



Mestna občina
Ljubljana

mestna
knjižnica
ljubljan



Model stalnega strokovnega izpopolnjevanja zaposlenih v MKL

Simona Resman, Simona Šinko

junij 2013

MODEL STALNEGA STROKOVNEGA IZPOPOLNJEVANJA ZAPOSLENIH V MESTNI KNJIŽNICI LJUBLJANA

I	UVOD	2
II	IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO MODELA STALNEGA STROKOVNEGA IZPOPOLNJEVANJA ZAPOSLENIH	3
1	USMERJENOST KNJIŽNIC K UČEČI SE ORGANIZACIJI	3
1.1	Definicija učeče se organizacije	3
1.1.1	Ključni elementi približevanja učeči se organizaciji	3
1.1.2	Organizacijsko učenje	3
1.2	Poslovna odličnost.....	3
1.3	Knjižnica kot učeča se organizacija	4
1.3.1	Splošne knjižnice kot učeče se organizacije	4
1.4	Kadrovski menedžment v knjižnicah	5
2	STALNO STROKOVNO IZPOPOLNJEVANJE (SSI)	6
2.1	Opredelitev ključnih pojmov.....	6
2.2	Kaj je stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v knjižnicah?	7
2.3	Mednarodna izhodišča SSI.....	9
2.4	Stalno strokovno izpopolnjevanje slovenskih knjižničarjev	11
3	MODEL STALNEGA STROKOVNEGA IZPOPOLNJEVANJA ZAPOSLENIH	12
3.1	Oblikovanje ciljev	12
3.2	Oblikovanje kompetenc	13
3.3	Določitev znanj	15
3.4	Oblikovanje izobraževalnega programa in učnega načrta	16
3.5	Izvajanje izobraževanja	17
3.6	Vrednotenje izobraževalnih programov	20
III	STALNO STROKOVNO IZPOPOLNJEVANJE ZAPOSLENIH V MESTNI KNJIŽNICI LJUBLJANA	22
IV	ZAKLJUČEK	30
	CITIRANA LITERATURA	31
	UPORABLJENA LITERATURA:	32

I UVOD

V strokovnih podlagah za izobraževanje odraslih v Sloveniji za 21. stoletje najdemo tri kritične razloge za permanentno usposabljanje zaposlenih, ki so pomembni tudi za področje delovanja knjižnic:

- zaostajanje strokovne izobrazbe zaposlenih za izobrazbenimi potrebami delovnih mest,
- pomanjkanje znanja za tehnološki razvoj in prehod na višjo tehnološko stopnjo,
- pomanjkanje znanja za vodenje poslovnih procesov in upravljanje.

Knjižnice morajo v tekmovanju z drugimi ponudniki storitev na področju kulture, informiranja in izobraževanja povečati svoj kreativni potencial kot glavno orodje svoje prepoznavnosti. Njihov glavni adut je znanje in Model stalnega strokovnega izpopolnjevanja zaposlenih bi moral postati eden ključnih dokumentov pri načrtovanju razvoja knjižnic.

Od Modela stalnega strokovnega izpopolnjevanja imajo koristi posamezniki, knjižnica, uporabniki in stroka.

Na nove izzive pri delovanju in razvoju bodo knjižnice lahko odgovorile samo z ustrezneje izobraženimi in usposobljenimi zaposlenimi.¹ Z zaposlenimi, ki se dodatno in neformalno izobražujejo in z lastnim zgledom podpirajo procese vseživljenjskega učenja v družbi.

V dokumentu so obravnavani izhodišča za pripravo, elementi modela stalnega strokovnega izpopolnjevanja in uporaba modela v Mestni knjižnici Ljubljana.

¹ Zaradi raznolike strukture delovnih mest v MKL je uporabljen širši izraz zaposleni.

II IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO MODELA STALNEGA STROKOVNEGA IZPOPOLNJEVANJA ZAPOSLENIH

1 USMERJENOST KNJIŽNIC K UČEČI SE ORGANIZACIJI

V družbi, ki temelji na znanju, sta produkcija in distribucija informacij in znanja glavni vir konkurenčne prednosti za organizacijo. Koncept učeče se organizacije je uspešen model obvladovanja sprememb in ravnanja s človeškimi viri, ki poudarja visoko soodvisnost med uspešnimi in motiviranimi zaposlenimi ter zadovoljnimi uporabniki.

1.1 Definicija učeče se organizacije

Učeča se organizacija je opredeljena kot organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja na ravni posameznikov, na ravni skupin in na ravni organizacije kot celote. Delovanje učeče se organizacije temelji na štirih glavnih dejavnostih: pridobivanju znanja, distribuciji informacij, interpretaciji informacij in organizacijskem spominu (Majcen, 2005, str. 13).

1.1.1 Ključni elementi približevanja učeči se organizaciji

Učeče se organizacije usmerja sedem komplementarnih smernic (Majcen, 2005, str. 17 – 18):

1. nenehno ustvarjanje priložnosti za učenje,
2. spodbujanje vedoželjnosti in dialoga,
3. spodbujanje sodelovanja in učenja v timu,
4. vzpostavitev sistema, ki bo zajemal in posredoval znanje,
5. opolnomočenje zaposlenih in spodbujanje kolektivne vizije,
6. povezovanje organizacije z njenim okoljem,
7. sistem vodenja, ki podpira učenje posameznikov, timov in celotne organizacije.

1.1.2 Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje je eden od pomembnih elementov učečih se organizacij, ki združuje dva osnovna koncepta (Vukovič, Miglič, 2006, str. 53):

1. pripravljenost posameznika za njegovo učenje in njegovo prispevanje k razvoju organizacije.
2. pripravljenost in sposobnost organizacije, da omogoči učenje in napredek posameznika ter upošteva dosežene rezultate.

1.2 Poslovna odličnost

Koncepta poslovne odličnosti in učeče se organizacije sta povezana, saj gre pri približevanju učeči se organizacije, tudi za doseganje dejavnikov, ki so odločilni za doseg poslovne odličnosti. V privatnem sektorju gre predvsem za doseganje konkurenčne prednosti (in dobička), v javnem sektorju pa gre bolj za odgovornost, transparentnost ter maksimalno uspešnost in učinkovitost delovanja (Majcen, 2005, str. 5).

Delovanje organizacij javnega sektorja se stalno spremlja in vrednoti glede na zastavljene cilje. V zadnjih letih sta pozornosti deležna dva pristopa in sicer sistem vodenja kakovosti, ki temelji na zahtevah standarda ISO 9001² in t.i. modeli samoocenjevanja.

² Mariborska knjižnica je leta 2005 kot prva knjižnica v Sloveniji prejela certifikat kakovosti ISO 9001:2000

1.3 Knjižnica kot učeča se organizacija

V družbi znanja ali učeči se družbi imajo pomembno mesto tudi knjižnice, saj je njihovo temeljno poslanstvo prav ohranjanje in prenašanje znanja ter podpora v procesih vseživljenjskega učenja.

Cilj knjižnice kot učeče se organizacije je spodbujanje nenehnih izboljšav, izmenjave dobre prakse, premislekov o lastnem delu ter dejavnega odzivanja na izzive lokalnega okolja.

Za zaposlene v učeči se knjižnici je pomembno doseči raven osebne rasti in učenja, uveljavitev systemskega razmišljanja, delitev skupne vizije in timskega učenja.

Upravljanje človeških virov in vodenje v učeči se organizaciji obravnava članek Upravljanje človeških virov in razvoj karier v večji knjižnici (Gazvoda, 1997). Po mnenju avtorice je upravljanje človeških virov tisti del menedžmenta (zanj je odgovorno najvišje vodstvo v organizaciji), ki vzpodbuja razvoj potencialnih zmožnosti zaposlenih za doseganje ciljev organizacije. V taki organizaciji so zaposleni prepoznavni kot kapital in ne kot strošek. V ospredju je vidik potencialne rasti in profesionalnega razvoja zaposlenih, njihovega usposabljanja za prevzemanje novih nalog in spodbujanja inovativnosti. Vodenje knjižnic postaja z uvajanjem novih tehnologij vse bolj kompleksno. Organizacije so vedno bolj odvisne od okolja in velikokrat ne dobijo ustreznih kadrov na trgu dela, zato se morajo intenzivno usmerjati na zaposlene (interni trg delovne sile). Organizacijska klima (kultura) v knjižnicah še vedno temelji na tradicionalnih vrednotah, navkljub spremembam v okolju (Gazvoda, 1997, str. 58).

Za nove oblike vodenja je pomembno:

Izobraževanje in usposabljanje – stalno izpopolnjevanje zaposlenih.

Kariersko razmišljanje – kariera je gibanje posameznika skozi organizacijo, razvoj kariere pa je proces pripravljavanja zaposlenih na to, da bodo sposobni sprejeti zaposlitveno priložnost, če se le-ta ponudi. Pravilno načrtovanje razvoja karier združuje cilje posameznika s cilji organizacije.

Zaposlovanje čim boljših kandidatov – na zahtevnejša mesta se zaposluje ljudi, ki so dodatno usposobljeni.

Vzpodbude in nagrade – te oblike je pomembno razviti predvsem tam, kjer je malo možnosti za materialno nagrajevanje: napredovanje, vertikalna in horizontalna mobilnost, priložnost za razvoj kariere, omogočanje udeležbe na posvetovanjih, štipendije za izobraževanje.

Skrb za razvoj vodij – izobraževanje vodij je ključnega pomena pri vzpostavljanju novih vzorcev vodenja.

Pred uvedbo upravljanja človeških virov bodo morale knjižnice oblikovati in uvesti ustrezno organizacijsko kulturo ter definirati karierske potenciale.

1.3.1 Splošne knjižnice kot učeče se organizacije

V sklopu diplomskega dela Splošne knjižnice – učeče se organizacije je bilo 60 slovenskih splošnih knjižnic povabljenih k izpolnjevanju anketnega vprašalnika o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih (Rant Tišler, 2006).

Vprašalnik je razdeljen na pet sklopov:

- Temelji in vizija učeče se organizacije,
- dinamika učenja,
- izmenjava in nadgradnja znanja,
- soodločanje in pretok informacij in

- vrednotenje rezultatov.³

Temelji in vizija - prvi sklop vprašanj podaja odgovore na trditve: ali imajo slovenske splošne knjižnice opredeljeno vizijo, ki jo poznajo tudi zaposleni, ali vodstvo vizijo podpira in ali se splošne knjižnice poslužujejo priprave strategije v taki meri, da jo tudi pisno opredelijo.

Dinamika učenja - drugi sklop odgovorov se nanaša na trditve o tem, kdo odloča o izobraževanju, ali vodstvo vzpodbujajo izobraževanje in koliko je učenje usmerjeno v doseganje ciljev organizacije.

Izmenjava in nadgradnja znanja - odgovori na trditve v tem sklopu razkrivajo, kako je v knjižnicah urejeno timsko delo, ali je znanje med zaposlenimi pretočno, od kod pridobiva organizacija potrebe po učenju in ali zaposleni pri svojem učenju uporabljajo informacijsko tehnologijo.

Soodločanje in pretok informacij - z anketnimi odgovori spoznamo tudi, ali so zaposleni v knjižnicah obveščeni o doseženih letnih ciljih in rezultatih dela, koliko lahko aktivno sodelujejo pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev in ali so vabljeni na letne razgovore.

Vrednotenje rezultatov - skrb za merjenje je sestavni del vsakega poslovnega procesa, saj omogoča sprotno prilagajanje poslovnega procesa in je hkrati del procesa učenja v organizaciji.

Prav zaradi pomanjkanja tržne konkurence v nepridobitnih organizacijah je nujno tudi v knjižnicah nameniti več pozornosti poslovni odličnosti in kriterijem njenega merjenja. Z novimi znanji in njihovim pretokom med zaposlenimi so knjižnice korak bliže modelu, ki omogoča organizacijam, da se zavihtijo med najboljše – tako na področju zadovoljevanja potreb uporabnikov kot tudi na področju doseganja zadovoljstva zaposlenih, ki so ključ pri doseganju zastavljenih ciljev.⁴

1.4 Kadrovski menedžment v knjižnicah

Kadrovski menedžment je tesno povezan z učečimi se organizacijami. Z učečimi organizacijami ga družijo nekateri osnovni elementi (Florjančič, Vukovč, 1999, str. 40):

- Proces kadrovanja in razvoja kadrov,
- planiranja kadrov,
- izbira novih delavcev,
- pridobivanje in izpopolnjevanje strokovne izobrazbe,
- usposabljanje,

³ Število vseh doseženih točk v anketi je 63. Knjižnice, ki so se uvrstile v razpon med 47 - 63 točk (teh je bilo 21, kar predstavlja 84%), so opredeljene kot *resnično učeče se organizacije*. Le 4 knjižnice (16%) spadajo v skupino, ki je *na dobri poti k učenju*. Nobena izmed anketiranih knjižnic ni dosegla nižjega števila točk, ki bi jo uvrstil v skupino, kjer je *potreben razmislek o tem, katere so ovire*, ki se pojavljajo na poti k učeči se organizaciji. Povprečno število točk znaša 55, iz česar lahko sklepamo, da so na splošno anketirane slovenske splošne knjižnice zaznale in sprejele koncept učeče se organizacije. Seveda med posameznimi sklopi trditev naletimo na različne vrednosti oz. strinjanja ali nestrinjanja. Tako lahko zaznamo, da se v nekaterih knjižnicah večja pozornost namenja vrednotenju rezultatov ali dinamiki učenja manj pa soodločanju in pretoku informacij.

⁴ V sklopu diplomskega dela Splošne knjižnice – učeče se organizacije (Rant Tišler, 2006) je bilo 60 slovenskih splošnih knjižnic povabljenih k izpolnjevanju anketnega vprašalnika o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Vprašalnik je bil razdeljen na pet sklopov: temelji in vizija učeče se organizacije, dinamika učenja, izmenjava in nadgradnja znanja, soodločanje in pretok informacij in vrednotenje rezultatov. Kar 95% anketiranih je ocenilo, da nova znanja prispevajo k večji uspešnosti organizacije.

- štipendiranje,
- pripravništvo,
- napredovanje,
- motivacija.

Oviro pri uvajanju kadrovskega menedžmenta v knjižnice predstavlja tudi sama narava knjižnic. Te veljajo za birokratske organizacije, ki poudarjajo upoštevanje proceduralnih pravil, katerim se morajo zaposleni prilagoditi. Zato kadri sčasoma izgubijo vnemo, zagnanost in inovativnost, ki jo imajo ob prihodu na delovno mesto (Gazvoda, 1997, str. 59).

Novejša raziskava o prisotnosti kadrovskega menedžmenta v slovenskih knjižnicah se je osredotočila predvsem na dve dejavnosti: načrtovanje kadrov in zaposlovanje novih delavcev. Analiza anketnih vprašalnikov je pokazala, da bi knjižnice morale več pozornosti usmeriti v izboljšanje strategije vodenja človeških virov in ugotoviti odgovornost za vodenje človeških virov. Šele na s takimi ukrepi bi postal kadrovski menedžment sestavni del dejavnosti in organizacijskega mišljenja vseh zaposlenih, predvsem vseh vodilnih (Vovk, 2004).

2 STALNO STROKOVNO IZPOPOLNJEVANJE (SSI)

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo.

2.1 Opredelitev ključnih pojmov

V praksi sta usposabljanje in izpopolnjevanje tesno povezana in se dopolnjujeta (Vukovič, Miglič, 2006, str. 22-25).

Usposabljanje

Usposabljanje je niz sistematično načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih, spremeniti njihova stališča in vedenje, in je skladno z zahtevami dela ter organizacijskimi cilji. Usmerjeno je k reševanju konkretnih težav v konkretnih organizacijskih okoliščinah, zaradi česar je nadgradnja poklicnega izobraževanja.

Pri usposabljanju so učni dogodki sistematično načrtovani in povezani z delovnim okoljem ter namenjeni učenju specifičnih spretnosti in postopkov. Udeleženci se večinoma udeležujejo različnih oblik usposabljanja: tečaji, seminarji, delavnice in to od strogo strukturiranih do samousmerjenih in samovodenih. Vendar pa se usposabljanje lahko odvija med delom: mentorstvo, projektno delo. Učinkovit program usposabljanja temelji na skrbni oceni delovnih potreb in sposobnosti udeleženca. Kadar je program dobro oblikovan, omogoča udeležencu povečanje spretnosti, ki jih potrebuje za učinkovitejše opravljanje dela. Program/vsebina usposabljanja: zajema cilje in učne vsebine, ki jih moramo uresničiti v procesu usposabljanja

Cilji usposabljanja: povedo kaj naj bi udeleženec znal ali zmoget ob koncu usposabljanja

Rezultati usposabljanja: so podlaga za ocenjevanje učinkovitosti usposabljanja in se merijo na podlagi znanja, sposobnosti in stališč, ki so jih zaposleni pridobili v procesu usposabljanja.

Izpopolnjevanje

Izhaja iz nujnosti, da sicer ustrezno usposobljeni posamezniki zaradi nenehnega razvoja posameznih dejavnosti ves čas posodablajo in izpopolnjujejo svoje znanje, pridobivajo nove spretnosti in spreminjajo navade. Izpopolnjevanje omogoča zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo znanje in spretnosti, ki jih potrebujejo pri delu. Programi izpopolnjevanja izhajajo iz neposrednih zahtev dela in drugih potreb

zaposlenih. Organizirano in sistematično izpopolnjevanje vzdržuje ali veča delovno uspešnost in učinkovitost zaposlenih.

V dokumentu smo se odločili, da za oba pojma uporabimo poimenovanje stalno strokovno izpopolnjevanje.

2.2 Kaj je stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v knjižnicah?

Stalno strokovno izpopolnjevanje (SSI)⁵ je že dolgo v središču zanimanja knjižničarke javnosti. V letu 1980 je SSI opredeljeno kot (Woolfs, 2005, str. 21 – 22) :

SSI je učni proces, ki gradi na predhodno osvojenem znanju, spretnostih in odnosu posameznika in jih nadgrajuje. SSI nastopi po začetnem izobraževanju, ki je potrebno za vključevanje v delo v knjižnici. Ponavadi gre za samostojno učenje, v katerem posamezniki poznajo odgovornost za lastni razvoj in za zadovoljevanje svojih potreb po učenju.

v letu 2004 pa kot:

SSI je sistematična metoda učenja, ki vodi do rasti in izboljšav v poklicnih zmožnostih in tako omogoči posamezniku, da uspešno deluje v spreminjajočem se delovnem okolju. Namen SSI je zapolniti vrzel v znanju med formalno izobrazbo in potrebami poklicne prakse.

Razvoj in trendi v informacijsko-komunikacijski tehnologiji (IKT), višja pričakovanja uporabnikov, zahteve zaposlenih in vodstva knjižnic ter tekmovanje z drugimi ponudniki informacij na trgu sili knjižnice, da uveljavljajo koncept učeče se organizacije in razvijajo zaposlene z zagotavljanjem priložnosti za SSI. V tem kontekstu postanejo zaposleni soodgovorni za načrtovanje in razvoj lastne kariere.

Z odgovori na šest vprašanj je mogoče razjasniti ključne dileme o SSI (Weingand, 1999):

Kdo?

V industriji informacij je SSI v interesu vsakega posameznika, torej tudi knjižničarjev. Odgovornost vsakega zaposlenega je, da je seznanjen s spremembami v stroki, tehnologiji in družbi. To vključuje znanje, spretnosti, kompetence, odnos in vrednote – torej ves spekter izobraževanja.

Kaj?

SSI je proces vključevanja v izobraževalne oblike s ciljem doseči novosti v znanju in spretnostih posameznega zaposlenega. Tak pristop zagotavlja tudi sposobnost prilagajanja strokovnih kompetenc v spremenjenem strokovnem okolju. Človeški viri – zaposleni v knjižnici – so pri spremembah v knjižnici oboje: najpomembnejši faktor in hkrati največja ovira pri razvoju. Razvoj in nova znanja prinašajo spremembe, od znanega k neznanemu, in to dejstvo gotovo vzbuja strah in negotovost pri zaposlenih. Pomembno je razumevanje procesa sprememb v knjižnici. Za neko skupino zaposlenih so spremembe izziv, za drugo izjemno stresna situacija. Menedžment sprememb poudarja osem korakov v procesu uvajanja sprememb v organizaciji, ki jih velja upoštevati tudi v knjižnicah (Kotter, Cohen, 2003, str. 15):

1. Ustvarjanje občutka nujnosti: zavest, da je stvari potrebno spremeniti.
2. Sestava vodilnega tima: skupina, ki ima dovolj velik vpliv za vodenje procesa sprememb.
3. Prava vizija: vodilni tim razvije vizijo in strategijo za spremembe.
4. Navduševanje: z dobro komunikacijo, promocijo in motivacijo zaposlene navdušimo za spremembe.

⁵ Continuing Professional Development (CPD), Continuing Professional Education (CDE).

5. Pooblašcanje: čim več zaposlenih je potrebno vključiti v uresničevanje vizije.
6. Doseganje kratkoročnih uspehov: posledica hitro vidnih uspehov je, da vedno manj zaposlenih nasprotuje uvajanju sprememb.
7. Ne odnehajte: ko je dosežen viden napredek, je potrebno vztrajati, dokler vizija ni uresničena.
8. Utrjevanje sprememb: s stalno podporo spremembam zaposleni preprečujejo prekinitev procesa zaradi vpliva notranjih ali zunanjih dejavnikov.

Kdaj?

Vključitev posameznika v procese vseživljenjskega učenja je odvisna od okolja v katerem se šola. Glavna področja formalnega, neformalnega in priložnostnega izobraževanja so:

- Predšolska vzgoja,
- osnovnošolsko in srednješolsko izobraževanje,
- univerzitetno izobraževanje in podiplomski študij,
- stalno strokovno izpopolnjevanje,
- stalno osebno izpopolnjevanje.

Posameznik je celo življenje vključen v ta model, vendar prav stalno izpopolnjevanje, pa naj bo strokovno ali osebno, pokriva največji del modela.

Kje?

SSI pokriva zares široko področje ponudbe najrazličnejših oblik in lokacij na katerih se izobraževanja odvijajo, od formalnega face to face učenja do učenja na daljavo in e-učenja z uporabo sodobne IKT. Nekaj možnosti: tečaji, delavnice in seminarji, konference, mentorstvo, samostojno učenje ter poučevanje, predstavitve in objave.

Kako?

V proces SSI so vključeni trije dejavniki, ki tvorijo partnerstvo v okviru SSI:

- Udeleženci izobraževanj,
- vlagatelji finančnih sredstev / plačniki SSI,
- ponudniki izobraževanj.

Udeleženci izobraževanj so na področju knjižničarstva pogosto tudi plačniki izobraževanj. Glavna ovira pri vključevanju knjižničarjev v izobraževalne procese pa ni pomanjkanje denarja, marveč pomanjkanje časa. To pomanjkanje lahko knjižnica rešuje z izvedbo izobraževanja v delovnem okolju, vključevanjem v izobraževanje na daljavo in e-učenjem.

Za financiranje izobraževalnih programov lahko knjižnice uporabijo lastne vire, systemske vire na ravni lokalne skupnosti in države, prek prijave na različne nacionalne in mednarodne projekte ter prek sodelovanja s ponudniki. Zaposleni morajo prepoznati ekonomsko dobrobit investiranja v SSI.

Ponudniki izobraževanja so lahko šole, ustanove in agencije, ki delajo na področju SSI in izobraževanja odraslih.

Vse tri dejavnike pa povezuje skrb za zagotavljanje kakovosti izobraževanja. Za zagotavljanje kvalitete izobraževanja mora knjižnica oblikovati predvsem:

- Potrebe po izobraževanju: Kdo so udeleženci? Kakšne so njihove potrebe? Kakšne so najbolj primerne strategije in metode učenja za dosego teh potreb?
- Vzpostavitev modela izobraževanja, ki prevaja potrebe v cilje z upoštevanjem vseh zakonitosti izobraževanja odraslih.
- Sistem vrednotenja SSI pomaga oceniti učinkovitost in uporabnost nekega konkretnega izobraževalnega dogodka in nam hkrati pomaga načrtovati novega.

Poznavanje zakonitosti izobraževanja odraslih je pomemben dejavnik pri uspešnosti modela SSI. Nekaj poudarkov učenja odraslih (Knowles, 2001, str. 242 – 243):

- Za pomoč odraslim pri učenju je pomembno identificirati potrebo po znanju.
- Odrasli imajo zelo močno potrebo po samostojnosti pri učenju.
- Odrasli vstopajo v učne aktivnosti z različnimi učnimi izkušnjami iz otroštva in mladosti.
- Odrasli so se pripravljene učiti, če jih v to prepriča življenjska situacija ali če so prepričani, da bodo z novim znanjem učinkovitejši.
- Odrasli so glede pridobivanja znanja naravnani k reševanju problemov in doseganju ciljev.
- Motivacija je pomemben element pri izobraževanju odraslih: boljša služba, višja plača, boljši delovni pogoji.

Zakaj?

Zakaj se vključevati v SSI, trošiti denar, čas in napor? Odgovor se skriva v kompetencah: kompetencah vsakega posameznega knjižničarja in kompetencah celotne knjižnice, da služi svoji lokalni skupnosti. Danes knjižnica na trgu kulturne, informacijske in izobraževalne ponudbe tekmuje za pozornost potencialnih uporabnikov s številnimi drugimi ponudniki. Če hoče biti konkurenčna, mora knjižnica ponuditi boljše, hitrejše in cenejše storitve kot drugi ponudniki. Vključevanje v SSI je eden od odgovorov na ponujene izzive.

2.3 Mednarodna izhodišča SSI

Že v Manifestu za splošne knjižnice je postavljeno izhodišče za SSI (IFLA/UNESCO Manifest o splošnih knjižnicah, 1994, str. 3):

Knjižničar v splošni knjižnici je aktiven posrednik med uporabniki in viri. Ustrezno raven storitev lahko zagotovi samo knjižničar, ki je izšolan v stroki in se tudi permanentno izobražuje.

V publikaciji *The public library service* je peto poglavje v celoti namenjeno človeškim virom (*The public library service*, 2001, str. 62 – 63). Omenjene so naslednje sposobnosti in spretnosti, ki jih potrebujejo knjižničarji za izvajanje svojega poklica:

- Sposobnost pozitivne komunikacije z ljudmi,
- sposobnost razumevanja potreb uporabnikov,
- sposobnost sodelovanja s posamezniki in skupinami v lokalni skupnosti,
- poznavanje in razumevanje kulturne raznolikosti,
- poznavanje knjižničnih zbirk in dostopa do njih,
- razumevanje in podpora izhodiščem delovanja knjižnice kot javne službe,
- sposobnost sodelovati z drugimi za zagotovitev učinkovite knjižnične službe,
- organizacijske spretnosti, ki skupaj s fleksibilnostjo, zagotavljajo prepoznavanje in uvajanje sprememb,
- odprtost za sprejemanje novih idej in praks,
- pripravljenost za spremembo delovnih metod v novih okoliščinah,
- razumevanje informacijskih in komunikacijskih tehnologij.

Dokument izpostavlja izobraževanje knjižničarjev kot tisti vitalni element dejavnosti knjižnice, ki mora biti načrtovan in stalen. V dokumentu je priporočena višina sredstev namenjenih za SSI med 0,5 in 1% celotnega letnega proračuna knjižnice.⁶

V dokumentu so priporočeni:

⁶ Gitte Larsen (Larsen, 2005, str. 10) v svojem članku za danske knjižnice priporoča 10% delovnih ur zaposlenih kot minimum za SSI (eksterno in interno).

- Mentorstvo kot učinkovita in poceni oblika izobraževanja zaposlenih,
- razvoj kariere kot motivacijsko sredstvo,
- urejeni delovni pogoji in delovno okolje,
- vključevanje prostovoljcev v knjižnico.

V okviru The International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA, <http://www.ifla.org/>) delujejo kar tri sekcije, ki se ukvarjajo s SSI: Education and Training Section⁷, Knowledge Management Section in predvsem Continuing Professional Development and Workplace Learning Section.

Continuing Professional Development and Workplace Learning Section⁸ (<http://www.ifla.org/en/cpdwl>) obravnava vse vidike strokovnega izpopolnjevanja in učenja na delovnem mestu v obdobju od dosega strokovne kvalifikacije pa do konca kariere. V strateškem načrtu sekcije je v poslanstvu zapisano (Strategic plan 2010-2011, 2010, str.1):

- Opogumljanje, promocija in podpora SSI in učenja na delovnem mestu za zaposlene v knjižnicah in informacijskih službah.
- Oblikovanje mednarodne skupnosti dobrih praks za diskusijo, dejavnosti in objave, povezane s SSI in učenjem na delovnem mestu.

Pomembno vlogo pri podpori SSI imajo nekatera nacionalna strokovna združenja, v zadnjih letih se je tudi precej evropskih projektov ukvarjalo z izobraževanjem in usposabljanjem knjižničarjev, zanimiv je poskus oblikovanje programa izobraževanja in usposabljanja v javnem sektorju na lokalni ali državni ravni.

Naloga American Library Association (ALA, <http://www.ala.org/>) je prepoznavanje izobraževalnih potreb, koordinacija izobraževalnih programov, obveščanje o njihovi dosegljivosti in pripeljati izobraževanja v izbrana okolja. ALA's Office for Library Personnel Resources je namenjena izobraževanju in učnim programom, razvoju menedžmenta in politikam upravljanja s človeškimi viri. S svojimi letnimi konferencami ALA podpira strokovno rast knjižničarjev. ALA je tudi največji založnik na področju knjižničarstva in informacijske znanosti in na ta način nudi priložnost za strokovno udejstvovanje. Posebna pozornost je v ALA namenjena povezavi med razvojem kariere in SSI (Library and Information Studies and Human Resource Utilization, 2002):

- Razvoj kariere in SSI je obveza, ki jo delijo posameznik, delodajalec, ponudniki formalnega izobraževanja in strokovna združenja.
- Delodajalci so odgovorni za zagotavljanje izobraževanja, ki podpira delovanje njihove organizacije. Izobraževanje lahko poteka v obliki načrtovanih aktivnosti, ali v obliki manj formalnih kot so specialni projekti.
- Delodajalci so odgovorni za zagotavljanje podpore pri razvoju kariere posameznika in SSI.
- Takšna podpora je ključna, če želimo zaposliti kvalitetne nove sodelavce ali zadržati sposobne zaposlene.
- Ponudniki izobraževanj so odgovorni za razvoj in dostopnost takega SSI, ki odraža potrebe knjižničarjev in informacijskih specialistov. Izobraževanja morajo biti dostopna v različnih oblikah in na mnogih lokacijah.

⁷ Education and Training Section je v dokumentu Guidelines for Professional Library/Information Educational Programs – 2000 v 11. točki opredelila pomembnost SSI za knjižničarje in informacijske specialiste.

⁸ Sekcija je izdala dokument Continuing Professional Development: Principles and Best Practices, v katerem so podani osnovna načela in ugotovitve povezane s SSI.

- Strokovna združenja so dolžna poskrbeti za izobraževalne potrebe svojega članstva v obliki delavnic, konferenc in člankov v strokovnih revijah. Delavnice in konferenčni programi morajo biti načrtovani tako, da izhajajo iz teorije izobraževanja odraslih.
- Za vsakega posameznika so v razvoju kariere in SSI vključene formalne in neformalne oblike in njegove izobraževalne potrebe naj ne bodo omejene le na knjižnične in informacijske študije.

2.4 Stalno strokovno izpopolnjevanje slovenskih knjižničarjev

Potreba po stalnem strokovnem izpopolnjevanju slovenskih knjižničarjev je zapisana tudi v Manifestu ZBDS o razvoju slovenskih knjižnic in knjižničarstva (Manifest, 2004)⁹ in Etičnem kodeksu slovenskih knjižničarjev (Etični kodeks, 1995)¹⁰.

Obširen pregled razvoja izobraževanja zaposlenih v knjižnicah je podan v članku Izobraževanje knjižničnih delavcev v Sloveniji (Ambrožič, 1994, str. 55 – 73). Prvi del prispevka podaja zgodovinski pregled razvoja strokovnega knjižničarskega izobraževanja¹¹. V drugem delu pa so navedene nekatere oblike permanentnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja ter problematika pripravištva v knjižnicah. Ker znanja, ki so si jih pridobili knjižničarji skozi redno šolanje in delovne izkušnje, ne zadoščajo več za opravljanje poklica, se morajo knjižničarji stalno strokovno izpopolnjevati. In to ne le na področju temeljnih znanj, ampak tudi na področju drugih strok.

Svoja razmišljanja in poglede avtorica nadgradi v članku Izobraževanje knjižničarjev in uporabnikov knjižnic: stanje in perspektive (Ambrožič, 2003, str. 127 – 160), v katerem prikaže stanje na področju formalnega in neformalnega izobraževanja slovenskih knjižničarjev.

Različne oblike usposabljanja na delovnem mestu so opredeljene v članku Analiza izobraževanja in funkcionalnega usposabljanja za delo v slovenskem knjižničnem sistemu. (Gazvoda, 1998, str. 75). V naših knjižnicah je veljala dolgoletna praksa zajemanja predvsem novoprihajajočih kadrov, manj pa so knjižnice vključevale usposabljanja za nove delovne zahteve, ki so nastale v času delovne kariere posameznika.

Med samim usposabljanjem in profesionalno rastjo, ki omogoča razvoj kariere oz. napredovanje, pa po avtoričinem mnenju obstaja bistvena razlika in se navezuje na organizacijski kontekst knjižnice.

Avtorica gradi identifikacijo potrebnih znanj, ki si jih bodo morali pridobiti knjižnično informacijski delavci na dveh predpostavkah:

1. načrtovanih organizacijskih spremembah,
2. razvoju karier posameznikov oz. profesionalizaciji.

V tem kontekstu je permanentno izobraževanje družbena vrednota, ki dviga splošni in specifični izobrazbeni nivo določene populacije in hkrati kot sredstvo za delo, ki omogoča rast in razvoj dejavnosti.

⁹ *Hiter razvoj stroke, informacijske in komunikacijske tehnologije, nosilcev zapisov informacij in spreminjanje potreb uporabnikov knjižnic zahtevajo stalno strokovno spopolnjevanje zaposlenih v knjižnicah.*

Formalno in neformalno izobraževanje ter strokovno spopolnjevanje knjižničarjev bo organizirano tako, da bo spodbujalo znanstvenoraziskovalno delo, sledilo novim znanstvenim in strokovnim spoznanjem, spreminjajoči se vlogi knjižnic v družbi in potrebam po novih znanjih.

¹⁰ *Knjižničar nenehno izpopolnjuje svoje strokovno znanje in ustvarjalno prispeva k razvoju knjižničarske stroke in njene dejavnosti. Zaveda se pripadnosti knjižničarski stroki in s svojim strokovnim delom prispeva k utrjevanju njenega ugleda in kolektivnega duha.*

¹¹ Čeprav imajo knjižnice na območju današnje Slovenije dolgo tradicijo delovanja, pa so se prve oblike organiziranega izobraževanja poklicnih knjižničarjev pričele šele po drugi svetovni vojni.

V Sloveniji sta za izobraževanje na področju knjižničarstva vodilna ponudnika Narodna in univerzitetna knjižnica (NUK, <http://www.nuk.uni-lj.si/>) z in Inštitut informacijskih znanosti Maribor (IZUM, <http://www.izum.si/>). V okviru nacionalne funkcije NUK organizira in izvaja strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje knjižničnih delavcev prek Bibliotekarskega izobraževalnega centra (BIC).

Nekatera področna društva bibliotekarjev svoja redna srečanja namenjajo tudi neformalnemu izobraževanju knjižničarjev, posvetovanja posameznih sekcij ZBDS prav tako z izbranimi temami podpirajo neformalno izobraževanje knjižničarjev.

V strategiji osrednjih območnih knjižnic 2008-2011 je bil eden od strateških ciljev tudi izobraževanje knjižničarjev.¹²

V najnovjšem dokumentu, Strategiji razvoja slovenskih splošnih knjižnic 2013–2020, je SSI posvečeno celotno strateško področje.¹³

3 MODEL STALNEGA STROKOVNEGA IZPOPOLNJEVANJA ZAPOSLENIH

Pri oblikovanju modela SSI je potrebno upoštevati šest temeljnih elementov, ki podpirajo poslanstvo in vizijo knjižnice ter vrednote lokalne skupnosti:

- oblikovanje ciljev,
- oblikovanje kompetenc,
- določitev znanj,
- oblikovanje izobraževalnega programa in učnega načrta,
- izvajanje izobraževanja,
- vrednotenje izobraževalnih programov.

3.1 Oblikovanje ciljev

S postavljanjem in oblikovanjem ciljev je dosežena najbolj ustrezna poraba znanja, časa, energije in denarja vloženih v pripravo celotnega modela izobraževanja. Predpogoj za uspešno zasnovo in izvedbo modela je stalna podpora vodstva knjižnice.

Vloga in odgovornost menedžmenta v SSI sta jasno opredeljeni:

- Sodelovanje s ponudniki izobraževanj.
- Implementacija ustreznega in vsestranskega modela, ki zagotavlja zaposlenim doseganje splošnih in specialnih znanj in vključuje tako učenje na delovnem mestu kot vse druge priložnosti permanentnega izpopolnjevanja izven delovnega mesta.
- Ker predstavlja model SSI za delodajalca strošek v času, naporih in denarju, je potrebno visoko zavedanje, da ti stroški pomenijo ključno investicijo v razvoj knjižnice.

Ovire, ki se pojavljajo pri oblikovanju ciljev:

- Odsotnost zavedanja o nujnosti bodočega izobraževanja med zaposlenimi in menedžmentom.
- Premajhen proračun namenjen SSI.
- Relativno tradicionalne vsebine in majhno število specialnih programov, ki jih podpirajo modeli SSI.
- Odsotnost nacionalne strategije na področju SSI.

¹² Projektna delovna skupina je v letu 2009 pripravila in izvedla testno anketo o izobraževanju zaposlenih v štirih knjižnicah: Mariborski knjižnici, Knjižnici Mirana Jarca Novo mesto, Valvasorjevi knjižnici Krško in Mestni knjižnici Ljubljana.

¹³ Strateško področje 3: Usposobljenost in znanje knjižničarjev.

Kaj je pomembno pri oblikovanju ciljev:

- Cilji vedno izhajajo iz poslanstva: Na kateri del poslanstva se opira knjižnica skozi izobraževanje? Katera nova znanja bodo pomagala zaposlenim pri uresničevanju poslanstva?
- Cilji morajo zrcaliti vizijo knjižnice.
- Oblikovanje ciljev in celotnega modela je timsko delo, ki zahteva veliko vključenost vseh članov tima.
- Za doseg ciljev so potrebni akcijski načrti.
- Glede na rezultate evalvacije modela je potrebno cilje redno redefinirati.

Oblikovanje ciljev omogoča:

- Očrtati nova znanja ali spretnosti, ki jih želimo doseči skozi izobraževanje.
- Razjasniti ali nadgraditi vizijo in poslanstvo knjižnice.
- Vzpostaviti boljšo komunikacijo in bolj svobodno delovanje.
- Opredeliti jasno odgovornosti za zaposlene in oblikovati večjo delovno zadovoljstvo.
- Zagotoviti okvir za evalvacijo programov in storitev.
- Prava oseba na pravem delovnem mestu ob pravem času.

Jasno opredeljeni cilji izobraževanja ohranjajo zaposlene angažirane, vključene in razbremenjene prevelikih pričakovanj in zahtev.

3.2 Oblikovanje kompetenc

Ko so zapisani cilji, je potrebno oblikovati ključne kompetence za celotno knjižnico in za tipična delovna mesta. Kompetence so opisi zmožnosti/sposobnosti ali spretnosti, ki so potrebne za izvajanje določenih del in nalog.

V zadnjih desetletjih se je močno povečalo zanimanje za kompetence na vseh področjih delovanja posameznika in celotne družbe.

Evropski parlament in Svet evropske unije sta 18.12.2006 potrdila osem ključnih kompetenc:

1. Sporazumevanje v materinem jeziku,
2. sporazumevanje v tujih jezikih,
3. matematična kompetenca ter osnovne kompetence v naravoslovju in tehnologiji,
4. digitalna pismenost,
5. učenje učenja,
6. socialne in državljanske kompetence,
7. samoiniciativnost in podjetnost,
8. kulturna zavest in izražanje.

V sodobnem kadrovskem menedžmentu in upravljanju z znanjem so kadrovske procese podprti z modelom kompetenc. Sodobna raba pomeni izražene sposobnosti in lastnosti posameznika, ki so ključne za uspešno opravljanje specifičnih delovnih nalog v določenem delovnem okolju. Kompetence so kombinacija vedenja (zavedanje pomena lastnih aktivnosti), znanja (izobrazba in usposabljanje) in veščin (izkušnje).

V strokovni literaturi se kot pomembne kompetence za splošne knjižnice navajajo (Bryant, Poustie, 2001, str. 8 – 11):

- Prilagodljivost,
- zavezanost stalnemu izpopolnjevanju,
- konceptualno mišljenje,

- usmerjenost k uporabnikom*,
- razvijanje drugih,
- gospodarnost*,
- vzpodbujanje odgovornosti pri ljudeh
- vplivanje na druge ljudi
- inovativnost,*
- vodenje,
- upravljanje s spremembami,
- poslušanje, razumevanje in odzivanje,
- organizacijska zavest,
- načrtovanje, organiziranje, koordiniranje,
- reševanje problemov,
- ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov,
- odzivnost do javnosti,
- usmerjenost v rezultate*,
- strateška usmerjenost,
- usmeritev v kakovost,
- timsko delo*. ¹⁴

Razvoj kompetenc poteka od analize bodočih nalog in vlog, identifikacije obstoječih kompetenc, oblikovanja prioritet do razvoja novih kompetenc

Za oblikovanje uspešnega modela kompetenc so pomembni trije elementi: znanje, spretnosti ter odnos in vedenje: (Larsen, 2005, str. 7, 2007, str. 2):

Znanje	Spretnosti	Odnos in vedenje
Solidna široka splošna izobrazba Poznavanje IKT Zmožnost razlikovanja med novo tehnologijo in potrebno tehnologijo Posredovanje informacij Ekonomija informacij Marketing	Delo uporabniki Poučevanje Ustvarjalnost Sposobnost »prodaje« knjižničnih servisov Spretnosti v medosebnih odnosih Želja po učenju Komunikacijske spretnosti Sposobnost razmišljanja Konceptualnost Komunikacija Pripravljenost na spremembe Osebno načrtovanje Pripravljenost učiti se Stresni menedžment Pedagoške spretnosti Prevzemanje odgovornosti	Intelektualna radovednost Premišljeno tveganje Smisel za humor Optimizem in navdušenje Fleksibilnost Samozavest Empatija Potrpljenje Sprejemanje sprememb Deljenje znanja Sodelovanje Timsko delo Premagovanje konfliktov

Knjižnice najpogosteje uvajajo model kompetenc, ko se odločajo za korenite organizacijske spremembe.

Uvajanje modela kompetenc vpliva na organizacijo knjižnice na različne načine:

- Kompetence se trdno navezujejo na vrednote knjižnice in s tem omogočajo krepitev teh vrednot.
- Kompetence jasno definirajo poslanstvo knjižnice.

¹⁴ Z * so označene ključne kompetence v splošni knjižnici.

- Kompetence jasno določajo kaj potrebuje knjižnica, da bo uspešna.
- Kompetence zagotavljajo praktična orodja za delovanje menedžmenta.
- Kompetence ciljajo na izobraževalne potrebe zaposlenih. Ta proces je pomemben za razvoj knjižnice v permanentno in dinamično učno okolje.
- Kompetence omogočajo boljšo uskladitev med zaposlenimi in zahtevami njihovih delovnih mest, kar ima za posledico: večjo učinkovitost, izboljšanje zadovoljstva na delovnem mestu in prek hitrejšega učenja večjo prilagodljivost zaposlenih.

3.3 Določitev znanj

Tretji korak pri oblikovanju modela SSI je pregled znanja, ki ga zaposleni že imajo in določitev potrebe po novih znanjih. Merjenje potreb učečih, prepoznavanje in določitev nalog, ki jih bodo morali izvajati udeleženci v izobraževanju ter preizkušanje njihovih sposobnosti, so izhodišča pri oblikovanju učnih načrtov, ki bodo zadostili potrebam zaposlenih in zbudili njihovo pozornost. Potrebna je velika mera vzajemnega povezovanja med udeleženci in oblikovalci modelov SSI.

Upravljanje z znanjem je dokaj nova veja menedžmenta, ki postaja vse bolj upoštevana. Upravljanje z znanjem je del koncepta učeče se organizacije, ki pospešuje izobraževanje posameznika in organizacije kot celote na način, ki uspešno odgovarja na neprestane spremembe.

Obvladovanje osnovnih principov in ciljev upravljanja z znanjem je pomembno tudi za knjižnice in oblikovanje modelov SSI.

Osnovni principi upravljanja z znanjem so:

- Odprta komunikacijska kultura, ki podpira povezovanje.
- Sprejemanje odločitev, ki so osnovane na odprtem vzajemnem delovanju.
- Vodenje, ki pooblašča posameznike.
- Organizacijska kultura, ki upošteva vse oblike znanja.

Cilji upravljanja z znanjem so:

- Zgraditi tak sistem, ki bo omogočal odprto komunikacijo, učinkovito posredovanje in izmenjavo informacij, upravljanje z dokumenti in uporaba dokumentov, mreženje strokovnjakov, razširjanje dobre prakse in nenehen razvoj sistema.
- Razvijanje oblik sodelovanja in odločanja, ki temelji na dialogu, podpira odločanje posameznikov, dodaja razumevanje o povezavi dela posameznika z vrednotami, strategijo in cilji celotne organizacije in vključuje stalno evalvacijo rezultatov in metode dela.
- Oblikovanje metod in prakse, ki podpirajo povezave in mreženje in pomagajo pri razvijanju idej in inovacij.
- Razvijanje kazalnikov s katerimi je mogoče slediti razvoju ter ocenjevanju znanja in dodanih vrednosti.

Zunanji dejavniki, ki lahko vplivajo na načrtovanje novih znanj za zaposlene v knjižnicah:

- Državna zakonodaja: digitalizacija, izobraževanje, področje raziskovanja, sodelovanje med ustanovami (knjižnice, arhivi, muzeji).
- Pravne podlage: avtorske pravice, digitalne pravice.
- Zahteve uporabnikov: preference, pričakovanja, razvoj IKT, elektronske knjige, nove storitve..
- Zahteve krovne ustanove: če gre za knjižnice, ki delujejo v okviru drugih organizacij.

Pri poskusu identifikacije potrebnih znanj je nujno odgovoriti na nekatera vprašanja:

- Kakšna znanja bodo potrebovali zaposleni 20XX?
- Kakšna znanja imajo danes?
- Kako premostiti ta prepad?
- Kakšne so politike in dejavniki okolja, ki vplivajo na zaposlene?

Po Larsenovi so priporočeni načini pridobivanja znanja znotraj SSI, ki jih udeleženci pridobivajo izven delovnega okolja (Larsen, 2005, str. 9 – 10):

- Udeležba na projektih,
- udeležba v strokovnih telesih,
- udeležba v formalnih izobraževalnih programih,
- udeležba v izobraževalnih tečajih,
- udeležba na konferencah in seminarjih,
- študijski obiski,
- delovne izmenjave,
- oblikovanje novih formalnih partnerstev.

In priporočene učne aktivnosti znotraj SSI, ki jih pridobivajo udeleženci na delovnem mestu:

- Tečaji,
- prenos znanja med sodelavci,
- »learning by doing«,
- rotacija na delovnem mestu,
- branje,
- testiranje novih servisov in storitev,
- mentorski programi,
- nadzorovanje,
- primerjalno presojanje,
- poskusi in napake,
- dobro vodenje.

Ocenjuje se, da bo v desetih letih zastaralo 80% človekovega znanja. Stalno strokovno izpopolnjevanje s pridobivanjem novih znanj je zato zaželeno in postaja nujno potrebno pri ohranjanju človekove strokovne usposobljenosti.

Znanje knjižničarjev je posledično znanje za uporabnike Izobraževanje in usposabljanje uporabnikov v knjižnici pa pomembno prispeva k vključevanju državljanov v nove oblike upravljanja na poti k aktivnemu državljanstvu.

3.4 Oblikovanje izobraževalnega programa in učnega načrta

Pomembno je, da je z omejenima časom in denarjem izobraževalni program oblikovan tako, da bo zadostil potrebam knjižnice in učnih načrtov glede na specifične potrebe in interese zaposlenih.

Pri oblikovanju izobraževalnega programa in učnih načrtov je potrebno izhajati iz zakonitosti izobraževanja odraslih.

Najpogostejše posebnosti odraslih, ki se učijo (Velikonja, 2007, str. 28):

- Odrasli vstopajo v izobraževalni proces kot samostojne, neodvisne osebe.
- Odrasli se večinoma izobražujejo prostovoljno in s konkretnimi motivi.
- Odrasli prihajajo v izobraževalni proces z večjimi ali manjšimi delovnimi in življenjskimi izkušnjami.
- Večina odraslih ima konkretne in kratkoročne cilje.

- Odrasli se lotevajo učenja bolj problemsko, nove informacije povezujejo s tem, kar že vedo in kar so doživeli.
- Motivacijo za učenje odrasli povečajo ob učinkovitem učnem gradivu in pozitivnih povratnih informacijah.

Na spletu je mogoče najti številne izobraževalne programe, učne načrte, priročnike in smernice, ki so jih oblikovali in/ali jih izvajajo različni ponudniki: knjižnice, strokovna združenja, agencije, inštituti.¹⁵

Če izobraževalni programi znotraj modela SSI kažejo potrebe knjižnice v nekem časovnem obdobju (letni načrti), potem so učni načrti odraz osebnega izobraževalnega in kariernega profila vsakega posameznika.

Pri oblikovanju izobraževalnega programa izhaja knjižnica predvsem iz ciljev SSI in kompetenc ter analize obstoječih in določitve potrebnih znanj.

Za prilagoditev izobraževanja nivojem znanja in načinom učenja udeležencev je smiselno uporabiti kombinacijo metod testov, samoocenitve, opazovanj in intervjujev.

Za uspešno oblikovanje izobraževalnega programa je dobro oceniti tudi osnovne potrebe učečih se:

- Kaj udeležence izobraževanj zanima?
- Kaj morajo znati pri opravljanju zahtevanih del in nalog?

Učni načrt pomaga posamezniku izboljšati opravljanje njegovega sedanjega dela in predvsem prihodnji razvoj, omogoča predstavitev novih idej in prilagajanje na spremembe.

Učni načrt / osebni profil posameznika se lahko izvaja v več korakih: od analize (ki vsebuje opis sedanjega dela, prihodnje naloge in osebne prioritete), določitve ciljev in dejavnosti, ki so potrebne za doseg zastavljenih ciljev, izdelave razvojnega načrta do evalvacije načrta.

Priprava in izvajanje izobraževalnega programa knjižnice vplivata na priprava in izvajanje učnega načrta posameznika. In obratno: spremljanje in vrednotenje učnih načrtov zaposlenih prinašata knjižnici številne koristi.

3.5 Izvajanje izobraževanja

Izvajanje izobraževanja prvič neposredno sooči oblikovalce in izvajalce izobraževanj z udeleženci in je glavni preizkusni kamen uspešnosti programa izobraževanja.

Pomemben element izvajanja programa izobraževanja je tudi motivacija zaposlenih – da se izobražujejo in da izobražujejo ter njihovo zavedanje, da pridobljeno znanje odločilno vpliva na uresničevanje vizije knjižnice.

Zagotovo pa ni mogoče izvajati izobraževanja zaposlenih brez usposobljenih izobraževalcev. Pretehtati je potrebno razmerje med vložkom in izložkom ter učinkom in vplivom izobraževanja. Na tej podlagi in glede na vsebino, se knjižnica odloči za izobraževanje pri zunanjih ponudnikih izobraževanj ali pa izvaja interno izobraževanje prek zaposlenih. Interno izobraževanje je gotovo dodana vrednost vsakega programa izobraževanja, ki prinaša še:

- Izobraževanje izobraževalcev / »train the trainers«,
- mentorstvo,
- coaching.

¹⁵ Chartered Institute of Library and Information Professionals, <http://www.cilip.org.uk/default.cilip>

Ko je tim internih izobraževalcev izbran, jih je potrebno dodatno usposobiti. Možne vsebine:

- Značilnosti izobraževanja odraslih,
- razumevanje načinov izobraževanja,
- uporaba primerov in primerjav,
- predstavitvene metode,
- »icebreakers«,
- komunikacijska znanja,
- aktivno poslušanje,
- umetnost postavljanja vprašanj,
- sprejemanje povratnih informacij.

Izobraževanje izobraževalcev lahko poteka prek najema zunanjih ponudnikov izobraževanja ali pa ga izvaja že usposobljen tim v knjižnici.

V koncept učeče se organizacije se uvršča tudi mentorstvo in njegov pomen v izobraževanju in razvoju kariere.

Mentorstvo se pogosto opredeljuje kot prenos modrosti/učenosti. To je proces v katerem se posameznik uči od nekoga, ki nosi iste čevlje in potuje po isti poti, metaforično od nekoga, ki je starejši in pametnejši. Najpogosteje mentor prihaja iz iste organizacije.

Tradicionalna definicija mentorja je, da je to oseba z daljšim delovnim stažem v organizaciji, ki ima interes in pomaga utirati kariero udeležencu v mentorstvu (Lee Peterson, 2005, str. 1 – 13).

Vrste mentorstva:

- Formalno mentorstvo je odnos, ki ga pospešuje in podpira organizacija.
- Neformalno mentorstvo je odnos, ki nastane spontano in ga vzdržujeta udeleženca v procesu.
- E-mentorstvo je odnos, ki poteka pretežno ali izključno na daljavo.
- Skupinsko mentorstvo pomeni vključevanje v odnos več kot dveh udeležencev in kjer eden ali več udeležencev v skupini podpira ali usmerja druge.

Učinke in vpliv mentorstva je mogoče prepoznati na več nivojih:

Za knjižnico:

- Pospešuje vključenost zaposlenih.
- Utrjuje izvajanje poslanstva in vizije knjižnice.
- Usmerja k novim dognanjem v stroki in opravljanju poklica.
- Povečuje zadovoljstvo z opravljanjem dela.
- Oblikuje učečo se organizacijo, kjer je na najboljši način izrabljeno znanje v knjižnici.
- Vzpostavlja pomoč zaposlenim pri načrtovanju, razvoju in upravljanju s kariero.
- Vzpodbuja vodenje in upravljanje s kompetencami ter pripravljenost za prevzem odgovornosti.
- Vzpodbuja načrtovanje.
- Povečuje gibljivost zaposlenih.
- Podpira menedžment pri uvajanju sprememb.

Za mentorja:

- Pridobiva nove priložnosti.
- Povečuje zadovoljstva z delom.
- Prepoznava potreb sodelavcev.
- Izboljšuje komunikacijske spretnosti.

- Omogoča delitev izkušenj in znanja.
- Spodbuja k nenehnemu posodabljanju strokovnega znanja in veščin.

Za udeleženca:

- Oblikuje osebno vizijo.
- Prepozna ovire pri opravljanju dela.
- Presega ovire.
- Pridobiva relevantne informacije o delovanju knjižnice in opravljanju svojega poklica.
- Izboljšuje komunikacijske spretnosti.
- Pridobiva nova znanja, spretnosti in dosega večjo povezanost s kompetencami.
- Ima možnosti za nova povezovanje/mreženja znotraj knjižnice.

Korak naprej od mentorstva je coaching.

Po definiciji International Coach Federation (ICF, <http://www.coachfederation.org/>) je coaching interaktivni proces, ki pomaga posameznikom, podjetjem / organizacijam, da dosežejo hitre in odlične rezultate z uporabo posebnih coaching tehnik, ki pripeljejo do lastnega miselnega procesa in razvoja.

Pri coachingu coach pomaga stranki, da udeleženec sam najde rešitve brez ponujanja nasvetov in dajanja receptov. Coachi so izurjeni, da poslušajo in zastavljajo ključna vprašanja, ki pomagajo posameznikom in organizacijam, da sami pridejo do najboljših rešitev.

Programi coachinga so namenjeni motiviranju posameznika, mentorstvo pa je predvsem povezano s prenosom ključnih znanj in z vodstvom skozi formalno zgradbo organizacije, skozi njeno poslovno kulturo in politiko.

Če je moč mentorstva v mentorjevem znanju in modrosti, ta moč pri coachingu temelji na podpori in razvoju osebnih kvalit. Coach prinaša drugačna znanja in izkušnje in ponuja sveže perspektive in drugačne vidike.

Program coachinga se uvaja predvsem v času sprememb ali hitre rasti in razvoja in se ga uporablja kot bazično metodo pri programih razvoja kadrov.

Coaching mora biti oblikovan tako, da omogoča posamezniku razumeti lastni potencial in prepoznati poti, kako ga v polni meri tudi izkoristiti.

Izvajanje izobraževanja poleg izbora trenerjev in njihovega izobraževanja, zaobjema tudi oblikovanje urnikov, gradiv in vso logistiko, ki jo potrebuje učno okolje.

Za učinkovito izvajanje izobraževanja je oblikovanje urnikov gotovo izziv - pomembno je ob katerem času se razpiše izobraževanje – ob kroničnem pomanjkanju kadra je treba vedeti, kdaj je največ zaposlenih nujno potrebnih na delovnem mestu.

Pomembno je, da so urniki dovolj zgodaj objavljeni, da so ti fleksibilni in da udeleženci vnaprej vedo, kaj bodo potrebovali na izobraževanjih.

Obsežen izobraževalni program je dobro razdeliti na manjše korake in vodljive naloge.

Pomemben element uspešnega programa izobraževanja so dobra učna gradiva in priprava vaj in nalog s katerimi sproti preverjamo osvojeno znanje med samim izobraževanjem.

Sestavlja vec načrtuje učno gradivo glede na to:

- Kdo so udeleženci izobraževanja.
- S katerimi vsebinami se bodo dosegali cilji izobraževalnega programa.
- Kateri mediji se uporabljajo v izobraževalnem programu.
- Za kakšno obliko izobraževanja je učno gradivo namenjeno.
- Ali ima udeleženec izobraževanja na voljo tudi druge vire.

Učna gradiva naj bodo oblikovana tako, da vodijo od poučevanja k samostojnemu učenju in seznanjajo udeležence z različnimi učnimi strategijami.

Učno gradivo se spremlja in vrednoti – skladno z evalvacijo se učno gradivo nadgrajuje in spreminja. Zaradi boljše izrabe časa, namenjenega za izobraževanje, vedno bolj stopajo v veljavo e-gradiva, učenje z uporabo orodja za video konference, fizično učilnico pa vedno bolj nadomešča e-učilnica in učenje na daljavo.

Izobraževalni program je potrebno promovirati, ga »prodati«i udeležencem in jih prepričati, da bo prav ta program prispeval k doseganju njihovih osebnih in skupnih ciljev knjižnice. Izobraževalni program ima lahko svoj logotip, ime, slogan. Logistika učnega okolja mora delovati – tehnologija ne sme zatajiti.

3.6 Vrednotenje izobraževalnih programov

Izobraževanje je permanenten proces, ki ga je potrebno ocenjevati in izboljševati. Ocenjevanje omogoča knjižnici, da nadzoruje napredek in meri doseganje ciljev. Evalvacija je standardna praksa v izobraževanju, ki meri spremembe v odnosu in obnašanju, ki sta se zgodila kot rezultat izobraževanja (Vukovič, Miglič, 2006, str. 183 – 243).

Zakaj se vrednotijo izobraževanja?

- Da se določi učinkovitost izobraževalnega programa.
- Da se meri primerjalno presojanje v izobraževalnem programu.
- Da se prikaže vrednost programa vodstvu in lokalni skupnosti.
- Da se preveri, če so bili cilji doseženi.
- Da se izve, če so bila učna gradiva relevantna.
- Da se preveri, če so učne vsebine dosegle potrebe udeležencev.
- Da se preveri ustreznost pripomočkov in IKT opreme.
- Da se na podlagi želja udeležencev oblikuje nove učne vsebine.
- Da se izve, kako uspešni so bili trenerji in kaj lahko pri svojem delu še izboljšajo.

Pred izvedbo vrednotenja je potrebno odgovoriti na nekaj vprašanj:

- Kakšni so cilji vrednotenja?
- Kako bodo rezultati vrednotenja uporabljeni?
- Katera orodja za merjenje bodo uporabljena?
- Kako bodo podatki, pridobljeni prek evalvacije pripomogli k boljšemu izvajanju samega izobraževanja?
- Kako bodo podatki, pridobljeni prek vrednotenja pripomogli k boljšemu oblikovanju in nadgradnji programa izobraževanja?
- Kako bodo odgovori na vprašanja pomagali izboljšati učne vsebine in učna gradiva?
- Bo vrednotenje odgovorilo na vprašanje o pridobljenem znanju udeležencev izobraževanja: Kako bodo uporabili znanje? Ali so sposobni prenesti znanje?

Glavna merila vrednotenja so:

- Zadovoljevanje kadrovskih in razvojnih potreb,
- usklajenost programov s potrebami organizacije,
- delovna uspešnost zaposlenih,
- celovit prispevek usposabljanja k razvoju organizacije.

Metode za preučevanje usposabljanja:

- On-line ali tiskani vprašalniki pred izobraževanjem za takojšnjo informacijo o pričakovanih in predhodnem znanju udeležencev.
- On-line ali tiskani vprašalniki na koncu tečaja za takojšnjo povratno informacijo o vsebini, pridobljenem znanju in trenerjevi sposobnosti.

- Priložnostni način ocenjevanja je v glavnem ustni: postavljanje vprašanj, razgovor, skupinski razgovor in diskusija z udeleženci.
- Različni testi za preverjanje znanja.
- Opazovanja kot metodo uporabi evalvator, kadar spremlja konkretno situacijo in preverja informacije, ki jih je predhodno pridobil iz razgovorov ali vprašalnikov.
- Samoocenjevanje lahko uporabi posameznik, da sam oceni svoje potrebe po usposabljanju, tako da opredeli svoje prednosti in slabosti in na tej osnovi oblikuje najustreznejši način izobraževanja.
- Pregled poslovne dokumentacije vključuje uporabo podatkov, ki so bili zbrani za neke druge potrebe.

Tako se pridobijo prepotrebne povratne informacije, ki začrtajo prednosti in slabosti, priložnosti in ovire izobraževalnega programa (SWOT analiza).

Vrednotenje da celotno sliko programa izobraževanja, vključujoč cilje in kompetence, ki jih je bilo potrebno doseči, spremembe, ki jih je potrebno narediti in ideje o nadgradnji programa.

Analiza in ocenjevanje rezultatov pokaže ali je program SSI:

- Povzročil spremembe v učenju,
- povečal delovno uspešnost posameznika,
- izboljšal kazalce uspešnosti za celotno knjižnico,
- določil samo vrednost nastalih sprememb.

Zelo pomembna je uporaba podatkov. Pomaga pri razvoju različnih vidikov: človeških virov (udeleženci), učnemu gradivu in tehnologiji. Pomaga prikazati vrednost izobraževanja in kako lahko le to neposredno vpliva na delo zaposlenih.

Podatki o izobraževanju morajo biti predstavljeni upravi, svetu zavoda, ustanoviteljem in financerjem ter zainteresirani javnosti.

III STALNO STROKOVNO IZPOPOLNJEVANJE ZAPOSLENIH V MESTNI KNJIŽNICI LJUBLJANA

Model SSI v Mestni knjižnici Ljubljana

To poglavje se nanaša na konkretno vzpostavitev in uporabo modela SSI v MKL. Namen tega poglavja je, za vsako od v teoretskem delu predstavljenih faz (oblikovanje ciljev, oblikovanje kompetenc, določitev znanj, oblikovanje izobraževalnega programa, izvajanje izobraževanja in vrednotenje izobraževalni programov), povzeti obstoječe prakse, pripraviti nove predloge in celovit koncept za izvajanje SSI v praksi. Pri tem ne gre za vzpostavljanje povsem novih dejavnosti, saj se dejavnosti na področju izobraževanja zaposlenih in tudi izobraževanja knjižničarjev¹⁶ širše, redno in konstantno izvajajo.

Temeljna ciljna skupina, na katero se nanaša model SSI, so zaposleni v MKL. Kot drugo ciljno skupino lahko izpostavimo knjižničarje osrednjeslovenske regije (v okviru izvajanja nalog območnosti) in slovenske šolske in mladinske knjižničarje (v okviru Pionirske – CMKK), že obstoječe izobraževalne aktivnosti so povsem naravno vključene v model. Preko mednarodne dejavnosti, kot so udeležba na mednarodnih posvetih in organizacija takšnih posvetov v MKL, lahko kot ciljno skupino opredelimo tudi mednarodno strokovno javnost.

Besedilo, ideje in rešitve, združene v tem poglavju so rezultat razmisleka, pogovorov in dela več zaposlenih v MKL, predvsem Centra za vseživljenjsko učenje, Službe za delo z uporabniki, Službe za razvoj in območnost in kadrovske službe ter zaposlenih, ki so s svojimi predlogi in pomisleki prispevali k razvoju posameznih elementov modela SSI. Del pričujočega poglavja je tudi rezultat dela ožje delovne skupine za Vzpostavitev sistema izobraževanja, ki je v okviru HRD foruma¹⁷ delovala v obdobju 2011-2012 in so jo sestavljali: Blanka Tacer, dr. Dejan Leskošek in Simona Šinko.

Oblikovanje ciljev

Vizija MKL je "Razumeti spremembe in pripraviti poti do storitev prihodnosti," izobraževanje zaposlenih pa ima pri tem pomembno vlogo. Na ravni celotne organizacije so temeljni cilji usklajeni z vizijo in zbrani v aktualnem strateškem načrtu MKL, podrobno opredeljeni in razčlenjeni pa so v programih dela MKL za posamezno leto. Temelj oblikovanja ciljev za področje izobraževanja in razvoja kariere posameznih zaposlenih so letni razgovori.

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih sta povezana z drugimi dejavnostmi knjižnice, zato je oblikovanje ciljev za izobraževanje zaposlenih tesno povezano z načrtovanjem, izvajanjem in vrednotenjem drugih dejavnosti, kot so npr. izvajanje določenih projektov, uvajanje novosti v delovne procese in vpeljava novih storitev za uporabnike.

Temeljni viri za določanje ciljev SSI v MKL so:

¹⁶ Izraz knjižničar v tem poglavju uporabljamo v splošnem pomenu, neodvisno od sistemizacije delovnih mest na področju knjižničarstva. Kot generični izraz v tem primeru označuje vse zaposlene v knjižnicah, ne glede na naziv (višji knjižničar, bibliotekar ipd.). V to ciljno skupino so umeščeni tudi drugi zaposleni v knjižnicah, katerih delo ni vezano na bibliotekarsko stroko, ampak je specifično glede na delovno organizacijo (npr. kadrovska služba, služba za odnose z javnostmi, pravna služba).

¹⁷ HRD FORUM, Passion for people/Strast do ljudi: skupina za mreženje s področja razvoja človeških virov, ki poteka v obliki srečanj, ki so namenjena izmenjavi izkušenj in znanj s kadrovskega področja. Poteka pod vodstvom izobraževalcev iz podjetja Fast Forward <http://www.fastforwardonline.com/index.php/sl/>

- aktualna strokovna in znanstvena literatura,
- delovne situacije, s katerimi se srečujejo zaposleni in
- novosti na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Cilji za področje izobraževanja zaposlenih v MKL se določajo po enakem postopku kot cilji za delovanje na ostalih področjih. Na srednjeročni ravni v okviru delovne skupine za pripravo strateškega načrta, na letni ravni pa v okviru priprave letnega programa dela, ki se za področje izobraževanja zaposlenih izvaja v okviru Učnega centra s sodelovanjem vseh zaposlenih, predvsem pa vodij posameznih organizacijskih enot (območnih enot in strokovnih služb).

Glavni nameni in pričakovani učinki izobraževanja zaposlenih v MKL so:

- pridobitev novih znanj in posodobitev obstoječih znanj,
- vzpostavljanje pripadnosti in razvoj povezanosti med zaposlenimi prek organizacije internih izobraževanj,
- vzpostavljanje izobraževanja kot motivacijskega orodja za delo zaposlenih,
- uveljavitev Učnega centra MKL kot ponudnika izobraževanj za delo v splošnih knjižnicah na nacionalni in mednarodni ravni.

V Strateškem načrtu MKL 2013–2016 je področje izobraževanja zaposlenih opredeljeno predvsem v poglavju AKTIVNA KNJIŽNICA: notranja organiziranost in kadri, kjer CILJ 3 Vzpostavitev sistema stalnega strokovnega izpopolnjevanja za delo v knjižnicah opredeljuje aktivnosti s tega področja.

Aktivnosti
Priprava modelov in metodologije ugotavljanja potreb, spremljanja in evalvacije izobraževanj za delo v knjižnici
Priprava posameznih tematskih paketov izobraževanj glede na posamezne skupine zaposlenih v knjižnici in oblikovanje kataloga izobraževanj Učnega centra MKL
Priprava minimalnih standardov znanj za posamezna delovna mesta v knjižnici na podlagi kompetenčnega modela MKL
Usposabljanje zaposlenih MKL za pripravo in izvajanje izobraževanj (razvoj skupine izobraževalcev) in prijavo na projekte ter vzpostavitev sistema deljenja, širitve znanja med zaposlenimi v MKL
Usposabljanje informatorjev za svetovanje uporabnikom
Razvoj sistema samostojnega učenja med zaposlenimi (e-gradiva za samostojno učenje: interaktivne vaje, posnetki predavanj)
Trženje in promocija aktivnosti Učnega centra kot kompetenčnega centra za izobraževanje knjižničarjev na nacionalni ravni
Spremljanje kakovosti zunanjih ponudnikov izobraževanj

Nadalje je v CILJU 4 izpostavljeno Povečanje raziskovalne dejavnosti zaposlenih v MKL, ki je ena od dejavnosti povezana z izobraževanjem zaposlenih.

Aktivnosti
Izobraževanje zaposlenih s področja raziskovalne metodologije ter strokovnega in znanstvenega diskurza
Omogočanje pogojev za pisanje prispevkov in objav (odsotnost z delovnega mesta, zagotovitev prostora za delo, delo na domu)
Raziskovalna dejavnost zaposlenih MKL:
<ul style="list-style-type: none"> • Spremljanje in pregled napovedanih konferenc in posvetov in načrtno pripravljane prispevkov. • Načrtno in sistematično objavljanje v strokovni in znanstveni literaturi ter objave poljudnih člankov v slovenski periodiki • Priprava letnega nabora za raziskovanje zanimivih in uporabnih tem na ravni MKL • Udeležba na konferencah in izobraževanjih ter izmenjavah v tujini
Priprava mednarodnih posvetovanj

Splošnejši in kompleksnejši cilj, vezan na področje izobraževanja, je tudi ambicija za vzpostavitev kompetenčnega centra za izobraževanje knjižničarjev splošnih knjižnic (storitve za ciljne skupine uporabnikov) na nacionalni ravni – Učni center MKL, zato je del pričujočega poglavja namenjen tudi razmisleku in postavitvi določenih konceptualnih in organizacijskih temeljev za to dejavnost.

Konkretni cilji za področje izobraževanja in razvoja kariere posameznih zaposlenih so osnovani na letnih razgovorih. V letnih razgovorih se združijo pogledi in mnenja posameznega zaposlenega, njihovega neposrednega vodje pri pregledu predhodnih ciljev in postavitve ciljev za novo časovno obdobje ter upoštevanju umestitve posameznega delovnega mesta v kompetenčno matriko. Na osnovi vsega navedenega se izpostavijo cilji in potrebe zaposlenega za izobraževanje. Realizacija izobraževanja je odvisna od različnih dejavnikov: skladnost s splošnimi cilji knjižnice, finančne in organizacijske možnosti.

Oblikovanje kompetenc

MKL ima oblikovan model kompetenc. Model smo v obdobju maj 2011–maj 2012 oblikovali na sedmih delavnicah za razširjeno vodstvo MKL pod vodstvom zunanjega svetovalnega podjetja.

Model ključnih kompetenc v MKL vsebuje pet ključnih kompetenc:

- inovativnost in iniciativnost,
- odnos do uporabnikov in partnerjev,
- timsko delo in komunikacija,
- strokovnost,
- vodenje.

Vsaka kompetenca je opisana z definicijo, ki prikaže pomen posamezne kompetence v poslovnem okolju knjižnice. Vsaka kompetenca ima štiri stopnje zahtevnosti: osnovna, napredna, zahtevna in vrhunška. Za vsako stopnjo so podani tipični opisi, ki konkretno opredeljujejo znanje, ravnanje in vedenje posameznika pri vsakodnevem delu, značilnem za določeno stopnjo zahtevnosti.

Model kompetenc ima potencial, da služi kot osnova za načrtovanje izobraževanj, in sicer kadar pride pri posameznem zaposlenem do razkoraka med pričakovano in dejansko stopnjo zahtevnosti razvoja kompetence. Preko udeležbe v izobraževanju lahko zmanjšamo razkorak med obema stopnjama pri posamezniku, kadar pa se ta razkorak pokaže pri večjem številu zaposlenih pri podobnih kompetencah, je to izhodišče za organizacijo kakšnega skupinskega izobraževanja.

Določitev znanj

Določitev znanj je potrebna na dveh ravneh:

- določitev znanj, ki jih morajo/želijo zaposleni še pridobiti,
- določitev znanj, ki jih že imamo v organizaciji.

Določitev znanj, ki jih morajo/želijo zaposleni še pridobiti

V MKL imamo več različnih poti, preko katerih se lahko izrazijo potrebe in želje po dodatnem izobraževanju zaposlenih. Prva pot je obravnava določenih problemov in delovnih situacij na strokovnem kolegiju in v okviru posameznih delovnih skupin. Nabor potrebnih znanj se določa tudi na podlagi pobud, ki jih preko vodij posameznih območnih enot in služb, preko

forumu na intranetu ali z neposredno komunikacijo z Učnim centrom izrazijo zaposleni. Vir informacij za določitev nabora znanj izhaja iz reševanja izzivov, ki se pojavljajo pri vsakodnevem delu, ter iz spremljanja razvoja stroke na nacionalni in mednarodni ravni.

Pomembno orodje za pridobivanje potreb po izobraževanju (v MKL in širše) so različni vprašalniki, v katerih lahko zaposleni izrazijo svoje potrebe in interese. V MKL je bil eden od temeljev za določitev znanj vprašalnik za vse zaposlene, zbiranje podatkov je bilo izpeljano v novembru in decembru 2011, katerega najboljše del je bil namenjen ugotavljanju vsebinskih področij, na katerih bi zaposleni potrebovali dodatna znanja. Rezultati ankete so dostopni na intranetu MKL¹⁸, zato na tem mestu navajamo samo nekaj ključnih ugotovitev:

- Največ zaposlenih je kot delovne situacije, pri katerih bi jim koristila dodatna izobraževanja in usposabljanja, izbralo odgovor Delo z računalniškimi programi (COBISS, intranet, Microsoft Office) (49,1 %) in situacijo Obvladovanje tehnologije (računalniki, tiskalnik, bralniki ...) (46,9 %).
- Zaposleni so izrazili mnenje, da potrebujejo dodatna znanja predvsem na področju računalništva in informacijsko-komunikacijske tehnologije (86,6 % zaposlenih), na področju osebne rasti (67,9 % zaposlenih), strokovnih bibliotekarskih znanj (62 % zaposlenih), znanj s področja dela z ljudmi in komunikacije (59,4 % zaposlenih). Vsa navedena področja so bila potem podrobneje razčlenjena in zaposleni so lahko svoje interese bolj konkretno opredelili.
- Izjemno izpostavljeno je bilo tudi področje izobraževanja za znanje tujih jezikov (50,9 % zaposlenih si želi dodatnih znanj s tega področja).
- Ostala vprašanja so se nanašala predvsem na organizacijske vidike izobraževanja (oblike izobraževanja ipd.).

Pri določitvi potreb uporabljamo tudi model kompetenc, opise del in nalog posamezne skupine zaposlenih, značilnosti in zahteve posameznih projektov ter katalog IKT znanj.

Določitev znanj, ki jih že imamo v organizaciji

V okviru modela SSI je osnovno vprašanje, kateri so tisti ključni viri znanj za našo organizacijo, in določitev znanj, ki jih v organizaciji že imamo. Viri pridobivanja znanj so: notranja baza znanja, zaposleni, zunanji izobraževalci, literatura, konference, formalni sistem izobraževanja, e-izobraževanje. Za določena področja imajo večino znanj zaposleni sami in je potrebno le zagotoviti kakovosten prenos znanj in spreminjanje neotipljivega znanja v otipljivo obliko. Lahko pa so viri znanj zunaj knjižnice in je potrebno zagotoviti čim bolj učinkovit dostop do teh znanj.

V MKL imamo ustaljeno prakso izobraževanj za zaposlene, ki jih izvajajo naši zaposleni, tako za uporabnike MKL kot tudi za zaposlene v MKL in slovenske knjižničarje – predvsem znanja s področja informacijsko-komunikacijske tehnologije (Microsoft Office, orodje 1ka ipd.), strokovna bibliotekarska znanja (vaje iz AIK in UDK, iskalne strategije). V prihodnosti se bo ta nabor vsebin še razširil.

Oblikovanje izobraževalnega programa

Izobraževalni program v Učnem centru MKL pripravljamo na letni ravni. Del programa je načrtovan zelo natančno, del se prilagaja sprotnim potrebam. Programi se razlikujejo glede na stopnjo prostovoljne izbire za udeležbo. Del programov, predvsem zakonsko obveznih

¹⁸ http://intranet.mkjlj.si/images/documents/izobrazevanje/Analiza%20anketa%20zaposleni_MKL_2012_Sinko.pdf

vsebin, je obvezen za vse oz. za del zaposlenih. Za del programov se zaposleni odločijo po lastni presoji. Program za zaposlene v MKL vsebuje univerzalne teme za vse zaposlene (predvsem računalniška znanja), specialne teme za skupine zaposlenih (npr. samo za informatorje) in specialne teme za posameznike. Vsebinsko je sestavljen iz izobraževanj, namenjenih razvoju »mehkih veščin«, in iz izobraževanj za razvijanje konkretnih strokovnih znanj.

Program izobraževanj je odvisen od tega:

- katera zakonsko obvezna izobraževanja je potrebno izpeljati v načrtovanem obdobju,
- ciljev, ki so načrtovani na drugih področjih (npr. uvedba novega informacijskega sistema, nova spletna stran ipd.),
- prednostnih področjih določenih za posamezno leto,
- pobud s strani zaposlenih,
- ponudbe na trgu (kateri posveti so organizirani v tekočem letu ipd.),
- finančnih zmožnosti.

Vsebinsko je program sestavljen iz izobraževanj namenjenih razvoju »mehkih veščin« ter iz izobraževanj za razvijanje konkretnih strokovnih znanj.

Organizacijsko gledano je program sestavljen iz izobraževanj, ki jih:

- izvajajo zaposleni v MKL in so namenjena samo zaposlenim v MKL,
- izvajajo zaposleni v MKL in so namenjena zaposlenim v MKL in drugih knjižničarjem,
- izvajajo zunanji izvajalci in so namenjena samo zaposlenim v MKL,
- izvajajo zunanji izvajalci in so namenjena zaposlenim v MKL in drugih knjižničarjem,
- izvajamo v prostorih MKL,
- zaposleni obišejo v drugih organizacijah.

Načrtujemo, da bo v letu 2014/2015 del izobraževanj organiziran v e-učilnici MKL.

Okvirni izobraževalni program smo do zdaj pripravljali v okviru priprave letnega programa dela MKL v mesecu oktobru oz. novembru za prihodnje leto, konkretni termini in izvajalci so se v nadaljevanju določali tekom leta. V jeseni 2013 bomo izdali prvi katalog izobraževanja, v katerem bodo poleg vsebin že specificirani termini in izvajalci.

Izvajanje izobraževanja

V MKL je izvajanje izobraževanja zelo raznoliko področje. V sistemu SSI glede na izvedbo izobraževanja ločimo organizirano izobraževanje, ki največkrat poteka v obliki seminarjev, konferenc, usposabljanj in delavnic, ter samostojno učenje: udeleženci samostojno iščejo informacije, prebirajo literaturo, brskajo po spletu in se vključujejo v e-izobraževanje. Organizirano izobraževanja izvajamo z notranjimi ali zunanjimi izvajalci, nekateri programi so namenjeni samo zaposlenim v MKL, del programa je namenjen tudi udeležbi knjižničarjev iz drugih slovenskih knjižnic. Del programov poteka v prostorih MKL, del programov zaposleni obiskujejo v drugih organizacijah v Sloveniji in v tujini. Načrtujemo, da bo v letu 2014 del izobraževanj že organiziran v e-učilnici MKL.

Kadri:

Vsi zaposleni v MKL so vabljeni, da svoje znanje delijo z drugimi sodelavci in z udeleženci izobraževanj iz drugih knjižnic. Zaposleni, ki izvajajo izobraževanje zaposlenih, morajo imeti primerna pedagoško-andragoška in didaktična znanja. V ta namen se v ponudbo Učnega centra vključujejo tudi izobraževanja, ki zaposlenim omogočajo pridobitev in posodobitev teh znanj. Za podporo izobraževanju so v model SSI vključeni tudi zaposleni, ki pripravijo in oblikujejo vabila, pripravijo pogodbe za izvajalce, objavijo informacije o izobraževanju na

intranetu in spletni strani, zberejo prijave, pripravijo učna gradiva, poskrbijo za potrdila, pripravijo in obdelajo evalvacijske vprašalnike in izvedejo rezervacijo prostorov in računalnikov.

Prostori:

Prednost pri določanju lokacije izvajanja izobraževanja imajo prostori MKL.

Termini za izobraževanja:

Zaradi narave dela v knjižnicah se občasno pojavljajo težave z zagotavljanjem pokritosti v času udeležbe na izobraževanjih. To je pogosto tudi odločujoč dejavnik pri izboru udeležencev za izobraževanje in pri odločitvi vodje posamezne organizacijske enote, kdo od zaposlenih in koliko se jih bo določenega izobraževanja udeležilo. Krajša in obvezna izobraževanja se organizirajo v času zaprtosti enot, kadar je to možno, se organizira več ponovitev istega izobraževanja v različnih terminih.

Podobne težave glede organizacije dela se pojavljajo tudi po drugih slovenskih knjižnicah, zato je pri pripravi kataloga izobraževanj potrebno razmisliti o:

- organizaciji izobraževanj ob sobotah ali
- gostovanju izobraževalcev iz MKL v drugih knjižnicah.

Odločitev za udeležbo na izobraževanju:

Pomembna točka načrtovanja je določitev kriterijev za udeležbo na izobraževanju. Možni kriteriji za udeležbo so:

- zakonsko obvezno izobraževanje,
- primanjkljaj znanj/veščin, zato zaposlenega vključimo v izobraževanja, da bo izpopolnil svoje znanje,
- visok razvojni potencial zaposlenega, zato ga vključimo v izobraževanje za pridobivanje novih veščin,
- nagrada za zaposlenega,
- lista želja zaposlenega.

V MKL se za izobraževanje zaposleni načeloma odločajo prostovoljno in na podlagi lastne presoje. V praksi se kažeta dva problema na obeh skrajnih polih:

- Nekateri zaposleni imajo velik interes za izobraževanje in bi se udeleževali vseh možnih izobraževanj.
- Nekateri zaposleni se sploh ne udeležujejo izobraževanj in ne izražajo zanimanja za udeležbo.

Udeležba na izobraževanjih je za zaposlene v MKL hkrati pravica in dolžnost. V pogodbah o zaposlitvi je navedeno »Delavec ima pravico in dolžnost, da se stalno strokovno izobražuje, izpopolnjuje in usposablja za delo na delovnem mestu (oz. vrsti dela), za katerega se sklepa ta pogodba.« in nadalje: »Delavec se je dolžan udeleževati strokovnega izobraževanja, na katero ga napoti delodajalec. Stroške strokovnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, na katero je delavec napoten s strani delodajalca, plača delodajalec.« Oba navedka sta dobra formalna osnova, kadar je potrebno utemeljevati probleme (ne)udeležbe na izobraževanjih. Sprotna evidenca udeležbe na izobraževanjih omogoča vodjem posameznih organizacijske enote, kadrovske službi in zaposlenim v Učnem centru, pregled nad vsebino in obsegom izobraževanj za posamezne zaposlene in tako z usmerjanjem in spodbujanjem vplivajo na udeležbo zaposlenih.

Prekrivanje terminov:

Zaradi raznolikosti področij dela in velike ponudbe izobraževanj pride do prekrivanja terminov za različna izobraževanja (izobraževanja potekajo istočasno), tako na ravni ponudbe izobraževanj zunanjih izvajalcev, kot tudi izobraževanj, ki jih organiziramo različne službe v okviru MKL. Ker izobraževanja (organizirana) v MKL za enkrat niso enotno koordinirana, pride do težav s prekrivanjem terminov, kar ima lahko za posledico pomanjkljivo beleženje izobraževanj, udeleženci tako tudi ne dobijo potrdila za udeležbo. Rešitev je skupno vodenje koledarja izobraževanj ali centralno koordiniranje izobraževanj.

Število udeležencev na izobraževanjih:

Glede na značilnosti izobraževalnega programa se v dogovoru z izvajalcem izobraževanja določi število udeležencev. Za delavnice, kjer je število udeležencev omejeno se zbirajo prijave. Prijave zbiramo po elektronski pošti na ucni.center@mkli.si

Potrdila:

Za udeležbo na izobraževanjih zaposleni dobijo potrdila o udeležbi, ki so jih po vsakem izobraževanju dolžni oddati v personalno mapo.

Kaže se potreba po vzpostavitvi baze izdanih potrdil o udeležbi, kjer se vsako potrdilo številči.

Izvajalcem izobraževanj po potrebi izdamo potrdila o izvedbi izobraževanj.

Vabila:

Za zaposlene v MKL: obvestila o izvedbi izobraževanj se objavlja na intranetu MKL (rubrika Novice ali [Napovednik izobraževanj](#) za zaposlene v rubriki »Izobraževanje«). O udeležbi na nekaterih izobraževanjih se odloča na strokovnem kolegiju MKL in so informacije na voljo v zapisnikih kolegija.

Za druge udeležence: za posamezna izobraževanja se vabila in program izobraževanja razpošlje po elektronski pošti na seznamih primernih naslovnikov in objavi v katalogu izobraževanj.

Prenos znanj:

Prenos novo pridobljenih znanj v prakso in na sodelavce:

- O ugotovitvah in izkušnjah udeleženci poročajo na internih sestankih posameznih organizacijskih enot.
- Predstavitve oz. poročila o udeležbi na nekaterih izobraževanjih udeleženci pripravijo na kolegiju, povzetek se objavi v zapisniku kolegijev.
- Poročila v elektronski obliki objavimo na intranetu v zavihku [Poročila iz izobraževanj](#). Pomembno je, da pri poročilih ne gre zgolj za opis vsebin, ampak so v poročilu že predstavljene možnosti za prenos znanj v prakso in je ovrednotena vsebina izobraževanja in izvedba izobraževanja, kar je vir informacij za presojo primernosti programa tudi v prihodnje.

Vrednotenje izobraževalnih programov

Osnovni pogoj za vrednotenje izobraževanja je sprotno spremljanje izobraževanj.

Vrednotenje v MKL izvajamo z različnimi oblikami zbiranja povratnih informacij s strani udeležencev, njihovih nadrejenih in izvajalcev izobraževanj. Vrednotenje zajema več vsebinskih področij: kakovost izvajalcev, uporabnost in aktualnost vsebin, kakovost učnih gradiv.

Povratne informacije, ki jih je potrebno zagotoviti, lahko razvrstimo v tri skupine.

Kakovost izobraževanj in izvajalcev:

Udeleženci izobraževanj, ki so jih obiskali na osnovi službenih potreb, posredujejo svoje mnenje o izobraževanju in o izvajalcu kadrovske službi za bolj učinkovito načrtovanje v prihodnosti.

Povzetek vsebine izobraževanj:

Udeleženci po vsakem opravljenem izobraževanju, ki so ga obiskali na osnovi službenih potreb, pripravijo poročilo, povzetek ali celo predstavitev sodelavcem.

Učinek izobraževanja:

Za vsakega posameznega zaposlenega je pomembno opredeliti učinek izobraževanja: že pred napotitvijo na izobraževanje opredeliti razloge in cilje za napotitev, po izobraževanju pa izmeriti/oceniti dosežene cilje oz. napredek. Ta naloga je dokaj težavna, saj se lahko učinki pri nekaterih izobraževanjih merijo zgolj posredno in še ti so večinoma pod vplivom drugih dejavnikov.

Pridobljene informacije so podlaga za spremljanje, poročanje in vrednotenje področja izobraževanja. Udeležbo beležimo v tabele na ravni posameznih organizacijskih enot, ki jih potem za potrebe poročanja in načrtovanja, združujemo v skupne tabele. Liste prisotnosti, evalvacijski listi, povratne informacije udeležencev in potrebe udeležencev se hranijo in zbirajo na različnih mestih. V prihodnje bo potrebno zagotoviti sistematičen način zbiranja takšnih informacij. Za beleženje teh informacij in upravljanje z njimi je primeren kakovosten informacijski sistem, iz katerega se da pridobivati informacije po različnih kriterijih. Učinkovit sistem za podporo izobraževanju naj bi omogočal evidentiranje (in analiziranje) udeležbe na izobraževanjih, na katerih je bil posameznik v okviru organizacije z možnostjo analize stroškov, zbiranje (in analiziranje) potreb in želja po izobraževanjih, razpis izobraževanj (vrsta, kdaj, kje, namen, pogoji za udeležbo, kdo je izvajalec, stroški), prijavljanje na razpisana izobraževanja in potrjevanje s strani odgovornih/nadrejenih oseb, meritve zadovoljstva kakovosti izobraževanja z možnostjo analiz po različnih kriterijih (npr. po izvajalcu, po lokaciji, po stroških ...). Preko sistema se bodo shranjevale tudi e-oblike potrdil o udeležbi na izobraževanju, kar bi zmanjšalo potrebo po arhiviranju in zbiranju tiskanih verzij potrdil.

IV ZAKLJUČEK

MKL želi povečati svojo privlačnost in ustvarjalnost, pri tem pa izkorišča svoje posebnosti, prednosti in vire tudi na področju izobraževanja zaposlenih in knjižničarjev iz drugih slovenskih (in tujih) knjižnic.

Vzpostavitev Učnega centra za izobraževanje knjižničarjev in uveljavitev Modela stalnega strokovnega izpopolnjevanja v MKL kažeta pozitivni učinek za tri skupine uporabnikov:

- Za zaposlene v MKL je vrednost Modela SSI v tem, da omogoča širok nabor izobraževanj, ki se jih lahko udeležijo, izobraževanja so načrtovana in organizirana tako, da omogočajo zaposlenim napredek v znanju, model omogoča zaposlenim, da se vključijo v načrtovanje, izvedbo in evalvacijo izobraževanj in tako aktivno vplivajo na razvoj svojih znanj in svoje kariere.
- Za MKL kot organizacijo Model SSI omogoča stalno posodabljanje in prilagajanje znanja svojih zaposlenih ter priložnost, da se kot ponudnik izobraževanj uveljavi v slovenskem in mednarodnem prostoru.
- Model SSI omogoča posredovanje znanja in idej tudi drugim slovenskim knjižnicam.

Da pa bo model SSI v praksi res prinesel želene učinke, je potrebna implementacija v prakso, sprotno spremljanje in vrednotenje dela in izboljšave na podlagi zbranih povratnih informacij. Za navedeno pa so poleg konceptualnih in vsebinskih virov potrebni tudi prostorski, kadrovski in finančni.

CITIRANA LITERATURA

- Ambrožič, M. (1994). *Izobraževanje knjižničnih delavcev v Sloveniji*. Knjižnica, 38 (3/4), str. 55 – 73.
- Ambrožič, M. (2003). *Izobraževanje knjižničarjev in uporabnikov knjižnic: stanje in perspektive*. V M. Ambrožič (Ur.), *Vizija razvoja knjižničarstva v Sloveniji: zbornik referatov* (str. 127-160). Ljubljana: ZBDS.
- Bryant, J., Poustie, K. (2001). *Competencies needed by Public Library Staff*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: http://www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/competencies.pdf
- *Continuing Professional Development: Principles and Best Practices*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://archive.ifla.org/VII/s43/pub/cpdwl-qual-guide.pdf>
- *Etični kodeks slovenskih knjižničarjev*. (1995). Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.nuk.si/nuk3.asp?id=37119387>
- Florjančič, J., Vukovič, G. (1999). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj : Moderna organizacija.
- Gazvoda, J. (1997). *Upravljanje človeških virov in razvoj karier v večji knjižnici*. Knjižnica, 41 (2/3), str. 57 – 74.
- Gazvoda, J. (1998). *Analiza izobraževanja in funkcionalnega usposabljanja za delo v slovenskem knjižničnem sistemu*. Knjižnica, 42 (4), str. 73 – 103.
- Knowles, M. S. (2001). *Understanding the Adult Learner*. V *Delivering Continuing Professional Education Across Space and Time: The Fourth World Conference on Continuing Professional Education for the Library and Information Science Professions* (str. 242 – 247). München: Saur.
- Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2003). *Srce sprememb: Resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV Založba.
- Larsen, G. (2005). *Continuing professional development: trends and perspectives in a Nordic context*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://ifla.queenslibrary.org/IV/ifla71/papers/143e-Larsen.pdf>
- Larsen, G. (2007). *Preparing library staff for reference and information work in the hybrid library – the need for skills and continuing professional development*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://ifla.queenslibrary.org/IV/ifla73/papers/151-Larsen-en.pdf>
- Lee Peterson, J. (2005). *The Mentoring Workbook*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.webjunction.org/content/dam/WebJunction/Documents/webjunction/Mentoring-Workbook.pdf>
- *Library and Information Studies and Human Resource Utilization*. (2002). Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.ala.org/ala/aboutala/offices/hrdr/educprofdev/lepu.pdf>
- Majcen, T. (2005). *Učeča se organizacija kot način doseganja poslovne odličnosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/majcen1889.pdf
- *Manifest Zveze bibliotekarskih društev Slovenije o razvoju slovenskih knjižnic in knjižničarstva*. (2004). Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.zbds-zveza.si/?q=node3/30>
- *The Public Library Service: IFLA/UNESCO Guidelines for Development*. (2001). München: Saur.

- Rant Tišler, V. (2006). *Splošne knjižnice – učeče se organizacije*. Diplomsko delo. Koper: Fakulteta za management. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: http://www.ediplome.fm-kp.si/Rant_Valerija_20070719.pdf
- *Strategic plan 2010-2011*. (2010). Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.ifla.org/files/assets/cpdwl/strategic-plan/2010.pdf>
- *UNESCO Manifest o splošnih knjižnicah*. (1994). Knjižničarske novice, 5 (3), str. 1 – 3.
- Velikonja, M. (2007). *Kako pripravljamo učno gradivo za odrasle*. Ljubljana : Andragoški center Slovenije.
- Vovk, D. (2004). *Knjižnice in kadrovski management: Načrtovanje in zaposlovanje kadrov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: http://www.ff.uni-lj.si/fakulteta/Studij/StudentskeStrani/bibliotekarstvo/sl/studijsko_gradivo/4-letni/diplomske/04_DamjanaVovk.pdf
- Vukovič, G., Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj : Moderna organizacija.
- Weingand, D. E. (1999). *Describing the elephant: what is Continuing Professional Education?*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://archive.ifla.org/IV/ifla65/papers/089-104e.htm>
- Woolls, B. (2005). Continuing Professional Education to Continuing Professional Development and Workplace Learning: The Journey and Beyond. V *Continuing Professional Development – Preparing for New Roles in Libraries: A Voyage of Discovery* (str. 14 – 25). München: Saur.

UPORABLJENA LITERATURA:

- *ALAhead to 2010*. (2005). Pridobljeno 10.09. 2012 s spletne strani: <http://www.ala.org/ala/aboutala/missionhistory/plan/adoptedstrategicplan.cfm>
- *Alia's role in education of library and information professionals*. (2005). Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.alia.org.au/policies/education.role.html>
- Birkinshaw, D. (1994). *Continuing Professional Development – Easier Said than Done?*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09680819410073239>
- Britnor Guet, A. (1999). *A Coach, a Mentor ... a What?*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/articles/ViewArticle.asp?artId=72>
- Budd, J.M. (2008). *Self-examination : the present and future of librarianship*. Westport (Conn.) : Libraries Unlimited.
- *Calimera Smernice dobre prakse*. (2002-2006). Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.calimeraweb.org/Lists/Guidelines/Forms/default.aspx>
- Chan, D., Auster, E. (2005). Understanding Librarians' Motivation to Participate in Professional Development Activities. V *Continuing Professional Development – Preparing for New Roles in Libraries: A Voyage of Discovery* (str. 157 – 169). München: Saur.
- *Continuing Professional Development – Preparing for New Roles in Libraries: A Voyage of Discovery*. (2005). München: Saur.
- *Continuing Professional Development: Pathways to Leadership in the Library and Information World*. (2007). München: Saur.

- *Continuing Professional Education For the Information Society: The Fifth World Conference on Continuing Professional Education for the Library and Information Science Professions.* (2002). München: Saur.
- Corral, S.(2005): Developing Models of Professionals Competence to Enhance Employability in the Network World. V *Continuing Professional Development – Preparing for New Roles in Libraries: A Voyage of Discovery* (str. 26 – 40). München: Saur.
- Crowley Weibel, M. (2007). *Adult Learners Welcome Here: A Handbook for Librarians and Literacy Teachers.* New York, London: Neal-Schuman.
- Černetič, M., Dečman Dobrnjič, O. (2006). *Planiranje izobraževanja in menedžment sprememb.* Organizacija, 39 (8), str. 475 – 381.
- *Delivering Lifelong Continuing Professional Education Across Space and Time: The Fourth World Conference on Continuing Professional Education for the Library and Information Science Professions.* (2001). München: Saur.
- Dolgan-Petrič, M. (2004). *Slovenske specialne in visokošolske knjižnice kot učeče se organizacije.* Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://publikacije.zbds-zveza.si/zborniki2004-01/dolgan.pdf>
- Drofenik, O., Jelenc, Z. (1991). *Izobraževanje v Sloveniji za 21. stoletje: Izobraževanje odraslih : strokovne podlage.* Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- *Education and Continuous Learning Brochure.* Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.ala.org/ala/aboutala/missionhistory/keyactionareas/educationaction/educationcontinuing.cfm>
- Edwards, T., Olawande Olusegun, G.(2001). *Identifying Training Gaps: a qualitative survey of training needs.* Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a713683251>
- Ennis, K., Walton, G. (2003). *Providing effective professional development to United Kingdom academic librarians in the further education sectors: outcomes from a national survey by the Chartered Institute of Library and Information Professionals (CILIP).* Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/handle/2134/3197>
- *The Ethics of Librarianship: An International Survey.* (2002). München: Saur.
- Farmer, J., Campbell, F. (1998). *Identifying the Transferable Skills of Information Professionals through Mentoring.* Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ608369&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ608369
- Fontanin, M., Švab, M. (2007). *Applying Moodle to continuing professional development: »Old« contents in a new container?.* Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: http://ifla.queenslibrary.org/IV/ifla73/papers/111-Fontanin_Svab-en.pdf
- *The Framework for Continuing Professional Development: Your Personal Profile.* Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.cilip.org.uk>
- Freeman, M. (1994). *A Sense of Direction: Librarianship and CPD.* Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/EUM0000000002421>
- Gazvoda, J. (1998). *Izobraževanje in kadrovanje za informacijske poklice v knjižnicah glede na nove informacijske tehnologije.* Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Gradišar, V., Češnovar, M. (1997). Kaj motivira knjižničarje zaposlene v javnih zavodih. *Knjižnica*, 41 (2/3), str. 75 – 88.

- Haglund, L. (2004). *Mentoring as a tool for staff development*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: http://opac.zbmed.de/fileadmin/pdf_dateien/EAHIL_2002/haglund-proc.pdf
- Hakala-Ausperk, C. (2010). *Invest in Yourself*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&hid=118&sid=e92d500d-3686-4602-ae08-f50140b63513%40sessionmgr113&bdata=Jmxhbm9c2wmc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=lxh&AN=49014914>
- Haycock, K. (2001). Continuing Professional Education: Towards Evidence-Based Practice. V *Delivering Lifelong Continuing Professional Education Across Space and Time: The Fourth World Conference on Continuing Professional Education for the Library and Information Science Professions*. (str. 1 – 8)–München: Saur.
- Heynes, P. (1994). *CDP: From the Other Side of the Door*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09680819410073220>
- Houghton, J., Halbworth, S. (2002). Knowledge Management and Information Literacy: A New Partnership in the Workplace?. V *Continuing Professional Education For the Information Society: The Fifth World Conference on Continuing Professional Education for the Library and Information Science Professions* (str. 70 – 79). München: Saur.
- *Knowledge Management: Libraries and Librarians Taking Up the Challenge*. (2004). München: Saur.
- Kernel, I. (1981). *Strokovno izpopolnjevanje knjižničnih delavcev ljubljanskih splošnoizobraževalnih knjižnic v tujini po drugi svetovni vojni*. Knjižnica, 25 (1/4), str. 49 – 61.
- *Library Management and Marketing in a Multicultural World*. (2007). München: Saur.
- Lison, B., Lundén, I. (2004). *Staffing the Hybrid Library: Innovative Strategies in the Field of Staff Development*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: http://www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/staffing_engl_haselhorst_040923.pdf
- McNeil, B., Giesecke, J. (2001). *Core Competences for Libraries and Library Staff*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: http://archive.ala.org/editions/samplers/sampler_pdfs/avery.pdf
- Metz, R. (2010). *Coaching in the Library*. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=118&sid=e92d500d-3686-4602-ae08-f50140b63513%40sessionmgr113&bdata=Jmxhbm9c2wmc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=lxh&AN=48567650>
- *New Competences*. (2008). Scandinavian Public Library Quarterly. Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://slq.nu/>
- Pečko-Mlekuš, H. (2006). Neformalno izobraževanje slovenskih knjižničnih delavcev: nekaj značilnosti razvoja in pogled naprej. Kranjska gora: *Posvetovanje splošnih knjižnic Slovenije*, 25. – 26. september.
- Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., Černe, M. (2009). *Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji*. Organizacija, 14 (1-2), str. 4 – 10.
- Resman, S. (2006). Šteje tisto, česar se naučiš, potem ko že vse veš!. Kranjska gora: *Posvetovanje splošnih knjižnic Slovenije*, 25. – 26. september.
- Seljak, M. (2003). Izobraževalna dejavnost IZUM. V *Vizija razvoja knjižničarstva v Sloveniji: zbornik razprav* (161 – 170). Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- *Smernice Pulman*. (2001-2003). Pridobljeno 10.09.2012 s spletne strani: <http://www.pulmanweb.org/DGMs/DGM-Slovenia-Ver-Dec02.doc>
- *Strategies for Regenerating the Library and Information Profession*. (2009). München: Saur.

- Šauperl-Zorko, A. (1994). *Znanje za knjižničarja – znanje za bralca*. Knjižnica, 38 (3/4), str. . 129 – 134.
- Vukasović-Žontar, M. (2007). *Uporaba modela kompetenc v poslovni praksi: Gradivo za interno uporabo*. Ljubljana: SIQ.