

Socialiai neįgaliosius įtraukiančių bibliotekų teisinė ir administracinė aplinka Lietuvoje

Kristina Kulikauskienė

Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešosios bibliotekos tyrėja
Šiauliai County Povilas Višinskis Public Library, researcher
El. paštas kristinakuplikauskiene@gmail.com

Laima Liukinevičienė

Šiaulių universiteto Regionų plėtros instituto profesorė, daktarė
Šiauliai University, Institute of Regional Development, Professor
El. paštas liukinevicienelaima@gmail.com

Santrauka. Straipsnyje nagrinėjamos svarbiausių tarptautinių bei nacionalinių dokumentų nuostatos, įpareigojančios bibliotekas prisidėti prie socialinės atskirties mažinimo patenkinant neįgalųjų informacinius, kultūrinius bei socialinius poreikius. Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, jog socialinės įtraukties didinimo procesas yra pokytis bibliotekų veikloje, siejamas su inovacijų diegimu, reikalaujantis atitinkamo valdymo, o įgyvendinami pokyčiai turi apimti veiklas, atitinkančias esminius neįgaliosius įtraukiančios bibliotekos elementus – organizacinį valdymą, aplinkos bei paslaugų pritaikymą neįgaliesiems, darbuotojų kompetencijų tobulinimą, bendradarbiavimą su neįgalųjų organizacijomis bei paslaugų viešinimą. Straipsnyje pateikiami Šiaulių regiono bibliotekų 2014–2019 m. veiklos dokumentų (metinių veiklos planų ir veiklos ataskaitų) analizės rezultatai, leidžiantys įvertinti bibliotekų pasirengimą tapti neįgaliosius įtraukiančiomis organizacijomis ir nustatyti esamą veiklų, susijusių su paslaugomis neįgaliesiems, inicijavimo, įgyvendinimo bei įtvirtinimo situaciją vertinant iš pokyčių valdymo perspektyvos.

Pagrindiniai žodžiai: įtrauki organizacija, socialiai neįgaliosius įtraukianti biblioteka, pokyčių valdymas.

Legal and Administrative Environment of Inclusive Libraries for People with Disabilities in Lithuania

Summary. The article analyzes the provisions of the most important international and national documents obliging public libraries to contribute to the reduction of social exclusion by meeting the informational, cultural and social needs of people with disabilities. The analysis of scientific literature reveals that the process of social inclusion requires changes in library activities and is associated with innovation. This process demands appropriate management, while the implemented changes should include activities associated with the key elements of an inclusive library – organizational management, accessibility of library services and environment, improved staff competences, collaboration with organizations representing disabled people and promotion of services. The article presents the results of the analysis of activity documents (2014–2019 annual activity plans and reports) of Šiauliai region libraries. This analysis enables to assess the readiness of libraries to become inclusive organizations for people with disabilities and to evaluate the current situation of initiation, implementation and consolidation of activities related to library services for people with disabilities from the perspective of change management.

Keywords: inclusive organization, inclusive library for people with disabilities, change management.

Received: 16/03/2020. Accepted: 07/05/2020

Copyright © 2020 Kristina Kulikauskienė, Laima Liukinevičienė. Published by Vilnius University Press. 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.

Įvadas

Šiandieninės visuomenės pokyčiai iš bibliotekų reikalauja skirtingoms visuomenės grupėms priklausančių asmenų, tarp jų ir neįgalųjų, poreikių tenkinimo bei atsakomybės už indėlį į visuomenės gerovę. Bibliotekų veiklos kontekste valstybės politika, JT, ES ir Lietuvos teisinių ir strateginių dokumentų nuostatos, besikeičiantys visuomenės poreikiai, bibliotekų vaidmenų, vidinės kultūros bei socialinių dalininkų poreikių kaita turi įtakos pokyčiams pačiose bibliotekose ir lemia įvairovę joms keliamų tikslų, kurie įpareigoja bibliotekas prisidėti prie socialinės atskirties mažinimo (Tiernan, 2015; Novak, Day, 2015; Shannon, 2017; Koller ir kt., 2018). Socialinė atskirtis gali būti mažinama didinant pažeidžiamų visuomenės grupių, tarp jų ir neįgalųjų, įtrauktį į viešųjų organizacijų veiklas, užtikrinant neįgaliesiems lygias dalyvavimo bei paslaugų gavimo galimybes. Šie tikslai skatina viešųjų organizacijų, tarp jų ir bibliotekų, socialinės įtraukties didinimą bei įpareigoja tapti įtraukiomis organizacijomis. Išplėtotas bibliotekų tinklas leidžia joms tapti bendruomenės centrais – vietomis, kur žmonės renkasi praleisti laisvalaikio, dalyvauti kultūrinuose renginiuose, edukacinėse veiklose. Turėdamos tankų institucijų tinklą ir didelę įvairovę nemokamų informacinių, kultūrinių, edukacinių paslaugų, visos viešosios bibliotekos gali prisidėti prie neįgalųjų socialinės atskirties mažinimo (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys, 2016). Neįgalieji sudaro ženklų skaičių narių turinčią, nevienalytę visuomenės ir bibliotekų vartotojų grupę. Remiantis LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pateikiamais statistiniais duomenimis apie negalios rūšis bei neįgalųjų skaičių, galima teigti, jog 2017 metais iš viso Lietuvoje buvo 241 861 negalia turintis asmuo. Didžiausią neįgalųjų grupę (55 proc.) sudaro asmenys, sergantys įvairiomis vidaus ligomis, 27 proc. turi judėjimo negalią, 9 proc. neįgalijų serga psichikos ligomis, o po 3 proc. sudaro neįgalieji, turintys intelekto sutrikimų, regėjimo ir klausos negalias. Vidutiniškai Šiaulių ir Telšių apskrityse 2015–2017 metais gyveno apie 39 000 neįgalių asmenų, o tai sudaro apie 10 proc. viso šių apskričių gyventojų skaičiaus. Iš jų suaugusiųjų buvo apie 36 000, o vaikų – apie 2 800. Didžiausias neįgalijų procentas, palyginti su visu šių rajonų gyventojų skaičiumi, yra Pakruojo (14,37 proc.), Akmenės (11,87 proc.), Joniškio (11,33 proc.), Radviliškio (11,27 proc.) ir Šiaulių (10,74 proc.) rajonuose. Todėl galima teigti, jog negalią turintys asmenys yra gana didelė visuomenės grupė, kurios informacinių, kultūrinių ir edukacinių poreikių tenkinimas yra vienas socialiai įtraukios bibliotekos tikslų. Siekiant didinti bibliotekų socialinę įtrauktį, būtina užtikrinti jų prieinamumą ir paslaugų atitiktį, skatinti didesnę neįgalijų įsitraukimą į bibliotekų veiklas. Tačiau, nepaisant per pastarąjį dešimtmetį įvykusių teigiamų pokyčių bibliotekų infrastruktūroje bei paslaugų neįgaliesiems srityje, asmenys, turintys negalią, norėdami lankytis bibliotekose, dalyvauti bibliotekų siūlomose veiklose, dažnai susiduria su neigiamu visuomenės požiūriu, fiziniiais barjeriais, nepritaikyta infrastruktūra, specialios įrangos ir paslaugų trūkumu. Ši problema ypač ryški mažesniuose miestuose ir regionuose, kurių bibliotekos dažnai nepritaikytos neįgaliesiems aptarnauti, o turimų paslaugų įvairovė neatitinka neįgalųjų poreikių. 2014–2017 m. Šiaulių regione neįgalijų įtraukimas į bibliotekų veiklas vidutiniškai siekė apie 7 proc., o negalios neturinčių asmenų įtraukimas į bibliotekų veiklas šiame

regione tuo pačiu laikotarpiu siekė apie 23 procentus¹. Daugiau nei tris kartus mažesnis žmonių, turinčių negalią, naudojimas bibliotekų paslaugomis rodo, jog Šiaulių regione neįgalieji per mažai įtraukiami į bibliotekų veiklas. Ši problema gali būti sprendžiama didinant viešųjų organizacijų – bibliotekų – socialinę įtrauktį, atsakomybę bei plečiant paslaugų spektrą neįgaliesiems.

Socialiai įtraukios organizacijos kūrimas pirmiausia reikalauja pokyčių valstybiniu lygmeniu, t. y. kad tokia organizacijų veiklos kryptis būtų reglamentuota arba nors numatoma plėtoti suteikiant papildomų išteklių (finansinių, intelektinių, technologinių) strateginiuose bei teisiniuose dokumentuose, o vėliau šios nuostatos institucionalizuojamos organizacijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose ir įgyvendinamos vykdant organizacijos veiklas, tobulinant darbuotojų kompetencijas ir kt. Gyventojų įtraukties didinimas nėra paprastas organizacinis pokytis viešajame sektoriuje, jis sietinas su naujų veiklos praktikų diegimu, todėl pokyčių valdymas siekiant sukurti įtraukią organizaciją įgyja papildomo kompleksiško ir reikalauja išsamios mokslinės prieigos. Pokyčių valdymą viešosiose organizacijose tyrė užsienio ir mūsų šalies autoriai (Šaparnienė, 2011; Hayes, 2014; Kuipers ir kt., 2014; Raipa, 2014; Van Der Voet ir kt., 2015; Jalagat, 2015; Fattore ir kt., 2018; Ballantyne, 2018; Kiurienė, 2019; Baran ir kt., 2019). Jie savo tyrimuose nurodė svarbiausius pokyčių valdymo viešosiose organizacijose etapus, kryptis, nagrinėjo pokyčių valdymą lemiančius veiksnius bei pokyčių įgyvendinimą padedančius užtikrinti veiksnius. Mokslinėje literatūroje tiriami pokyčių valdymo aspektai (išoriniai ir vidiniai veiksniai, pokyčio proceso valdymas, eiga, žmogiškųjų išteklių problemos įgyvendinant pokyčius ir kt.) neretai yra esminiai, kai kalbama apie viešojo sektoriaus organizacijas, apie skirtingo tipo (kompleksinius, organizacinius, technologinius, ekonominius ir kt.) pokyčius. Neįgaliųjų įtraukties į bibliotekų veiklas didinimo, kaip ne pagrindinio bibliotekų tikslo, požiūriu išryškėja išorinių – politinių ir teisinių bei vidinių – organizacijos apsisprendimo ir potencialo – veiksnių svarba, nes bibliotekos nėra pelno siekiančios įstaigos, jų biudžetas ribotas ir iniciatyvos, nors ir atliepančios visuomenės lūkesčius (šiuo atveju paslaugų prieinamumo didinimas, negalią turinčių asmenų socialinės įtraukties didinimas ir kt.), dažnai įgyvendinamos pačių pastangomis. Todėl, siekiant įvertinti bibliotekų pasirengimą atliepti joms keliamus reikalavimus dėl socialinės atskirties mažinimo ir neįgaliųjų įtraukties didinimo, yra ypač aktualu išgryninti esminius pokyčių valdymo bibliotekose aspektus, kurie įgalintų jas tapti įtraukiomis organizacijomis. Taip pat aktualu tirti, kaip bibliotekos savo pagrindiniuose veiklos dokumentuose (metiniuose veiklos planuose ir ataskaitose) atliepia valstybės politiką socialinės atskirties mažinimo srityje ir kaip įgyvendina su tuo susijusius pokyčius, siekiant išsiaiškinti, ar bibliotekos, kaip viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos, yra pasirengusios plėtoti jau turimas ir kurti naujas paslaugas, ar jos yra kompetentingos priimti laikmečio iššūkius ir tapti socialiai įtraukiomis institucijomis. Šiame straipsnyje pateikiamos išvalgos gali būti naudingos mokslo bendruomenei (plėtojamas socialiai įtraukios bibliotekos teorinis konceptas) bei viešojo valdymo praktikams, formuojantiems valstybės socialinės įtraukties didinimo

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

politiką, apibrėžiantiems bibliotekų funkcijas šioje srityje, įgyvendinantiems neįgalųjų socializaciją. Straipsnyje atliktas tyrimas turėtų būti aktualus bibliotekas jungiančioms organizacijoms, bibliotekų vadovams, neįgaliesiems atstovaujančioms NVO.

Tyrimo objektas – teisinės ir administracinės socialiai neįgaluosius įtraukiančios bibliotekos kūrimo prielaidos.

Šiame straipsnyje pristatomo tyrimo **tikslas** – ištyrus teisinius ir administracinius socialiai įtraukios bibliotekos kūrimą lemiančius veiksnius, įvertinti Šiaulių regiono bibliotekų pasirengimą ir galimybes tapti socialiai neįgaluosius įtraukiančiomis organizacijomis.

Uždaviniai: 1) atlikti JT, ES bei LR teisinių ir strateginių dokumentų bei kitų šaltinių analizę siekiant išvelgti Lietuvos bibliotekų galimybę tapti neįgaluosius įtraukiančiomis organizacijomis; 2) atlikti teorinių šaltinių apie svarbiausius pokyčių ir pokyčių valdymo aspektus analizę ir iširti esminius pokyčių įgyvendinimo principus viešojo sektoriaus organizacijose, kurie yra aktualūs įtraukiai bibliotekai kurti; 3) išanalizuoti Šiaulių regiono (Šiaulių ir Telšių apskričių) viešųjų bibliotekų 2014–2019 m. veiklos dokumentus, siekiant įvertinti bibliotekų pasirengimą tapti socialiai įtraukiomis organizacijomis.

Taikomi tyrimo metodai: mokslinės literatūros turinio analizė, apibendrinimas ir sisteminimas, dokumentų kokybinė turinio (*content*) analizė.

Politinės ir teisinės neįgaluosius socialiai įtraukiančios bibliotekos kūrimo prielaidos

Šiame tyrime socialiai įtrauki biblioteka suprantama kaip atvira biblioteka, kuri yra visiems prieinama ir rūpinasi visų be išimties visuomenės narių gerove, o ypač tų, kurie patiria socialinę atskirtį (Gaskin, 2015; Koller ir kt., 2018; Kulikauskienė, 2019). Neįgaluosius socialiai įtraukianti biblioteka, remiantis mokslinės literatūros analize (Racelis, 2018; Kinsella, 2018; Kaeding, 2015; Kaunda, Chizwina, 2019), kuri apibendrinta 2019 m. atliktu tyrimu „Socialiai įtraukios bibliotekos samprata besikeičiančioje visuomenėje“ (Kulikauskienė, 2019), apibrėžiama kaip biblioteka, kurios paslaugos yra prieinamos visų skirtingų visuomenės socialinių grupių, tarp jų ir neįgalųjų, atstovams, kuri rūpinasi savo darbuotojų gerove, kompetencijų tobulinimu, vartotojų poreikių tenkinimu, telkia bendruomenę, į savo veiklas įtraukdama skirtingus žmones.

Neįgalųjų teisės turėti prieigą prie informacijos šaltinių, patekti į viešąsias institucijas, dalyvauti socialiniame bei kultūriniame gyvenime reglamentuojamos JT (JT neįgalųjų teisių konvencija, 2006; JT darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų, 2015), ES (Marakešo sutartis, 2013; Liono deklaracija, 2014; ET Strategija dėl negalios, 2016) ir Lietuvos (Nacionalinė neįgalųjų socialinės integracijos programa, 2012; Lietuvos regioninės politikos „Baltoji knyga“ darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030, 2017; Lietuvos kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“, 2019 ir kt.) strateginiuose bei teisiniuose dokumentuose, LR Vyriausybės programoje, Kultūros ministerijos bei savivaldybių strateginiuose planuose. Vienas pagrindinių neįgalųjų teises reglamentuojančių dokumentų – *Jungtinių Tautų neįgalųjų teisių konvencija* (2006), mūsų šalyje ratifikuota 2010 metais. Konvencijoje apibrėžiama paslaugų neįgaliesiems prieinamumo būtinybė, lygių teisių neįgaliesiems užtikrinimas įtraukiant juos į bendruomenės ir galimybės suteikimas priein-

amomis formomis pasinaudoti kultūrine medžiaga, dalyvauti kultūriniuose renginiuose ar gauti kultūros paslaugas, pavyzdžiui, teatrų, muziejų, kino, bibliotekų ir turizmo. *Europos Tarybos 2017–2023 m. strategijoje dėl negalios* (2016) nurodytos šios prioritetinės sritys: lygybė ir nediskriminavimas; visuomenės švietimas; prieinamumas; lygybė prieš įstatymą; laisvė nebūti išnaudojamam, nepatirti smurto ir prievartos. Galima teigti, jog prieinamumas yra išankstinė sąlyga, kad neįgalieji galėtų aktyviai naudotis žmogaus teisėmis, visapusiškai ir lygiai su kitais dalyvauti visuomenėje ir įnešti savo indėlį, gyventi savarankiškai ir rinktis visais savo gyvenimo klausimais. Svarbu pažymėti, kad prieinamumas dažnai vertinamas tik kaip urbanistinės aplinkos pritaikymas neįgaliesiems, tačiau tai yra kur kas platesnė sąvoka, kuri apima ir produktų bei paslaugų prieinamumą, įskaitant būdus, kuriais teikiamos paslaugos. Šioje srityje svarbu paminėti *Jungtinių Tautų darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030* (2015), kurioje vienas svarbiausių numatytų tikslų – skatinti taikias ir įtraukias visuomenės darniam vystymuisi, suteikti visiems galimybes reikalauti teisingumo ir kurti veiksmingas, atsakingas ir įtraukias institucijas visais lygiais. Šiame dokumente išryškėja įtraukios ir socialiai atsakingos organizacijos kūrimo svarba. Visos viešosios institucijos įpareigosos įgyvendinti šių dokumentų nuostatas užtikrinant teikiamų paslaugų prieinamumą skirtingų visuomenės grupių atstovams. Bibliotekų galimybės šioje misijoje plačiausias, nes jos turi išplėtotą ir net mažiausiuose miesteliuose veikiančią įstaigų tinklą, siūlo įvairias paslaugas (informacines, kultūrinės, edukacines) bei telkia skirtingo amžiaus ir skirtingų socialinių grupių gyventojus (vaikus, suaugusiuosius, negalią turinčius asmenis, senjorus ir kt.). Šie aspektai įgalina bibliotekas pasiekti didelę dalį visuomenės, ypač tuos, kurie priklauso socialinės atskirties grupėms.

Atlikus pagrindinių LR teisės aktų, įgaliojančių įvairaus lygmens viešojo sektoriaus institucijas užtikrinti lygias neįgaliųjų teises gauti kultūrinės, edukacines ir informacines paslaugas (žr. 1 lentelę), analizę, matyti, kad: 1) per 30 nepriklausomybės metų stebimas augantis dėmesys kultūrinių, edukacinių ir informacinių paslaugų prieinamumui, individualizuoto prieinamumo didinimui, matant naujas bibliotekų galimybes šioje misijoje; 2) nuo XXI a. antrojo dešimtmečio auga dėmesys neįgaliųjų socialinei integracijai regionuose; 3) strateginiai valstybės dokumentai iki 2030 metų numato konkrečias priemones, resursus, padedančius bibliotekoms didinti neįgaliųjų socialinę įtrauktį.

1 lentelė. Lygių teisių neįgaliesiems gauti kultūrinės, edukacines ir informacines paslaugas raiška Lietuvos dokumentuose 1991–2019 m.

Dokumentas	Pagrindinės nuostatos
LR neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas (1991)	Įstatymo <...> tikslas yra užtikrinti žmonių su negalia lygias teises ir galimybes visuomenėje, nustatyti neįgaliųjų socialinės integracijos principus, apibrėžti socialinės integracijos sistemą ir jos prielaidas bei sąlygas.
LR Konstitucija (1992)	Konstitucijos 25 straipsnis numato, jog <...> Lietuvos piliečiams garantuojama teisė ieškoti, gauti ir skleisti informaciją bei idėjas.

LR bibliotekų įstatymas (1995)	Įstatyme pažymima, jog <...> bibliotekų veikla apima tokias sritis, kaip <...> kultūrinių ir edukacinių programų organizavimas, kultūros plėtra, galimybės naudotis viešaisiais informacijos šaltiniais <...> užtikrinimas; <...> lygių teisių naudotis <...> nemokamomis visuomenės švietimui, sociokultūrinei edukacijai, moksliniams tyrimams bei asmenybės ugdymui reikalingomis paslaugomis ir informacija užtikrinimas.
Regionų kultūros plėtros 2012–2020 metų programa (2011)	Programoje numatyti tikslai <...> užtikrinti, jog <...> bibliotekų veiklai pritaikyti pastatai ir tinkamai įrengtos patalpos sudarytų galimybes teikti naujas paslaugas visuomenei, pritraukti naujų vartotojų <...> pažymima, jog <...> pastatų, kaip traukos veiksnio poveikis, ribotas, kokybiškos paslaugos priklauso nuo darbuotojų kvalifikacijos ir informacijos išteklių kokybės bei įvairovės <...>. <...> bibliotekos vykdo edukacinius renginius ir programas <...> tačiau <...> nepakankamai įtraukiami <...> įvairių socialinės atskirties grupių asmenys.
Lietuvos Respublikos nacionalinė neįgalųjų socialinės integracijos 2013–2019 metų programa (2012)	Programoje pažymima, jog neįgaliesiems trūksta galimybių dalyvauti kultūriniame gyvenime <...> dėl savo negalios pobūdžio (judėjimo funkcijų sutrikimų, regėjimo, klausos, proto ar kompleksinės), neįgalieji dažnai negali dalyvauti visuomeniniuose renginiuose, naudotis kultūros (teatrų, muziejų, kino, bibliotekų) <...> paslaugomis <...> pasinaudoti kultūrine medžiaga, įgyvendinti savo teisę į kultūrinio tapatumo pripažinimą įskaitant kurčiųjų kultūrą <...> programos įgyvendinimo veiksmų plane <...> numatytas uždavinys didinti aplinkos (fizinės ir informacinės) prieinamumą neįgaliesiems <...>.
Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams (2016)	Pirmoji strateginė kryptis numato <...> jog bibliotekos skirtos visuomenės mokymuisi <...>. Vykdydamos edukacines ir kultūrinės veiklas, bibliotekos gali <...> sumažinti socialinę atskirtį <...>. Antroji <...> strateginė kryptis numato, jog bibliotekos yra skirtos visuomenės socialinei-ekonominei gerovei <...>.
XVII Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa ir jos įgyvendinimo planas (2017)	Plane įvardytos kryptys <...> darnios ir kūrybingos asmenybės ugdymas kultūros, meno ir švietimo priemonėmis <...> kultūros paslaugų prieinamumo didinimas visoje Lietuvoje <...>.
Lietuvos regioninės politikos „Baltoji knyga“ darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030 (2017)	3 uždavinio <...> 9 veiksmas: gerinamas kultūros paslaugų pasiekiamumas ir gyventojų įsitraukimo lygis.
Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo sričių 2019–2021 metų strateginis veiklos planas (2018)	Plane <...> numatyta priemonė: aprūpinti bibliotekas socialinės ir informacinės atskirties gyventojų grupėms skirta įranga bei priemonėmis, šios priemonės įgyvendinimui skirta 96 000 eurų <...> bibliotekų paslaugų neįgaliesiems srityje siekiama užtikrinti šalies gyventojų socialinės atskirties mažinimą ir žmonių su negalia socialinę integraciją bei didinti bibliotekų paslaugų prieinamumą <...>.
Kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“ (2019)	2.2 uždavinio <...> 2 priemonė: aktualaus kultūrinio turinio kūrimas ar pritaikymas skirtingus poreikius turinčioms auditorijoms.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis lentelėje nurodytais dokumentais

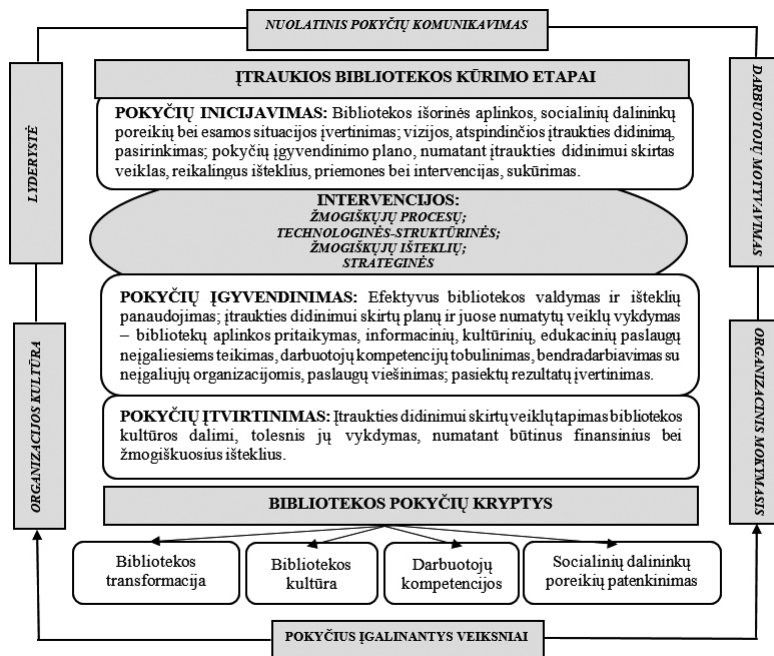
Šiuose dokumentuose numatyta pagrindinių bibliotekų veiklos sričių, siejamų su socialinės įtraukties didinimu (aplinkos pritaikymo, informacinių, kultūrinių, mokymosi visą gyvenimą paslaugų prieinamumo užtikrinimo, darbuotojų kompetencijų tobulinimo ir kt.) tobulinimo būtinybė. Siekdamos atliepti šiuos reikalavimus, bibliotekos turi ne tik užtikrinti lygias teises naudotis viešaisiais informacijos šaltiniais, paslaugomis, bet ir siekti tapti traukos centrais per išteklių, kompetencijų įvairovę ir kokybę, tų išteklių prieinamumą nepaisant negalios, prisiimti misiją didinti negalią turinčių asmenų socializaciją.

Neįgaliuosius socialiai įtraukiančios bibliotekos kūrimas kaip organizacijos pokyčio valdymas

Esminis faktorius, įgalinantis bibliotekas įgyvendinti valstybės politiką socialinės atskirties mažinimo srityje ir laiku reaguoti ne tik į nuolat besikeičiančius kultūrinius, bet ir į socialinius visuomenės poreikius bei tapti neįgaliuosius įtraukiančiomis organizacijomis, yra sistemingas visuomenės pokyčių stebėjimas, nuolatinis pasirengimas ir gebėjimas valdyti pokyčius (Kennett-Hensel, Payne, 2018; Irwin, Silk, 2019). Socialinės įtraukties didinimo procesas reikalauja pokyčių bibliotekų veikloje, vadyboje, todėl galima teigti, jog neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimas turi būti valdomas kaip organizacinis pokytis. Mokslinėje literatūroje (Bold, 2011; Hayes, 2014; Jalagat, 2015; Kennett-Hensel, Payne, 2018; Kaunda, Chizwina, 2019) pažymima, jog pokyčių valdymas apima pokyčių poreikio nustatymą, pokyčių tikslų, veiklų ir siektinų rezultatų numatymą, už pokyčių įgyvendinimą atsakingų asmenų paskyrimą, tinkamų intervencijų pasirinkimą, numatytų veiklų įgyvendinimą, tarpinių rezultatų stebėjimą, pasiektų rezultatų įtvirtinimą bei dėmesio skyrimą pokyčius įgalinantiems veiksniams – organizacinei kultūrai, organizaciniam mokymuisi, informacijos apie pokyčius komunikavimui, darbuotojų motyvavimui bei lyderystei. Kitaip esminius pokyčio valdymo etapus galima įvardyti taip: pokyčio poreikio nustatymas, inicijavimas, įgyvendinimas, įtvirtinimas ir visuose procesuose pokyčio palaikymas (Sakalas ir kt., 2016). Svarbu akcentuoti, jog kuriant socialiai neįgaliuosius įtraukiančią biblioteką labai svarbus socialinių dalininkų – šiuo atveju neįgaliųjų ir jų atstovų, kaip vienos iš bibliotekų socialinių dalininkų grupių – poreikių vertinimas bei įtraukimas į bibliotekų paslaugų planavimo, kūrimo ir įgyvendinimo procesus (Irwin, Silk, 2019; Perryman, Jeng, 2019). Taikant anksčiau pateiktą pokyčio valdymo organizacijoje strategiją išryškėja keletas neįgaliuosius socialiai įtraukiančios bibliotekos kūrimo specifinių aspektų (žr. 1 pav.).

Pritaikius J. Hayeso (2014) pasiūlytą pokyčio valdymo schemą, pokyčių *inicijavimo* etape, kuriame planuojamos bibliotekų socialinės įtraukties didinimui skirtos veiklos, labai svarbu iširti išorinės aplinkos poreikius (jie gali būti tiriami taikant PEST analizę), įvertinti esamą situaciją (atliekant SSGG ir kt. analizes). Pažymėtina, jog inicijuojant pokyčius svarbu įvertinti socialinių dalininkų poreikius – šiuo atveju bibliotekos turėtų periodiškai tirti neįgaliųjų, vienos iš bibliotekų socialinių dalininkų grupių, poreikius norėdamos pasiūlyti neįgaliesiems aktualias veiklas ir paslaugas, pritaikyti infrastruktūrą bei technologinę įrangą (Niculescu, Voicu, 2018). Taip pat svarbu pasirinkti tokią bibliotekų strateginę veiklos kryptį, numatyti viziją ir misiją, kuri atspindėtų pasiryžimą

didinti įtrauktį, tobulinti paslaugų prieinamumą. Pokyčio planavimo etape svarbu numatyti įtraukties didinimui skirtas veiklas sukuriant pokyčių įgyvendinimo planą arba šias veiklas integruojant į jau esamus bibliotekų veiklos planus. Planuojant veiklas, susijusias su bibliotekų paslaugomis neįgaliesiems, svarbu numatyti siektinus veiklų rezultatus, jų įgyvendinimo laikotarpį, už šias veiklas atsakingus asmenis, šioms veikloms įgyvendinti reikalingus išteklius bei pasirinkti tinkamas intervencijas (Hayes, 2014; Kennett-Hensel, Payne, 2018).



1 pav. Socialiai neįgaluosius įtraukiančios bibliotekos kūrimo kaip pokyčio valdymo specifiniai aspektai

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Fernandez, Rainey (2006), Gibson (2006), Bold (2011), Hayes (2014), Kaeding (2015), Sakalas ir kt. (2016), Kaunda, Chizwina (2019)

Pokyčių *įgyvendinimo* etapas apima veiklos planuose numatytų veiklų vykdymą (Hayes, 2014; Shannon, 2017; Kennett-Hensel, Payne, 2018), kuriomis siekiama didinti bibliotekų socialinę įtrauktį tobulinant paslaugas negalią turintiems asmenims. Šios veiklos apima pagrindinius mokslinėje literatūroje (Gibson, 2006; Kaeding, 2015; Kaeding ir kt., 2017; Young, 2018; Kaunda, Chizwina, 2019) išskiriamus neįgaluosius įtraukiančios bibliotekos elementus, kurie apima veiklas, skirtas bibliotekoms valdyti (orientacija į strateginių tikslų siekimą, numatant ir siekį tapti neįgaluosius įtraukiančia organizacija), aplinkai pritaikyti (infrastruktūros bei įrangos pritaikymas neįgaliesiems, siekiant užtikrinti paslaugų prieinamumą), neįgalųjų poreikius atitinkančioms paslaugoms teikti (efektyvus negalią turinčių asmenų aptarnavimas, informacijos šaltinių, kultūrinių, edukacinių ir informacinių

paslaugų pritaikymas neįgaliesiems), darbuotojų kompetencijoms tobulinti (žinių apie negalią bei neįgaliųjų aptarnavimo srityse), bendradarbiavimo plėtrai (su neįgaliųjų organizacijomis, globos namais, specialiosiomis mokyklomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir kt.) ir bibliotekų paslaugoms viešinti. Pokyčių, susijusių su bibliotekų paslaugų neįgaliesiems tobulinimu, įgyvendinimo etape svarbu nuolat tikrinti pažangą (Sakalas ir kt., 2016; Kennett-Hensel, Payne, 2018). Pasiiekti rezultatai gali būti vertinami rengiant periodines (pvz., ketvirtines, metines) bibliotekų veiklos planų ataskaitas, kuriose būtų aiškiai įvardytas neįgaliesiems suteiktų paslaugų skaičius, patobulintos infrastruktūros ar technologinės įrangos mastai ir pan. Pabrėžtina, jog, įvertinus pasiektus rezultatus, galima nustatyti, ar buvo patenkinti socialinių dalininkų poreikiai, ar pasiekti numatyti tikslai, o esant poreikiui galima atlikti veiklos planų korekcijas (Irwin, Silk, 2019; Perryman, Jeng, 2019). Mokslinėje literatūroje (Liukinevičienė, 2013; Hayes, 2014; Kuipers ir kt., 2014; Jalagat, 2015; Kennett-Hensel, Payne, 2018) akcentuojama, jog įgyvendinant pokyčius labai svarbūs įgalinantys veiksniai, tokie kaip bibliotekos kultūra, organizacinis mokymasis, nuolatinis informacijos komunikavimas bei pokyčių valdymo įgūdžiai, apimantys bibliotekų vadovų gebėjimą motyvuoti darbuotojus ir lyderystę.

Institucionalizavimo, arba pokyčių *įtvirtinimo* etape paslaugų neįgaliesiems teikimas tampa bibliotekos dalimi. Remiantis J. Hayeso (2014) ir B. Martinkaus ir kt. (2010) įžvalgomis galima teigti, jog pokyčių įtvirtinimo sėkmė priklauso nuo jų įgyvendinimo efektyvumo ir tolesnio vykdymo, todėl labai svarbu numatyti pokyčių metu vykdytų veiklų, susijusių su bibliotekų paslaugomis neįgaliesiems, tokių kaip edukaciniai užsiėmimai, renginiai, skaitmeninio raštingumo mokymai ir pan., plėtojimui būtinus finansinius bei žmogiškuosius išteklius. Įtvirtinimo etape svarbi motyvacija tęsti pradėtas veiklas tiek bibliotekos, tiek darbuotojų lygmenimis.

Pokyčio rėmimas (Sakalas ir kt., 2016) arba žmonių problemų sprendimas viso pokyčio proceso valdyme (Hayes, 2014) bibliotekoje, kaip ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose, priklauso nuo vadovavimo (lyderystės), organizacijos kultūros, nuolatinio mokymosi, vidinės komunikacijos ir kt. Specifiška įtraukiant neįgaliuosius šiuo aspektu yra parama ne vien pokyčius įgyvendinantiems darbuotojams, bet ir neįgaliesiems atstovaujančioms institucijoms, jų atstovai mokosi taip pat dirbti su modernėjančiomis bibliotekomis.

Mokslinėje literatūroje (Bold, 2011; Jalagat, 2015; Sakalas ir kt., 2016; Bhatt, 2017; Butt ir kt., 2018) akcentuojama, jog neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimo procesas įgyvendinant su juo susijusius pokyčius yra orientuotas į pačios bibliotekos transformaciją, kai vyksta bibliotekos kaita – biblioteka tampa atvira ir prieinama visiems be išimties, jos siūlomos paslaugos atliepia skirtingų visuomenės grupių, tarp jų ir turinčių negalią, poreikius; bibliotekos kultūrą, kuri apima bibliotekos bendruomenės palaikymą bei pritarimą, motyvaciją tęsti ir plėtoti su paslaugomis neįgaliesiems susijusias veiklas; darbuotojų kompetencijas ir socialinių dalininkų poreikių patenkinimą, kuris apima ir neįgaliųjų, ir visų kitų bibliotekos socialinių dalininkų bei visuomenės plačiąją prasme poreikių atliepimą.

Nuoseklus pokyčių valdymas bibliotekoms suteikia galimybę reaguoti į išorinės ir vidinės aplinkos reikalavimus ir juos atliepti, numatyti siektinus tikslus, priemones bei veiklas, reikalingas pokyčiams įgyvendinti, projektuoti bibliotekų ateities viziją ir numa-

tyti, kokiomis organizacijomis bibliotekos siekia būti ateityje. Todėl yra tikslinga tirti, kaip bibliotekos savo pagrindiniuose veiklos dokumentuose (metiniuose veiklos planuose ir metinėse veiklos ataskaitose) atliepia valstybės politiką socialinės atskirties mažinimo srityje ir kaip įgyvendina su tuo susijusius pokyčius – kaip planuoja, įgyvendina ir įtvirtina veiklas, skirtas bibliotekų aplinkos bei paslaugų pritaikymui negalią turintiems asmenims, darbuotojų kompetencijų tobulinimui, bendradarbiavimo su neįgaliųjų organizacijomis plėtojimui bei paslaugų viešinimui.

Šiaulių regiono bibliotekų pasirengimo tapti neįgaliuosius įtraukiančiomis organizacijomis situacijos vertinimas: bibliotekų veiklos dokumentų analizės rezultatai

Tyrimo metodologija

Siekiant įvertinti esamą Šiaulių regiono (Šiaulių ir Telšių apskričių) bibliotekų pasirengimą tapti neįgaliuosius įtraukiančiomis bibliotekomis ir įvertinti paslaugų neįgaliesiems teikimo situaciją, buvo atlikta šių bibliotekų 2014–2019 m. veiklos dokumentų (metinių veiklos planų ir metinių veiklos ataskaitų) *kokybinė turinio analizė*. Šio metodo pasirinkimas grindžiamas K. Kardelio (2016) išvalgomis, jog kokybinė dokumentų turinio analizė yra tekstinės informacijos apibūdinimas tam tikrais rodikliais. Šie rodikliai gali būti grupuojami į prasmines kategorijas, atitinkančias tiriamos srities problematiką. Pasirinkus šį metodą, gautus duomenis buvo galima sugrupuoti į esmines kategorijas, kurios atitiko pagrindinius neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos elementus ir leido įvertinti bibliotekų paslaugų neįgaliesiems teikimo situaciją remiantis pagrindiniais pokyčių valdymo etapais. Analizės metu nagrinėti viešai skelbiami ir prieinami bibliotekų veiklos dokumentai: trisdešimt vienas 2015–2019 m. Šiaulių regiono bibliotekų metinis veiklos planas (viešai prieinami 8 bibliotekų veiklos planai) ir penkiasdešimt keturios 2014–2018 m. metinės veiklos ataskaitos (viešai prieinama 11 bibliotekų ataskaitų). Analizuojant bibliotekų veiklos planus pastebėta, jog iš esmės visuose planuose kiekvienais metais pateikiama ta pati informacija, susijusi su paslaugomis neįgaliesiems, todėl nebuvo tikslinga analizuoti kiekvienų metų atskirai. O analizuojant metinėse veiklos ataskaitose pateikiamus duomenis buvo galima įvertinti pokytį per penkerių metų laikotarpį. Tyrimo metu gauti duomenys padėjo įvertinti, kaip Šiaulių regiono bibliotekose planuojamos ir vykdomos veiklos, susijusios su paslaugomis negalią turintiems asmenims. Ši analizė buvo grindžiama nuostata, jog neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimas yra pokytis bibliotekų veikloje, kuris turi būti valdomas remiantis esminiais pokyčių valdymo principais bei apimti veiklas, siejamas su pagrindiniais neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos koncepcijos elementais – bibliotekų valdymu, aplinkos pritaikymu, neįgaliųjų poreikius atitinkančių paslaugų teikimu, darbuotojų kompetencijų tobulinimu, bendradarbiavimo plėtojimu bei bibliotekų paslaugų neįgaliesiems viešinimu.

Veiklų, susijusių su paslaugomis neįgaliesiems, inicijavimo situacijos apžvalga remiantis Šiaulių regiono bibliotekų metinių veiklos planų analizės rezultatais

Šiaulių regiono bibliotekų (toliau – ŠRB arba bibliotekų) 2015–2019 m. metinių veiklos planų analizė atskleidė, jog bibliotekos nekuria atskirų planų veikloms, susijusioms su paslaugomis neįgaliesiems (šio darbo kontekste juos galima laikyti pokyčių įgyvendinimo planais), tačiau šias veiklas integruoja į jau esamus metinius organizacijos veiklos planus. Tyrimo metu paaiškėjo, jog 37,5 proc., arba 3 bibliotekos iš 8, viešai skelbiančių savo veiklos planus, paslaugų neįgaliesiems aspektą pristatė aprašydamos **esamą bibliotekų situaciją** („Aplinkos išteklių analizė: 27 proc. visų vartotojų sudarė socialiai jautrios grupės: bedarbiai, pensininkai, neįgalūs žmonės“; Joniškio raj. SVB, 2015) bei pristatydamos **SSGG** analizės rezultatus („Galimybės: <...> projektas „Bibliotekos pažangai“ <...> sudarė galimybes pasiekti, kad <...> neįgalieji, kur kas geriau naudotųsi informacinių technologijų galimybėmis“; Telšių raj. SVB, 2015 m.; „Silpnybės: bibliotekos nepritaikytos fizinę negalią turintiems vartotojams“; Akmenės raj. SVB, 2019 m.). Kitos bibliotekos esamos situacijos ir SSGG analizės veiklos planuose nepateikia arba jose nemini socialinę atskirtį patiriančių asmenų, tarp jų ir neįgaliųjų. Ši informacija leidžia kelti prielaidą, kad dauguma ŠRB, vertindamos dabartinę situaciją, neskiria pakankamai dėmesio neįgaliųjų naudojimosi bibliotekų paslaugomis situacijai įvertinti ir neįgaliųjų poreikiams identifikuoti. Tai sumažina organizacijos galimybes numatyti veiklų tobulinimo galimybes paslaugų neįgaliesiems teikimo srityje.

Socialinės atskirties mažinimą veiklos planuose pateikiamoje **misijoje** įvardija 12,5 proc., arba 1 biblioteka iš 8 („Misija: teikti nemokamas <...> paslaugas, užtikrinti <...> prieinamumą visoms visuomenės grupėms <...> prisidedant prie <...> socialinės atskirties mažinimo“; Kelmės raj. SVB, 2015 m.). Kitų bibliotekų pateikiamos misijos labiau apibendrintos, jose nėra akcentuojama socialinė atskirtis ar paslaugos pažeidžiamoms visuomenės grupėms. Paslaugas neįgaliesiems, kaip vieną siektinos **vizijos** kryptį, metiniuose veiklos planuose nurodo taip pat 1 biblioteka iš 8 („Vizija: pastato patalpos bus pritaikytos neįgaliesiems skaitytojams“; Akmenės raj. SVB, 2016 m.). Paslaugas neįgaliesiems, kaip vieną **veiklos kryptį** bei **veiklos tikslų**, tiesiogiai įvardija taip pat tik 1 biblioteka iš 8 („Prioritetinė veiklos kryptis: formuoti įvairaus amžiaus ir socialinių grupių poreikį skaityti įtraukiant <...> neįgaliuosius skaitytojus“; „tikslas: įtraukti socialinės atskirties grupių atstovus, senjorus“; Akmenės raj. SVB, 2019 m.), tačiau svarbu paminėti, jog kitos 7 bibliotekos veiklas ir priemones, skirtas neįgaliųjų paslaugoms teikti, numato įvardydamas labiau apibendrintus veiklos tikslus, apimančius bibliotekų paslaugas visiems vartotojams („Tikslas: organizuoti <...> gyventojų bibliotekinių ir informacinių aptarnavimą ir tenkinti jų poreikius“; Šiaulių miesto SVB, 2019 m.). Pažymėtina, jog labiau akcentuota socialinės įtraukties didinimo svarba formuluojant bibliotekų misiją, viziją ir veiklos tikslus, aktualizuotų bibliotekų pasiryžimą tapti įtraukiomis organizacijomis, gebančiomis patenkinti įvairių socialinių dalininkų, tarp jų neįgaliųjų, ir visos visuomenės poreikius. Įsigilinus į statistiką, neįgaliųjų klausimo aktualizavimą bibliotekų strateginiuose dokumentuose galima būtų sieti su didesniu negalią turinčių asmenų skaičiumi savivaldybėje,

ši prielaida pasitvirtino Akmenės (šiam rajone neįgalieji sudaro beveik 12 proc. viso rajono gyventojų skaičiaus), Kelmės (10 proc.) rajonuose ir Šiaulių miesto savivaldybėje (10 proc.).

Šis tyrimas atskleidė, jog dažniausiai neįgaliųjų įtrauktis aktualizuojama aprašant **uždavinius, priemones, veiklas ir veiklų įgyvendinimo pažangą matuojančius rodiklius** – tai pastebima visų 8 bibliotekų metiniuose veiklos planuose. Analizuotuose dokumentuose paslaugos neįgaliesiems apibūdinamos apibendrintai, jų nedetalizuojant („Uždavinys – didinti viešosios bibliotekos paslaugų prieinamumą vartotojams su regos ir kita negalia, per bibliotekos veiklą užtikrinti jų socialinę integraciją“; Telšių raj. SVB, 2015; „veikla: kultūriniai renginiai ir veiklos soc. atskirties grupėms“; Šiaulių raj. SVB, 2018 m.; „veikla: paslaugų teikimas socialiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms“; Plungės raj. SVB, 2019 m.). Bibliotekų metiniuose veiklos planuose pateikta informacija leido išskirti reikšmingas kategorijas, kurios liudija veiklos kryptis, atitinkančias įtrauktis bibliotekos elementus – *aplinkos ir paslaugų pritaikymą, bendradarbiavimo plėtojimą bei paslaugų neįgaliesiems viešinimą*.

Aplinkos pritaikymo srityje veiklas, skirtas infrastruktūrai ir technologinei įrangai tobulinti siekiant pagerinti paslaugas neįgaliesiems, savo planuose įvardija 25 proc., arba 2 iš 8 ŠRB. Tai matyti jau bibliotekos vizijoje („Vizija: pastato patalpos bus pritaikytos neįgaliesiems skaitytojams“; Akmenės raj. SVB, 2018 m.), vėliau infrastruktūros tobulinimui skirti veiksmai detalizuojami aprašant priemones ir veiklas. Kitos bibliotekos dažniausiai nurodo apibendrintus uždavinius, priemones ir veiklas, skirtas patalpų modernizacijai („Priemonė: Kelmės rajono bibliotekų vidaus modernizavimas ir paslaugų plėtra siekiant pritraukti visuomenę“; Kelmės raj. SVB, 2019 m.). 1 biblioteka veiklos plane numato neįgaliesiems pritaikytos interneto svetainės priežiūros veiklas („Veikla: vykdoma interneto svetainės <...> pritaikytos neįgaliesiems vartotojams bei mobiliems įrenginiams, priežiūra“; Kelmės raj. SVB, 2016 m.), kurios gali būti siejamos su bibliotekų technologinės įrangos ir neįgaliųjų poreikių atitiktimi. **Informacinių, kultūrinių ir edukacinių paslaugų teikimo** srityje 62,5 proc., arba 5 iš 8 bibliotekų veiklos planuose įvardija tik informacinių paslaugų neįgaliesiems teikimą ir šių paslaugų prieinamumo užtikrinimą vienos rūšies (judėjimo) negalią turintiems asmenims („Veikla: neįgaliųjų ir senyvo amžiaus vartotojų aptarnavimas namuose“; Mažeikių raj. SVB, 2018 m.), tik 37,5, arba 3 bibliotekos numato neįgaliesiems skirtus kultūrinius ir informacinius renginius („Veikla: rankdarbių paroda ir pristatymas“; Joniškio raj. SVB, 2018 m.; „veikla: garsiniai skaitymai netradicinėse erdvėse“; Akmenės raj. SVB, 2016 m.), per kurias organizuojamos neįgaliųjų kūrybinės saviraiškos ir skaitymo skatinimo veiklos. **Bendradarbiavimo su neįgaliųjų organizacijomis** srityje taip pat tik 37,5 proc., arba 3 iš 8 bibliotekų veiklos planuose nurodo bendradarbiavimą su neįgaliųjų organizacijomis („Priemonė: bendradarbiauti su nevyriausybinėmis organizacijomis: <...> Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjungos atstovais“; Joniškio raj. SVB, 2015 m.). **Paslaugų neįgaliesiems viešinimo** srityje tik 25 proc., arba 2 iš 8 bibliotekų numato paslaugų viešinimui skirtas veiklas („Priemonė: kviesti vyresnio amžiaus žmones lankytis bibliotekoje“; Akmenės raj. SVB, 2017 m.; „veikla: kviesime neįgaliosius į bibliotekose organizuojamus renginius“; Mažeikių raj. SVB, 2019 m.). Ši informacija rodo, jog nepaisant to, kad visos ŠRB

metiniuose veiklos planuose numato veiklas, skirtas paslaugų neįgaliesiems teikimui ir tobulinimui, dažniausiai šios paslaugos nedetalizuojamos, o dauguma bibliotekų įvardija tik informacinių paslaugų teikimą ir šių paslaugų prieinamumo užtikrinimą judėjimo negalią turintiems asmenims (knygų pristatymą į namus). Pavienės bibliotekos nurodo veiklas, skirtas infrastruktūros tobulinimui, kultūrinių ir edukacinių renginių organizavimui, bendradarbiavimui su neįgaliųjų organizacijomis bei paslaugų neįgaliesiems viešinimui. Didžiosios dalies bibliotekų metiniuose veiklos planuose pasigendama konkretesnio su paslaugomis neįgaliesiems susijusio veiklų įvardijimo, priemonių, orientuotų į bibliotekų paslaugų tobulinimą skirtingas negalias turintiems asmenims, **darbuotojų kompetencijų tobulinimą**, kuris yra svarbus neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos elementas, neatskiriamas nuo teikiamų paslaugų kokybės, numatymo. Taip pat pasigendama veikloms įgyvendinti reikalingų žmogiškųjų, finansinių ir materialiujų išteklių numatymo – šios priemonės leistų kompleksiskai planuoti visų su įtraukios bibliotekos kūrimu susijusių veiklų įgyvendinimą, įgalintų didinti bibliotekų socialinę įtrauktį. Svarbu paminėti, jog pastebėta tendencija, kad skirtingų metų veiklos planuose kartojasi tos pačios veiklos – tai rodo kūrybingumo, idėjų trūkumą bei tai, kad mažai dėmesio skiriama naujų veiklų planavimui. Įgyvendinant aptariamą veiklą, labai svarbu periodiškai įvertinti pasiektus rezultatus, o tam būtina numatyti **pažangą matuojančius rodiklius**. Šioje srityje 62,5 proc., arba 5 iš 8 bibliotekų metiniuose veiklos planuose yra numatę pažangą matuojančius rodiklius, tačiau dažniausiai numatomi tik vienos srities rodikliai, skirti aptarnautų neįgalių vartotojų bei jiems suteiktų informacinių paslaugų skaičiumi įvertinti („Rodiklis – vartotojų skaičius, vnt.“; „nuneštų dokumentų skaičius, vnt.“; Mažeikių raj. SVB, 2018 m.). Pastebėta, jog naudojimąsi neįgaliesiems pritaikyta įranga fiksuoja ir rezultatus stebi tik 25 proc., arba 2 iš 8 bibliotekų („Rodiklis: naudojimas specialia darbo vieta akliesiems ir silpnaregiams“; Šiaulių miesto SVB, 2016 m.). Pažymėtina, jog, siekiant įvertinti bibliotekų paslaugų neįgaliesiems rezultatus, turėtų būti vertinamos visų arba daugumos su paslaugomis neįgaliesiems susijusių veiklų rezultatai (pvz., skaičiuojami neįgaliesiems suorganizuoti renginiai, mokymai, dalyvavę neįgalieji, atnaujintos infrastruktūros, įsigytos technologinės įrangos, įsigytų informacijos šaltinių ir jais pasinaudojusių neįgalių asmenų skaičiai, paslaugų teikimo neįgaliesiems srityje kompetenciją tobulinę darbuotojai, pasirašytų bendradarbiavimo sutarčių su neįgaliųjų organizacijomis skaičiai ir pan.). Ši informacija padėtų stebėti situaciją, įvertinti pasiektą pažangą, o esant poreikiui suteiktų galimybę kai kurių veiklų atsisakyti arba jas koreguoti bei tobulinti.

Apibendrinant ŠRB metinių veiklos planų analizės rezultatus ir vertinant bibliotekų veiklų, susijusių su paslaugomis neįgaliesiems, inicijavimo situaciją galima konstatuoti, jog dauguma bibliotekų vertindamos dabartinę situaciją neskiria pakankamai dėmesio neįgaliųjų naudojimosi bibliotekų paslaugomis situacijai įvertinti ir neįgaliųjų poreikiams identifikuoti, o paslaugų neįgaliesiems teikimą savo misijoje, vizijoje ar kaip vieną iš veiklos tikslų numato tik kelios bibliotekos. Nepaisant to, jog visos bibliotekos metiniuose veiklos planuose numato veiklas, skirtas paslaugų neįgaliesiems teikimui ir tobulinimui, tačiau dažniausiai šios paslaugos nedetalizuojamos, o dauguma bibliotekų įvardija tik informacinių paslaugų teikimą ir šių paslaugų prieinamumo užtikrinimą judėjimo negalią

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

Veiklų, susijusių su paslaugomis neįgaliesiems, įgyvendinimo ir įtvirtinimo situacijos apžvalga remiantis Šiaulių regiono bibliotekų metinių veiklos ataskaitų analizės rezultatais

Šiaulių regiono bibliotekų 2014–2018 m. metinių veiklos ataskaitų analizė parodė, jog informacinių, kultūrinių ir edukacinių paslaugų neįgaliesiems teikimas yra pagrindinė veikla, kurią per penkerių metų laikotarpį vis intensyviau vykdo visos bibliotekos, pastebimas ir bendradarbiavimo su neįgaliųjų organizacijomis intensyvėjimas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Šiaulių regiono bibliotekų, vykdančių veiklas, susijusias su paslaugomis neįgaliesiems, proc.

	2014	2015	2016	2017	2018	5 metų vidurkis
Aplinkos pritaikymas neįgaliesiems	64	73	82	82	82	76,6
Informacinių paslaugų neįgaliesiems teikimas	91	91	91	91	100	92,8
Kultūrinių ir edukacinių paslaugų neįgaliesiems teikimas	27	55	46	82	82	58,4
Darbuotojų kompetencijų tobulinimas	36	46	18	73	46	43,8
Bendradarbiavimas su neįgaliųjų organizacijomis	55	73	91	73	82	74,8
Projektai, susiję su veiklomis neįgaliesiems	36	27	36	18	36	30,6

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Analizuodami 2 lentelėje pateiktus duomenis matome, jog *aplinkos pritaikymo* srityje, apimančioje infrastruktūros ir technologinės įrangos pritaikymą neįgaliųjų poreikiams, pastebimas laipsniškas situacijos gerėjimas, 2014 metais infrastruktūra ir technologinė įranga neįgaliesiems buvo pritaikyta 64 proc., arba 7 iš 11 bibliotekų, o 2018 m. – 82 proc., arba 9 iš 11 Šiaulių regiono bibliotekų. Tam didelę įtaką turėjo projektas „Bibliotekos pažangai“, įgyvendintas 2008–2013 metais, per kurį visose Šiaulių regiono bibliotekose buvo įdiegta aklyjū ir silpnaregių programinė įranga („<...> pagal projektą „Bibliotekos pažangai“ įrengta kompiuterizuota darbo vieta negalią turintiems žmonėms su specialia silpnaregiams ir neregiam pritaikyta programa“; Pakruojo raj. SVB, 2016),

atlikta pastatų renovacija („<...> 2016 metais – renovacijos pabaiga <...> bibliotekos infrastruktūra pritaikyta žmonėms su negalia“; Telšių raj. SVB, 2016) ir pačių bibliotekų inicijuotos infrastruktūros pritaikymo neįgaliesiems veiklos („<...> suremontuotas turėklas neįgaliesiems Lieporių filiale“; Šiaulių m. SVB, 2015). Pažymėtina, jog dažniausiai neįgaliesiems yra pritaikyti centriniai bibliotekų pastatai, o rajonų bibliotekų patalpose to pasigendama („Patalpų, pritaikytų žmonėms su negalia, rajono bibliotekose nėra <...> tokius žmones pagal poreikius aplanko pačios bibliotekininkės“; Akmenės raj. SVB, 2014; „sudėtinga aptarnauti neįgaliuosius ir senyvo amžiaus žmones <...> kaimų bibliotekose, jų patalpos nepritaikytos sunkiai vaikštantiesiems <...> žmonėms. Lieka vienintelis būdas – knygnešystė“; Rietavo SVB, 2018). Siekiant išspręsti šias problemas ir užtikrinti informacijos šaltinių prieinamumą, knygas bibliotekų darbuotojai pristato neįgaliesiems į namus ir kitas patogias vietas.

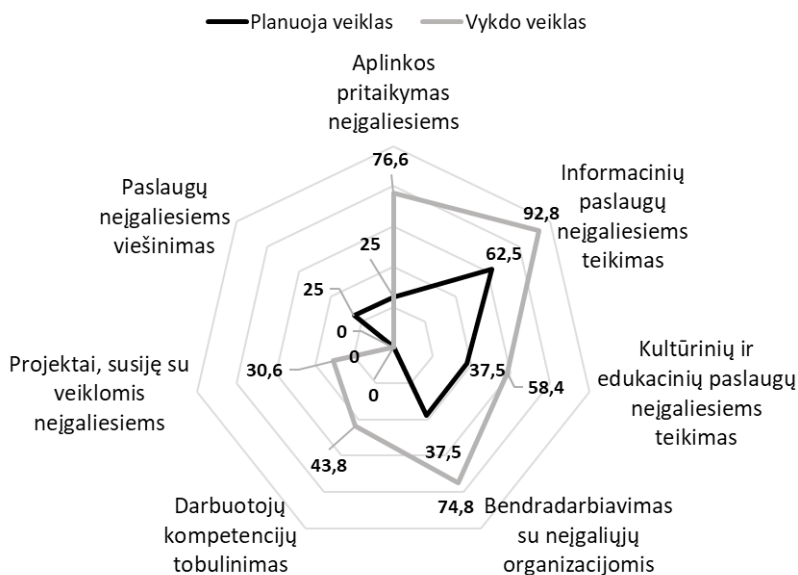
Ši analizė parodė, jog per pastaruosius 5 metus ŠRB dažniausiai neįgaliesiems teikė **informacines paslaugas** – kai kurie neįgalieji yra aptarnaujami bibliotekų patalpose, daugumai jų informacijos šaltinių prieinamumas yra užtikrinamas teikiant nuotolines paslaugas – knygnešystės būdu, kai knygos pristatomos į namus arba globos, gydymo įstaigas. Šios paslaugos yra vykdomos stabiliai ir 2018 metais veiklos ataskaitose tai nurodė visos bibliotekos. **Kultūrinių ir edukacinių paslaugų** neįgaliesiems srityje pastebimas ryškus augimas – 2014 m. savo veiklos ataskaitose tokias paslaugas neįgaliesiems teikusios nurodė 27 proc., arba 3 Šiaulių regiono bibliotekos, o 2018 m. – 82 proc., arba 9 bibliotekos. Analizės metu paaiškėjo, jog dažniausiai neįgaliesiems organizuojami renginiai yra parodos („<...> neįgalieji ir pagyvenę žmonės buvo nuolat kviečiami į parodas“; Šiaulių miesto SVB, 2014), edukaciniai užsiėmimai („<...> popietė viktorina“; Šiaulių miesto SVB, 2015), literatūriniai skaitymai („<...> pasikvietė socialinių paslaugų neįgaliųjų dienos centro lankytojus, kuriems skaitė <...> knygas“; Joniškio raj. SVB, 2016). Tyrimas atskleidė, jog bibliotekų neįgaliesiems organizuojami renginiai ir veiklos prisideda didinant neįgaliųjų įtrauktį į bendruomenės veiklas („<...> bibliotekos padeda šiems žmonėms integruotis į visuomenę, rūpinasi, kad jie galėtų skaityti, lankytis renginiuose“; Rietavo SVB, 2018). **Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo** srityje pastebimi svyravimai – 2014 m. 36 proc., arba 4 bibliotekos veiklos ataskaitose nurodė, jog jų darbuotojai tobulino kvalifikaciją paslaugų neįgaliesiems srityje, 2017 m. šioje srityje kvalifikaciją tobulino 73 proc. (8 bibliotekų) darbuotojai, 2018 m. – 36 proc. (4 bibliotekų) darbuotojai. 2017 metai išsiskiria todėl, jog tais metais kitos institucijos (Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka) organizavo konferenciją „Neįgalus žmogus: visuomenėje, šeimoje, bibliotekoje“, kurioje dalyvavo daugelis ŠRB darbuotojų. Kiti renginiai, kuriuose bibliotekų darbuotojai tobulino kvalifikaciją, yra įvairūs mokymai ir seminarai („<...> seminaras „Kaip bendrauti su asmenimis, turinčiais negalią <...>“; Šiaulių raj. SVB, 2017; „<...> seminarą „Informacijos ir bibliotekų paslaugos neįgaliesiems“; Pakruojo raj. SVB, 2014). Ši informacija rodo, jog bibliotekų darbuotojai kvalifikaciją darbo su neįgaliaisiais srityje tobulina orientuodamiesi į kvalifikacijos tobulinimo renginių pasiūlą šia tematika iš kitų organizacijų. **Bendradarbiavimo** plėtojimo srityje analizė parodė, jog ŠRB su neįgaliųjų organizacijomis bendradarbiauja pakankamai intensyviai ir matomas šio bendradarbiavimo augimas – 2014 m. su neįgaliųjų organizacijomis bendradarbiaujančios

nurodė 55 proc., arba 6 bibliotekos, o 2018 m. – 82 proc., arba 9 bibliotekos. Dažniausiai bendradarbiaujama su globos namais, socialinių paslaugų, dienos centrais („<...> biblioteka bendradarbiavo su pagyvenusius asmenis ir neįgaliosius vienijančiomis organizacijomis“; Kelmės raj. SVB, 2018), specialiosiomis mokyklomis („<...> bendradarbiaujama su Žagarės gimnazijos ir specialiosios mokyklos bendruomene“; Joniškio raj. SVB, 2017), neįgaliosius vienijančiomis organizacijomis („<...> bendrauja su neįgaliųjų klubu <...>, Žagarės neįgaliųjų klubu“; Joniškio raj. SVB, 2017; „biblioteka bendradarbiauja su sutrikusio intelekto žmonių globos bendrija“; Akmenės raj. SVB, 2016). Analizuojant bibliotekų metines veiklos ataskaitas pastebėta, jog jose nėra minimos paslaugų neįgaliesiems **viešinimui** skirtos veiklos, nefiksuojami šių veiklų rezultatai. Analizuojant bibliotekų veiklos ataskaitas buvo išskirta papildoma su neįgaliųjų įtrauktimi į bibliotekų veiklas siejamas sritis – **projektinė veikla**. Šioje srityje pastebimi svyravimai, tokią veiklą vykdančių bibliotekų procentas kinta nuo 36 proc. (4 bibliotekų) 2014 m. iki 18 proc. (2 bibliotekų) 2017 m. ir vėl 2018 m. grįžta prie 36 proc. Galima daryti prielaidą, jog šis svyravimas gali būti susijęs su projektų trukme, pasibaigus vieniems projektams yra rengiamos naujos paraiškos, laukiama rezultatų, o tai lemia projektinės veiklos vykdymo sumažėjimą tam tikru periodu. Per projektus vykdomos įvairios kultūrinės ir edukacinės veiklos, informacinio raštingumo mokymai, renginiai, kūrybinės dirbtuvės, ekskursijos („<...> projektas siūlė ekskursijas po parką klausos, regėjimo ir judėjimo negalią turintiems žmonėms“; Plungės raj. SVB, 2017; „neįgalieji dalyvavo <...> renginiuose, kūrybinėse dirbtuvėse“; Šiaulių m. SVB, 2016), IKT mokymai („projektas skirtas senyvų ir neįgaliųjų asmenų informacinio raštingumo mokymui“; Šiaulių raj. SVB, 2017). Projektinės veiklos plėtojimas bibliotekoms suteikia galimybes tobulinti esamas ir kurti naujas bibliotekų paslaugas neįgaliesiems, atnaujinti technologinę įrangą, tobulinti darbuotojų kompetencijas ir šioje srityje dalytis gerąja patirtimi su kitomis bibliotekomis.

Apibendrinus ŠRB metinių veiklos ataskaitų analizės rezultatus bibliotekų socialinės įtraukties aspektu (bibliotekų veiklų, susijusių su paslaugomis neįgaliesiems, įgyvendinimą ir įtvirtinimą), galima konstatuoti, jog ŠRB socialinė įtrauktis labiausiai išplėta informacinių, kultūrinių ir edukacinių paslaugų srityje – šių paslaugų teikimas negalią turintiems asmenims yra pagrindinė veikla, kurią vis intensyviau vykdo visos bibliotekos (2014 m. informacines paslaugas neįgaliesiems teikė 91 proc. bibliotekų, 2018 m. – 100 proc.; 2014 m. kultūrinės ir edukacines paslaugas neįgaliesiems teikė 27 proc. bibliotekų, o 2018 m. – jau 82 proc. bibliotekų). Stebimas bibliotekų infrastruktūros ir technologinės įrangos pritaikymo augimas (2018 m. neįgaliesiems pritaikytą aplinką veiklos ataskaitose paminėjo 82 proc. bibliotekų), įgyvendinus projektus „Bibliotekos pažangai“, „Bibliotekos pažangai 2“. Socialinė negalią turinčių asmenų įtrauktis didinta per augantį bendradarbiavimą su neįgaliųjų organizacijomis (2014 m. tokią bendradarbiavimą nurodė 55 proc. bibliotekų, o 2018 m. – 82 proc. bibliotekų). ŠRB veiklos ataskaitų analizė išryškino didesnio dėmesio reikalaujančias įtrauktį didinančias veiklas: darbuotojų kompetencijos gerinimą ir informacijos apie paslaugas negalią turintiems asmenims viešinimą. Nors regionų bibliotekų darbuotojai nuolat kelia savo kvalifikaciją (2017 m. kvalifikaciją, įgalinančią dirbti su negalią turinčiais vartotojais, kėlė 73 proc., 2018 m. – 46 proc. darbuotojų), darbas su negalią turinčiais asmenimis reikalauja vis įvairesnių ir specifinių

gebėjimų. Dar įvairesnių kompetencijų reikalauja ir bibliotekos teikiamų paslaugų asmenims, turintiems negalią, viešinimas, todėl ši veikla dar retai stebima bibliotekų ataskaitose, ji neišskiriama kaip specifinė, išteklių reikalaujanti veiklos sritis.

Remiantis bibliotekų **metinių veiklos planų** ir **veiklos ataskaitų** analizės rezultatais, 2 paveiksle pateikiama apibendrinta veiklų, susijusių su paslaugomis negalią turintiems asmenims, planavimo ir įgyvendinimo situacija ŠRB per pastaruosius 5 metus.



2 pav. Šiaulių regiono bibliotekų, planuojančių ir vykdančių veiklas, susijusias su paslaugomos neįgaliesiems, proc.

Šaltinis: sudaryta autorių remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Atlikta bibliotekų veiklos dokumentų (metinių veiklos planų ir veiklos ataskaitų) analizė parodė, kad didžioji dalis ŠRB su paslaugomis neįgaliesiems siejamas veiklas įvardija metinėse veiklos ataskaitose, tačiau metiniuose veiklos planuose tam skiria kur kas mažiau dėmesio (pvz., informacinių paslaugų teikimą neįgaliesiems metinės veiklos ataskaitose nurodo vidutiniškai 92,8 proc. bibliotekų, o metiniuose veiklos planuose – 62,5 proc. bibliotekų, aplinkos pritaikymą negalią turintiems asmenims veiklos ataskaitose mini 76,6 proc., o veiklos planuose aplinkos pritaikymui skirtas veiklas planuoja tik 25 proc. bibliotekų, bendradarbiavimą su neįgaliųjų organizacijomis veiklos ataskaitose mini 74,8 proc. bibliotekų, o jį planuoja ir tam skirtas veiklas planuose numato 37,5 proc. bibliotekų ir pan.). Veiklos ataskaitose minima daugiau įgyvendintų veiklų, nei numatyta veiklos planuose – nė viena biblioteka, kurios veiklos dokumentai buvo analizuoti, veiklos planuose neįvardijo veiklų, skirtų darbuotojų kompetencijų tobulinimui bei projektinės veiklos vykdymui, nors šios veiklos minimos ataskaitose. Tai liudija, kad, viena vertus, neįgaliųjų socialinės įtraukties klausimai integruoti į paslaugų gyventojams prieinamumo

didinimo veiklas, neįsigilinant į šios gyventojų grupės specifiką, kita vertus, nesant teisės aktų, įgaliojančių bibliotekas vykdyti vienas ar kitas priemones, bibliotekos pasinaudoja turimais ištekliais ir pačios inicijuoja nedideles priemones. Paslaugų viešinimo srityje pastebėta priešinga tendencija – šios veiklos planuojamos, tačiau veiklos ataskaitose neminimos. Ši informacija leidžia teigti, jog ŠRB metinėse veiklos ataskaitose aprašytos įgyvendintos su neįgaliųjų įtraukties didinimu siejamos veiklos tik dalinai atsispindi bibliotekų metiniuose veiklos planuose, o tai rodo, kad bibliotekos mažai dėmesio skiria veiklų, susijusių su paslaugomis neįgaliesiems, planavimui. Bibliotekų veiklos dokumentuose (tiek metiniuose veiklos planuose, tiek veiklos ataskaitose) kasmet pateikiama labai panaši arba identiška informacija, pakeičiant tik kai kuriuos aspektus, veiklos ataskaitose nelyginami skirtingų metų duomenys – tai rodo, kad mažai dėmesio skiriama pasiektų rezultatų įvertinimui bei veiklų tobulinimui.

Išvados

Atlikta svarbiausių JT, ES bei nacionalinių teisinių ir strateginių dokumentų analizė parodė, kad bibliotekos yra įpareigosotos prisidėti prie socialinės atskirties mažinimo užtikrinant neįgaliesiems teises turėti prieigą prie informacijos šaltinių, patenkinant jų kultūrinius, mokymosi visą gyvenimą poreikius, sudarant galimybes savirealizacijai ir socializacijai bei skatinant neįgaliųjų įtrauktį į bendruomenę ir visuomenę plačiąja prasme. Šie tikslai reikalauja bibliotekų socialinės įtraukties didinimo tobulinant ir plečiant paslaugų spektrą neįgaliesiems.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad socialinės įtraukties didinimo procesas yra neatsiejamas nuo pokyčių bibliotekų veikloje, todėl neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos kūrimas turi būti valdomas kaip organizacinis pokytis. Šis pokytis yra siejamas su inovacijų diegimu, todėl reikalauja atitinkamo valdymo bei turi apimti esminius pokyčių valdymo etapus – pokyčių poreikio nustatymą, inicijavimą, įgyvendinimą, įtvirtinimą ir pokyčių palaikymą visuose procesuose. Įgyvendinami pokyčiai turi apimti veiklas, atitinkančias esminius neįgaliuosius įtraukiančios bibliotekos elementus – organizacinį valdymą, aplinkos bei paslaugų pritaikymą neįgaliesiems, darbuotojų kompetencijų tobulinimą, bendradarbiavimą su neįgaliųjų organizacijomis bei paslaugų viešinimą.

ŠRB veiklos dokumentų (metinių veiklos planų ir metinių veiklos ataskaitų) analizė leido įvertinti bibliotekų pasirengimą tapti neįgaliuosius įtraukiančiomis organizacijomis bei nustatyti esamą veiklų, susijusių su paslaugomis neįgaliesiems, inicijavimo, įgyvendinimo bei įtvirtinimo situaciją vertinant iš pokyčių valdymo perspektyvos. Vertinant ŠRB neįgaliesiems skirtų veiklų inicijavimo procesą galima teigti, jog bibliotekų siekis tapti neįgaliuosius socialiai įtraukiančiomis organizacijomis konkrečiai neįvardijamas organizacijų vizijose, misijose, kol kas „nematomas“ tarp pagrindinių organizacijos strateginių tikslų. Dauguma bibliotekų skiria per mažai dėmesio neįgaliųjų naudojimosi bibliotekų paslaugomis situacijai ir neįgaliųjų poreikiams įvertinti. Bibliotekų metiniuose veiklos planuose pasigendama išsamesnio su paslaugomis neįgaliesiems susijusių veiklų ir priemonių šioms veikloms įgyvendinti įvardijimo bei veiklos pažangą matuojančių rodiklių numatymo. Vertinant esamą ŠRB socialinę įtrauktį ir veiklų, susijusių su paslau-

gomis neįgaliesiems, įgyvendinimo ir įtvirtinimo procesą, galima teigti, jog informacinių, kultūrinių ir edukacinių paslaugų neįgaliesiems teikimas yra pagrindinės veiklos, vykdomos didžiojoje dalyje bibliotekų, pastebimas bendradarbiavimo ir projektinių veiklų vykdymo intensyvėjimas, tačiau mažai dėmesio skiriama paslaugų viešinimui. Darbuotojų kompetencijų tobulinimas dažniausiai vyksta fragmentiškai, priklausomai nuo kvalifikacijos kėlimui skirtų renginių pasiūlos iš kitų institucijų. Ši analizė parodė, kad ŠRB pokyčiai, susiję su paslaugų neįgaliesiems tobulinimu, siekiant tapti neįgaliosius įtraukiančiomis organizacijomis, yra įgyvendinami fragmentiškai, trūksta nuoseklaus veiklų planavimo, įgyvendinimo bei pasiektų rezultatų stebėjimo, stinga dermės tarp bibliotekų metiniuose veiklos planuose ir veiklos ataskaitose pateikiamos informacijos, šiuose dokumentuose kasmet pateikiama informacija kartojasi, trūksta skirtingų metų duomenų palyginimo.

Siekiant sustiprinti ŠRB vaidmenį socialinės politikos įgyvendinimo srityje, padidinti jų socialinę įtrauktį bei paskatinti neįgaliųjų dalyvavimą bibliotekų veiklose, socialinę ir kultūrinę politiką formuojančioms ir įgyvendinančioms institucijoms (SADM, KM, savivaldybėms) rekomenduojama inicijuoti daugiau sociokultūrinių projektų, kurie atvertų galimybes didesnei bibliotekų ir neįgaliesiems atstovaujančių organizacijų, NVO, bendruomenių sąveikai. Bibliotekų vadovams rekomenduojama skirti daugiau dėmesio neįgaliųjų naudojimosi bibliotekų paslaugomis įvertinimui, jų poreikių tyrimui, veiklų, susijusių su paslaugomis negalią turintiems asmenims, planavimui, konkrečiau įvardijant jas metiniuose veiklos planuose, numatant tam reikalingus materialinius bei žmogiškuosius išteklius. Įgyvendinant veiklas rekomenduojama daugiau dėmesio skirti darbuotojų kompetencijų tobulinimui, informacijos apie paslaugas viešinimui, pagal galimybes išnaudoti projektinės veiklos potencialą. Siekiant užtikrinti įgyvendinamų veiklų efektyvumą, rekomenduojama stebėti ir veiklos ataskaitose fiksuoti visų suplanuotų veiklų, susijusių su paslaugomis neįgaliesiems, rezultatus, o esant poreikiui veiklas koreguoti. Regiono bibliotekų metodiniam centrui rekomenduojama organizuoti daugiau kvalifikacijos tobulinimo renginių, orientuotų į regiono bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimą paslaugų negalią turintiems asmenims srityje, inicijuoti projektinės veiklos iniciatyvas, orientuotas į šią tikslingą grupę.

Literatūra

BALLANTYNE, Helen (2018). An Introduction to Change Management Theory for Veterinary Nurses: part two. *Veterinary Nursing Journal*, vol. 33 (12), p. 332–335. <https://doi.org/10.1080/17415349.2018.1523697>

BARAN, Benjamin E.; FILIPKOWSKI, Jenna N.; STOCKWELL, Rebecca A. (2019). Organizational Change: Perspectives from Human Resource Management. *Journal of Change Management*, vol. 19 (3), p. 201–219. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1502800>

BHATT, Ranna (2017). Theoretical Perspective of Change Management. *International Journal of Research and Commerce Management*, vol. 8 (2), p. 34–37.

BOLD, Oliviana (2011). A Perspective on Organizational Change Issue – Case Study on the Application of Two Change Models. *Review of International Comparative Management*, vol. 12 (5), p. 871–882.

BUTT, *Shafique F.*; NAWAB, *Samina*; ZAHID, *Mohsin* (2018). Organizational Factors and Individual Effectiveness: Moderating Role of Change Management. *Journal of Psychological Research*, vol. 33 (1), p. 75–100.

FATTORE, Giovanni; IACOVONE, Donato; STECCOLINI, Ileana (2018). Managing Successful Change in the Public Sector: a View from the Consultants' World. *Public Management Review*, vol. 20 (4), p. 587–606. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1340504>

FERNANDEZ, Sergio; RAINEY, Hal (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, vol. 66 (2), p. 168–176.

GASKIN, Cadeyrn J. (2015). On the Potential for Psychological Researchers and Psychologists to Promote the Social Inclusion of People with Disability: A Review Cadeyrn. *Australian Psychological Society*, vol. 50 (6), p. 445–454.

GIBSON, Ava (2006). Improving the Quality of Library Services for Students with Disabilities. *School Library Journal*, vol. 45 (7), p. 57–65.

HAYES, John (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave: Macmillan. 548 p. ISBN 1137289023.

YOUNG, David W. (2018). Creating Inclusive Library Environments: A Planning Guide for Serving Patrons with Disabilities. *Technical Services Quarterly*, vol. 35 (1), p. 131–132. <https://doi.org/10.1080/07317131.2017.1385311>

IRWIN, Bill; SILK, Kimberly (2019). Changing Stakeholder Expectations of Library Value. *Public Library Quarterly*, vol. 38 (3), p. 320–330.

JALAGAT, Revenio C. (2015). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research*, vol. 5 (11), p. 1233–1239.

KAEDING, Joanne (2015). *Opening Access to Public Libraries for Children with Special Needs & Their Families*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.education.sa.gov.au/sites/default/files/opening_access_to_public_libraries_for_children_with_special_needs_and_their_families_online.pdf?acsf_files_redirect>.

KAEDING, Joanne; VELASQUEZ, Diane L.; PRICE, Deborah (2017). Public Libraries and Access for Children with Disabilities and Their Families: A Proposed Inclusive Library Model. *Journal of the Australian Library and Information Association*, vol. 66 (2), p. 96–115.

KARDELIS, Kęstutis (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. 488 p. ISBN 978542001771.

KAUNDA, Neli; CHIZWINA, Sabelo (2019). Providing Access to Students with Print Disabilities: The case of the North-West University in South Africa. *Journal of Access Services*, vol. 16 (1), p. 6–20. <https://doi.org/10.1080/15367967.2018.1547641>

KENNETT-HENSEL, Pamela A.; PAYNE, Dinah M. (2018). Guiding Principles for Ethical Change Management. *Journal of Business and Management*, vol. 24 (2), p. 19–45. <http://jbm.nccu.edu.tw/pdf/volume/2402/JBM-2402-02-full.pdf>

KINSELLA, William (2018). Organising Inclusive Schools. *International Journal of Inclusive Education*, p. 1–17. DOI: 10.1080/13603116.2018.1516820

KIURIENĖ, Violeta (2019). *Savivaldybių administracinės priežiūros instituto tobulinimas viešojo valdymo pokyčių kontekste. Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas.

KOLLER, Donna; POUESARD, Le Morgane; RUMMENS, Joanna A. (2018). Defining Social Inclusion for Children with Disabilities: A Critical Literature Review. *Children & Society*, vol. 32, p. 1–13.

KUIPERS, Ben; KICKERT, Walter; TUMMERS, Lars; GRANDIA, Jolien; WAN DER VOET,

Joris (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, vol. 92 (1), p. 1–20.

KULIKAUSKIENĖ, Kristina (2019). Socialiai įtraukios bibliotekos samprata besikeičiančioje visuomenėje. *Socialiniai tyrimai / Social research*, vol. 42 (1), p. 67–78.

LIUKINEVIČIENĖ, Laima (2013). Lyderystė viešajame valdyje. In *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Mokslo studija. Šiauliai: BMK leidykla. 359 p. ISBN 9786098080360.

MARTINKUS, Bronislavas; STOŠKUS, Stasys; BERŽINSKIENĖ, Daiva (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. 135 p. ISBN 9955-501-91-X.

MAY, Gökan; STAHL, Bojan (2017). The Significance of Organizational Change Management for Sustainable Competitiveness in Manufacturing: Exploring the Firm Archetypes. *International Journal of Production Research*, vol. 55, (15), p. 4450–4465. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1261197>.

NICULESCU, Gabriela D.; VOICU, Dorina F. (2018). Management of Change in the Changing School. *Review of International Comparative Management*, vol. 19 (1), p. 88–96.

NOVAK, John; DAY, Annette (2015). The Libraries They Are A-Changin': How Libraries Reorganize. *College & Undergraduate Libraries*, vol. 22 (3–4), p. 358–373. DOI: 10.1080/10691316.2015.1067663

PERRYMAN, Carrol; JENG, Ling Hwey (2019). Changing Models of Library Education to Benefit Rural Communities. *Public Library Quarterly*, vol. 39 (2), p. 102–114.

RACELIS, Aliza (2018). Library Services for the Poor: Theoretical Framework for Library Social Responsibility. *Pedagogical Research*, vol. 3 (2), p. 1–9. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.20897/pr/90831>.

RAIPA, Alvydas (2014). Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis. *Tiltai*, vol. 67 (2), p. 1–18. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v67i2.843>.

SAKALAS, Algimantas; SAVANEVIČIENĖ, Asta; GIRDAUSIENĖ, Lina (2016). *Pokyčių valdymas*. Kaunas: Technologija. 406 p. ISBN 9786090212486

SCHMIDT, Eduard; GROENEVELD, Sandra; VAN DE WALLE, Steven (2017). A Change Management Perspective on Public Sector Cutback Management: Towards a Framework for Analysis. *Public Management Review*, vol. 19 (10), p. 1538–1555. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1296488>.

SHANNON, Elizabeth A. (2017). Beyond Public Sector Reform – The Persistence of Change. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 76 (4), p. 470–479. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12235>

ŠAPARNIENĖ, Diana (2011). *Organizacijų valdymas besikeičiančioje visuomenėje: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 73 p. ISBN 978-609-430-075-2.

TIERNAN, Anne (2015). The Dilemmas of Organisational Capacity. *Policy and Society*, vol. 34 (3–4), p. 209–217. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.004>

VAN DER VOET, Joris; GROENEVELD, Sandra; KUIPERS, Ben (2015). Implementing Change in Public Organizations: The Relationship between Leadership and Affective Commitment to Change in a Public Sector Context. *Public Management Review*. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>

Cituoti dokumentai ir statistinių duomenų šaltiniai

Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams (2016). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. rugsėjo 9 d.]. Prieiga per internetą: <https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Biblioteku%20pletros%20kryptys.pdf>.

Europos Tarybos 2017–2023 m. Strategija dėl negalios (2016). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/europos-tarybos-2017-2023-m-strategija-del-negalios>>.

JT neįgaliųjų teisių konvencija (2006). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.335882>>.

Jungtinių Tautų darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų (2015). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/es-ir-tarptautinis-bendradarbiavimas/darnus-vystymasis/darnus-vystymasis-ir-lietuva/jt-darbotvarke-2030-darnaus-vystymosi-tikslai-ir-kiti-tarptautiniai-susitarimai>>.

Kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“ (2019). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/8e579f21682011e99684a7f33a9827ac?positionInSearchR>>.

Libis statistika. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. rugsėjo 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://statistika.libis.lt:7878/pls/apex/f?p=106>>.

Lietuvos regioninės politikos „Baltoji knyga“ darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030 (2017). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Naujienos/Regionines_politikos_baltoji_knyga_20171215.pdf>.

Lietuvos Respublikos kultūros ministro valdymo sričių 2019–2021 metų strateginis veiklos planas. (2018). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/KM%202019-2021%20SVP.pdf>>.

Lietuvos Respublikos nacionalinė neįgaliųjų socialinės integracijos 2013–2019 metų programa (2012). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.etar.lt/portal/legalAct/207263b01e2c11e586708c6593c243ce>>.

Liono deklaracija dėl teisės į informaciją ir plėtrą (2014). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.lyondeclaration.org/content/pages/lyon-declaration-lt.pdf>>.

LR bibliotekų įstatymas (1995). Suvestinė redakcija nuo 2020-01-01. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.18307/asr>>.

LR Konstitucija (1992). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>>.

LR neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas (1991). Suvestinė redakcija nuo 2019-01-01. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.2319/YOBSErIdJQ>>.

Marakešo sutartis (2013). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2013/LT/1-2013-926-LT-F1-1.Pdf>>.

Negalią turinčių asmenų skaičius Šiaulių ir Telšių regionuose 2014–2017 m. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenys. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. rugpjūčio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/neigaliuju-socialine-integracija/statistika-2>>.

XVII Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa ir jos įgyvendinimo planas (2017). [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.etar.lt/portal/legalAct/2389544007b11e79ba1ee3112ade9bc>>.