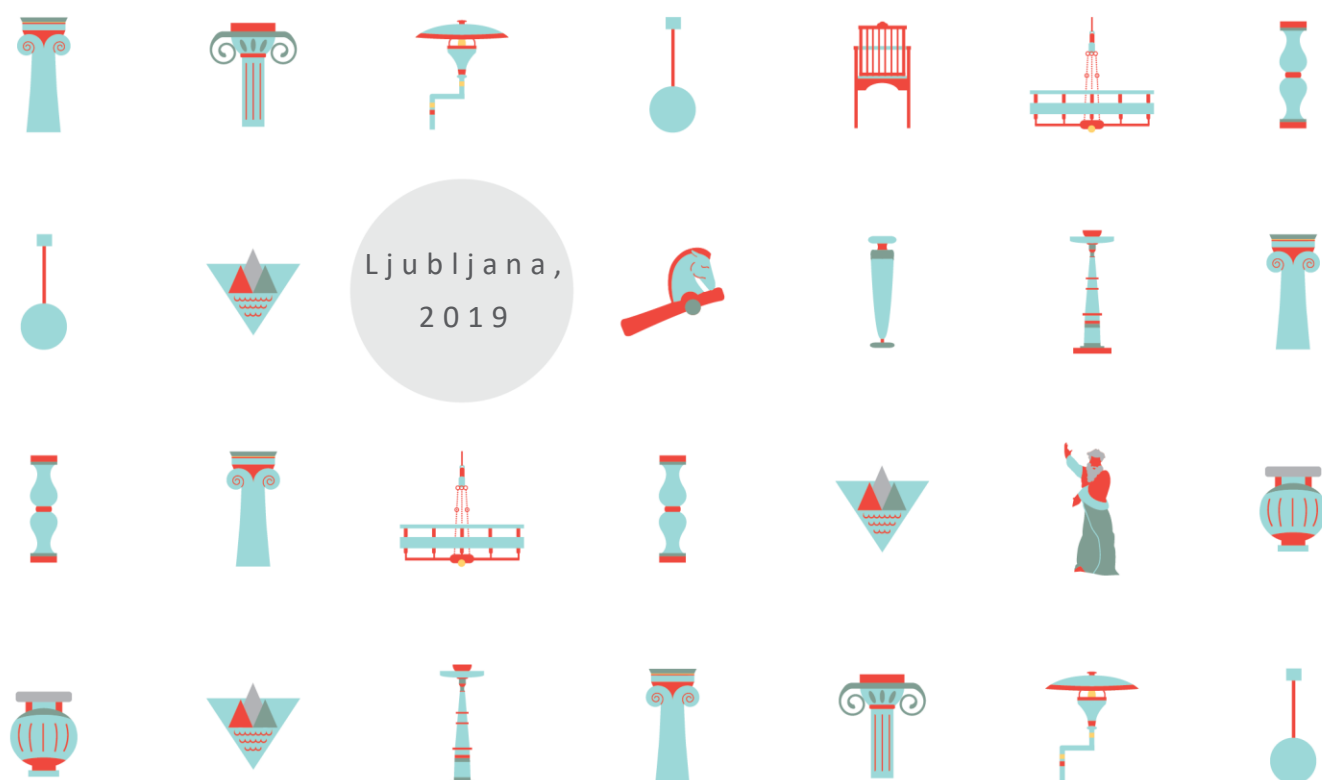


Poročilo o delavnicah  
o izzivih in ukrepih za uresničevanje  
**Strokovnih priporočil in standardov**  
za splošne knjižnice za obdobje  
**2018-2028**

dr. Gorazd Vodeb  
Milena Bon



## Poročilo o delavnicah o izzivih in ukrepih za uresničevanje Strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice za obdobje 2018-2028

Avtorji: dr. Gorazd Vodeb, Milena Bon

Zbirka: Center za razvoj knjižnic. Študije

ISSN 2386-0332

Zasnova tipičnih strani: Kabinet01

Tehnično urejanje in prelom: Martina Dervarič

Jezikovni pregled: Urška Drogenik

© Narodna in univerzitetna knjižnica, 2019

Imetnik avtorskih pravic na tem delu je Narodna in univerzitetna knjižnica.



To delo je na voljo pod pogoji slovenske licence Creative Commons 2.5 (priznanje avtorstva, nekomercialno, brez predelav).

V skladu s to licenco je dovoljeno vsakemu uporabniku ob priznanju avtorstva delo reproducirati, distribuirati, javno priobčevati in dajati v najem, vendar samo v nekomercialne namene. Dela ni dovoljeno predelovati.

Založila: Narodna in univerzitetna knjižnica, 2019

Za knjižnico: Viljem Leban

Publikacija je dostopna na spletišču <https://cezar.nuk.uni-lj.si/analize/studije.php>

1. izdaja

Publikacija je brezplačna.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=303195648

ISBN 978-961-7091-03-8 (pdf)

## KAZALO

---

1   UVOD .....	4
2   POTEK IN REZULTATI DELAVNIC .....	4
3   POVZETEK PREDLAGANIH UKREPOV NA NACIONALNI IN OBMOČNI RAVNI .....	5
4   KOMENTAR PREDLAGANIH UKREPOV .....	6
5   SKLEP IN PRIPOROČILA .....	6
6   PRILOGE .....	10
6.1   Priloga 1: Potek delavnic .....	10
6.2   Priloga 2: Pregled identificiranih izzivov na delavnicah .....	16
6.3   Priloga 3: Shema izzivov pri uresničevanju strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice (za obdobje 2018- 2028), delovno gradivo .....	21
6.4   Priloga 4: Predlogi ukrepov z delavnice za direktorje splošnih knjižnic in nacionalne delavnice v NUK .....	22
6.5   Priloga 5: Predlogi ukrepov drugega kroga delavnic .....	34

## 1 | UVOD

---

Nacionalni svet za knjižnično dejavnost je 15. marca 2018 sprejel nova Strokovna priporočila in standarde za splošne knjižnice za obdobje 2018-2028. Delovna skupina za strokovna priporočila splošnih knjižnic pri NSKD je v letu 2018 priporočila predstavila strokovni javnosti v različnih krajih po Sloveniji. Narodna in univerzitetna knjižnica ter območne knjižnice so za leto 2019 načrtovale izvedbo delavnic, ki bi spodbudile uresničevanje novih strokovnih priporočil. Izvedba delavnic je bila predvidena v letnem programu dela vseh desetih osrednjih območnih knjižnic ter Narodne in univerzitetne knjižnice, ki ga je financiralo Ministrstvo za kulturo v sklopu območnih nalog oziroma njihove koordinacije. Delavnice so sledile dveh ciljem. Prvi cilj delavnic je predstavljal identifikacijo izzivov, s katerimi se soočajo splošne knjižnice pri uresničevanju novih strokovnih priporočil ter na podlagi identificiranih izzivov oblikovati predlog ukrepov, ki bi podpirali uresničevanje strokovnih priporočil. Drugi cilj delavnic pa je bil spodbuditi strokovne delavce v splošnih knjižnicah k ozaveščanju in boljšemu razumevanju novih strokovnih priporočil.

## 2 | POTEK IN REZULTATI DELAVNIC

---

V poročilu so predstavljeni potek in rezultati delavnic, ki so bile izvedene leta 2019 v Narodni in univerzitetni knjižnici ter v območnih knjižnicah. Pripravljeno je bilo na podlagi poročil o posameznih izvedenih delavnicah v nacionalni knjižnici in osrednjih območnih knjižnicah ter delovnega gradiva in rezultatov delavnic (plakati). Zaradi preglednosti poročila navajamo bistvene ugotovitve v glavnem delu besedila, medtem ko je v petih prilogah podrobneje predstavljen potek in rezultati delavnic.

Delavnice so bile izvedene v dveh krogih. Prvi krog delavnic je bil namenjen identifikaciji izzivov, s katerimi se soočajo splošne knjižnice pri uresničevanju novih Strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice za obdobje 2018-2028. Identificirani izzivi so bili izhodišče za drugi krog delavnic, ki je bil posvečen oblikovanju ukrepov za uresničevanje strokovnih priporočil.

V prvem krogu je bilo izvedeno enajst delavnic. Izvedla jih je Narodna in univerzitetna knjižnica ter osem območnih knjižnic: Goriška knjižnica Franceta Bevka v Novi Gorici in Ajdovščini, Osrednja knjižnica Celje, Mestna knjižnica Kranj, Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper, Knjižnica Mirana Jarca Novo mesto, Mariborska knjižnica, Koroška osrednja knjižnica dr. Franca Sušnika Ravne na Koroškem ter Pokrajinska in študijska knjižnica Murska Sobota.

V drugem krogu pa je bilo izvedenih sedem delavnic. Izvedla jih je Narodna in univerzitetna knjižnica in sedem območnih knjižnic: Pokrajinska in študijska knjižnica Murska Sobota, Goriška knjižnica Franceta Bevka, Osrednja knjižnica Celje, Mariborska knjižnica in Knjižnica Ivana Potrča Ptuj (skupna delavnica v Mariboru), Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper, Koroška osrednja knjižnica dr. Franca Sušnika Ravne na Koroškem.

Priloga 1 vsebuje podrobnejše poročilo o izvedenih delavnicah prvega in drugega kroga. Glede na posredovana poročila območnih knjižnic je poleg osnovnih podatkov predstavljen tudi način dela in podrobnejši potek vsake delavnice.

Udeleženci so v prvem krogu delavnic identificirali številne izzive, ki so predstavljeni v podrobnih poročilih delavnic in zvočnem posnetku razprav na dveh delavnicah. Na podlagi teh zapisov smo združili podobne oziroma povezane izzive in tako pripravili pregled izzivov z vseh delavnic. Izzivov nismo komentirali, ampak smo skušali čim bolj korektno povzeti ideje udeležencev delavnic. Izzivi so navedeni v Prilogi 2 po zaporednih številkah iz delovnega gradiva za delavnice. Priloga 3 vsebuje grafično shemo iz

delovnega gradiva za delavnice. Izzivi so v grafični shemi označeni z njihovo zaporedno številko. Iz sheme je razvidno, katere vidike splošne knjižnice naslavlja identificirani izzivi ter njihova medsebojna povezanost. Če na kratko povzamemo izzive, lahko strnemo, da se nanašajo na strokovno izobraževanje oziroma strokovne kompetence, odnos deležnikov, spremljanje razvoja knjižnic, strateško načrtovanje, razvoj storitev, sodelovanje v lokalni skupnosti, voditeljstvo, organizacijsko kulturo, razumevanje poslanstva splošne knjižnice itn.

Pregled izzivov z vseh delavnic, ki ga je pripravila Narodna in univerzitetna knjižnica, je bil izhodišče za drugi krog delavnic. Ta proces oblikovanja predlogov ukrepov za uresničevanje strokovnih priporočil se je začel na delavnici za direktorje splošnih knjižnic, ki je bila 4. aprila 2019 v Portorožu. Na tej delavnici so bili predlagani ukrepi, ki so bili osnova za identifikacijo ukrepov na naslednjih delavnicah - tako na nacionalni delavnici kot na delavnicah na območjih. Narodna in univerzitetna knjižnica, Center za razvoj knjižnic je podal svoj predlog ukrepov kot gradivo za delavnice. Na nacionalni delavnici v Ljubljani, ki je potekala 11. aprila 2019, so tako udeleženci obravnavali oba sklopa ukrepov. V Prilogi 4 navajamo povzetek ukrepov, ki so jih glede na izzive predlagali udeleženci obeh omenjenih delavnic. Pri tem ukrepov nismo komentirali.

Delavnice, ki so potekale v območnih knjižnicah, so tako kot prejšnji dve, na podlagi identificiranih izzivov oblikovale predloge ukrepov. Ukrepi se nanašajo tako na lokalno raven, se pravi posamezno splošno knjižnico, zatem na raven območja in tudi na nacionalno raven. Udeleženci delavnic so kot delovno gradivo obravnavali tudi predlog ukrepov Centra za razvoj knjižnic Narodne in univerzitetne knjižnice.

V Prilogi 5 so podrobneje predstavljeni predlogi ukrepov, ki so jih predlagali udeleženci na vseh delavnicah drugega kroga, ne samo prvih dveh. Priloga 5 povzema posredovana poročila o delavnicah in delovno gradivo ter druge rezultate delavnic (plakate). Priloga vsebuje najprej opis ukrepov, ki jih je predlagala Narodna in univerzitetna knjižnica, Center za razvoj knjižnic. Ukrepi so dopolnjeni s komentarji udeležencev območnih delavnic ter s povezanimi ukrepi na območni in lokalni ravni. V nadaljevanju so predstavljeni tudi drugi ukrepi z območnih delavnic za nacionalno, območno in lokalno raven, kjer je bila raven v poročilih specificirana. V sami prilogi povzetih ukrepov nismo komentirali.

### 3 | POVZETEK PREDLAGANIH UKREPOV NA NACIONALNI IN OBMOČNI RAVNI

Udeleženci delavnic so predlagali ukrepe, ki jih lahko razdelimo na tri ravni: nacionalno (vse splošne knjižnice v Sloveniji), območno (splošne knjižnice na območju osrednje območne knjižnice) in lokalno (raven posamezne knjižnice).

Če na kratko povzamemo predloge ukrepov na nacionalni ravni, lahko strnemo, da se ukrepi nanašajo na strokovni razvoj oziroma strokovne smernice za delo splošnih knjižnic, na sodelovanje splošnih knjižnic na nacionalni ravni, na spremembo zakonske ureditve financiranja splošnih knjižnic, na spremembe temeljnega strokovnega izobraževanja, na organizacijo razvojne službe in na dodatno financiranje določenih pogojev splošnih knjižnic.

Udeleženci delavnic so predlagali tudi ukrepe za svoje območje. Ukrepi se nanašajo na svetovanje, izobraževanje in pomoč splošnim knjižnicam na območju pri prenosu različnih nacionalnih strokovnih smernic, priročnikov, nacionalnih projektov v vsakdanjo prakso. Nanašajo se tudi na sodelovanje v skupnih projektih območja, organizacijo izmenjave dobrih praks na območju, izmenjave delavcev, ustanovitev razvojnega središča za podporo knjižnicam, zagotavljanje skupnih služb za splošne knjižnice na območju, povezovanje splošnih knjižnic na območju pri zagovorništvi in promociji, mentorstvo študentom ter skupni portal slovenskih splošnih knjižnic. Kot ukrep je bila omenjena tudi primerjalna

analiza lokalnih parametrov med knjižnicami na ravni območja in nacionalno ravni, izvedba analize SWOT na območni ravni ter pregled nad pomanjkljivostmi knjižnične zbirke na območni ravni.

## 4 | KOMENTAR PREDLAGANIH UKREPOV

V prilogah so predlogi ukrepov povzeti po rezultatih delavnic, pri čemer smo se vzdržali komentiranja. Vendarle pa nekateri ukrepi oziroma njihove implikacije terjajo naš komentar.

Predlogi ukrepov, ki se nanašajo na spremembe temeljnega izobraževanja za vstop v stroko na Oddelku za bibliotekarstvo, informacijske znanosti in knjigarstvo Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, bi terjali dodatno razpravo z deležniki, predvsem z oddelkom samim. Temeljno strokovno izobraževanje mora biti nadgrajeno z ustreznim stalnim strokovnim izobraževanjem, ki strokovnim knjižničarskim delavcem omogoča, da izgrajujejo svoje kompetence skozi celotno obdobje dela v splošni knjižnici.

Prav tako moramo komentirati predloge ukrepov, ki se nanašajo na prenos financiranja splošnih knjižnic z občin na državo. Menimo namreč, da morajo občine ostati glavni financerji splošnih knjižnic. Pri tem pa bi država morala zagotoviti, da občine financirajo splošne knjižnice vsaj v minimalnem predpisanem obsegu, država pa bi financirala razvoj splošnih knjižnic preko podpore posameznim projektom. Iz predlaganih ukrepov je namreč razvidna potreba po sprejetju in uresničevanju državne strategije za splošne knjižnice na področju bralne pismenosti in bralne kulture, ki bi bile podprte s finančnimi sredstvi. Kot cilje ali podlago za državne strategije bi bilo možno določiti tudi druge knjižnične vloge iz strokovnih priporočil. Pri tem velja omeniti potrebo po tesnejšem povezovanju splošnih knjižnic pri izvajanju projektov, ki bi bili vodeni na nacionalni ravni. Predlagani ukrepi glede vključevanja v projekte na evropski ravni pa bi tudi imeli pozitiven vpliv na razvoj splošnih knjižnic.

Sprememba organiziranosti službe za razvoj splošnih knjižnic ali uvajanje takšnih služb na območni ravni bi terjalo spremembe zakonske ureditve. Po 33. členu Zakona o knjižničarstvu namreč nacionalna knjižnica opravlja razvojno, raziskovalno in svetovalno delo. Če bi želeli spremeniti zakonsko ureditev, bi potrebovali načelno pripravljeno zakonodajalca in pristojnega ministrstva, pred tem pa bi morali opraviti širšo razpravo in podati utemeljenost takšnih sprememb. Sami vidimo težavo pri zagotavljanju razvojnih potencialov v kadrovske podhranjenosti razvojnih služb v Narodni in univerzitetni knjižnici (Centra za razvoj knjižnic in drugih oddelkov). Po drugi strani pa so težava tudi razvojni potenciali splošnih knjižnic, ki so razdrobljeni v desetih območnih knjižnicah. Na to so opozorili udeleženci ene od območnih delavnic, pri tem pa so izpostavili potrebo po njihovi krepitvi (ideja o razvojnem centru na nacionalni in območni ravni, krepitev razvoja v vsaki splošni knjižnici).

Pri predlogih ukrepov na področju nagrajevanja delovne uspešnosti moramo opozoriti, da so vezani na sistem nagrajevanja delavcev v celotnem javnem sektorju, kar pomeni, da je rešitev nagrajevanja v splošnih knjižnicah vezana na spremembe v sistemu javnega sektorja.

## 5 | SKLEP IN PRIPOROČILA

Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice so začrtali razvojne usmeritve za splošne knjižnice v obdobju 2018-2028. Po sprejemu Strokovnih priporočil s strani Nacionalnega sveta za knjižnično dejavnost in predstavitev priporočil v letu 2018 se je postavilo vprašanje, kako načrtovati njihovo uresničevanje. Odgovor na to vprašanje smo želeli poiskati s pomočjo strokovne razprave in pri tem graditi skupno podporo razvojnim prizadevanjem. Z izvedbo delavnic o izzivih in ukrepih pri uresničevanju strokovnih priporočil smo želeli spodbuditi razumevanje in sprejem novih strokovnih priporočil, po drugi

strani pa spodbuditi razmišljanje o korakih za uresničevanje strokovnih priporočil. Rezultati delavnic so nastali skozi skupen razmislek in razpravo med udeleženci, ob njej pa se je – tako vsaj upamo – gradilo čim širše soglasje tako strokovnih kot tudi vodstvenih delavcev v splošnih knjižnicah o potrebnih korakih za uresničevanje strokovnih priporočil. Udeleženci delavnic so se zelo pozitivno odzvali na način izvedbe delavnic. Ocenjujemo, da je bil s tem cilj dosežen.

Temelj za razvoj vidimo v strokovni avtonomnosti, ki odgovorno in učinkovito uvaja spremembe v vsakdanje delo splošnih knjižnic. Koraki razvoja naj bi potekali na lokalni, območni in nacionalni ravni, pri čemer je ob njihovi avtonomnosti pomembna tudi medsebojna usklajenost in sodelovanje.

Rezultati delavnic so na kratko predstavljeni zgoraj ter podrobneje povzeti v prilogah. Pokazali so, da uresničevanje Strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice (za obdobje 2018-2028) predstavlja velik razvojni izziv za splošne knjižnice, in sicer na področjih strateškega načrtovanja, nadzora, upravljanja znanja v organizaciji in strokovnega razvoja osebja, vodenja zaposlenih, organizacijske kulture, načrtovanja in izvajanja knjižničnih vlog, upravljanja knjižnične zbirke, informacijske varnosti, uveljavljanja pomena splošne knjižnice pri deležnikih. Sama strokovna priporočila na delavnicah niso bila problematizirana. Izjema so nekatera številčna določila, pri katerih je bila izpostavljena njihova togost.

V Prilogi 5 so povzeti ukrepi za podporo uresničevanju strokovnih priporočil. Kot smo omenili že zgoraj, je Narodna in univerzitetna knjižnica, Center za razvoj knjižnic predlagal nabor ukrepov, ki je naslovil veliko večino identificiranih izzivov na delavnicah. Udeleženci šestih delavnic v drugem krogu naj bi se opredelili do teh predlogov. Udeleženci dveh delavnic so predlogom NUK določili prioritete, udeleženci tretje delavnice so ocenili potrebnost ukrepov, udeleženci četrte delavnice so navedli potrebne ukrepe na nacionalni ravni, niso pa določili prioritete. Udeleženci pete in šeste delavnice se do ukrepov izrecno niso opredelili, so pa podprli ukrepe, ki so jih oblikovali direktorji na delavnici. Udeleženci delavnice na Obalno-kraškem območju so izpostavili po prioritetenem vrstnem redu naslednje ukrepe na nacionalni ravni: (1)<sup>1</sup> pripravo priročnika za podporo analizi lokalne skupnosti v splošnih knjižnicah in smernic za oblikovanje in izvajanje strateškega načrta in (2) pripravo priročnika za podporo novim metodam ugotavljanja uspešnosti in prikazovanja dosežkov splošnih knjižnic. Udeleženci delavnice na Goriškem območju so po prioritetenem vrstnem redu izpostavili naslednje ukrepe na nacionalni ravni: (1) pripravo priročnika za podporo analizi lokalne skupnosti v splošnih knjižnicah in smernic za oblikovanje in izvajanje strateškega načrta, (2) pripravo priročnika za podporo novih metod ugotavljanja uspešnosti in prikazovanja dosežkov splošnih knjižnic, (3) predstavitev Strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice (za obdobje 2018-2028) predstavnikom občin in svetom splošnih knjižnic. Udeleženci delavnice na Celjskem območju niso določili prioritetenega vrstnega reda, ampak so ocenili potrebnost ukrepov. Kot potrebne so opredelili naslednje ukrepe: (1) pripravo priročnika za podporo analizi lokalne skupnosti v splošnih knjižnicah in smernic za oblikovanje in izvajanje strateškega načrta, (2) pripravo priročnika za podporo novih metod ugotavljanja uspešnosti in prikazovanja dosežkov splošnih knjižnic, (3) predstavitev Strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice (za obdobje 2018-2028) predstavnikom občin in svetom splošnih knjižnic, (4, delno) problemske predstavitve ožjih področij novih strokovnih priporočil in standardov za strokovne delavce, (7) smernice za pripravo knjižnične politike upravljanja s knjižnično zbirko in (8) smernice za pripravo knjižnične politike informacijske varnosti. Udeleženci skupne delavnice Štajerskega in Spodnjepodravskega območja niso določili prioritetenega vrstnega reda ukrepov, ampak so podprli potrebne ukrepe z obeh nacionalnih delavnic. Ti ukrepi na nacionalni ravni so: (1) priprava priročnika za podporo analizi lokalne skupnosti v splošnih knjižnicah in smernic za oblikovanje in izvajanje strateškega načrta, (10) priprava priročnika za zagovorništvo, (5) priprava kompetenčnega modela, smernice za različne vrste politik, (2) priprava priročnika za podporo novih metod ugotavljanja uspešnosti in prikazovanja dosežkov splošnih knjižnic, priprava podlag za pripravo Pravilnika o merjenju delovanja splošnih knjižnic.

<sup>1</sup> Številka v oklepaju se nanaša na oštevilčenje ukrepa v prilogi 5.

Udeleženci delavnic so potrebe po smernicah ovrednotili tudi v komentarjih ukrepov, ki so navedeni v Prilogi 5. Stališča udeležencev različnih delavnic do nekaterih predlaganih ukrepov NUK so bila nasprotujoča si. Gre za naslednje ukrepe: problemske predstavitve ožjih področij novih strokovnih priporočil in standardov za strokovne delavce ter smernice za knjižnične vloge (4), Smernice za vzpostavitev kompetenčnih modelov v splošnih knjižnicah (5), Smernice za pripravo knjižnične politike zagovorništva (10), Smernice za pripravo programske zasnove za novogradnjo ali prenavo knjižnične zgradbe (9), Smernice za pripravo knjižnične politike informacijske varnosti (8).

Udeleženci delavnic so iz nabora predlogov NUK izrazili potrebo po vseh ukrepih, razen priprave Smernic za pripravo knjižnične politike upravljanja javnega delovanja na področju obveščanja in komuniciranja knjižnice (6). Nižje uvrščeni ukrepi so dobili podporo z manjšega števila delavnic kot višje uvrščeni.

Na podlagi opisanih stališč udeležencev delavnic smo določili prioriteten seznam ukrepov, ki predstavlja izhodišče za določanje vrstnega reda ukrepov na nacionalni ravni:

1. Priprava priročnika za podporo analizi lokalne skupnosti v splošnih knjižnicah in smernic za oblikovanje in izvajanje strateškega načrta (1).<sup>2</sup>
2. Priprava priročnika za podporo novim metodam ugotavljanja uspešnosti in prikazovanja dosežkov splošnih knjižnic (2).
3. Predstavitve Strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice (za obdobje 2018-2028) predstavnikom občin in svetom splošnih knjižnic (3).
4. Smernice za pripravo knjižnične politike upravljanja s knjižnično zbirko (7).
5. Smernice za vzpostavitev kompetenčnih modelov v splošnih knjižnicah (5).
6. Smernice za pripravo programske zasnove za novogradnjo ali prenavo knjižnične zgradbe (9).
7. Smernice za pripravo knjižnične politike informacijske varnosti (8).
8. Problemske predstavitve ožjih področij novih strokovnih priporočil in standardov za strokovne delavce ter smernice za knjižnične vloge (4).
9. Smernice za pripravo knjižnične politike zagovorništva (10).
10. Podpora splošnim knjižnicam pri vključevanju v evropske projekte (11).

Udeleženci delavnic so omenjali še različne druge ukrepe, ki so povzeti v Prilogi 5. Med njimi bomo izpostavili samo razvojne ukrepe, ne pa tudi ukrepe, ki se nanašajo na organiziranost in financiranje. Omenjeni so bili naslednji predlogi:

- a) Priprava priročnikov s teoretičnimi izhodišči in praktičnimi navodili za organizacijo prireditev, bibliopedagoških dejavnosti itn.
- b) Skupni projekti za razvoj bralne pismenosti in opismenjevanje ranljivih skupin, ki bi bili pripravljene in vodene na nacionalni ravni. Projekti bi vključevali izobraževanja splošnih knjižnic za izvajanje projekta, smernice za dejavnosti splošnih knjižnic itn. Na nacionalni ravni naj bi bila vzpostavljena partnerstva z zavodi za zaposlovanje, centri za socialno delo, zdravstvenimi domovi, domovi za starostnike, univerzami za tretje življenjsko obdobje itn. Projekte bi finančno podprla država. Potrebno bi bilo zagotoviti subvencionirano gradivo (disleksija, učbeniki ipd.) in podporo pri izdaji gradiv.
- c) Izobraževanja – prilagoditev študija [bibliotekarstva] za upravljanje z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Zagotavljanje sredstev za opremo (razpisi za opremo). Zagotoviti enako dostopnost licenciranja, kot jo imajo izobraževalne institucije.
- d) Interno izobraževanje za srednji menedžment po vzoru šole za direktorje (srednje velike OK in OOK). V posamezni splošni knjižnici zagotoviti predajo znanja o specifičnem področju dela naslednikom.

<sup>2</sup> Številka v oklepaju se nanaša na oštevilčenje ukrepa v prilogi 5.



e) Izobraževanje direktorjev na temo organizacijske kulture.

Predlogi ukrepov se delno prekrivajo z naslednjima dvema ukrepoma: (4) priprava smernic za knjižnične vloge (ukrepa z oznako a in b, saj gre za izvajanje knjižničnih vlog) in ukrepom (5) priprava smernic za vzpostavitev kompetenčnih modelov v splošnih knjižnicah (ukrep z oznako c – razprava z Oddelkom za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani; ukrepi z oznakami c, d in e naslavlja organizacijo ustreznega izobraževanja).

V Prilogi 5 je predlog ukrepov Narodne in univerzitetne knjižnice, dopolnjen s predlogi ukrepov udeležencev delavnic, ki so se nanašali zlasti na območno in lokalno raven. Ob tem bi želeli izpostaviti povezavo med nacionalno, območno in lokalno ravni izvajanja, ki je razvidna iz predlogov ukrepov oziroma mnenj udeležencev delavnic. V splošnem velja, da se ukrepi na nacionalni ravni nanašajo na strokovni razvoj, temeljno strokovno izobraževanje in organiziranost. Ukrepi na območni ravni se navezujejo na nacionalno raven v smislu podpore prenosu nacionalnih smernic v prakso in krepitve sodelovanja knjižnic, medtem ko se ukrepi na lokalni ravni nanašajo na izvajanje dejavnosti v lokalnem okolju. Usklajenost vseh treh ravni bo predstavljala pomemben vidik pri načrtovanju in izvajanju ukrepov.

Iz rezultatov delavnic je razvidna velika potreba po izgradnji kompetenc v splošnih knjižnicah. Menimo, da bi bilo treba razmisliti o uvajanju novih pristopov v stalno strokovno izpopolnjevanje, npr. kombinacija udeležbe na izobraževanju z izvedbo konkretnega projekta v knjižnici, spletni tečaji, coaching, portfolio. Predlagamo tudi razmislek o ustanovitvi posvetovalne skupine, ki bi združevala predstavnike različnih deležnikov s področja knjižničarstva za pripravo programa stalnega strokovnega izpopolnjevanja. Člani bi lahko bili Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, NUK in predstavniki posameznih vrst knjižnic.

V zaključku naj omenimo, da je iz predlaganih ukrepov na nacionalni ravni razvidna velika potreba po strokovnih smernicah oziroma strokovnih priročnikih za različna področja delovanja splošnih knjižnic, ki bi bili teoretsko utemeljeni. V slovenskem prostoru tudi sicer opažamo pomanjkanje strokovnih priročnikov. Iz predlaganih ukrepov na območni ravni pa je razvidna potreba po krepitvi sodelovanja med splošnimi knjižnicami na območju, po skupnih projektih in po izmenjavi dobrih praks. Pri načrtovanju in izvedbi ukrepov bo treba upoštevati usklajenost nacionalne, območne in lokalne ravni.

Predlagani ukrepi z oceno prioritet predstavljajo osnovo za pripravo akcijskega načrta ukrepov. Za ta namen bo ideje treba razviti v konkretne naloge z jasnimi cilji, določenimi nosilci, roki in potrebnimi viri ter skupno koordinacijo. Predvidevamo, da bo za uresničitev nalog treba vzpostaviti sodelovanje z različnimi partnerji. Gradivo za pripravo načrta tako predstavljajo opisi ukrepov iz Priloge 5.

Opisani seznam prioritet daje jasno usmeritev za akcijski načrt; katera področja je treba prednostno nasloviti. Temelj za razvoj predstavljajo teoretsko utemeljene strokovne podlage v obliki smernic ali priročnikov. Pri tem je treba poskrbeti za ustrezen prenos v prakso splošnih knjižnic z različnimi izobraževanji, delavnicami, svetovanjem itn.

Izvedba ukrepov bo vsekakor predstavljala zahtevno strokovno nalogo, ki zahteva ustrezne razvojne potenciale na nacionalni ravni.

## 6 | PRILOGE

### 6.1 | Priloga 1: Potek delavnic

#### Prvi krog delavnic: identifikacija izzivov pri uresničevanju strokovnih priporočil

Prvi krog delavnic je bil izveden v Narodni in univerzitetni knjižnici ter na osmih območjih. Delavnice so izvedle: Goriška knjižnica Franceta Bevka v Novi Gorici in Ajdovščini, Osrednja knjižnica Celje, Mestna knjižnica Kranj, Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper, Knjižnica Mirana Jarca Novo mesto, Mariborska knjižnica, Koroška osrednja knjižnica dr. Franca Sušnika Ravne na Koroškem ter Pokrajinska in študijska knjižnica Murska Sobota. V nadaljevanju navajamo povzetek poročil s posameznih delavnic.

#### **Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za območne knjižnice« v Narodni in univerzitetni knjižnici, Ljubljana, 29. januar 2019**

Delavnica je potekala 29. januarja 2019 v prostorih Narodne in univerzitetne knjižnice v Ljubljani. Na delavnici je bilo 17 udeležencev. Namen delavnice je bil spodbuditi splošne knjižnice k uresničevanju Strokovnih priporočil in standardov za obdobje 2018-2028 ter evidentirati izzive, s katerimi se soočajo splošne knjižnice, z namenom, da na naslednji delavnici pripravimo načrt ukrepov, ki bi koordinirano podpirali uresničevanje novih strokovnih priporočil. V prvem delu delavnice je imel dr. Gorazd Vodeb predavanje »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za območne knjižnice«, mag. Breda Podbrežnik Vukmir pa predavanje »Primer strateškega načrtovanja v knjižnici Franceta Balantiča Kamnik«. Drugi del je bil posvečen skupinskemu delu. Delavnice je vodila koordinatorica območnih knjižnic Milena Bon. Uporabljena je bila metoda Odprti prostor, ki omogoča razpravo med udeleženci in oblikovanje skupnih stališč. Uvodno predstavitev delavnic in metode je imela Milena Bon z naslovom »Predstavitev poteka delavnice in moderacijske metode Odprti prostor«. Skupinski del se je začel s pregledom izzivov, ki so jih poudarili udeleženci. Na podlagi izbire sorodnih izzivov so se oblikovale štiri skupine, v katerih je potekalo nadaljnje skupinsko delo in razprava. Vsaka skupina je pripravila poročilo in plakat. V zaključku je sledila predstavitev dela skupine in razprava. Vodeb in Bonova sta na podlagi plakatov, poročila skupin in posnetka razprave pripravila pregled identificiranih izzivov. Pripravila sta tudi gradivo za delavnice ter območnim knjižnicam pomagala z nasveti glede organizacije delavnic. Na Google Drive sta dodala vse gradivo, pripravljeno za izvedbo delavnice v NUK-u ter tudi rezultate delavnice, za namen pomoči OOK pri izvedbi delavnic na njihovih območjih.

#### **Delavnici »Izzivi pri uresničevanju strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice 2018–2028« na Goriškem območju, Goriška knjižnica Franceta Bevka, 21. februar 2019 in Lavričeva knjižnica Ajdovščina, 28. marec 2019**

V organizaciji koordinatoric območnih nalog v Goriški knjižnici, Saše Vidmar in Polonce Kavčič, sta februarja in marca 2019 potekali dve delavnici »Izzivi pri uresničevanju strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice 2018–2028«, namenjeni zaposlenim iz knjižnic Goriškega območja. Prva je potekala v Goriški knjižnici Franceta Bevka, druga pa v Lavričevi knjižnici Ajdovščina – obe po vzoru delavnice »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za območne knjižnice«, ki je bila izpeljana v organizaciji NUK (29. januar 2019) in namenjena koordinatorjem osrednjih območnih knjižnic. Na delavnicah so udeleženci ugotavljali, kaj bo zaposlenim v splošnih knjižnicah predstavljalo največji izziv pri uresničevanju dokumenta Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice (za obdobje 2018–2028). Delavnic se je skupno udeležilo 15 strokovnih delavcev iz vseh knjižnic Goriškega območja: Goriška knjižnica Franceta Bevka (5), Knjižnica Cirila Kosmača Tolmin (1), Lavričeva knjižnica Ajdovščina (7),

Mestna knjižnica in čitalnica Idrija (2). V uvodu sta koordinatorici povzeli naslednja predavanja/predstavitve:

- dr. Gorazd Vodeb: Uresničevanje strokovnih priporočil v praksi (Saša Vidmar)
- mag. Breda Podbrežnik Vukmir: Strateško načrtovanje in Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice (Prispevek na Strokovnem posvetovanju ZBDS: Standardi in knjižnice. Maribor, 27. in 28. 9. 2018) in Predstavitev strateškega načrtovanja v praksi (Prispevek v okviru delavnice »Izzivi pri uresničevanju strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice 2018–2028«, NUK, 29. 1. 2019) (Polonca Kavčič)

Uvodu je sledil delavniški del, v katerem so udeleženci po metodi Odprti prostor iskali in izpostavili izzive pri uresničevanju novih strokovnih priporočil. Ko so izzive razvrstili v skupine, so udeleženci, glede na njihovo zanimanje, izbrali skupino, ki so se ji pridružili za razpravljanje o izbranih izzivih. Vsaka skupina je pripravila plakat in poročilo. Sledila je predstavitev ugotovitev posameznih skupin ter razprava.

#### **Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za knjižnice na območju« Osrednja knjižnica Celje, 7. marec 2019**

Delavnica je potekala 7. marca 2019 v prostorih Osrednje knjižnice Celje. Udeležilo se je 16 udeležencev. Namen delavnice je bil spodbuditi splošne knjižnice na Celjskem območju k uresničevanju Strokovnih priporočil in standardov ter razmišljanje o pripravi načrta ukrepov, ki bi koordinirano podpiral uresničevanje novih strokovnih priporočil. V prvem delu delavnice je Andreja Videc imela predavanje Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za knjižnice Celjskega območja, Lea Očko pa predavanje: Strateško načrtovanje in pristop k analizi lokalnega okolja. Drugi del je bil posvečen skupinskemu delu. Uporabljena je bila metoda Odprti prostor, ki omogoča razpravo med udeleženci in oblikovanje skupnih stališč. Skupinski del se je začel s pregledom izzivov udeležencev. Na podlagi sorodnih izzivov so se oblikovale štiri skupine, v katerih je potekala razprava. Vsaka je pripravila poročilo in plakat, v zaključku je sledila predstavitev dela skupine in razprava.

#### **Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za osrednje knjižnice«, Mestna knjižnica Kranj, 14. marec 2019**

Delavnice so se udeležili zaposleni vseh 5 gorenjskih osrednjih knjižnic, od tega 3 direktorji, 3 študenti bibliotekarstva na praksi in 9 bibliotekarjev. V prvem delu je Breda Karun predstavila najpomembnejša izhodišča, ki jih nova strokovna priporočila uvajajo v načrtovanje dela v knjižnicah (knjižnične vloge, knjižnične politike, proaktivna knjižnica), Breda Podbrežnik Vukmir pa primer strateškega načrtovanja v kamniški knjižnici na podlagi novih priporočil. Po odmoru so udeleženci na lističe napisali izzive, ki se jim pri uveljavitvi novih priporočil zdijo najpomembnejši. Izzive so združili v smiselna tematska področja, udeleženci delavnice so se razdelili v 3 delovne skupine, ki so se ukvarjale s temami: kadri, lokalno okolje, partnerstva. V nadaljevanju delavnice so skupine po pogovoru svoja razmišljanja zapisale na plakate in jih na koncu predstavile drugim. Udeleženci so se strinjali, da so se uspeli pogovoriti o nekaterih izzivih pri implementaciji standardov, spoznali so tudi praktične rešitve, tako da se bodo v prihodnje lažje odločili za uporabo pri načrtovanju dela knjižnice.

#### **Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za knjižnice na območju«, Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper, 16. marec 2019**

Delavnica je potekala 16. marca, med 9. in 15. uro, v čitalnici Fulvie Tomizza Osrednje knjižnice Srečka Vilharja v Kopru. Organizirali sta jo Luana Malec in Laura Chersicola, in sicer po vzoru delavnice »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za območne knjižnice«, ki je bila izvedena 29. 1. 2019 v NUK-u. Cilj je bil knjižnične strokovne delavce spodbuditi k razmisleku o izzivih, s katerimi se bodo srečevali pri uresničevanju novih strokovnih priporočil v praksi. Delavnice se je udeležilo 10 strokovnih

delavcev iz osrednjih knjižnic Obalno-kraškega območja. V prvem delu delavnice sta jim predstavili nova strokovna priporočila in knjižnične vloge ter pomen ustreznega, na raziskavah slonečega strateškega načrtovanja v luči novih strokovnih priporočil. Sledil je praktični del delavnice, v katerem so udeleženci najprej izpostavili zaznane izzive in jih razvrstili v skupine.

#### **Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za knjižnice na območju«, Knjižnica Mirana Jarca Novo mesto, 19. marec 2019**

Delavnico sta izvedli Brigita Lavrič in Klementina Kolarek v Knjižnici Mirana Jarca Novo mesto. Udeležilo se je 18 udeležencev iz osrednjih knjižnic na območju. Namen delavnice je bil, da udeležence spodbudijo k uresničevanju novih strokovnih priporočil v praksi, da razmislijo o izzivih, s katerimi se soočajo pri strokovnem delu. Prvi del delavnice je bil namenjen kratki predstavitvi standardov in knjižničnih vlog ter predstavitvi pomena analize lokalnega okolja ter ustreznega strateškega načrtovanja. Sledil je praktični del delavnice, v katerem so udeleženci napisali izzive, ki smo jih razvrstili po skupinah. Med udeleženci so se s pomočjo metode odprtega prostora oblikovale ustrezne delovne skupine, ki so razpravljale o izbranih izzivih. Oblikovali so 4 skupine in vsaka izmed njih je pripravila poročilo in plakat, v zaključku je sledila predstavitev dela skupine in razprava.

#### **Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izzivi za knjižnice na območju«, Mariborska knjižnica, 20. marec 2019**

Delavnice se je udeležilo 7 udeleženk. Uvodoma je Anka Rogina pojasnila predviden način in potek dela. Barbara Kovář je na kratko povzela poudarke Strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice. Udeleženke so identificirale izzive, ki so jih nato razporedile v večje tematske skupine. O izzivih je potekala razprava.

#### **Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za knjižnice na območju«, Koroška osrednja knjižnica dr. Franca Sušnika Ravne na Koroškem, 25. marec 2019**

Delavnica je potekala v ponedeljek, 25. marca 2019 v prostorih Koroške osrednje knjižnice. Odzvalo se je 14 udeležencev, strokovnih delavcev bibliotekarjev iz vseh splošnih knjižnic na območju: 6 iz Knjižnice Ksaverja Meška Slovenj Gradec, 3 iz Koroške osrednja knjižnica Ravne, 3 iz Knjižnice Radlje ob Dravi, 2 iz Knjižnice Dravograd. Namen delavnice je bil spodbuditi splošne knjižnice k uresničevanju Strokovnih priporočil in standardov za obdobje 2018-2028 ter evidentirati izzive, s katerimi se soočajo splošne knjižnice, z namenom pripraviti načrt ukrepov, ki bi koordinirano podpiral uresničevanje novih strokovnih priporočil. V prvem delu je Darja Molnar predstavila nova Strokovna priporočila in standarde za splošne knjižnice za obdobje 2018-2028, predstavila bistvene značilnosti, opozorila na novosti in njihov pomen za razvoj splošnih knjižnic. V drugem delu je z metodo »Odprti prostor« potekal praktični del delavnice. Po uvodni predstavitvi metode dela so udeleženci na osnovi novih priporočil in standardov, predvsem knjižničnih vlog, na »tržnici« zbrali izzive. Po pregledu sorodnih izpostavljenih izzivov so se oblikovale 4 glavne teme in 4 delovne skupine. V skupinah se je odvijala živahna razprava, oblikoval plakat in pripravilo končno poročilo.

#### **Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za knjižnice na območju«, Pokrajinska in študijska knjižnica Murska Sobota, 8. april 2019**

Delavnica je potekala 8. aprila, med 9. in 13. uro v dvorani Pokrajinske in študijske knjižnice Murska Sobota. Organizirala sta jo Metka Celec in Bojan Režonja, in sicer po vzoru delavnice »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: izziv za območne knjižnice«, ki je bila izvedena 29. 1. 2019 v NUK-u. Cilj je bil knjižnične strokovne delavce spodbuditi k razmisleku o izzivih, s katerimi se bodo srečevali pri uresničevanju novih strokovnih priporočil v praksi. Delavnice se je udeležilo 8 strokovnih delavcev iz osrednjih knjižnic Pomurskega območja. V prvem delu delavnice sta jim predstavila nova strokovna

priporočila in knjižnične vloge. Sledil je praktični del delavnice, v katerem so udeleženci najprej izpostavili zaznane izzive in jih razvrstili v skupine.

#### **Delavnica za direktorje splošnih knjižnic, Narodna in univerzitetna knjižnica, 4. april 2019**

Na prošnjo Združenja splošnih knjižnic je bila na skupščini Združenja splošnih knjižnic v Portorožu, 4. 4. 2019, organizirana delavnica za direktorje splošnih knjižnic. Namen delavnice je bil identifikacija izzivov in tudi oblikovanje ukrepov za uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi.

Delavnice se je udeležilo 30 udeležencev. Vodila jo je Milena Bon. Potekala je od 13. do 17. ure. V uvodnem delu je dr. Gorazd Vodeb imel predavanje »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi«, mag. Breda Podbrežnik Vukmir pa predavanje »Primer strateškega načrtovanja v knjižnici Franceta Balantiča Kamnik«. V drugem delu je dr. Gorazd Vodeb predstavil pregled izzivov za splošne knjižnice, ki so bili identificirani na prejšnjih delavnicah, Milena Bon pa je predstavila potek delavnice po metodi »Knjižnična« proaktivna kavarna. Naloga udeležencev delavnice je bila dopolnitev izzivov iz prejšnjih delavnic in oblikovanje ukrepov za uresničevanje strokovnih priporočil. Skupinsko delo je potekalo v treh krogih, vsaka skupina je pripravila plakat. V zaključku delavnice je sledilo poročanje vseh skupin, vodja vsake skupine je predstavil plakat. Poročanje je bilo zvočno posneto.

#### **Drugi krog delavnic: oblikovanje ukrepov za uresničevanje novih strokovnih priporočil**

Drugi krog delavnic se je začel z delavnico za direktorje splošnih knjižnic v Portorožu 4. aprila 2019. Sledile so delavnice na nacionalni in območnih ravneh. Delavnice v drugem krogu so izvedle Narodna in univerzitetna knjižnica in sedem območnih knjižnic: Pokrajinska in študijska knjižnica Murska Sobota, Goriška knjižnica Franceta Bevka, Osrednja knjižnica Celje, Mariborska knjižnica in Knjižnica Ivana Potrča Ptuj (skupna delavnica v Mariboru), Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper, Koroška osrednja knjižnica dr. Franca Sušnika Ravne na Koroškem. V nadaljevanju navajamo povzetek poročil o posameznih delavnicah.

#### **Delavnica »Uresničevanje strokovnih priporočil za splošne knjižnice: priprava ukrepov« v Narodni in univerzitetni knjižnici, Ljubljana, 11. aprila 2019**

Na delavnici je bilo 16 udeležencev. Gorazd Vodeb je uvodoma predstavil identificirane izzive na delavnicah in gradivo za delo. Delo je potekalo v štirih skupinah in štirih krogih. Skupine so v vsakem krogu obravnavale eno področje izzivov in dopolnile ukrepe z delavnice direktorjev oziroma pripravile dodatne predloge. Vsak krog se je sklenil s poročanjem skupin in razpravo, ki je bila posneta.

#### **Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: oblikovanje načrta ukrepov na lokalni ravni«, Pokrajinska in študijska knjižnica Murska Sobota, Murska Sobota, 21. maj 2019**

Delavnico sta organizirala Metka Celec in Bojan Režonja, in sicer po vzoru delavnice »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: oblikovanje načrta ukrepov na nacionalni ravni«, ki je bila izvedena 11. 4. 2019 v NUK-u. Cilj je bil knjižnične strokovne delavce spodbuditi k razmisleku o ukrepih in izzivih, s katerimi se bodo srečevali pri uresničevanju novih strokovnih priporočil v praksi. Delavnice se je udeležilo 8 strokovnih delavcev iz osrednjih knjižnic Pomurskega območja. V prvem delu delavnice sta jim predstavila rezultate prvega kroga delavnic na nacionalnem nivoju. Sledil je praktični del delavnice, v katerem so se v prvem delu udeleženci po metodi Svetovne kavarne (»The world cafe«) razporedili v dve skupini, kjer so iskali ukrepe na izzive, zaznane v prvem krogu delavnic. Skupini sta o svojem delu pripravili poročilo in plakat, ki sta ga tudi predstavili, sledila je razprava.

**Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi«, Goriška knjižnica Franceta Bevka, Nova Gorica, 21. maj 2019**

Na delavnici je bilo 7 udeležencev. Delavnico sta organizirali Polonca Kavčič in Saša Vidmar. Delo je potekalo v dveh skupinah. Udeleženci so razpravljali o pripravljenem delovnem gradivu - predlogu ukrepov Narodne in univerzitetne knjižnice. Udeleženci so tudi iskali možne ukrepe na območni in lokalni ravni. V delavnici so pripravili komentarje ukrepov na nacionalni ravni ter predloge ukrepov na območni in lokalni ravni. Določili so tudi prioritetni vrstni red ukrepov na nacionalni ravni.

**Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: predlog ukrepov«, Osrednja knjižnica Srečka Vilharja Koper, Koper, 23. maj 2019**

Delavnico so izvedli 23. maja v čitalnici Fulvie Tomizza Osrednje knjižnice Srečka Vilharja v Kopru. Organizirali sta jo Laura Chersicola in Luana Malec, in sicer po vzoru delavnice »Predlog ukrepov za uresničevanje novih strokovnih priporočil«, izvedene v NUK-u 11. aprila 2019. Naš cilj je bil knjižnične strokovne delavce spodbuditi k razmisleku o ukrepih, potrebnih za uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi, zlasti na ravni osrednjih knjižnic in Obalno-kraškega območja.

Delavnice se je udeležilo 11 strokovnih delavcev iz osrednjih knjižnic Obalno-kraškega območja. Laura Chersicola je predstavila potek delavnice in razdelila gradivo, ki sta ga na osnovi predhodnih delavnic (direktorjev in koordinatorjev) pripravila dr. Gorazd Vodeb in Milena Bon, z naslovom »Predlog ukrepov za uresničevanje novih strokovnih priporočil (delovna verzija 16. 5. 2019)«.

Udeleženci smo se razdelili v štiri skupine. V vsaki skupini smo obravnavali predlagane ukrepe in zapisali pripombe ter predloge. Sledila je predstavitev dela vseh štirih skupin in skupna razprava.

Po koncu delavnice so se udeležili še pogovora z Urško Bonin iz Osrednje knjižnice Srečka Vilharja Koper na temo »Rovka Črkolovka – refleksije in pogled v prihodnost«.

**Delavnica »Ukrepi za uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi«, Osrednja knjižnica Celje, Celje, 24. maj 2019**

Delavnice se je udeležilo 10 udeležencev. Namen delavnice je bil spodbuditi splošne knjižnice na Celjskem območju k uresničevanju Strokovnih priporočil in standardov ter razmišljanju o pripravi načrta ukrepov, ki bi koordinirano podpiral uresničevanje novih strokovnih priporočil. V prvem delu delavnice so udeleženci iskali ukrepe na izzive, ki so jih evidentirali v okviru prve delavnice na treh ravneh, nacionalnem, območne in lokalnem. Ukrepe so pripravljali v dveh skupinah. Drugi del je bil posvečen predstavitvi predlaganih ukrepov na nacionalni ravni in diskusiji o vlogi in pomenu teh ukrepov na knjižnice Celjskega območja.

**Delavnica »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: predlog ukrepov na območni in lokalni ravni«, Mariborska knjižnica, Maribor, 24. maj 2019**

Delavnica je bila namenjena Štajerskemu in Spodnjepodravskemu območju. Udeležilo se je 9 udeleženk. Anka Rogina je za delavnico pripravila tabelo povzetkov, v kateri so zajeti:

- Izzivi, ki so bili prepoznani na delavnicah na nacionalni in lokalni ravni.
- Ukrepi, ki so bili prepoznani na delavnicah na nacionalni ravni (delavnica direktorjev splošnih knjižnic 4. 4. 2019, delavnica koordinatorjev OOK 11. 4. 2019); ukrepom so dodani tudi predlagani nivoji izvajanja teh ukrepov.
- Lokalne ugotovitve, tj. povzetek izzivov, prepoznanih na delavnici v Mariborski knjižnici 20. 3. 2019

Izzivi, ukrepi in lokalne ugotovitve so razdeljeni v štiri skupine (v skladu z gradivom, ki so ga obravnavali na delavnici koordinatorjev OOK 11. 4. 2019 in ki sta ga pripravila G. Vodeb in M. Bon). Te skupine so:

- Skupina 1: Splošni vidik
- Skupina 2: Strateško načrtovanje
- Skupina 3: Odnos z deležniki
- Skupina 4: Izvajanje strateškega načrta

Delo je potekalo tako, da so udeleženske skupaj pregledale povzetke po posameznih skupinah, o njih razpravljale in nato predlagale ukrepe na območni in lokalni ravni.

**Delavnica: »Uresničevanje novih strokovnih priporočil v praksi: oblikovanje ukrepov na lokalni in nacionalni ravni, Koroška osrednja knjižnica dr. Franca Sušnika Ravne na Koroškem, Ravne na Koroškem, 17. junij 2019**

Na delavnici je bilo 14 udeležencev, strokovnih delavcev bibliotekarjev iz vseh splošnih knjižnic na območju: 5 iz Knjižnice Ksaverja Meška Slovenj Gradec, 4 iz Koroške osrednje knjižnice Ravne, 3 iz Knjižnice Radlje ob Dravi, 2 iz Knjižnice Dravograd. Namen delavnice je bil spodbuditi splošne knjižnice k uresničevanju Strokovnih priporočil in standardov za obdobje 2018-2028 in na podlagi izzivov s prejšnje delavnice oblikovati načrt ukrepov. V uvodu je Darja Molnar povzela bistvo novih Strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice za obdobje 2018-2028 ter opozorila na novosti in spremembe ter njihov pomen za razvoj splošnih knjižnic. Nato je z metodo »Odpri prostor« potekal prvi del delavnice. Na osnovi štirih tematskih izzivov s prve delavnice so se oblikovale štiri skupine in pripravile načrt ukrepov na izzive po temah. V skupinah se je odvijala živahna razprava, ponovno oblikoval plakat in pripravilo končno poročilo. V drugem delu delavnice so skupaj pregledali Poročilo o delavnici »Strokovna priporočila/standardi: uresničevanje v praksi« za direktorje splošnih knjižnic v Portorožu, 4. 4. 2019.

## 6.2 | Priloga 2: Pregled identificiranih izzivov na delavnicah

Oštevilčenje izzivov je prevzeto po delovnem gradivu delavnic. V grafični shemi iz Priloge 3 so izzivi označeni z njihovo zaporedno številko.

1. **Izziv razumevanja upravljanja.** Izziv poudarja, da bi bilo treba preseči razumevanje upravljanja kot le vodenja. Takšno razumevanje upravljanje reducira samo na vidik vodenja kot sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog. Uveljaviti je treba razumevanje vseh vidikov upravljanja, kot jih določajo nova strokovna priporočila in prenesti te vidike v vsakdanjo prakso upravljanja (z drugimi besedami dvigniti raven upravljanja v knjižnici).
2. **Izziv zavezanosti vodstev knjižnic strateškemu načrtu.** Strateško načrtovanje v knjižnicah bi moralo upoštevati določila novih strokovnih priporočil glede vseh vidikov upravljanja in knjižničnih vlog. Strateški načrt knjižnice mora biti sprejet in potrjen s strani vodstva in sveta knjižnice kot podlaga za ustrezno upravljanje in po možnosti v celoti vključen v občinske strateške načrte.
3. **Izziv skladnosti strateške (načrtovalne) in izvajalske ravni delovanja oziroma poslovanja knjižnice.** Strateški načrt bi dejansko moral določiti cilje in aktivnosti, ki predstavljajo podlago za operativne načrte (izvajanje izbranih knjižničnih vlog/storitev). Strateški načrt in operativni načrt (strateška raven in raven izvajanja) morata biti usklajena v celoto. Če strateški načrt ni sprejet kot osnova za delovanje celotne knjižnice, potem knjižnica dela stihijsko. Treba je preseči stihijsko delovanje, ko delamo stvari (npr. anketo uporabnikov) brez razmisleka o uporabnosti (samo zato, da delamo). Problematičen je odnos do strateškega načrta kot le formalističnega dokumenta, ki v resnici ni zavezujoč. Takšen odnos bi bilo treba preseči. Izdelati je treba okvir ciljev in njihovega vrednotenja, da vemo, kaj smo dosegli (uspešnost) - kakšne spremembe in kako smo bili pri doseganju ciljev učinkoviti. Drugače ostaja vse po starem. Cilji, ki so zastavljeni v strateškem načrtu knjižnice, morajo biti realni. Pogoj za to je analiza okolja in upoštevanje rezultatov analize v strateškem načrtu.
4. **Izziv krepitve proaktivnosti pri strateškem načrtovanju.** Krepiti proaktivnost v smislu sposobnosti predvidevanja izzivov, odzivnosti na trenutne razmere, na nove izzive v okolju. Posledično to vključuje tudi sposobnost prilagajanja strateškega načrta na nove okoliščine. Vključevanje uporabnikov v odločitve pri načrtovanju storitev; knjižnica mora držati obljube; knjižnica mora pri tem postavljati meje željam uporabnikom.
5. **Izzivi nizke učinkovitosti izrabe virov.** Potrebno je posvetiti ustrezno pozornost uspešnosti (da delamo prave stvari v skladu z ugotovljenimi potrebami lokalnega okolja, poslanstvom) in učinkovito (na pravi način). Opažamo nizko učinkovitost aktivnosti, se pravi porabo virov (finančnih sredstev, osebja itn.) za doseženo raven rezultatov (storitev, dejavnosti). Vidika učinkovitosti ne spremljamo (ne ugotavljamo). Po kakšnih kriterijih oceniti delovanje knjižnice, npr. z analizo SWOT?
6. **Izziv priprave operativnih načrtov za posamezne enote v knjižnični mreži.** Načrt mora vsebovati konkretne aktivnosti, ki so usmerjene v doseganje določenih ciljev: npr. promocijske akcije, namenjene občinski strukturi; učiteljem. Izvajanje načrtov - rezultate dela - je treba spremljati (npr. meriti delež članstva).
7. **Izziv priprave strateških načrtov knjižnic za prihodnja strateška obdobja.** Knjižnice naslednji strateški načrt pripravijo na temelju knjižničnih vlog.
8. **Izziv ponotranjenja strateškega načrta med vsemi zaposlenimi.** Strateški načrt morajo ponotranjiti vsi delavci (se z njim identificirati). Pripadnost delavcev pomembno prispeva k uresničevanju strateškega načrta.
9. **Izziv ustrezne organizacijske kulture.** Vodstvo in vsi ostali delavci v kolektivu se morajo držati in delovati po etičnih načelih (vrednotah). Predstavljati morajo zgled za celoten kolektiv. Drugače ne moremo pričakovati enakega vedenja in zavzetosti od delavcev. Zavezanost kolektiva za uresničevanje ciljev knjižnice s tem slabi. Kako do avtentičnega vodje? Vprašanje mešanih kolektivov.

\*\*\*



10. **Izziv predstavlja lokalna skupnost v celoti, kako komuniciramo z njo in na kakšen način predstavljamo vlogo splošne knjižnice v njej.** Izzivi v lokalni skupnosti so razdeljeni na tri velika področja, ki so opisana spodaj. Vsako področje zase predstavlja velik izziv (financerji oziroma ustanovitelji, partnerji, posamezniki).

11. **Izzivi, povezani s financerji in ustanovitelji.** Izziv, kako financerjem in ustanoviteljem predstaviti vpliv knjižnice za razvoj lokalnega okolja. Pri tem se povezujemo z vizijo knjižnice, strateškim načrtom knjižnice, poslanstvom knjižnice. Izziv predstavlja, kako izhajati iz teh dokumentov, katere kazalce uporabiti itn., in na ustrezen način (preprosto, kratko) predstaviti županu, da bo razumel pomen knjižnice.

12. **Izziv, kako vključiti financerje knjižnice v proaktivno vlogo knjižnice.** Knjižnico je treba vključiti v strateške načrte občine. Osnova za to je dober strateški načrt knjižnice, na podlagi analize lokalne skupnosti. Knjižnica se vključi v pripravo razvojnih dokumentov občine preko zagovornikov, ki zastopajo knjižnico in jo vključijo v razvojne načrte občine.

13. **Izziv neustreznega odnosa članov sveta knjižnice do same knjižnice.** Člani svetov knjižnice imajo pogosto formalističen odnos do svoje funkcije in odgovornosti, brez zavzetosti za uspešnost knjižnice.

14. **Izziv vključevanja uradnikov na občini, zadolženih za družbene dejavnosti, v procese knjižnice.** Občinski uradniki pogosto vidijo knjižnice le kot porabnike sredstev, ne vidijo pa njihovega pomena za lokalno skupnost.

15. **Izziv pridobivanja partnerjev.** Izziv predstavlja zlasti pridobivanje partnerjev s področja gospodarstva in

kako jim ustrezno predstaviti pomen knjižnice. Nasploš predstavlja izziv, kako pristopati do partnerjev, kako izbirati področja in teme, zaradi katerih se potem povezujemo s partnerji. Podlaga za pridobivanje partnerjev je analiza lokalne skupnosti. Sodelovanje s partnerji na enakovredni osnovi, na način sinergije za doseganje skupnih in lastnih ciljev. Kako doseči dvig kakovosti rezultatov, prepoznavnost knjižnice in različne uporabniške skupine.

16. **Izziv domoznanstva kot multidisciplinarnega raziskovanja lokalnega okolja.** Domoznanstvo predstavlja možno področje za partnerstva.

17. **Izziv na področju posameznikov (mišljeni so člani, uporabniki in neuporabniki knjižnic).** Izziv, kako povečati število članstva, kako priti do neuporabnikov knjižnic, kako zaznati njihove potrebe, kako jih pripeljati v knjižnico. Izziv, kako nagovoriti člane, da uporabljajo knjižnico še naprej (se npr. čez tri tedne vrnejo). Kako vzgojiti angažirano občinstvo (»proaktivne člane«). Orientacija na ciljne skupine. Upad izposoje. Nizek delež včlanjenega prebivalstva.

18. **Izziv spreminjanja razumevanja knjižnice v lokalnih skupnostih.** Izziv, kako preseči pričakovanja lokalne skupnosti, ki razumejo knjižnice kot »le« izposojevalnico knjig. Preklop v dojetanju knjižnic: od zbirke k drugim storitvam.

19. **Izziv zagovorništva.** Kako doseči pozitiven odnos do knjižnice, kako ustrezno predstaviti njeno vlogo, pomen ter dosežke. Zagovorništvo se začne pri zaposlenih. Načrtovanje zagovorništva.

20. **Izziv zaznavanja trendov, potreb v okolju.** S tem je povezan izziv, da bi bila knjižnica zmožna postavljati trende razvoja lokalne skupnosti. Sprememba razmišljanja: od »mi vemo, kaj uporabniki želijo« do »naj uporabnikov povedo, kaj želijo do nas«.

21. **Izziv analize lokalne skupnosti.** Izvedba ankete med uporabniki na ustreznem vzorcu za ugotavljanje dejanskih potreb. Anketa za financerje in partnerje z namenom ugotavljanja njihovih pričakovanj in pripravljenosti za sodelovanje.

\*\*\*

22. **Izziv ustreznega števila delavcev za obseg nalog.** Vprašanje odvisnosti od pomoči prostovoljcev.

23. **Izziv vključevanja vseh delavcev v strateško načrtovanje.** Treba je spodbuditi vključevanje delavcev v strateško načrtovanje. Delavce je težko aktivirati za kakovostno delo, da se počutijo vključene v proces strateškega načrtovanja in da v knjižnici vsi skupaj pridejo do strateškega načrta, ki je realen oziroma uresničljiv in ki pomaga do uresnitve proaktivne vloge knjižnice v lokalnem okolju.

- 24. Izziv motiviranja zaposlenih za nove knjižnične vloge.** Nove knjižnične vloge zahtevajo številne nove kompetence. Treba bi bilo spodbujati in razvijati kompetence ter jih tudi meriti. Opaža se težava manka prenosa znanja in praks med zaposlenimi. Na ravni nekega območja je bilo sicer kar nekaj narejenega, vendar pa delavci, ki so se udeležili izobraževanj, drugim v kolektivu ne posredujejo pridobljenih znanj in ne izvajajo prenosa teh znanj v prakso knjižnice. Ustvarjalnost in radovednost zaposlenih. Odprtost za uporabo tehnologij in novih storitev. Nezacosten občutek za ljudi, kolektiv. Spodbujati kritično razmišljanje.
- 25. Izziv pridobivanja kadrov za prihodnje naloge.** Z nižanjem brezposelnosti se knjižnicam zastavlja težava pridobivanja kakovostnih kadrov. V državni upravi oziroma javnem sektorju kakovost osebja (kompetentnost) ni zelo pomembna, zato tudi ni podpore npr. v smislu študentske politike.
- 26. Izziv učinkovitega spodbujanja delovne uspešnosti.** Kakovostno delo je stvar osebne zagnanosti, ne pa systemske ureditve v knjižnici. Knjižnice nimajo orodij za spodbujanje kakovostnega dela. Pri tem delijo usodo celotnega javnega sektorja, v katerem to vprašanje ni ustrezno rešeno. S tem je izpostavljeno vprašanje podaljšanja obdobja za napredovanje v višji naziv kot zunanje motivacije. Premajhna fleksibilnost zaposlenih.
- 27. Izziv pripadnosti knjižnici in pomanjkanja odgovornosti pri delavcih.** Opažamo, da pri velikem delu zaposlenih manjka pripadnost knjižnici, zaposleni so tudi brez odgovornosti. S tem je povezana jasna razdelitev delovnih nalog.
- 28. Izziv kadrovske politike.** Vprašanje je, koliko imajo knjižnice sploh vzpostavljeno kadrovsko politiko. Ali knjižnice vedo, kakšne delavce in s kakšnimi kompetencami želijo zaposlovati. Vprašanje je, ali knjižnice aktivno iščejo delavce na trgu delovne sile.
- 29. Izziv omejenega obsega sredstev za stroške dela.** Zaradi omejenih sredstev knjižnice nadomeščajo upokojene delavce z izobrazbo stopnje VII/2 z delavci z izobrazbo VII/1, kar pomeni nižjo raven kompetenc. S tem se niža raven kakovosti dela.
- 30. Izziv ustreznih kompetenc pri diplomantih Filozofske fakultete, oddelka za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo, za nove knjižnične vloge.** Nove knjižnične vloge v strokovnih priporočilih zahtevajo drugačne kompetence. Predpisi (Zakon o knjižničarstvu) otežujejo zaposlovanje delavcev z ustreznimi kompetencami, ki niso diplomanti Oddelka za bibliotekarstvo na Filozofski fakulteti, saj morajo strokovni knjižničarski delavci imeti izobrazbo s področja bibliotekarstva. Po drugi strani pa sedanji diplomanti Oddelka za bibliotekarstvo Filozofske fakultete nimajo ustreznih kompetenc glede na zahteve novih strokovnih priporočil. Tako obstaja nevarnost, da bodo v prihodnosti nezaposljivi. Študijski program bibliotekarstva bi bilo treba uskladiti z novimi strokovnimi priporočili. Uvedba dvopredmetnega študija s pedagoško izobrazbo predstavlja korak v tej smeri. Kako omogočiti boljši prehod iz študijskih klopi na delovno mesto.
- 31. Izziv motivacije delavcev za angažma in strokovni razvoj.** Opažamo, da delavci, ki imajo kompetence, niso motivirani za strokovni razvoj in ustvarjalnost. V določeni knjižnici vlada nestimulativno delovno okolje (organizacijske vrednote), ki ne spodbuja strokovnega razvoja, odličnosti, učinkovitosti. Opažamo negativni odnos sodelavcev do entuziazma posameznika.
- 32. Izziv ukinjanja nesmotrnih (neuporabljenih, neaktualnih) storitev.** Dejstvo je, da se število delavcev v knjižnicah ne bo povečevalo. V knjižnicah bo treba določene aktivnosti ukinjati. Dejavnost, ki zahteva veliko osebja (ni pa najbolj uspešna), je prireditvena dejavnost, ki poleg tega pomeni podvajanje programa in ne sodelovanje z drugimi organizacijami v okolju in prinaša odpor pri potencialnih partnerjih. Knjižnice so zadržane pri uvajanju novih storitev in so naklonjene ohranjanju starih (delo po inerciji). S tem je povezano vprašanje tveganja in naporov pri uvajanju novih storitev. Kako bolje vrednotiti zadovoljstvo uporabnikov s storitvami v knjižnici.
- 33. Izziv delovanja knjižnice v spletnem okolju.** Pojavljajo se izzivi v spletnem okolju, ki predstavljajo novo področje dela. Knjižnice morajo sprejeti ta izziv, saj predstavlja priložnost. Te storitve se veliko uporabljajo. Knjižnice nimajo kadrov, uporabniki se ne zavedajo, koliko dela je potrebno. Potreben dodaten obseg dela in dodatne delovne zahteve knjižnice trenutno rešujejo z entuziazmom delavcev. Veliko uporabnikov spletnih storitev ni članov knjižnice.
- 34. Izziv inoviranja novih storitev (dejavnosti) knjižnic.** Obseg storitve izposoje počasi upada, medtem ko knjižnice uporablja čedalje večje število uporabnikov, ki sploh niso člani. Knjižnice morajo ponuditi nove

storitve. Pri tem knjižnice podvajajo dejavnosti drugih organizacij v lokalnem okolju, morale pa bi biti inovativne. Vse knjižnice ponujajo podobne storitve (dogodke) (npr. ... predavanje, okrogla miza, literarni večer ...). Knjižnice ne morejo biti zadovoljne z obiskom dogodkov. Včasih gre za delo, ki je samo sebi namen, samo zaradi forme, zaradi »številke« (statistike). Knjižnice se pri razmišljanju o inovativnih storitvah soočajo z blokado, želijo v korak s časom, samo ne vedo, kako. Spopadajo se z vprašanji, kako pritegniti uporabnike, jih motivirati za obisk knjižnice, kako doseči odmevnost svoje dejavnosti. Pri naslavljanju tega izziva je treba pogledati v svet, ne pa v sosednji kulturni dom. Strokovna priporočila pri tem podajajo nove usmeritve. Poslanstvo knjižnice niso samo knjige, knjižnice nudijo informacije vseh vrst, namen knjižnic je, da širijo razgledanost ljudi. Knjižnica lahko npr. ponuja prostor. Proaktivno odzivanje na potrebe okolja. Upad izposoje.

\*\*\*

**35. Izziv uporabe novih kazalcev v delu knjižnic.** Kazalci so zapisani pri vsaki vlogi. Vprašanje pa je, ali jih knjižnice znajo uporabljati v praksi. Morda imajo večje knjižnice, ki so se s tem ukvarjale, že neko idejo, medtem ko manjši kolektivi, manjše knjižnice nimajo časa, znanja, kadra. Te bodo potrebovale pomoč pri udejanjenju novih strokovnih priporočil predvsem na področju kazalcev. Knjižnice potrebujejo pomoč pri analitičnem delu vrednotenja knjižnične dejavnosti. Knjižnicam je treba stopiti naproti pri metodiki raziskovalnega dela. Za udejanjanje novih strokovnih priporočil bo treba energijo vložiti v raziskave, pripraviti razne preglede, strategije, interpretacije. Posledično to zahteva znanja, kako izvesti raziskovalni proces, kako uporabiti raziskovalna orodja, da bodo knjižnice prišle do uresničljivih kazalcev.

**36. Izziv oblikovanja nabora kazalcev, ki bo skupen za vse knjižnice.** Kako določiti tisti nabor kazalcev, ki bi bil primeren za vse knjižnice, in bi ga morale uporabljati vse knjižnice, z namenom medsebojnih primerjav. Vprašanje, kako izbrati prave kvalitativne kazalnike in jih znati interpretirati v različnih situacijah. Kazalci naj naslovijo tudi virtualno okolje (elektronske vire kot gradivo). Izziv obveznega poročanja (posredovanja podatkov) v vseh splošnih knjižnicah.

**37. Izziv sodelovanja osrednjih in območnih knjižnic.** Določiti temeljne knjižnične vloge in kazalce, po katerih bi lahko spremljali razvoj knjižnic, ali knjižnice dosegajo neko raven te dejavnosti. To bi spremljale območne knjižnice na ravni območja in na ravni segmenta (določene knjižnične vloge) za nacionalno raven. Vprašanje pa je, ali osrednje knjižnice sploh želijo, da območne knjižnice to delajo zanje in za nacionalno raven.

**38. Izziv uporabe drugih standardov merjenja uspešnosti.** Prehod merjenja od standardov ISO 9001 k drugim načinom merjenja kakovosti. Primer idrijske knjižnice, ki se je samoocenila po modelu CAF (Model skupnega ocenjevalnega okvira v javnem sektorju).

\*\*\*

**39. Ustrezno razumevanje knjižnice s strani drugih deležnikov** (prebivalci, uporabniki, strokovni delavci, potencialni partnerji).

**40. Strateški načrt knjižnice odlikava razvojno vizijo občine.** Kaj pa, če občina nima razvojne vizije?

**41. Knjižnična zbirka (priprava politike na osnovi ocene potreb in vrednotenja).** Izvesti je treba raziskave potreb lokalne skupnosti, da lahko na podlagi njihovih ugotovitev določimo parametre knjižnične zbirke. Oblikovati ustrezno razmerje med elektronskim in tradicionalnimi viri. Knjižnica mora ponujene elektronske vire dopolniti z ustreznimi kompetencami osebja (digitalno pismenostjo: z znanjem, kako uporabljati elektronske vire) in ustrezno opremo. Zagotoviti je treba gradivo za osebe s posebnimi potrebami, pri tem se knjižnice srečujejo s pomanjkanjem gradiva na trgu.

**42. IKT, informacijska varnost** (hitro zastarevanje opreme, nove zahteve glede informacijske varnosti).

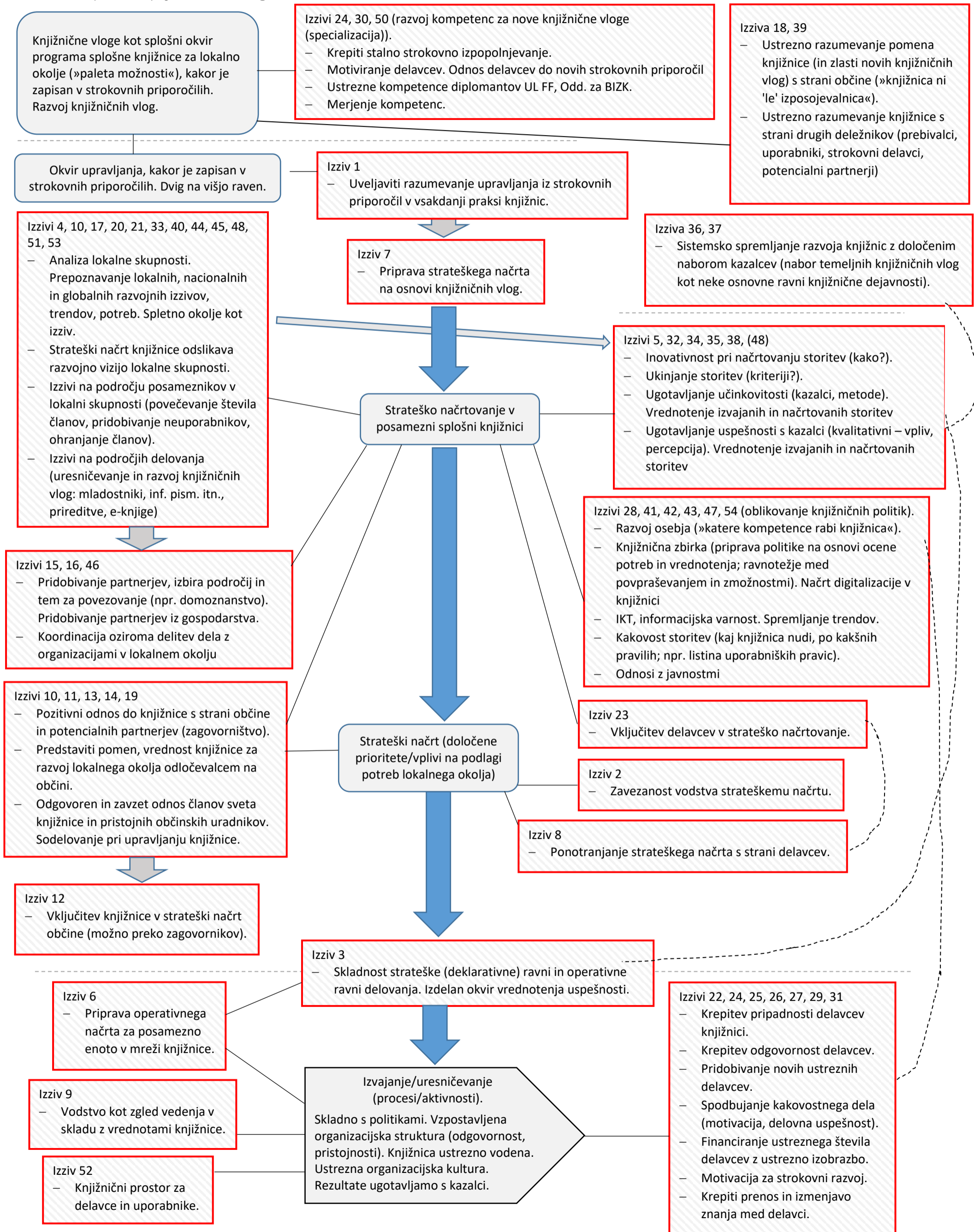
**43. Kakovost storitev** (kaj knjižnica nudi, po kakšnih pravilih; npr. listina uporabniških pravic).

\*\*\*

44. Uresničevanje in razvoj vloge »Bralna kultura in bralna pismenost mladostnikov« v konkretnem lokalnem okolju.
45. Uresničevanje in razvoj vloge »Razvoj predbralne pismenosti« v konkretnem lokalnem okolju.
46. Koordinacija oziroma delitev dela z organizacijami v lokalnem okolju (dopolnjevanje ponudbe, ne pa konkurenca).
47. Izdelava meril za izbor gradiva v politiki upravljanja s knjižnično zbirko (iskanje ravnotežja med povpraševanjem uporabnikov, pomanjkanjem sredstev za nakup, merilom kakovosti izbora in ponudbo na trgu).
48. Načrtovanje in izvajanje prireditev. Podvajanje. Organizacija dogodkov po principu uporabnik je gostitelj. Treba bi bilo raziskati želje uporabnikov, jih bolj strukturirati (ciljno zasnovati), vrednotiti uspešnost. Težava ustreznih kompetenc delavcev.
49. Izzivi na področju IKT. Izzivi, povezani z načrtovanjem, financiranjem opreme IKT. Izzivi povezani s promocijo in uporabo elektronskih knjig. Izzivi, povezani z načrtovanjem digitalizacije knjižničnega gradiva in zagotavljanjem avtorskih pravic. Izzivi, povezani z ustrezno usposobljenostjo in motivacijo zaposlenih. Izzivi povezani z ustreznim usposabljanjem uporabnikov.
50. Ustrezen odnos knjižničnega osebja do novih strokovnih priporočil.
51. Uresničevanje in razvoj vloge »Informacijsko in računalniško opismenjevanje«.
52. Izzivi ustreznega knjižničnega prostora za delavce in uporabnike. Prostor naj bi omogočal kakovostno interno strokovno delo. Ustrezna funkcionalnost knjižničnega prostora, namenjenega uporabnikom (uporabniki z oviranostmi, domoznanska dejavnost, študijska čitalnica itn.). Ustrezna organiziranost dejavnosti izven knjižnice (fizični in virtualni prostori). Označevanje knjižnice (vabljuje oznake, v več jezikih, že pred vhodom). Inkluzija: vhod mora biti za vse enako dostopen (invalidi!) (WC-ji: nov princip, ne glede na spol). Kako naj izgledajo prostori knjižnice, ki deluje kot »tretji prostor«.
53. Uresničevanje in razvoj vloge »Vključevanje v družbo«.
54. Odnosi z javnostmi – kako razviti uspešna komunikacijska orodja.
55. Uresničevanje in razvoj vloge »Seznanjanje z javnimi zadevami in spremljanje aktualnega dogajanja v družbi«.
56. Uresničevanje in razvoj vloge »Vključevanje v družbo«.
57. Uresničevanje in razvoj vloge »Informacijsko središče lokalne skupnosti«. Uveljavljanje knjižnice kot središča za pridobivanje novih znanj.
58. Uresničevanje knjižnice kot »tretjega prostora« kot varnega in prijetnega prostora za uresničevanje idej in interesov prebivalcev (knjižnična vloga »Spodbujanje povezovanja in ustvarjalnosti v lokalni skupnosti«).
59. Oblikovanje in izvajanje politike informacijske varnosti. Politika ne zajema samo varnosti opreme IKT, ampak tudi vedenje delavcev tako v običajnem poteku dela kot tudi v izrednih situacijah. Delavce je treba seznaniti s politiko informacijske varnosti. Za izredne dogodke je treba pripraviti navodila, kako naj delavci ravnajo (protokol). Takšna navodila so potrebna tudi za druge vrste izrednih dogodkov (požar, fizična ogroženost itn.).
60. Sodelovanje splošnih knjižnic za skupen nastop proti založnikom na nacionalni ravni.

### 6.3 | Priloga 3: Shema izzivov pri uresničevanju strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice (za obdobje 2018-2028), delovno gradivo

Oštevilčenje izzivov je prevzeto iz Priloge 2.



## 6.4 | Priloga 4: Predlogi ukrepov z delavnice za direktorje splošnih knjižnic in nacionalne delavnice v NUK

V delovnem gradivu za udeležence delavnic smo po grafični shemi iz Priloge 3 pripravili sklope sorodnih izzivov. Udeleženci na delavnicah so tako za vsak izziv predlagali ustrezne ukrepe. Spodnji povzetek predstavlja sklop sorodnih izzivov, ki jih naslavlja sklop povezanih ukrepov, ki so sinteza predlogov udeležencev z obeh delavnic.

### Izziva

(18) Izziv spreminjanja razumevanja knjižnice v lokalnih skupnostih. Izziv, kako preseči pričakovanja lokalne skupnosti, ki razumejo knjižnice kot »le« izposojevalnico knjig. Preklop v dojemanju knjižnic: od zbirke k drugim storitvam.

(39) Ustrezno razumevanje knjižnice s strani drugih deležnikov (prebivalci, uporabniki, strokovni delavci, potencialni partnerji).

### Ukrepi

- Razumevanje splošne knjižnice v lokalni skupnosti lahko spremenimo tako, da kot podlago vzamemo opravljeno analizo lokalne skupnosti in analizo dejavnosti knjižnice (kaj je knjižnica izvajala, zaposleni). Deležnike seznanimo z ugotovitvami analize in s poslanstvom knjižnice. Tudi dobro pripravljen strateški načrt je podlaga za predstavitev pomena oziroma vrednosti knjižnice (»načrt, kako bomo to izvedli«). Pri tem uporabimo uspešne konkretne primere iz preteklosti in tudi dopolnimo z novimi možnostmi, ki jih začrtujejo nova strokovna priporočila, spet na konkretnih primerih (npr. primer dobre prakse Mariborske knjižnice, ki je predstavila delo občinskim svetnikom).
- Razumevanje splošne knjižnice spreminjamo tudi z ustrezno promocijo oziroma zagovorništvom. Vzpostaviti je treba dvosmerni dialog z deležniki in določiti poti, kako bo potekal ta dialog. S partnerji je treba vzpostaviti aktivno sodelovanje in soupravljanje partnerstev. Vzajemno vključevanje partnerjev v lastne strateške načrte (občin, kulturnih ustanov itn.). Za namen zagovornišтва je treba izkoristiti vse razpoložljive skupne vire splošnih knjižnic (različne dejavnosti, npr. spletno mesto slovenskih splošnih knjižnic), knjižnice in financerji lahko na ta način vidijo, kaj ponujajo naprednejše splošne knjižnice oziroma kaj lahko zahtevajo od knjižnic (kot dobre prakse). Določiti je treba program zagovornišтва na lokalni ravni. Spodbujati je treba dosedanje uspešne zagovorniške projekte (Teden splošnih knjižnic). Splošna knjižnica mora sodelovati v delovnih skupinah na lokalni ravni npr. kandidatura za evropsko prestolnico kulture, regionalna razvojna agencija, v lokalnem programu za kulturo.
- V splošnih knjižnicah naj se uveljavi strokovna avtonomnost. Težava je v tem, da nekateri novoimenovani direktorji ne poznajo in ne spoštujejo stroke, njihove prioritete niso strokovne. Treba bi bilo sprejeti ustrezno zakonodajo, ki bi uveljavljala strokovnost in tudi ozavestiti politiko o pomenu strokovnosti. Treba je izobraziti člane svetov splošne knjižnice, morda tudi spremeniti strukturo svetov knjižnic v korist strokovnih delavcev.
- Prenos znanj med generacijami, saj je treba preseči razumevanje starejše generacije, ki razume splošno knjižnico le kot »izposojevalnico knjig«.
- Prepoznati interese deležnikov v lokalnem okolju in poiskati sinergije, pri čemer mora biti splošna knjižnica proaktivna in predstaviti prednosti skupnega sodelovanja.

### Izzivi

(24) Izziv motiviranja zaposlenih za nove knjižnične vloge. Nove knjižnične vloge zahtevajo številne nove kompetence. Treba bi bilo spodbujati razvoj kompetenc in jih tudi meriti. Opaža se težava manka prenosa znanja in praks med zaposlenimi. Na ravni nekega območja je bilo sicer kar nekaj narejenega, vendar pa

delavci, ki so se udeležili izobraževanj, drugim v kolektivu ne posredujejo pridobljenih znanj in ne izvajajo prenosa teh znanj v prakso knjižnice. Ustvarjalnost in radovednost zaposlenih. Odprtost za uporabo tehnologij in novih storitev. Nezačuden občutek za ljudi, kolektiv. Spodbujati kritično razmišljanje.

**(30)** Izziv ustreznih kompetenc pri diplomantih Filozofske fakultete, oddelka za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo za nove knjižnične vloge. Nove knjižnične vloge v strokovnih priporočilih zahtevajo drugačne kompetence. Predpisi (Zakon o knjižničarstvu) otežujejo zaposlovanje delavcev z ustreznimi kompetencami, ki niso diplomanti Oddelka za bibliotekarstvo na Filozofski fakulteti, saj morajo strokovni knjižničarski delavci imeti izobrazbo s področja bibliotekarstva. Po drugi strani pa sedanjí diplomanti Oddelka za bibliotekarstvo Filozofske fakultete nimajo ustreznih kompetenc glede na zahteve novih strokovnih priporočil. Tako obstaja nevarnost, da bodo v prihodnosti nezaposljivi. Študijski program bibliotekarstva bi bilo treba uskladiti z novimi strokovnimi priporočili. Uvedba dvopredmetnega študija s pedagoško izobrazbo predstavlja korak v tej smeri. Vprašanje, kako omogočiti boljši prehod iz študijskih klopi na delovno mesto.

**(50)** Ustrezen odnos knjižničnega osebja do novih strokovnih priporočil.

### Ukrepi

- Motiviranje delavcev za nove knjižnične vloge bi dosegli z ozaveščanjem zaposlenih in direktorjev o novih vlogah. Poleg tega naj bi motivacijo za delavce predstavljala želja po strokovnem napredku. Vendar bi bile za motivacijo potrebne tudi finančne spodbude in možnost napredovanja po strokovnih nazivih (podaljšati obdobje napredovanja). Motivacijski učinek ima tudi identifikacija delavcev s strateškim načrtom, kar dosežemo z vključitvijo delavcev v pripravo strateškega načrta. Motivacijski učinek bi imelo timsko delo in vključevanje v projekte (npr. projekti, v katerih knjižnica sodeluje s knjižnicami doma in v tujini, z drugimi organizacijami v lokalni skupnosti). Predstavitev strokovnih priporočil za strokovne delavce po manjših vsebinskih področjih, saj dokumenta ni mogoče v celoti predstaviti na eni predstavitvi. Motiviranje delavcev z delavnicami.
- V določitev knjižničnih vlog posamezne splošne knjižnice je treba vključiti celotno notranjo javnost (zaposlene delavce).
- Ustreznejše kompetence diplomantov Oddelka za bibliotekarstvo Filozofske fakultete bi dosegli z vzpostavitvijo sveta delodajalcev na oddelku in premišljenim dopolnjevanjem programa študija (»aktualizaciji«, tudi poudarek na novih tehnologijah). Treba bi bilo okrepiti povezovanje splošnih knjižnic s študenti bibliotekarstva in Sekcijo študentov pri ZBDS. Vzpostaviti bi bilo treba sodelovanje Združenja splošnih knjižnic z vodstvom Oddelka. Na Oddelku za bibliotekarstvo Filozofske fakultete bi potrebovali bolj kompetentne predavatelje za področje splošnih knjižnic. Vzpostaviti tesnejše povezovanje splošnih knjižnic z Oddelkom, ki naj poda teoretične rešitve praktičnih težav v knjižnicah ter na ta način tudi bolje spozna prakso.
- Uvesti psihološke teste za pomoč pri izboru kandidatov glede na značilnosti delovnih mest.
- Oblikovati kompetenčni model, ki bi določal stopnjo obvladovanja posameznih znanj za tipična delovna mesta. Poleg tega bi bilo treba razviti tudi kompetenčni model upravljanja splošne knjižnice. Model naj bi bil pripravljen na nacionalni ravni.

### Izzivi

**(1)** Izziv razumevanja upravljanja. Izziv poudarja, da bi bilo treba preseči razumevanje upravljanja kot le vodenja. Takšno razumevanje upravljanje reducira samo na vidik vodenja kot sprejemanja odločitev, dodeljevanja nalog. Uveljaviti je treba razumevanje vseh vidikov upravljanja, kot jih določajo nova strokovna priporočila in prenesti te vidike v vsakdanjo prakso upravljanja (z drugimi besedami dvigniti raven upravljanja v knjižnici).

**(7)** Izziv priprave strateških načrtov knjižnic za prihodnja strateška obdobja. Knjižnice naslednji strateški načrt pripravijo na temelju knjižničnih vlog.

## Ukrepi

- Ozavestiti vodstva knjižnic o pomenu upravljanja v smislu knjižničnih vlog tudi za nove direktorje (ponovitev delavnice za direktorje splošnih knjižnic).
- V proces odločanja v čim večji meri vključiti delavce na način posvetovanja, deljenja informacij, seveda pa mora v zadnji instanci nositi odgovornost za odločitve vodstvo knjižnice.
- Lastnost dobrega vodje naj bo iskrenost. Vodja mora biti zgled za kolektiv. Doseči visoko raven organizacijske kulture. Pri delegiranju delovnih nalog delavcem je treba jasno določiti nalogo in odgovornost za izvedbo ter preverjati, ali so cilji doseženi, in če niso, zakaj ne.
- Interno izobraževanje za srednji menedžment po vzoru šole za direktorje (srednje velike OK in OOK). Predaja znanja naslednikom.
- V strateškem načrtu določiti prioritete knjižničnim vlogam po časovnici (določene vloge v določenem strateškem obdobju, druge vloge v drugem).
- Organizacija večjega števila srečanj strokovnih delavcev z različnih področij delovanja splošne knjižnice, krepitev sodelovanja med knjižnicami in krepitev pripadnosti.

## Izzivi

(36) Izziv oblikovanja nabora kazalcev, ki bo skupen za vse knjižnice. Kako določiti tisti nabor kazalcev, ki bi bil primeren za vse knjižnice, in bi ga morale uporabiti vse knjižnice z namenom medsebojnih primerjav. Vprašanje, kako izbrati prave kvalitativne kazalnike in jih znati interpretirati v različnih situacijah.

(37) Izziv sodelovanja osrednjih in območnih knjižnic. Določiti temeljne knjižnične vloge in kazalce, po katerih bi lahko spremljali razvoj knjižnic, ali knjižnice dosežajo neko raven te dejavnosti. To bi spremljale območne knjižnice na ravni območja in na ravni segmenta (določene knjižnične vloge) za nacionalno raven. Vprašanje pa je, ali osrednje knjižnice to sploh želijo, da območne knjižnice to delajo zanje in za nacionalno raven.

## Ukrepi

- Priprava priročnikov, navodil in vodil za oblikovanje kazalcev delovanja splošnih knjižnic. Kazalci na nacionalni ravni naj omogočajo primerjave na državni ravni z dovolj robustnimi kazalci v ta namen. Kazalci naj bi omogočali primerljivost splošnih knjižnic, doseči bi bilo treba enotno razumevanje in poročanje. Določijo naj se minimalne vrednosti kazalcev. Kazalci naj postanejo del nacionalne knjižnične statistike. Območna raven naj omogoča predstavitev posebnosti območij. Kazalci na lokalni ravni naj omogočijo, da splošna knjižnica predstavi specifične delovanja v svojem lokalnem okolju (kot nadgradnja kazalcev na nacionalni ravni).
- Kazalca izposoje in članstva nista najbolj primerna za prikaz uspešnosti splošnih knjižnic, saj upadata, medtem ko je v knjižnicah čedalje več neregistriranih uporabnikov. Pri financirjih bi bilo treba namesto omenjenih kazalcev uveljaviti kvantitativni kazalec "Obisk", saj objektivno prikazuje uspešnost splošnih knjižnic. Splošne knjižnice morajo imeti podatke, koliko je članov iz drugih občin.
- Pripraviti bi bilo treba kvalitativni kazalec "Vpliv knjižnice na lokalno okolje" (oziroma na posameznika). Oblikovanje kazalca sicer predstavlja velik izziv, možno bi bilo uporabiti že razvite metodologije iz tujine.
- Spremljanje uresničevanja strateškega načrta s kazalci naj bo sprotno, skozi celotno strateško obdobje, ne samo ob njegovem zaključku.

## Izzivi

(4) Izziv krepitev proaktivnosti pri strateškem načrtovanju. Krepitev proaktivnosti v smislu sposobnosti predvidevanja izzivov, odzivnosti na trenutne razmere, na nove izzive v okolju. Posledično to vključuje



tudi sposobnost prilagajanja strateškega načrta na nove okoliščine. Vključevanje uporabnikov v odločitve pri načrtovanju storitev; knjižnica mora držati obljube; knjižnica mora postavljati meje.

(10) Izziv predstavlja lokalna skupnost v celoti, kako komuniciramo z njo in na kakšen način predstavljamo vlogo splošne knjižnice v njej. Izzivi v lokalni skupnosti so razdeljeni na tri velika področja, ki so opisana spodaj. Vsako področje zase predstavlja velik izziv (financerji oziroma ustanovitelji, partnerji, posamezniki). Poleg njih predstavljajo skupino tudi deležniki.

(17) Izziv na področju posameznikov (mišljeni so člani, uporabniki in neuporabniki knjižnic). Izziv, kako povečati število članstva, kako priti do neuporabnikov knjižnic, kako zaznati njihove potrebe, kako jih pripeljati v knjižnico. Izziv, kako nagovoriti člane, da uporabljajo knjižnico še naprej (se npr. čez tri tedne vrnejo). Kako vzgojiti angažirano občinstvo (»proaktivne člane«). Orientacija na ciljne skupine. Upad izposoje. Nizek delež včlanjenega prebivalstva.

(20) Izziv zaznavanja trendov, potreb v okolju. S tem je povezan izziv, da bi bila knjižnica zmožna postavljati trende razvoja lokalne skupnosti. Sprememba razmišljanja: od »mi vemo, kaj uporabniki želijo« do »naj sami uporabniki povedo, kaj želijo do nas«.

(21) Izziv analize lokalne skupnosti.

(33) Izziv delovanja knjižnice v spletnem okolju. Pojavljajo se izzivi v spletnem okolju, ki predstavljajo novo področje dela. Knjižnice morajo sprejeti ta izziv, saj predstavlja priložnost. Te storitve se veliko uporabljajo. Knjižnice nimajo kadrov, uporabniki se ne zavedajo, koliko je dela zadaj. Potreben dodaten obseg dela in dodatne delovne zahteve knjižnice trenutno rešujejo z entuziazmom posameznih delavcev. Veliko uporabnikov spletnih storitev ni članov knjižnice.

(40) Strateški načrt knjižnice odslikava razvojno vizijo občine.

## Ukrepi

- Komunikacija s financerji. Vzpostaviti je treba stalno komunikacijo s financerji, ki naj bo dvosmerna in naj ne bo omejena le potrebe po finančnih sredstvih. Financerjem drugače predstaviti pomen dela knjižnice, ne samo s kvantitativnimi kazalci.
- Splošne knjižnice bi se morale bolj posvetiti dobri samopromociji v lokalnem okolju, predstavljati bi morale dobre zgodbe za vse naslednje skupine: uporabnike, financerje, medije. Vključiti je treba tudi zagovornike. Predstaviti »kaj splošne knjižnice delajo«. Pri tem bi morale bolj izkoriščati možnosti spleta. Vse z namenom privabljanja uporabnikov, pri tem se je treba izogibati slabim praksam, ko se npr. izpostavlja, kaj vse v knjižnici ni dovoljeno, kar ima negativno sporočilo. Splošne knjižnice imajo premalo osebja za delovanje knjižnice v spletnem okolju, za ta namen naj se splošna knjižnica povezuje z drugimi partnerji v lokalni skupnosti (npr. prostovoljci, mladinskimi organizacijami, ki bi predstavljali predstavitev, mlajšimi upokojenci ...). Splošne knjižnice bi lahko za promocijo uporabile vplivneže na družabnih omrežjih. Cilj v strateškem načrtu bi lahko predstavljal tudi število sledilcev na družabnih omrežjih.
- Knjižnica mora biti proaktivna in se vključiti že v samo pripravo občinskega strateškega načrta ter zaznavati razvoj, potrebe, ne pa da se vključi, ko je občinski strateški načrt že pripravljen.
- Splošna knjižnica mora vključevati deležnike v strateško načrtovanje, to lahko stori na različne načine npr. z izvedbo fokusnih skupin, sestankov, okroglih miz, celo z neformalnimi druženji.
- Vzpostavitev koordinatorja kulture in vseživljenjskega izobraževanja na lokalni ravni (knjižnica je proaktivna).
- Splošna knjižnica vzpostavlja partnerske odnose. Pri tem morata biti obseg in intenziteta partnerstev vzdržna.
- Narediti knjižnico proaktivno, pri pripravi strateškega načrta je treba upoštevati rezultate analize okolja in slediti trendom, ki jih zahteva okolje (analiza notranjega in zunanjega okolja). Podatke je treba zbirati premišljeno in ciljno, predvsem kvalitativne ter tako oceniti prednosti in pomanjkljivosti

knjižnice ter nevarnosti in priložnosti v lokalnem okolju (analiza SWOT). Na podlagi ugotovitev analize se šele lahko pripravi strateški načrt, v katerem pokažemo identiteto knjižnice. Na ta način se lahko predstavi, na katerih področjih je knjižnica dobra, v katerih točkah se povezujemo z drugimi, kako se zagovarjati pred financerji. V strateškem načrtu so dobro predstavljene dobrobiti, ki jih bo zagotovila splošna knjižnica (prispevek knjižnice k razvoju lokalne skupnosti).

- Splošna knjižnica si mora postaviti prioritete na področju vseh knjižničnih politik in določiti tiste knjižnične vloge, ki jih želi razvijati. Na nacionalni ravni bi lahko pripravili priporočila za pripravo strateških načrtov.
- Splošne knjižnice bi se morale povezovati na območni ravni pri zagovorništvu, upravljanju s knjižnično zbirko.
- Vodstvo mora imeti vizijo za splošno knjižnico in jo izbrati pri financerju ter tako umestiti knjižnico aktivno v okolje. Splošna knjižnica mora delovati proaktivno in oblikovati optimalno vizijo knjižnične dejavnosti za lokalno okolje kot odziv na lokalne potrebe, ki ga naj občina vključi v strateški načrt. Poleg tega naj bo delo splošne knjižnice vključeno v načrte organizacij v lokalnem okolju in obratno. V slovenskem prostoru manjka takšen argumentiran boj s strani direktorjev, vendar se po drugi strani tudi z argumenti doseže malo.
- Priročnik za analizo lokalne skupnosti. Rezultat analize naj bo razumevanje, kaj lokalno okolje (potencialni uporabniki) potrebuje od splošne knjižnice, ne pa da knjižnica (tj. osebje) domneva oziroma predpostavlja, kaj potrebuje in se pri tem lahko moti. Gre za težavo pristopa in metod.

## Izzivi

(5) Izzivi nizke učinkovitosti izrabe virov. Posvetiti ustrezno pozornost uspešnosti (da delamo prave stvari v skladu z ugotovljenimi potrebami lokalnega okolja, poslanstvom) in učinkovito (na pravi način). Opažamo nizko učinkovitost aktivnosti, se pravi porabo virov (finančnih sredstev, osebja itn.) za doseženo raven rezultatov (storitev, dejavnosti). Vidika učinkovitosti ne spremljamo (ne ugotavljamo).

(32) Izziv ukinjanja nesmotrnih (neuporabljenih, neaktualnih) storitev. Dejstvo je, da se število delavcev v knjižnicah ne bo povečevalo. V knjižnicah bo treba določene aktivnosti ukinjati. Dejavnost, ki zahteva veliko osebja (ni pa najbolj uspešna), je prireditvena dejavnost, ki poleg tega pomeni podvajanje programa z drugimi organizacijami v okolju in prinaša odpor pri potencialnih partnerjih. Knjižnice so zadržane pri uvajanju novih storitev in so naklonjene ohranjanju starih (delo po inerciji). S tem je povezano vprašanje tveganja in naporov pri uvajanju novih storitev. Kako bolje vrednotiti zadovoljstvo uporabnikov s storitvami v knjižnici.

(34) Izziv inoviranja novih storitev (dejavnosti) knjižnic. Obseg storitve izposoje počasi upada, medtem ko knjižnice uporablja čedalje večje število uporabnikov, ki sploh niso člani. Knjižnice morajo ponuditi nove storitve. Pri tem knjižnice podvajajo dejavnosti drugih organizacij v lokalnem okolju, morale pa bi biti inovativne. Vse knjižnice ponujajo podobne storitve (dogodke) (npr. ... predavanje, okrogla miza, literarni večer ...). Knjižnice ne morejo biti zadovoljne z obiskom dogodkov. Včasih gre za delo, ki je samo sebi namen, samo zaradi forme, zaradi »številčk« (statistike). Knjižnice se pri razmišljanju o inovativnih storitvah soočajo z blokado, hočejo v korak s časom, samo ne vedo, kako. Spopadajo se z vprašanji, kako pritegniti uporabnike, jih motivirati za obisk knjižnice, kako doseči odmevnost svoje dejavnosti. Pri naslavljanju tega izziva je treba pogledati v svet, ne pa v sosednji kulturni dom. Strokovna priporočila pri tem dajejo nove usmeritve. Poslanstvo knjižnice niso samo knjige, knjižnice nudijo informacije vseh vrst, namen knjižnic je, da širijo razgledanost ljudi. Knjižnica lahko npr. ponuja prostor. Proaktivno odzivanje na potrebe okolja. Upad izposoje.

(35) Izziv uporabe novih kazalcev v delu knjižnic. Kazalci so zapisani pri vsaki vlogi. Vprašanje pa je, ali jih knjižnice znajo uporabiti v praksi. Morda imajo večje knjižnice, ki so se s tem ukvarjale, že neko idejo, medtem ko manjši kolektivi, manjše knjižnice nimajo časa, znanja, kadra. Te bodo potrebovale pomoč pri udejanjenju novih strokovnih priporočil predvsem na področju kazalcev. Knjižnice potrebujejo pomoč pri

analitičnem delu vrednotenja knjižnične dejavnosti. Knjižnicam je treba stopiti nasproti pri metodiki raziskovalnega dela. Za udejanjanje novih strokovnih priporočil bo treba energijo vložiti v raziskave, pripraviti razne preglede, strategije, interpretacije. Posledično to zahteva znanja, kako izvesti raziskovalni proces, kako uporabiti raziskovalna orodja, da bodo knjižnice prišle do uresničljivih kazalcev.

**(38)** Izziv uporabe drugih standardov merjenja uspešnosti. Prehod merjenja od standardov ISO 9001 k drugim načinom merjenja kakovosti. Primer idrijske knjižnice, ki se je samoocenila po modelu CAF (Model skupnega ocenjevalnega okvira v javnem sektorju).

**(48)** Načrtovanje in izvajanje prireditev. Podvajanje. Treba bi bilo raziskati želje uporabnikov, jih bolj strukturirati (ciljno zasnovati), vrednotiti uspešnost. Težava ustreznih kompetenc delavcev.

### Ukrepi

- Prečistiti zbirko (zmanjšanje, aktualizacija zbirke), na ta način bi pridobili prostor za druge aktivnosti. Težava miselnega preskoka za takšno odločitev.
- Nadomeščanje izpetih aktivnosti (v skladu z družbenim in tehnološkim razvojem ter spremembe v okolju).
- Oblikovanje kazalnikov (merjenje uspešnosti in učinkovitosti dejavnosti oziroma storitev). Kazalci bi morali prikazovali daljše obdobje za namen dolgoročnega spremljanja trendov v posameznih knjižnicah in primerjave z drugimi knjižnicami (angl. benchmarking).
- Za krepitev inovativnosti je potrebno usposabljanje zaposlenih zlasti na področju IKT (spletno okolje, promocija). Vendar sama usposabljanja ne zadostujejo, zato bi bilo treba oblikovati kompetenčni model. Ta model bi definiral nova znanja, ki manjkajo zaposlenim glede na potrebe.
- Priprava priročnikov s teoretičnimi izhodišči in praktičnimi navodili za organizacijo prireditev, bibliopedagoških dejavnosti itn. Na ta način bo lažje dosegljivo in osvojljivo znanje, saj izmenjava znanja med splošnimi knjižnicami ni na želeni ravni. Krepitev izmenjavo dobrih praks med splošnimi knjižnicami.

### Izzivi

**(28)** Izziv kadrovske politike. Vprašanje je, koliko imajo knjižnice sploh vzpostavljeno kadrovsko politiko. Ali knjižnice vedo, kakšne delavce in s kakšnimi kompetencami želijo zaposlovati. Vprašanje je, ali knjižnice aktivno iščejo delavce na trgu delovne sile.

**(41)** Knjižnična zbirka (priprava politike na osnovi ocene potreb in vrednotenja).

**(42)** IKT, informacijska varnost.

**(43)** Kakovost storitev (kaj knjižnica nudi, po kakšnih pravilih; npr. listina uporabniških pravic).

**(47)** Izdelava meril za izbor gradiva v politiki upravljanja s knjižnično zbirko (iskanje ravnotežja med povpraševanjem uporabnikov, pomanjkanjem sredstev za nakup, merilom kakovosti izbora in ponudbo na trgu).

### Ukrepi

- Oblikovanje kompetenčnega modela v splošni knjižnici, ki bi vseboval oceno potrebnih znanj in spretnosti za vsako delovno mesto. Model predstavlja osnovo za ukrepe, se pravi za politiko prenosa znanj ali za izobraževanje, primer bi bilo dolgoročno načrtovanje prenosa znanja, da bi v splošni knjižnici premostili prepad med mlajšo in starejšo generacijo. Pomembna nova kompetenca je digitalna pismenost. Delavci bi morali imeti temeljna znanja s področja IKT (npr. predstavitev novega elektronskega vira za posamezne delavce, znanja bi morala biti določena v kompetenčnem modelu in se preverjati). Pomembno je tudi, da ima knjižnica oblikovan model prenosa znanja delavcev ob upokojitvi na kolege (zlasti za ključna delovna mesta), ki jih bodo nadomestili (način prenosa, smernice).

- Velik pomen ima oblikovana politika upravljanja s knjižnično zbirko, ki poleg nabave knjižničnega gradiva vključuje tudi delo z odpisi in darovi. Razrešiti dileme glede ciljne nabave gradiva ali izbora po načelu »vsega po malem«. Razrešiti tudi dileme glede namembnosti knjižničnega gradiva, saj splošne knjižnice prevzemajo vlogo šolske ali visokošolske knjižnice.

### Izzivi

(23) Izziv vključevanja vseh delavcev v strateško načrtovanje. Treba je spodbuditi vključevanje delavcev v strateško načrtovanje. Delavce je težko aktivirati za kakovostno delo, da se počutijo vključene v proces strateškega načrtovanja in da v knjižnici vsi skupaj pridejo do strateškega načrta, ki je realen oziroma uresničljiv.

### Ukrepi

- Delavci se lahko vključijo v strateško načrtovanje tako, da npr. vodje določenega področja v splošni knjižnici (npr. delo za neko ciljno skupino uporabnikov), izvajajo metodo fokusne skupine z uporabniki. Izvedejo se lahko tudi metoda fokusne skupine med delavci.
- Delavci se lahko vključijo tudi tako, da se oblikujejo delovne skupine in se krepita timsko vodenje in delovanje.
- Splošne knjižnice se lahko zgledujejo po primeru dobre prakse strateškega načrtovanja v kamniški knjižnici.

### Izzivi

(10) Izziv predstavlja lokalna skupnost v celoti, kako komuniciramo z njo in na kakšen način predstavljamo vlogo splošne knjižnice v njej. Izzivi v lokalni skupnosti so razdeljeni na tri velika področja, ki so opisana spodaj. Vsako področje zase predstavlja velik izziv (financerji oziroma ustanovitelji, partnerji, posamezniki).

(11) Izzivi povezani s financerji in ustanovitelji. Izziv, kako financerjem in ustanoviteljem predstaviti vpliv knjižnice za razvoj lokalnega okolja. Pri tem se povezujemo z vizijo knjižnice, strateškim načrtom knjižnice, poslanstvom knjižnice. Izziv predstavlja, kako izhajati iz teh dokumentov, katere kazalce uporabiti itn., in na ustrezen način (preprosto, kratko) predstaviti županu, da bo razumel pomen knjižnice.

(19) Izziv zagovorništva. Kako doseči pozitiven odnos do knjižnice, kako ustrezno predstaviti njeno vlogo, pomen ter dosežke. Zagovorništvo se začne pri zaposlenih. Načrtovanje zagovorništva.

### Ukrepi

- Pomembna je samoiniciativna in individualna komunikacija vodstva knjižnice z občino. Pri prepričevanju financerjev uporabiti kvalitativne in kvantitativne podatke, po drugi strani biti zmožen učinke knjižnice predstaviti na preprost način (v primerih popolnega nepoznavanja dela knjižnice). Imeti možnost prepričevanja z argumenti in retoriko. V komunikaciji z občino poudariti, da je splošna knjižnica podaljšana roka pri razvoju občine. Primer strateškega načrta občine, ki bi rada postala zelena občina. Knjižnica je podprla cilj občine z npr. delavnicami, predavanji. Predstaviti koristi, ki jih ima občina od splošne knjižnice. Pripraviti orodje, kako knjižnica vpliva na lokalno okolje (ponazoriti, kakšen učinek za okolje ima določen vložek v knjižnico, pripravil I. Podbrežnik).
- Krepiti je treba zagovorništvo tako v pomenu vplivnih posameznikov kot tudi pomenu vsakega bralca kot zagovornika. Krepiti zagovorništvo na nacionalni ravni (npr. Teden splošnih knjižnic, uvesti dan vseh vrst knjižnic). Na nacionalni ravni pripraviti podatke za namen zagovorništva za posamezno splošno knjižnico (npr. delež uporabnikov, delež obiskovalcev po namenu).
- Pomen prisotnosti objav o splošni knjižnici v medijih tako tiskanih kot elektronskih. Vedeti je treba, kakšen način komunikacije ubrati glede na ciljno skupino, ki jo želimo doseči. Mlade npr. nagovarjamo s Facebookom, Instagram in drugimi družabnimi omrežji, starejše občane z objavami v lokalnih časopisih, radiu. Izobraževanje o digitalnem marketingu.

- Vzpostaviti partnerski odnos z občino, ki splošni knjižnici dopušča strokovno avtonomijo, da uresničuje strateški načrt. Doreči je treba načine sodelovanja z občino.
- Vključitev prebivalcev v evalvacijo in izvajanje knjižnične dejavnosti v njihovem lokalnem okolju, sodelovanju pri načrtovanju ponudbe krajevne knjižnice ali tudi novih krajevnih knjižnic. Na ta način pridobimo naklonjenost občine, saj mora upoštevati glas občanov.

### Izzivi

(13) Izziv neustreznega odnosa članov sveta knjižnice do same knjižnice. Člani svetov knjižnice imajo pogosto formalističen odnos do svoje funkcije in odgovornosti brez zavzetosti za uspešnost knjižnice.

(14) Izziv vključevanja uradnikov na občini, zadolženih za družbene dejavnosti, v procese knjižnice. Občinski uradniki pogosto vidijo knjižnice le kot porabnike sredstev, ne vidijo pa njihovega pomena za lokalno skupnost.

### Ukrepi

- Skrb za ozaveščanje uradnikov in članov sveta o storitvah knjižnice in dogajanju v knjižnici. Uradniki naj poznajo in spremljajo delo knjižnice. Člane sveta knjižnice vključiti v strateško načrtovanje. Uradnike, člane svetov knjižnice aktivno vključiti v izvajanje programa (naj imajo vlogo na prireditvah). Primer: Čiči olimpijske igre – aktiven uradnik na prireditvi. Člane sveta povabiti na strokovno ekskurzijo, ogled primera sodobne knjižnice (aktivno vključevanje v načrtovanje nove knjižnice). Spoznati interese, področja uradnikov in članov svetov in se jim prek njih približati, vključiti v knjižnico.
- Individualna komunikacija z občino (prisotnost direktorja).
- Pri prepričevanju financerjev uporabiti kvalitativne in kvantitativne podatke.
- Učinke knjižnice znati predstaviti na preprost način (primer popolnega nepoznavanja dela knjižnice).
- Možnost vpliva s strani članov sveta na politiko odločevalca do knjižnice.

### Izzivi

(12) Izziv, kako vključiti financerje knjižnice v proaktivno vlogo knjižnice. Knjižnico je treba vključiti v strateške načrte občine. Osnova za to je dober strateški načrt knjižnice na podlagi analize lokalne skupnosti.

### Ukrepi

- Individualna komunikacija z občino (prisotnost direktorja).
- Proaktivnost pri izdelavi strateškega načrta z analizo okolja. Z dobro analizo okolja lahko s strateškim načrtom pritegnemo tudi druge na področju kulture.
- Vključitev direktorja na seje občinskega sveta, svetov krajevnih skupnosti, da predstavi načrte oziroma vizijo razvoja knjižnice (kadar se obravnava strateški načrt občine).
- Neformalna druženja direktorja knjižnice s predstavniki financerjev ali morebitnih partnerjev ali odločevalcev ter tudi zagovornikov, delavcev itn.
- Splošna knjižnica naj spodbuja usklajeno pripravo strateških načrtov vseh institucij s področja kulture v posamezni občini.
- Knjižnica se vključi v pripravo razvojnih dokumentov občine preko zagovornikov, ki zastopajo knjižnico in jo vključijo v razvojne načrte občine.

### Izzivi

(15) Izziv pridobivanja partnerjev. Izziv predstavlja zlasti pridobivanje partnerjev iz gospodarstva in kako jim ustrezno predstaviti pomen knjižnice. Nasploh predstavlja izziv, kako pristopati do partnerjev, kako

izbirati področja in teme, zaradi katerih se potem povezujemo s partnerji. Podlaga za pridobivanje partnerjev je analiza lokalne skupnosti. Sodelovanje s partnerji na enakovredni osnovi na način sinergije za doseganje skupnih in lastnih ciljev. Tako doseči dvig kakovosti rezultatov, prepoznavnost knjižnice in različne uporabniške skupine.

**(16)** Izziv domoznanstva kot multidisciplinarnega raziskovanja lokalnega okolja. Domoznanstvo predstavlja možno področje za partnerstva.

**(46)** Koordinacija oziroma delitev dela z organizacijami v lokalnem okolju (dopolnjevanje ponudbe, ne pa konkurenca).

### Ukrepi

- Sodelovanje s celotnim lokalnim okoljem. Vzpostaviti sodelovanje z gospodarstvom npr. prenos znanja o marketingu, spodbujanje branja v tovarnah, povečanje včlanjevanja. Vprašanje načina sodelovanja z gospodarstvom: npr. da neko podjetje sofinancira projekt. Ne samo finančno sodelovanje, ampak tudi pri dogodkih npr. predstavitve družbeno odgovornih podjetij, dejavnosti inovativnih podjetij (na področju znanja). Možnosti za skupne projekte.
- Uveljaviti razumevanje, da knjižnica ni samo strošek, ampak naložba.
- Evropski projekti. Občine bi morale podpirati knjižnice pri prijavi na projekte. Nevarnost prevelike vključenosti v projekte.
- Vzpostavljanje partnerstva z založništvom in knjigotrštvom. Čim večji nakup gradiva. Konzorcijski nastop nasproti založbam za popuste. Projekt promocije manjših založb.
- Tekoče spremljanje informacij, problematike v lokalni skupnosti (npr. odpiranje nove tovarne – knjižnica se odzove s ponudbo ustreznih storitev).
- Iskanje sinergij s partnerji. Ljudska univerza, Center za socialno delo itn. Povezovanje z Lokalno razvojno agencijo, s šolami pri bibliopedagoških dejavnostih za razvijanje različnih pismenosti in bralne kulture, regijsko agencijo na področju kulturne dediščine. Ponuditi del storitev v kombinaciji z njihovo storitvijo. Smisel partnerstev je v nadgradnji storitev, da bodo uporabniki dobili več. Splošna knjižnica lahko ponudi tudi samo prostor za prireditve, ni nujno, da izpelje vse od ideje do izvedbe.
- Krepiti delovanje knjižnice izven njenih prostorov.
- Ozaveščanje prebivalcev za aktivno državljanstvo (uresničevanje knjižnične vloge). Npr. plakat, pogovorni večeri o evropskem parlamentu.

### Izzivi

**(2)** Izziv zavezanosti vodstev knjižnic strateškemu načrtu. Strateško načrtovanje v knjižnicah bi moralo upoštevati določila novih strokovnih priporočil glede vseh vidikov upravljanja in knjižničnih vlog. Strateški načrt knjižnice mora biti sprejet in potrjen s strani vodstva in sveta knjižnice kot podlaga za ustrezno upravljanje in po možnosti v celoti vključen v občinske strateške načrte.

**(3)** Izziv skladnosti strateške (načrtovalne) in izvajalske ravni delovanja oziroma poslovanja knjižnice. Strateški načrt bi dejansko moral določiti cilje in aktivnosti, ki predstavljajo podlago za operativne načrte (izvajanje izbranih knjižničnih vlog/storitev). Strateški načrt in operativni načrt (strateška raven in raven izvajanja) morata biti usklajena v celoto. Če strateški načrt ni sprejet kot osnova za delovanje celotne knjižnice, potem knjižnica dela stihijsko. Treba je preseči stihijsko delovanje, ko delamo stvari (npr. anketo uporabnikov) brez razmisleka o uporabnosti (samo zato, da delamo). Problematičen je odnos do strateškega načrta kot le formalističnega dokumenta, ki v resnici ni zavezujoč. Takšen odnos bi bilo treba preseči. Izdelati je treba okvir ciljev in njihovega vrednotenja, da vemo, kaj smo dosegli (uspešnost) - kakšne spremembe in kako smo bili pri doseganju ciljev učinkoviti. Drugače ostaja vse pri starem.

(8) Izziv ponotranjenja strateškega načrta med vsemi zaposlenimi. Strateški načrt morajo ponotranjiti vsi delavci (se z njim identificirati). Pripadnost delavcev pomembno prispeva k uresničevanju strateškega načrta.

(9) Izziv ustrezne organizacijske kulture. Vodstvo in vsi ostali delavci v kolektivu se morajo držati etičnih načel (vrednot) in tako tudi dejansko ravnati. Predstavljati morajo zgled za celoten kolektiv. Drugače ne moremo pričakovati enakega vedenja in zavzetosti od delavcev. Zavezanost kolektiva za uresničevanje ciljev knjižnice s tem slabi. Kako do avtentičnega vodje? Vprašanje mešanih kolektivov.

(22) Izziv ustreznega števila delavcev za obseg nalog. Vprašanje odvisnosti od pomoči prostovoljcev.

(24) Izziv motiviranja zaposlenih za nove knjižnične vloge. Nove knjižnične vloge zahtevajo številne nove kompetence. Treba bi bilo spodbujati razvoj kompetenc in jih tudi meriti. Opaža se težava manka prenosa znanja in praks med zaposlenimi. Na ravni nekega območja je bilo sicer kar nekaj narejenega, vendar pa delavci, ki so se udeležili izobraževanj, drugim v kolektivu ne posredujejo pridobljenih znanj in ne izvajajo prenosa teh znanj v prakso knjižnice. Ustvarjalnost in radovednost zaposlenih. Odprtost za uporabo tehnologij in novih storitev. Nezadosten občutek za ljudi, kolektiv. Spodbujati kritično razmišljanje.

(25) Izziv pridobivanja kadrov za prihodnje naloge. Z nižanjem brezposelnosti se knjižnicam zastavlja težava pridobivanja kakovostnih kadrov. V državni upravi oziroma javnem sektorju kakovost osebja (kompetentnost) ni zelo pomembna, zato tudi ni podpore npr. v smislu študentske politike.

(26) Izziv učinkovitega spodbujanja delovne uspešnosti. Kakovostno delo je stvar osebne zagnanosti, ne pa sistemske ureditve v knjižnici. Knjižnice nimajo orodij za spodbujanje kakovostnega dela. Pri tem delijo usodo celotnega javnega sektorja, v katerem to vprašanje ni ustrezno rešeno. S tem je izpostavljeno vprašanje podaljšanja obdobja za napredovanje v višji naziv kot zunanje motivacije. Premajhna prilagodljivost zaposlenih.

(27) Izziv pripadnosti knjižnici in pomanjkanja odgovornosti pri delavcih. Opažamo, da velik del zaposlenih ne občuti pripadnosti knjižnici, zaposleni so tudi brez odgovornosti. S tem je povezana jasna razdelitev delovnih nalog.

(29) Izziv omejenega obsega sredstev za stroške dela. Zaradi omejenih sredstev knjižnice nadomeščajo upokojene delavce z izobrazbo stopnje VII/2 z delavci z izobrazbo VII/1, kar pomeni nižjo raven kompetenc. S tem pa se niža raven kakovosti dela.

(31) Izziv motivacije delavcev za angažma in strokovni razvoj. Opažamo, da delavci, ki imajo kompetence, niso motivirani za strokovni razvoj in ustvarjalnost. V določeni knjižnici vlada nestimulativno delovno okolje (organizacijske vrednote), ki ne spodbuja strokovnega razvoja, odličnosti, učinkovitosti. Opažamo negativni odnos sodelavcev do navdušenja posameznika.

## Ukrepi

- Nujna je dobra analiza okolja in upoštevanje njenih rezultatov pri strateškem načrtu. Tako bodo cilji v strateškem načrtu jasni in dosegljivi (realni, natančno določeni). Strateški načrt določa aktivnosti oziroma ukrepe v npr. letnem delovnem načrtu. Ukrepi, zadani v strateškem načrtu, morajo biti jasni in voditi k ciljem. Delegiranje: odgovornost za uresničevanje ciljev mora biti jasno določena (da lahko ovrednotimo razloge za morebitni neuspeh).
- Pomembna je aktivna vključenost vodstva splošne knjižnice v vse faze priprave strateškega načrta knjižnice in tudi vključenost vodstva knjižnice v izdelavo občinskih strateških načrtov. Nujna je vključitev zaposlenih v vse faze priprave strateškega načrta in usklajitev ciljev knjižnice z osebnimi cilji zaposlenih. Pri tem imajo velike splošne knjižnice težave zaradi velikega števila delavcev, saj je treba delavce, ki niso sodelovali pri pripravi strateškega načrta, z njim seznaniti in motivirati za uresničevanje.
- Strateški načrt splošne knjižnice in občinski program za kulturo morata nastajati povezano, ne pa čisto ločeno. Splošna knjižnica se s strateškim načrtom povezuje navzven. Njen načrt mora biti upoštevan v lokalnem programu za kulturo.

- Strateški načrt mora biti vključen v druge dokumente knjižnice.
- Strateški načrt mora posvojiti vodstvo in mora predstavljati temeljni dokument knjižnice za strateško obdobje. Preseči je treba formalistični odnos do strateškega načrta knjižnice, strateški načrt knjižnice mora biti vseskozi aktualen, se uporabljati pri delu. Ob menjavi vodstva je pomembno, da novo vodstvo spozna strateški načrt in ga ponotranji.
- Ko je strateški načrt dokončan, mora biti dostopen delavcem (npr. na intranetu). Vendar objava sama po sebi ne zadošča, treba ga je treba predstaviti delavcem (kam načrt vodi kolektiv). Delavce je treba spodbujati k izvajanju strateškega načrta (približati zaposlenim, usmerjati k ciljem). Če zaposleni sodelujejo pri izdelavi in uresničevanju strateškega načrta in se potem to ne izvaja, v prihodnje ne bo motivacije. Uresničevanje ciljev spremljamo na sestankih z delavci. Delavci se morajo identificirati s strateškim načrtom, drugače se lahko zgodi celo nasprotovanje načrtu.
- Izvajanje strateškega načrta se mora sproti preverjati in glede na potrebe je treba nadgraditi oziroma spremeniti cilje (preverjanje relevantnosti načrta). Zaželeno je, da se strateški načrt ovrednoti na polovici obdobja, tudi za namen priprave novega strateškega načrta. Zaposlene je treba seznanjati s cilji in jih spodbujati k uresničevanju. Redni sestanki z delavci o ovrednotenju strateškega načrta (npr. razprava o nekem določenem cilju). Pri nadgradnji strateškega načrta upoštevati predloge delavcev.
- Potrebna so izobraževanja, delavnice za pripravo strateških načrtov (takšne, kot je bila izvedena delavnica).
- Vodstvo naj bo zgled. Vodja knjižnice se mora zavedati, da je prvi med enakimi. Vodja naj bo iskren, njegove besede in dejanja naj bodo skladna.
- Vodstvo mora poznati potrebe in jih razumeti ali pa vsaj spodbujati iskanje rešitev.
- Potrebno je izobraževanje in druženje direktorjev zaradi izmenjave informacij.
- Vodstvo mora imeti ista pravila za vse zaposlene.
- Potrebni so redni sestanki med vodstvom in delavci.
- Poskrbeti je treba za neformalno druženje delavcev (povezovanje kolektiva).
- Promocija zdravja na delovnem mestu pripomore k pripadnosti kolektivu.
- Vodstva splošnih knjižnic bi se morala bolj posvečati in ukvarjati z motivacijo zaposlenih kot se zdaj. Z osebjem je treba znati delati, vanj vlagati in tudi spremljati učinke.
- Motivacija ni nujno samo nagrajevanje delovne uspešnosti. Motivacijski učinek ima lahko tudi izboljšanje delovnih pogojev, izpolnitev potreb delavcev, upoštevanje predlogov delavcev. Izobraževanje lahko predstavlja motivacijo, tudi strokovne ekskurzije. Delovne naloge naj bodo "pisane na kožo" delavcem (ustrezno delovno mesto za interese zaposlenih).
- Delavce se lahko motivira s pripravo kariernega načrta za zaposlene. Karierni načrt za delavca je lahko posledica ambicij in motiviranosti posameznika ali pa vzrok, da takšen postane. Načrt spodbudi posameznika, da napreduje. Vsi zaposleni bi morali osebne cilje in želje uskladiti s cilji knjižnice in se tako na neki način prepoznati v operativnih načrtih in preko tega v strateškem načrtu knjižnice. Na tej podlagi bi moral vsak delavec imeti osebne letne cilje, ki bi se ovrednotili na letni ravni (npr. ali so doseženi, razlogi, zakaj se niso dosegli). Tako strateški načrt ne ostane samo na papirju.
- Nagrajevanje delovne uspešnosti nima pričakovanih učinkov na motivacijo delavcev, saj je preveč togo. Manjka orodje, s katerim bi vodstva splošnih knjižnic lahko nagrajevala dosežke delavcev iz posebne namenske kvote sredstev (npr. projekte).
- Zaposlovanje dodatnih delavcev v splošnih knjižnicah je malo verjetno. Potrebe po večjem obsegu zaposlitev so pogosto rešljive z reorganizacijo dela.
- Vodstvo mora uveljavljati ista pravila za vse in spodbujati solidarnost med delavci.



- Redno izobraževanje delavcev. Udeleženci izobraževanj naj o vsebini poročajo sodelavcem, zlasti o izobraževanjih v tujini. Poročanje se lahko vključi v program sestankov. Pri tem se zastavlja vprašanje, kako izvesti predstavitve v večjih knjižnicah, da bo prisoten cel kolektiv.
- Motivacijsko lahko deluje tudi kroženje po delovnih mestih, ko delavci spoznajo vse delovne procese v knjižnici. Podoben učinek ima tudi nadomeščanje odsotnosti delavcev zaradi dopustov. Vendar pa kroženje po delovnih mestih za obdobje nekaj let ni dobro, saj opravljanje nalog na delovnem mestu zahteva preveliko specializacijo.

## 6.5 | Priloga 5: Predlogi ukrepov drugega kroga delavnic

Predlogi ukrepov Narodne in univerzitetne knjižnice, dopolnjeni s predlogi ukrepov in komentarji udeležencev območnih delavnic

### 1. Priprava priročnika za podporo analizi lokalne skupnosti v splošnih knjižnicah in smernic za oblikovanje in izvajanje strateškega načrta

**Ukrepi na nacionalni ravni (predlog Narodne in univerzitetne knjižnice):**

*Utemeljitev ukrepa:* Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice (za obdobje 2018-2028) tako kot prejšnji standardi poudarjajo pomen analize lokalne skupnosti kot osnove za oblikovanje strateškega načrta knjižnice oziroma proaktivnost splošne knjižnice (kazalec: »Knjižnica je opravila analizo lokalne skupnosti. Analiza ne sme biti starejša od petih let. Analiza je del razvojnega dokumenta ali pa je samostojen dokument.«). Splošne knjižnice so se v dosednji praksi premalo posvečale izvajanju analize okolja, saj je le petina knjižnic v letih 2014-2016 opravila analizo potreb po izobraževanju, raziskovanju, kulturi in razvedrilu ter razvijanju pismenosti v lokalni skupnosti. Identifikacija potreb prebivalcev, poznavanje značilnosti lokalnega okolja, posvetovanje s prebivalci lahko pomembno prispevajo k oblikovanju ustreznega programa knjižnice za lokalno skupnost. Ustrežno razumevanje potreb v lokalni skupnosti namreč predstavlja podlago za ustrezno načrtovanje knjižnične dejavnosti v konkretni lokalni skupnosti (odzivnost knjižnice). Na ta način bi ukrep lahko usposobil splošne knjižnice, da bi lahko ustrezneje prispevale h kakovosti življenja in razvoju lokalne skupnosti. Uspešen primer predstavlja analiza lokalne skupnosti, ki jo je izvedla Knjižnica Franceta Balantiča Kamnik po zgledu kanadskega priročnika »*Creating the future you've imagined: a guide to essential planning*«. Pristop k analizi iz priročnika je povzet v prilogi novih strokovnih priporočil. Rezultati projekta bi splošnim knjižnicam omogočili, da pridobijo ustrezna znanja ter jih tudi spodbudili k uvajanju analize v strateško načrtovanje. Poleg tega bi širše izvajanje analiz pomenilo, da slovenske splošne knjižnice sledijo razvoju knjižničarske stroke po svetu.

Nova strokovna priporočila dajejo velik poudarek strateškemu načrtu kot podlagi za delovanje knjižnice, ki je pripravljen na osnovi analize lokalne skupnosti, ovrednotenja dela v preteklem obdobju (analiza SWOT). Strateški načrt vsebuje tudi kazalce uspešnosti delovanja. V pripravo strateškega načrta je nujno vključiti strokovne delavce.

*Opis ukrepa:*

- Izdaja priročnika za analizo lokalne skupnosti. Vsebina bi okvirno obsegala teoretične podlage, smernice za izvedbo analize, opis različnih metod, smernice za analizo in interpretacijo podatkov, smernice za predstavitev rezultatov, vzorce vprašalnikov itn. Priročnik bi vseboval različne pristope glede na zahtevnost angažmaja knjižnice pri analizi.
- Izvedba predavanj in delavnic za prenos znanja ter uvajanje novega pristopa v redno delo knjižnic.
- Pregled državnih in evropskih strategij, politik, raziskav, ki kažejo spremembe in trende v družbi, potencialne težave ter izzive za splošne knjižnice, značilnosti uporabnikov, elektronskega okolja itn. Rezultat bo povzetek relevantnih ugotovitev, ki imajo vpliv na vlogo in delovanje splošnih knjižnic.
- Smernice za oblikovanje strateškega načrta knjižnice, prenos znanja s predstavitvami in delavnicami.
- Smernice za reorganiziranje procesov za uvajanje novih dejavnosti.

**Komentarji ukrepa s strani udeležencev delavnic:**

- Vprašanje, kdo bo izvajalec ukrepa in vprašanje sestave delovne skupine. V delovni skupini bi moral poleg Narodne in univerzitetne knjižnice sodelovati vsaj en koordinator OOK.
- Oblikovanje delovne skupine za pomoč Narodni in univerzitetni knjižnici. V delovni skupini bi bil vsaj en predstavnik splošne knjižnice z vsakega območja.
- Izpostavljena je bila velika potreba po priročniku za analizo lokalne skupnosti in priročniku za pripravo strateškega načrta.
- Splošne knjižnice so pri pripravi strateških načrtov prepuščene same sebi.
- Pripravljeni dokumenti in smernice naj bi bile uporabne, kratke, enoznačne in jedrnat, da jih lahko razume vsak.
- Izražen dvom o smiselnosti smernic za reorganiziranje procesov za uvajanje novih dejavnosti.

**Povezani ukrepi na območni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Na lokalni in območni ravni bi bilo potrebno pripraviti bolj specifična navodila na podlagi nacionalnega priročnika, ki bi upoštevala značilnosti posameznega lokalnega območja za analizo lokalne skupnosti.
- Izvedba delavnic in predavanj o analizi lokalne skupnosti na območju oziroma v posameznih osrednjih knjižnicah, saj bi se tako vsebina priročnika najlažje prenesla iz teorije v prakso med vse zaposlene v posameznih knjižnicah. Pri tem je treba zagotoviti sodelovanje vseh splošnih knjižnic na območju.
- Koordinacija priprave analize lokalne skupnosti za knjižnice na območju (postopno nastajanje dokumenta, časovnica) oziroma še tesnejše sodelovanje splošnih knjižnic na območju pri pripravi analize.
- Svetovanje območne knjižnice splošnim knjižnicam na območju glede analize lokalnega okolja.
- Oblikovanje skupine predstavnikov knjižnic jeseni 2019, ki bi pristopila k pripravi metodologije za pripravo analize lokalne skupnosti.
- Za analizo lokalnega okolja bi bil za knjižnice na območni in lokalni ravni potreben obrazec za analizo okolja na območnem in lokalnem nivoju. Vseboval naj bi konkreten nabor področij oz. rubrik (na kratko, največ 5 strani, kaj naj zajema analiza), biti pa bi moral v elektronski obliki.
- OOK naj izvede primerjalno analizo lokalnih parametrov (med knjižnicami na območnem nivoju in primerjalno z nacionalnim). Cilj je identifikacija odstopanj oz. t. i. »šibkih točk«, te so lahko osrednjim knjižnicam smernice za podrobnejše analize lokalne skupnosti.
- Pomoč in svetovanje splošnim knjižnicam na območju pri pripravi strateškega načrta.
- Izmenjava dobrih praks priprave strateškega načrta med splošnimi knjižnicami na območju.
- Zagotavljanje ustrezne organizacijske klime v lastni knjižnici pri oblikovanju strateškega načrta.
- V osrednji območni knjižnici [pri pripravi strateškega načrta] spodbuditi zavedanje, da je osrednja območna knjižnica, da to kar počne, odzvanja na celi ravni [pri splošnih knjižnicah na območju] (pri čemer potrebuje podporo Ministrstva za kulturo kot financerja).
- Povezovanje skupine znotraj območja – določanje konkretnih območnih ciljev na različnih področjih.
- Za boljše oblikovanje smernic bi bila verjetno smiselna SWOT analiza tudi na območni ravni.
- Izvedba delavnic za pripravo strateškega načrta (s konkretnimi primeri).

**Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlog Narodne in univerzitetne knjižnice):**

- Posamezna splošna knjižnica svoj strateški načrt poveže oziroma uskladi z občinskim razvojnim načrtom, občinsko strategijo za kulturo in strateškimi načrti drugih organizacij s

področja kulture v občini. Vzpostavi komunikacijo s partnerji, skupne storitve s partnerji oziroma se dogovori glede delitve dela.

- Ukrepi za ustrezno izvajanje strateškega načrta v splošni knjižnici: spodbuditi zavezanost vodstva, predstavitev strateškega načrta, ustrezno delegiranje nalog (določanje letnih delovnih ciljev zaposlenih), preverjanje uresničevanja, ustrezna notranja klima.
- Ukrepi za motivacijo delavcev (nagrajevanje delovne uspešnosti, kroženje, delo v skladu z osebnimi interesi itn.).

#### **Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Vprašanje, ali naj analizo izvaja osrednja knjižnica ali območna knjižnica.
- Prepoznavanje analize okolja in standardov kot podlaga za delovanje knjižnice (ozavedanje njenega pomena).
- Zaposleni v knjižnicah bi morali jasno poznati in ponotranjiti vsebino priročnikov za analizo lokalne skupnosti in pripravo strateškega načrta ter smernice, zapisane v priročnikih, vsakodnevno uporabljati. Izpostavljen je bil problem motivacije. Možno jo je povečati z zunanjimi dejavniki (delovna uspešnost, določanje letnih delovnih ciljev zaposlenih itd.), vendar v nekaterih primerih to ne zadostuje. Kaj storiti? Gre za težave v celotnem javnem sektorju. Nekateri so mnenja, da kroženje, ki je izpostavljeno kot način motiviranja zaposlenih, včasih deluje ravno nasprotno.
- Sledenje priročnikoma za analizo lokalne skupnosti in pripravo strateškega načrta; ko izideta, udeležba na predavanjih in delavnicah. Glede na to, da bodo morale nekatere splošne knjižnice izvesti analizo lokalne skupnosti in pripraviti strateški načrt še pred izidom priročnikov, bodo morale poiskati alternativne vire za pripravo analize, OOK lahko ponudi pomoč. Komunikacija s partnerji in usklajevanje z občinskim razvojnim načrtom sta zelo pomembni. Izpostavljen je bil tudi problem v komuniciranju s partnerji, podvajanju storitev. Za analizo lokalnega okolja bi bil za knjižnice na območni in lokalni ravni potreben obrazec za analizo okolja na območnem in lokalnem nivoju. Vseboval naj bi konkreten nabor področij oz. rubrik (na kratko, največ 5 strani, kaj naj zajema analiza), biti pa bi moral v elektronski obliki.
- Strateško načrtovanje naj vključuje tudi uporabnike.
- Vključitev celotnega kolektiva v strateško načrtovanje.
- Proaktivnost pri strateškem načrtovanju: vprašanje, katere metode uporabiti za raziskavo okolja, da bi zaznali, katere nove dejavnosti naj knjižnica uvede in kaj novega naj knjižnica vključi v strateški načrt. Ena od možnih metod je uporaba fokusnih skupin. Fokusne skupine bi morale biti sestavljene iz različnih deležnikov, da prepoznamo različne vidike; ti deležniki so npr. skupina zaposlenih, skupina neuporabnikov knjižnice, skupina občinskih svetnikov. Za izvajanje metode fokusnih skupin bi mogoče lahko prosili za sodelovanje študente bibliotekarstva? Potrebno je sodelovanje na območju, npr. v obliki delavnice.
- Aktivna vloga direktorjev pri določanju strokovnih delavcev v knjižnici, ki bodo na območni ravni sodelovali pri pripravi razvojnih dokumentov (npr. sodelovanje čim večjega števila delavcev pri pripravi analize).
- Ena od upravljaljskih nalog je tudi ocena tveganj. Vsaka knjižnica mora zase predvideti tveganja na lokalnem nivoju in za pomembne dogodke, naloge, projekte ... pripraviti tudi »plan B« (varianče v izvajanju nalog).
- Racionalizacija dejavnosti: racionalizacija dejavnosti in postopkov je nujna, kar mora vsaka knjižnica opraviti sama zase. Je pa potrebno zahtevati tudi racionalizacijo programske opreme (npr. zakomplicirani postopki v segmentu Medknjižnične izposoje v COBISS3).

## 2. Priprava priročnika za podporo novih metod ugotavljanja uspešnosti in prikazovanja dosežkov splošnih knjižnic

### Ukrepi na nacionalni ravni (predlog Narodne in univerzitetne knjižnice):

*Utemeljitev ukrepa:* Spremljanje splošnih knjižnic v slovenskem prostoru ima že dolgo tradicijo in temelji na utečenem sistemu zbiranja in predstavljanja statističnih podatkov na nacionalni ravni. Kazalci delovanja kot osnova spremljanja se uporabljajo za različne namene. Na ravni ugotavljanja uspešnosti posamezne splošne knjižnice v lokalni skupnosti Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice (za obdobje 2018-2028) v skladu z razvojem knjižničarske stroke v svetu uvajajo nov pristop, ki upošteva njihov prispevek k razvoju in kakovosti življenja v lokalni skupnosti. Uspešnost je mogoče ugotavljati s štirimi vrstami kazalcev. Po drugi strani pa je treba spremljati razvoj splošnih knjižnic na nacionalni in območni ravni. Kazalci delovanja imajo različne kontekste uporabe: preverjanje izpolnjevanja minimalnih pogojev za izvajanje javne službe, ugotavljanja napredka pri uresničevanju Strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice, zagovorništvo splošnih knjižnic (npr. predstavljanju pomena splošne knjižnice za financiranje), izvajanje različnih evalvacij, raziskav, razvojnih projektov itn. Na ravni posamezne splošne knjižnice bi bilo treba podpreti uvajanje novih metod ugotavljanja uspešnosti glede na različne knjižnične vloge. Tako bi jih splošne knjižnice lahko uporabile kot cilje v strateških načrtih in vrednotile uresničevanje ciljev, poleg tega pa lahko prikazale pomen njihovega dela za lokalno skupnost. Izdelati bi bilo treba podlage za pripravo Pravilnika o merjenju delovanja splošnih knjižnic po 23. členu Zakona o knjižničarstvu oziroma jih posodobiti, saj je Narodna in univerzitetna knjižnica Ministrstvu za kulturo že leta 2012 posredovala Izhodišča za pravilnik o merjenju delovanja splošnih knjižnic. Tako bi okrepili spremljanje in vrednotenje splošnih knjižnic na nacionalni, območni in lokalni ravni. Podpreti bi bilo treba uporabo kazalcev delovanja za zagovorništvo.

#### *Opis ukrepa:*

- Izdaja priročnika za uporabo novega pristopa merjenja uspešnosti. Vsebina bi okvirno obsegala teoretični del kot predstavitev novega pristopa in temeljnih pojmov, metodologijo oblikovanja kazalcev, analizo rezultatov, podroben opis kazalcev in metod zbiranja podatkov, namenjenih za neposredno uporabo v splošnih knjižnicah. Vključeni naj bi bili tudi kazalci, ki temeljijo na kvalitativnih podatkih. Priročnik naj ustrezno naslovi tudi storitve knjižnic v elektronskem okolju. V priročniku naj bo naslovljena tudi uporaba kazalcev za različne namene (npr. nacionalna in območna raven, strateški načrt). Izvedba predavanj in delavnic za prenos znanja ter uvajanje novega pristopa v redno delo knjižnic. Predstavitev novega pristopa financirjem in drugim deležnikom.
- Priprava podlag za Pravilnik o merjenju delovanja splošnih knjižnic. Predstavitev financirjem in drugim deležnikom.
- Izdaja priročnika za uporabo kazalcev za namen zagovorništva. Izvedba predavanj in delavnic za prenos znanja splošnim knjižnicam. Predstavitev novega pristopa financirjem in drugim deležnikom.
- Izvedba delavnic o zbiranju in predstavljanju ter uporabi obstoječih statističnih podatkov CEZAR o delu splošnih knjižnic (lahko tudi ukrep v podporo zagovorništva).
- Ustreznejši oziroma jasnejši prikaz statističnih podatkov na nacionalni ravni (boljša uporabniška prijaznost, enostavnejše manipuliranje in predstavljanje podatkov) (predlog udeležencev delavnic).

#### *Komentarji ukrepa s strani udeležencev delavnic:*

- Izpostavljena je bila velika potreba po pripravi novega Pravilnika o merjenju uspešnosti delovanja splošnih knjižnic.
- Glede na to, da je obseg kazalcev, ki jih NUK za potrebe SURS-a zbira in spremlja v BibSiSt, že sedaj zelo obsežen, pa je bila izražena bojazen, da se bo obseg merjenja samo še povečal, ob

enem pa bodo financerji in drugi deležniki dejavnost knjižnic še vedno spremljali le po stari metodologiji (člani, izposoja, obisk).

- Udeleženci so ugotavljali, da bo metodologija merjenja uspešnosti prav gotovo tudi bolj zahtevna in dolgotrajnejša in izrazili dvom ali lahko knjižnica sama izbere nekaj knjižničnih vlog, ki jih bo razvijala in evalvirala, če zakonski okvir splošnim knjižnicam predpisuje, da morajo izvajati vsebino vseh knjižničnih vlog.
- Posodobiti je treba sistem vrednotenja dela splošnih knjižnic. Veliko vsebin in posledično transakcij je v elektronskem okolju, ki niso pravilno ali sploh niso statistično ovrednotene oz. so napačno prikazane.
- Vrednotenje dela v virtualnem okolju; vprašanje, kaj je ena enota; potrebna enotna statistika in enoten pristop merjenja. Storitve v e-okolju vzamejo ogromno časa in to delo ni ustrezno ovrednoteno. Pri uporabi e-storitev ni mogoče ločiti uporabnikov na člane knjižnice in nečlane. Na nacionalnem nivoju je treba definirati enotno metodologijo oz. orodje za štetje uporabe e-storitev, da bodo podatki o uporabi primerljivi med knjižnicami.
- Minimalni kazalci naj bodo enotni za vse knjižnice.
- Oblikovati bi bilo treba specifične kazalce za manjše knjižnice.

#### **Povezani ukrepi na območni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Za namen zagovornišтва na območni ravni angažirati ugledna imena (zagovornike), ki bi lahko predstavili knjižnice in njihove zahteve, saj ima območna raven boljše možnosti za angažiranje vidnejših posameznikov.
- Predstavitev knjižnic in njihove zahteve sponzorjem.
- Kazalce predstaviti kot cilj za naslednje obdobje (številke, dosežke).
- Prenos »priročnika« v prakso preko delavnic in izobraževanj.
- Priprava specifičnih navodil na podlagi nacionalnega priročnika, ki bi upoštevala značilnosti posameznega lokalnega območja za analizo lokalne skupnosti.
- Pomoč in svetovanje splošnim knjižnicam na območju pri merjenju.

#### **Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Predstavitev novih metod vrednotenja vsem zaposlenim.
- Platforma na podlagi priročnika (poenostavljeno), na osnovi katerega pokažemo, kateri so lahko dosežki naše knjižnice. Vsako leto malo posodobljeno.
- Podpreti bi bilo treba uporabo kazalcev delovanja za zagovornišтво. Prikaz novih dejavnosti/storitev/tujih praks v knjižnicah na območju.
- Uvajanje novih metod oziroma uporaba priročnika oziroma kazalcev v delovanju splošne knjižnice. Zaposleni naj bi poznali in ponotranjili vsebino priročnika.
- Delavnice o uporabi obstoječih statističnih podatkov CEZAR, ki bi vsebino morale predstaviti na preprost/marketinški način.

### **3. Predstavitev Strokovnih priporočil in standardi za splošne knjižnice (za obdobje 2018-2028) predstavnikom občin in svetom splošnih knjižnic**

#### **Ukrepi na nacionalni ravni (predlog Narodne in univerzitetne knjižnice):**

*Utemeljitev ukrepa:* Nova strokovna priporočila uvajajo številne pomembne novosti v delo splošnih knjižnic: uvajajo knjižnične vloge kot nov pogled na poslanstvo splošne knjižnice, nove poudarke pri upravljanju splošne knjižnice, nove načine spremljanja uspešnosti knjižnice, nove prostorske zahteve, poudarjajo pomen partnerstev, zahtevajo pa tudi vlaganja v razvoj splošnih knjižnic. Ustrezno razumevanje novih strokovnih priporočil s strani financerjev in upravljavcev splošnih knjižnic je osnova za uspešno upravljanje in financiranje splošne knjižnice ter sodelovanje v lokalni skupnosti.

*Opis ukrepa:*

- Predstavitve oziroma delavnice (posvetovanje, okrogla miza) za predstavnike občin in člane svetov splošnih knjižnic, predstavnikov ministrstev, drugih potencialnih partnerjev.
- Izobraževanje za člane svetov knjižnic (predlog udeležencev delavnic).

*Komentarji ukrepa s strani udeležencev delavnic:*

- Izraženo je bilo mnenje, da glede na to, da so Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice v veljavi že eno leto, bi morala biti predstavitev priporočil občinam in drugi zainteresirani javnosti že izvedena.

**Povezani ukrepi na območni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Predstavitev strokovnih priporočil na svetu regije, ki predstavlja neformalno obliko, kjer župani oblikujejo stališča.
- Predstavitev novih strokovnih priporočil in novih metod vsem svetom splošnih knjižnic na območju s strani usposobljenega predstavnika območja.
- Pomoč območne knjižnice splošnim knjižnicam na območju pri predstavitvi strokovnih priporočil.
- Uvajanje novih metod predstavljanja rezultatov knjižnic (marketinški prijemi).
- Nujno je potrebno določiti prioritete, ki so potem na lokalni ravni predstavljene.

**Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlogi udeležencev delavnic):***Opis ukrepa:*

- Predstavitve oziroma delavnice (morda posvetovanje, okrogla miza) za predstavnike občin in člane svetov splošnih knjižnic, potencialne partnerje v lokalni skupnosti.
- Predstavitev novih strokovnih priporočil lokalnim odborom za kulturo.
- Predstavitev vsakemu svetu splošne knjižnice posebej.
- Uvajanje novih metod predstavljanja rezultatov knjižnic (marketinški prijemi).
- Izobraževalni in vzgojni vpliv na člane sveta knjižnice (npr. predstavitev novih storitev, aktivnosti v knjižnici ali tujih knjižničnih sistemov – ne samo direktorji tudi strokovni delavci).
- Knjižnica lahko nova strokovna priporočila v interakciji s financerji uporabi kot dokaz, da pogoji (npr. prostorski) v knjižnici niso ustrezni.
- Za predstavitev je zadolženo vodstvo knjižnice.

**4. Problemske predstavitve ožjih področij novih strokovnih priporočil in standardov za strokovne delavce ter smernice za knjižnične vloge****Ukrepi na nacionalni ravni (predlog Narodne in univerzitetne knjižnice):**

*Utemeljitev ukrepa:* Nova Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice (za obdobje 2018-2018) so bili predstavljeni strokovni javnosti v celoti na plenarnih predstavitvah. Za namen boljšega razumevanja vsebine novih strokovnih priporočil, motivacije strokovnih delavcev, prenosa v prakso, identifikacije ukrepov bi bilo treba organizirati delavnice za strokovne delavce splošnih knjižnic, ki bi se osredotočile na ožja področja novih strokovnih priporočil.

Nova strokovna priporočila uveljavljajo pojem knjižnične vloge kot temelj proaktivnega delovanja splošne knjižnice. Enajst knjižničnih vlog določa poslanstvo splošnih knjižnic. Poslanstvo vsebuje tako tradicionalne kot nove elemente. Smernice bi podale teoretična izhodišča in praktična navodila za izvajanje posameznih knjižničnih vlog. Primer takšnih smernic za posamezno splošno knjižnico je publikacija »Borza zdravja v MKL: smernice za delovanje« avtorice Simone Resman.

*Opis ukrepa:*

- Delavnice na temo posameznih knjižničnih vlog. Okvirno bi zajemale predstavitev knjižnične vloge, dosedanje dobre prakse, namenjene bi bile identifikaciji izzivov, pomanjkljivosti in prednosti splošnih knjižnic ter priložnosti v okolju. Identificirali bi se možni ukrepi (npr. projekti).
- Priprava smernic za posamezne knjižnične vloge in povezovanje več knjižničnih vlog, prenos znanja z delavnicami, ciljna izmenjava dobrih praks med splošnimi knjižnicami. Primer povezovanja več knjižničnih vlog.

*Komentarji ukrepa s strani udeležencev delavnic:*

- Izražena je bila podpora izvedbi tovrstnih delavnic. Izražen pa je bil dvom v smiselnost priprave smernic zaradi bojazni, da bo priprava vzela preveč časa. Izražena je bila tudi bojazen o preveliki zahtevnosti merjenja uspešnosti posameznih vlog na štirih ravneh (kdo bo to počel, kako bo majhna knjižnica to zmogla?).
- Smernice za knjižnične vloge niso potrebne, saj so knjižnične vloge dovolj dobro definirane v strokovnih priporočilih.

**Povezani ukrepi na območni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Delavnice za izvajanje določenih knjižničnih vlog (glede na interese) na podlagi pripravljenih smernic.
- Sodelovanje splošnih knjižnic z območja v skupnih projektih, izmenjava dobrih praks in prenosi znanja med zaposlenimi.

**Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Razdeliti vloge med splošne knjižnice na območju – vsaka knjižnica dobi nekaj vlog, da se poglobi in jih kasneje predstavi drugim knjižnicam na območju na skupni delavnici. Vsaka knjižnica si nato lažje izbere, katere vloge ji ustrezajo in jih bo dodala v strateški načrt.
- Delo v fokusnih skupinah za namen ozaveščanja zaposlenih, ki bi se osredotočile na posamezne knjižnične vloge (lokalno, v posamezni knjižnici). Potreben bo tudi nadzor izvajanja novih nalog v okviru novih knjižničnih vlog.
- Vključevanje vseh zaposlenih v knjižnične vloge.

**5. Smernice za vzpostavitev kompetenčnih modelov v splošnih knjižnicah****Ukrepi na nacionalni ravni (predlog Narodne in univerzitetne knjižnice):**

*Utemeljitev ukrepa:* Kompetenčni model je podlaga za načrtovanje zaposlovanja, izbor delavcev, strokovni razvoj, ocenjevanje delovne uspešnosti itn. Nova strokovna priporočila določajo, da mora vsaka splošna knjižnica določiti kompetence knjižničnega osebja. Vključena naj bi bila tudi vodstvena dela. Kompetenčni model je tako lahko osnova za sistemsko načrtovanje stalnega strokovnega izobraževanja za strokovne in vodstvene delavce), izbirne postopke pri zaposlitvi, preverjanje kompetenc delavcev, usklajevanje študijskega programa s Filozofsko fakulteto Univerze v Ljubljani, Oddelkom za bibliotekarstvo, informacijske znanosti in knjigarstvo. Podoben ukrep izvaja Ministrstvo za javno upravo (»Vzpostavitev kompetenčnega modela za javno upravo«).

*Opis ukrepa:*

- Priprava smernic (vključno z npr. orodji za preverjanje kompetenc, s primerom kompetenčnega modela) in prenos znanja v prakso s predstavitvami, delavnicami.
- Razprava z Oddelkom za bibliotekarstvo, informacijske znanosti in knjigarstvo na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani o njihovem stališču do kompetenc, ki jih zahtevajo nova



strokovna priporočila. Preučiti možnosti za vzpostavitev sveta delodajalcev pri Oddelku za bibliotekarstvo, informacijske znanosti in knjigarstvo na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Povezovanje splošnih knjižnic z Oddelkom in s študenti na Oddelku.

- Priprava kariernih načrtov v splošnih knjižnicah.
- Ukrep za izziv, identificiran na območni delavnici »ustrezen kader za izvajanje knjižničnih vlog (kader za delo z mladimi)« (predlog udeležencev delavnic):
- Ustrezen/konkretno prilagojen študijski program za splošnega knjižničarja in mladinskega knjižničarja.
- Specializacija za delo z mladimi.
- Priprava smernic, priporočil (kompetenčni model) za mladinskega knjižničarja.

#### *Komentarji ukrepa s strani udeležencev delavnic:*

- Izraženo je bilo mnenje, da vzpostavitev sveta delodajalcev pri Oddelku za bibliotekarstvo, informacijske znanosti in knjigarstvo na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani ni potrebna. Potrebno pa je, da je študij bibliotekarstva opremljen s sodobnimi in naprednimi smernicami in trendi v svetovnem merilu (ne nacionalnem).
- Ukrep vzpostavitve sveta delodajalcev je po mnenju udeležencev delavnice zapisan preozko, predlagajo dopolnitev/obrazložitev. Izpostavili so še, da na lokalni ravni ni veliko možnosti za povezovanje splošnih knjižnic z Oddelkom in s študenti na Oddelku za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo. Nekaj sodelovanja je preko praks in izdelav diplomskih in magistrskih del, povezanih s knjižnicami.
- Izraženo je bilo mnenje, da smernice za vzpostavitev kompetenčnih modelov niso potrebne, saj zadošča sistematizacija v splošnih knjižnicah.
- Treba bi bilo upajati nova znanja na fakulteti, ne pa kompetence, kompetence bi prepustili vsaki knjižnici posebej.
- Izražen je bil pomislek, če bi smernice oziroma sam kompetenčni model res pomagal pri dejanskem stanju v knjižnici. Politika zaposlovanja je odvisna tudi od drugih dejavnikov, prav tako se s smernicami težko spremeni obstoječe stanje v določeni knjižnici. Težave se pojavljajo pri napredovanju in posledično tudi pri motivaciji.

#### **Povezani ukrepi na območni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Mentorstvo študentom.
- Skupna izobraževanja, delavnice, srečanja z namenom dviga kompetenc in motiviranja.
- Mentor za prenos znanj.

#### **Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Na letni ravni uvajamo mentorski sistem – omogočiti prakso študentom.
- Določiti je treba osebne kompetence zaposlenih in temu prilagoditi strateški načrt.
- Vsaka knjižnica bi morala poskrbeti za motivacijo svojih zaposlenih, kar brez predhodno jasno določenih smernic in kazalcev na nacionalni ravni tega ni mogoče izvesti.
- Pri izbiri kandidatov je treba dati prednost bibliotekarjem, vendar ne smemo zanemariti tudi drugih znanj in kompetenc. Po mnenju nekaterih udeležencev delavnice je glede na naravo splošnih knjižnic boljša raznolika izobrazba zaposlenih kot izobrazba samo z ene študijske smeri (bibliotekarske).
- Razvoj kompetenc študentov bibliotekarstva: študenti bibliotekarstva prihajajo letno v skupini na ogled in predstavitev osrednje območne knjižnice. V program obiska je treba vključiti tudi predstavitev dejavnosti OOK, pa tudi predstavitve osrednjih knjižnic na območju.
- Na osnovi postavljenih kompetenc je treba za posamezno delovno mesto oblikovati nabor vprašanj glede izpolnjevanja kompetenc. Zaposleni naj imajo možnost samoocenjevanja. Šele

na osnovi postavljenih kompetenc za posamezno delovno mesto je mogoče merjenje uspešnosti vsakega zaposlenega in ocenjevanje dela.

- Motiviranje vodstva za prenos znanja med delavci in izobraževanja.
- Mentor za prenos znanj.

## 6. Smernice za pripravo knjižnične politike upravljanja javnega delovanja na področju obveščanja in komuniciranja knjižnice

### Ukrepi na nacionalni ravni (predlog Narodne in univerzitetne knjižnice):

*Utemeljitev ukrepa:* Ustrezno obveščanje in dvostransko komuniciranje z uporabniki, prebivalci in drugimi potencialnimi uporabniki je predpogoj za izvajanje knjižničnih storitev, pri čemer mora splošna knjižnica upoštevati različne skupine potencialnih uporabnikov. Komunikacija je zlasti pomembna pri uvajanju novih storitev. Gre za kompleksno področje delovanja z različnimi kanali komuniciranja tudi v digitalnem okolju (spletna stran, družbena omrežja itn.).

*Opis ukrepa:*

- Priprava smernic za pripravo knjižnične politike upravljanja javnega delovanja na področju obveščanja in komuniciranja knjižnice.

*Komentarji ukrepa s strani udeležencev delavnic:*

- Izražen je bil dvom o potrebnosti smernic, saj splošne knjižnice bolj potrebujejo kompetentne delavce na tem področju.
- Izpostavljeno je bilo mnenje, da knjižnice že komunicirajo s svojimi uporabniki v digitalnem okolju. Kakšen bo prispevek smernic? Potrebovali bi konkretne predloge.
- Izraženo je bilo mnenje, da ni potrebe po tovrstnih smernicah in da so dovolj izobraževanja na to temo.

### Povezani ukrepi na območni ravni (predlogi udeležencev delavnic):

- Vzpostavitev skupnega elektronskega distribucijskega seznama za obveščanje za namen povezovanja na območni ravni npr. knjižnice opozarjamo, knjižnice napovedujemo ...
- Promocija celotnega območja, skupni nastop splošnih knjižnic z območja.
- Sledenje novostim.
- Komuniciranje in medsebojno obveščanje splošnih knjižnic na območju.
- Skupina koordinatorjev iz nekaterih OOK-jev (Maribor, Koper, Ljubljana in Celje) pripravlja tudi v ta namen skupni portal slovenskih splošnih knjižnic.
- Za doseganje širšega kroga prebivalstva je smiselni pregled in izmenjava dobrih praks knjižnic.

### Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlogi udeležencev delavnic):

- Pripravimo nabor orodij [za obveščanje in komuniciranje], ki jih bralci uporabljajo. Izberemo, katera socialna omrežja/orodja bomo rabili in katera ne.
- Promocija celotnega območja, skupni nastop splošnih knjižnic na območju.
- Komuniciranje in medsebojno obveščanje splošnih knjižnic na območju.
- Komuniciranje z javnostjo zahteva posebne kompetence. Kot dobra praksa se je izkazala namenska zaposlitev zaposlenega (v kolikor je to možno) za opravljanje dotične dejavnosti.
- Potrebno se je čim bolj približati uporabnikom preko radia, družabnih omrežij, spletne strani ter z drugimi dejavnostmi, ki aktivno vključujejo lokalno prebivalstvo (razstave, čajanke, izobraževanja, knjigobeznica ipd.).

- Učinkovita komunikacija z različnimi skupinami v lokalni skupnosti: knjižnice je treba nenehno promovirati, različnim skupinam potencialnih uporabnikov je treba na primeren način predstaviti, kaj vse v knjižnicah delamo in kaj vse lahko od knjižnice pričakujejo.
- Ozaveščanje ljudi, da ni potrebno, da so »veliki« bralci (»oglaševati ne-branje«); knjižnica ponuja še veliko drugih storitev - knjižnica je »tretji prostor«, vir koristnih informacij; podpiramo akcije na nacionalnem nivoju, kot npr. Dan oz. teden splošnih knjižnic.

## 7. Smernice za pripravo knjižnične politike upravljanja s knjižnično zbirko

### Ukrepi na nacionalni ravni (predlog Narodne in univerzitetne knjižnice):

*Utemeljitev ukrepa:* Raziskava o doseganju standardov za splošne knjižnice 2005-2017 je pokazala prenizko raven odpisa knjižničnega gradiva, kar pomeni nevarnost zastarevanja knjižničnih zbirk. Poleg tega je raziskava pokazala, da skoraj četrtina splošnih knjižnic sploh ni imela oblikovane politike upravljanja s knjižnično zbirko. Nova strokovna priporočila določajo, da naj bi vsaka splošna knjižnica imela oblikovano politiko upravljanja s knjižnično zbirko, poleg tega poudarjajo tudi pomen ugotavljanja potreb in vrednotenja knjižnične zbirke. Glede na obsežno in raznovrstno ponudbo na trgu, zahteve uporabnikov in omejena finančna sredstva mora nabavna politika v čim večji meri izhajati iz odločitev, utemeljenih na podatkih. Smernice bi vsebovale pristop k pripravi načrta izgradnje knjižnične zbirke, metode ugotavljanja potreb prebivalcev in uporabnikov, metode vrednotenja knjižnične zbirke. Opazen je primanjkljaj strokovnih priročnikov na tem področju, saj bi bilo treba obstoječi priročnik<sup>3</sup> posodobiti ziroma priročnik ne naslavlja ugotavljanja potreb in metod vrednotenja knjižnične zbirke.<sup>4</sup>

*Opis ukrepa:*

- Priprava smernic za pripravo knjižnične politike upravljanja s knjižnično zbirko.

*Komentarji ukrepa s strani udeležencev delavnic:*

- Oblikovanje modela na podlagi praks, pri čemer je potrebno poenotiti različne prakse v splošnih knjižnicah.
- Kot izziv slovenskih splošnih knjižnic je bil na tem področju izpostavljen odpis. Veliko splošnih knjižnic nima usklajenega odpisa in prirasta.
- Izraženo je bilo mnenje, da so smernice za pripravo knjižnične politike upravljanja s knjižnično zbirko potrebne.
- Pri urejanju avtorskih pravic pa potrebujemo na nacionalnem nivoju močnega pogajalca in zagovornika knjižnic pri spremembi zakonodaje na področju avtorskih pravic.

### Povezani ukrepi na območni ravni (predlogi udeležencev delavnic):

- Izobraževanje na temo upravljanja s knjižnično zbirko; vsi na območju prihajamo z različnih praks; oblikovanje modela na podlagi praks.
- Srečanje vseh odpisovalcev na nivoju območja.
- Večji pregled nad odpisanim gradivom na območju.
- Izpostavljena je bila potreba po jasnem vpogledu, kaj na območni ravni že obstaja in v katerih segmentih bi bilo potrebno zbirko dopolniti.

<sup>3</sup> Češnovar, N., Poličnik-Čermelj, T., Lah-Skerget, P., Žagar, V., Malis, V., Aškerc, G. ... Maver, E. (2001). *Priročnik za izločanje in odpis knjižničnega gradiva*. Ljubljana: NUK.

<sup>4</sup> Rampih, S. (2010). *Nabavna politika v splošnih knjižnicah*. Ljubljana: ZBDS.

**Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Dopolniti smernice glede na potrebe analize.
- Ažuriranje izgradnje knjižnične zbirke s sprotno aplikacijo smernic.
- Obveščanje in osveščanje financerjev in ustanoviteljev o smernicah.
- Politika upravljanja s knjižnično zbirko je precej odvisna od finančnih sredstev, s katerimi razpolaga knjižnica.

**8. Smernice za pripravo knjižnične politike informacijske varnosti****Ukrepi na nacionalni ravni (predlog Narodne in univerzitetne knjižnice):**

Potreba po ukrepu je omenjena že v dokumentu »Strateške usmeritve na področju IKT v splošnih knjižnicah« v poglavju 3.5 Informacijska varnost.

*Komentarji ukrepa s strani udeležencev delavnic:*

- Dokument varnostne politike naj bi pripravljen na nacionalnem nivoju.
- Smernice so že navedene v dokumentu Strateške usmeritve na področju IKT.

**Povezani ukrepi na območni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Ni bilo predlogov.

**Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Ni bilo predlogov.

**9. Smernice za pripravo programske zasnove za novogradnjo ali prenavo knjižnične zgradbe**

*Komentarji ukrepa s strani udeležencev delavnic:*

- Udeleženci delavnic so kot alternativo predlagali zaposlitev svetovalca, ki bi knjižnicam pomagal pri gradnji in prenavi knjižničnih zgradb.
- Smernice so potrebne, vendar s številkami. Izraženi so bili pomisleki o smiselnosti smernic zaradi dolgotrajnega časa priprave smernic.
- Smernice naj pripravi NUK.

**Povezani ukrepi na območni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Ni bilo predlogov.

**Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Ni bilo predlogov.

**10. Smernice za pripravo knjižnične politike zagovorništva**

*Komentarji ukrepa s strani udeležencev delavnic:*

- Smernice so potrebne kot pomoč oziroma usmeritev. Kot uporabnik lahko imaš nekaj osebnih idej, vendar je pomembno, da, če stroka prosi za zagovorništvo, poda tudi usmeritev.
- Smernice je že pripravila/prevedla Breda Karun: Zagovorništvo v knjižnici. Dodatne smernice niso potrebne.

- Priročnik za namen zagovornišтва mora biti čim bolj jasno predstavljen, da doseže svoj učinek oziroma, da vpleteni deležniki razumejo pomen in vlogo knjižnic v okolju, kjer delujejo.

#### **Povezani ukrepi na območni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Svetovanje, sodelovanje, delavnice.

#### **Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Načrtovanje, priprava in izvedba.
- Skrb za ozaveščanje uradnikov in članov svetov o storitvah knjižnice: informacijsko opismenjevanje za posamezne ciljne skupine (občinski svetniki); potrebno je nenehno predstavljanje delovanja knjižnice občinskim svetnikom in članom svetov zavodov (še sploh ob spremembah sestave po volitvah oz. po poteku mandatov).

### **11. Podpora splošnim knjižnicam pri vključevanju v evropske projekte**

Pomoč občin in spodbujanje povezovanja splošnih knjižnic za skupne prijave na razpise (Erasmus+).

*Komentarji ukrepa s strani udeležencev delavnic:*

- Udeleženci delavnic so predlagali vzpostavitev projektne pisarne na ravni knjižnic ali Ministrstva za kulturo. Njena naloga bi bila obveščanje o primernih projektih in pomoč pri prijavi na projekt.
- Splošne knjižnice bi potrebovale informacije o razpisih in pomoč pri izpolnjevanju prijav.

#### **Povezani ukrepi na območni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Dogovor udeležencev, da se splošne knjižnice na določenem območju skupaj vključijo v EU projekt.

#### **Povezani ukrepi na lokalni ravni (predlogi udeležencev delavnic):**

- Pomembna je pripravljenost posamezne knjižnice, da pošlje knjižničarje na izmenjavo.

## **Predlogi ukrepov z delavnic po območjih**

Zgoraj so predstavljeni predlogi ukrepov, ki so se neposredno navezovali na nabor ukrepov, ki je bil predlagan s strani Narodne in univerzitetne knjižnice. Na območnih delavnicah pa so bili identificirani še drugi izzivi ter predlagani tudi drugi ukrepi. Na tem mestu tako predstavljamo predloge drugih ukrepov z delavnic kot odziv na identificirane izzive. Poleg ukrepov sta predstavljena tudi dva komentarja.

#### **Izziv »Kako biti proaktivna knjižnica? Spodbuditi občane, da postanejo člani«**

- Podpora in strategija na državni ravni (ministrstvo).
- Financiranje splošnih knjižnic naj v celoti ali vsaj deloma prevzame država.
- Sredstva za posodobitev knjižnic, da bodo privlačne za člane lokalne skupnosti.
- Zagotovitev sredstev za izpolnitev standardov (okolju prijazna knjižnica, zagotovljeni prostorski pogoji, dvigala ...).
- Ukrep za univerzalno članstvo državljanov v knjižnicah (npr. podelitev članstva ob rojstvu – sredstva države?).

Območna raven:

- Skupni projekti.
- Skupni sestanki.
- Delavnice.
- Primeri dobrih praks.

Lokalna raven:

- Zadostna sredstva za izvajanje dejavnosti.
- Zagotavljanje zadostnega in strokovnega kadra.
- Poznavanje posebnosti lokalnega območja.
- Dobro sodelovanje z lokalno skupnostjo.
- Ozavestiti in informirati prebivalce o knjižnici.

### **Izziv »Knjiga kot vrednota – dvig bralne pismenosti«**

Nacionalna raven:

- Podpora in strategija razvoja bralne pismenosti in kulture (podpora založbam, avtorjem, knjižnicam).
- Nacionalni projekti za vse starostne skupine za dvig bralne pismenosti, kulture in zagotavljanje sredstev za izvajanje teh projektov.

Območna raven:

- Pomoč pri izvajanju nacionalnih projektov.
- Povezovanje, sodelovanje.

Lokalna raven:

- Glede na analizo stanja v posamezni lokalni skupnosti izvajanje projektov za posamezne starostne skupine.
- Ozaveščanje o pomenu branja.

### **Izziva »Sodelovanje in usklajevanje prireditev z drugimi ustanovami« in »Neučinkovita promocija prireditev«**

Nacionalna raven:

- Smernice in priporočila, katere prireditve naj knjižnice izvajajo? Samo tiste, ki podpirajo dejavnost knjižnice. Od številnih prireditev knjižnica nima nič drugega, kot št. obiskovalcev prireditev, članstvo in izposoja se na njihov račun ne večata.
- Priprava priročnikov s teoretičnimi izhodišči in praktičnimi navodili za organizacijo prireditev, bibliopedagoških dejavnosti itn. Na ta način bo lažje dosegljivo in osvojljivo znanje, saj izmenjava znanja med splošnimi knjižnicami ni na zeleni ravni. Krepi izmenjavo dobrih praks med splošnimi knjižnicami.

Območna raven:

- Koledar prireditev za celotno območje.
- Sodelovanje, povezovanje – izmenjava dobrih praks – če je neka prireditev uspešna v eni knjižnici, se jo lahko pripravi tudi v drugi.
- PR.

Lokalna raven:

- Povezovanje ustanov.
- Usklajevanje prireditve na lokalnem območju (da se prireditve ne podvajajo in ne prekrivajo),
- Tiskana izdaja napovednika prireditve za celo občino.
- PR služba na občinski ravni za vse organizacije.

### **Izziv »Prireditve za razvoj bralne pismenosti«**

Nacionalna raven:

- Skupni projekti, koordinacija teh projektov, izdaja priporočil za izvajanje teh projektov.
- Zagotavljanje sredstev (bralna pismenost je v interesu države, ne le posamezne občine).
- Povezovanje z zavodi za zaposlovanje, centri za socialno delo, zdravstvenimi domovi, domovi za starostnike) na nacionalni ravni.

Območna raven:

- Koordinacija.
- Izobraževanje kadra za delo z uporabniki s posebnimi potrebami, z ranljivimi skupinami.

Lokalna raven:

- Povezovanje z zavodi za zaposlovanje, centri za socialno delo, zdravstvenimi domovi, domovi za starostnike).
- Povezovanje s šolami (spodbuda za učitelje, da tudi oni pridejo v knjižnico in berejo).

### **Izziv »Opismenjevanje ranljivih skupin (neodzivnost skupin)«**

Nacionalna raven:

- Priprava projektov s smernicami/priporočili.
- Zagotavljanje sredstev za izvajanje projektov.
- Povezovanje z zavodi za zaposlovanje, centri za socialno delo, zdravstvenimi domovi, domovi za ostarele, univerzami za tretje življenjsko obdobje, ...
- Izobraževanje kadra za delo z uporabniki s posebnimi potrebami, z ranljivimi skupinami.
- Subvencionirano gradivo (disleksija, učbeniki, ipd.).
- Podpora pri izdaji gradiv.

Območna raven:

- Izmenjava izkušenj, dobrih praks.
- Sodelovanje, povezovanje.

Lokalna raven:

- Zagotavljanje ustreznega kadra, dovolj kadra.
- Povezovanje z ustreznimi organizacijami na lokalni ravni.
- Zagotavljanje ustreznega gradiva.

### **Izziv »Manko IKT – tehnologije in znanj«**

Nacionalna raven:

- Izobraževanja – prilagoditev študija.
- Zagotavljanje sredstev za opremo (razpisi za opremo).
- Zagotoviti enako dostopnost licenciranja, kot jo imajo izobraževalne inštitucije.

Območna raven:

- Izobraževanja ustreznega kadra.

Lokalna raven:

- Zaposlovanje ustreznega kadra.
- Zagotavljanje sredstev za opremo.

### **Izziva »Zaposleni z znanjem in motivacijo (spremljanje trendov) in »Usposabljanje kadrov (kdo, motivacija)«**

Nacionalna raven:

- Razvoj knjižničarstva na nacionalni ravni nasploh, tehten razvojni center, ki razvija in spremlja razvoj splošnih knjižnic.
- Prilagoditev študija.
- Sprememba sistema nagrajevanja, napredovanje v naziv – upoštevanje posameznih področij pri napredovanju (npr. domoznanstvo).
- Kompetenčni model za delovna mesta.

Območna raven:

- Ustanovitev razvojnega središča, ki bi nudil podporo knjižnicam.
- Razvoj novih idej – aplikacij za uporabnike.
- Izobraževanje, povezovanje (izmenjave kadrov med knjižnicami).

Lokalna raven:

- Politika zaposlovanja.
- Zagotovitev ustreznega kadra (IKT), ki bo skrbel za opremo, jo razvijal in izobraževal kader.
- Upoštevanje idej.
- Ciljno in trajnostno zasnovani projekti.

### **Izziv »Napisati kakovosten načrt (zakaj nujno potrebujemo IKT) – komunikacija z občino« in »Upravičiti načrt pri financerju«**

Nacionalna raven:

- Konkretni standardi za opremo.
- Financiranje.
- Biti v skladu s časom – kupovati tisto, za kar je interes pri bralcih.
- Nacionalne strategije.
- Knjižnica je javni zavod – pridobiti enak status kot izobraževalne ustanove (programska in strojna oprema, licence ...).

Območna raven:

- Izobraževanje kadra.
- Skupni projekti, npr. izdelava aplikacij, skupne prijave na razpise.



- Zagotavljanje skupnih služb.

Lokalna raven:

- Povezava načrta in analize lokalne skupnosti.
- Zaposlovanje ustreznega kadra.
- Projekti, ki so ciljno in trajnostno zasnovani.
- Dati vsebino IKT – ne samo, da damo [opremo] v uporabo ljudem.

Predlogi drugih ukrepov, ki bi bili potrebni za boljše uresničevanje strokovnih priporočil v praksi

Nacionalna raven:

- Uzakonitev razvojnih oddelkov v knjižnicah (na vseh nivojih knjižnic).
- Posodobitev knjižničnega sistema (določitev pristojnosti in zavezanost k izvajanju teh pristojnosti: NUK, MK, Združenje splošnih knjižnic ...).
- Razvojni oddelki na nacionalnem nivoju, ki nudijo pomoč ostalim splošnim knjižnicam.
- Ekipno delo na področju razvoja.
- Upoštevanje prakse.
- Upoštevanje statistik lokalnih območij za prilagoditev in spremembo standardov in priporočil (npr. razmerje naslovov, 1 računalnik na 1.000 prebivalcev – ali v določeni splošni knjižnici res potrebujemo 40 računalnikov za uporabnike, če hodijo vsi uporabniki v knjižnico s svojimi napravami).
- Določitev minimalnih dejavnosti, ki jih mora izvajati vsaka knjižnica.
- Finančna spodbuda MK za občine, ki se vključijo v projekt »Branju prijazna občina«.
- Ureditev statusa članov svetov splošnih knjižnic (npr. plačane seje).
- Finančna odgovornost uradnikov in članov sveta.
- Interno izobraževanje za srednji menedžment po vzoru šole za direktorje (srednje velike OK in OOK). Predaja znanja naslednikom.
- Konzorcijski nastop nasproti založbam za popuste.
- Financiranje knjižnične dejavnosti direktno iz državnega proračuna.
- Izobraževanje direktorjev na temo organizacijske kulture.

Območna raven:

- Povezati osrednje knjižnice – ustvariti skupno razvojno skupino, ki bi razvijala in poskrbela za enakovredno servisiranje in razvoj knjižnic.
- Stalna podpora osrednjim knjižnicam s strani območne knjižnice.

Lokalna raven:

- Prenos znanja na zaposlene.
- Komunikacija s financerjem.
- Izziv »Kako izbrati tematiko, ki bo pritegnila obiskovalce (malo obiskovalcev) – prireditve«
  - Analiza lokalne skupnosti – slediti potrebam lokalne skupnosti.
  - Aktualne teme, aktualni dogodki.
  - Vključevanje lokalne skupnosti v izvajanje in komunikacijo.
- Sklop ukrepov, namenjenih uveljavljanju splošne knjižnice kot prostora sodelovanja in povezovanja. Prepoznani izzivi so bili: usposobljenost knjižničarjev za poznavanje interesov

mladih bralcev, zagotavljanje dobrega počutja v knjižnici, prireditve za vsakogar, aktivnejše vključevanje članov, možnost vzpostavitve čajnice, bukvarne, srečevanje različnih generacij in programi zanje, povečanje števila uporabnikov, usklajena koordinacija kulturnih prireditev na lokalnem nivoju, novi prijemi za potencialne uporabnike. Kot odgovor na izzive so bili prepoznani naslednji ukrepi: spremljanje bralnih navad, izmenjava izkušenj med knjižničarji in mladimi bralci, koticiki za večjo zasebnost bralcev ob upoštevanju pravil in hišnega reda, vnaprej določen ciklični urnik prireditev za različne ciljne skupine, lastna aktivnost obiskovalcev skozi literarno, likovno, bralno ustvarjalnost, odprtje čajnice za uporabnike (možnost prebiranja dnevnega časopisja, bukvarna ...), nadaljevanje in nadgradnja projektov, kot so »simbioza«, medgeneracijski dogodki, knjižnica se predstavi (po šolah, na prireditvah, po društvih ...), usklajen urnik vseh kulturnih in izobraževalnih zavodov v lokalnih okoljih; bralni klubi, noč v knjižnici in bralna značka za mladostnike; tematski večeri s športno vsebino (tek, nogomet ...) in športna literatura za moško populacijo.

- Sklop ukrepov za uveljavljanje knjižnične vloge Bralna kultura in bralna pismenost mladostnikov npr. ustrezen prostor, sodelovanje s šolskimi knjižnicami, promocija na družabnih omrežjih, promocija elektronskih knjig, atraktivne prireditve, spodbujanje medgeneracijskega povezovanja.
- Sklop ukrepov za uveljavljanje knjižnične vloge Razvoj predbralne pismenosti npr. raziskava lokalnega okolja, sodelovanje z vrtci, ustrezna oprema in postavitvev gradiva, sodelovanje s starši, izvajanje delavnic, čezmejno sodelovanje.
- Sklop ukrepov za pridobivanje novih uporabnikov npr. pridobivanje novih ciljnih skupin, sodelovanje z različnimi organizacijami v lokalnem okolju (vrtci, MOCIS, upravne enote, društva, zamejske institucije in društva), sodelovanje knjižnic območja pri promociji (npr. večji festivali, FB profil, dan knjige), skupni letni načrt dogodkov na območju (oblikovanje delovne skupine).
- Sklop ukrepov za izboljšanje knjižničnih zbirk npr. več sredstev, ustrežnejši izbor gradiva, povečati število naslovov na račun števila izvodov, knjižnične zbirke krajevnih knjižnic oblikovati glede na potrebe prebivalcev, uvajanje medoddelčne izposoje, promocija elektronskih knjig, promocija neuporabljenega gradiva, revizija leposlovnega gradiva, spodbujati šolske knjižnice k večjemu nakupu gradiva za obvezno branje za svoje uporabnike, zagotavljanje gradiva za ranljive skupine prebivalcev, posodobitev seznamov za bralno značko in domače branje.

#### Drugi ukrepi (raven ni bila določena)

- Izziv »Prepoznati hermetizem [krematizem] v obstoječem sistemu in ga odpraviti«; ukrep: analiza stanja in predlog drugačne razporeditve v skladu z dejanskimi potrebami.
- Izziv »Sprememba strukture financiranja«, ukrep: sprememba zakonodaje, določitev sankcij.
- Nagrajevanje delovne uspešnosti. Finančno nagrajevanje [delavcev] po dejansko opravljenem delu in vključenosti v dodatne dejavnosti knjižnice.
- Model merjenja organizacijske klime obstaja, vendar je po merjenju treba izvesti tudi analize in »delo na kolektivu«, kot so izobraževanja, »team building«, ipd. Merjenje organizacijske klime v določeni splošni knjižnici naj se ponovno izvede.
- Izobraževanje vodij za stil avtentičnega vodenja. Meritve organizacijske kulture / klime.
- Vzpostavitev partnerstev z gospodarstvom (področje digitalizacije gradiva) in s sorodnimi kulturnimi institucijami (arhivi, galerije, muzeji).
- Področje kulturnega turizma kot strateška usmeritev splošnih knjižnic.

### Splošni komentarji

- Udeleženci so izrazili dvom o smiselnosti vseh teh [navedenih] priročnikov in smernic in pomanjkanje konkretnih ukrepov. Spraševali so se, ali je želja knjižničarjev, da bi morali vse stvari ukalupit in najprej predelati smernice »Kako naj se lotimo določene zadeve?«
- Udeleženci [delavnice] se tudi sprašujejo, kdo bo vse te priročnike in smernice napisal. Izkušnje namreč kažejo, da se dokumenti po navadi pripravljajo zelo dolgo, potem pa niti ne pridejo v objavo.