibliotekos personalo sistemoje turi būti informacinių technologijų specialistai („IT specialistų bibliotekoje dabar yra gal šeši iš viso. Nes su technologijom tai nieko nebus kitaip“ [TD3]).

Pasak kito tyrimo dalyvio, „minimalių reikalavimų [įsidarbinti] nėra <...>, visada nori priimti geriausią [kandidatą]. Jei minimalius [reikalavimus] nuleisi, tai ir priimsi minimaliai. O jeigu pakelsi kartelę... Kuo daugiau kompetencijų reikalauji, priimdama į darbą, tuo aukštesnės kvalifikacijos ateina žmonės“ [TD4]. Kitas tyrimo dalyvis išdėsto savo kredo: „Man nėra vienas meras nėra užkoręs nėra vieno kadro. Per ketvirtį amžiaus. Mes žinom, kad būna labai visai“ [TD7]. Kita vertus, tenka susitaikyti su realybe: „Kaime puse etato tai tu žvaigždės neprisikviesi“ [TD3]. Vis dėlto reikalavimai griežtėja: „kaime, aš gi atsimentu, bibliotekininkai būdavo tokie su lengvu debilumu, kai kurie, tai dabar mes jau negalvojame apie tokį kontingentą“ [TD3].

Pagrindiniai kriterijai, tikintis profesionalumo. Pagrindinis kriterijus įdarbinant bibliotekininką yra *universitetinis išsilavinimas*, kai kurie pašnekovai pabrėžia, kad *pirmenybė teikiama baigusiems universitetines bibliotekines* (ar jiems artimas) studijas. Dauguma pabrėžia, kad pagrindinis kriterijus – platus išsilavinimas, žinių siekis, etikos laikymasis [TD1, TD3, TD4, TD6, TD7, TD9, TD10]. Teigiama, kad rajonuose baigusių bibliotekines studijas trūksta, o kitados baigę aukštesniašias bibliotekines mokyklas kandidatai nėra tinkami, jeigu jie nedirbo ir nekėlė kvalifikacijos. Pasak tyrimo dalyvio, „universitetas negali tau suteikti visų kompetencijų. Tau duoda platų išsilavinimą ir tu turi rasti sprendimą. Tu randi sprendimą, pasinaudodamas ta baze, kurią gavai. <...> Rokiškio kultūros mokyklą baigė prieš 30 metų. Na, ir kas? Tai nieko nebaigėi. Tai čia jau netinka“ [TD3].

Tyrimo dalyvio manymu, iš dalies *tenkina absolventų iš kitų profesinių studijų įdarbinimas* („tai žmogus turi savo *kreizo*. Atsineša savo kontaktus, savo žinojimą“ [TD7], o bazinių profesijos dalykų tenka mokyti vietoje). Kitas tyrimo dalyvis sako, kad naujai įdarbinami dažniausiai „baigę lietuvių kalbą ar kalbas“ [TD2]. Kita vertus, pašnekovas kalba: „Negalėčiau pasakyti, kad dabar bibliotekininkui reikėtų baigti tas studijas, kad galėtų dirbt bibliotekoje <...>. Kaip kad mes kažkada baigėm VU ir jeigu būtume negilinę“ [TD2]. Nors pirmenybė teikiama baigusiems universitetines studijas, pasak pašnekovo, „privalumas yra pačiame žmoguje <...>. Jeigu jis žingeidus, tai [nesvarbu], kad baigęs kolegiją, jis tikrai [kitus] pralenkia“ [TD2]. Kito tyrimo dalyvio nuomone, „diplomo pavadinimas nelabai turėtų būti svarbus <...> pagrindas, priimant į biblioteką <...>, [norint] apsimokyti dirbt LIBIS <...>, nebūtina būt baigus bibliotekininkystę <...>. Jeigu turi gerus organizacinius-vadybinius gebėjimus, tai tikrai suorganizuosi ir programą, ir surasi, ko reikia bendruomenei“ [TD8].

Vienas tyrimo dalyvis pasidalija žiniomis apie Austrijos nacionalinės bibliotekos patirtį: „austrai neringia <...> bibliotekininkų. Bet jeigu tu nori dirbt <...> nacionalinėje bibliotekoje, turi žinoti minimaliai dvi senąsias kalbas, <...> graikų, lotynų, ir tu turi būti [kažkokios srities] specialistas. Ima mediką <...>, gali imti inžinierių, bet kokios specialybės. Ir jis dar dvejus metus turi praeiti <...> jų pačių suorganizuotus mokymus“ [TD4].

Pokalbio su pretendентаis svarba. Atliekant atrankas, *pretendentų profesionalumui vertinti svarbus yra pokalbis su pretendентаis*, nes atitiktį pareigoms ir asmenines žmogaus savybes geriausiai galima pastebėti tiesiogiai bendraujant per susitikimą ar atliekant tikslingai pateiktas užduotis. Vienas tyrimo dalyvis per atranką pateikia užduočių, kurias pretendentai per tam tikrą laikotarpį gali atlikti namuose. „Taip išvengiama neįėjimo ir sukaustymo“ [TD10] per susitikimą ir *pasimato žmogaus kūrybiškumas* [TD10]. Labai *svarbi savybė – empatija*, apie kurią tyrimo dalyvis sprendžia iš pretendento pasakojimų, tam tikrų smulkmenų, kurios atskleidžia jo asmenybę ir aplinkinių vertinimą. Apie *pretendento atsakomybę* sprendžiama iš to, ar kandidatas dirbti pasidomėjo biblioteka, jos veikla („ar atėjo pabandyti, ar nori dirbti“) [TD10].

Per pokalbį pretendentas gali daugiau pasakyti apie save, nusakyti papildomas kompetencijas ir kaip jas galima panaudoti. Vienas iš tyrimo dalyvių prisimena atvejį, kai pretendente papasakojo, ką ji veikė ankstesniame darbe (atlikdavo apklausas internetu ir jas apibendrindavo), ir tai nulėmė, kad ji buvo priimta dirbti, nors tik iš gyvenimo aprašymo teigiama nuomonė nebuvo susidariusi [TD2]. Pasak kito tyrimo dalyvio, per pokalbį su pretendentu į darbo vietą pasiteiraujama apie pomėgį, atkreipiamas dėmesys į tai, ar asmuo yra bibliotekos skaitytojas, ar yra nuveikęs ką nors, susijusio su skaitymu, kultūra. Pokalbis sukasi apie tai, ką asmuo gali pasiūlyti skaitytojams. Kita vertus, stebima, kaip pretendentas bendrauja, kokias reikalingas darbui papildomas kompetencijas turi [TD1]. Per pokalbį paaiškėja ir pretendento kūrybiškumas, jo gebėjimai rašyti, literatūros išmanymas [TD5]. Juk nesinori „kad ateitų <...> su iš anksto suspaustom smegenimis, sudėtais į stalčiukus [įsitikinimais]“ [TD7].

Svarbios bendruomenių rekomendacijos. Įdarbinant į filialus, kuriuose bibliotekininkui išskirtinai svarbus ryšys su bendruomene, pasireiškia *bendruomenių rekomendacijų* praktika. Vienas tyrimo dalyvis teigia, kad situacija čia keičiasi, „kaimo teritorijoje atsiranda aukštos kompetencijos žmonių, jie tiesiog

ten gyvena <...>. Jie visai noriai ateina dirbt į biblioteką, jau kokius du turim“ [TD3]. Kaip teigia kitas tyrimo dalyvis, „atsižvelgiama į tai, kad būtų žinomas bendruomenei, turėtų su ja gerus ryšius“ [TD5]. Trečias tyrimo dalyvis pasakoja, kad pasidomima, kodėl asmuo nebedirba ten, iš kur išėjo. „Mažose bendruomenėse rekomendacijos yra ypač svarbu“ [TD1].

Pretenduojančių į pareigas privalumai. Juos tyrimo dalyviai įvardija taip:

„Svarbiausias dėmesys kūrybiškumui, technologijų žinojimui ir norui tobulėti. Tai <...> trys banginiai, ant kurių laikosi. Kūrybiškumui skiriu didžiausią dėmesį“ [TD3].

Noras tobulėti: „Jeigu tu nežengsi kasdien pirmyn, vargu ar būsi labai profesionalas“ [TD1]. Esminiai profesionalumo reikalavimai kompetencijoms: sklandi lietuvių kalba, kompiuterinis raštingumas, užsienio kalbos naudojimas, gebėjimas bendrauti“ [TD1].

Daugiausia dėmesio kreipiamas į bendruosius norinčių įsidarbinti bibliotekoje *gebėjimus, reikalingus konkrečiai pareigybei*. Ypač sunku parinkti žmogų darbui filiale („ten reikia, kad jisai būtų visų sričių specialistas. Ir bibliografas, ir bibliotekininkas, ir kraštotyrininkas, ir renginių organizatorius...“ [TD9]). Labai svarbūs *gebėjimai dirbti su vaikais, kompiuterinio raštingumo gebėjimai, motyvacija dirbti vienam*: „Skaudu, kai nusivili žmogum <...>. Ar išsikvepia, vienam dirbt sunku <...>, turi suktis iš visų padėčių pats <...>, spręst viską pats, mokytis nėra iš ko“ [TD9]. Tokiais atvejais svarbiausia, kad *turi motyvaciją dirbti, tobulėti*.

Nors *patirtis bibliotekoje* yra vertinama teigiamai, bet „pas jauną akys dega“ [TD7] – taigi, pirmenybė suteikiama *entuziastingiems, motyvuotiems dirbti žmonėms* [TD7].

Prioritetai: 1) kompiuterinio raštingumo įgūdžiai, gebėjimas dirbti *MS Office* programomis, 2) užsienio kalbos (rusų, anglų) mokėjimas. Privalumas – *geri organizaciniai ir vadybiniai gebėjimai* [TD8].

Prioritetai *skiriasi pagal pareigybes, į kurias vykdoma atranka*, pavyzdžiui, kadidatuojant į administracijos komandą (metodininkė ir direktoriaus pavaduotoja) prioritetas yra *aukštasis bibliotekinis išsilavinimas*. Kandidatuojant į skaitytojus aptarnaujančias pareigas prioritetas yra *„sugebėjimas komunikuoti. Net bendravimo kultūra“* [TD10]. Svarbus kriterijus – *informacinis ir technologinis raštingumas*. Sprendimas apie tinkamumą eiti pareigas daromas pagal pretendento išreikštą *motyvaciją dirbti*. Pašnekovas piktinasi, kad vis dar dažnai sakoma: *pavargau nuo atsakomybės* (ankstesniame darbe) *ar įtampas*. Tai rodo, kad vis dar gajus įsitikinimas, jog bibliotekoje darbas lengvas ir ramus. Vis dėlto jau galima pateikti ir kitokių pavyzdžių: priimta dirbti mergina, kurios motyvas buvo „noriu dirbt su žmonėmis, matau besikeičiančią biblioteką ir ji man patinka“ [TD10].

Prioritetas teikiamas įgūdžiams *gerai valdyti plunksną*, nes tai reikalinga rengiant projektus. „[Pirmenybę turi] gebantys *vartoti užsienio kalbas*, ypač anglų, nes tai reikalingi įgūdžiai tarptautiniams projektams kurti ir įgyvendinti. *Komunikabilumas*, kuris yra būtinas veikloje“ [TD2].

Pirmenybė teikiama *turintiems darbo ieškojimoje pozicijoje patirties* („jeigu dirbęs panašų darbą, gal kokioj kitoj bibliotekoj Lietuvoje ar Europoje“ [TD4]).

2.2.5. Profesionalumo vystymo sistema

Bibliotekininkui įsidarbinus, kyla poreikis reguliariai kelti kvalifikaciją, įgyti naujų kompetencijų. Keičiasi aplinka, keičiasi darbo procesai, priemonės, kuriomis tenka naudotis, nuolat kinta technologijos, – tam reikia naujų žinių ir įgūdžių, tampančių kompetencijomis darbo vietoje. Visi kalbinti tyrimo dalyviai išsakė pastabų apie esamą kvalifikacijos kėlimo sistemą, svarstė apie galimybes ją tobulinti.

Oficialios bibliotekininkų profesionalumo vystymo *sistemas* tiriamuoju laikotarpiu nėra, yra jos elementai, apie kuriuos dažniausiai kalbama. Išsakomos mintys apie tokios sistemos poreikį, esamus ir galimus profesionalumo lygius, profesionalumą, paremtą bazinių profesijos žinių ir kompetencijų rinkiniu, ir jau dirbančių bibliotekose profesionalumo vystymą. Dėstomos išvalgos apie pageidautinas profesionalumo sistemos sąsajas su finansais.

Profesionalumo vystymo sistemos poreikis. Pasak tyrimo dalyvio, profesionalumo reikalavimai aki-vaizdžiai pasikeitė: „Kažkada galėjo bibliotekoj *bele kas* dirbt ir taip buvo dažnai. Dabar [vadovas] nori,

kad dirbtų kompetentingas žmogus. Nes reikia stengtis, kad ateitų žmonės [į biblioteką]. O jie ateina į geras paslaugas, o į prastas neina“ [TD3]. Kita vertus, reikalinga jau dirbančių bibliotekininkų kompetencijų tobulinimo sistema. Pavyzdžiui, X miesto bibliotekų tinkle priimant į darbą bibliotekininkus aiškus prioritetas – universitetinis bibliotekinis išsilavinimas, ir dauguma darbuotojų jį turi [TD8]. Tačiau tolesnis profesionalumo vystymas nenumatytas ir dėl to susiduriama su problemomis. Pasak tyrimo dalyvio, „turėtų būti nustatyti <...> griežti kvalifikaciniai reikalavimai. Nes dabar pareiginės instrukcijos rašo <...>, kad tarsi viskas vyksta savanoriškų principų laikantis. Reiktų nustatyti, kad, pavyzdžiui, toj darbo vietoj kažkokią inovaciją per metus įdiegti, ar kažkokių konkrečių dalykų kad galėtum pareikalaut. Galbūt net priimant į darbą, į tą vietą, lengviau būtų <...>, jau žinant <...> reikiamas kompetencijas. <...> [situacijose, kai kažkas] rieiasi dėl grafiko, tai galėtum pareikalaut <...>. Kokių privalomų dalykų padarei? Dabar tik rekomendacijos tokios [abstrakčios]“ [TD8]. Iš to išeina, kad kas nors daro daug, o kitas – nieko nedaro ir negali iš jo pareikalauti.

Pasak vieno iš tyrimo dalyvių, „[profesionalumo] sistemą turėtumėm kurti mes visi. Tą turėtų kurti visų pirma Kultūros ministerija, kuri atsako už bibliotekų politiką <...>“. Tokioje sistemoje būtina „motyvacija, kad <...> žmogus galėtų daryti karjerą toj pačioj savo srity“ [TD4].

Profesionalumo lygiai. Mąstydami apie profesionalumo sistemos elementus, tyrimo dalyviai svarsto apie galimus ar esamus *profesionalumo lygius* (kaip jie gali būti apibrėžti).

Profesionalumo lygius tyrimo dalyvis sieja su esama pareigybių struktūra: „Centrų vadovai ir yra vyriausieji specialistai – jų kvalifikacija viena. Toliau – vyresnieji specialistai, jų kvalifikacijos lygis yra kitas, ir yra bibliotekininkai, jų kvalifikacijos lygis irgi yra atitinkamas. <...> Vedantieji specialistai, vyriausi, turi išmanyti žymiai daugiau <...> nei eilinis bibliotekininkas, kuris <...> turi apibrėžtą savo veiklų ratą“ [TD4].

Kitas tyrimo dalyvis mato keturis skirtingus profesionalumo lygmenis bibliotekoje, kuriuos sieja su bibliotekos struktūra: „1) filialo bibliotekininkas <...> ar ten skaitykloj prie kasdienio <...> aptarnavimo; 2) dirbantys su informacija bibliografijos skyriuje; 3) dirbantys su projektais <...>“; 4) ir strategai, kūrybingi motyvatoriai [TD7].

Mąstydamas apie *kompetencijų lygius ir galimą profesionalumo sistemą*, kitas tyrimo dalyvis *išskiria du bibliotekininkų pareigų lygius*. Tai 1) *komplektuotojai ir metodininkai bei 2) aptarnaujantys skaitytojus darbuotojai*. Pasak tyrimo dalyvio, tai nėra hierarchinė sistema, tai tiesiog skirtingų kompetencijų reikalaujantys lygiai. „Dokumentų komplektavimo-tvarkymo skyrius – tai <...> yra bibliotekos širdis, <...> aukštasis pilotažas. Be specialaus mokslo, be specialių žinių tai tu tikrai nepadarysi“ [TD10]. Aptarnavimo barų darbuotojų lygis yra kitas. „Nesakau, kad žemiau. Nes su žmonėmis bendrauti yra didelis menas. Bet jie gauna jau savotiškai sukramytą informaciją. Kaip ją panaudos, priklauso nuo jų bendrųjų gebėjimų“ [TD10].

Kitas tyrimo dalyvis mano, kad esama bibliotekos organizacinė struktūra išreiškia profesionalumo lygius: „juk ne veltui kažkoks žmogus tapo vedėju <...>, nes iš jo yra reikalaujama platesnių žinių“ [TD1]. Taip ir metodininkai turi būti didesni profesionalai nei besikreipiantys į juos. „Nes skambina jam <...> tikėdamasis gauti atsakymą“ [TD1]. Administracija yra aukščiausias lygmuo, neturi „kiekvieną dieną keistis, kuo gali – gelbėti savo kolektyvui, [atliepti] reikalavimus, kurie keliami iš įstaigos steigėjų“ [TD1].

Galimo profesionalumo vertinimo išvalgos. Vienas iš tyrimo dalyvių mąsto, kad profesionalumo matavimo sistemoje turi būti *atsižvelgta į daugelį faktorių ir surkurta formulė*, kuri apimtų bendrąjį atlygio už tam tikras veiklas ir pareigybes numatymą. Sistema turi apimti ne tik išsilavinimą, bet ir žmogaus įdirbį, pastangas ir rezultatus. Formulėje turėtų atsispindėti ir vietos specifika (lankytojų skaičius, pateiktos inovacijos, naujai pritraukti žmonės į biblioteką). Tokiai veiklai reikėtų pasitelkti profesines nevyriausybinės organizacijas, pastudijuoti kitų šalių patirtį. Pasak tyrimo dalyvio, formulės sukūrimas atkurtų teisingumą, „kad toks <...> mechanizmas vienodai veiktų visoj Lietuvoj <...>. Nes šiuo metu

kaip mums pasiseka kiekvienam rajone tvarkytis, taip mes ir tvarkomės. Gauni daugiau pinigų – motyvuoji daugiau“ [TD6].

Vienas tyrimo dalyvis svarsto, kad profesionalumo lygiai galėtų būti išskiriami „pagal vartotojų kažkokį <...> pasitenkinimo lygį paslaugomis. Nu nėra kuo kitu išmatuoti, iš tiesų <...> pagal tai, kiek jisai sugeba savo bendruomenei <...> paslaugų naujų <...>, inovacijų kažkokių duoti“ [TD8].

Pasak kito tyrimo dalyvio, „[užsienyje] yra bibliotekininkai, kurie turi bendrąjį aukštąjį išsilavinimą <...> ir kiti, kurie galėtų, tarkim, išduoti knygą <...>. Mūsų šaly kaip ir nėra tokių kategorijų. Bet aš galvoju, kad visai <...> neblogai būtų <...>. Nes tada gal ir <...> aukštos kvalifikacijos specialistui gal galėtum ir algą padidinti <...>. Bet tai perspektyvos dalykai“ [TD6].

Kitas tyrimo dalyvis mąsto, kad galėtų būti bibliotekininkų kategorijos „kaip mokytojas. Mokytojas – vyr. mokytojas – metodininkas – ekspertas. Jie turi tas kategorijas ir jiems dedasi kažkokie finansiniai dalykai“ [TD9]. Tai tarsi profesionalumo lygiai, kurie priklausytų „nuo [kvalifikacijos] kėlimo, nuo profesionalumo, nuo veiklų – daugiau“ [TD9].

Pašnekovo nuomone, Lietuvoje aukšto lygio pareigas einantys bibliotekininkai (ne tik direktoriai) turi būti vertinami, konkuruoti siekdami toliau eiti pareigas: „kas treji–penkeri metai tau kvalifikacinis egzaminas. Ir tu stengiesi siekti kažko ir pasiekti. Produktą kažkokį parodyti. Bent jau pastangas padaryti“ [TD3]. Kaip profesinio vertinimo ir profesinių žinių minimumo pavyzdį tyrimo dalyvis pateikia JAV kasmet vykstančią bibliotekininkų konferenciją, kurioje bibliotekininkai gauna pažymą, be kurios jie negali toliau dirbti [TD3].

Kito tyrimo dalyvio nuomone, iki šiol gajus įsitikinimas, kad „specialybės diplomo turėjimas turi užtikrinti esmines profesines žinias ir profesionalumą“ [TD8], nors, pasak tyrimo dalyvio, „tai visai ten būna“ [TD8]. Tyrimo dalyvis mano, kad turi būti sukurta kvalifikacijos kėlimo sistema. Jos pagrindas, tyrimo dalyvio nuomone, galėtų būti finansinė paskata, „aišku, pinigai [darbuotojui] yra labai svarbu. [Profesionalumo vystymo sistemą reikėtų] pririšti prie apmokėjimo sistemos <...>. Atsirastų bibliotekininkystės ekspertas, metodininkas... pavyzdžiui <...> kaip ten mokyklose“ [TD8]. Šiuo metu, pasak kito tyrimo dalyvio, situacija dėl atlyginimų nėra gera („turi gauti adekvatų atlyginimą <...> kurie dirba daug ir yra iniciatyvūs“) [TD6].

Metinis rezultatų vertinimas. Profesionalumo vertinimo pradmenis tyrimo dalyviai įžvelgia neseniai įdiegtame *metinių rezultatų vertinime*. Tyrimo dalyvis pritaria naujai atsiradusiam svertui: „tai žmogų motyvuoja. Tu kažkaip save perkratai ir motyvuoji. <...> 20 metų tikrai nieko nebuvo, pelkė“ [TD3]. Tobulintinas dalykas – nuo rezultatų realiai turi priklausyti atlyginimas.

Kaip sako kitas tyrimo dalyvis: „Metiniai pokalbiai motyvuoja, labai privertė pasitempt“ [TD5], juk direktorius vertina visą veiklą, o „užduočių atlikimas siejamas su finansais“ [TD5]. Vis dėlto šią naują reikia tobulinti, nes „įvertinti [darbuotojus] turi iki gruodžio 31 d., o tuomet tu dar nežinai, koks bus biudžetas“ [TD5]. Nežinoma, kiek bus galima skirti kintamajai darbo užmokesčio daliai, negali ir labai gerai įvertintam darbuotojui pažadėti, kiek jis gaus didesnę atlyginimą. Nes gali būti situacija, kad tokių finansų visai nebus arba bus tiek, kiek darbuotojai sirgs, ir taip bus taupomas atlyginimo mokesčio fondas [TD5].

Bazinių žinių poreikis. Tyrimo dalyvis plėtoja mintį apie profesijos universitetinių studijų trūkumą („pirmiausia reikia grąžinti bibliotekininkystės studijas. Be šito tai yra... vargas ir nesąmonių rinkinys“ [TD7]). Kitas dalykas, pasak pašnekovo, „atėję iš gretutinių studijų [krypčių], [jiems] būtina suteikt bazines [profesijos] žinias. Ir trečias dalykas – [jau dirbančius bibliotekininkus] reikia mokyti modernių [informacijos ir technologijų] dalykų“ [TD7].

Kitas tyrimo dalyvis pabrėžia bendro *universitetinio (geriau bibliotekininkystės) išsilavinimo svarbą*. Apgailestaudamas dėl nutrūkusių Vilniaus universiteto bibliotekininkystės studijų, tyrimo dalyvis nurodo, kad tai ištis kelia probleminę dilemą – o ką įdarbinti vietoj išėinančių (dažniausiai į pensiją) darbuotojų? „Bazinius-sisteminius [bibliotekininkystės] dalykus tenka mokyti vietoje. Tik tas trunka ilgai – nuo

0,5 metų iki 2 metų, kol perpranta profesijos esmę“ [TD7]. Profesionalumo vystymas meistrystės keliu, kaip tai daro ne viena biblioteka, „labai ilgai užtrunka“ [TD3].

Pasak vieno tyrimo dalyvio, būtinos podiplominės ar išlyginamosios bibliotekininkystės studijos nespecialistams, „nes jiems tenka vietoje daug mokytis, kad nedarytų klaidų“ [TD5]. Šiuo metu įdarbintam nebaigusiam studijų bibliotekininkui tenka studijuoti artimą sritį (socialinius humanitarinius mokslus) [TD5, TD1].

Kvalifikacijos kėlimo / kompetencijų tobulinimo sistema. Profesionalumo sistema suvokiama kaip kompetencijoms tobulinti skirti mokymai. Jie turėtų būti organizuojami dviem kryptimis: 1) iš kitų studijų sričių atėjusiems (studijų pagrindų išdėstymas) ir 2) tęstinis dirbančių bibliotekininkų kompetencijų ugdymas (siekiant modernių kaitos tendencijų atitikimo) [TD1].

Keletas tyrimo dalyvių profesionalumo vystymo sistemą sieja su universitetinėmis studijomis ir poststudijiniu kvalifikacijos kėlimu. „[Reikalingos] kažkokios specializuotos studijos, nors pusė metų. Buvo nacionalinė biblioteka su universitetu pradėjus, pagal projektą kažkokį. Mūsų baigė kelios <...>. Jos visai kitaip dirbt pradėjo. Nes vis tiek žmogui reikia bazinių žinių“ [TD3]. Todėl, pasak pašnekovo, turėtų būti sukurta kažkokia bazinių žinių sistema, kurios pagrindu nespecialistai turėtų išlaikyti profesinį egzaminą: „Tai gali būt žmogus baigęs *bile kę*, svarbu, kad jis išlaikys tą egzaminą“ [TD3]. Ir tai būtų kaip sertifikavimo sistema, ji tikrai reikalinga: „Sertifikavimo reikia. Žiūrėkit, inžinieriai, tai <...> statybos priežiūros negausi, turi statybininkų asociacijoj išlaikyt egzaminą ir gaut licenciją <...>. Tai panaši turėtų būti ir bibliotekininkų profesionalumo reikalavimų sistema“ [TD3].

Kitas tyrimo dalyvis mano, kad dabartinėje kvalifikacijos kėlimo sistemoje „trūksta <...> aukščiausios grandies, kuri su specialistais dirbtų“ [TD9]. Pasak pašnekovo, Nacionalinė biblioteka turėtų būti ir metodinis centras, kiekvienoje iš profesinių veiklų tęstiniu būdu suburiantis specialistus. „Kvalifikacija nėra tik <...> išdėstoma medžiaga. Tai yra specialistų tarpusavio bendravimas“ [TD9]. Labai svarbu, kad į vieną vietą suvažiuotų specialistai, jie kartu aptartų kylančias problemas, gautų aukščiausios kategorijos specialistų konsultacijas („Visai kita kompetencija, kai mokosi Nacionalinėj bibliotekoj. <...> Juk matom, kad apskrities bibliotekos specialistai <...> nėra daug kvalifikuotesni negu viešosios bibliotekos specialistai, o jau Nacionalinėj, tai mes žinom <...> kad tai yra visos Lietuvos mastu <...>. Tai yra daug aiškiau“ [TD9]). Tyrimo dalyvis kvalifikacijos sistemos nebuvimą įvardija skaudžiausia vieta ir labai didele problema. Pasak pašnekovo, „buvo paruošta kvalifikacinė sistema, bet jinai buvo nepritaikyta. Kultūros centrai pritaikė. <...> Turėtų būti [ir bibliotekose], turėtų priklausyti nuo to, kiek žmogus kėlė kvalifikaciją, kiek jisai turi kompetencijų ir kaip jis tas kompetencijas panaudoja“ [TD9].

Esamoje kvalifikacijos kėlimo situacijoje, pasak vieno tyrimo dalyvio, problema yra pats organizavimas, kuris vyksta projektiniu būdu. Pasak pašnekovo, „kas projektą parengia, o kas ir ne“ [TD5]. Parenkus aktualią temą, biblioteka gali išleisti į mokymus vieną, daugiausia du asmenis (nes tiek vietų skiria organizatoriai), o taip neturi būti.

Negerai dabartinėje kompetencijų ugdymo sistemoje yra siūlomų kursų chaotiškumas, nenuoseklumas, pasak tyrimo dalyvio, „nutvėriau, ką pagavau“ [TD3]. Nespecialistai dažnai gali pradėti kelti kvalifikaciją nuo specifinių kursų, kuriuose „plaukioja“, nes nesupranta daugelio esminių terminų, sąvokų. Tyrimo dalyvio nuomone, kvalifikacijos kėlimo kursai turėtų būti organizuojami išvykoje, dideliame mieste. „Juk būdavo, iš mažų rajonų išvyksta žmonės į Vilnių, aplanko kultūrinius renginius, nueina į muziejus. Tai yra labai svarbu“ [TD3].

Kita vertus, pasak tyrimo dalyvio, tai, kad dabartinė kvalifikacijos kėlimo sistema apima ne tik Nacionalinę, bet ir regionines bibliotekas, yra gerai. „Dabartinė sistema puiki <...>. Nes mokymai regioninėse bibliotekose yra lengviau pasiekiami (darbuotojai gali tą pačią dieną nuvykti ir grįžti, jei susidaro grupė – specialistai atvyksta į vietą). Trūkumas – per menkas temų pasirinkimas. Pasak tyrimo dalyvio, „poreikius rašom, teigiam, kad toks poreikis yra, bet to nebegaunam“ [TD5]. Kito tyrimo dalyvio nuomone, dabartinė mokymų sistema yra gera: „mes nuolat rengiam mokymus. Jei tik matom, kad kažko trūksta,

visada pasiūlomi mokymai“ [TD1]. Puikias galimybes mokytis, pasak tyrimo dalyvio, sudaro apskrities biblioteka. „Galima siūsti darbuotojus į stažuotes, kursai, mokymai, nuotoliniai mokymai, atvažiuoja specialistai į vietą“ [TD1].

Kitas tyrimo dalyvis sako, kad profesionalumo lygį kelti dabar nori dauguma darbuotojų, o to anksčiau nebuvo: „Dabar ir tų kursų rečiau, ir negali siūsti po 10, kaip anksčiau, dabar tik 2–3 <...>. Visi nori, ir tenka argumentuoti, kam labiausiai reikia“ [TD2].

Vienas iš tyrimo dalyvių mano, kad dabartinė kvalifikacijos kėlimo situacija turi akivaizdžių trūkumų: mokymus rengia [pagal projektus] gavę finansavimą, o jis paprastai būna mažas. Todėl dažniausiai kviečiami lektoriai pagal rengusios projektą bibliotekos poreikius ir pirmiausia ten dalyvauja savi darbuotojai („Nepakanka nei mokymų, nei kokybės“ [TD10]). Todėl tyrimo dalyvis mano, kad turėtų būti kuriamas vienas kompetencijų ugdymo centras (ar keletas jų), nesusietas su apskričių bibliotekomis. Pats pašnekovas dalyvavo Kultūros darbuotojų tobulinimosi centro surengtuose mokymuose, skirtuose nespécialistams, ir liko labai patenkintas („berods trijų savaitių mokymai ne bibliotekininkams. Tobula tiesiog“ [TD10]).

Kita vertus, „daugelį išsilavinimo spragų bibliotekininkai gali panaikinti patys, juk bibliotekoje informacijos apstu“ [TD1]. Kitas tyrimo dalyvis mano, kad vienas iš profesionalumo palaikymo kelių – meistrystė: „Mes ant tų dar, žinot, seniokų, laikomės. Tai tarsi meistrystė“ [TD3]. Tačiau pašnekovai pastebi, kad tai ilgai užtrunka.

Sistemos kūrimas – atsakinga, ilgalaikė veikla. Vienas tyrimo dalyvis argumentuoja: *kompetencijų ugdymo sistemoje* pradėti reikėtų nuo strategijos, įvardyti tikslą, numatyti tikslus. „Nes specialistai kaip ir nyksta po truputį <...>. Ateina iš kitų specialybių. Bet jis tada turi praeiti būtent tą pagrindą, tą mokymą <...>. Kažkokia tai institucija [tai turi daryti], kurią reikia sukurti <...>. Gerai reiktų apie tai pagalvoti ir kalbėti <...> Ir kažkas turi imtis iniciatyvos, turėtų pasiūlyti tą koncepciją <...>. Šiuo atveju aš tikrai žiūrėčiau į Nacionalinės bibliotekos žmones, specialistus <...>. Nes jeigu tai nepadarys specialistai, tai padarys kiti, ir kažin, ar specialistai tuo bus patenkinti. Kad neatsitiktų taip, kad specialistai išnyks <...>. Ir tai ne tik apie naujai rengiamų specialistų problemą kalbame, o ir apie esamų specialistų kvalifikacijos kėlimą. Išsilavinimas yra labai svarbus <...>. Kas dabar kvalifikuos tuos bibliotekininkus?“ [TD6].

Vienas iš tyrimo dalyvių mano, kad profesionaliems bibliotekininkams grėsmės kyla dėl to, kad nėra bendros politikos: „nieko nedarant dėl bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo sistemos, praėjus kažkiek metų bus labai didelė problema, kaip su spaudinių komplektavimu. Kai sumažino drastiškai [finansus] ir liko tuščia erdvė fonduose, taip gali atsirasti vakuumas ir žmogiškuosiuose ištekliuose <...>. Juk <...> sugriauta kvalifikacijos kėlimo sistema Lietuvoje ir *po šiandien dienai* ji nėra atstatyta“ [TD4]. Pasak tyrimo dalyvio, „didžiausia klaida, kad buvo sugriauta kvalifikacijos kėlimo sistema ir nesukurta niekas, jokio analogo“ [TD4]. Svarstydamas apie tai, kokia ta sistema turėtų būti, pašnekovas mano: „jeigu nekinta <...> dabartinė Lietuvos bibliotekų sistema, tai analogiška turėtų būti ir kvalifikacijos kėlimo sistema. Aš nežinau, kur galėtų kvalifikaciją kelti Nacionalinės [bibliotekos darbuotojai], bet apskričių bibliotekos personalas turėtų kelti arba Nacionalinėje bibliotekoje, arba čia, pas save su Nacionalinės bibliotekos žmonėmis. Aš tikiu, kad [Nacionalinėje bibliotekoje] – aukščiausios kvalifikacijos žmonės, kad jų mąstymas ir suvokimas, ir supratimas yra nacionalinio lygio. <...> Apskričių bibliotekos bibliotekininkai turėtų apmokyti arba rengti metodikas savo [regiono] savivaldybėms, o jos – savo filialams“ [TD4].

Finansai profesionalumo skatinimo sistemoje. Vienas iš svarbių profesionalumo sistemos elementų, tyrimo dalyvio nuomone, kvalifikacijos kėlimas ir profesionalaus darbo susiejimas su darbuotojų *finansiniu skatinimu* ir poreikiu, kad *kvalifikacijos kėlimas būtų finansuojamas iš biudžeto*, taip sudarant sąlygas kelti kvalifikaciją pagal poreikius.

Tyrimo dalyvis tvirtai įsitikinęs: „kvalifikacijos kėlimui turi būti biudžete numatytos lėšos, tikslinės, taip, kaip yra fondų komplektavimui. Ir taškas, ir nekvestionuojama. O taip nėra“ [TD4]. Pasak kito pašnekovo, noras ugdyti kompetencijas bibliotekai tampa iššūkiu – nors abstrakčiai visi už kompetencijų

ugdymą, tai riboja finansai ir siūlomas pasirinkimas [TD7]. Kitas tyrimo dalyvis mano, kad profesionalumo tobulinimas kainuoja, o rajoninių bibliotekų biudžetai mažėja, nes mažėja gyventojų skaičius. Tai turi įtakos atlyginimams, priedams, lemia nelanksčią apmokėjimo sistemą. („Dabar mes po *biškį* visiems dalijam. A ir B lygis, ir tu negali iššokt. O priedų kaip ir nėra. Gyventojų mažėja, biudžetai mažėja“ [TD3]).

Kad būtų reali profesionalumą skatinanti sistema, kaip sako kitas tyrimo dalyvis, turi atsirasti konkurencijos elementų, turi būti sureguliuotas ir apmokėjimas už veiklas. Anksčiau to paties tyrimo dalyvio minėta bibliotekos personalo struktūra detalizuojama taip: „bibliotekoje turi būti 7 labai aukšto lygio bibliotekininkai ir 10 kitų aukšto lygio bibliotekininkų, kuriuos konsultuotų tie septyni. <...> Tie du lygiai turi būti gerai apmokami. Tada bus rezultatas“ [TD3].

Kitas tyrimo dalyvis pabrėžia, kad vienas iš skaudžiausių elementų kompetencijų sistemoje yra tas, kad atlyginimas už darbą neatspindi įdirbio: „gauna algą tą pačią, kuris nieko nedaro, ir tas, kuris turi tris projektus“ <...>. Bibliotekininkai <...> kurie gerai dirba, turi ir uždirbt gerai“ [TD9].

Norą skatinti gerai dirbančius, profesionalius darbuotojus, pasak tyrimo dalyvio, riboja minimalus atlyginimų fondas. Be to, pašnekovas išsako nuoskaudą, kad skirtingose vietovėse ir atlyginimų dydis, ir galimi priedai už gerą darbą netolygūs. „Čia turėtų būti išdirbtas tam tikras mechanizmas <...>. Dabar žmonės, dirbantys tą patį darbą skirtingose vietose, labai skirtingą gauna atlygį <...>. Tai nėra teisinga žmonių atžvilgiu“ [TD6]. Pasak kito tyrimo dalyvio: „Dabartinė kintama atlyginimo dalis yra per maža, labai suvaržyta <...>“, kol kas nepasiteisina [TD9]. Konkrečiu atveju kintamosios dalies dydis, skiriamas savivaldybės, sudaro 5 proc. atlyginimo, tyrimo dalyvis teigia, kad atskaičius mokesčius tai yra apie 20 eurų.

Vienas iš tyrimo dalyvių mano, kad kintamoji atlyginimo dalis dirbant bibliotekoje turi būti surenkama balais, už atliktus papildomus darbus „bendroji dalis plius priedas <...> už kvalifikaciją, <...>, jeigu projektus vykdo“ [TD9]. Dabar vertinimas vyksta pagal metų pradžioje suformuotą užduotį, o tai, tyrimo dalyvio nuomone, netikslu. Pavyzdžiui, „formuodamas užduotį negali nurodyti, kad turi vykdyt 3 projektus. <...> O jeigu negavo finansavimo <...>, nors puikiai parašė?“ [TD9]. Taigi, užduotis formuojama aptakiai, netiksliai, todėl ir vertinimas vyksta panašiai.

Vieno tyrimo dalyvio nuomonė skiriasi: „stebėdama atskirus atvejus aš galvoju, kad *net pinigai nėra pakankama motyvacija*. Nes yra žmonių, kurių tu nesumotyvuosi. Jokiais pinigais, nei padidintais, nei sumažintais“ [TD10]. Neseniai įteisinta *atlyginimų sistema su kintamąja dalimi* yra bandymas tokią sistemą sukurti, tačiau konkrečios bibliotekos patirtis šioje srityje nėra pavyzdinė. Pasak tyrimo dalyvio, „teorijoje aš sutinku, praktikoje aš nežinau, kaip tai veiks <...>. Tai *priklauso nuo ekonominės situacijos*, jeigu atlyginimų pagrindinė dalis padengtų būtinuosius darbuotojų poreikius, tai veiktų. O dabar... yra daugiau baimės ir nepasitenkinimo nei motyvacijos daugiau ar geriau dirbti“ [TD10]. Šiuo metu iš savivaldos gauti priedai buvo paskirstyti tolygiai visiems, didelį nepasitenkinimą žmonės reiškė dėl to, kad kintamoji dalis antraisiais metais sumažėjo. Kol kas šis tyrimo dalyvis negalvoja apie darbo kokybės, profesionalumo sąsajas su veiklos vertinimu ir kintamąja atlyginimo dalimi. Jis daugiau nuogaustauja, kas bus, jei sumažėjęs atlygis sukels neigiamas darbuotojų emocijas, todėl šiuo metu pertvarkos ir profesionalumo siekiai vyksta, kai „rausiuosi iš apačios į viršų, kuriu santykius su skyrių darbuotojais, vedėjais“ [TD10]. Nes viena iš pamatinių vertybių, pašnekovui kuriant kolektyvą, yra „žmogiškumas <...>. [O] minimalus atlygis <...> neleidžia būti žmogui oriu“ [TD10]. Tyrimo dalyvis pasiremia A. Maslow piramide. Jo teigimu, kol ekonominė situacija tokia, kad *bibliotekininkų atlyginimai neužtikrina oraus žmogaus fiziologinių ir saugumo poreikių*, jis negali atsipalaiduoti ir tapti kūrybingas („pirmiausia turi būti tie pagrindiniai poreikiai patenkinti, kad žmogus būtų ramus dėl <...> savo kasdienio gyvenimo“ [TD10]). Prisimenamas bendras nesaugumo jausmas darbe, kai „tu gyveni baimėj. Ir tu lauki, kad iš viso gautum atlyginimą“ [TD10]. Tai susiję su neseniai išgyventa buhalterinės apskaitos sistemos keitimo patirtimi, kurią pradėta vykdyti visai nepasirengus.

Kito tyrimo dalyvio manymu, jeigu būtų didesni darbo užmokesčio fondai, reikėtų kurti bibliotekininkų motyvacijos sistemą, kurioje „kvalifikacijos kėlimo dalykai būtų <...> naudingesni pačiam

bibliotekininkui“ [TD6]. Suprantama, labai svarbu žmogų skatinti ir moraliai: „gražu <...> moralinė motyvacija <...>, nepamiršti žmogų pagirti, padėkoti jam už gerus darbus. Taip ir stengiamės daryti <...>. [Dabar labai svarbu] kad tie koeficientai būtų pagerinti <...> kultūros darbuotojams“ [TD6].

2.2.6. Profesijos neapibrėžtumas

Vienas tyrimo dalyvis išreiškė abejonę dėl bibliotekininko profesinio tapatumo: „Nežinau, ar bėra dabar profesija? <...> O kas gi dabar tas bibliotekininkas? Aš gi nemačiau jo tikro“ [TD3]. Kita vertus, pašnekovas yra už bibliotekines studijas, mato tokių studijų įtaką bibliotekų kokybei: „Aš taip galvoju: kur yra bibliotekininkų studijos, ten ir bibliotekos yra labai geros“ [TD3]. Jis pritaria intencijai saugoti profesijos statusą: „Juk visos profesijos saugo savo profesiją. Tik mes kažkaip tai paleidom velniop“ [TD3]. Profesiniam identitetui turi įtakos tai, kad naujai įdarbinami darbuotojai nėra specialistai: „Kurie ilgai dirba, dažniausiai turi bibliotekinį išsilavinimą, bet į jų vietas dabar ateina dažniausiai pedagogai“ [TD3], todėl nacionaliniu lygmeniu būtina sudaryti „kompetencijų rinkinį, sudarytą iš kelių lygių, apimančių bibliotekininko profesijos išskirtinumą“ [TD3].

Profesionalumo sistemos pagrindą vienas tyrimo dalyvis mato bazinėse universitetinėse bibliotekininkystės studijose („visų kitų kompetencijų mes galim *prisižebrovot*. Bėda <...>, kad mūsų specialybės nėra“ [TD7]). Pašnekovo teigimu, *universitetinės studijos užtikrina krypties tęstinumą, suteikia pagrindą profesiniam tobulėjimui*. Yra reali grėsmė, kad „knygoms bibliotekoj vietos neliks. Yra visokių pas mus „inovatorių“ [TD7]. Pabrėždamas sisteminio mąstymo svarbą organizuojant bibliotekos darbą, tyrimo dalyvis mato grėsmę profesijos išlikimui. Grėsmė pasireiškia per: 1) nepakankamą darbuotojų finansinį skatinimą už rezultatus ir 2) artėjančią Vilniaus universiteto studijas baigusių bibliotekų direktorių kaitą, kai jų vietas gali užimti perėjūnai [TD7].

2.2.6.1. Profesionalumo vystymas

Temoje *Profesionalumo vystymas* išskirtos trys potėmės: 1) poreikis ir sąlygos kompetencijoms tobulinti; 2) bibliotekose vykstantys kompetencijų tobulinimo būdai ir 3) tyrimo metu vadovų matomas poreikis ugdyti kompetencijas (jas išvardijant).

2.2.6.1.1. Priežastys ir sąlygos vystyti profesionalumą

Tyrimo dalyviams nekėlė abejonių poreikis turėti bibliotekoje profesionalius darbuotojus. Pasak vieno pašnekovo, tai siejasi su nuolat vykstančiais pokyčiais, į kuriuos biblioteka turi žiūrėti kaip į iššūkius keisti biblioteką ir nuolat išlikti patraukliems visuomenei [TD6]. Kito tyrimo dalyvio žodžiais, bibliotekoje dirba „išsilavinę žmonės, bet mes vis norim tas kompetencijas vystyti, vis kelti ir kelti <...> [nes] bibliotekos prestižas labai išaugo <...>. Atsirado galimybių leisti bibliotekai nepasenti, būti patraukliai ir *vat*, atsirado poreikis turėti daug geresnį specialistą“ [TD3]. Pasak kito pašnekovo, keičiantis aplinkai, esminis administracijos pageidavimas darbuotojams „[asmeninis] noras įsisavinti naujoves“ [TD1].

Kitas tyrimo dalyvis mąsto: labai svarbi prielaida kompetencijų ugdymui, „jei yra, kas užveda, o kiti bent nesipriešina ir apsijungia <...>. Tada yra kažkokių galimybių vystyti“ [TD7]. Esminė prielaida visų bibliotekininkų profesiniam tobulėjimui, tyrimo dalyvio nuomone, lyderiavimas. Pasak pašnekovo, profesionalumui tobulinti reikia nuolat galvoti apie naujovių įvedimą, jų išankstinį puoselėjimą (percituojama prof. A. Glosienė – reikia ne tik kirpti avelei vilną šiandien, bet ir slapta auginti arkliuką, kurį atėjus laikui galėtum pademonstruoti kaip žirgą). Tyrimo dalyvio žodžiais: „Pokyčiai turi būti įvedami taip <...> po truputį, juos neforsuot, jiems reikia ruošti“ [TD7].

Vienas tyrimo dalyvis mąsto: „Aš labai gerbiu savo darbuotojus, tuos, kurie iš savęs nori tobulėti <...>. Paskutinius gal trejetą metų pastebiu, kad visi nori kelti kvalifikaciją“ [TD2]. Taip buvo toli gražu ne visada. Kito tyrimo dalyvio žodžiais, didžiausia kompetencijų ugdymo problema yra noro neturėjimas arba savo problemos nesuvokimas, „nulemtas paties žmogaus savybių“ [TD1].

2.2.6.1.2. Kompetencijų tobulinimo būdai

Tyrimo dalyviai kalbėjo apie tai, kaip šiuo metu bibliotekos darbuotojai tobulina darbui reikalingas kompetencijas. Bibliotekoje tikslingai gerinami technologijų naudojimo įgūdžiai – dažniausiai *pačių bibliotekoje organizuojamuose mokymuose*. Pašnekovė išskiria *dvi esmines mokymų kryptis*: technologinio raštingumo mokymai darbuotojams ir skaitytojams. Kad tai vyktų, reikia nuolat sekti ir žinoti realius bendruomenės poreikius ir jų pagrindu vesti mokymus: „Uodžiam, kas nauja vyksta, tai to mokomės ir diegiam <...>. Darbuotojai turi įsisavinti ir išmokyti, tada taikyti tuos dalykus [perduoti juos savo skaitytojams]“ [TD3]. Per laiką *įgyta mokymų ir konsultavimo patirtis*: „vyresniems žmonėms [konsultacijos vyksta] viens prie vieno. Grupinis mokymas vyresniems žmonėms visiškai netinka. Neefektyvu visai“ [TD3].

Kitas tyrimo dalyvis apie bibliotekos darbuotojų kompetencijų tobulinimą kalba taip: kai kurias būtinas specialybei kompetencijas bibliotekininkai tobulina pačioje bibliotekoje. Tai vyksta perduodant įgūdžius ir su tuo susijusias vertybes tarpusavyje, siunčiant pavienius darbuotojus į kursus. Susiformavęs bibliotekos kolektyvas išlieka ilgą laiką stabilus, nes daugelis kartkartėmis mokosi, tobulina žinias ir įgūdžius. Pavyzdžiui, informacinių technologijų specialistas perteikia reikalingus įgūdžius bibliotekininkams. Išmokę bibliotekininkai pamoko kitus, taip pat ir lankytojus. Kaip ir kiekviename kolektyve, pasak pašnekovės, „yra, kurie aktyvūs <...>, kiti – vykdytojai, tai yra natūralu. <...>. Svarbu, kad būtų tas komandinis darbas bibliotekoje“ [TD6].

Tyrimo dalyvis kalba, kad įdarbintas naujas darbuotojas siunčiamas į centrinę biblioteką ir ten mėnesį vyksta perkvalifikavimas, mokomasi „bibliotekinių pradinių pradmenų“ [TD9]. Darbuotojas mokosi „visus bibliotekinius dokumentinius dalykus. Tai fondo apsaugos nuostatai <...>, katalogų tvarkymas ir visa kita“ [TD2]. Savarankiškai asmuo dirbti nepradedą, kol nebaigia šių mokymų. Taip pat vyksta mokymai apskrities bibliotekoje, ten galima „bendrujų gebėjimų pasimokyti“ [TD9].

Vienas tyrimo dalyvis dalijasi mintimis apie tai, kad daugiausia dėmesio skiriama naujų darbuotojų adaptacijai. Tam taikomas įgudusio specialisto stebėjimas, konsultacijos. „Kartais nuvažiuojam į vietą [filialuose], perduodant pareigas, kokią savaitę padirba kartu su buvusiu darbuotoja“ [TD5]. Bibliotekoje naudingas įgūdžių perėmimas dirbant kitokį, bet susijusį darbą. Pavyzdžiui, į pensiją išėjusią komplektuotoją pakeitė LIBIS sistemos administratorė. Kaip sako pašnekovas, „ji yra inžinierė, bibliotekoje IT specialiste dirbo ilgai, kūrė tą sistemą ir taip daug išmoko. Ji perėmė pareigas puikiai, be problemų“ [TD5].

Realijos tokios, kad įgūdžiai dažniausiai ugdomi *iš projektų*: „perkam įrangą ir būna mokymai šalia“ [TD3]. Kitas tyrimo dalyvis mano: nors *mokymai vyksta, jų nepakanka*. Reikia pagalvoti apie įvairias mokymo formas (pavyzdžiui, vaizdo mokymams reikia ir konsultavimo funkcijos). Pasak pašnekovo: „Gaunasi, kad yra duodamos galimybės, bet plaukti reikia išmokyti pačiam“ [TD5].

Vienas tyrimo dalyvis akcentuoja, kad *esminis profesionalumo vystymas vyko per didžiuosius į bibliotekas nukreiptus projektus*, ypač – B. ir M. Gatesų fondo lėšomis. „Biblioteka teikė parašką ir gavo du milijonus litų, kad <...> galėtume apmokyti visus apskričių darbuotojus. Ir jūs įsivaizduojat, du milijonai litų, tai fantastiški pinigai. Ir kėlėm kvalifikaciją ne tik savo profesinę, bet [lavinom] ir įvairias kitas [bendrąsias] kompetencijas“ [TD4]. Dabar projektiniu finansavimu paremtų mokymų nepakanka, „šiandien mūsiškiai [viešųjų bibliotekų darbuotojai – aut. past.] pas jus [Nacionalinėje bibliotekoje – aut. past.] retai mokosi arba nesimoko. Mūsiškiai gal kažkiek [pamoko], stengiamės iš projektinių lėšų, kas yra absoliučiai neteisinga mokyme“ [TD4]. Organizuojami mokymai turėtų būti orientuojami į įvairaus lygio specialistus, turėtų būti ir bendrųjų dalykų mokymai. Pasak pašnekovo, „didžioji dalis ir dabar yra skirta vidiniams mokymams. Tai visada yra norinčių kelti kvalifikaciją“ [TD4]. Organizuoti išorinius mokymus dažnai neužtenka lėšų. Kita vertus, tyrimo dalyvis pastebi, kad ne visas įgytas kompetencijas bibliotekininkai panaudoja („turi panaudoti savo potencialą <...>. Yra pakankamai apmokyti, pakankamai kvalifikaciją kėlė ir keliantys <...> [o] nėra svirtų, kaip darbuotoją motyvuoti taikyti kompetencijas“ [TD4]).

Pavyzdžiui, kalbų vartojimo tobulinimas yra individualus kiekvieno reikalas: „tu žmogaus nepriversi, jeigu jis darbe nenaudoja užsienio kalbos“ [TD4].

Pašnekovo nuomone, bibliotekos darbuotojai *išsilavina savaime, atlikdami pareigas* („čia tokia vieta, kur tu vis tiek išsilavini. Net ir nenorėdamas. <...>. Išsilavini ir tau pasidaro įdomus tas darbas“ [TD3]). Pasak kito pašnekovo, profesionalumo kaita vyksta nuolat: „žmogus pasimoko, pamato ir pritaiko“ [TD2].

Technologinio raštingumo įgūdžiai ugdomi *savišvietos būdu*: „Savišvieta. Kapstomės patys, nes negalim nesąmonių daryt, nes nieks neateis“ [TD3]. Pasak kito tyrimo dalyvio, nemažai dalykų bibliotekininkai patys išmoksta. Pavyzdžiui, „kurie domisi robotika, tai jie tikrai pasidomi, ir kaip reikiant <...>. Nustembi, kad žmogus būna tiek pasiskaitęs ir pasidomėjęs“ [TD8]. Kitas tyrimo dalyvis pabrėžia, kad „išmokti galima visko“ [TD10]. Pačiam pašnekovui teko kolektyvą nuo pagrindų mokyti elementarių kompiuterinio raštingumo dalykų (pavyzdžiui, naudotis elektroniniu paštu), todėl jis mano, kad tokios kompetencijos gali būti skleidžiamos ir perimamos pačiame kolektyve. O specifinių informacinių technologijų dalykų, skirtų atskiroms paslaugoms, kaip antai „virtualios realybės akiniai, robotukai, planšetės ir kiti specifiniai dalykai, yra ne visiems“ [TD10]. Pasak pašnekovo, entuziastai juos išmoksta per projektinius ar kitokius mokymus ir to pakanka.

Tyrimo dalyvio nuomone, kolektyvo profesionalumą ugdo įsilieję tarptautiniai savanoriai [TD3]. Kitas tyrimo dalyvis kalba, kad atvykstantys savanoriai savo veikla „padeda mums, bibliotekininkams, kažką naujo ir pozityvaus parodyti“ [TD6]. Tarkim, ukrainietė yra anglų kalbos mokytoja, ir bibliotekininkai sukūrė paslaugą vaikams „Aš noriu mokytis anglų kalbos“. Vasarą per žaidimus savanorė moko kalbos įgūdžių, klube gali dalyvauti ir vietos gyventojai, ir atvykę vasaroti. Savanoris iš Armėnijos analogišku pagrindu veda užsiėmimus „Aš noriu piešti“ [TD6].

Kai kurie darbuotojai *mokosi nuotoliniu ar tęstiniu būdu savarankiškai*, yra baigusių kolegijas [TD9]. Kitas pašnekovas sako, kad neturintys profesinio išsilavinimo skatinami baigti bibliotekines studijas formaliu būdu („bent keturi darbuotojai baigė kolegijoje šalia administracinių ir tas, susietas su biblioteka“) [TD2].

2.2.6.1.3. Reikiamų ugdyti kompetencijų įvardijimas

Kalbėdami apie bibliotekininkams tyrimo metu aktualias tobulinti kompetencijas, tyrimo dalyviai mini bendruosius įgūdžius, profesinėje veikloje reikalingas atsinaujinančias žinias ir naujus įgūdžius, ypač teikiant inovatyvias, anksčiau bibliotekoms mažai būdingas ar visai neteiktas paslaugas.

Sritis, kuriose personalui būtina tobulinti kompetencijas: 1) naujos literatūros vertinimas ir 2) LIBIS sistemos taikymas – šie mokymai, pasak pašnekovo, bibliotekininkams privalomi („Nori – nenori, turi mokytis, nes neveiks sistema“ [TD3]). O apie naują literatūrą, kaip sako tyrimo dalyvis, norėtusi pasimokyti, kad tai būtų „paskaitos, tokia kaip ir Knygų mugės patirtis praktikoje. Naujausių knygų pristatymai, literatūros vertinimas“ [TD3]. Pašnekovas apgailestauja, kad tokiems mokymams biblioteka ne visada gauna finansavimą, o „veltui geros žinios nedalinamos“ [TD3].

Kitas tyrimo dalyvis mano, kad dažniausiai darbuotojams trūksta bendrųjų įgūdžių, „dalykinių žinių, ypač kur vyresnės darbuotojos, seniai dirba, jos turi“ [TD1]. Administracijos siekis – ugdyti darbuotojų kultūros poreikį, norą dalyvauti joje, pažinti geruosius pavyzdžius. Pašnekovas teigia, kad pasigendama šių esminių kompetencijų: lankstumo, viešo kalbėjimo baimės [baimės nebuvimo], komunikacijos gebėjimų, kompiuterinio raštingumo, gebėjimų pritraukti skaitytojus (lankytojus) [TD1].

Tyrimo dalyvis nurodo būtinas bibliotekininkams gerinti kompetencijas: 1) gerinti užsienio kalbų įgūdžius („kurie mokyklas baigė Brežnevo laikais <...> jų užsienio kalbos žinios gerokai menkesnės“ [TD7]); 2) plėsti technologinį raštingumą, įvaldant naujas medijas; 3) perteikti esmines profesijos žinias įdarbintiems nespecialistams („kad suprastų, kas yra biblioteka. Dėl ko viskas daroma – kad susivokti. <...> Kas yra UDK? <...> Kas kur guli ir kodėl“ [TD7]).

Tyrimo dalyvio nuomone, įsidarbinusiems nespécialistams trūksta veiklai būtinų žinių, pavyzdžiui, apie literatūrą, vaikų literatūrą, populiariausius rašytojus ir panašiai. Reikalingi tokių temų mokymai. Trūksta ir bendrųjų gebėjimų, nes ateinantiems dirbti, kad ir turintiems aukštąjį išsilavinimą, trūksta raštvėdybos, kompiuterinio raštingumo (jis vis kinta), tekstų rašymo įgūdžių. Darbuotojams reikėtų bendrųjų kompetencijų ugdymo – mokymų, skirtų motyvacijai didinti: „rašyt projektus, gaut lėšas, juos laimėt“ [TD9]. Kita vertus, motyvaciją imtis šių veiklų sudarytų galimybė tuo pasididinti atlyginimą [TD9]. Tyrimo dalyvė pabrėžia, kad išskirtinai trūksta kvalifikacijos kėlimo galimybių bibliotekoje dirbantiems ilgamečiams specialistams („Didžiausios problemos yra su specialistais <...>. Pavyzdžiui, pamatėm duobę ar atotrūkį dirbant su UDK“ [TD9]). Įvyksta globalūs pokyčiai, ir nors šalyje yra parengta metodika, rajonų specialistai nori turėti mokymus nacionalinėje bibliotekoje. Tas pats pasakytina ir apie LIBIS sistemos pokyčius ir iš to kylančias problemas [TD9].

Kitas tyrimo dalyvis kalba, kad svarbi kompetencijų tobulinimo dalis turi būti skirta bendruomenės švietimui, informavimui apie pasikeitusias bibliotekos funkcijas, naujas veiklas. Pateikiamas pavyzdys: „suomiai, viešųjų bibliotekų avangardas, sako, – mes irgi turim sakyti, ką mes darom. Nes *vat* gaji tokia nuomonė, kad biblioteka yra vien tik tai [knygų] lentyna“ [TD8]. Pirmiausia, pasak tyrimo dalyvio, reikia tobulinti „bendražmogiškas [savybes], tuos gebėjimus komunikacinius, kultūrinius <...>, kalbų mokėjimą. Labai svarbu personalui tiesiog atnaujinti profesines žinias „naujų sužinot dalykų apie <...> bibliotekiniškystės tendencijas pasaulines <...>. Kokia bibliotekų ateitis, vizija ir visa kita <...>. Labiausiai reikėtų motyvacijos kažkokios. Ir tada profesionalumas automatiškai šokteltų“ [TD8]. Reikia pakelti bendrąją kultūrinę lygį, kad didžiausia veiklos problema netaptų skaitytojų skundai apie tai, kad „kabinete rieiasi susėdusios trys <...>“ [TD3]. Reikėtų organizuoti konfliktų valdymo, motyvacijos mokymus („smegenų plovimo“ (juokiasi) kursai reikalingi. Kad suvoktų, kam jiems to reikia [dirbti dėl profesinio pasitenkinimo])“ [TD8]).

Kitas tyrimo dalyvis mano, kad reikalingi tęstiniai, pakopomis įgūdžius gerinantys mokymai, skirti informacinėms technologijoms įvaldyti, psichologijai pažinti, konfliktiškoms situacijoms valdyti. Pašnekovo nuomone, problema yra vėluojantys dalykinių žinių ir įgūdžių mokymai (pavyzdžiui, UDK pakeitimai ir su tuo susijusi veikla; statistikos formos pildymas) [TD5].

Pasak kito pašnekovo, bibliotekininkams reikėtų lavinti edukatoriaus įgūdžius, nes tokių veiklų anksčiau bibliotekininkai nevykdė. „Kaip knygą pristatyti, kaip vaikui pristatyti, kad jis pradėtų nuo knygutės su trim žodžiais ir paveikslu iki klasikos. <...> Ir dėl suaugusių <...> grupinio mokymo įgūdžių“ [TD10]. Kito pašnekovo nuomone, šiuo metu jaučiamas darbuotojų nepasirengimas mokyti kitus, edukacinių kompetencijų reikėtų pasisemti daugiau, nes mokymai tampa įprasta veikla bibliotekininkams [TD4].

Trūksta žinių ir įgūdžių, kaip dirbti su *tikslinėmis grupėmis* – neįgaliais žmonėmis, turinčiais specialiųjų poreikių („biblioteka atsiveria naujoms tikslinėms grupėms ir bibliotekininkams trūksta žinių, <...> kaip aptarnauti tokius lankytojus, kaip su jais elgtis?“ [TD10]). Reikalingi tęstiniai mokymai, skirti rašto kultūrai, tiesiog komunikacijos raštu etikai, normoms, tinkamam „Word“ paketo naudojimui [TD10].

Tyrimo dalyvis pažymi, kad labiausiai pageidaujami yra psichologijos srities, bendravimo įgūdžių lavinimo kursai, nes tai panaudojama komunikacijoje su skaitytojais. Reikėtų tobulinti projektų rašymą, gilintis į kitų šalių bibliotekų patirtį, mokytis kalbų. Visa tai, kas sudaro galimybes „kažką keisti bibliotekoj, kad neužsistovėti“ [TD2]. Kita vertus, kompetencijos nuolat kinta, kaip ir pačios veiklos bibliotekoje. Todėl tyrimo dalyvis mano, kad „[bibliotekininkams] kompetencijos reikalingos <...> bus tokios, kokia veikla atsiras bibliotekoj. Labai nauja“ [TD2].

Labai svarbu bibliotekininkams gerinti komandinio darbo įgūdžius. Bibliotekininkams ypač reikia tobulinti informacinių technologijų įgūdžius. Trūksta mokymų apie literatūrą, „kad bibliotekininkas geriau susigaudytų šitos literatūros jūroj“ [TD6], reikėtų tokios pagalbos iš literatūrologų, profesionalų. Reikia psichologijos, socialinės integracijos srities mokymų. „Kaip atpažinti nuskriaustą vaiką? <...>, kaip tam žmogui galbūt padėti, ką rekomenduoti paskaityti ir t. t. Kaip komunikuoti su skirtingų socialinių sluoksnių grupėmis, lankytojais ir t. t.“ [TD6].

3. Apibendrinimas ir diskusija

Atliktas kokybinis tyrimas patvirtina teorines mokslininkų įžvalgas apie bibliotekininkų profesijos transformacijas ir su tuo susijusius iššūkius. Intensyviausi pokyčiai vykta dėl sparčiai kintančių technologijų, tačiau Lietuvos bibliotekininkai susiduria ir su politinių pertvarkų, ekonominės raidos netolygumų, konkurencijos apraiškomis. Viešosios bibliotekos vis labiau imasi lyderystės bendruomenėse vaidmens, siekia geriau pažinti ir atitikti bendruomenės lūkesčius, nors šioje srityje pripažįsta turinčios tobulinti kompetencijas ir siekti profesionalumo. Teminės analizės metodu suformuota bibliotekininko profesionalumą žyminčių kompetencijų schema rodo, kad didžiają dalimi profesionalumą tyrimo dalyviai suvokia per bendrasias tradicines ir inovatyvias, kūrybiškumą bei orientaciją į lankytoją apibrėžiančias kompetencijas.

Ilgamžės tradicijas turinti biblioteka keičiasi, nors joje išlieka institucijos išskirtinumą formuojančios veiklos, suteikiant prieigą prie informacijos. Tema *Svarbiausios veiklos bibliotekoje* atskleidžia, kaip keičiasi suvokimas apie esmines bibliotekos funkcijas, veiklų svarbos pirmenybiškumo suvokimą. Teorinėje dalyje pristatytos Candy Hillenbrand³⁶ ir James Castiglione³⁷ institucijų kaitos tendencijos, susijusios su naujųjų medijų ir technologijų įvaldymo svarba, patvirtina tyrimo dalyvių suvokimą apie bibliotekos esminių veiklų skirstymą į 1) tradicines (ilgai trunkančias, nuo seno bibliotekai būdingas) ir 2) inovatyvias veiklas (susijusias ne tik su naujųjų technologijų taikymu, bet ir naujomis anksčiau bibliotekai nebūdingomis ar mažiau būdingomis veiklomis). Kad išliktų dermė ir būtų puoselėjama harmonija tarp šių tendencijų, turi būti tam tikros sąlygos, pavyzdžiui, turi įvykti suvokimo transformacija bibliotekininkų sąmonėje.

Kaip inovatyvios Lietuvoje suvokiamos ne tik naujomis technologijomis paremtos veiklos, bet ir plačiau – siekiai geriau pažinti bendruomenę ir siūlyti jai aktualias paslaugas. Inovatyviomis veiklomis įvardijamos išsiplėtusios bibliotekos kultūrinės-edukacinės funkcijos, renginių organizavimas, su papildomomis veiklomis susiję projektai. Renginių organizavimas ir edukacijos turi tradicijas bibliotekose, tačiau palyginti su ankstesniais laikotarpiais šios veiklos labai išplėtos, pasikeitusios jų formos. Inovacijos pasireiškia per bibliotekos, kaip demokratinės erdvės visiems, plėtojimą, naujų veiklų, kurių pagrindu į biblioteką pritraukiama daugiau žmonių, tikslingas paieškas. Inovatyvus yra požiūris, kad organizuojamos veiklos padėtų žmonėms tobulėti, jų gerai savijautai.

Be galo svarbu, kad pasikeistų darbuotojų nuostata dėl būtinybės keistis, tobulinti savo asmenybę, atitikti laiko dvasią, o ne vien išlaikyti esamą *status quo*. Pasikeisti turi ne tik bibliotekininkų, bet ir bibliotekų steigėjų bei valdytojų suvokimas. Šiuo atveju svarbu įrodyti savo reikalingumą ir naudą bendruomenei, paneigiant „pinigų siurblių“ epiteta. Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad transformacijas skatina besikeičiantys bibliotekų pastatai ir vidinis dizainas – pokyčiai, įvykę dėl šalyje vykdomos bibliotekų modernizavimo programos. Neišvengiama transformacijos sąlyga tampa tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Bendrai veiklai susijungia ne tik apskričių, rajoninės viešosios, bet ir skirtingų priklausomybių bibliotekos, jos vis labiau bendradarbiauja su kitomis vietovėse įsikūrusiomis institucijomis. Kartais tarp jų vyksta konkurencija dėl to paties kultūros paslaugų naudotojo, tai skatina bibliotekas siekti paslaugų kokybės ir ją išlaikyti. Nedidelėse vietovėse besiplečiančios bibliotekos veiklų tendencijos pasireiškia paslaugų dubliavimu, o tai kelia išnykimo grėsmę ir skatina biblioteką apibrėžti savo identitetą. Svarbi kokybiško veiklų organizavimo sąlyga – papildomo finansavimo paieškos, nes iš biudžeto gaunamo minimalaus finansavimo veiklų įvairovei nepakanka.

Tema *Profesionalumo kaitos veiksniai, iššūkiai ir kliūtys* atskleidžiama per objektyvius ir įtaką darančius veiksnius, pokyčių kelyje sprendžiamus iššūkius ir patiriamas kliūtis. Tai atitinka teorinėje dalyje minėtų D. F. Kohlo³⁸, B. U. Zano³⁹ nuostatas, kad bibliotekos personalui tenka ne kartą keistis ir aplinkos

³⁶ Žr. Hillenbrand, C. Librarianship in the 21st Century – Crisis or Transformation?, p. 164–181.

³⁷ Žr. Castiglione, J. Environmental Scanning: an Essential Tool for Twenty First Century Librarianship, p. 528–536.

³⁸ Žr. Kohl, D. F. Knowledge Life Cycles: Renewal and Obsolescence, p. 374–381.

³⁹ Žr. Zan, B. U. Familiarity of Information and Records Management Students to Web 2.0 Tools: A Case Study on Blog, p. 143–151.

pokyčiai verčia labai rimtai reaguoti į besikeičiančias realijas. Šias nuostatas papildė tyrėjos M. Haigh mintis, kad ne tik technologiniai, bet ir ideologiniai pokyčiai daro įtaką profesijos kaitai⁴⁰. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad vienas svarbiausių profesinės transformacijos veiksnių – *aplinkoje vykstantys pokyčiai ir jų daromas spaudimas keistis*. Netolimoje praeityje tai buvo politinės ir valdymo sistemos pokyčiai, atsiradusios kompiuterinės technologijos. Dabar – dėl globalių pokyčių besikeičiantys bibliotekos skaitytojų ir lankytojų poreikiai, elgesys, medijų pasikeitimai, kintančios bibliotekų erdvės, išsiplėtusi bibliotekoje besilankančių asmenų geografija ir su tuo susijusi tarpkultūrinės komunikacijos plėtra. Kaitą atspindi besiformuojantis bibliotekininkų profesionalumo bruožas – noras pagelbėti kitiems, būti įvertintiems, pasididžiavimas savo institucija. Kita vertus, profesionalumo transformacijai didelę įtaką daro buvęs (nemaža dalimi išlikęs) bibliotekos darbuotojų „ramaus darbo lūkestis“, būdingas net ir naujai į bibliotekininko pareigas pretenduojantiems asmenims, ir daugelio bibliotekininkų polinkis į humanitarinius mokslus. Todėl dažnam bibliotekininkui būdinga technologijų įvaldymo baimė ir pasipriešinimas tam. Svarbūs yra naujovių adaptavimo kolektyve būdai, vienas iš jų – tęstinis kompetencijų tobulinimas. Neatsitiktinai mokslininkai R. Vaaganas ir S. Holmas savo tyrime akcentuoja stereotipų keliamą grėsmę profesijos vystymuisi, nuogaustauja dėl naujų stereotipų, keliančių grėsmę pamatinei bibliotekų filosofijai ir vertybėms, išgalėjimo⁴¹. Stereotipai šio tyrimo dalyvių sampratoje pasireiškia „ramaus darbo lūkestis“, pasipriešinimu kaitai, taip pat ir technologinei.

Didelę reikšmę profesionalumui gerinti turi profesijos *lyderiai, nukreipiantys kaitai*. Su didele pagarba tyrimo dalyviai mini profesorės Audronės Glosienės įtaką. Bibliotekų kaitai didelę reikšmę turėjo didieji tarptautiniai projektai, suteikę galimybių ne tik atnaujinti technologijas, bet ir kelti kvalifikaciją profesijos srityje, taip pat ugdyti bendrąsias kompetencijas. Tai atitinka C. Johnson atlikto tyrimo, skatinančio bibliotekininkus imtis lyderio bendruomenėse (taip pat ir profesinėse bendruomenėse) vaidmens, mintis⁴².

Profesionalumo kaita susijusi su *finansais*. Bibliotekininkų atlyginimai auga per mažai, nors per nepriklausomybės laikotarpį yra pokyčių į teigiamą pusę, tačiau esamoje situacijoje biblioteka negali konkuruoti dėl kūrybingų, motyvuotų inovatyvioms veikloms asmenų pritraukimo. Vis dar kalbame apie tai, kad bibliotekininko gaunamas atlyginimas neužtikrina oraus žmogaus fiziologinių ir saugumo poreikių. Per profesines organizacijas išsikovotas pagrindinių bibliotekos veikloms būtinų finansų apibrėžtumas, tačiau per krizę pažadėti rodikliai sumažėjo daugiau nei tris kartus. Finansų įtaka bibliotekų veiklai analizuojama ir teorijoje, tačiau pabrėžiamas kitas aspektas. JAV mokslininkas J. Castiglione akcentuoja, kad visame pasaulyje bibliotekoms tenka susidurti su finansinių išteklių apribojimais ir juridinių asmenų spaudimu⁴³.

Tarp minimų *iššūkių*, kuriuos bibliotekininkai patiria pokyčių kelyje ir imasi juos spręsti, pirmiausia įvardijamas *naujų technologijų įvaldymas*. Pabrėžiamas poreikis bibliotekose įdarbinti IT specialistus, kurie veiktų kartu su bibliotekininkais, padėtų jiems įgyti reikiamus įgūdžius. Susiduriama su problemomis, susijusiomis su įrangą pagal projektus pateikiančiais, bet mokymų nesuteikiančiais edukatoriais. Bibliotekos savarankiškai ieško sprendimų, nors pageidautų centralizuotai organizuojamų mokymų.

Susiduriama su *generacijų vertingumo pokyčiais*, kai ilgamečiai darbuotojai nesulaukia lauktos pagarbos, nes jiems sunkiau įgyti reikiamus naujus gebėjimus, o senų nepakanka. Iššūkiu tampa pritraukti jaunų, motyvuotų dirbti žmonių į menkai mokamas pareigas, o ilgamečiai darbuotojai nelinkę pripažinti jaunimo vertingumo dėl profesinės patirties ir tradicinių žinių stokos. Todėl administracijai tenka spręsti iššūkius, randant darbuotojui tinkamą vietą, kurioje jis galėtų atsiskleisti kaip kūrybingas darbuotojas.

⁴⁰ Žr. Haigh, M. Escaping Lenin's library: Library and Information Science education in independent Ukraine, p. 75.

⁴¹ Plačiau žr. Vaagan, R.; Holm, S. Professional Values in Norwegian Librarianship, p. 213–217.

⁴² Plg. Johnson, C. A. Library and Information Science Education in Developing Countries. The International Information & Library Review, 2007, Vol. 39, No. 2, p. 64–71.

⁴³ Plačiau žr. Castiglione, J. Environmental Scanning: an Essential Tool for Twenty First Century Librarianship, p. 528–536.

Kita vertus, plečiantis bibliotekos veikloms ir mažėjant turinčių bibliotekinį išsilavinimą, vis daugiau įdarbinamų asmenų yra baigę kitos srities mokslus. Susiduriama su iššūkiu jiems perteikti esmines bibliotekininkystės žinias, o ilgamečiams bibliotekininkams iššūkiu tampa perprasti naujas veiklas, atlikti papildomas ar pasikeitusias funkcijas. Pažymima, kad įgyti reikalingų veiklai kompetencijų ir jas tobulinti irgi yra iššūkis, nes šalyje nėra vienos tęstinės kompetencijų tobulinimo (kvalifikacijos kėlimo) sistemos. Pokyčiai įvyko dėl asmeninių siekių įgyti kompetencijas: dar neseniai buvo nemažai nelinkusių tobulėti, o dabar norinčių mokytis yra daugiau nei galimybių juos išsiųsti kelti kvalifikacijos. Taikomi ir netradiciniai kompetencijų tobulinimo (kvalifikacijos kėlimo) metodai, pavyzdžiui, savanorių iš kitų šalių pasikvietimas į biblioteką.

Veiklų organizavimo iššūkis bibliotekoms yra rinkodaros principų taikymas, tai keičia patį požiūrį į veiklas, skatina savarankiškai kurti projektus, atlikti tyrimus, geriau pažinti bendruomenę ir plėsti įprastines kasdienes veiklas. Sprendžiami iššūkiai sudaro sąlygas keisti savivaldos nuomonę apie bibliotekos reikšmingumą, jos teikiamą naudą, leidžia bibliotekoms išlikti patrauklioms ir reikalingoms. Tai patvirtina minėtų J. Castiglione ir C. A. Johnsono tyrimuose pristatomi lyderiavimo ir rentabilumo siekių aspektai bibliotekininkams siekiant veiklos profesionalumo⁴⁴.

Didžiausiomis profesionalumo transformacijų *kliūtimis* įvardijamas kai kurių bibliotekininkų *konservatyvumas ir pasipriešinimas naujovėms*, kurių įveikti yra labai sudėtinga. Viena iš kliūčių – lėtai vykstantis kolektyvo atsinaujinimas, nes išlieka gaji tradicija dirbti ir sulaukus pensinio amžiaus. Tai tampa kliūtimi, jeigu ilgamečiai darbuotojai profesionalumą supranta labai ribotai ir konservatyviai (baigiau bibliotekininkystės studijas, manęs to nemokė). Motyvuoti bibliotekininkus naujoms veikloms ar papildomoms funkcijoms turi vadovai, susiduriantys su probleminiu siekiu „daugiau mokėti gerai dirbančiam personalui“, nes galimybių tam mažai. Viena iš siūlomų problemos sprendimo galimybių – atestacija ir jos rezultatų sąsajos su atlyginimo koeficientu. Šios tyrimo dalyvių iškeltos problemos nepavyko identifikuoti kitų tyrėjų darbuose.

Kliūtis siekti profesionalumo – reikiamų *mokymų kompetencijoms įgyti ir tobulinti trūkumas*, kvalifikuotų specialistų stoka rinkoje. Gresianti kliūtis profesionalumui – *atsitiktiniai, profesijai neatsidavę vadovai*, kurių gali padaugėti dėl ribotų direktorių kadencijų.

Kliūtis gerinti profesionalumą yra bendros bibliotekų politikos stoka, o juk turėtų būti apibrėžtas bibliotekos identitetas, vystymosi kryptys, galima kooperacija ir bendros veiklos. Pačioms bibliotekoms siekiant profesionalumo kliūtimi tampa *negebėjimas tinkamai pristatyti savo veiklas*, jų teikiamą naudą visuomenei. Įvardytas kliūtis galima identifikuoti ir teorinėje sampratoje cituojamuose moksliniuose-praktiniuose darbuose.

Temoje *Profesionalumą išreiškiančios kompetencijos* jos aptariamoms skirstant į 1) tradicines / klasikinės profesijai būdingas kompetencijas; 2) inovatyvioms veikloms būtinas kompetencijas bei 3) profesionaliai dirbančiam bibliotekininkui būdingas asmenines savybes / bendruosius gebėjimus. Pabrėžiama sąlygų profesionalumo raiškai svarba.

Bibliotekininko profesionalumą sudaro keletas blokų (kompleksinių vienetų) tarpusavyje susijusios kompetencijos ir sąlygos profesionalumui reikštis. Profesionalus bibliotekininkas turi *išlaikyti profesionalumo branduolį sudarančias kompetencijas*, kurios būdingos ilgą istorines tradicijas turinčios bibliotekos institucijos darbuotojams (sąrašas pateikiamas 1 schemeje). Tradicines kompetencijas galima skirstyti į *bendrąsias* (jas turi įgyti visi bibliotekos darbuotojai) ir *specifines* (būdingas konkrečiai darbo vietai). Svarbu įgyti bendrąsias bibliotekininko kompetencijas, o specifines galima tobulinti ir pačioje darbo vietoje, keičiantis veiklų būdams ar perimant pareigas iš išėinančių iš darbo. Pasireiškia skirtumas tarp ilgą tradicijas turinčių kompetencijų (pavyzdžiui, komplektavimo) ir išskirtinai dinamiškų darbo vietų (pavyzdžiui, darbas su jaunimu), kuriose tenka nuolat atnaujinti kompetencijas.

⁴⁴ Žr. Castiglione, J. Environmental Scanning: an Essential Tool for Twenty First Century Librarianship, p. 528–536; Johnson, C. A. Library and Information Science Education in Developing Countries, p. 64–71.

Inovatyvių veiklų kompetencijos tiriamuoju laikotarpiu tampa išskirtinai aktualios ir būtinos ne tik plečiant savo veiklas, bet ir teikiant klasikinės bibliotekų paslaugas. Svarbiausia kompetencija – *išmanyti technologijas*, nuolat atnaujinti informacinę ir medijų raštingumą. Tai tiesiogiai susiję su kita svarbia tampa bibliotekine kompetencija – *edukacinių mokymų organizavimu ir vedimu*. Vykdomos edukacijos turi būti patrauklios, reikalingos bendruomenei. Jos neapsiriboja technologiniu raštingumu, bet šioje srityje bibliotekos teikia pagalbą bendruomenei, suteikdamos daugiau galimybių informacijos prieigai ir kasdieniam gyvenimui. Svarbu naudoti technologijas ne tik senjorams mokyti, bet ir jaunų žmonių skaitymui skatinti.

Kultūrinės, edukacinės funkcijų plėtra bibliotekose reikalauja bibliotekininkams būti kompetentingiems rengiant ir valdant projektus. Inovatyvumas informavimo veikloje reikalauja iš bibliotekininko ne tik *modernaus informacinio raštingumo*, bet ir plataus akiračio, *gebėjimo individualiai konsultuoti* ne tik pagal užklausas iš bibliotekos fondo. Inovatyvi daugeliui bibliotekų darbuotojų yra *veiklos organizavimo pagal rinkodaros principus* kompetencija: mokėti atlikti tyrimus, analizuoti informaciją, pagal ją reaguoti ir veikti. Inovatyvia kompetencija bibliotekininkams tampa gebėjimai *tinkamai komunikuoti su visų socialinių sluoksnių ir grupių atstovais*. Sėkmingam bibliotekos įvaizdžiui kurti ir išlaikyti bibliotekininkams svarbu *profesionaliai komunikuoti su politikais* – gebėti palaikyti demokratijos nuostatas, suteikti bendruomenės nariams teisę būti išklausytiems ir pasirinkti.

Į specifinių kompetencijų reikalaujančias pareigas turi būti priimami jas turintys specialistai – informacinių technologijų, ryšių su visuomene, renginių organizavimo profesionalai.

Svarbios profesionalumui yra *asmeninės bibliotekininko kompetencijos*, dažnai įvardijamos kaip bendrieji gebėjimai ar asmens bruožai. Svarbiausia yra asmens *motyvacija dirbti* ir pasiekti rezultatus, o tai tiesiogiai susiję su *išprusimu*. Tai *lojalumas ir pagarba savo profesijai*, gebėjimas išlaikyti lygį, žinių siekis ir atsakomybės prisiėmimas, pasiryžimas įveikti sunkumus. Išskirtinai svarbios profesionalumui tampa komunikacinės savybės, noras bendrauti, empatija, lankstumas ir per tai pasireiškiantys gebėjimai pritraukti lankytojus, atstovauti savo institucijai. Būtina savybė – *tolerancija ir etikos laikymasis, gebėjimai turimas kompetencijas taikyti naujose veiklose*.

Asmeninių savybių reikšmę profesijai pabrėžia ir teoretikai. Minėtos J. Bronstein tyrime⁴⁵ jos sudaro atskirą kompleksinę bendros struktūros vienetą. Pristatomo tyrimo rezultatai tai patvirtina. Mąstoma apie bendruosius gebėjimus, kuriuos turi tobulinti bibliotekininkai, nes jais turi pasižymėti profesionaliai atliekantys pareigas darbuotojai. Bendrajame bibliotekininko profesionalumą nurodančių kompetencijų sąraše bendrieji gebėjimai išvardijami *Kūrybiškumo ir orientacijos į lankytojų reikalaujančių inovatyvių veiklų kompetencijų* kompleksiniame vienete.

Atskirų darbuotojų profesionalumas sudaro *sąlygas veikti kartu* ir profesionaliai atstovauti institucijai. Bendri tikslai, *bendraminčių siekiai* veiksiai suteikia sinergijos. Viena iš profesionalumo sąlygų yra universitetinis darbuotojų išsilavinimas. Daugelis tyrimo dalyvių pirmenybę teikia profesijos srities išsilavinimui, pritaria *bendro kompetencijų rinkinio sudarymui*, nuo kurio reikėtų atsispirti siekiant tolesnio profesionalumo vystymo ir būti *pasirengusiam priimti naujoves*. Kita vertus, darbdaviai turi *siekti atskleisti žmogų*, rasti vietą, kurioje geriausiai atsiskleidžia jo kompetencijos. Profesionalus bibliotekininkas turi gebėti *pritraukti lėšų, rašyti sėkmingus projektus*, nes tik taip gali būti tobulinamos reikiamos kompetencijos ir vystomos inovatyvios veiklos. Profesionalumui reikštis padeda *modernizuotos, atsinaujinančios bibliotekos*, į kurias lankytojams smagu ateiti, *skatinamas darbuotojų pasididžiavimas institucija ir motyvacija siekti profesionalumo*. Ši potėmė parengta dėl to, kad tyrimo dalyviai pabrėžė ir įvardijo, kas trukdo ir kas padeda profesionalumui reikštis. Kita vertus, kaip profesionalumo sąlyga yra suvokiamas poreikis tobulinti asmenybę, bendrąsias kompetencijas ir galimybė gražinti (atnaujinti, modernizuoti) pačias bibliotekas.

⁴⁵ Bronstein, J. An Exploration of the Library and Information Science Professional Skills: An Israeli Perspective, p. 130–138.

1 schema. Lietuvos bibliotekininko profesionalumą žyminčių kompetencijų klasifikacija

Tradicinės profesinės kompetencijos	
Bendrosios profesinės kompetencijos	Specifinės profesinių kompetencijų sritys
<p>Bendrieji gebėjimai ir įgūdžiai: raštvedyba, informacinis ir technologinis raštingumas, tekstų kūrimas, literatūros išmanymas, gebėjimas populiarinti knygą, užsienio kalbų žinios. etikos nuostatos ir jų laikymasis; tolerancija.</p> <p>Komunikaciniai gebėjimai ir įgūdžiai: gebėjimas bendrauti su įvairiomis vartotojų grupėmis (vaikais, jaunimu, senjorais, specialiųjų poreikių turinčiais žmonėmis).</p> <p>Pradinės bibliotekininkystės žinios, gebėjimai ir įgūdžiai:</p> <p>a) bibliotekų sistemos veikimo suvokimas, b) gebėjimas dirbti LIBIS, c) gebėjimas dirbti su duomenų bazėmis, d) UDK išmanymas, e) informacijos valdymo pagrindai: – informacijos atranka, – informacijos sisteminimas, – informacijos apdorojimas (šifrų suteikimas, aprašymas, susatymas ir kt.), f) konsultavimas pagal užklausas.</p>	<p>– komplektavimas, – dalykinimas, – sisteminimas, – bibliografinių įrašų rengimas, – elektroninio katalogo palaikymas, – kraštotyros veikla.</p>
Inovatyvioms veikloms reikalingos kompetencijos	
Technologijų išmanymas	Kūrybiškumas ir orientacija į lankytoją
<p>Informacinis ir medijų raštingumas: IKT naudojimo įgūdžiai, tikslinga informacijos paieška, technologinis raštingumas, gebėjimai rasti ir <i>atrinkti naują esminę kokybišką</i> informaciją, greita orientacija ir naujovių perpratimas.</p>	<p>Vadybinės kompetencijos: krizinių situacijų valdymas, atstovavimas bibliotekai, rinkodaros tyrimų organizavimas ir atlikimas, efektyvus vadovavimas, gebėjimas motyvuoti ir atskleisti darbuotojus, strateginis mąstymas, gebėjimas panaudoti skirtingų kartų privalumus, atsakomybės prisiėmimas.</p> <p>Asmeninės savybės / bendrieji įgūdžiai: lankstumas veikloje, kultūros pažinimo poreikis ir žingeidumas, domėjimasis profesinėmis naujovėmis, pusiausvyra tarp technologinio raštingumo ir naujos literatūros išmanymo, kompetencijų sinergija (žinių taikymas, rengiant projektus); gebėjimai bendradarbiauti, optimistinis nusiteikimas mokytis, orientacija vietovės kultūrinėje aplinkoje, pasiryžimas įveikti sunkumus,</p>

Inovatyvioms veikloms reikalingos kompetencijos	
Technologijų išmanymas	Kūrybiškumas ir orientacija į lankytoją
	<p>noras tobulėti, pareigingumas, lojalumas.</p> <p>Kūrybiškumas veikloje: idėjų generavimas projektų kūrimui, gebėjimas kurti projektus ir juos įgyvendinti, gebėjimai taikyti įvairias renginių vedimo formas, gebėjimai būti matomiems bendruomenėje, gebėjimai pritraukti, sudominti, įtraukti skaitytoją (lankytoją), pasiūlyti jam kažką įdomaus, sujungti gebėjimai (žinių taikymas rengiant projektus), orientavimasis vietovės kultūrinėje aplinkoje.</p> <p>Orientacija į vartotoją: bendruomenės poreikių pažinimas, modernios komunikacijos taikymas, gebėjimai pritraukti skaitytojus (lankytojus), užmegzti ir palaikyti kontaktus bendruomenėje, edukacinės kompetencijos, gebėjimai teikti konsultacijas, gebėjimai organizuoti ir atlikti tyrimus rinkodaros tikslais, dėmesingumas lankytojams, jautrumas žmogui, lankstaus ir greito aptarnavimo gebėjimai, gebėjimai patraukliai dirbti su vaikais ir jaunimu.</p>

Schemą sudarė tyrimo autorė, remdamasi apibendrintais interviu su tyrimo dalyviais duomenimis.

Tema *Profesionalumo reikalavimai* atskleidžiama analizuojant administracijos keliamus reikalavimus priimant į darbą bibliotekoje ir apmąstant jau dirbančių bibliotekoje asmenų kompetencijų tobulinimą, sistemos šiame procese būtinumą. Reikalavimų dirbantiems neapibrėžtumas suponuoja profesijos neapibrėžtumo problemą ir poreikį siekti profesijos tęstinumo.

Profesionalumo transformacijos labiau tikėtinos, jeigu yra nustatyti profesionalumo reikalavimai. Minėtame J. Bronstein 2015 metais atliktame tyrime Izraelyje, B. Boumarafi tyrime⁴⁶ IFLA svetainėje informacija apie profesionalumo reikalavimus surinkta pagal darbo skelbimus. Minėtais tyrimais siekta nustatyti praktikams aktualias kompetencijas ir jas integruoti į bibliotekines aukštojo mokslo studijų programas. Darbo skelbimuose yra aiškus praktikų žvilgsnis, išreiškiantis pageidavimus, kokiomis kompetencijomis pasižymintis asmuo reikalingas bibliotekai. Tenka paminėti, kad Lietuvoje yra formalūs nuostatai dėl minimalių reikalavimų, ir jie išties yra minimalūs: universitetinis arba kolegijų lygio išsilavinimas. Daugiau reguliavimo nustatant profesionalumą šalies mastu bibliotekininkams nėra. Tiesa, formaliuose darbuotojų reikalavimuose numatytas finansinis atlygio aspektas, bet tik už toje pačioje institucijoje išdirbtą laiką. Darbo skelbimuose retai aptinkama informacija dėl pageidaujamo įdarbinti bibliotekininko, be to, šie skelbimai dažniausiai pateikiami elektroninėje erdvėje ir neišsaugojami ilgesnį laiką, todėl pristatomame tyrime nuspręsta personalą administruojantiems specialistams pateikti klausimą dėl reikalavimų naujai įdarbinamiems asmenims bibliotekose.

Atsakymai rodo, kad džiaugiamasi *dideliu pretendentų į pareigas* skaičiumi. Tai rodo pokyčius, nes netolimoje praeityje taip nebuvo. Kai kurios bibliotekos neturi tradicijos viešai skelbti darbuotojo

⁴⁶ Boumarafi, B. Linking Library Profession and the Market Place: Finding Connections for the Library in the Digital Environment, p. 1–8.

paieškas, nes turi *sukaupusios atsiųstų gyvenimo aprašymų* ir paprastai naujus darbuotojus renkasi iš jų. Pabrėžiamas pavojus pasitikėti tik asmens atsiųstais dokumentais, juose įrašytus kompetencijų *faktus dauguma patikrina ir per pokalbį* su pretendентаis. Pastebima, kad iš daugelio *pretendentų atsirinkti nelingva*, nes kvalifikuotą specialistą išvelgti per trumpą pokalbio laiką yra sudėtinga, o nusivilti žmogumi, jau einančiu pareigas, yra sunku. *Kartais nusiviliama srities studijas baigusiais specialistais*, nes jie veikloje neatitinka lūkesčių.

Būti specialistu, turėti reikiamų kompetencijų labai svarbu visose srityse. Pažymima, kad bibliotekoje tai svarbu ne tik bibliotekininkams, bet ir kitų sričių specialistams – informacinių technologijų, ryšių su visuomene ir kt. Viena iš svarbiausių priimamo į pareigas asmens savybių – būti *motyvuotam dirbti*, filialuose – *pažinti bendruomenę*. Didžiuosiuose miestuose svarstoma, kad nereikia darbo skelbimuose nurodyti minimalių reikalavimų, *reikia užkelti kartelę* – tada susirinks atitinkami pretendentai. Užsimeinama, kad savivaldos viešosios bibliotekose *kartais darbuotojus tenka priimti pagal steigėjo nurodymus*. Atokiose vietovėse realiai žvelgiama į situaciją, nesitikima „profesijos žvaigždžių“, džiaugiamasi pačių *bendruomenių pateiktomis rekomendacijomis*.

Svarbiausias kriterijus administracijai formuluojant reikalavimus pretendentams eiti pareigas yra *aukštasis išsilavinimas*, daugelis pabrėžia, kad *pirmenybė teikiama įgijusiems srities išsilavinimą*. Tačiau dauguma taip pat pasisako už tai, kad svarbiausia – *turėti platų išsilavinimą ir siekti žinių, laikytis etikos*. O pats išsilavinimas gali ir nebūti bibliotekinis, juo labiau kad jau *jaučiama baigusiujų šiuolaikines bibliotekines studijas stoka*. Išsilavinimo platumas svarbus *asmens pasitikėjimui savo veikla ir įgyta kompetencija nuolat atnaujinti žinias*. Juk yra šalių (pavyzdžiui, Austrija), kuriose bibliotekininkai nerengiami, jie profesines kompetencijas įgyja dirbdami. Tačiau pretendentams į pareigas keliami aukšti reikalavimai.

Įsitikinti turimomis kompetencijomis būtina surengiant *pokalbius su atrinktais pretendентаis*. Kartais pokalbis *papildomas užduotimis, kurios atliekamos vietoje* arba namie iki kito susitikimo. Taip pasimato žmogaus *kūrybiškumas*. Pokalbiuose ir susitikimuose stebimos asmeninės savybės – *empatiija, atsakomybė, bendravimas*. Per laisvą pokalbį pretendentas gali papildyti savo gyvenimo aprašymą, pristatyti, ką konkrečiai jis dirbo kitose institucijose arba kokį turi *su skaitymu susijusį pomėgį* (pavyzdžiui, yra tinklaraščio autorius ar klubo vedėjas), taip paaiškėja jo išprusimas literatūros srityje. Filialuose, kuriuose išskirtinai glaudus ryšys su vietos gyventojais, įdarbinant žmones *atsiklausoma bendruomenės, įsiklausoma į pastabas*.

Įdarbinant bibliotekose, privalumą turi šis kompetencijų rinkinys (skliaustuose žymimas atsakymų pasikartojimų dažnis): kompiuterinis raštingumas (3), noras tobulėti (3), motyvacija dirbti (3), užsienio kalbų mokėjimas (3), gebėjimas bendrauti (3). Du kartus paminėta kompetencija – technologinis raštingumas (2). Dar išvardytos šios kompetencijos, kurioms teikiama pirmenybė įdarbinant į bibliotekininko pareigas: kūrybiškumas, sklandi lietuvių kalba, gebėjimas kūrybingai rašyti, gebėjimai dirbti su vaikais (filialuose), motyvacija dirbti vienam (filialuose), patirtis bibliotekoje ar ieškomoje pozicijoje, entuziazmas, organizaciniai-vadybiniai gebėjimai, aukštasis išsilavinimas bibliotekininkystės srityje.

Profesionalumo reikalavimai turėtų būti keliami ne tik priimant į pareigas, bet ir jau ilgą laiką *dirbantiems bibliotekininkams*, tai galėtų reikštis kaip tam tikra profesionalumo reikalavimų *sistema, kurios tyrimo metu Lietuvoje nėra*. Sistemos pagrindiniai elementai galėtų būti tam tikras mechanizmas, kuriuo nustatomi iš anksto numatyti profesionalumo lygiai, jų susiejimas su bibliotekininko turimomis kompetencijomis. Svarbu turi būti kompetencijas panaudoti darbe ir pasiekti rezultatai. Dabar esami bibliotekininkų lygiai pagal pareigybių struktūrą ne visada atitinka realius darbuotojų pasiekimus.

Profesionalumo vystymo sistemos poreikis akivaizdus, kaip ir tai, kad tokią sistemą kurti ir ja rūpintis turi ir bibliotekas kuruojanti Kultūros ministerija, ir pati bibliotekinė bendruomenė. Vienas iš esminių dalykų profesionalumo vystymo sistemoje galėtų būti *nustatyti skirtingus pareigybių profesionalumo lygius*. Pasinaudojant kitų profesijų patirtimi, reikėtų *išskirti keletą profesinių lygių* (nuo žemiausio iki aukščiausio profesionalumo lygio, pavyzdžiui, bibliotekininkas – metodininkas – ekspertas) ir pagal juos

nustatyti reikalavimus. Taip būtų sudarytos karjeros sąlygos toje pačioje profesijoje ir galimybės didinti atlygį pagal pasiektus rezultatus.

Sistema turi būti kuriama *kolegialiai, pasiremiant kitų šalių patirtimi ir įtraukiant vietos specifika*. Reikėtų sukurti tam tikrą formulę, kuri apimtų išsilavinimą, kompetencijų naudojimą, pastangas, rezultatus, aptarnaujamos bendruomenės pasitenkinimą ir kt. ir būtų bendra visai šaliai. Profesionalumo lygių vertinimas galėtų būti susijęs su *periodiniu konkuravimu dėl darbo vietos*, turėtų būti nustatytas ir minimalus kasmetinis (ar tam tikro laikotarpio) profesionalumo vystymo reikalavimas (pavyzdžiui, dalyvauti metinėje profesinėje konferencijoje). Būtina profesionalumo sistemoje nustatytus lygius ir jų siekimą *susieti su realia finansine paskata*.

Profesionalumo sistemos elementai yra pastebimi tyrimo metu galiojančioje darbuotojų *vertinimo už pasiektus rezultatus* praktikoje. Vien pokalbis apie pasiektus rezultatus motyvuoja, priverčia darbuotojus pasitempti. Teoriškai metinis veiklos vertinimas siejamas su kintamąja atlyginimo dalimi, tačiau kol kas nustatytoje tvarkoje daug trūkumų, ypač tai, kad biudžete neskiriama konkrečių lėšų arba jos kinta (kasmet gali ir padidėti, ir sumažėti), o juo labiau kad vertinimas turi būti atliktas daug anksčiau, nei tampa aiškus ateinančių metų biudžetas.

Profesionalumo vystymo sistemoje atsiranda akivaizdus trūkumas – *nelieka universitetinės bibliotekininkus rengiančios studijų programos*, todėl kyla grėsmė prarasti profesijos žinių branduolį. Dabar bibliotekoje būtinas darbu žinios ir įgūdžiai naujai įdarbintiems bibliotekininkams *perteikiami darbo vietoje*, tačiau tai užima laiko, neapima viso branduolio žinių ir yra perteikiama neprofesionalių edukatorių. Būtina steigti bent *podiplomines, išlyginamąsias ar kitokio profilio studijas*, kuriomis būtinausioms žinioms įgyti galėtų pasinaudoti kitos srities studijas baigę naujai įdarbinti bibliotekoje asmenys.

Akivaizdu, kad *tobulinti kompetencijas / kelti kvalifikaciją būtina tęstiniu būdu*, kaskart keičiantis aplinkybėms, darbo profiliui, technologijoms. Tai tyrimo metu šalyje nevyksta arba vyksta chaotiškai. Nesant universitetinių bibliotekininkų profesijai skirtų studijų ir bibliotekose vis daugiau įsidarbinant kitas studijų programas baigusiu absolventų, akivaizdus *poreikis šalyje turėti kompetencijų centrą*, kuriame būtų *tęstiniu būdu siūlomas perkvalifikavimas*. Įkūrus centrą, čia būtų organizuojamos ir koncentruotai perteikiamos bazinės bibliotekininkystės žinios bei įgūdžiai. Studijos galėtų pasibaigti kvalifikaciniu egzaminu, išduodant pažymėjimą dirbti bibliotekoje. Dabartinė praktika, kai kvalifikacijos kėlimo centrai yra apskričių bibliotekos, ne visada pasiteisina. Nors ji turi privalumų (netolimas atstumas, paprasta atvykti, priima į stažuotes), akivaizdūs ir trūkumai. Pirmiausia jie pasireiškia *projektiniu kvalifikacijos kėlimo finansavimu*, kuris lemia proceso chaotiškumą ir nepakankamumą, juo labiau kad juntamas daugelio darbuotojų noras tobulinti kompetencijas (kelti kvalifikaciją), o to anksčiau nebūdavo. Kita vertus, tyrime dalyvavę bibliotekų vadovai pritaria *savišvietai ir profesionalumo vystymui meistrystės keliu*, įgūdžius perimant darbo metu iš kito specialisto.

Neabejojant dėl profesionalumo vystymo sistemos poreikio, konstatuojama *bendros šalies politikos šiuo klausimu stoka* ir sistemos kūrimo atsakingumas ir ilgalaikiškumas. Ateina laikas, kai keičiasi specialistų kartos, o nesant profesijos studijų *gresia nepakankamo bazinių profesijos įgūdžių adekvatumo problema*. Svarbu tampa sukurti bazinių žinių ir įgūdžių rinkinį, tęsti profesionalumui vystyti skirtus mokymus, kurti visas grandis apimančią kompetencijų vystymo sistemą. Iniciatyvos skatinama imtis Nacionalinės bibliotekos specialistus.

Išskirtinai svarbus vaidmuo bibliotekininkų profesionalumo vystymo sistemoje skiriamas *finansams*. Tai tarsi atskiras sistemos elementas, nuo kurio priklauso visos sistemos kokybė ir veiksmingumas. Kompetencijų vystymo sistema turi būti *finansuojama iš biudžeto*, nes tai svarbu kokybei. Dėl objektyvių priežasčių (mažėja gyventojų skaičius, todėl mažėja ir surenkamų mokesčių) bibliotekoms skiriamos lėšos mažėja. Kaip efektyviai paskirstyti turimus finansus, susiejant su profesionalumo vystymu, nenustatyta. Įvairuoja pasiūlymai, kaip *siekti geresnio apmokėjimo gerai dirbantiems* – nuo konkurencijos elementų įteisinimo aukščiausio lygio profesionalams iki priedų už pasiektus rezultatus reglamentavimo šalies

mastu. Esama ir kitokios nuomonės šiuo klausimu: dėl bendros ekonominės situacijos turi būti įteisintas kultūros darbuotojų atlyginimų kėlimas iki tokio lygio, kad bibliotekininkai nejaustų baimės dėl fiziologinių ir saugumo poreikių nepatenkinimo grėsmės. Tada būtų realu kalbėti apie gerai dirbančių finansinį skatinimą.

Profesionalumo vystymo sistemos ir aiškių reikalavimų profesionalumui stoka tiesiogiai susijusi su *bibliotekininko profesijos tapatumo ir išlikimo grėsme*. Tarsi nyksta ribos tarp to, kas yra bibliotekininkas, o kas nėra. Tapatumo palaikymas siejamas su *universitetinėmis studijomis*, siekiais išsaugoti savo profesiją, neleisti jai prarasti profesionalumo statuso. Jeigu nėra galimybių atnaujinti universitetines bibliotekininkystės studijas, būtina *suformuoti rinkinį kompetencijų*, apibrėžiančių bibliotekininko profesijos išskirtinumą, *numatyti keletą profesionalumo lygių, jų siekimo būdus*, tai koordinuojantį centrą. Grėsmė profesijos ir institucijų profesionalumo plėtrai matoma ir per *nepakankamą finansinį skatinimą* už pasiektus rezultatus, ir per *profesijai neatstovaujančių direktorių atėjimą*, įteisinus rajonų bibliotekų direktorių kadencijas.

Temoje *Profesionalumo vystymas* samprotaujama apie proceso priežastis ir sąlygas, aptariami kompetencijų vystymo būdai, įvardijamos dirbantiems bibliotekininkams svarbios ir tobulinti reikalaujančios kompetencijos.

Profesionalumo vystymui įtaką daro *priežastys*, skatinančios šį procesą, *ir sąlygos*, nuo kurių priklauso vykstančių transformacijų greitis. *Besikeičianti aplinka* kelia iššūkius bibliotekoms, siekiančioms išlikti reikalingoms bendruomenei. Tai anksčiau atliktuose tyrimuose pabrėžia ir kiti tyrėjai⁴⁷. Nors bibliotekininkai įprastai yra išsilavinę žmonės, reikia palaikyti turimą lygį, atnaujinti žinias ir įgūdžius. Įvykus politinės sistemos transformacijoms, bibliotekoms atsirado daugiau galimybių pritraukti lėšas naujoms veikloms, reaguoti į besikeičiančius bendruomenės poreikius. Ir naujas, ir tradicines paslaugas turi teikti profesionalūs darbuotojai, kitaip biblioteka taps nepaklausy. Svarbi profesionalumo sąlyga – organizuojami mokymai, taip pat paties bibliotekininko asmeninė motyvacija perprasti naujoves. J. Bronstein⁴⁸ pabrėžia bibliotekininkų kompetencijų tęstinumą ir kaitą, būtinybę imtis naujų veiklos būdų.

Viena iš profesionalumą skatinančių priežasčių – *profesijos lyderystė ir konkretus įstaigos vadovas*. Tyrimo metu pasigendama profesinės lyderystės, stiprių, profesionalumą skatinančių asmenybių, kokia buvo minėta šviesaus atminimo profesorė Audronė Glosienė. Cituojant jos įdiegtas teorines paskatas, pritariama, kad pokyčiai bibliotekose turi būti gerai apmąstomi ir įgyvendinami palengva, visada reikia numatyti žingsnius.

Įgūdžiai dažniausiai ugdomi *vietiniame bibliotekų tinkle*, dalijantis turimomis kompetencijomis. Ypač tai aktualu gerinant technologinį raštingumą, kai informacinių technologijų specialistai perteikia įgūdžius darbuotojams, o šie moko bendruomenės narius. Praktikuojamas ir pasidalijimas žiniomis, pavieniam darbuotojui sugrįžus iš kitur organizuotų mokymų. Vis dėlto, tyrimo dalyvių nuomone, toks būdas neatstoja tikrųjų įgūdžių, įgyjamų gerai organizuotuose kursuose.

Daugiausia dėmesio skiriama naujai įdarbinamiems bibliotekininkams, kurie turi dalyvauti tam tikruose mokymuose vietoje: gilinamasi į teisinius dokumentus, patirtis perimama meistrystės būdu dirbant kartu su patyrusiu specialistu.

Kompetencijos tiriamuoju laikotarpiu daugiausia ugdomos ir tobulinamos *iš projektinių lėšų*. Mokymai dažnai būna įtraukti į projektines veiklas, įsigyjant tam tikrą įrangą, tačiau neretai jų nepakanka, trūksta sklandumo organizacijoje. Ne visada būna naudingi nuotoliniai mokymai, ypač susiję su technologijų įvaldymu. Reikalingas ir konsultantas, kurio būtų galima paklausti iškilus problemai. Didžiausia bibliotekininkų profesionalumo vystymo transformacija įvyko netolimoje praeityje, vykdant didžio-

⁴⁷ Plačiau apie tai: Smalls, M. L. The Library Profession in the 21st Century: Transformation for Survival, p. 1–16; Castiglione, J. Environmental Scanning: An Essential Tool for Twenty First Century Librarianship, p. 528–536; Johnson, C. A. Library and Information Science Education in Developing Countries, p. 64–71; Zan, B. U. Familiarity of Information and Records Management Students to Web 2.0 Tools: A Case Study on Blog, p. 143–151; Gudauskas, R.; Lukoševičius, R.; Knopkuvienė, V. *Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelis*.

⁴⁸ Žr. Bronstein, J. An Exploration of the Library and Information Science Professional Skills: An Israeli Perspective, p. 130–138.

sius tarptautinius projektus. Pavyzdžiui, iš B. ir M. Gatesų fondo kompetencijoms įgyti ir tobulinti buvo skirta daug lėšų ir bibliotekininkai įgijo labai daug ne tik profesinių, bet ir bendrųjų kompetencijų. Vis dėlto tiriamuoju laikotarpiu mokymų nepakanka, jiems organizuoti trūksta bendro centro, užtikrinančio tęstinumą, sistemiskumą pagal skirtingus lygius ir skirtingus poreikius.

Vyrauja nuomonė, kad bibliotekininkas, kurio darbo aplinkoje daug informacijos, daugelį jam reikalingų žinių gali rasti ir perprasti savišvietos būdu, savarankiškai. Kompetencijas tobulinti padeda ir papildomos, ne visai tuo tikslu bibliotekoje organizuojamos priemonės, pavyzdžiui, savanorių pritraukimas. Taip mokomasi tarpkultūrinės komunikacijos, stiprinami užsienio kalbos vartojimo įgūdžiai ir kt. Iš kitų sričių atėję nauji darbuotojai skatinami nuotoliniu būdu baigti bibliotekininkystei artimos srities studijas.

Vardijant trūkstamas ar *reikalingas tobulinti dirbantiems bibliotekininkams kompetencijas*, dažniausiai minimos bendravimo įgūdžių ir technologinio raštingumo kompetencijos (bendrosios ir konkrečios veiklos). Toliau pateikiamos įvardytos dirbantiems bibliotekininkams būtinos gerinti kompetencijos, nurodant jų paminėjimo dažnį.

Labiausiai pasigendama mokymų tokiais temomis:

bendravimo įgūdžių lavinimas (5), kompiuterinio (technologinio) raštingumo lavinimas (5), užsienio kalbų įgūdžių lavinimas (4), literatūros pažinimas, vertinimas (3), bendrakultūrinis lavinimas (kultūros konteksto pažinimas) (2), esminių žinių perteikimas naujai įdarbintiems (2), raštvedybos įgūdžių lavinimas (2), teksto rašymo įgūdžių lavinimas (2), darbo su skirtingomis tikslinėmis grupėmis, socialinės integracijos įgūdžių lavinimas (2), darbo su neįgaliaisiais įgūdžių lavinimas (2).

Paminėti trūkstami profesiniai mokymai:

LIBIS sistemos taikymo atnaujinimas, statistikos formos pildymas, skaitymo skatinimo įgūdžių ugdymas (suaugusiesiems ir vaikams), naujausios žinios apie pasaulio bibliotekininkystės tendencijas.

Paminėti trūkstami bendrųjų įgūdžių mokymai:

lankstumo, motyvacijos ugdymas, konfliktų valdymo, viešo kalbėjimo įgūdžių lavinimas, gebėjimų atstovauti bibliotekai ugdymas, edukacinių įgūdžių ugdymas (suaugusiesiems ir vaikams), projektų rašymo įgūdžių ugdymas, pasirengimas pokyčiams ir jų skatinimas, komandinio darbo įgūdžių lavinimas.

Pabrėžiamas tęstinio kompetencijų tobulinimo poreikis, atnaujinant ir gilinant įgūdžius. Trūksta profesinių seminarų ilgamečiams darbuotojams, galimybių padiskutuoti, susitikus aptarti naujoves ir kylančias problemas.

Apibendrinant bibliotekų darbuotojams reikalingų kompetencijų tobulinimą pabrėžtina asmeninių bendrųjų gebėjimų svarba ir būtinybė tęstiniu būdu atnaujinti profesines kompetencijas, taip gerinant profesionalumą. Gauti empirinio tyrimo rezultatai papildo straipsnio pirmoje dalyje eksplikuotą bibliotekininko profesijos sampratą, iliustruoja suvokimą apie šiai profesijai būdingų profesionalumo bruožų kaitą, darbo procese patiriamas kliūtis ir sprendžiamus iššūkius. Jie atitinka teorinėje dalyje suformuotas bibliotekininkystės ir bibliotekininko profesionalumo teorines nuostatas. Svarbiausių bibliotekos veiklų ir profesionalumą išreiškiančių kompetencijų temose yra aiškus poreikis ir būtinybė profesionalumui atitikti laiko dvasią. Profesionalumo reikalavimų ir profesionalumo vystymo temose išreiškiama pozicija, kad bibliotekų darbuotojų kompetencijos turi būti atnaujinamos, jos turi atitikti besikeičiančius bendruomenės poreikius, kintančią bibliotekininkystės filosofiją ir bibliotekos sampratą. Mąstant apie profesionalumo vystymo sistemą, pabrėžiama, kad sėkmingai bibliotekininko profesijos transformacijai reikalinga kompetencijų ugdymo ir tobulinimo sistema.

Išvados ir rekomendacijos

Atlikta bibliotekininko profesijos sampratos transformacijos analizė parodo, kad šiuolaikinio bibliotekininko įgūdžių tipologiją sudaro keturios pagrindinės grupės: 1) informacijos teikimo / aprūpinimo įgūdžių rinkinys; 2) informacijos organizavimo įgūdžių rinkinys; 3) technologinių įgūdžių rinkinys;

4) asmeninių kompetencijų rinkinys. Empirinis nūdienos Lietuvos bibliotekininko profesionalumo ir kompetencijų vystymo tyrimas parodė, kad šios šalies bibliotekininko profesionalumo kaitai didelę įtaką padarė didieji (B. ir M. Gatesų, Europos Sąjungos fondų iš dalies finansuoti) projektai, dėl kurių daugelis bibliotekininkų pakėlė kvalifikaciją, suvokė pokyčių svarbą, praplėtė akiratį. Visgi bibliotekininko profesiją renkasi daugiausia humanitarinius polinkius turintys asmenys, todėl jiems nelengva priimti profesijos pokyčius technologijų kryptimi. Itin svarbus jų profesionalumui yra profesijos lyderių vaidmuo. Šį esminį poveikį šiame procese turėjo profesorė Audronė Glosienė. Konstatuotinas tokio rango lyderių trūkumas, nes sunyko profesijai skirtos aukštojo mokslo studijos ir nėra bendros profesionalumo sistemos politikos.

Iššūkiai, kuriuos sprendžia bibliotekų vadovai, kyla iš globalių tendencijų (naujų technologijų kaita, generacijų vertingumo pokyčiai, rinkodaros taikymas pelno nesiekiančioms institucijoms) ir iš konkrečių vietovės aktualijų (savivaldos suvokimo apie bibliotekos naudą kaita, kompetencijų tobulinimo galimybių nepakankamumas, konkurencija dėl to paties vartotojo). O profesionalumo kaitos kliūtys reiškiasi ne tik per asmens ribotumus (konservatyvumą, nepakankamą motyvaciją tobulėti ir kt.), bet ir per objektyviai patiriamą bendros bibliotekų politikos stoką, negebėjimą demonstruoti bendruomenei teikiamos naudos, apsiribojant suvokimu, kad skaitymo organizavimas pats savaime yra pakankama vertybė.

Tyrimas parodė, kad personalą valdantys administratoriai profesionalumą išreiškiančias kompetencijas priskiria klasikinėms (bendrosioms) arba inovatyvias veiklas paremiančioms kompetencijoms. Tradicinėmis, bibliotekų veiklos tęstinumą nurodančiomis kompetencijomis įvardijami profesionalūs gebėjimai atlikti komplektavimo, dalykinimo, sisteminimo, bibliografinių įrašų rengimo, elektroninio katalogo palaikymo, kraštotyrinės veiklos ir darbo su kultūros paveldu procesus. Daug plačiau vardijamos bendrosios profesinės kompetencijos, kurias turėtų įgyti visi bibliotekų darbuotojai. Tai plataus spektro gebėjimai, pradedant raštvedyba ir rašto kultūra, baigiant profesionalia informacijos atranka, gebėjimais populiarinti knygos kultūrą ir kt. Prie bendrųjų gebėjimų priskiriamas ir UDK ar LIBIS išmanymas kaip būtinas žinojimo apie bibliotekos veiklos principus aspektas.

Inovatyvioms veikloms bibliotekose reikalingos kompetencijos suvokiamos daug plačiau nei tik naujų technologijų naudojimo įgūdžiai, nors ir pabrėžiamas jų reikšmingumas. Inovatyvios kompetencijos, kuriomis turi pasižymėti profesionalūs bibliotekininkai, apima keletą blokų: 1) *vadybinės kompetencijos*, reikalingos ne tik bibliotekos direktoriui, bet ir kitiems vadybininkams, 2) *kūrybiškumas* bei 3) *orientacija į lankytoją (skaitytoją)*, taip pat pridėtinę vertę bibliotekos veiklai suteikiančios kompetencijos ir 4) *asmeninės darbuotojų savybės*. Tai nurodo, kad šiuolaikinis profesionalus bibliotekininkas turi ne tik tobulinti kompetencijas (kelti kvalifikaciją), bet ir nuolat tobulinti asmenybę, būti nusiteikęs kūrybiškai veiklai, pažinti bendruomenės poreikius ir tarnauti bendruomenei. Antra vertus, jis turimus įgūdžius turi pasitelkti ir realizuodamas atstovaujamos institucijos tikslus. Šios inovatyvioms veikloms reikalingos kompetencijos labiausiai atitinka teorinę šiuolaikinio bibliotekininko įgūdžių tipologiją.

Bibliotekininkai yra išsilavinę žmonės, tačiau ir jiems reikalingas tęstinis ir sistemingas žinių ir įgūdžių atnaujinimas, o to pasigendama. Šią problemą dar labiau pagilina ta aplinkybė, kad nykstant aukštojo mokslo bibliotekininkystės studijoms dirbti į bibliotekas priimama vis daugiau nespecialistų. Dėl to rekomenduotina sukurti profesionalumo vystymo sistemą, apimančią įvairius profesionalumo lygius, jų nustatymo kriterijus ir sąsajas su atlygiu už darbą. Būtina sukurti profesijos išskirtinumą sudarančių žinių ir įgūdžių branduolį, kuri turėtų įgyti visi bibliotekose naujai įdarbinami asmenys, o dirbantys bibliotekininkai galėtų daryti karjerą savo srityje pagal visiems žinomą bendrą sąsają tarp įgyjamų kompetencijų ir pasiektų dirbant tam tikrose pareigose rezultatų.

Tyrimas pateikia Lietuvos bibliotekininko profesionalumą žyminčių kompetencijų klasifikaciją (1 schema), kuri galėtų būti naudinga tolesniam profesijos žinių bei įgūdžių branduoliui formuoti.

Literatūra ir šaltiniai

- Augustinaitis, Arūnas, Macevičiūtė, Elena. Informacijos specialistų poreikio nustatymo kriterijai. *Informacijos mokslai*, 1996, t. 5, p. 9–20.
- Baruchson-Arbib, Shifra; Bronstein, Jenny. A View to the Future of the Library and Information Science Profession: A Delphi Study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2002, Vol. 53, No. 5, p. 397–408. DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.10051>
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas. *Socialinis tikrovės konstravimas: žinojimo sociologijos traktatas* / iš anglų kalbos vertė A. Radžvilienė. Vilnius: Pradai, 1999.
- Bibliotekininkystės ir informacijos studijų vadovas* / Ats. redaktorė ir sudarytoja A. Glosienė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2009.
- Boumarafi, Behdja. Linking Library Profession and the Market Place: Finding Connections for the Library in the Digital Environment. *QScience Proceedings: The SLA-AGC 21st Annual Conference*, 2015, Vol. 2015, 4, p. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.5339/qproc.2015.gsla.4>
- Bronstein, Jenny. An Exploration of the Library and Information Science Professional Skills: An Israeli Perspective. *Library & Information Science Research*, 2015, Vol. 37, No. 2, p. 130–138. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2015.02.003>
- Castiglione, James. Environmental Scanning: an Essential Tool for Twenty First Century Librarianship. *Library Review*, 2008, Vol. 57, No. 7, p. 528–536. DOI: <https://doi.org/10.1108/00242530810894040>
- Glosienė, Audronė. Biblioteka informacijos politikos kontekste. *Informacijos mokslai*, 2000, t. 15, p. 11–27.
- Gudauskas, Renaldas; Lukoševičius, Rimantas; Knopkuvienė, Vainora. *Lietuvos viešųjų bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos modelis*. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2017. Prieiga per internetą: <https://www.kulturostyrimai.lt/metai/2017/lietuvos-viesuju-biblioteku-darbuotoju-kvalifikacijos-kelimo-sistemos-modelio-sukurimas/>
- Grigas, Vincas. Bibliotekininko vaidmuo informacinio raštingumo ugdymo kontekste. *Bibliografija 2010/2011*, 2013, p. 68–79.
- Gudavičius, Edvardas. *Los Caprichos. Du tūkstantis devintieji*. Vilnius: Aidai, 2015.
- Haigh, Maria. Escaping Lenin's Library: Library and Information Science Education in Independent Ukraine. *The International Information & Library Review*, 2007, Vol. 39, No. 2, p. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.1080/10572317.2007.10762735>
- Hillenbrand, Candy. Librarianship in the 21st Century – Crisis or Transformation? *The Australian Library Journal*, 2005, Vol. 54, No. 2, p. 164–181. DOI: <https://doi.org/10.1080/00049670.2005.10721744>
- Johnson, Catherine A. Library and Information Science Education in Developing Countries. *The International Information & Library Review*, 2007, Vol. 39, No. 2, p. 64–71. DOI: doi.org/10.1080/10572317.2007.10762734
- Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016.
- Kavaliauskienė, Vanda. *Pažintis su profesija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2011.
- Kohl, David F. Knowledge Life Cycles: Renewal and Obsolescence. *El profesional de la información*, 2009, Vol. 18, No. 4, p. 374–381. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2009.jul.03>
- Lietuvos bibliotekų įstatymas*. Lietuvos Respublikos Seimas, 2004 (priimtas 1995). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.238641>. Žiūrėta 2020 m. vasario 26 d.
- Lietuvos bibliotekų statistika*. 2018. Prieiga per internetą: <https://www.lnb.lt/media/public/bibliotekininkui/statistika/statistika2017.pdf>. Žiūrėta 2019 m. rugpjūčio 27 d.
- Lietuvos bibliotekų statistiniai duomenys*. 2018. Prieiga per internetą: <https://lnb.lt/media/public/bibliotekininkui/statistika/statistika2018.pdf>

- Manžuch, Zinaida. Profesinė komunikacija teminiame bibliotekininkystės tinklaraštyje: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 2010, t. 54, p. 115–138. DOI: <https://doi.org/10.15388/Im.2010.0.3171>
- Mozūraitė, Vita. Laisva prieiga prie informacijos – iššūkis bibliotekininko etikai. *Kultūros aktualijos*. 2005, Nr. 4 (45), p. 15–17.
- Navickienė, Žaneta; Žiemelis, Darius. Lietuvos teisėjų profesionalumo dimensijos: kvalifikacija, kompetencija ir asmeninės savybės. *Teisė*, 2015, t. 97, p. 183–199. DOI: <https://doi.org/10.15388/Teise.2015.97.9832>
- Partridge, Helen; Menzies, Victoria; Lee, Julie; Munro, Carrie. The Contemporary Librarian: Skills, Knowledge and Attributes Required in a World of Emerging Technologies. *Library & Information Science Research*, 2010, Vol. 32, No. 4, p. 265–271. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2010.07.001>
- Poviliūnas, Arūnas; Žiliukaitė, Rūta; Beresnevičiūtė, Vida. *Profesinės veiklos lauko tyrimas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2012.
- Smalls, Mary L. The Library Profession in the 21st Century: Transformation for Survival. *Paper presented at the Annual Meeting of the Georgia Library Association (August, GA, October 25, 1985)*, p. 1–16. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED267818.pdf>
- Stasėnaitė, Violeta; Naujokienė, Laima. Informacijos paslaugų specialistų poreikio integralumas informacinės visuomenės plėtroje pereinant į skaitmeninę globalios atminties erdvę. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 2012, t. 9, p. 123–133.
- Šermukšnytė, Rūta. Ar istorijos mokytojams Lietuvoje reikia akademinės istorijos ir akademių istorikų? *Istorija*, 2020, t. 120, Nr. 4, p. 67–102. DOI: <https://doi.org/10.15823/istorija.2020.120.4>
- Šurkutė, Roberta. Bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijų plėtra: Jungtinės Karalystės atvejis. *Šiandien aktualu: straipsnių rinkinys bibliotekininkams*, 2019, Nr. 1 (60), p. 52–62.
- Vaagan, Robert; Holm, Sigrid. Professional Values in Norwegian Librarianship. *New Library World*, 2004, Vol. 105, No. 1200/1201, p. 213–217. DOI: <https://doi.org/10.1108/03074800410536649>
- Vårheim, Andreas; Ide, Eisaku; Iju Moriano. The Library Profession under Pressure in Japan: Change in the Construction State. *Journal of Librarianship and Information Science*, 2013, Vol. 45, No. 3, p. 248–253. DOI: <https://doi.org/10.1177/0961000612456866>
- Weber, Max. Mokslas kaip profesinis pašaukimas / iš vokiečių k. vertė Z. Norkus. *Problemos*, 1990, t. 42, p. 69–82. Doi: <https://doi.org/10.15388/Problemos.1990.42.7107>
- Zan, Burcu Umut. Familiarity of Information and Records Management Students to Web 2.0 Tools: A Case Study on Blog. *Proceedings of Global Learn Berlin 2015: Global Conference on Learning and Technology*, 2015 April 16–17, p. 143–151. Prieiga per internetą: <https://www.learntechlib.org/primary/p/150857/>
- Žydžiūnaitė, Vilma. Qualitative Diagnostics of Professional Identity Development in Vocational Education and Training: Congruences and Disconnections. *Education-Line*, 2005, p. 1–20. Prieiga per internetą: <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/142829.htm>
- Žydžiūnaitė, Vilma; Sabaliauskas, Stanislav. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga, 2017.
- Žmogiškasis kapitalas Lietuvoje 2019: kryptis – ateities darbo rinka / apžvalgą parengė: G. Jakštas, V. Kuodytė, B. Leiputė, G. Padvilikis, M. Palevič, D. Požėla, L. Sabulytė, P. Simanavičius. Vilnius: Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras, 2019. Prieiga per internetą: https://strata.gov.lt/images/tyrimai/20191231_zmogiskas_kapitalas_lietuvoje.pdf