



Elżbieta Barbara Zybert

Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych UW

Biblioteka szkolna - biblioteką jakości

Jakość w edukacji

Jakość pracy szkół i placówek oświatowych jest jednym z wyznaczników zreformowanej nowej szkoły, a mierzenie jakości pracy tych instytucji jest jedną z cech dystynktywnych systemów jakościowych. Chcąc osiągnąć stan wysokiej jakości, albo przynajmniej dążyć do niej, proces ten musi mieć charakter kompleksowy i objąć wszystkie komponenty systemu szkolnego - także biblioteki szkolne i pracujących w nich bibliotekarzy. Są one bowiem jednym z podsystemów szkolnych. Fragmentaryczne traktowanie szkoły, z pominięciem biblioteki, już samo z siebie uniemożliwia uznanie takiej szkoły za szkołę jakości, gdyż w myśl wytycznych zawartych w jakościowych normach ISO działania muszą dotyczyć całej placówki, a nie wybranych służb.

Chcąc zatem mówić o szkolnych bibliotekach jakości, trzeba zastanowić się, czym jest jakość i czym się charakteryzują szkoły jakości.

Zgodnie z definicją jakości, wykorzystywaną także dla potrzeb edukacji, *jest to sposób myślenia, który powoduje, że stosuje się i bez przerwy poszukuje najlepszych rozwiązań.*^[1] Szkoły implementujące założenia jakości do swojej pracy przyjęto nazywać szkołami jakości. Mówiąc o jakości w edukacji, o szkołach jakości, trzeba pamiętać, że podstawą ich funkcjonowania są przemyslenia E. Demiga, zwane "kompleksowym zarządzaniem jakością" (TQM), dla których punktem wyjścia była krytyka filozofii naukowego zarządzania F.Taylora.^[2]

Teoria Taylora, opierająca się na mechanistycznym rozumieniu procesu produkcji, została na początku XX wieku przystosowana przez Franklina Bobbit'a do wykorzystania jej w nauczaniu. W myśl założeń tej filozofii, każdemu nauczycielowi powinno się dostarczyć szczegółowych instrukcji dotyczących wszystkiego, co ma być wykonane: pracy, jaką ma wykonać, poziomu jaki ma osiągnąć, metod i pomocy, jakimi ma się posługiwać, a więc w znacznym stopniu miało miejsce pozbawienie wykonawcy możliwości decydowania o sposobie wykonania czynności.^[3] System ten w niewielkim stopniu uwzględniał tworzenie i kontrolowanie własnego procesu pracy. Charakterystyczny dla tego modelu jest nakazowy system, a więc nastawiony na produkt i napędzany strachem paradygmat nauczania i testowania.

W tradycyjnej szkole, reprezentującej model taylorowski, wysiłki organizacji (firmy, szkoły) nie skupiają się na edukowaniu klienta (a pojęcie klienta - o czym poniżej - obejmuje zarówno tych, co "biorą" i tych, co "dają", osoby wewnątrz i na zewnątrz instytucji) w dziedzinie jakości, zachwycaniu klienta ani nawet na słuźeniu klientowi. Dostawcy są pozostawieni sami sobie i często postrzegani jako zagrożenie lub jako czynnik nieistotny dla pracy danej instytucji. Ludzie wewnątrz instytucji nie traktują się nawzajem jako niezbędnych "dostawców" i klientów", nigdy więc nie powstaje synergia, dzięki której wszystko mogłoby "się rozkręcić".^[4]

W koncepcji Deminga (odwołującej się też do założeń szkoły stosunków międzyludzkich E. Mayo i M. Folett) zakłada się, że każdy powinien sam decydować o sposobie wykonania prac i jednocześnie sam być kontrolerem jakości swoich produktów.

Szkoły jakości

Szkoły jakości to instytucje, które postawiły sobie za cel ustawiczne doskonalenie wszystkich znajdujących się w nich osób, wdrażanie filozofii jakości totalnej ujętej przez Deminga w 14 punktach i w wyodrębnionych na ich podstawie czterech wytycznych - określonych przez J. J. Bonstingla jako cztery filary szkół, tworzące nowy paradygmat w edukacji. Są to:

- zrozumienie relacji między "dostawcami" i "klientami",
- stałe zaangażowanie w ciągłe doskonalenie,

- nastawienie na systemy i procesy,
- silne i konsekwentne, nastawione na totalną jakość, przywództwo ze strony dyrekcji i władz. [5]

E. Deming zachęca pedagogów do tworzenia środowisk szkolnych, w których silne związki oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu zastąpią strach, podejrzenie i podział, w których dyrektorzy i twórcy polityki oświatowej przewodzą, ale uczniowie i nauczyciele są, jako pracujący na pierwszej linii, upoważnieni do wprowadzania ciągłych ulepszeń do wspólnie wykonywanej pracy.

Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) pomaga pedagogom postrzegać siebie samych raczej jako pomocników niż sędziów, raczej trenerów i doradców niż wykładowców, wreszcie raczej partnerów rodziców, uczniów, dyrektorów, nauczycieli, przedsiębiorstw i całych społeczności niż odizolowanych pracowników, zamkniętych w czterech ścianach klasy. [6]

Istotne w szkołach jakości jest holistyczne postrzeganie jakości i zrozumienie, iż samodoskonalenie jest nierozdzielnie związane z pomocą innym w doskonaleniu się. Takie osobiste oddanie się wzajemnemu rozwijaniu się Japończycy określają mianem *kaizen*. [7] Sprawą najwyższej wagi w szkołach jakości jest rozwój tęsknoty za wiedzą; stopnie i inne symbole postępów w nauce są dużo mniej istotne. E. Deming jest w ogóle przeciwny stosowaniu ocen. [8]

Klienci są najważniejsi w całym działaniu, ponieważ jakość nie jest pojęciem abstrakcyjnym, ale tym co zadowala owych klientów. Należy zatem zwrócić się do nich i zapytać czego sobie życzą. Oznacza to badanie potrzeb środowiska, tak edukacyjnego, jak i tego dalszego, w którym szkoła funkcjonuje i do uczestnictwa w którym przygotowuje.

Biblioteka szkolna jako element edukacji jakości

Tworzenie biblioteki jakości w szkole nie powinno być tylko celem samej biblioteki, gdyż - jak wielokrotnie się podkreśla - jest ona istotnym instrumentem w procesie dydaktycznym całej szkoły, zorganizowanie jej nie może się dokonać bez udziału najwyższego kierownictwa i bez jednoczesnego zaangażowania wszystkich pracowników szkoły.

Polityka dotycząca jakości biblioteki szkolnej musi być uzgodniona w środowisku szkolnym, muszą być jasne stwierdzenia na temat priorytetów i sposobów mierzenia stopnia osiągnięcia celów i wykonania zadań, a także musi być szeroko rozreklamowana - by informacje o niej docierały do wszystkich zainteresowanych. Ta polityka jakości nie powinna mieć charakteru altruistycznego pragnienia ulepszania świata, ale musi pełnić funkcję instrumentu niwelującego rozdziewki między faktycznie realizowanymi usługami, a informacją na ten temat prezentowaną klientom.

W warunkach ograniczonej wielkości zasobów jest niezwykle istotne, by polityka jakości precyzyjnie określała nie tylko to, co jest możliwe do wykonania, ale także to czego nie będzie w stanie zapewnić. Wrażenia klienta na temat jakości są w takim samym stopniu kształtowane przez nieporozumienia dotyczące oferty biblioteki (czego można oczekiwać), jaki i przez poziom usług faktycznie realizowanych. Słuszne jest dlatego podkreślenie, że celem danej biblioteki szkolnej jest zapewnienie usług najwyższej jakości w ramach dostępnych zasobów, wyjaśniając, w jaki sposób reguła ta będzie stosowana w realizacji usług.

Szkolna biblioteka jakości powinna uwzględniać cztery podstawowe filary jakości:

1) Zrozumienie relacji między "dostawcami" i "klientami". W bibliotekach jakości każdy jest zarazem klientem i dostawcą. Zrozumienie tego jest niezbędne do systematycznego doskonalenia. Klientami bibliotek szkolnych są przede wszystkim uczniowie i nauczyciele oraz (w niewielkim stopniu) rodzice. To oni odnoszą główną korzyść z pracy biblioteki. Uczniowie, nauczyciele, rodzice są dla siebie nawzajem dostawcami i klientami. Dostawcami są bibliotekarze, ale także oni są klientami nauczycieli i administracji szkolnej przy tworzeniu programu dydaktycznego, tworzeniu zbioru czy pozyskiwaniu informacji. Dostawcami są w pewnym stopniu także władze szkolne czy rodzice, którzy poprzez komitety rodzicielskie przekazują środki finansowe na potrzeby biblioteki. Obowiązkiem biblioteki jest współdziałanie z klientami i dostawcami.

2) Stałe zaangażowanie w ciągłe doskonalenie. Już w latach 60-tych L. Shores przypisał bibliotece szkolnej fundamentalne znaczenie dla dydaktyki, podkreślając wagę kształcenia poprzez bibliotekę [9]. Szkolne biblioteki jakości, podobnie jak szkoły jakości, ujmują proces uczenia jako spiralę, gdzie energia uczniów i studentów kieruje się ku ciągłemu doskonaleniu. Przy takim podejściu uczniowie wykorzystują swoją wcześniejszą wiedzę jako fundament do budowania nowej wiedzy i ciągłego doskonalenia swojej rozwijającej się inteligencji. Jest to ciągłe zaangażowanie w ustawiczne samodoskonalenie - *kaizen*. Stałe zaangażowanie w ciągłe doskonalenie odpowiada koncepcji kształcenia generatywnego i współczesnym tendencjom w dydaktyce, które w bibliotekach szkolnych mogą (powinny) przyjąć model dialektyczny: informacja-potrzeby-informacja. Informacja naukowa w szkole powinna być rozumiana jako umiejętność metodycznego poszukiwania, gromadzenia, opracowania i selekcjonowania informacji, co stanowi w pewnym sensie podstawę nauczania wszystkich przedmiotów w szkole. [10]

Chcąc jednak, aby możliwe stało się ustawiczne doskonalenie się uczniów, realizowane przy udziale książki i biblioteki, niezbędne jest pokonanie barier uniemożliwiających to, a mianowicie pozyskanie czytelników "opornych".^[11] W literaturze przedmiotu^[12] omówiono szereg strategii działania i przedstawiono różnorodne pomysły i narzędzia ułatwiające dotarcie do tej, wcale nie małej, grupy uczniów.

3) Nastawienie na systemy i procesy. W szkołach jakości i w ich komponentach, a więc także w bibliotece szkolnej, powszechne powinno być zrozumienie, że podniesienie wyników uzyskiwanych przez uczniów można osiągnąć, na dłuższą metę tylko wówczas jeśli procesy uczenia się i nauczania są nieustannie ulepszone. To ulepszanie, jak powiedziano wcześniej, obejmuje wszystkie osoby związane z procesem podnoszenia jakości w danej instytucji, a także całe otoczenie i warunki w jakich funkcjonuje biblioteka.

Celem bibliotekarza jest nauczenie użytkownika, jak korzystać z różnorodnych źródeł informacji i jak wyszukiwać potrzebną informację.

W bibliotekach szkolnych wielu krajów prowadzone jest kształcenie użytkowników informacji metodą projektową,^[13] w które zaangażowani są tak nauczyciele przedmiotowi, jak nauczyciele-bibliotekarze. W wyniku takiego wspólnego działania możliwe będzie, jak podkreśla J.J. Bonsting, nie tylko do uczenia się przez całe życie, ale do uczenia się na "całą szerokość" życia: takiego uczenia się, które przenika wszystkie aspekty życia.^[14]

4) Silne i konsekwentne, nastawione na jakość totalną, przywództwo ze strony dyrekcji i władz. Odpowiedzialność za jakość procesów, systemów i wyników spoczywa na kierownictwie, zarówno szkoły, w której funkcjonuje biblioteka, jak również na kierownictwie biblioteki, jeśli jest to zespół wieloosobowy. To ono odgrywa ważną rolę w inicjowaniu i podtrzymywaniu procesu przemian, na udzielaniu pomocy, instruktażu i poparcia.

Te cztery filary jakości szkół, podstawowe w funkcjonowaniu szkolnych bibliotek jakości, należy uzupełnić o zasady TQM, które zostały adaptowane do potrzeb bibliotecznych,^[15] zwłaszcza dwie z nich, które nie zawierają się w wyznacznikach Bonstingla:

5) Wykonywanie produktów, dostarczanie usług prawidłowo już za pierwszym razem. Zgodnie z tą zasadą wykrywanie i usuwanie błędów jest działaniem nieefektywnym i kosztownym. Stąd we wszystkich działaniach bibliotecznych nacisk powinien być położony na całościowe zapobieganie problemom i wykrywanie przyczyn powstawania błędów.

Zasada ta dotyczy nie tylko spraw technicznych, poprawności opisów, prawidłowego prowadzenia katalogów, ustawienia zbiorów - choć są to sprawy bardzo istotne, a ich korekta czasochłonna, ale również realizacji kwerend użytkowników w sposób kompetentny, szybki i życzliwy, gdyż te elementy będą podstawą oceny użytkowników. O ile błędny opis uda się w miarę szybko poprawić - to klienta, zniechęconego toksycznością bibliotekarza będzie trudno ponownie przyciągnąć do biblioteki.

6) Pomiary osiągnięć i ciągle ulepszanie. Niezbędna jest ich regularna ewaluacja i badanie potrzeb użytkowników, aby można było osiągnąć wysoki i satysfakcjonujący poziom usług. Oznacza to kontrolę całego procesu jakości z wykorzystaniem różnych metod po to, aby obniżyć koszty funkcjonowania biblioteki, efektywnie wykorzystać czas, przy jednoczesnym dostarczaniu lepszych produktów i usług. Jest to badanie aktywności czytelniczej, natężenia korzystania z usług biblioteki w różnych porach dnia, tygodnia, roku i dostosowywanie czasu pracy do oczekiwań klientów. Zasada ta podkreśla konieczność zmniejszenia czasu przeznaczanego na sprawy techniczne - a zwiększenie go na bezpośrednią pracę z użytkownikiem.

Działania zawierające się we wszystkich założeniach TQM (tak 14 punktach Deminga jak i ich adaptacjach dla potrzeb systemu szkolnego i bibliotek) podkreślają, że podstawą ich jest ukierunkowanie na klienta. To właśnie klienci jako usługobiorcy, a nie usługodawcy (tu bibliotekarze) oceniają poziom usług, co już wielokrotnie podkreślano.

Czynniki decydujące o jakości biblioteki

Elementem jakości biblioteki szkolnej i przedmiotem oceny, dokonywanej przez dyrekcję szkoły i przez użytkowników, są zagadnienia dotyczące:

- a) organizacji biblioteki (zbiorów, aparatu bibliotecznego oraz stworzenia odpowiednich warunków korzystania z nich, estetyka pomieszczeń, dogodny dostęp, odpowiedni image),
- b) działalności pedagogicznej biblioteki, dla której bazą jest zrealizowanie pierwszego z zadań oraz
- c) personelu biblioteki.

Oczywiście nie na wszystkie zagadnienia dotyczące organizacji biblioteki bibliotekarz będzie miał wpływ, np. na wielkość gromadzonych zbiorów. Również nie wszystkie zagadnienia w jednakowym

stopniu będą stanowiły o ostatecznej ocenie, jak choćby zasady ewidencji zbiorów czy prawidłowe techniczne opracowanie książek.

Mogą być one przedmiotem oceny ze strony dyrekcji, czy osób wizytujących bibliotekę, aczkolwiek bezpośrednio nie wpływają na ocenę jakości biblioteki. Pośrednio jednak są istotne, albowiem właściwe, prawidłowe wykonanie czynności pozwoli na szybsze wykorzystanie efektów tej pracy, nie wymaga ponownego wykonywania czy poprawiania (zasada TQM: wykonuj wszystko dobrze już za pierwszym razem), a zaoszczędza czas i wpływa na dobry wizerunek biblioteki.

Zagadnienia dotyczące organizacji prac biblioteki szkolnej i jej działalności pedagogicznej zostały w literaturze przedmiotu szczegółowo opisane, stąd nie ma potrzeby odwoływać się do nich. Podkreślić należy, iż ich przestrzeganie będzie prowadziło do osiągnięcia jakości. Chciałabym na krótko zatrzymać się przy ostatnim z wyróżnionych kryteriów jakości biblioteki szkolnej - bibliotekarzu. I to jedynie przy niektórych aspektach.

Nauczyciel - bibliotekarz

Nauczyciel-bibliotekarz w bibliotece szkolnej, zgodnie z obowiązującymi przepisami, powinien mieć odpowiednie kwalifikacje bibliotekarskie i pedagogiczne. Są to jedyne wymogi, których spełnienie jest niezbędne do zatrudnienia w charakterze bibliotekarza szkolnego. Jednakże, aby uczynić z biblioteki szkolnej bibliotekę jakości, potrzebne są dodatkowe kompetencje. Są to, oprócz wspomnianych kwalifikacji merytorycznych, także samodoskonalenie, doskonalenie własnego warsztatu pracy, dbałość o aktualizację zbiorów i pozyskiwanie ich, otwartość na zmiany i nowości, umiejętność pracy organizacyjnej, pedagogicznej, współdziałania z kadrą dydaktyczną, a także kreatywność i życzliwość.

Cechy te nie tylko decydują o jakości pracy, ale także wpływają na ocenę bibliotekarzy podczas okresowych hospitacji, czy dla potrzeb awansu zawodowego nauczycieli. Nauczyciel - bibliotekarz w bibliotece jakości, to osoba, która zaakceptuje program jakości i będzie podejmowała starania o ustawiczne samodoskonalenie swojej wiedzy, swoich umiejętności, swojego warsztatu pracy, lepsze zaspokajanie oczekiwań użytkowników i tym samym stałe monitorowanie tych potrzeb.

Dobry bibliotekarz, bibliotekarz w bibliotece jakości, to nie osoba, która robi jedynie to, co do jej obowiązków należy. To nauczyciel, który ciągle doskonali swe umiejętności, stara się wyprzedzić potrzeby i oczekiwania użytkowników, nie tylko tych, którzy już korzystają z biblioteki, ale także tych którzy jeszcze do niej nie dotarli.

Pasywna rola bibliotekarza - portiera w stosunku do zgromadzonych informacji - w bibliotekach jakości powinna zostać zastąpiona rolą bardziej dynamiczną i aktywną. W bibliotekach innych sieci można już te przeobrażenia zaobserwować w formie intensyfikacji działań na linii bibliotekarz-użytkownik. Wpływa to na oczekiwania użytkowników w stosunku do rodzaju usług, które powinny być realizowane przez bibliotekę. Szerokie wprowadzenie automatyzacji do bibliotek uczyniło tę usługową rolę bibliotekarzy łatwiejszą. Wiele aspektów pracy bibliotekarzy jest zautomatyzowanych, co umożliwiło części personelu uwolnienie się od rutynowych zajęć i skoncentrowanie się w większym stopniu na zorientowanych na klienta usługach. [16]

Nauczyciel-bibliotekarz, podobnie jak każdy inny nauczyciel w szkole jakości, powinien być ekspertem od nauczania, a nie ekspertem od określonego obszaru wiedzy. Jak podkreśla Małgorzata Taraszkiewicz *unikatowa wiedza (ekspertka) dla nauczyciela to wiedza jak uczyć*. [17] Takie postrzeganie roli nauczyciela znajduje odzwierciedlenie w tzw. wymiarze europejskim kształcenia i doskonalenia nauczycieli. [18]

Budowa szkolnych bibliotek jakości

Od czego należy rozpocząć budowanie szkolnych bibliotek jakości? Każda szkoła i każda działająca w niej biblioteka posiadają określony, charakterystyczny dla niej system wartości, czyli kulturę organizacji. Składają się na nią wartości wyznawane przez jej członków, przekonania jakie mają na temat swojego miejsca pracy, umiejętności poszczególnych ludzi związanych ze szkołą i konkretne zachowania.

Biblioteka (tak zresztą jak i szkoła) jest organizacją, którą M. Konieczniak [19] nazywa górą lodową składającą się z części formalnej (procedury, zakresy obowiązków, struktura organizacji, cele i formy działania) i części ukrytej (normy, przekonania, wartości, postawy, osobiste cele i dążenia, motywacje i zaangażowanie, nieformalne relacje, postawy moralne, nastroje).

Przeprowadzenie jakichkolwiek zmian jest najłatwiejsze w części formalnej (nowe rozwiązania organizacyjne, nowe ustawy i rozporządzenia). Trudniej przebiegają zmiany dotyczące postaw, tożsamości, wartości i motywów działania czy przekonania. Jednak by nastąpiły zmiany najwięcej uwagi należy poświęcić budowaniu hierarchii wartości, którymi będziemy się w bibliotece kierować i od nich właśnie należy rozpocząć prace zmierzające do zmian. Jest to także pierwszy etap budowy szkolnej biblioteki jakości.

Następnie należy stworzyć wizję biblioteki, czyli odpowiedzieć sobie na pytanie dokąd chcemy dojść. Wizja musi być porywająca i dawać ludziom powód do tego, by chcieli ją realizować. W momencie tworzenia nie musi ona przystawać do rzeczywistości, ale powinna wyznaczać miejsce, do którego będzie się podążać. Jak już wcześniej było podkreślone, w tworzenie wizji powinni być zaangażowani wszyscy: bibliotekarze, dyrekcja, nauczyciele, uczniowie i rodzice.

Konieczne jest więc zainteresowanie tym problemem wszystkich. Powinno się to odbywać na specjalnie poświęconej temu radzie pedagogicznej. Oprócz bibliotekarza swoje wizje powinni przygotować także nauczyciele, uczniowie czy rodzice, by w konsekwencji doprowadzić do wizji końcowej będącej ich wypadkową. Wizje nie muszą dotyczyć jedynie biblioteki szkolnej, ale również przedsięwzięć, które można przy jej udziale (w niej) realizować, np. realizację projektów ogólnoszkolnych, wizję integracji międzyprzedmiotowej. W ten sposób określony zostanie stan idealny, do którego zespół szkolny będzie dążyć.

Kolejny etap to sprecyzowanie ważnych dla biblioteki celów i wartości, a więc misji biblioteki, tego co pozwala eliminować z życia wszystko, co nie zbliża do określonego celu wyrażonego w wizji.^[20] W wypracowaniu misji biblioteki, podobnie jak wcześniej wizji, powinni uczestniczyć wszyscy użytkownicy biblioteki (uczniowie, nauczyciele, rodzice), gdyż jedynie misja, która wyraża wartości wspólne dla wszystkich, i przy tworzeniu której brali udział, może być przez nich w pełni zaakceptowana.

Jeśli biblioteka szkolna ma, zgodnie z założeniami jakości, służyć realizacji potrzeb i zainteresowań uczniów, nauczycieli i rodziców, to po nakreśleniu wizji i ustaleniu misji następnym krokiem jest szczegółowe badanie potrzeb użytkowników oraz konfrontowanie wyników badań z ofertą usług bibliotecznych. Zatem jednym z warunków służących samodoskonaleniu powinno być przeprowadzanie badań dotyczących tych potrzeb zarówno w odniesieniu do produktu (tego, co potrzebują), jak również procesu (jakości dostarczanej usługi). Punktem wyjścia jest program wychowawczy szkoły (i tym samym biblioteki szkolnej), zawierający określenie jej misji i wizji.

Badanie potrzeb użytkowników jest jedną z zasad kompleksowego zarządzania jakością. Chociaż w wielu przypadkach, jak podkreśla się w literaturze przedmiotu,^[21] bibliotekarze mają poczucie, że najlepiej wiedzą czego potrzeba użytkownikom, określenie potrzeb na podstawie opinii użytkowników jest niezbędne.

Celem tych badań jest określenie potrzeb użytkowników i włączenie ich do oferty usług biblioteki, monitorowanie osiągnięć biblioteki w zakresie spełniania potrzeb użytkowników zgodnie z ich oczekiwaniami, ciągłe ulepszanie usług oraz rozpoznanie potrzeb, kiedy planuje się wprowadzenie nowych usług czy zmianę dotychczasowych. Badanie takie, oprócz dostarczenia bibliotekarzowi informacji usprawniających jego pracę, pełni także dodatkową rolę - służy promowaniu usług, gdyż często użytkownicy nie wiedzą, co biblioteka może im zaoferować.

Jednym ze sposobów służących rozbudzaniu i zaspokajaniu potrzeb czytelniczych i informacyjnych przez biblioteki jest "segmentacja ze względu na korzyści",^[22] a więc ustalenie czego użytkownik biblioteki najprawdopodobniej oczekuje i dopiero na tej podstawie przygotowanie sposobów dostarczania i promowania usług.

Kolejnym etapem w tworzeniu i funkcjonowaniu szkolnej biblioteki jakości jest ocena i mierzenie jej jakości, której celem jest:

- usprawnienie pracy biblioteki szkolnej,
- satysfakcja i zadowolenie użytkowników,
- poprawa wizerunku biblioteki,
- realizacja wizji i misji: przygotowanie do pełnego uczestnictwa w życiu i w społeczeństwie informacyjnym.

Mierzenie jakości wymaga:

- określenia, co wpływa na jakość, jakie są główne dziedziny i wskaźniki działania oraz tematy i zagadnienia, które trzeba oceniać;
- ustalenia kryteriów w celu jednoznacznego zdefiniowania, czym jest wysoka jakość;
- używania obiektywnych narzędzi do rzetelnego badania wskaźników działania, techniki zbierania informacji (rozmowy i wywiady, ankiety i kwestionariusze, badanie dokumentów), prowadzenia pomiaru przez osoby kompetentne;
- zaangażowania wszystkich pracowników.

Mierzenie jakości biblioteki powinno mieć charakter oceny wewnętrznej (dokonywanej przez bibliotekarza) i zewnętrznej (dokonywanej przez dyrekcję i użytkowników - klientów). Biblioteka, jej zbiory i świadczone usługi mają służyć społeczności szkoły, w której biblioteka istnieje, dlatego cała ta społeczność (dyrekcja, bibliotekarze, nauczyciele i uczniowie) powinna opracować zbiór wskaźników jakości działania, stanowiący pomoc w ocenie jakości usług. *Miarą jakości wszystkich aspektów usług biblioteki powinna być ich zdolność do zaspokajania zarówno wyartykułowanych, jak i*

antycypowanych potrzeb klientów biblioteki.^[23] Powinny uwzględniać zarówno oceny subiektywne, czynione z punktu widzenia klientów, jak i obiektywne - wg wydajności.

Czynniki jakościowe, które są ważne zarówno w ocenie jakości, jak i efektywności działania, to:

- różnorodność zbiorów,
- kwalifikacje i doświadczenie personelu,
- zakres usług informacyjnych,
- satysfakcja użytkowników.

Podkreślałam już wielokrotnie, iż satysfakcja użytkowników jest celem działań jakościowych i to oni są tą instancją, która ocenia jakość. Często przyczyną niskiej jakości działań bibliotecznych jest niezgodność pomiędzy odczuciami bibliotekarzy, a oczekiwaniami klientów. Zwraca się uwagę, że zarządzający są skłonni do oceniania usług od strony materialnej, podczas gdy klienci oceniają je z osobistego punktu widzenia.

Ten indywidualny punkt widzenia, którym posługują się klienci oceniając jakość usług, może być oczywiście bardzo różny, zależnie od warunków i kontekstu.^[24] Można jednak zestawić kryteria najczęściej stosowane przez klientów, które będą wyznacznikiem oceny jakości w danej bibliotece. Są to:

- dostęp: lokalizacja i godziny otwarcia mają istotne znaczenie dla klienta;
- wygląd: dekoracja i ogólny wygląd biblioteki i personelu - czy jest elegancki, nowoczesny, atrakcyjny;
- atmosfera: zachęcająca i przyjazna;
- osiągalność: urządzenia i udogodnienia powinny być widoczne, dobrze oznakowane i łatwe w użyciu;
- czystość: magazyny i czytelnie powinny być schludne i czyste;
- komfort, zarówno fizyczny, jak i ogólna atmosfera;
- komunikatywność: łatwość porozumiewania się z personelem, czytelność znaków i wskazówek;
- kurtuazja: grzeczność, szacunek i właściwy stosunek bibliotekarzy do klientów;
- odpowiedzialność: zależność i wydajność usług, bezpieczeństwo: dobre samopoczucie i poczucie bezpieczeństwa osobistego klientów;
- adekwatność: odpowiedni stan i użyteczność budynku, sprzętu, materiałów, wyposażenia;
- zrozumienie: znajomość specyficznych wymagań klienta oraz szerszego ich kontekstu.^[25]

Kryteria stosowane przez klientów do oceniania jakości usług obejmują także wrażliwość na ich potrzeby i zrozumienie ich punktu widzenia. Dla potrzeb określania, oceny i podnoszenia jakości swojej biblioteki bibliotekarz może wykorzystać szereg metod. Jedne z nich od lat stosowane są w praktyce nie tylko organizacji i zarządzania, ale także na płaszczyźnie bibliotekarskiej, np.: SWOT, cykl Deminga, szkielet rybi Ishikawy czy marketing. Inne zaczynają się już upowszechniać w bibliotekarstwie, zwłaszcza naukowym i publicznym. Wraz z przeobrażeniami w edukacji coraz częściej wiele z tych metod znajduje zastosowanie także w bibliotekarstwie szkolnym.

Z zarządzaniem jakością wiążą się normy ISO z serii 9000, regulujące działania firm produkcyjnych i usługowych oraz przyznawane na ich podstawie certyfikaty jakości. W poszczególnych krajach organa rządowe ustalają warunki, jakie powinna spełniać biblioteka, by otrzymać certyfikat jakości.

Niestety biblioteki szkolne, jak wynika z badań przeprowadzonych przez polską komórkę EURYDICE,^[26] nie są dotychczas adresatem normalizacyjnych działań jakościowych (zaledwie w niektórych krajach europejskich są zapisy w prawie oświatowym o bibliotekach szkolnych i tworzone są wytyczne regulujące pracę tej grupy bibliotecznej, ale nie jest to równoznaczne z normami jakości).

Wydaje się jednak, iż brytyjskie zalecenia^[27] dotyczące bibliotek publicznych, zawierające się w tzw. Charter Mark, przygotowane przez Centrum Badawcze Zarządzania Bibliotekami i Informacją, mają charakter uniwersalny i mogą być implementowane do potrzeb także bibliotek szkolnych. Podstawowymi warunkami Charter Mark, świadczącymi o podnoszeniu jakości, jest utrzymywanie wysokiej jakości usług, mimo konieczności ograniczania budżetu, czynienie oszczędności poprzez usprawnianie zarządzania i wprowadzanie marketingu. Zatem ubóstwo, tak powszechne w sferze bibliotekarstwa i będące często wymówką braku optymalizacji działań, nie powinno być czynnikiem determinującym czy wykluczającym wysoką jakość.

Wiele, jeśli nie wszystko, zależy od samego bibliotekarza, który będąc usatysfakcjonowany i szczęśliwy oraz wierząc w zasadność swoich przedsięwzięć będzie dążył do urzeczywistnienia założeń TQM. Będzie usatysfakcjonowany i szczęśliwy, gdy jego praca spotka się z uznaniem i aprobatą otoczenia, a to z kolei będzie wynikało z akceptacji przez niego swojej usługowej roli i z potrzeby samodoskonalenia, a więc - *kaizen*. Jest to niby nic, a jednak krok milowy w drodze do szkolnych bibliotek jakości.

Przypisy

[1] Cyt. za : E.Kędracka-Feldman, *Jakość w szkolnictwie zawodowym*. Warszawa 1999 s. 7.

- [2] Sprzęt był tak zaprojektowany, by jego części były wymienne, a zniszczone łatwe do zastąpienia nowymi, o robotnikach myślano podobnie.
- [3] J. J. Bonstingl: *Szkoły jakości. Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji*. Warszawa 1999 s. 16.
- [4] Tamże, s. 33.
- [5] Tamże, s. 39.
- [6] Tamże, s. 12-13.
- [7] Tamże, s. 12-13.
- [8] Tamże, s. 25.
- [9] M. Drzewiecki, *Biblioteka we współczesnej szkole*. Warszawa 1991 s. 17-18.
- [10] Tamże, s. 22.
- [11] M. Zając: *Czytelnicy "oporni", "niechętni," "nieczytelnicy"*. [w:] *Książka w działalności terapeutycznej*. Praca zbiorowa pod red. E. B. Zybert. Warszawa 1997, s. 89.
- [12] Tamże oraz m.in.: J. Papuzińska: *Książki, dzieci, biblioteka*. Warszawa 1992; *Biblioteka w otoczeniu społecznym*. Praca zbiorowa pod red. E. B. Zybert. Warszawa 2000; M. Zając: *Promocja książki dziecięcej*. Warszawa 2000.
- [13] T. W. Nowacki, *O metodzie projektów*. Warszawa 1999 z. 47.
- [14] J. J. Bonstingl, *Szkoły jakości ...* op.cit s. 47.
- [15] L. Derfert-Wolf, T. Skibicka, *Praktyczne zastosowanie TQM w zarządzaniu biblioteką*. [w:] *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 39.
- [16] B. Cronin, *New technology and marketing - the challenge for librarians*. "Aslib Proceedings" 1982 nr 24 (9) s. 377-393 cyt. za: *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim. Wybór tekstów*. Redaktorzy I. Kemp, T. Wildhardt. Kraków 1998 s. 191.
- [17] M. Taraszkiewicz, *Jak uczyć lepiej, czyli refleksyjny praktyk w działaniu*. Warszawa 2000 s. 14-15. Ta unikatowa wiedza, o której wspomina M. Taraszkiewicz to m.in. informacja dotycząca przedstawiania materiału w sposób odwołujący się do doświadczeń uczniów, mierzenia przyrostu wiedzy i umiejętności, ulepszania swojej komunikatywności, aby być coraz lepiej rozumianym.
- [18] E. B. Zybert, *Problemy informacji edukacyjnej w Polsce na tle rozwiązań w świecie*. [w:] *Biblioteka i informacja w systemie edukacji. Materiały konferencji naukowej Kielce 3-4 grudnia 1998*. Red. H. Suchojad. Kielce 1999 s. 21.
- [19] M. Konieczniak, *O zmianie, reformie i górze lodowej słów parę*. "Biuletyn Informacyjny Vulcan" Wrocław 1998 cyt. za: W. Kołodziejczyk, *Zarządzanie przez wartości w nowej szkole*. [w:] *Forum jakości w edukacji*. Warszawa 1999 s. 123.
- [20] W. Kołodziejczyk, *Zarządzanie przez...* op.cit. 124-125. Zgodnie z W. Kołodziejczykiem różnica między wizją a misją polega na tym, że wizja jest miejscem, do którego chcemy dojść a misja swoistym kompasem, który nie pozwala nam zagubić się w świecie ogromnych zmian. Misja wyznacza kierunek naszej wędrówki.
- [21] L. Derfert-Wolf, T. Skibicka, *Praktyczne zastosowanie...* op.cit. s. 44.
- [22] G. Rea, *Promowanie usług bibliotecznych*. [w:] *Zarządzanie biblioteką...* s. 189-204
- [23] K. Ennis, *Wytyczne dla bibliotek akademickich*. [w:] *Zarządzanie biblioteką ...* s. 76
- [24] M. Melling, *Określenie wymagań klientów w odniesieniu do jakości usług*. [w:] *Zarządzanie biblioteką...* op.cit s. 181.
- [25] K. Ennis, *Wytyczne dla bibliotek akademickich*. [w:] *Zarządzanie biblioteką...* op.cit. s. 74
- [26] Zob. E. B. Zybert, *Społeczeństwo informacyjne i biblioteki szkolne w krajach Unii Europejskiej. Materiały z konferencji SBP Miedzeszyn 9-11 czerwca 2001*. Warszawa 2001.
- [27] C. G. Johannsen, *The use of quality control principles and methods in library and information science theory and practice*. "Libri" vol.42: 1992 nr 4 s. 283-295.