

Bibliotekų kaip viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimo organizavimo galimybė viešojo administravimo požiūriu

Jaroslav Dvorak

Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto
Viešojo administravimo ir teisės katedros docentas daktaras
Klaipėda University Faculty of Social Sciences
Public Administration and Law Department, Assoc. Prof., Doctor
Minijos g. 153, Klaipėda
Tel. (8 46) 398 675
El. paštas: jvd@takas.lt

Jurgita Rudžionienė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto lektorė daktarė
Vilnius University Faculty of Communication
Institute of LIS, Lecturer, Doctor
Universiteto g. 3, Vilnius
Tel. (8 5) 2366 109
El. paštas: jurgita.rudzioniene@kf.vu.lt

Straipsnio tikslas – pažvelgti į bibliotekų, kaip viešojo sektoriaus institucijų, veiklos vertinimą viešojo administravimo požiūriu. Keliami sėkmingo bibliotekų veiklos vertinimo užtikrinimo problema. Bibliotekos, patirdamos spaudimą šiuolaikinėje konkurencinėje aplinkoje, privalo įgyvendinti priemones, užtikrinančias kokybišką jų veiklos rezultatą. Straipsnyje analizuojamas bibliotekos veiklos vertinimas kaip svarbi institucijos vadybos dalis viešojo administravimo požiūriu. Pateikiama vertinimo samprata, aptariama viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimo specifika, vertinimo svarba bibliotekų sėkmingai plėtrai ir veiklumui užtikrinti. Išsamiai supažindinama su vertinimo funkcijomis, bibliotekų veiklos vertinimo lygmenimis, atskleidžiamos viešojo administravimo galimybės organizuojant bibliotekų veiklos vertinimą.

Pagrindiniai žodžiai: veiklos vertinimas, viešasis administravimas, biblioteka.

Įvadas

Šiandien tiek gamybinio, tiek viešojo sektoriaus institucijos veikia intensyvios konkurencijos sąlygomis. Konkurencija institucijas verčia ieškoti būdų, kurie padėtų pagrįsti jų egzistavimą, pateisintų sunaudojamus veiklai išteklius, sudomintų, pritrauktų ir išlaikytų kuo daugiau vartotojų.

Viešojo sektoriaus institucijos susiduria su tinkamo dėmesio stoka. Galima teigti, jog bibliotekos, kaip viešojo sektoriaus institucijos, šiuo požiūriu patiria ypač didelį spaudimą. Suprantama, jog konkurencinė aplinka skaudžiausiai veikia tas ūkio sritis, kurių veiklos rezultatas nematerialus, o jo poveikis apčiuopiamas tik po ilgo laiko (Lancaster, 1993; Zeithaml, Bit-

ner, 2003; Brophy, 2006; Poll, Boekhorst, 1996; Poll, Boekhorst, 2007; The value of academic libraries, 2010).

Todėl bibliotekoms yra itin aktualu nuosekliai, sistemingai ir reguliariai analizuoti, vertinti savo veiklą, taip gerinant institucijos valdymą ir kartu siekiant gerinti informacinės veiklos kokybę. Šiuo požiūriu viešoji vadyba yra priemonė, galinti suteikti bibliotekoms taip reikalingo patrauklumo.

Vertinimas yra tarpdisciplininis ir apima visą sektorių spektrą. Įrodymais pagrįstas, profesionalus administravimas ir jo principų laikymasis neabejotinai prisideda prie bibliotekos sėkmingos veiklos. Bibliotekos, kaip socialinės institucijos, vieta ir svarba visuomenėje yra visuotinai žinoma ir pripažįstama. Tai institucijos, nuėjusios ilgą savo raidos kelią nuo rankraštinio dokumento iki šiandienos elektroninius dokumentus kaupiančios, tvarkančios, valdančios ir jų pagrindu informacines paslaugas vartotojui teikiančios institucijos, kuri aprūpina jo profesines kvalifikacijas, sudaro sąlygas savišvietai, laisvalaikiui, o bibliotekos specialistas yra ne vien dokumento ir vartotojo tarpininkas, bet ir informacijos interpretuotojas bei vadybininkas.

Svarbiausias šiuolaikinės visuomenės iššūkis – suvaldyti neįtikėtinais tempais gausėjančius informacijos srautus. Tam tarnauja įvairių sričių specialistų patirtis, ir vienos srities įdirbis neabejotinai būtinas ir svarbus kitos srities sėkmingai plėtrai.

Bibliotekos, kaip viešojo sektoriaus institucijos, patenka į viešojo administravimo sferą. Bibliotekos, kaip kiekviena kita viešojo sektoriaus institucijų grupė, pasižymi ne tik bendromis viešojo sektoriaus institucijoms būdingomis savybėmis, bet ir turi aiškią informacijos paslaugas

teikiančios institucijos specifika. Ši specifika suponuoja ir atitinkamą institucijų valdymą viešojo administravimo požiūriu.

Vertinimo tyrimai Lietuvoje, kaip ir kitose naujosiose ES valstybėse narėse, yra formavimosi stadijos. Šios srities tyrimai pradeda skintis kelią akademinėje bendruomenėje. Analizuojant Lietuvos mokslininkų darbus, galima pažymėti: vyrauja studijos, nagrinėjančios programų ir projektų vertinimą, taip pat vertinimo modelio taikymo nagrinėjamam atvejui tyrimai (Rutkauskienė, 2009) ir kiti darbai, apimantys vertinimo sistemos reikšmingus dalykus (įrodymų panaudojimą, matavimą, stebėseną).

Vertinimas kaip tyrimo objektas yra projektinė struktūra, o tai reiškia, kad tyrimo objektas nuolat keičiasi, atsiranda nauji elementai. Akivaizdu, kad procesai vyksta, nes straipsnyje konstatuojama ir plėtojamas bibliotekų vertinimo gebėjimų ir galimybių, validacijos ir institucionalizacijos pliuralizmas. Straipsnyje siekiama pažvelgti į bibliotekų, kaip viešojo sektoriaus institucijų, veiklos vertinimą viešojo administravimo požiūriu, sprendžiant sėkmingo bibliotekų veiklos vertinimo užtikrinimo problemą. Straipsnyje nesiekama diferencijuoti bibliotekų nei pagal jų tipus, nei pagal žinybinę priklausomybę ar pan. Siekiama išsiaiškinti, kaip vertinant bibliotekų veiklą sėkmingai panaudoti viešojo administravimo galimybės.

Viešojo paslaugų sektoriaus institucijų veiklos vertinimo specifika

Didėjant paslaugų sektoriui ekonomikoje, atsirado poreikis valdyti ir vertinti ne tik pramoninės gamybos, bet ir paslaugų procesus siekiant didinti produktyvumą, – teigiama monografijoje „Paslaugų verslas

integruotoje rinkoje: permainos ir tendencijos“ (2010, p. 91). Produktyvumo rodiklis atskleidžia, koks rezultatų kiekis gautas sunaudojus tam tikrą išteklių vienetą. Suprantama, jog kuo mažiau išteklių vienetų yra sunaudojama gauti tam tikram rezultatų kiekiui, kitaip tariant, kuo didesnis rezultatas gaunamas nedidinant išteklių, tuo produktyviau dirba institucija. Todėl svarbu į biblioteką žvelgti pirmiausia kaip į paslaugas teikiančią instituciją (tiksliau – informacijos paslaugas) ir aptarti, kas gi būdinga paslaugas teikiančiai institucijai.

Daugelyje ekonomiškai išsivysčiusių valstybių paslaugų teikimas jau seniai tapo svarbia ekonominės veiklos rūšimi. Didžiausiose ir stipriose valstybėse paslaugų sektoriuje dirba netgi daugiau žmonių negu visuose kituose ekonominiuose sektoriuose. Paslaugų sektoriaus įmonėse sukuriama didžioji dalis bendrojo vidaus produkto. Prognozuojama, kad ir toliau kai kuriose pasaulio valstybėse darbo vietų daugės vien tik dėl paslaugų plėtojimo (Walle, Ruis, 2003; Lee, 2005; Kotler ir kt., 2003).

Proveržis vertinant paslaugų statusą ir poreikį visuomenėje bei siekiant paslaugų sferos plėtros Lietuvos ekonomikoje jau irgi įvyko (Pranulis ir kt., 2000). Viešojo sektoriaus įstaigai šiandien nebepakanka reikalauti laikytis požiūrio į ją, kaip į savaime svarbią ir gerai dirbančią instituciją, privalomai išlaikomą iš valstybės ir savivaldybių biudžeto. Ji veikia konkurencinėje aplinkoje, kuri, intensyviai plečiantis gaminių ir paslaugų įvairovei ir kiekiui, neaplenkia ir viešojo sektoriaus. Konkurencija gamybiniame sektoriuje niekam nekelia abejonių ir vis dar dažnai laikoma tik gamybinio sektoriaus požymiu. Ir gamybinės, ir negamybinės organizacijos

esmė nesiskiria – kiekviena siekia sukurti produktą ar paslaugą ir pateikti vartotojui. Tačiau skiriasi to produkto ar paslaugos savybės. Žmogaus prigimtis leidžia lengviau suvokti, priimti ir įvertinti apčiuopiamą produktą, kuris turi fizinę formą. Palyginus paslaugą su bet kuriuo gamybinio sektoriaus įmonės „gaminiu“ – baldu, avalyne, maisto produktu ir pan., nesunkiai pastebima, kad vienos yra lengvai apčiuopiamos, o kitos – sunkiau, tuo labiau yra sunkiau įvertinamos. Būtent šios savybės dažniausiai ir būdingos negamybinio sektoriaus veiklos rezultatui. Todėl negamybinių organizacijų veiklos rinkodara yra labai svarbi tiek pačioms organizacijoms, tiek ypač jų veiklos rezultato vartotojams.

Kaip teigia N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005), padidėjęs dėmesys paslaugų sferai paskatino ekonomistus tiksliau apibrėžti paslaugų sferos ribas, patikslinti šakas, įeinančias į šią sferą. Tai rodo, jog paslaugų sektoriaus samprata aktuali. Autorės pristato ir plačiai išsirutuliojusią diskusiją dėl paslaugų sferos, kuriai būdinga:

- išryškėjęs skirtingas valstybių požiūris į veiklas, turinčias ir paslaugoms, ir pramoninei gamybai būdingų bruožų;
- nykstančios ribos tarp ūkio sektorių didėjant darbo pasidalijimui ir tuo pat metu stiprėjant kooperacijos poreikiui;
- informacijos paslaugų klasifikavimas;
- bandymas skaičiuoti ir identifikuoti trečiąjį sektorių, pagrindu laikant veiklos neapčiuopiamumo kriterijų;
- šešėlinė paslaugų veikla, neturinti juridinio statuso ir neatsispindinti statistikoje, trukdo tiksliai įvertinti paslaugų sektorių.

Kol kas sunku pateikti vienintelį paslaugos apibrėžimą, nes daugumai veiklos

rūšių, pripažįstamų paslaugomis, būdingos savybės, įvardijamos ne viename apibrėžime. Tačiau galima išskirti keletą paslaugų savybių, kurios minimos daugelyje apibrėžimų. Žinomi pasaulio ir Lietuvos specialistai P. Kotleris (2003), V. Pranulis (2000), L. Bagdonienė., R. Hopenienė (2004), N. Langvinienė, B. Vengrienė (2005) išskiria ir apibūdina šias paslaugoms dažniausiai būdingas savybes:

- neapčiuopiamumas (nematerialumas),
- nekaupiamumas,
- neatskiriamumas (paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė arba vienalaikiškumas),
- heterogeniškumas (nevienalytiškumas),
- vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese,
- nuosavybiškumo nekeičiamumas.

Žinoti bibliotekoms paslaugų savybes yra svarbu, nes jos lemia bibliotekos valdymo ir viešojo administravimo pobūdį. Tas pat pasakytina ir apie bibliotekos veiklos vertinimą, nes būtent šių bibliotekos informacijos paslaugų savybių sukelti sunkumai ir trukdo sėkmingai kurti ir įgyvendinti veiklos vertinimo kultūrą.

Vertinimo sampratos apibūdinimas

Vertinimas žmonėms turi skirtingą reikšmę ir gali būti naudojamas nevienodiems tikslams. Akivaizdu, kad vertinimas pasižymi didele įvairove, skirtingomis paradigmomis ir vertinimo suvokimais (Dahler-Larsen, 2006). Galbūt tai lemia, jog vis dar egzistuoja painiava dėl vertinimo sampratos, nes tai labai dinamiškas ir kompleksinis fenomenas.

Anglosaksų tradicijoje vertinimas apibūdinamas dviem žodžiais: *evaluation* ir *assessment*. Žodis *evaluation* vartojamas vertinimui, kontrolei ir politinių reformų

bei socialinių sistemų reguliavimams apibūdinti. Šiuo atveju dėmesys sutelktas į vertinamo objekto stiprybių ir silpnųjų apibūdinimą. Tačiau pirminis termino *assessment* apibūdinimas jungia švietimo ir mokymo pastangų vertinimo ir tikrinimo tipus. Vertinimas gali reikšti dėmesio telkimą į procesą, vertinimo metu gauti rezultatai yra diagnostinio pobūdžio, parodantys, ką reikia tobulinti. Dar abstraktesnis šis terminas tampa apibūdinant vertinimą kaip kuriamąją jėgą visuomenei suvokti. Šiuolaikiniame kontekste aiškios ribos tarp abiejų terminų nėra, jie vartojami vertinimo veiklai apibūdinti, nors žodis *assessment* dažniau pasitelkiamas kalbant tik apie vieną iš keturių vertinimo lygmenų – poveikio vertinimą (angl. *impact assessment*).

P. Dahler-Larsenas (2007) išskyrė kečius bendras dimensijas, kuriomis pasižymi daugelis šiame darbe nagrinėjamų vertinimo apibrėžimų (1 lentelė): (1) vertinimo apibrėžimais akcentuojama žinių dimensija, vertinimai turi būti atliekami sistemingai; (2) vertingumo dimensija, t. y. vertinimo procese nustatoma vertinamojo objekto vertė ir nuopelnai; (3) panaudojimo dimensija – atliekant vertinimus tikimasi, kad ateityje jie bus panaudoti priimant sprendimus; (4) *evaluandas* – apibūdinamas vertinimo objektas.

Viena trivialiausių vertinimo definicijų teigia: „vertinimas – tai sistemingas tam tikro objekto vertingumo ir nuopelnų įvertinimas. Vertinimas yra sistemingas informacijos įgijimas ir įvertinimas, pateikiantis naudingą grįžtamąjį ryšį apie tam tikrą objektą“ (Trochim, 2006). Iš pateikto apibrėžimo matyti, jog vertinimo samprata yra susipynusi su tam tikro objekto vertingumo ir nuopelnų įvertinimu. Rengiantis pateikti informaciją, reikia sistemingai ją

1 lentelė. Vertinimo apibrėžimų dimensijos

I	Žinių dimensija (daugelyje apibrėžimų pažymima, kad vertinimas yra sistemingas)	Panaudojimo dimensija (tikimasi, kad turės svarbos ateityje praktinėms situacijoms spręsti)
II	Vertingumo dimensija (vertės ir nuopelnų įvertinimas)	Evaluandas (išeiga, pasekmės, administravimas)

Šaltinis: sudaryta autorių

rinkti ir analizuoti, o tam būtina vertinimo sistema. Per kelerius metus parengiant tik kelias vertinimo ataskaitas, galima teigti, kad vertinimo veiklos sistemingumas yra menkas (Leeuw, Furubo, 2008). Sistemingumas apima kasmetinių vertinimo planų parengimą, finansavimo vertinimams skyrimą, vertinimo rezultatų pristatymą, specifinių publikacijų išleidimą, ryšius su žiniasklaida ir profesinės visuomenės egzistavimą. Vertinamojo objekto *pažanga* suvokiama kaip atitiktis vertinimo standartams, specifikacijoms, kitaip sakant, siekiama nustatyti tai, ką vertinimo objektas atlieka gerai ir ką turėjo atlikti, kokie nenumatyti poveikiai ir pan.

Kitame vertinimo apibrėžime teigiama, jog „vertinimas – tai sistemingas arba kruopštus nuopelnų, kainos ir administravimo vertingumo, išėigos ir vyriausybės intervencijų pasekmių įvertinimas, kuris, kaip tikimasi, turės svarbos ateityje praktinėms situacijoms spręsti“ (Vedung, 2007, p. 3). Plėtojant išdėstyta mintį matyti, kad vertinant viešąją politiką būtina nustatyti vyriausybės, viešųjų paslaugų intervencijų pasekmes, kartu norima pabrėžti ir vertinimo, kaip administracinio sprendimo pamato, svarbą, nes tikėtina, kad vertinimo rezultatai bus panaudoti ateityje.

Nagrinėjant šį apibrėžimą, svarbu skirti pasekmių ir išėigos sąvokas. Paprastai išėiga reiškia, kiek pinigų buvo išleista vienam politikos arba programos tikslinės

grupės nariui siekiant numatytų pasekmių arba poveikio. Vertinant pasekmės poveikį, siekiama išsiaiškinti visuomenėje įvykusius teigiamus arba neigiamus pokyčius, kuriems turėjo įtakos vyriausybės intervencijos. Remiantis pateiktu apibrėžimu galima teigti: vertinimai ne visada panaudojami. Tačiau neabejotinai vertinimai rengiami turint tokį ketinimą. Kadangi skirtingi vertintojai dirba skirtingiems užsakovams, tikimasi ir vertinimą panaudoti skirtingai. Dažnai tai gali būti užsakovų pamėgtas vertinimo tipas.

Kai kuriuose šaltiniuose (Rossi, Freeman, 1993; Stufflebeam, 2001) vertinimo apibrėžimai jungia idėją apie vertinimą kaip tyrimo metodą ir kaip savarankišką mokslinę discipliną. Kartu išlaikoma mintis, kad vertinimai turi būti skirti ir padėti tam tikrai auditorijai, „vertinimas – tai tyrinėjimas, parengtas ir vykdomas, kad padėtų tam tikrai auditorijai įvertinti objekto nuopelnus ir vertę“ (Stufflebeam, 2001). L. Stufflebeamas (2001) neatsako, kas yra ta tikslinė auditorija, kuriai būtinas vertinimo tyrinėjimas. Tad galima teigti, kad tai politikai, programos vadybininkai ir tikslinės grupės, kurių fizinės ar ekonominės sąlygos, žinios, vertybės, interesai arba elgesys turi pakeisti programą.

Kitame apibrėžime sukonkretinta, kad taikomos socialinio tyrimo procedūros, kurios iš esmės apima visus programos ciklo etapus. Todėl „vertinimo tyrimas – tai

sistemiškas socialinio tyrimo procedūrų taikymas, vertinant socialinių intervencijų programų konceptualizaciją, planą, įgyvendinimą ir panaudojimą“ (Rossi, Freeman, 1993). Vertinimas – politikos analizės fazė, kuri pirmiausia nukreipta į tyrimą. Paprastai vertinimas siekia pateikti atsakymus į priežastinius klausimus, kurie dažniausiai būna susiję su poveikiu (koks programos A efektas B pasekmėms gauti arba tikslo A objektui B) ir efektyvumu (išlaidomis / nauda). Svarbu pridurti, kad tokie tyrimai vyksta politinėje-administracinėje, o ne akademinėje aplinkoje. Tiesa, šis apibrėžimas yra ribotas, nes šiuolaikinis vertinimas yra tarpdisciplininis ir remiasi ne tik socialinio tyrimo procedūromis, bet ir gamtos bei technologinių mokslų tyrimo priegomis.

Anot T. Widmerio (2010), „vertinimas yra apibūdinamas kaip tyrinėjimu besiremianti (angl. *research based*) paslauga, pateikianti sistemišką ir skaidrų objekto įvertinimą“. Taigi terminas *paslauga* atspindi faktą, kad vertinimai nukreipti į klientą (vyriausybę, suinteresuotuosius) ir atliekami dėl viešosios naudos, kitaip tariant, tai paslaugos, kurių vartojimas suteikia kolektyvinę naudą. Vertinimo paslaugos turinį sudaro įrodymai dėl programų efektų / poveikio visuomenei ir rekomendacijos, kurie padeda priimti labiau pagrįstus sprendimus dėl politikų, programų ir projektų. Vis dėlto čia reikėtų pridurti, jog vertinimo paslaugų teikimas gali turėti įtakos politinei aplinkai, suteikti ir pranašumų, ir trūkumų. Žinoma, kalbama ne apie faktą, kad tokia paslauga teikiama. Tiksliau būtų pasakyti, kad vertinimo paslauga gali turėti ne vien išeią, bet ir specifinį efektą, arba poveikį, aplinkai. Todėl teigtina, kad vertinimo paslaugos teikimo

išeią ir rezultatą (poveikį / efektą) sieja specifinis ryšys.

Nepriklausomai nuo kitų veiksnių vertinimo, paslaugos teikimo objektyvumui, patikimui ir validumui įvertinti naudojamas metavertinimas, kuriuo galima nustatyti tokios paslaugos teikimo efektyvumą ir rezultatyvumą. Iš tikrųjų geri vertinimai turi kuo objektyviau atsakyti į klausimus. Kitas svarbus apibrėžime pateiktas aspektas – nuoroda į skaidrumą. Šiuo atveju svarbu pažymėti, kad vertinimo paslauga gali teikti vidiniai ir išoriniai vertintojai. Vidinis vertinimas tapatinamas su šališku vertinimu, nes vertintojai priklauso organizacijai, kurioje dirba. Regis, T. Widmeris (2010) siūlo labiau pasikliauti išoriniais vertintojais, kurie gali užtikrinti skaidrų objekto vertinimą.

Šiame tyrime *vertinimą apibūdiname kaip tarpdisciplininį, konceptualų bibliotekos veiklos įvertinimą, vadovaujantis iš anksto apibrėžtais išoriniais ir vidiniais pagrįstais kriterijais ir numatytų funkcinių vertinimo rezultatų panaudojimu.*

Vertė ir bibliotekos vertinimas

Vertė apibūdinama įvairiais aspektais. Tai ir naudojimas, ir investicijų grąža, pagaminta produkcija, poveikis ir pan. (Zeit-haml, Bitner, 2003; The value of academic libraries, 2010). Skiriamas vidinis ir išorinis vertės požiūriai. Vienas populiariausių vertės apibūdinimų yra naudojimas, ypač efektyvumo požiūriu. Daugelis bibliotekų, rengdamos veiklos statistiką, *vertę ir naudingumą* traktuoja vienodai. Šitai paaiškinama tuo, kad, pavyzdžiui, kuo didesnė leidinių išduotis bibliotekoje, kuo didesnis bibliotekos fondas, tuo geresnė biblioteka. Be jokių abejonių, tokia statistika yra naudinga ir būtina bibliotekos paslaugas

teikiantiesiems ar jos išteklių vadybininkams, tačiau menkai įtikinama sprendimus institucijoje priimantiesiems ir kitoms suinteresuotoms grupėms ir pagaliau visai menkai reikšminga, jei nesiejama, negretinama su kitais rodikliais, pavyzdžiui, su institucijos, kuriai priklauso biblioteka, veiklos rezultatais (akademinių, mokyklų ir kt. bibliotekų atveju) (Bawden, Robinson, 2012; The value of academic libraries, 2010, p. 20; Berryman, 2005).

Nekvestionuojama ir bibliotekų socialinė vertė, juk tai įkūnyta ir pačiame bibliotekos apibrėžime – biblioteka pirmiausia apibūdinama kaip socialinės komunikacijos institucija (Aiškinamasis žodynas, 2008; Knygotyra, 1997). Ši vertė nuolat nepertraukiamai kuriama siekiant kuo geriau atlikti bibliotekai priskiriamas funkcijas vykdant įvairias bibliotekos veiklas. Tad akivaizdu, kad veiklos vertę galima nustatyti tik ją vertinant.

Kalbant apie bibliotekos vertinimą, vartojamas terminas *matavimas* ir neretai kaip termino *vertinimas* sinonimas. Tačiau tai skirtingos sąvokos, kai *matavimas* reiškia kiekybinį bibliotekos aspektą, o vertinimas dažniausiai siejamas su kokybine bibliotekos veiklos išraiška. Kita vertus, terminai *rezultatas*, *poveikis*, *išveiga* ir pan. irgi patiria tam tikrų vartojimo problemų, kai bibliotekos veiklos rezultatas yra sutapatinamas su bibliotekos veiklos poveikiu (Lancaster, 1993; Markless, Streatfield, 2008; Poll, Boekhorst, 2007; Rudžionienė, 2012).

Vertinimas bibliotekų kontekste plačiau ja prasme gali būti suvokiamas dvejopai: profesionaliąja ir bendrąja prasme. Bendrąja prasme vertinimą mano suvokiantis ir gebantis įvertinti bibliotekos veiklą, jos teikiamas informacines paslaugas kiekvie-

nas visuomenės narys, kiekvienas bibliotekos vartotojas ar kitos suinteresuotosios grupės (finansuotojas, politikas ir t. t.) narys. Vertinimas turi būti organizuojamas ir atliekamas taip, kad tai taptų neatskiriami institucijos valdymo dalimi. Bibliotekos veiklos vertinimo bandymų pasaulyje atlikta ir atliekama daug. Tačiau daugumai būdinga tai, kad nemažai jų vis dėlto yra fragmentiški, t. y. neturi tęstinumo. Šitai lemia tokios priežastys:

- nepakankamai suvokiama vertinimo svarba bibliotekos valdymui;
- nėra galimybės sutelkti reikiamos kvalifikacijos specialistus vertinimui atlikti;
- trūksta finansinių išteklių;
- menkas pasirengimas viešojo administravimo srityje.

Profesionalusis bibliotekos veiklos vertinimas yra kur kas sudėtingesnis. Tam reikia sukurti nuoseklią sistemingą institucinę veiklos vertinimo sistemą, kuri būtų pagrįsta tam tikra logika, leidžiančia sudaryti deramo institucijos valdymo sąlygas. F. Huysmansas (2012) teigia, kad tik atitinkamais sprendimais, grindžiamais veiklos vertinimo rezultatais, kuriama politika, kurios intensyvią plėtrą veikia nuolatiniai biudžeto karpymai, skatina demonstruoti bibliotekų indėlį kuriant visuomenės gerovę. Jo nuomone, svarbu nustatyti veiklos rezultatus ir išveigą, t. y. tai, kas sudaro veiklos vertinimo pagrindinį turinį, ir siekti tai įgyvendinti.

Funkcinė vertinimo įvairovė

Anot O. K. Vestmano ir R. E. Connerio (2006), vertinimui atiteko daug skirtingų funkcijų. Tai parodo vertintojų siekį ir gebėjimus spręsti viešojo valdymo problemas, susijusias su išteklių planavimu ir atskaitomybės užtikrinimu. Tačiau kartu

matyti, kad modernėjant visuomenei evoliucionuoja ir vertinimas, todėl atsiranda funkcijų, kuriomis remiantis siekiama kurti naujas žinias, mokytis iš patirties ir stiprinti piliečių pasitikėjimą politika ir administravimu. Pritardamas jiems A. Hanbergeris (2006) argumentuoja: „vertinimo funkcija – užtikrinti turinčių galią, galiojančių programų, politikų, taikomo demokratijos modelio legitimaciją arba delegitimaciją, padidinti viešosios politikos ir demokratinio valdymo efektyvumą ir racionalumą.“

Vertinimo funkcijos skirstomos į tradicines ir naujoviškas, tikrąsias ir netikrąsias. Tradicinės apima vertinimo panaudojimą kaip įrankį atskaitomybei ir kontrolei užtikrinti, taip pat kaip galimybę piliečiams gauti informacijos ir žinių (Alkin, Christie, 2004). Naujoviška funkcija – suinteresuotų šalių vertinimą panaudoti stebėjimui ir įtakai. Paprastai nėra griežto skirstymo į vertinimo funkcijas ar tikslus. E. Chelims-ky (1997) vardija šiuos vertinimo tikslus: vertinimas dėl atskaitingumo (matuojami rezultatai arba efektyvumas); vertinimas dėl tobulinimo (pateikus vertinimus sustiprėja institucijos); vertinimas dėl žinių (geriau suprantama tam tikra specifinė sritis arba politika). Kitų autorių (Henry, 2000; Guddy, Morand, 2001; Stern, 2004; Ferry, Olejniczak, 2008) tvirtinimu, vertinimas padeda priimti sprendimus (pasirinkti politiką, veiklos kursą, apibrėžti viešąsias gėrybes), tobulinti ir gerinti socialinius veiksmus, tobulina partnerystę ir pažinimą ar vertinimą, kurio tikslas – mokymasis. A. Hanbergeris (2011) įvardijo šešias tikrąsias vertinimo funkcijas: politikos ir programų tobulinimas; vidinė atskaitomybė; legitimacija; organizacinis mokymasis; išorinė ir demokratinė atskaitomybė; simbolinės / ritualinės funkcijos. Jei šios funk-

cijos yra tikrosios vertinimo funkcijos, tai galima suprasti, kad visos kitos yra netikros. Tačiau visi vertinimo funkcijos skirstymai turi vieną tikslą – parodyti vertinimo informacijos panaudojimo galimybes. Jei vertindami remsimės tik A. Hanbergerio (2011) klasifikacija, tai vertinimo panaudojimo galimybės bus reikšmingai apribotos.

Šiuo tyrimu ieškoma darnios bibliotekų veiklos vertinimo funkcijų įvairovės. Literatūros analizė leido išskirti tokias funkcijas, kurios nagrinėjamos šiame straipsnyje plačiau:

- bibliotekos strateginio planavimo tobulinimas;
- atskaitomybė už finansinių išteklių naudojimą;
- žinių kūrimas;
- rinkodara;
- vietos bendruomenės stiprinimas;
- organizacinis mokymas.

Nagrinėjant vertinimo funkcijas, buvo išskirti penki kriterijai: (1) tikslo kriterijus – dėl kokių tikslų bibliotekų vadovai, administratoriai, steigėjai, suinteresuotosios grupės naudoja skirtingas vertinimo funkcijas; (2) vertinimo tipo kriterijus – nustatyti naudojami vertinimo tipai (pvz., išankstinis, galutinis) siekiant įgyvendinti numatytą vertinimo funkciją; (3) instrumentarijus – apibūdinami metodai ir instrumentai, kuriais normatyviškai užtikrinamos analizuojamos funkcijos; (4) vertintojo vaidmens kriterijus – vertintojo vaidmens pasikeitimai įgyvendinant vertinimo funkcijas; (5) suinteresuotosios šalys įtraukiamos į vertinimą siekiant numatytų funkcijų.

Strateginio planavimo tobulinimas. Bibliotekos kaip ir viešojo sektoriaus organizacijos, pradėjo naudoti vadybos instrumentarijų savo veikloje. Akivaizdu, jog

2 lentelė. *Vertinimo funkcijos*

<i>Funkcijos Kriterijai</i>	<i>Planavimo tobulinimas</i>	<i>Atskaitomybė</i>	<i>Žinių kūrimas</i>	<i>Rinkodara</i>	<i>Bendruomenės stiprinimas</i>	<i>Mokymasis</i>
Vertinimo tikslas	Ieško problemų sprendimų situacijose, kuriomis egzistuoja konfliktų galimybės	Kontrolė, neatitikimų nustatymas, pateisinimas, stimulus imtis pokyčių	Sistemiškas žinių kūrimas	Savireklama	Įtraukti suinteresuotas šalis į sprendimų priėmimą, stiprinti pasitikėjimą	Inovacijos, mokymasis, grįžtamasis ryšys
Vertinimo tipas	Išankstinis vertinimas, dalyvaujiamieji metodai, galutinis vertinimas	Galutinis vertinimas, veiklos ir poveikio vertinimas	Išankstinis vertinimas, tarpinis ir galutinis vertinimai	Galutinis vertinimas, dalyvaujiamieji metodai	Dalyvaujiamieji metodai, išankstinis vertinimas	Išankstinis vertinimas, tarpinis ir galutinis vertinimai
Instrumentas	SSGG analizė, PEST analizė, poreikių vertinimas	Veiklos ir finansinis auditas, stebėseną, inspektavimas	Visi išvardyti kitose funkcijose	Apklausa, reklamos kampanija, konferencijos	Kodalydavimas, įtraukimas, įgalinimas, bendradarbiavimas, dalyvavimas, fokusuotos grupės	Paskaitos, interviu, konferencijos, leidinių išleidimas, geriausios praktikos sklaidimas
Vertintojo vaidmuo	Neutralus moderatorius	Ekspertas	Mokslininkas	Patarėjas	Patarėjas, interesų atstovas	Lektorius, patarėjas
Suinteresuotosios grupės	Bibliotekos vadovai, personalas, donoriai, organizacijos partneriai, bibliotekos steigėjai	Bibliotekos steigėjai ir donoriai, paramos teikėjai	Bibliotekos vadovai, steigėjai, mokslininkai, tyrėjai, bibliotekos personalas	Esami ir būsimi bibliotekos lankytojai	Vietos bendruomenė	Bibliotekos vadovai, personalas, lankytojai

Šaltinis: Sudaryta autorių

bibliotekos vadovams, dalininkams rūpi, kaip finansiniai ir žmogiškieji išteklių pasiskirstomi siekiant įgyvendinti konkuruojančius organizacinius tikslus. Vertintojai turi atsakyti į klausimus: kaip geriausiai panaudoti finansinius išteklius ir kokios išteklių naudojimo alternatyvos suteiks bibliotekų skaitytojams daugiau naudos? Išankstinio vertinimo metu gauta informa-

cija panaudojama strateginiam planavimui tobulinti. Vertintojai įvertina alternatyvas, numato socialinę ir ekonominę naudą ir palygina ją su išlaidomis. Planavimo funkcijai įgyvendinti bibliotekos strateginiuose dokumentuose nurodomi veiklos indikatoriai ir organizaciniai tikslai norint parodyti, kokios veiklos tikimasi, kokio tikslo siekiant atliekami veiksmai ir kokia

bus jų kaina (Dvorak, Kaselis, 2011). Atliekant vertinimą, taikomos SSGG, PEST analizės, poreikių vertinimas. Tobulinant strateginį planavimą, vertintojas užima neutralaus moderatoriaus vaidmenį, kad bibliotekos vadovai, darbuotojai, steigėjai ir kt. suinteresuotosios šalys kūrybiškai prisidėtų prie šios užduoties įgyvendinimo.

Atskaitomybė už finansinių išteklių naudojimą. Neefektyvus ir netinkamas finansinių išteklių naudojimas išlieka pagrindine vertinimo instrumento taikymo priežastimi. Vertintojai renka informaciją, kuri gali paveikti būsimą bibliotekos finansavimą arba veiklos nutraukimą. Vertintojams nėra suteikti įgaliojimai taikyti sankcijas. Jie vykdo bibliotekos veiklos kontrolę, nustato neatitikimus, prieštaravimus, motyvuoja personalą imtis pokyčių nekonfliktuojant su bibliotekos vadovais (Perrin, 2007). Atliekant į atskaitomybę orientuotą vertinimą, taikomi finansinis ir veiklos auditas, poveikio vertinimas. Vertintojas yra ekspertas, kuris vertina lėšų panaudojimo tikslingumą ir teisėtumą. Tokio vertinimo suinteresuotosios šalys yra bibliotekos steigėjai, donorai, paramos teikėjai, nes jiems svarbu žinoti, ar skirti asignavimai, suteikta parama panaudoti numatytiems tikslams.

Žinių kūrimas. Vertinimo metu sukurtos žinios gali sumažinti bibliotekos vadovų, dalininkų netikrumą ir daugiaprasmiškumą dėl priimamo sprendimo. Vertinimas padeda išsiaiškinti, kodėl buvo gauti tokie rezultatai. Kitaip sakant, bibliotekos vadovui, dalininkams gali padėti rasti objektyvius atsakymus, kokios priemonės veiksmingos, kokios – ne. Tikėtina, jog sukūrus žinių masyvą netikrumas dėl priimamo sprendimo sumažės, o daugiaprasmiškumo negalima sumažinti tiesiog surinkus

informaciją, nes jis savaime yra galvojimo apie tas pačias aplinkybes arba fenomeną daugelio būdų išraiška (Radin, 2000). Todėl vertinimas suvokiamas kaip bibliotekos esamų veiklos pasekmių ir rezultatų aiškinimasis. Šios funkcijos universalumas sudaro galimybes ją panaudoti visų tipų vertinimui ir taikyti visoms kitoms funkcijoms naudojama instrumentariją. Vertintojui atitenka mokslininko vaidmuo.

Rinkodara. Bibliotekoms būtina naudoti pateiktus vertinimo rezultatus ir rekomendacijas rinkodaroje. Šiame straipsnyje kalbama ir apie lankytojų dalyvavimą bibliotekos paslaugų teikime, tačiau dalyvaujamojo vertinimo postulatai yra už platesnį vertinamo objekto suinteresuotųjų grupių įtraukimą į vertinimo procesą. Bibliotekos lankytojų įtraukimas į vertinimą gali suteikti jiems savininkiškumo ir atsakomybės jausmą dėl bibliotekos vidaus veiklos kasdienybės; norą sužinoti daugiau apie bibliotekos paslaugų teikimo procesą. Vertinimo rezultatai padės esamiems ir būsimiems bibliotekos lankytojams rinktis, jie įvertins, kad į jų nuomonę atsižvelgiama ir jų pastangos įgyvendinamos bibliotekos veikloje. Viena vertus, vertintojai atlikdami vertinimus gali rengti apklausas; kita vertus, bibliotekos vadovai gali organizuoti konferencijas, kurių metu esami ir būsimi lankytojai sužinos apie bibliotekos veiklos pasiekimus. Vertintojo vaidmuo yra patariamasis.

Vietos bendruomenės stiprinimas. Vertintojai gali būti vienintelė galimybė įvairioms vartotojų grupėms – studentams, kaliniams, labdaros gavėjams, neįgaliesiems – paveikti viešosios organizacijos veiklą. Šios suinteresuotosios grupės dažnai neįtraukiamos į sprendimų priėmimo procesą. Todėl būtent vertintojas ir gali

atstovauti viešajam interesui prieš galią turinčius interesus. Vertinamos organizacijos vadovai turi suvokti, kad vertinimo tikslas – įvertinti veiklą, o ne žmones. Vertinimas kaip tik suteikia suinteresuotosioms šalims balsą tobulinant bibliotekos veiklą. Vertinamieji daug labiau linkę bendradarbiauti žinodami, jog mainais už dalyvavimą gaus, pavyzdžiui, naudingą grįžtamąjį ryšį ir informaciją (Geva-May, Thorngate, 2003). Vertinimui naudojami dalyvaujantieji metodai, bibliotekos suinteresuotosios šalys kodalyvauja vertinime, bendradarbiauja rengiant vertinimo ataskaitą. Vertintojas yra patarėjas ir interesų atstovas.

Organizacinis mokymas. Ignoruodamos vertinimo rezultatus bibliotekos neturės motyvų mokytis iš vertinimo metu gautų duomenų. Turi būti sukurta bendra bibliotekų veiklos kokybės duomenų bazė, kuri sudarytų prielaidas bibliotekų personalui mokytis vieniems iš kitų ir pagerintų suinteresuotųjų bendradarbiavimą. Sudarant tokią duomenų bazę svarbu atsižvelgti į šiuos svarbius klausimus: kokie ir kieno vertinimo kriterijai bus taikomi? kokie duomenys bus naudojami? ką vertinimas apima ir kas nebuvo nagrinėjama? E. Chelimsky (1997) argumentuoja: tam tikrais atvejais vertinimas gali taikyti gynimo technikas rekomendacijoms pristatyti. Vertinimas gali tapti pavojingas ir neatsakingas bei prarasti patikimumą, be to, gali trūkti tinkamų duomenų. Bibliotekos, gavusios netikėtą vertinimą, gali nesuprasti, ką tai reiškia. Tiesą sakant, iš vertinimų daugiausia tikimasi teigiamų išvadų ir pamirštama, kad vertinimų tikslas – padėti nustatyti, ką reikia tobulinti arba kodėl nukryptama nuo planuoto rezultato. Taikomi visų tipų vertinimai, kurių metu vertintojai tampa lektorais ir patarėjais; rengiamos paskaitos, konferencijos ir

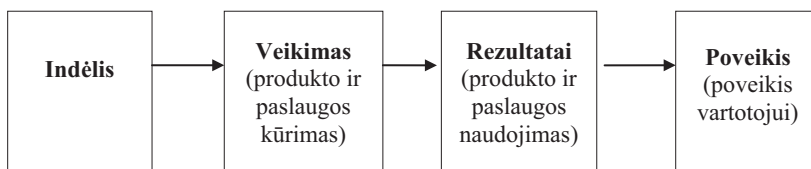
interviu; išleidžiama leidinių apie vertinimo rekomendacijų panaudojimą priimant sprendimus ir pan.

Veiklos vertinimas – bibliotekos viešojo administravimo instrumentas

Viena svarbių bibliotekos sėkmingos vadybos sąlygų – tinkamai suvokiamas ir organizuojamas veiklos vertinimas. Bibliotekos veikla suprantama kaip sudėtinga ir įvairialypė visuma. P. Brophy teigia, jog svarbiausios efektyvios veiklos taisyklės yra dvi: neįmanoma valdyti to, kas nėra vertinama, ir valdymui paklūsta tik tai, kas įvertinta (Brophy, 2006). Veiklos vertinimas ir matavimas neatsiejami nuo sėkmingos institucijos vadybos (Lancaster, 1993; Poll, Boekhorst, 1996, 2007; Rudžionienė, 2012). Neturėdama informacijos apie tai, kokių rezultatų yra pasiekusi, biblioteka negali judėti į priekį ir gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Bibliotekos veiklos rezultatų lyginimas su bibliotekos tikslais ir uždaviniais leidžia išvelgti ir numatyti teikiamų paslaugų kryptingumą ir spręsti apie tai, ar visokeriopi ištekliai (finansiniai, žmogiškieji ir kt.) naudojami pačiu tinkamiausiu būdu (Poll, Boekhorst, 1996, 2007; Lancaster, 2003).

Viešojo administravimo požiūriu vertinimas laikomas sprendimų priėmimo instrumentu. Šis požiūris labai svarbus ir reikšmingas siekiant suaktyvinti pasyviausias savo veiklos vertinimo atžvilgiu informacijos institucijas, vengiančias sistemo ir profesionalaus savo veiklos vertinimo. Pastarųjų dešimtmečių vertinimo kultūros difuzija viešajame sektoriuje sukūrė prielaidas bibliotekoms vadovautis viešojo administravimo principais. Šitai leidžia viešojo administravimo institucijoms, taigi ir bibliotekoms, vertinti savo

veiklą siekiant kurti aukštos kokybės viešąsias paslaugas vartotojams. Informacinės veiklos, bibliotekų informacijos paslaugų, kaip ir visos institucijos veiklos, vertinimas tebekelia bibliotekoms iššūkių. Bibliotekos veiklos vertės, informacijos paslaugų poveikio demonstravimas ir artikuliuojamas tebėra aktualus viešojo administravimo bibliotekose klausimas. Tai pasireiškia įrodymais pagrįsto bibliotekos valdymo stoka. Ji turėtų būti eliminuojama organizuojant bibliotekos vertinimą tokio- mis pagrindinėmis kryptimis, arba lygmenimis (Viešosios bibliotekos skaitmeninės eros sankryžose, 2002):



1 pav. Pagrindinės bibliotekos vertinimo kryptys

Šiuos lygmenis turi atitikti ir veiklos vertinimo rodiklių tipologija:

1. *Indėlio rodikliai*. Tai dydžiai, apibūdinantys išteklius (lėšos, darbuotojai, fondai, įranga ir pan.).
2. *Veikimo (Procesų) rodikliai*. Tai dydžiai, susiję su bibliotekos vidaus funkcijomis (gautų dokumentų tvarkymas, elektroninio katalogo kūrimas ir palaikymas ir pan.).
3. *Rezultatų rodikliai*. Šie duomenys apibūdina paslaugą (dokumentų išduotis).
4. *Poveikio vertinimo rodikliai*. Bibliotekos veiklos poveikio vertinimas – jos veiklos rezultato, t. y. teikiamų paslaugų, poveikis vartotojams.

Įprasta, kad bibliotekų statistika apima pagrindinius duomenis apie indėlį (sąnaudas) ir veikimą, t. y. bibliotekoje atlieka-

mus procesus (1 ir 2 rodiklių tipologijos grupė). Efektyviai atliekami vidaus procesai ir racionaliai panaudojami bibliotekos išteklių yra viena iš bibliotekos veiklos efektyvumo sąlygų.

Vien sąnaudų, veikimo lygmenų matavimas dar nereiškia, kad bibliotekos veikla yra gera. Rezultatų ir poveikio lygmenys yra žingsnis link paslaugų poveikio vartotojams ir visuomenei. Poveikis vartotojams iki šiol tebėra mažiausiai eksploatuojamas lygmuo, dažniausiai šią lygmenų grandinę užbaigiant rezultatų vertinimu. Poveikis reiškia bibliotekos veiklos rezultatų įtaką vartotojams, inicijuojant pokyčius. Šiuo atveju, naudojantis bibliotekų paslaugo-

mis, kinta vartotojų gebėjimai, žinios ir apskritai visa vartotojų elgsena.

Veiklos vertinimo organizavimas bibliotekoje tiek pat aktualus, kiek ir sudėtingas. Tačiau tai vienareikšmiškai laikoma sėkmės veiksmu, lemiančiu ir užtikrinančiu:

- gerą bibliotekų vadybą, viešą administravimą ir valdymą;
- bendrą viešojo sektoriaus institucijų telkimą siekiant geresnės informacijos paslaugų kokybės;
- viešojo sektoriaus institucijų, taigi ir bibliotekų, išlikimą atliekant socialinę, kultūros misiją visuomenėje;
- sėkmingą veiklą konkurencinėje aplinkoje;
- institucijos skaidrumo demonstravimo galimybę tiek institucijos viduje, tiek išorėje;

- vertę už pinigus (ISO 11620. Library performance indicators, 2008; The value of academic libraries, 2010; Brophy, 2006; Berryman, 2005).

Veiklos stebėseną – bibliotekos veiklos vertinimo pagrindas

Veiklos matavimas, kaip vertinimo dalis, labiausiai susijęs su bibliotekos statistika. Vertinimui būtina statistinė informacija gaunama atliekant veiklos stebėseną. Bibliotekų statistika yra kiekybinių duomenų apie bibliotekos veiklą rinkimas, apdorojimas, analizavimas, sklaida. Daugelį metų bibliotekos reguliariai rengia savo veiklos statistinius duomenis apie savo veiklą bei išteklius. Kiekviena valstybė vadovaujasi joje galiojančia nacionalinės bibliotekų statistikos tvarka, ir ją reglamentuoja statistikos standartai, tiek tarptautiniai, tiek nacionaliniai. Todėl organizuojamą bibliotekos statistikos darbą santykinai galime vadinti ir veiklos matavimu.

Svarbu identifikuoti *skirtumus* tarp *bibliotekų statistikos*, taigi, ir veiklos matavimo, ir bibliotekų *veiklos vertinimo*:

- bibliotekų statistika paprastai fiksuoja teigiančius duomenis. Pavyzdžiui, bibliotekos statistika fiksuoja bibliotekos vartotojų skaičių (nefiksuodama to, koks skaičius potencialios bendruomenės narių n e r a bibliotekos vartotojai). Vertinimo atveju būtini ir tokie duomenys, kurie fiksuotų ir bendruomenės narių – potencialių, galimų bibliotekos vartotojų skaičių. Šių duomenų reikia tam, kad bibliotekos darbą būtų galima organizuoti taip, kad nesantys bibliotekos vartotojais jais taptų;
- statistika paprastai kaupiama ten, kur duomenis lengviausia surinkti. Veiklos

vertinimui dažnai reikalingi papildomi duomenys, kuriuos surinkti nepalyginti sunkiau; be to, tai dažnai susiję su procedūromis, atliekamomis jau už bibliotekos tiesioginės veiklos ribų;

- statistikos atveju duomenys tam tikra tvarka rūšiuojami, tvarkomi, apdorojami. Veiklos vertinimo atveju jie lyginami, komponuojami. Siekiant gauti rezultatą, apibūdinantį bibliotekos veiklą dar vienu pjūviu, naudojami rodiklių deriniai: palyginus dokumentų išduoties duomenis ir vartotojų skaičių, gaunami dokumentų išduoties vienam vartotojui duomenys;
- matuojant veiklą, objektyvūs statistiniai duomenys papildomi subjektyviais duomenimis (tarkim, aiškinantis vartotojų aptarnavimą pridedama vartotojų nuomonė apie aptarnavimą, t. y. „subjektyvūs duomenys“).

Lietuvoje bibliotekų statistika tvarkoma pagal bibliotekų statistikos standartus. Vertinant bibliotekų ir informacijos tarnybų veiklą, svarbu:

- nustatyti veiklos vertinimo standartizavimo poreikį ir ribas;
- išsiaiškinti, ar įmanoma parengti atitinkamos srities standartus.

Tuo užsiima ISO, kurioje veikia 46 Technikos komitetas *Informacija ir dokumentavimas* (TC: 46 Information and Documentation) bei *Bibliotekų statistikos ir veiklos vertinimo* (Library Statistics and Performance Evaluation) pakomitetas ir atitinkamai Lietuvos standartizacijos departamento 47 Technikos komitetas *Informacija ir dokumentavimas*. Šios institucijos yra parengusios bibliotekų statistikos standartus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. **Bibliotekų statistikos standartai**

Tarptautiniai standartai	Lietuvos standartai
Kokybės standartų serija ISO 9000	LST 1404: 1995. Bibliotekų statistika
ISO 11620: 1998. Library performance indicators (Bibliotekų veiklos rodikliai)	LST 1403: 1995. Bibliotekos fondo ir darbo apskaitos vienetai
ISO 11620: 1998/Amd.1: 2003. Information and documentation – Library performance indicators. AMENDMENT 1: Additional performance indicators for libraries (Informacija ir dokumentacija – Bibliotekų veiklos rodikliai. 1 pataisymas: Papildomi bibliotekų veiklos rodikliai)	LST EN ISO 2789: 2000. Informacija ir dokumentai. Tarptautinė bibliotekų statistika
ISO 11620: 2008. Information and documentation – Library performance indicators	LST EN ISO 2789: 2005. Informacija ir dokumentai. Tarptautinė bibliotekų statistika
ISO 2789: 1991. Information and documentation – International library statistics (Tarptautinė bibliotekų statistika)	LST EN ISO 2789: 2007. Informacija ir dokumentai. Tarptautinė bibliotekų statistika
ISO 2789: 2003. Information and documentation – International library statistics (Tarptautinė bibliotekų statistika)	
ISO 2789: 2006. Information and documentation – International library statistics (Tarptautinė bibliotekų statistika)	

Šaltinis: Sudaryta autorių

Žvalgomieji bibliotekos vertinimo kriterijai

Pagrindinė vertinimo funkcija yra pasiekti rezultatą, priimtina suinteresuotosioms grupėms, kurios kartu yra ir šio rezultato naudotojos. Svarbi sąlyga įgyvendinant šią funkciją yra visų suinteresuotųjų grupių konsensusas dėl vertinimo kriterijų. Jei pasiekti tokio sutarimo neįmanoma, vertintojas gali rinktis iš kelių veiksmų variantų: (i) taikyti į klientą orientuotą prieigą, nes klientas sumoka už vertinimo paslaugą; (ii) adaptuoti atstovaujамąją prieigą (angl. *advocacy approach*) – atrinktų suinteresuotųjų grupių požiūrį; (iii) taikyti supratimo prieigą – kai vertintojas pasitelkia savo asmeninį požiūrį ir įsitikinimus; (iv) daugiakriterę prieigą; (v) emancipacinę prieigą, kai vertintojas taiko mažai galių turinčių grupių požiūrį (Stufflebeam, Shinkfield, 2007).

Šiame tyrime laikomasi supratimo priegos pozicijų, nes pateikiami asmeniniai publikacijos autorių požiūriai į bibliotekų veiklos vertinimo kriterijus. Tam, kad vertinimo rezultatai būtų panaudojami, vertinimo kriterijai turi būti informatyvūs bibliotekos profesionalams ir turėti pageidaujamą poveikį jų darbui. Šiame tyrime nagrinėjami keturi vertinimo kriterijai tam tikroms auditorijoms yra naudingi (2 pav.).



2 pav. **Bibliotekos vertinimo kriterijai**

1. Bibliotekos infrastruktūra. Vertinant bibliotekos veiklą pagal viešojo administravimo principus, manytina, kad šiuolaikinė bibliotekos infrastruktūra turi būti konkurencinga ir atitikti šiuolaikinių reiklų lankytojų poreikius. Tad atlikus literatūros analizę pavyko nustatyti tris šiems tikslams įgyvendinti būtinas bibliotekos trajektorijas.

Pirmoji trajektorija: Kodalyvavimas teikiant bibliotekų paslaugas. XX amžiaus 8–9-ajame dešimtmetyje viešajame administravime įsivyravo dvi pagrindinės idėjos. Pirmą – viešasis administravimas sparčiai virsta vadybos atmaina, nes dėl didėjančių viešojo biudžeto problemų vadybinės koncepcijos sparčiai plito ir teorijoje, ir praktikoje, dažnai jos kaip alternatyva būdavo pateikiamos senajai viešojo administravimo tradicijai. Po dešimtmečio Naujosios viešosios vadybos (NVV) doktrinos dominavimo vis dažniau aiškėjo nepasitenkinimas tam tikrais principais, pavyzdžiui, buvo pripažinta, kad piliečių vaidmuo NVV yra labiau „vartotojiškas“, nors piliečiai tikėjosi, kad su jais bus konsultuojamasi kaip su paslaugų gavėjais, tačiau jų vaidmuo bendruomenėje kaip koplantuotojų, kovalytojų buvo smarkiai ignoruojamas arba neįvertintas. Natūralu, kad vėliau šias idėjas pakeitė apeliavimas į idėją apie piliečių kodalyvavimą teikiant viešąsias paslaugas. Šiuo atveju pilietis nėra vien paslaugų vartotojas, priešingai – jis yra savininkas, kodalyvis ir viešojo sektoriaus organizacijos vertintojas. Kodalyvavimas tyrinėtas skirtingais pūjviais ir Lietuvoje (Dvorak, 2006; Raipa ir Petukienė, 2009; Tījūnaitė, Šidlauskienė, Petukienė, 2010).

Teikiant bibliotekų paslaugas, jų gavėjai bendradarbiauja šiame procese. Apibūdinant tokį bendradarbiavimą, galima pri-

taikyti J. Brudney ir R. Englando (1983) apibrėžimą: „kodalyvavimas – tai dviejų grupių dalyvių tam tikras sutapimas paslaugos teikimo proceso metu, šiuo atveju – bibliotekos darbuotojų ir bibliotekos paslaugų gavėjų. Žinoma, turi būti dvi sąlygos. Viena vertus, bibliotekos lankytojai turi savanoriškai prisidėti prie paslaugos teikimo (pvz., paieška duomenų bazėje, dokumentų užsakymas, jų sugražinimas į vietą) ir bibliotekos taisyklės turi būti lanksčios, kad bibliotekos paslaugų gavėjai galėtų jas modifikuoti. Kodalyvavimas atsiranda, kai bibliotekos darbuotojai ir paslaugų gavėjai imasi pastangų teikti ir gauti bibliotekos paslaugas. Nereikalaujama tiesioginės sąveikos tarp paslaugų gavėjų ir bibliotekos darbuotojų pastangų, tačiau jie turi veikti daugiau ar mažiau vienu metu. Kodalyvavimas reiškia, kad bibliotekos paslaugų gavėjai atlieka aktyvų vaidmenį bibliotekai teikiant paslaugas.

Antroji trajektorija: Bibliotekos paslaugų personalizacija. Personalizacija – tai mechanizmas, pritaikantis paslaugą prie specifinės individo padėties, apimantis plačią iniciatyvų įvairovę (Needham, 2011). Bibliotekos paslaugų personalizacija pagerina paslaugų teikimo pasekmes ir reiškiasi per individualią žmogaus transformaciją; tikėtina, kad personalizacija padeda sutaupti, nes asmeniniai biudžetai sudaro prielaidas efektyviau naudoti lėšas. Kita vertus, personalizacija turi įtakos žmonių gyvenimui ir atsiriboja nuo propaguojamų vartotojiškų vertybių. Personalizacija pritaikoma kiekvienam, žmonės tampa savo gyvenimo ekspertais, persikūnija į *kontrbiurokratiją*. Žiūrint į praeitį, personalizacija nėra naujadaras, daugelis organizacijų taip veikė jau anksčiau. Dabartinis personalizacijos vaidmuo – atitaisyti praradimus

po marketizacijos *smūgių*, kitaip tariant personalizacija padeda performatuoti viešųjų paslaugų procesą (Needham, 2011).

Trečioji trajektorija: Jungtinių paslaugų centras. Jungtinių paslaugų centrai yra paplitusi verslo praktika iš dalies ir viešajame sektoriuje. Galima išskirti dviejų tipų centrus. Pirmiausia, jungtinių paslaugų centrai yra skirti viešojo sektoriaus organizacijų aptarnavimui, bendrai teikiant žmogiškųjų išteklių, mokėjimo, valdymo, vidaus audito paslaugas ir pan. Antra, tokie centrai yra orientuoti į klientus ir teikia kelių viešųjų organizacijų sujungtas paslaugas vienoje vietoje. Pupelienė, Baliutavičiūtė (2010) taip pat mano, kad bibliotekos turi bendradarbiauti, siekdamos suteikti didesnę šaltinių įvairovę savo klientams.

Skirtingi autoriai (Dollery, Johnson, 2007; Tomkinson, 2007) apibūdino įvairias viešojo sektoriaus jungtinių paslaugų modelių klasifikacijas. Pateikiama galimybė bibliotekų veikloje pritaikyti jau esamų jungtinių paslaugų teikimo modelius (Dollery, Grant, Akimov, 2008):

Horizontalusis jungtinių paslaugų modelis. Šis modelis apima partnerystę tarp bibliotekų, kurios paprastai geografiškai ribojasi viena su kita. Šiame modelyje keletas ar daugiau bibliotekų dalijasi ištekliais, arba visiškai perima tam tikras veiklos sritis. Išskirtinis šio modelio bruožas yra nuosavybės klausimas, nes būtent šiame modelyje paslaugos, ištekliai, įrenginiai ir įrankiai yra susijungusių bibliotekų nuosavybė. Kartu veikiančios savivaldybės kontroliuoja veiklą ir procedūras, tačiau taip pat turi prisiimti atsakomybę už sąnaudas, pajamas, pelną ir riziką. Apibendrinant galima teigti, jog šiame modelyje jungtinės paslaugos yra valdomos ir nuosavybė priklauso susijungusių bibliotekų pajėgoms.

Vertikalusis jungtinių paslaugų modelis. Šis modelis apima bendradarbiavimą tarp visų arba kelių bibliotekų toje šalyje ir tos šalies bibliotekų asociacijų. Paprastai šiame modelyje šalies bibliotekų asociacija siūlo nustatytą paslaugą savivaldybėms narėms kaip savo pagalbą arba už mokestį. Tokiomis aplinkybėmis ši asociacija yra bibliotekų narių nuosavybė ir tuo pat metu bibliotekos vykdo asociacijos veiklos kontrolę.

2. Inovacijos. Inovacijos bibliotekos veiklos vertinime suprantamos kaip gebėjimas kurti naujas paslaugas ir procesus. Viena iš pagrindinių bibliotekos funkcijų yra švietimo veikla. Šiame kontekste laikomasi prielaidos, jog ryšys tarp inovacijos ir švietimo yra labai stiprus. Biblioteka turi tapti inovacijų varomoji jėga ir jos produktai, paslaugos ir procesai orientuojami į inovatyvumą.

Dominuoja nuomonė, jog bibliotekos – tai „ortodoksinių“ informacinių paslaugų teikimo sistema, kurioje nėra vietos inovacijoms. Kita vertus, informacinės technologijos ir internetas viską apvertė aukštyn kojomis, nes pažengusios bibliotekos geba ne vien atlikti standartinius veiksmus, bet ir programuoti. Bibliotekos, supratusios savo poreikius ir informatizacijos iššūkius, tapo inovacijų kūrėjomis diegdamos jų įvairovę (pvz., viešosios internetinės prieigos sistemos). Įrodymai liudija, jog inovatyvios bibliotekos tampa išmaniais, lyderiaujančiais, kompetentingais, besikeičiančiais paslaugų teikėjais, kurie turi daugiau techninio išmanymo ir retai pasitelkia išorės tiekėjų gebėjimus (von Hippel, 2010).

3. Bibliotekos žmonių ištekliai. Siekiant nustatyti gebėjimus, reikalingus bibliotekos žmonių ištekliams, 2012 m. lie-

pą buvo atlikti keturi struktūruoti interviu su nevyriausybinių organizacijų atstovais. Remiantis respondentų atsakymais, bibliotekas linkstama priskirti nevyriausybiniam sektoriui, todėl ieškoma atsakymo, kokie gebėjimai ir kodėl gali būti būdingi bibliotekos personalui. Kokybinio tyrimo respondentai buvo atrinkti pagal tokius kriterijus: (a) patirtis NVO; (b) darbas skirtinguose sektoriuose; (c) darbo pobūdžio įvairovė. Toliau analizuojami tyrimo metu nustatyti gebėjimai, suskirstant juos pagal tris kriterijus: tipiniai ir netipiniai darbai; įgytos kompetencijos darbo metu; sėkminga profesinė patirtis.

Tipiniai ir netipiniai darbai. Kokybinio tyrimo metu nustatyta, kad nevyriausybinių organizacijų atstovai dirba tokius tipinius darbus: vadovavimas komandai, veiklos (žmonių, renginių) koordinavimas, planavimas, projektų rengimas ir įgyvendinimo stebėseną. Galima teigti, kad bibliotekos darbuotojams yra būtini vadybiniai gebėjimai, nes šiuolaikinės bibliotekos aplinkos dinamika reikalauja orientacijos į tikslus ir rezultatai. Apie vadybinių gebėjimų trūkumą paliudijo respondentė: <...> *didžiausias minusas buvo tai, kad man tiesiog įmetė į pareigas ir nebuvo perdavimo. Tai tiek mano atveju, tiek ir kitais atvejais <...>, nes, kai keičiasi vadovas, turėtų būti pareigų perdavimas.* Kokybinio tyrimo metu respondentai vieningai pripažino, kad netipinis darbas yra organizacijos atstovavimas renginiuose (pvz., seminaruose, projektų užbaigimo renginiuose). Akivaizdu, kad bibliotekos darbuotojams yra būtini gebėjimai organizuoti ir atstovauti organizacijai renginiuose, nes tik turėdama visą paslaugų paketą (angl. *full service*) biblioteka gali pritraukti visų tipų klientus (Matthews, 2009).

Kompetencijos, įgytos dirbant. Tyrimo metu respondentai pripažino, kad jiems po universiteto baigimo trūko vadybinių (pvz., derybų, laiko valdymo, projektų valdymo, lankstumo), administracinių (raštvėdybos, atsakomybės) ir teisinių žinių, nes šiuos gebėjimus jie įgijo dirbdami. C. G. Johansen, N. O. Pors (2005) nustatė, kad bibliotekos personalui ypač reikalinga išskirtinė profesinė kompetencija. Specialistui gali praversti kompetencijos, įgytos ne vien darbo metu, bet ir nestandartinėse situacijose, atvira socialinė pozicija (pomėgiai, visuomeninis darbas). Vertinimas šioje situacijoje yra būtinas įrankis, kuris gali turėti įtakos bibliotekos darbuotojų suvokimui apie platų kompetencijos portfelio poreikį, bibliotekos darbuotojams turi būti suteikta jiems reikalinga informacija ir tada, kai jiems tokios informacijos reikia.

Sėkminga profesinė patirtis. Daugelis respondentų pažymėjo, kad sėkminga profesinė patirtimi jie laiko renginio organizavimą, projekto įvykdymą, naujų žmonių pritraukimą į organizaciją ir plano, kaip sutaupyti organizacijos lėšų, parengimą. Tai reiškia, kad bibliotekos vadovai turi peržiūrėti įstaigos strateginius tikslus ir kartu su tradicinėmis paslaugomis pasiūlyti skaitytojams naujų paslaugų.

4. Bibliotekos vietos kokybė. XX a. viduryje C. Tiebouto (1956) iškėlė tezę, kad dėl esamų daugelio savivaldžių vienetų ir žmonių galimybės laisvai judėti iš vieno vieneto į kitą jie gali veiksmingai kontroliuoti vietos pareigūnų teikiamas paslaugas bei vietos mokesčius. Šios tezės esmė yra ta, kad piliečiai daugiau nebalsuoja vietos valdžios rinkimuose ir neužsiima vietos lobizmu, tačiau jie veikiau „balsuoja kojomis“ – keliasi į tas vietas, kur vietos

vyriausybė labiausiai tenkina jų preferencijas, susijusias su viešosiomis paslaugomis ir mokesčiais. Dėl tokių paslaugų ir mokesčių dydžio žmonės turi skirtingas preferencijas, tad išrinktieji pareigūnai konkuruoja tarpusavyje, ieškodami tokios „rinkos nišos“, į kurią jie galėtų pritraukti optimalų skaičių gyventojų, jiems siūlydami tam tikrą paslaugų ir mokesčių paketą.

Igalinimo vertinimo (toliau ĮV) esmė yra tokia: kiekvienas individas turi dėmesio vertę individualių ir unikalių gebėjimų, interesų ir poreikių. Įgalinimo vertinimas buvo apibūdintas įvairiai. Vienų mokslininkų teigta, kad ĮV – judėjimas (Wandersman, Snell-Johns, 2005), kitų nuomone, ĮV – ideologija (Smith, 2007). Jei ĮV yra ideologija, tuomet jis nėra vertinimo metodas arba teorija. Suformuluoti ĮV apibūdinimai taip pat nepadeda aiškiau suvokti, kas yra įgalinimo vertinimas. Viename apibūdinime teigiama, kad tai „vertinimo konceptų, technikų ir rezultatų naudojimas tobulinimui ir apsisprendimui skatinti“, kitame – „vertinimas, siekiantis patobulinti programos sėkmę“ (Wandersman, Snell-Johns, 2005).

Kadangi įgalinimas paprastai asocijuojasi su sprendimų priėmimo galia, ĮV struktūra konstruojama kaip galios pasidalijimas su kitais bendruomenės nariais.

ĮV yra partnerystės aplinka, kurioje metodai taikomi vadovaujantis ĮV principais (Wandersman, Snell-Johns, 2005). Būtent partnerystės aplinka padeda žmonėms įsitikinti, ar tarp jų egzistuoja bendras interesas. Jeigu taip, telkiamasi apie *kolektyvinį* požiūrį. Nagrinėtuose autorių (Krogstrup, 2003; Plottu, Plottu, 2009) darbuose pažymima, jog vertindamas įgalinimą bet kuris individas yra atsakingas už savo gyvenimą ir turi galimybę formuluoti prielaidas dėl bendruomenės tapatumo, dalytis vertybėmis dėl projekto tikslų ir taip išreikšti savo unikalų potencialą. ĮV atsiranda, kai piliečiai ir vertintojai stengiasi veikti kartu. Nereikalaujama tiesioginės pastangų sąveikos, bet jie turi veikti bene vienu metu. Pritariant šiai nuomonei manytina, kad įgalinimo vertinimas turi pateikti atsakymą į tai, kas ir kodėl pririša gyventojus prie tam tikros bibliotekos, kitaip tariant, suteikti informacijos apie tai, kas lemia bibliotekos vietos patrauklumą.

Bibliotekos vietos kokybei įvertinti siūlomi trys kintamieji (4 lentelė).

Apibendrinant 4 lentelėje pateiktą informaciją, galima pažymėti, kad priklausomai nuo aplinkybių kiekvienas kintamasis gali turėti vyraujančią pobūdį. Bibliotekos turi tapti socialinėmis erdvėmis, kur žmonėms pagal interesus įdomu bendrauti, dalytis

4 lentelė. *Vietos kokybės vertinimo kintamieji ir teoriniai argumentai*

<i>Kintamieji</i>	<i>Teorinis argumentas</i>
Socialinė erdvė	Biblioteka turi būti vertinama kaip vieta, kur žmonės gali susitikti, bendrauti, aptarti informaciją ir ją pasidalyti; jausti, jog bendruomenėje rūpinamasi vieni kitais.
Igalinimas	Tai reiškia malonią, jaukią, skirtingoms žmonių grupėms (mažumos, moksleiviai) atvirą biblioteką.
Aplinkos darnumas	Vertinamas bibliotekos pastatų, patalpų estetinis grožis, žalios erdvės bibliotekos viduje ir išorėje.

Šaltinis: Sudaryta autorių

informacija ir jausti, jog bendruomenėje tu esi ne vienas. Įgalinimas reiškia, kad bibliotekos darbuotojai turi gebėti sukurti malonią, jaukią ir skirtingoms žmonių grupėms atvirą erdvę. Bibliotekos aplinkos darnumas įvertinamas plačiąja prasme, nes lankytojus turi traukti patalpų estetinis grožis, žalios erdvės bibliotekos viduje ir išorėje.

Išvados

Atlikta analizė atskleidžia svarbiausias bibliotekų kaip viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimo organizavimo galimybes, žvelgiant iš viešojo administravimo pozicijų:

- bibliotekoms yra aktualu nuosekliai, sistemingai ir reguliariai analizuoti, vertinti savo veiklą, taip gerinant institucijos valdymą ir kartu siekiant gerinti informacinės veiklos kokybę. Šiuo požiūriu viešojo vadyba ir administravimas turi padėti bibliotekoms organizuoti savo veiklą ta linkme, kad vartotojams būtų teikiamos kokybiškos informacijos paslaugos;
- vertinimas yra tarpdisciplininis ir aktualus visiems sektoriams. Įrodymais pa-

grįstas, profesionalus administravimas ir jo principų laikymasis neabejotinai prisideda prie sėkmingos viešojo sektoriaus institucijų, taigi ir bibliotekų, veiklos.

- vertinimo funkcinė įvairovė, kurią intensyviai siekiama subalansuoti, parodo vertintojų siekį ir gebėjimus spręsti viešojo valdymo problemas, susijusias su išteklių planavimu ir atskaitomybės užtikrinimu;
- bibliotekų veiklos stebėseną sudaro sąlygas gauti ir kaupti bibliotekų veiklos statistinius duomenis, kurie yra bibliotekos veiklos vertinimo pagrindas;
- viešasis administravimas sparčiai virsta viešosios „vadybos“ atmaina, nes dėl didėjančių viešojo sektoriaus biudžeto problemų vadybinės koncepcijos sparčiai plinta ne tik teorijoje, bet vis labiau ir praktikoje;
- žvalgomieji bibliotekos vertinimo kriterijai – infrastruktūra, inovacijos, žmonių išteklių ir vietos kokybė, yra aktualūs vertinant bibliotekos veiklą keturiais lygmenimis: indėlio (sąnaudų), veikimo (procesų), rezultatų (informacijos paslaugų) ir poveikio.

ŠALTINIAI IR LITERATŪRA

ALKIN, M. C.; CHRISTIE, C. A. (2004). An evaluation theory tree. Ed. M. C. Alkin. In: *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

BAGDONIENĖ, L.; HOPENIENĖ, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija. 468 p.

BAWDEN, D.; ROBINSON L. (2012). *Introduction to Information Science*. Facet Publishing. 351 p.

BERRYMAN, J. (2005). Sustaining communities – measuring the value of public libraries. 41 p. Internetinė prieiga: <http://www.sl.nsw.gov.au/services/public_libraries/docs/sustainingcommunities.pdf>.

BROPHY, P. (2006). *Measuring library performance: principles and techniques*. London: Facet Publishing. 242 p.

BRUNDNEY, J.; ENGLAND, R. (1983). Towards a definition of the co-production concept. *Public Administration Review*, vol. 43(1), p. 59–65.

CALLANAN, S.; GUDDY, M.; MORAND, F. (2001). *Methodology for the Evaluation of Rural Development Policy Measures*. IDARA Working Paper.

CHELIMSKY, E. (1997). Thoughts for a New Evaluation Society. *Evaluation*, vol. 3 (1), p. 97–109.

Crawford, J. (2000). *Evaluation of library and information services* / Second ed. Aslib Information Management. 138 p.

DAHLER-LARSEN, P. (2006). Evaluation after Disenchantment? Five Issues Shaping the Role of Evaluation in Society. In: I. F. Shaw, J. C. Greene, M. M. Mark (Eds.). *The Sage Handbook of Evaluation*. London: Sage Publications. 142 p.

DAHLER-LARSEN, P. (2007). Evaluation and Public Management. E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., C. Pollitt (eds.). *The Oxford handbook of public management*. Oxford: University Press. 622 p.

DOLLERY, B. E.; GRANT, B.; AKIMOV, A. (2008, October). Shared Service in Australian Local Government: A Proposed Taxonomy [žiūrėta 2013-01-20]. *Working Paper Series* Nr. 8. Internetinė prieiga: <<http://www.une.edu.au/clg/working-papers/08-2008.pdf>>.

DOLLERY, B. E.; JOHNSON, A. (2007). An Analysis of the Joint Board or Country Model as the Structural Basis for Effective Australian Local Governance. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 66(2), p. 198–207.

DVORAK, J. (2006). Valstybės ir piliečių kodalyvavimas viešųjų paslaugų sferoje. In: *Pilietinė visuomenė: politikos įpildytinimo projekcijos / Sud. S. Šiliauskas*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla, p. 208–222.

DVORAK, J.; KASELIS, M. (2011). Veiklos planavimo ir programų vertinimo pokyčių trajektorijos Lietuvos viešajame sektoriuje. *Politikos mokslų almanachas*, nr. 9, p. 99–116.

Education and research for marketing and quality management in libraries: satellite meeting/colloque satellite, Quebec, August 14–16 Aoūt 2001 (2002) / Edited by Réjean Savard. München: K. G. Saur, 316 p. (IFLA publications; 99).

FERRY, M.; OLEJNICZAK, K. (2008). *The Use of Evaluation in the management of EU programmes in Poland* [žiūrėta 2013-01-20]. Warsaw. Internetinė prieiga: <[http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Evaluation_EU_Funds_Poland.pdf/\\$FILE/Evaluation_EU_Funds_Poland.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Evaluation_EU_Funds_Poland.pdf/$FILE/Evaluation_EU_Funds_Poland.pdf)>.

GEVA-MAY, I.; THORNGATE, W. (2003). Reducing Anxiety and Resistance in Policy and Programme Evaluations: A Socio-Psychological Analysis. *Evaluation*, vol. 9 (2), p. 205–227.

GROVER, R. (2010). *Assessing information needs: managing transformative library services*. Santa-Barbara: ABC-Clio.

HANBERGER, A. (2006). Evaluation for and for Democracy. *Evaluation*, vol. 12 (1), p. 17–37.

HANBERGER, A. (2011). The Real Functions of evaluation and response system. *Evaluation*, vol. 17(4), p. 327–349.

HENRY, G. T. (2000). Why Not Use? In: V. J. Caracelli, H. S. Preskill (eds.). *The Expanding Scope of Evaluation Use. New Directions for Evaluation*, p. 88, 85–98.

HUYSMANS, F.; OOMES M. Measuring the public library's societal value: a methodological research model. In: *Information in e-motion: BOBCATSSS2012, 20th International Conference on Information Science, abstracts, Amsterdam, 23–25 January 2012*. BOCK+HERCHEN Verlag, Bad Honnef, p. 55.

Knygotyra: enciklopedinis žodynas (1997). Vilnius: Alma littera.

KOTLER, P. ir kt. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 856 p.

KROGSTRUP, H. K. (2003). User Participation in Evaluation – Top-down and Bottom-up Perspectives. *Studies in Educational Policy and Educational Philosophy*, 1, p. 1–13.

LEEUEW, F. L.; FURUBO, J. E. (2008). Evaluation Systems: What are They and Why Study Them? *Evaluation*, vol. 14 (2), p. 157–169.

LANGVINIENĖ, N.; VENGRIENĖ B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija. 364 p.

LANCASTER, W. F. (1993). *If you want to evaluate your library... 2nd ed*. London: Library Association Publishing. 352 p.

LEE, Ch. H. (2005). The political economy of institutional reform in Korea. *The Journal of the Asia Pacific Economy*, vol. 10, no. 3, p. 257–277. Internetinė prieiga: <<http://www2.hawaii.edu/~lchung/Political%20Economy%20of%20Institutional%20Reforms%20in%20Korea%5BJAPE%5D.pdf>>.

LST ISO 5127: 2008. Informacija ir dokumentavimas. *Aiškinamasis žodynas*. 180 p.

MARKLESS, Sh.; STREATFIELD D. (2008). *Evaluating the impact of your library*. Facet Publishing. 170 p.

MATTHEWS, J. R. (2009). *The customer focused-library: re-inventing the library from the outside-in*. Santa-Barbara: Libraries Unlimited.

NEEDHAM, C. (2011). *Personalising Public Services: Understanding the personalisation narrative*. Bristol: Policy Press.

Paslaugų verslas integruotoje rinkoje: permainos ir tendencijos: monografija (2010) / Autorių kolektyvas; sudarytojas Vytautas Vengrauskas. Vilnius: VU I-kl., 244 p.

PERRIN, B. (2007). Towards a New View of Accountability. In: M.L. Bemelmans-Videc, J. Lonsdale, B. Perrin (eds.). *Making Accountability Work. Dilemmas for Evaluation and for Audit*. Transaction Publishers.

- POLL, R.; BOEKHORST, P. (1996). *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*: IFLA section of university libraries and other general research libraries. München: K G Saur. 171 p. (IFLA publications; 76).
- POLL, R.; BOEKHORST, P. (2007). *Measuring quality: performance measurement in libraries*. 2nd ed. München: K G Saur. 269 p. (IFLA publications; 127).
- POLL, R. (2007). Benchmarking with quality indicators: national projects. *Performance Measurement and Metrics*, vol. 8, no. 1, p. 41–53.
- PLOTTU, B.; PLOTTU, E. (2009). Approaches to Participation in Evaluation: Some Conditions for Implementation. *Evaluation*, vol. 15 (3), p. 343–359.
- PRANULIS, V. ir kt. (2000). *Marketingas / Vytautas Pranulis, Arvydas Pajuodis, Sigitas Urbonavičius, Regina Virvilaitė*. 2-asis patais. ir papild. leid. Vilnius: The Baltic Press. 470 p.
- PUPELIENĖ, J.; BALIUTAVIČIŪTĖ, S. (2010). Jungtinė biblioteka – dar vienas bibliotekų bendradarbiavimo modelis, naujas bibliotekų tipas ar būsimą bibliotekų veiklos forma. *Informacijos mokslai*, nr. 54, p. 139–154.
- RADIN, B. A. (2000). *Beyond Machiavelli: Policy Analysis Comes of Age*. Washington. D.C.: Georgetown University Press.
- RAIPA, A.; PETUKIENĖ, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 27, p. 54–62.
- ROSSI, P.; FREEMAN, H. E. (1993). *Evaluation. A systematic approach*. 5th edition Sage Publications.
- RUDŽIONIENĖ, J. (2012). Culture of performance evaluation: seeking the ways of better quality library management and university teaching methodology. *Tiltai*, nr. 1 (58), p. 149–158.
- RUTKAUSKIENĖ, U. (2009). *Viešųjų bibliotekų socialinis ir ekonominis poveikis vartotojams*: daktaro disertacijos santrauka. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2009.
- SMITH, N. L. (2007). Empowerment Evaluation as Evaluation Ideology. *American Journal of Evaluation*, vol. 28 (2), p. 169–178.
- STERN, E. (2004). Philosophies and types of evaluation research. In: P. Descy, M. Tessaring (eds.). *The Foundations of Evaluation and Impact Research*. Luxembourg: CEDEFOP.
- STUFFLEBEAM, D. L.; SHINKFIELD, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models and Applications*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- STUFFLEBEAM, L. (2001). Evaluation Models. *New Directions for Evaluation*, vol. 89, p. 7–99.
- The value of academic libraries: a comprehensive research review and report* (2010) / by Megan Oakleaf. Chicago: Association of College and Research Libraries. Internetinė preiga <<http://www.acrl.org/>>.
- TIJŪNAITĖ, R.; ŠIDLAUSKIENĖ, J.; PETUKIENĖ, E. (2010). Klientų įsitraukimo bendrai kuriant baldų projektavimo paslaugas laipsnis. *Verslas, vadyba ir studijos*, t. 8 (1), p. 285–298.
- TOMKINSON, R. (2007). *Shared Services in Local Government*. Gower Publishing: Aldershot.
- TROCHIM, W. M. K. (2006). Introduction of Evaluation. Research Methods Knowledge Base [žiūrėta 2008-09-22]. Internetinė prieiga: <<http://www.socialresearchmethods.net/kb/intreval.php>>.
- VEDUNG, E. (2007). Policy Instruments: Typologies and Theories. In: M. L. Bemelmans-Videc, R. C. Rist, E. Vedung. *Carrots, Sticks & Sermons*. New Brunswick, London: Transaction Publishers.
- Viešosios bibliotekos skaitmeninės eros sankryžose*: Europos Sąjungos projekto PULMAN gairės (2002). Vilnius: VU leidykla. 142 p.
- Von HIPPEL, E. (2010). *Inovacijų demokratėjimas*. Lietuvos inovacijų centras, p. 31, 32.
- WANDERSMAN, A.; SNELL-JOHNS, J. (2005). Empowerment Evaluation: Clarity, Dialogue, and Growth. *American Journal of Evaluation*, vol. 26 (3), p. 421–428.
- WIDMER, T. (2010). *Evaluation and Sustainability: Immersion or Distortion?* Pranešimas konferencijoje: Sustainable Development Evaluations in Europe, Brussels, November 17–19, 2010.
- WALLE, N.; RUIS, A. (2003). *Political and cultural institutions and economic policy reform*. Internetinė prieiga: <<http://www.gdnet.org/>>.
- ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J. (2003). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Irwin, McGraw-Hill.

FEASIBILITY TO ORGANIZE PERFORMANCE EVALUATION AT A LIBRARY AS A PUBLIC SECTOR INSTITUTION: PUBLIC ADMINISTRATION APPROACH

Jaroslav Dvorak, Jurgita Rudžionienė

S u m m a r y

The main issue of the article is the possibilities of performance evaluation in libraries as public sector institutions. The main task is to analyse the issue from the point of view of public administration. Such evaluation is analyzed in comparison with other instruments of public management (performance / internal audit, activity management). The main evaluation functions (improvement of strategic planning, accountability, knowledge production, marketing, community consolidation, enlightening and learning) are described. The present research emphasizes that evaluation users attempt to ensure several functions. The choice of the functions depends on the aim of the user of evaluation information, evaluation type or even the approaches of evaluation organization in the country.

For assessing library performance, the four-level approach comprising the infrastructure of a library,

its innovativeness, human resources, the quality of the place is presented. Valuing information, the information services as well as the overall public sector performance and its results are still challenging for libraries all over the world. Articulating and demonstrating the value and impact of information services in libraries as well as the whole library performance are still a major challenge for information management. It makes particular difficulties for developing an adequate institutional management and library administration. A lot of efforts to find the best ways for creating and implementing evaluation culture for information institutions, including libraries, are being made.

Key words: performance evaluation, public administration, library.