



Mērija Vilkinsa Džordana

Vadības kompetences publisko bibliotēku direktoru skatījumā

Jaunas tehnoloģijas, jaunas prasības un inovatīvi pakalpojumi padara bibliotēku darbu sarežģītāku nekā tas bija iepriekšējo paaudžu laikā vai pat tikai pirms 5 vai 10 gadiem. Daudzviet publiskās bibliotēkas izjūt spiedienu samazināt personālu un citus resursus vai vispār tikt slēgtas. Bez spējīgiem direktoriem nav iespējams pārvarēt pašreizējās problēmas un saglabāt bibliotēkas ilgtspēju nākotnē.

Kas ir labs direktors? Kā bibliotēkām apjaust, vai viņam piemīt veiksmīgam vadītājam/līderim nepieciešamās kompetences? Kā bibliotekāru sabiedrībai vai bibliotēkas padomei identificēt bibliotēkas direktoram vajadzīgās zināšanas, prasmes, iemaņas? Kādas profesionālās iezīmes meklēt nākamajos direktoros? Uz šiem jautājumiem nevar sniegt tūlītēju atbildi. Šī pētījuma nolūks — izveidot profesionālajā literatūrā minēto kompetenču izlasi, papildinot to ar publisko bibliotēku direktoru-praktiķu atziņām. Vadītāju/līderu izglītošanu bibliotēku nozarē nedrīkstētu atstāt pašplūsmā. Zinātniski pamatots kompetenču kopums būtu labs pamats bibliotēku direktoru tālākizglītībai.

Ieskats profesionālajā literatūrā

Dažādiem autoriem ir atšķirīgi uzskati par kompetences jēdzienu. Dažādās diskusijās, šķiet, ļoti izplatīta Vandas Doles (*Wanda Dole*), Jitkas Hurihas (*Jitka Hurych*) un Enas Lībstas (*Anne Liebst*) definīcija: "Kompetences ir prasmes un zināšanas, kuras iespējams apgūt un novērtēt." (2) Šis definējums nosaka: nav noderīgs tas, ko nevar iemācīties; ja kaut ko nevar novērtēt, to nevar izmantot mācību procesā. Citā definīcijā kompetences raksturotas kā "zināšanu, prasmju un spēju kopums, kas būtisks noteiktai specialitātei un, reiz apgūts, ļauj individuam veikt uzdevumus vai funkcijas augstā profesionālā līmenī." (7) Arī šī definīcija ietver domu, ka galvenā kompetenču iezīme ir iespēja tās pilnveidot: "Kompetences var ietvert gan cilvēciskos, gan profesionālos aspektus — cilvēciskie aspekti ietver prasmes, attieksmi un vērtības, kas ir jebkāda darba pamatā, profesionālās kompetences attiecināmas uz metodēm, kā izmantot savas zināšanas darbā." (9) Tātad, neskatoties uz definējumu atšķirībām, visiem pamatā ir ideja, ka kompetences ir kaut kas vairāk nekā tikai noteiktas prasmes.

Kompetences nav arī īpašības, kā norādīts vecākā literatūrā par vadību. Īpašība ir kaut kas individuam raksturīgs: tā vai nu viņam piemīt, vai nē, taču to nevar pilnveidot. Dažkārt literatūrā tiek sajaukts vispārcilvēcisko prasmju un iezīmju kopums, bet ideja par kompetenču analīzi atmeta kā nevajadzīga. (8) Vecākā literatūrā, apskatot līderības iezīmes, bieži iekļauti tādi rādītāji kā augums, dzimums, svars, veselība vai āriene — īpašības, ko agrāk uzskatīja par svarīgām līderiem. Tās var būt un var nebūt vadītājiem/līderiem svarīgas, taču nesniedz pietiekamu informāciju par kompetencēm, jo šādas iezīmes pilnveidot ir grūti vai pat neiespējami. Piemēram, nevar kādu iemācīt izaugt garākam.

Ne visi autori precīzi nošķir "kompetenci", "raksturīgu iezīmi" un citas pazīmes, kuras viņi uzskata par svarīgām, lai gūtu panākumus līderībā. Leksikas neprecizitāte apgrūtina kompetenču spektra noteikšanu. Šī pētījuma ietvaros par kompetencēm tiek uzskatītas zināšanas, prasmes un spējas; tomēr skatījums tiks arī paplašināts, lai ietvertu grūtāk izmērāmus dotumus, kas nepieciešami publisko bibliotēku vadītājam/līderim. Šie papildinājumi, novietoti uz mērījumu skalas, iespējams, nekad nerasnīgs augstāko rādītāju, bet pietiks ar izaugsmes perspektīvas apzināšanos, lai to iekļautu pētījumā un nosauktu par kompetenci. Grūti izveidot vienu standartizētu sarakstu, kurā detalizēti būtu atspoguļotas visas veiksmīgam publiskās bibliotēkas direktoram vajadzīgās kompetences, taču tas nenozīmē, ka profesionāļiem būtu jāignorē nepieciešamība tiekties uz ideālu.

"Jau 125 gadus, kopš bibliotekāru formālās izglītības sākuma, bibliotekāri ir uzskaitījuši, apsprieduši, pārstrādājuši un apstrīdējuši dažādus kompetenču sarakstus." (4) Salīdzinot tos, rodas iespēja noskaidrot, vai pastāv vienošanās vismaz par biežāk minētajām kompetencēm.

Starp bibliotēku un informācijas zinātnes teorētiķiem un praktiķiem pastāv spriedze vairākās jomās,

bet viens konsekvents strīda jautājums ir kompetences — to attīstība un izmantošana. (5) Šī pētījuma nolūks ir veidot tiltu starp teorētiķiem un direktoriem-praktiķiem. Gan teorētiķu, gan praktiķu viedokļu analīze palīdzētu izveidot galīgo kompetenču sarakstu, kas noderīgs un pieņemams abām grupām. Lai nodrošinātu vislabāko iznākumu, izmantoti dažādi informācijas avoti. Šajā pētījumā galīgais kompetenču kopums ir papildināts, lai sniegtu bibliotēku un informācijas speciālistu sabiedrībai visprecīzākās atbildes par publisko bibliotēku direktoru kompetencēm.

Pētījuma metode

Darbs sākās ar to kompetenču identificēšanu, kas visbiežāk minētas literatūrā kā svarīgas bibliotēku līderiem un vadītājiem (skat. pilnīgu šo kompetenču sarakstu un definīcijas pielikumā). Lai transformētu šīs idejas praktiski izmantojamā sarakstā un iekļautu speciālistu viedokli, izmantota Delfu metode¹. Delfu pētījumos ekspertiem tiek lūgts atvērtā diskusijā dalīties idejās. Vairākkārtīgi pārdomu cikli sniedz viņiem iespēju iepazīties ar pārējo dalībnieku domām, katrs eksperts var piedāvāt savas idejas un pieredzi par apskatāmo jautājumu.

Pētījuma gaitā dalībniekiem ir vairākas iespējas dalīties viedokļos par pētījuma priekšmetu, sniedzot savu atbildi tikai otrajā un/vai vēlākajos posmos, kā arī pēc citu ekspertu atbilžu iepazīšanas. "Savā ziņā Delfu metode ir kontrolēta diskusija (..) Visbiežāk ekspertu grupa nonāk pie konsensa (..)". (3) Ja arī konsenss par pētījuma tematu neizveidojas, idejas, kas radušās diskusijas gaitā, var kļūt pētniekam noderīgas.

Lai gūtu labus rezultātus, svarīga ir dalībnieku atlaide. Grupa ir brīvprātīga, nevis pārstāvnieciska, tāpēc panākumu atslēga ir konkrētās jomas ekspertu loka precizēšana. Visbiežāk Delfu pētījumos pieaicina 15–35 respondentus (3), dažkārt vairāk. Lielākā grupā, ja vien diskusijas temats nav ļoti aktuāls, grūti panākt vienošanos. Dalībnieku atbildes ir anonīmas. Tas veicina atklātību, pat tad, ja viedoklis ir pretējs grupas konsensam.

Delfu pētījuma dalībniekiem jābūt tēmas ekspertiem. Konkrētajā gadījumā pētījuma priekšmets ir publisko bibliotēku direktoru kompetences: veiksmīgu publisko bibliotēku direktori būtu labākā diskutētāju grupa. Publisko bibliotēku jomā nav standarta rādītāju, kas noteiktu bibliotēku direktoru izcilību; nepastāv arī oficiāls direktoru reitings. Taču ir valsts publisko bibliotēku reitings, kuru ik gadu pārskata un publicē žurnālā *American Libraries: the Hennen's Annual Public Library Ratings (HAPLR)*. Izmantojot Muzeju un bibliotēku pakalpojumu institūta (*Institute of Museum and Library Services*, <http://www.ims.gov/>) datus, bibliotēkas sarindo pēc 15 kritērijiem: krājums un tā cirkulācija, personāls, uzzīņu pakalpojumi, finansējums u.c. Rādītājs ir plaši pazīstams publisko bibliotēku sfērā un tiek izmantots bibliotēku vērtēšanā vairāk nekā 10 gadus.

Lai izvairītos no pārmērīgas lielo bibliotēku akcentēšanas, 10 labākās bibliotēkas tiek noteiktas 10 kategorijās, ņemot vērā apkalpojamās teritorijas iedzīvotāju skaitu. Iespējams, ka labākie direktori ir šo 100 bibliotēku vadītāji. Jebkurā gadījumā viņi atrodas savas profesijas virsotnē. Pētnieku skatījumā HAPLR bibliotēku rādītājs bija vispiemērotākais pētījuma ekspertu izvēlei.

Šie 100 direktori tika uzaicināti piedalīties pētījumā. Pētījuma objektivitātes labad tika aptaujāti dažāda lieluma un dislokācijas bibliotēku vadītāji.

Tika saglabāta individuālo atbilžu un dalībnieku anonimitāte. 100 potenciālo dalībnieku ģenerālais kopums bija zināms, taču precīzs saraksts netika atklāts nedz pētījuma laikā, nedz arī pēc tā. Delfu metodē individuālās atbildes nav tik svarīgas kā grupas vienošanās, tādēļ individuālo identifikācija nav nepieciešama.

Datu ieguve un analīze

1.posms. Pētījuma dati tika iegūti tiešsaistē, lai veicinātu darbā aizņemto direktoru iesaistīšanos un vienlaikus — saglabātu viņu anonimitāti. Sākotnējā posmā tika savākta demogrāfiskā informācija par dalībniekiem, izstrādāts pirmējais kompetenču saraksts. Katras kompetences definīcija bija pieejama aptaujas veidlapā. Respondentiem tika piedāvāts saraksts līdz ar katras kompetences definīciju, tādējādi garantējot vienotu izpratni par katru jēdzienu. Respondentu uzdevums bija atzīmēt profesijai visaktuālākās kompetences nākamajā desmitgadē. Vairāki dalībnieki atzina, ka esot vajadzīgas visas, bet viņi, kā prasīts, ierobežojusi sevi, izvēloties būtiskākās. Tika piedāvāta iespēja ieteikt apspriešanai jebkādu citu kompetenci, kas respondentiem liktos nozīmīga, bet nav iekļauta sarakstā. Netika prasīts individuālās izvēles pamatojums, taču bija paredzēta vieta personīgā viedokļa izklāstam.

Šajā posmā piedalījās 31 direktors: 26 (83,9%) bija sievietes; 5 vīrieši (16,1%). Papildus tika uzdoti 2 jautājumi: cik gadus respondents strādājis bibliotekā un cik — bibliotēkas vadītāja amatā (*skat 1. un 2.tabulu*).

1.tabula Cik gadus esat darbojies bibliotekā amatā?

Atbilžu izvēles	Atbilde (%)	Atbilžu biežums
Mazāk nekā 1 gadu	0.0	0
1–3 gadus	0.0	0
4–7 gadus	0.0	0
8–15 gadus	16.1	5
16–20 gadus	6.5	2
21–25 gadus	22.6	7
26–30 gadus	12.9	4
Vairāk nekā 30 gadus	41.9	13

2.tabula
Cik gadus esat publiskās bibliotēkas direktora amatā (kopējais gadu skaits, ne tikai konkrētajā bibliotēkā)?

Atbilžu varianti	Atbilde (%)	Atbilžu biežums
Mazāk nekā 1 gadu	0.0	0
1–3 gadus	12.9	4
4–7 gadus	12.9	4
8–15 gadus	38.7	12
16–20 gadus	13.9	4
21–25 gadus	9.7	3
26–30 gadus	3.2	1
Vairāk nekā 30 gadus	9.7	3

No sākotnējām 34 kompetencēm kā nozīmīgas tika atlasītas 18, ko izvirzīja otrajam posmam. Noteicošais faktors — šīs kompetences izvēlējušies 60% un vairāk dalībnieku. Visbiežāk izraudzītās, ko par svarīgām uzskatīja vismaz 80% dalībnieku:

Vizija	93.5%
Komunikācijas prasmes	87.1%
Klientu apkalpošana	87.1%
Uzticamība	83.9%
Starppersoniskās prasmes	80.6%
Radošums	80.6%

Retāk izvēlētās kompetences, kuras atlasīja mazāk nekā 40% dalībnieku:

Orientācija uz darbiniekiem	38.7%
Iepriekšēja pieredze	35.5%
Intelekti	35.5%
Emocionālais intelekts	32.5%
Godkāre, centieni	22.6%

Papildus 18 kompetencēm, ko atlasīja nākamajam posmam, eksperti pievienoja 5 jaunas kompetences:

Politikas sapratne: valsts pārvaldes līmenī, sadarbība ar pašvaldībām, organizacionālās struktūras izpratne;

Briedums: nosvērtība un paškontrolē, emocionālais intelekts, domāšana par citiem vispirms;

Bibliotēku darba pārzināšana: zināšanas par bibliotēkas klientiem, krājumiem, intelektuālās brīvības jautājumu un tendenču izpratne;

Grāmatvedība un finanses: finansējuma pieprasījuma sastādīšana, mērķfinansējumu projektu veidošana un īstenošana;

Aizstāvības prasmes: būt atpazīstamam bibliotēkā un sabiedrībā, aktīvam sabiedriskajās organizācijās, veidot sakarus ar lēmumu pieņēmējiem.

2.posms. Šoreiz katrai kompetencei tika pievienota Likerta skala². Katra kompetence bija jānovērtē septiņu ballu sistēmā — no 1 līdz 7 (1 — pilnīgi nesvarīga, 2 — retumis svarīga, 3 — ne visai svarīga, 4 — neitrāla, 5 — diezgan svarīga, 6 — ļoti svarīga un 7 — pilnīgi nepieciešama). Dalībniekus rosināja izvērtēt vēlreiz, kuras profesionālās kompetences tuvākajā desmitgadē būs visnozīmīgākās. Līdzīgi kā iepriekšējā posmā, respondentiem tika dota iespēja brīvi komentēt gan savu izvēli, gan sarakstu kopumā, kā arī dalīties idejās par publisko bibliotēku direktoru kompetencēm un pētījuma norisi. Šajā posmā piedalījās 23 dalībnieki.

Katra kompetence ieguva vidējo vērtējumu pēc Likerta skalas. Tika atlasīts kompetenču saraksts pētījuma trešajam posmam (3.tabula), kura dalībniekiem bija jānosaka vissvarīgākās kompetences. Tālab no saraksta izslēdza zemu novērtētās kompetences (ar vidējo aritmētisko rādītāju zem 6.0).

3.tabula
Visaugstāk vērtētās kompetences 2.posmā

Kompetence	Vidējais aritmētiskais	Standartnovirze
Godīgums, integritāte	6.91	0.029242
Atbildīgums	6.86	0.35125
Klientu apkalpošana	6.77	0.42893
Uzticamība	6.73	0.55048

Šīm kompetencēm bija viszemākā standartnovirzes vērtība, kas liecina par augstu vienošanās līmeni attiecībā uz to svarīgumu.

4 kompetences (skat. 4.tabulu) pēc šī posma tika izslēgtas, jo bija novērtētas zemāk par 6 ballēm.

4.tabula
Viszemāk vērtētās kompetences 2.posmā

Kompetence	Vidējais aritmētiskais	Standartnovirze
Diplomātija	5.91	0.84387
Humora izjūta	5.36	1.0486
Bibliotēku darba pārzināšana	5.82	0.90692
Grāmatvedība/finanses	5.64	0.90214

Šīm kompetencēm bija augstākā standartnoviržu vērtība, tātad par tām nav vienotības. Divas no tām — bibliotēku darba pārzināšana un grāmatvedības/budžeta zināšanas — pirmajā posmā pievienoja paši dalībnieki, iespējams, tie, kuri jutās spēcīgi šajās jomās, kamēr pārējie to vērtību neatzina.

3.posms. Trešajā pētījuma posmā precizētais saraksts ar 19 kompetencēm tika izsūtīts otrā posma dalībniekiem, lūdzot vēlreiz novērtēt katru kompetenci

pēc Likerta skalas. Šajā posmā atbildes iesūtīja visi 23 dalībnieki. Kā jau iepriekš prognozēts, visas kompetences tika novērtētas ar vidējo atzīmi 6 vai augstāk, tātad pēc dalībnieku domām tās ir "ļoti svarīgas" vai "pilnīgi nepieciešamas". Zemākais vidējais rādītājs (6.00) bija entuziasmam, riskētspējai, resursu pārvaldībai un radošumam. Ar augstāko vidējo punktu skaitu — 6.57 — novērtēta integritāte un klientu apkalpošanas kompetence, kurām seko atbildīgums un uzticamība (vidējais vērtējums — 6.52).

Diemžēl standartnovirzes bija augstākas nekā otrajā posmā. Kaut arī dalībnieki piekrita, ka šis ir galīgais profesionālo kompetenču saraksts (5.tabula), nebija tik lielas vienprātības par kompetenču svarīgumu kā iepriekšējā posmā.

Trešajā posmā tika veikta arī datu korelācijas analīze. Izrādījās, ka respondentu bibliotekārā darba stāžs ietekmē vienīgi attieksmi pret entuziasmu (6.tabula).

6.tabula
Entuziasms

Bibliotekāra darba stāžs	Vidējais aritmētiskais	Standartnovirze
8–14 gadi	6.33333	0.57735
21–25 gadi	6.6666	0.5164
26–30 gadi	5.25	0.5
Vairāk nekā 30 gadi	5.8	0.78881

5.tabula
Galīgais kompetenču saraksts un vidējais vērtējums pēc 3.pētījuma posma

Atbilžu varianti	Vidējais aritmētiskais	Standartnovirze
Entuziasms: optimisms, pozitīvs emocionālais noskaņojums	6.00	0.79772
Demonstrēt līderību: tikt uztvertam kā līderim; uzņemties reālu atbildību par situācijām	6.39	0.72232
Delegēšana, pienākumu nodošana: neiejaukties citu kompetencē un atbildības jomā	6.04	0.63806
Atbildīgums: uzņemties atbildību par rezultātiem — gan pozitīviem, gan negatīviem	6.52	0.51075
Plānošana: izvirzīt mērķus un izstrādāt stratēģijas, lai tos sasniegtu	6.17	0.77765
Integritāte, viengabalainība: ievērot profesionālo kodeksu, būt godīgam, būt par piemēru	6.57	0.58977
Riska uzņemšanās: neiet vieglāko ceļu; mācīties no neveiksmēm; būt noteiktam un drosmīgam	6.00	0.8528
Uzticamība: radīt citos uzticību pret sevi; izdarīt apsolīto; būt konsekventam runā un darbībā	6.52	0.51075
Resursu pārvaldība: finanšu un citu resursu piesaiste, iespēju meklēšana mērķu sasniegšanai	6.00	0.95346
Radošums: saskatīt dažādus veidus mērķu sasniegšanai; izvirzīt jaunas idejas	6.00	0.90453
Klientu apkalpošana: efektīvi strādā gan ar iekšējiem, gan ārējiem klientiem; atcerēties, ka atbalstītāji, klienti ir bibliotēkas darba centrā	6.57	0.50687
Starppersoniskās prasmes: spēja sadarboties ar dažādu līmeņu darbiniekiem un amatu veicējiem, labas sociālās prasmes, spēja veidot sakarus	6.35	0.71406
Komunikācijas prasmes: runāšana, rakstīšana, klausīšanās; ideju izpratne un spēja nodot tās tālāk citiem cilvēkiem	6.48	0.66535
Elastīgums, spēja pielāgoties: spēja mainīt virzienu un plānus, ja tas nepieciešams veiksmīgai tālākvirzībai	6.14	0.69442
Vizija: skats nākotnē, bibliotēkas attīstības redzējums; skaidri formulēti virzieni	6.39	0.65638
Politikas sapratne: valsts pārvaldes līmeni, sadarbība ar pašvaldībām, organizacionālās struktūras izpratne	6.39	0.78272
Briedums: nosvērtība un paškontrolē, emocionālais intelekts, prioritāra — atbildība par citiem	6.13	0.75705
Problēmu risināšana: pieņemt objektīvus lēmumus un spriedumus	6.04	0.70571
Aizstāvības prasmes: būt atpazīstamam bibliotēkā un sabiedrībā, aktīvam sabiedriskajās organizācijās, veidot sakarus ar lēmumu pieņēmējiem	6.30	0.82212

Direktori, kuru darba stāžs bibliotēkā ir līdz 25 gadiem, šo kompetenci vērtēja augstāk nekā tie, kas strādājuši ilgāk. Varētu domāt, ka direktori, kas pavadījuši savās darbavietās vairākas desmitgades, jūt mazāku entuziasmu nekā jaunāki kolēģi.

Korelējot individuālo kompetenču vērtējumu ar direktora amatā nostrādāto periodu, vienīgi kompetence "briedums" uzrādīja augstu vidējo rādītāju starpību (7.tabula).

7.tabula
Briedums

Darba gadi direktora amatā	Vidējais aritmētiskais	Standartnovirze
1–7 gadi	6.83333	0.40825
8–15 gadi	5.83333	0.98319
16–25 gadi	6	0.57735
26–30 un vairāk gadi	5.75	0.5

Var secināt, ka direktori ar vismazāko pieredzi vērtēja briedumu augstāk nekā ilggadējie direktori. Iespējams, ka jaunāki direktori augstāk vērtē pieredzi un gudrību tādēļ, ka paši nesēn uzsākuši vadītāja darbu.

Sastatot vērtējumus ar dalībnieku dzimumu, kļūva redzams, ka tie ir visnotaļ līdzīgi, izņemot attieksmi pret vīziju (8.tabula).

8.tabula
Vīzija

Dzimums	Vidējais aritmētiskais	Standartnovirze
Vīrieši	7	0
Sievietes	6.21053	0.71328

Respondenti – vīrieši šai kompetencei vienprātīgi piešķir visaugstāko vērtējumu "pilnīgi nepieciešama", kamēr sievietes to atzina par "ļoti svarīgu".

Visbeidzot respondentu atbildes tika korelētas ar viņu pārstāvēto kopienu lielumu. Nozīmīgākās atšķirības bija trīs kompetenču — riska uzņemšanās, politikas sapratne un aizstāvības prasmes — vērtējumā. Bibliotēku direktori no kopienām ar mazāku iedzīvotāju skaitu tās vērtēja zemāk nekā vadītāji, kas darbojas lielākās kopienās.

Jaunākie direktori zemu vērtē riska uzņemšanos. Iespējams, viņi nejūtas vēl pietiekami droši salīdzinājumā ar ilggadējiem vadītājiem. Direktori ar lielāku darba stāžu arī aizstāvības un politikas sapratnes prasmes vērtē augstāk nekā viņu jaunie kolēģi — varbūt tādēļ, ka viņiem ir zināšanas par darba pamatprincipiem un viņi var atļauties lūkoties pēc citām, ne tik acīmredzamām, bet tomēr nozīmīgām kompetencēm, kas nepieciešamas veiksmīgam darbam.

Diskusija un rekomendācijas

Šis kompetenču saraksts īpaši iesakāms jaunajiem un panākumus alkstošajiem publisko bibliotēku direktoriem, kas meklē informāciju par vadības kompetenču attīstību. Tas palīdzēs viņiem koncentrēties uz vissvarīgākajām prasmēm, zināšanām, spējām, kas nepieciešamas panākumu gūšanai profesijā.

Uz pētījumiem balstīts kompetenču saraksts ir svarīgs pirmais solis publisko bibliotēku direktoru profesionālajā pilnveidē. Tas ļauj docētājiem izvirzīt skaidri definētus mācību mērķus, bet bibliotekāriem norāda pašizglītošanās virzienu. Pagaidām profesionāļi vēl nav vienojušies par bibliotēku direktoriem nepieciešamajām kompetencēm, tā atstājot neizdevīgā stāvoklī profesionāļus, kas vēlas sasniegt augstākus posteņus nozarē (6). Piedāvātais kompetenču modelis ir starta laukums, lai definētu publisko bibliotēku direktoru mācību mērķus un apmierinātu viņu vajadzības.

Ja ir pietiekami resursi, mācību programmās var iekļaut visas sarakstā minētās kompetences. Iespējams veidot izvēles moduļus nelielām grupām. Piemēram, vienā kompetenču grupā varētu apvienot savstarpējās saprašanās, klientu apkalpošanas, komunikācijas un aizstāvības prasmes.

Lai mācības būtu noderīgākas, definējamas katrai kompetencei atbilstošās speciālās prasmes. Piemēram, komunikācijas kompetences mācību programmā jāapgūst "runāšana, rakstīšana, klausīšanās, savas domas izpaušme un tās nodošana klausītājiem", teorijas apguve jāpapildina ar praksi: kā uzrakstīt preses relīzi, runāt grupas priekšā, uzklaut otru, viņu nepārtraucot, utt. Mācību programmas mērķu definēšana atvieglo iegūto zināšanu novērtēšanas procesu.

Nepieciešami papildus pētījumi par to, kādas zināšanas vajadzīgas visu līmeņu bibliotēku vadītājiem, sevišķi tādēļ, ka mūsdienās bibliotēkām pastāvīgi nākas cīnīties ar ekonomiskajām problēmām. Šajā pētījumā pievērsta uzmanība tikai publisko bibliotēku direktoriem, taču vajadzētu noskaidrot, kādas kompetences vajadzīgas arī augstskolu, skolu, uzņēmumu vai speciālo bibliotēku vadītājiem.

Sākotnējais kompetenču saraksts

Vīzija: skats nākotnē ar bibliotēkas attīstības redzējumu, skaidri formulētiem virzieniem

Elastīgums, spēja pielāgoties: spēja mainīt virzienu un plānus, ja tas nepieciešams veiksmīgai tālākvirzībai

Komunikācijas prasmes: runāšana, rakstīšana, klausīšanās; ideju izpratne un spēja nodot tās tālāk

Komandas darbs: spēja darboties grupā, ne vienmēr tikai vadītāja lomā

Starppersoniskās prasmes: spēja sadarboties ar dažādu līmeņu darbiniekiem un amatu veicējiem, labas sociālās prasmes, spēja veidot sakarus

Uz personālu virzīts: koncentrēts uz personāla vajadzībām, rūpes, lai viņiem būtu viss nepieciešamais darba veikšanai; radīt kolektīvā pozitīvu gaisotni

Riska uzņemšanās: neiet vieglāko ceļu; mācīties no neveiksmēm; būt noteiktam un drosmīgam

Klientu apkalpošana: efektīvi sadarbojas gan ar iekšējiem, gan ārējiem klientiem; ņem vērā, ka klienti un atbalstītāji ir bibliotēkas darba centrā

Multikulturālisma izpratne: pieņemt darbiniekus, kas atspoguļo sabiedrības struktūru; nodrošināt resursus dažādiem sabiedrības locekļiem; nepieļaut diskrimināciju bibliotēkā

Problēmu risināšana: pieņemt objektīvus lēmumus un spriedumus

Citu motivācija: veicināt darbinieku vislabāko izpausmi; atbalstīt viņu virzību uz mērķi, pat tad, ja darbs ir grūts vai garlaicīgs

Uzticība profesijai: tālākizglītība, konferenču apmeklēšana, paaugstinājumu un apgūto programmu atspoguļojums; savas profesijas advokāts

Godīgums, integritāte: ievērot profesionālo kodeksu, būt godīgam, būt par paraugu

Radošums: saskatīt dažādus veidus, kā sasniegt mērķus; izvirzīt jaunas idejas

Pašapziņa: savas motivācijas izpratne, savu iespēju un robežu apzināšanās

Godkāre, centieni: vēlēšanās gūt panākumus, vēlme sasniegt tos bibliotekāra profesijā

Iepriekšēja pieredze: pieredze vadītāja vai citos amatos bibliotēkā

Konfliktu risināšana: novērst konfliktu pirms tas sācies vai kļuvis bīstams; neignorēt konfliktu, bet risināt to

Izturība: palikt uzticīgam mērķim, neskatoties uz šķēršļiem, neatlaidība

Energiskums: būt veselam un aktīvam, enerģiskam, lai tiktu galā ar ikdienas darba pienākumiem, dinamiskums

Atbildīgums: uzņemties atbildību par rezultātiem — gan pozitīviem, gan negatīviem

Delegēšana, pienākumu nodošana: neiejaukties citu atbildībā un kompetencē

Pašpārliecība: apziņa, ka spēj kontrolēt pienākumu un atbildības nastu darbā un dzīvē

Emocionālā inteligence: izprast savas emocijas un veidus, kā tās produktīvi regulēt

Mentoring, darbaudzināšana: palīdzēt citiem mācīties, parādot veidu, kā to darīt, uzvedības modelēšana

Demonstrēt liderību: tikt uzvertam kā līderim; uzņemties reālu atbildību par situācijām

Resursu pārvaldība: finanšu un citu resursu meklēšana mērķu sasniegšanai

Laika pārvaldība: strādāt vairākuzdevumu režīmā, būt precīzam, strādāt saskaņā ar grafiku

Humora izjūta: uztvert informāciju un situāciju viegli; prasme pasmieties par sevi

Uzticamība: radīt uzticību pret sevi; izdarīt apsolīto; būt konsekventam vārdos un darbībā

Entuziasms: optimisms, pozitīvs emocionālais noskaņojums

Vērtību modelēšana: būt atklātam un uzticīgam vērtībām; darboties, respektējot vērtības

Intelekti: atbilstoša izglītība, kognitīvās spējas

Diplomātija: vienlīdzīga, objektīva attieksme; likt citiem just, ka viņu viedokļi ir uzskatāmi.

*Ar autores atļauju no angļu valodas tulkojusi
Inese Kazāka*

Izmantotā literatūra

- Brill JM, Bishop MJ and Walker AE (2006) The competencies and characteristics required of an effective project manager: A web-based Delphi study. *Educational Technology Research and Development*, 54 (2): 115–140.
- Dole WV, Hurych JM and Liebst A (2005) Assessment: A core competency for library leaders. *Library Administration and Management* 19(3): 125–132.
- Gordon TJ (1994) The Delphi Method. *Futures Research Methodology*. Retrieved April 15, 2008, from http://www.futurovenezuela.org/_curso/5-delphi.pdf.
- Helmick C and Swigger K (2006) Core competencies of library practitioners. *Public Libraries* 45(2): 54–69.
- Lester J and Van Fleet C (2008) Use of professional competencies and standards documents for curriculum planning in schools of library and information studies education. *Journal of Education for Library and Information Science* 49: 43–69.
- Mackenzie ML and Smith JP (2009) Management education for library directors: Are graduate library programs providing future library directors with the skills and knowledge they will need? *Journal of Education for Library and Information Science* 50(3): 129–142.
- Osa JO (2003) Managing the 21st century reference department: Competencies. *The Reference Librarian* 81: 35–50.
- Suwannarat P (1994) Library leadership in research university libraries. (Doctoral dissertation, Peabody College for Teachers of Vanderbilt University).
- Van Wert L (2004) How do we know what we don't know? Competencies and staff development in special libraries. *Colorado Libraries* 30(2): 10–14.

¹ Pētīšanas metode, kas balstās uz ekspertu aptauju, kas par noteiktiem pētāmiem jautājumiem tiek veikta rakstiski vairākos posmos. Šādā aptaujā eksperti izsaka atšķirīgas domas, savstarpēji neietekmējoties. Katra posma rezultāti tiek novērtēti, un eksperti ar tiem tiek iepazīstināti, lai viņi varētu tos salīdzināt un izlemt, vai savus spriedumus mainīt vai — pamatojot — atstāt tādu pašus. Akadēmiskā terminu bāze *AcadTerm*: <http://termini.lza.lv/term.php?term=Delfu%20metode&list=Delfu%20metode&lang=LV>

² Atbilstu skala uz psihometriskiem jautājumiem. Parasti izmanto anketās un/vai pētījumos. Ir intervālu atbilstu formāts (parasti 1 – 5, vai 1 – 7, vai 1 – 9). Skala nosaukta amerikāņu psihologa Rensisa Likerta vārdā, kurš pirmais publicēja šāda veida anketu 1932. gadā. Vikipēdija: http://lv.wikipedia.org/wiki/Likerta_skala