*Maja Wojciechowska*[1]

# ROLA SZKOLEŃ I ROZWOJU ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW BIBLIOTEK W REALIZOWANIU ZAŁOŻEŃ PEDAGOGIKI BIBLIOTECZNEJ

W kontekście zmieniających się funkcji bibliotek, jej nowych ról i zadań, coraz częściej wspomina się o konieczności permanentnego kształcenia użytkowników. Niejednokrotnie podkreślana jest istotna rola bibliotekarzy w prowadzeniu kursów, szkoleń i innych form skierowanych do różnych grup otoczenia. Ramy tradycyjnie pojmowanej pedagogiki bibliotecznej zostały poszerzone, gdyż poza zwyczajowo realizowanymi szkoleniami bibliotecznymi bibliotekarze znacznie rozwinęli ofertę edukacyjną bibliotek. Szczególna rola biblioteki, jako instytucji nie tylko stanowiącej pośrednictwo pomiędzy czytelnikiem i zbiorami, ale także aktywnie kształcącej w wielu dziedzinach, spowodowała, że szkolenia i rozwój zawodowy personelu zyskały nowy wydźwięk, stając się bezwzględną koniecznością.

Zawężanie tematyki szkoleń dla bibliotekarzy do tych rozwijających kompetencje informacyjne wymaga więc zmiany. By móc oferować szeroką gamę usług na wysokim poziomie, czego coraz częściej wyraźnie oczekuje się od bibliotek, potrzebne jest przede wszystkim rozwijanie szerokich kompetencji wśród personelu, który posiada kontakt z użytkownikiem. Jest to bezwzględny warunek tworzenia korzystnego wizerunku biblioteki i bibliotekarza. Brak wiedzy lub umiejętności ludzi nie zostanie bowiem zrekompensowany przez działalność marketingową, która powinna być jedynie uzupełnieniem wysokich kwalifikacji i wysokiego poziomu usług. Niestety, pomimo formułowania w środowisku licznych postulatów o budowanie lepszego wizerunku zawodu wciąż jeszcze bardzo wielu pracowników

[1] Dr Maja Wojciechowska, Uniwersytet Gdański, e-mail: maja.wojciechowska@gmail.com.

książnic wskazuje na luki w posiadanych umiejętnościach, a co gorsza na brak możliwości ich wypełnienia. Szczególnie dramatyczna wydaje się sytuacja bibliotekarzy szkolnych, którzy alarmują, że użytkownicy ich bibliotek często radzą sobie lepiej z nowymi technologiami niż oni sami. Równocześnie zwracają uwagę na brak możliwości dokształcania, które zwykle możliwe jest wyłącznie we własnym zakresie.

Pedagogika biblioteczna najaktywniej kształtowała się w XIX w., kiedy to biblioteki zostały poddane znacznym przemianom organizacyjnym i ukonstytuowały się ich nowe funkcje społeczne. Wówczas to, zgodnie z duchem epoki, zaczęto podkreślać rolę książki w kształtowaniu osobowości ludzkiej oraz rolę bibliotekarzy w upowszechnianiu czytelnictwa. Od tego momentu zaczęto kłaść nacisk na pracę bibliotekarza z czytelnikiem oraz kompetencje pedagogiczne tego pierwszego. Według definicji Leona Bykowskiego **pedagogika biblioteczna** „jest dziedziną nauki o istocie, zasadach, metodach i organizacji procesu oświatowo-wychowawczego w bibliotece" [4, s. 349]. Cytując dalej autora, warto podkreślić, że:

1. Biblioteka jest instytucją wychowawczą o charakterze pośrednim i bezpośrednim, operuje bowiem słowem drukowanym i żywym [Współcześnie w proces dydaktyczno-wychowawczy coraz częściej włączane są formy elektroniczne bądź mieszane, np. *e-learning*, *blended learning*].
2. Proces wychowawczy u człowieka trwa przez całe życie, wywołując nieustannie jego zmianę, kształtowanie i rozwój [Tu szczególnie istotna jest kształceniowa rola bibliotek publicznych, które przygotowują odrębną ofertę dla osób dojrzałych – aktywnych na rynku pracy oraz seniorów].
3. Urabianie czytelników odbywa się różnymi drogami i sposobami, zależnie od ich wieku i rozwoju [I tu również potrzebna jest specjalistyczna wiedza pozwalająca bibliotekarzom – nie tylko bibliotek szkolnych – na dostosowanie form i poziomu kształcenia do potrzeb i posiadanych kompetencji odbiorców szkoleń. Biblioteki akademickie coraz częściej zwracają uwagę na różnicowanie treści w szkoleniach kompetencji informacyjnych, w zależności od tego, jakie umiejętności w tym zakresie posiadają poszczególne grupy odbiorców. Z kolei biblioteki publiczne bardzo często przeprowadzają segmentację użytkowników z uwagi na ich wiek, wyodrębniając grupy dziecięce, szkolne, seniorów oraz grupy dorosłych aktywnych zawodowo].

4. Ogólny proces wychowawczy jest połączeniem wielu procesów specjalnych.
5. Proces wychowawczy w schemacie kolejno może przybierać formy:
   – ściśle pedagogiczne,
   – pedagogiczno-dydaktyczne,
   – dydaktyczno-pedagogiczne,
   – ściśle dydaktyczne,
   – dydaktyczno-informacyjne,
   – ściśle informacyjne;
   – złożone.
6. Proces ów może być ciągłym lub przerywanym.
7. Równoległy proces samokształceniowy czytelnika z biegiem jego rozwoju komplikuje sprawę, odgrywając coraz większą rolę, zmienia kierowanie wychowawców (bibliotekarzy) na współpracę ich z czytelnikami.
8. Cechą charakterystyczną procesu wychowawczego w bibliotece jest oddziaływanie na czytelników, biorących już czynny i bezpośredni udział w życiu, w pracy itd.
9. Proces wychowawczy w bibliotece jest bardziej skomplikowany niż w szkole.
10. W związku z tym organizowanie jego jest o wiele trudniejsze i bardziej zawiłe.
11. Łączy on trzy „światy": świat odbiorców – czytelników, świat książek – autorów i świat wychowawców – bibliotekarzy [2, s. 2].

Przedstawione założenia Leona Bykowskiego, mimo iż opublikowane ponad pół wieku temu, w wielu punktach są aktualne do dnia dzisiejszego, przy czym Bykowski w większym stopniu akcentował działania pedagogiczne niż kształceniowe.

Jak słusznie zauważa Marianna Banacka, pedagogika biblioteczna jest ściśle związana z przemianami w strukturze i kulturze społeczeństw, zmianami organizacyjnymi w bibliotekach oraz postępem technologicznym [1, s. 37]. Widać to wyraźnie w ostatnich latach, kiedy to w wyniku wzrastającej dostępności do zasobów elektronicznych (często z domu i bez konieczności pośredniczenia osób trzecich lub instytucji), biblioteki zaczęły rozwijać swoje zadania edukacyjne, poszerzając kompetencje informacyjne (i nie tylko) użytkowników. Biblioteki zaczęły także promować uczestnictwo w różnych formach dokształcania, w tym również kształcenie ustawiczne,

coraz częściej aktywnie uczestnicząc w tym procesie jako organizator różnych kursów, szkoleń, odczytów lub warsztatów.

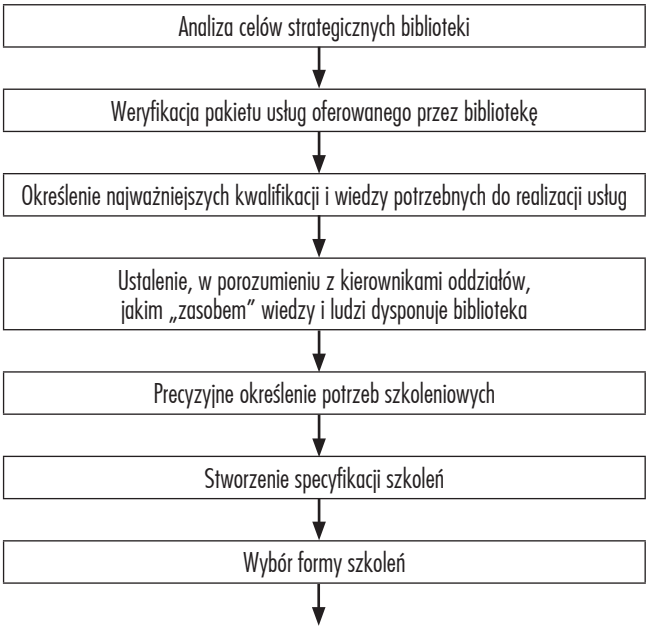
Wróćmy jednak do kwestii przygotowania merytorycznego bibliotekarzy do realizowania funkcji kształceniowych. Według jednej z definicji **szkolenie** to „konsekwentny i efektywny transfer odpowiednich zachowań, prowadzący do osiągnięcia z góry ustalonych i szczegółowo określonych wyników" [3, s. 311]. Efektywność wspomnianego transferu jest różna. Według badań przeprowadzonych na Columbia University przeciętny transfer umiejętności, zachowań i wiedzy ze szkolenia na stanowisko pracy nie przekracza 13%. Inne badania, prowadzone przez firmę Xerox wykazały, że 87% wiedzy i umiejętności nabytych w wyniku szkoleń przepada w przeciągu trzech miesięcy. Tom Lambert zestawiwszy te dwa wyniki postawił tezę, że skoro ze szkolenia wynosimy zaledwie ok. 10% wiadomości, a następnie tracimy 87% z nich, to przeciętny pracownik wykorzystuje zaledwie koło jednego procenta treści nauczania [3, s. 312]. Co jest przyczyną tak złych wyników i czy w środowisku bibliotek można mówić o podobnych tendencjach?

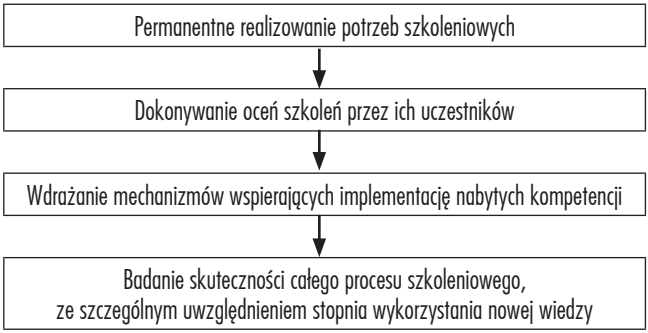
Według badań przeprowadzonych przez autorkę w 2009 r. „ocena szkoleń oraz korzyści osiąganych z uczestnictwa w nich odbywa się w większości bibliotek sporadycznie, bez użycia miarodajnych i obiektywnych narzędzi. Zwykle opiera się na indywidualnych opiniach kursantów. 98% osób zapytanych o prowadzenie w ich bibliotekach badań efektywności szkoleń odpowiedziało negatywnie. Brak jest również badań korelacji pomiędzy nakładami na szkolenia i wynikami pracy bibliotekarzy. Nacisk ze strony kierownictwa biblioteki na praktyczne wykorzystanie wiedzy zdobytej podczas różnych form dokształcania (poza kursami instrukcyjnymi) jest niewielki. W nielicznych bibliotekach praktykowane jest sporządzanie przez pracowników, którzy brali udział w jakiejś formie kształcenia, sprawozdań merytorycznych lub prezentacji adresowanych dla pozostałej kadry biblioteki. Sporadycznie stosowane są również formularze oceny wykładowców, zarówno podczas kursów, konferencji, jak i studiów[2]. Niestety wyniki tych ocen, w założeniu służące poprawie jakości nauczania, wykorzystywane są w znikomych przypadkach. Ponadto oceniający bardzo często traktują je zdawkowo i stosują zupełnie różne kryteria oceny. Wiele opinii jest przesadnie miłych lub przesadnie surowych, niektóre z nich dotyczą z kolei atmosfery na zajęciach nie zaś skuteczności przekazywania wiedzy" [5, s. 323]. Podkreślić trzeba, iż w niewielu bibliotekach realizowane są harmonogramy szkoleń

[2] Wyjątkiem są oceny wykładowców akademickich, które systematycznie wprowadzane są przez uczelnie wyższe.

pracowników, wynikające z zaplanowania tego typu aktywności. Tymczasem podstawą do kierowania kadry na szkolenia bądź inne formy rozwoju powinna być analiza strategii biblioteki, a w jej ramach – listy oferowanych usług, które są już realizowane, bądź które planuje się wprowadzić. Dopiero na podstawie realnie zdiagnozowanych potrzeb powinno planować się kierunki i formy rozwoju pracowników (zob. rys. 1). Tymczasem, jak wynika ze wspomnianych badań oraz licznych wypowiedzi bibliotekarzy, udział w szkoleniu jest zwykle wynikiem starań samego pracownika oraz jego chęci do poszerzania kompetencji zawodowych i nie zawsze wiąże się z uzyskaniem umiejętności, które można wykorzystać na danym stanowisku pracy. Wśród motywów do podjęcia udziału w konkretnym szkoleniu bibliotekarze często wymieniają bowiem własne zainteresowania, cenę oraz terminy spotkań (co wynika z faktu, iż wielu bibliotekarzy za różne formy dokształcania zobowiązana jest płacić indywidualnie i uczestniczy w nich poza godzinami pracy). Rzadkością są także szkolenia zamawiane przez bibliotekę i przygotowywane na jej konkretne potrzebny. Nieco częściej występują tzw. szkolenia wewnętrzne, w których nauczycielem jest bibliotekarz zatrudniony w tej samej instytucji, posiadający formalne wykształcenie lub doświadczenie z omawianej problematyki.

**Rysunek 1**. Proces planowania i realizacji szkoleń w bibliotece






**Źródło:** Opracowanie własne.

Szkolenia adresowane do grupy zawodowej bibliotekarzy, poza przekazywaniem wiedzy i kształceniem umiejętności, powinny również kłaść nacisk na profilowanie odpowiednich, pożądanych z punktu widzenia kultury organizacyjnej danej biblioteki, zachowań. Dopiero połączenie wiedzy teoretycznej z odpowiednimi postawami pozwala na przeniesienie treści omawianych podczas szkoleń do codziennej pracy zawodowej. Szczególnie kursy o charakterze ogólnorozwojowym obciążone są prawdopodobieństwem nieuwzględniania realiów, w których świadczone są obowiązki pracy. Brak zakotwiczenia wiedzy teoretycznej w praktyce zawodu powoduje często spadek motywacji do wprowadzania nabytych umiejętności i wykorzystywania wiedzy. Psychologowie pracy wskazują, iż wykorzystywanie nowo opanowanego zasobu wiadomości wiąże się dla pracowników z poczuciem czasowego dyskomfortu. Dyskomfort ten wynikać ma z następujących przyczyn:

1. Nowe umiejętności wymagają zwiększonego wysiłku, przynajmniej początkowo;
2. Nowe umiejętności powodują, że pracownik ma wrażenie, iż nawet najzwyklejsze działania wykonuje niezgrabnie;
3. Im ważniejsza jest umiejętność, tym większe poczucie dyskomfortu, ponieważ zmiana dotyczy cenionego sposobu zachowania [3, s. 324].

Warto więc zasygnalizować, jakimi cechami powinno charakteryzować się efektywne szkolenie przeznaczone dla bibliotekarzy. Pożądane właściwości szkoleń oraz charakterystyczne błędy popełniane w czasie ich realizacji zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Cechy szkoleń adresowanych do kadry bibliotecznej

| Szkolenia | |
|---|---|
| Cechy pożądanie | Cechy niepożądane |
| Ważne – powinny wnosić konkretne wartości dla sprawnego funkcjonowania biblioteki, jej celów i misji | Nieważne – nie wnoszą nic istotnego do pracy bibliotekarzy |
| Konkretne – powinny uczyć konkretnych umiejętności i postaw, które bibliotekarz bez zbędnych przekształceń może wykorzystać w swoim typie placówki | Niekonkretne – prezentują abstrakcyjną nieustrukturalizowaną wiedzę, którą trudno zaimplementować do codziennej pracy |
| Mierzalne – powinny umożliwiać oszacowanie korzyści, które przynoszą | Niemierzalne – trudno powiedzieć jakie korzyści przyniosły, gdyż biblioteka nie opracowała żadnych mierników pozwalających ocenić ich przydatność |
| Osiągalne – powinny zapewniać perspektywę ukończenia przez pracowników biblioteki, biorąc pod uwagę ich możliwości intelektualne, finansowe, czasowe, organizacyjne oraz aktualny stan wiedzy | Nieosiągalne – wymagają od bibliotekarzy poświęcenia zbyt wiele czasu, nakładów finansowych lub też są zbyt trudne |
| Realistyczne – powinny odnosić się do aktualnej sytuacji bibliotek, nie zaś do warunków abstrakcyjnych (np. wyidealizowanych) i uwzględniać uwarunkowania codziennej pracy | Nierealistyczne – prezentują abstrakcyjne warunki funkcjonowania bibliotek, które są nie do zrealizowania w placówkach, z których pochodzą kursanci, co przyczynia się do ich frustracji i rozczarowania |
| Praktyczne – nastawione nie tylko na pozyskiwanie wiedzy teoretycznej ale też na uzyskiwanie umiejętności praktycznych | Niepraktyczne – opierające się głównie na teoretyzowaniu i formie wykładów |
| Aktualne – powinny przedstawiać najnowszy stan wiedzy, adekwatny do bieżących potrzeb biblioteki | Nieaktualne – prezentują wiedzę zdezaktualizowaną lub taką, którą posiadają już pracownicy biblioteki |
| Dobrze skonstruowane pod kątem doboru form dydaktycznych – odpowiedni stosunek wykładów do ćwiczeń, nieprzeładowanie grami i zabawami dydaktycznymi | Źle dobrane formy dydaktyczne – zbyt dużo wykładów, lub zbyt dużo ćwiczeń bez ram teoretycznych, lub zbyt dużo gier dydaktycznych, które ograniczają transfer treści nauczania na stanowisko pracy lub zbyt mało gier dydaktycznych co powoduje szybkie znużenie słuchaczy |
| Motywujące – powinny motywować bibliotekarzy do wprowadzania innowacji w swojej pracy ale też udział w szkoleniu powinien być premiowany przez kierownictwo w celu wzmacniania pozytywnych postaw | Demotywujące – utrwalające przekonanie, że wprowadzanie zmian nie ma sensu, bo i tak nie osiągnie się stanu pożądanego, prezentowanego na szkoleniu, a wysiłek nie zostanie doceniony |

**Źródło:** Opracowanie własne.

Potrzeby bibliotekarzy w zakresie uczestnictwa w różnego rodzaju formach dokształcania są ogromne. Wynika to z faktu, iż coraz częściej ich praca polega na uczeniu innych. Biblioteki ciągle poszerzają swoją ofertę usługową, oferując spotkania, panele, wykłady, kursy, konferencje, a nawet,

doradztwo. Aktywności te nierzadko dotyczą tematyki z różnych dziedzin wiedzy i nie można ich kontynuować w sposób profesjonalny bez odpowiednich kwalifikacji. Bogactwo form edukacyjnych przygotowanych przez biblioteki przedstawiono w tabeli 2, przy czym trzeba zaznaczyć, iż są to propozycje najczęściej przedstawiane przez biblioteki, zaś prezentowana lista jest niepełna.

**Tabela 2.** Formy edukacyjne przygotowywane przez biblioteki z myślą o użytkownikach

| |
|---|
| Szkolenia i kursy ogólnobiblioteczne |
| Przysposobienie biblioteczne |
| Szkolenia z zakresu obsługi programów bibliotecznych |
| Szkolenia z zakresu tworzenia bibliografii załącznikowej i przypisów |
| Kursy wyszukiwania informacji w sieci i tworzenia strategii wyszukiwawczych |
| Kursy korzystania z zasobów elektronicznych bibliotek (czasopisma i książki elektroniczne, bazy danych, repozytoria, biblioteki cyfrowe itp.) |
| Szkolenia bibliometryczne |
| Kursy, warsztaty i szkolenia rozwijające kompetencje informatyczne na poziomie użytkownika |
| Kursy podstawowej obsługi komputera |
| Kursy tworzenia prezentacji multimedialnych |
| Szkolenia z zakresu obsługi programów komputerowych (m.in. graficznych, html) |
| Warsztaty dla blogerów |
| Szkolenia z zakresu uczestnictwa w mediach społecznościowych |
| Kursy, szkolenia i seminaria adresowane do kadry naukowej uczelni wyższych |
| Kursy opracowywania tekstów naukowych |
| Kursy i szkolenia z zakresu prawa autorskiego |
| Szkolenia dla pracowników naukowych z zakresu kategoryzowania dorobku w procedurach awansowych (impact factor, indeks Hirscha) |
| Szkolenia z zakresu publikowania dorobku naukowego w repozytoriach bądź bibliotekach cyfrowych |
| Seminaria na temat idei Open Access |
| Kursy dla nauczycieli |
| Kursy z zakresu wykorzystywania zasobów internetowych wspomagających pracę dydaktyczną |
| Kursy i szkolenia z zakresu prawa autorskiego |
| Kursy, warsztaty i spotkania hobbystyczne |
| Warsztaty artystyczne dla dzieci (muzyczne, plastyczne itp.) |
| Kurs fotografii i obróbki cyfrowej zdjęć |
| Warsztaty pisarskie |
| Spotkania z ciekawymi ludźmi (pisarzami, artystami, sportowcami, politykami) |

| |
|---|
| Prelekcje promujące kulturę regionu |
| Szkolenia i warsztaty dla dorosłych związane z pracą zawodową |
| Szkolenia z zakresu aktywnego poszukiwania pracy |
| Warsztaty psychologiczne, pomagające budować poczucie własnej wartości i motywację |
| Warsztaty aktywizujące dla młodych matek ułatwiające powrót do pracy zawodowej |
| Zajęcia dla seniorów |
| Warsztaty z zakresu integracji środowiskowej osób starszych, kluby seniora |
| Warsztaty z zakresu wykorzystywania nowych technologii przez osoby starsze |
| Zajęcia ruchowe |
| Imprezy kulturalne i turystyczne |
| Warsztaty propagujące zdrowy styl życia po pięćdziesiątym roku życia (dot. diety, ruchu, higieny umysłowej) |

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie opublikowanej oferty usługowej bibliotek.

Według przeprowadzonych badań, do najczęściej sygnalizowanych przez bibliotekarzy potrzeb edukacyjnych, które wynikają z prowadzenia przez nich różnych form kształcenia użytkowników i otoczenia można zaliczyć:

- umiejętność obsługi nowych technologii informacyjnych (zwłaszcza oprogramowania);
- naukę języków obcych;
- znajomość prawa autorskiego (zwłaszcza w kontekście kopiowania zbiorów drukowanych, publikowania dokumentów w formie cyfrowej np. w repozytoriach i legalnego wykorzystywania zasobów Internetu);
- psychologię obsługi klienta (potrzebną szczególnie pracownikom działów obsługi);
- projektowanie stron www i zagadnienia grafiki komputerowej.

Należy przypuszczać, iż potrzeby dokształcania bibliotekarzy będą rosły, tak jak poszerza się oferta edukacyjna bibliotek adresowana do użytkowników i otoczenia. Trzeba żywić nadzieję, iż potrzeby te będą sukcesywnie realizowanie, by nie dopuszczać do sytuacji, w których czytelnicy będą posiadać wyższe kompetencje niż obsługujący ich lub szkolący bibliotekarze. Rozwinięcie kształceniowej funkcji bibliotek wydaje się bowiem jednym z rozwiązań, które mogą one zaproponować czytelnikowi, w sytuacji, gdy ich podstawowa powinność – wypożyczanie zbiorów – będzie powoli wygasała w związku z upowszechnieniem się źródeł elektronicznych.

## Bibliografia

1. Banacka M., *Pedagogika biblioteczna w społeczeństwie wiedzy*, [w:] Majewska M., Walczak M. (red.), *Pedagogika biblioteczna w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Centrum Edukacji Bibliotekarskiej, Informacyjnej i Dokumentacyjnej, Warszawa 2006, s. 37–43. ISBN 83-88581-24-4.
2. Bykowski L., *Pedagogika biblioteczna*, Drukarnia Jan Świętoński, Warszawa 1938.
3. Lambert T., *Problemy zarządzania: 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999. ISBN 83-87916-07-2.
4. Socha I., *Pedagogika biblioteczna*, [w:] Żmigrodzki Z. (red.), *Bibliotekarstwo*, Wydawnictwo SBP, Warszawa 1998, s. 349-358. ISBN 83-87629-09-X.
5. Wojciechowska M., *Dobór i ocena efektywności szkoleń pracowników biblioteki*, [w:] Brzezińska-Stec H. (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece: II Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 24–26 czerwca 2009*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2010, s. 315–324. ISBN 978-83-7431-240-0.