

## Η διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες: το παράδειγμα της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας

Όλγα Παντούλη  
Μαρίλη Μπουσβάρου

### Εισαγωγή

Η παρούσα εισήγηση κινείται σε δύο άξονες οι οποίοι έχουν κοινή αφετηρία και κοινό στόχο. Ο ένας άξονας περιλαμβάνει τις σύγχρονες τάσεις στη θεωρία της επιμόρφωσης των εργαζομένων και ουσιαστικά λειτουργεί ως ομπρέλα κάτω από την οποία κινείται ο άλλος άξονας.

Στο δεύτερο αυτό άξονα ζετυλίγεται η μέθοδος που προτείνεται για την επιμόρφωση των εργαζομένων στις βιβλιοθήκες και που θεωρείται κατάλληλη για την εφαρμογή αυτών των θεωρητικών τάσεων στο χώρο μιας βιβλιοθήκης.

Η κοινή αφετηρία στους δυο αυτούς άξονες είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης κάθε βιβλιοθήκης και η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, ενώ ο κοινός στόχος είναι η ποιότητα στο πληροφοριακό περιβάλλον. Στη συνέχεια θα αναπτύξουμε τις παραπάνω έννοιες και θα δούμε πώς συνδέονται μεταξύ τους.

### Προς μια κοινωνία της γνώσης

Στον 21ο αιώνα ο συσχετισμός των ατόμων στα πλαίσια της κοινωνικής ιεραρχίας θα καθορίζεται από τις ικανότητες μάθησης και την κατοχή θεμελιωδών γνώσεων. Προνομιακό στοιχείο του κάθε εργαζόμενου, όσον αφορά την προσαρμογή και την εξέλιξη του στον εργασιακό χώρο, θεωρείται η κατάρτιση του<sup>1</sup>.

Η Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση (Σ.Ε.) στο χώρο των βιβλιοθηκών και στις επιστήμες της πληροφόρησης έχει τη σημαντική αποστολή με κάποιο τρόπο να συντονίζει τις ποικίλες τυπικές και άτυπες μαθησιακές εμπειρίες των ενήλικων επαγγελματιών<sup>2</sup>.

Οι προκλήσεις που σήμερα επιβάλλουν τη Σ.Ε. των βιβλιοθηκονόμων είναι λίγο πολύ κοινές για όλες τις αναπτυγμένες χώρες:

1. Το Λευκό Βιβλίο για την εκπαίδευση και την κατάρτιση: διδασκαλία και εκμάθηση προς μια κοινωνία της γνώσης, Ευρωπαϊκή Ένωση, 25/11/95 σ.10.

2. Darlene Weingand: The continuum of library education: maintaining competence through the professional worklife. *I FLA Journal* 77 (1991) no 3, p. 266.

- αναγκαιότητα για αναβάθμιση στον τομέα της εξειδίκευσης
- πίεση που δέχονται οι βιβλιοθηκονόμοι να ανταγωνιστούν άλλες ομάδες επαγγελματιών που παρέχουν πληροφόρηση
- αναγκαιότητα να βελτιώσουν την πρόσβαση τους στη διαρκή επαγγελματική βελτίωση
- ποιότητα στην εξυπηρέτηση
- αύξηση των μορφών με τις οποίες είναι διαθέσιμη η γνώση
- απαίτηση των χρηστών να έχουν οι βιβλιοθηκονόμοι δεξιότητες στη συλλογή των πληροφοριών μέσα από τα διάφορα ηλεκτρονικά δίκτυα, άρα αναγκαιότητα για επέκταση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους<sup>3</sup>.

Βλέπουμε λοιπόν ότι οι συνθήκες που καθιστούν αναγκαία τη Σ.Ε. των βιβλιοθηκονόμων είναι ακριβώς αυτά που θα θεωρούσαμε ως μέσα για την ποιοτική ανάπτυξη μιας βιβλιοθήκης.

Με βάση λοιπόν την παραγωγική μέθοδο καταλήγουμε στην άποψη ότι η σύγχρονη τάση στο χώρο των βιβλιοθηκών είναι να υιοθετεί τη θεωρία της "ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού", η οποία θεωρεί ως μέσο για την ανάπτυξη κάθε οργανισμού την ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων και τη διαρκή τους εκπαίδευση, με σκοπό την προσαρμογή τους στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις.

Η δεύτερη καθοριστική άποψη του πρώτου άξονα πηγάζει από τις βασικές αρχές της θεωρίας της εκπαίδευσης ενηλίκων, σύμφωνα με τις οποίες ο ενήλικας είναι ένα άτομο που μαθαίνει έχοντας τις δικές του αφετηρίες, τα δικά του κίνητρα και τις δικές του κατευθύνσεις και επιθυμεί να παίρνει γνώσεις που έχουν βάση σε προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες του που πρόκειται να βρουν πρακτική εφαρμογή από αυτόν<sup>4</sup>.

Στη δεκαετία του '90 η πρόκληση γι' αυτούς που οργανώνουν σεμινάρια Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης Επαγγελματιών είναι να βοηθούν τις βιβλιοθήκες, έτσι ώστε να δημιουργήσουν μια κατάσταση η οποία να τονίζει τη συνεχή αλληλεπίδραση ανάμεσα στην εργασία και τη μελέτη πάνω στην εργασία τους<sup>5</sup>. Η άποψη αυτή σε συνδυασμό με τη θεώρηση του εργασιακού χώρου ως "οργανισμού μάθησης", μας δίνει το σκέλος αυτό που στην επιμόρφωση των εργαζομένων λέγεται *μάθηση κατά την πράξη*.

Η αντίληψη του οργανισμού μάθησης προϋποθέτει μια μακρόχρονη διαδικασία που επιτελείται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, όπου γίνεται α-

3. Fay Nicholson: Continuing education: an Australian perspective. *JFLA Journal* 77 (1991) no 3, p. 295.4. Riifta Makinen (1991): Continuing professional education on the management of change in academic and research libraries. *IFLA Journal* 17, no 3, p. 289.  
5. ό.π. σ.294.

κριβής καταγραφή των επαγγελματικών τους αναγκών και έχει τη μορφή μάθησης κατά τη δράση. Έτσι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δεξιότητες, όπως αυτόνομη λήψη πρωτοβουλιών, ομαδική εργασία που εξοβελίζει την αρχαιότητα ως βάση στο φτιάξιμο πλάνων δουλειάς, ανοιχτή επικοινωνία που περιορίζει τα προνόμια και την ιεραρχία, δημιουργικότητα και ικανότητα στη λήψη αποφάσεων ζητώντας από τον καθένα κάποιο βαθμό υπευθυνότητας, δεξιότητες δηλαδή που τους καθιστούν ικανούς να χειρίζονται με επιτυχία κάθε νέα πρόκληση στη δουλειά τους. Η θεωρία αυτή κατά μια έννοια αντιπροσωπεύει τη φυσική εξέλιξη της σκέψης δεκαετιών πάνω στη συμμετοχική διαχείριση<sup>6</sup>. Ο P. Senge<sup>7</sup> περιγράφει τον οργανισμό που μαθαίνει ως έναν οργανισμό, στον οποίο τα άτομα συνεχώς διευρύνουν την ικανότητα να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν και ο οργανισμός να δημιουργεί το μέλλον του.

**Η Πρόκληση:** υιοθετώντας τη θεωρία του οργανισμού μάθησης στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες

Η Diane Worrell<sup>8</sup> επισημαίνει ότι τα τελευταία χρόνια οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες βρέθηκαν αντιμέτωπες με τη ραγδαία πρόοδο της τεχνολογίας, με χαμηλούς προϋπολογισμούς και με περισσότερες απαιτήσεις για υπευθυνότητα. Όλα αυτά εξάπλωσαν με γοργούς ρυθμούς νέες στρατηγικές ανανέωσης.

Σε σχέση με το μάνατζμεντ των βιβλιοθηκών η μέθοδος της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την εφαρμογή της παραπάνω θεωρίας. Στη βιβλιογραφία σχετικά με τις βιβλιοθήκες υπάρχει μικρή συζήτηση για την εφαρμογή της παραπάνω θεωρίας. Ο Phipps<sup>9</sup> την προτείνει ως χρήσιμη κατά τη μετάβαση των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών στη φάση της τεχνολογικής τους εξέλιξης.

Σύμφωνα με τον Kramlinger<sup>10</sup>, βάζοντας τη θεωρία του οργανισμού μάθησης σε εφαρμογή, σε ένα πρώτο επίπεδο χρειάζεται ο οργανισμός να υιοθετήσει τις παρακάτω οχτώ θέσεις στην πολιτική και στις στρατηγικές του:

1. Καθένας μπορεί να αποτελέσει πηγή χρήσιμων ιδεών
2. Τα άτομα που βρίσκονται πιο κοντά στο πρόβλημα συνήθως έχουν τις καλύτερες ιδέες για την επίλυση του

6. Thomas Stahl (1993): *The learning organization: a vision for human resource development*. Brussels: Eurotecnet.

7. Diane Worrell (1995): The learning organization: management theory for the information age or new age fad? *The Journal of Academic Librarianship* 21, no 5, p. 351.

8. ό.π. σ. 351-356.

9. ό.π. σ. 355.

10. ό.π. σ. 354.

3. Η μάθηση σ' έναν οργανισμό λειτουργεί από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω
4. Τίποτα δε θυσιάζεται εκτός από το κυβερνητικό όραμα και τις αξίες του
5. Η διαδικασία του ανοιχτού διαλόγου βελτιώνει τις ιδέες
6. Όσο περισσότερη πρόσβαση έχουν τα άτομα στις πληροφορίες τόσο το καλύτερο
7. Οι νέες ιδέες είναι πολύτιμες και πρέπει να βρούμε τρόπους να τις αποκτήσουμε
8. Ένα λάθος είναι απλώς μια ευκαιρία για να μάθουμε. Τα λάθη γίνονται δεκτά ως ένα αναπόσπαστο κομμάτι στη διαδικασία της καινοτομίας

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, ο οργανισμός παίρνει αποφάσεις για την εφαρμογή συγκεκριμένων εργαλείων και ποιοτικών πρακτικών, πράγμα που εφαρμόζεται καλύτερα με τη διάχυση της τεχνολογίας σε ατομικό επίπεδο, δηλαδή στον κάθε εργαζόμενο. Αυτές οι δύο προκλήσεις, μια φιλοσοφική και μια πρακτική, λειτουργούν παράλληλα αλλά και χωριστά. Απαιτούν διαφορετικές στρατηγικές και κυρίως ελέγχουν την ικανότητα των βιβλιοθηκών να ισορροπούν κοινωνικά και τεχνικά θέματα.

### **Η εφαρμογή**

Ένα απαραίτητο πρώτο βήμα για μια βιβλιοθήκη είναι να ορίσει ποια προσέγγιση στη διαδικασία αλλαγής είναι πιο κατάλληλη γι' αυτήν, ανάλογα με το μέγεθος, το περιβάλλον και τις συνθήκες λειτουργίας που ισχύουν στη βιβλιοθήκη αυτή.

Η μέθοδος TQM αντιπροσωπεύει μια νέα εποχή στη διαχείριση ενός οργανισμού. Στοιχεία της όπως το συμμετοχικό μάνατζμεντ, η επιμόρφωση του προσωπικού και η υπεύθυνη εξυπηρέτηση των πελατών είναι αντιλήψεις που διαπνέουν ήδη τις βιβλιοθήκες. Ως αποτέλεσμα τούτου, οι βιβλιοθήκες είναι σε θέση να εξαπλώσουν και να βελτιώσουν αυτές τις αρχές που ήδη έχουν αξιολογήσει θετικά και τις θέτουν εν μέρει σε εφαρμογή.

Το μοντέλο που παρουσιάζεται παρακάτω, όπως το περιγράφει η Susan Barnard<sup>11</sup>, εξελίσσεται σε 4 φάσεις και 10 βήματα, δεν είναι αναγκαίο όμως να εφαρμοστεί αυστηρά. Απλώς παρουσιάζονται διάφορα σημαντικά θέματα, στοιχεία και διαδικασίες που συνθέτουν το μοντέλο και μπορούν να εφαρμοστούν κατά την κρίση των υπευθύνων κάποια ή όλα από αυτά. Σε μια άλλη επίσης αξιολογηθείσα παρουσίαση της μεθόδου από την Patricia Kovel-Jarboe<sup>12</sup> έχουμε την ίδια πορεία σε πέντε όμως στάδια. Το σημαντικό που

11. Susan Barnard (1993); Implementing Total Quality Management: a Model for Research Libraries: *Journal of Library Administration* 18, no 1: 57-70.

12. Patricia Kovel-Jarboe (1997): Quality Improvement: a strategy for planned organizational change. *Library Trends* 44, no 3: 605-630.

απορρέει από τις παρουσιάσεις, άσχετα από την κατηγοριοποίηση που κάνουν, είναι ο επαναπροσδιορισμός της λειτουργίας w/ς βιβλιοθήκης μέσα από μια διαδικασία συνεχούς επιμόρφωσης του προσωπικού όλων των βαθμίδων. Απώτερος σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι όχι η αξιολόγηση του προσωπικού αλλά η ποιοτική αναβάθμιση της βιβλιοθήκης.

## **A' Φάση**

### *Πρώτο βήμα: Διερεύνηση*

Σκοπός της διερεύνησης είναι να συγκεντρώσει πληροφορίες μέσα από τη γνώση των μανάτζερ άλλων βιβλιοθηκών που έχουν εφαρμόσει τη μέθοδο, για να αξιολογηθούν οι δυνατότητες της και η χρησιμότητα της στη βιβλιοθήκη που πρόκειται να εφαρμοστεί.

Ενέργειες που πρέπει να γίνουν είναι: επισκέψεις ή προσωρινή εργασία σε βιβλιοθήκες που εφαρμόζουν τη μέθοδο, σεμινάρια από εξωτερικούς διαχειριστές βιβλιοθηκών, πρόσκληση ομιλητών και συμβούλων. Εισαγωγικά επιμορφωτικά σεμινάρια θα σχεδιαστούν, για να ορίσουν την έννοια του ποιοτικού μανάτζμεντ και να βοηθήσουν στην κατανόηση των αρχών και των διαδικασιών της ποιοτικής διαχείρισης.

### *Δεύτερο βήμα: Απόφαση για εφαρμογή*

Στο στάδιο αυτό "χτίζεται" η κατανόηση και η υποστήριξη για την εφαρμογή της ποιοτικής διαχείρισης, μεταξύ των ανώτερων και μεσαίων στελεχών της βιβλιοθήκης.

Γίνονται σεμινάρια με μορφή συνεδριάσεων για τα άτομα αυτά και παρέχονται περισσότερο εξειδικευμένες πληροφορίες για όσους ενδιαφέρονται, μια και "κλειδί" για την εφαρμογή της μεθόδου είναι η κατ' αρχήν αποδοχή της από τη διαχειριστική ομάδα κορυφής (top management). Όλοι οι παραπάνω θα πρέπει να περάσουν από επιμόρφωση πάνω στην εξυπηρέτηση πελατών και με βάση ένα χρονοδιάγραμμα παρόμοια επιμόρφωση είναι αναγκαίο να γίνει στους διευθυντές των επιμέρους τμημάτων και στο προσωπικό πρώτης γραμμής.

## **B' Φάση**

### *Τρίτο βήμα: Προσδιορισμός της βιβλιοθήκης*

Εδώ έχουμε προσδιορισμό της "κουλτούρας" της βιβλιοθήκης, όπου κουλτούρα ορίζουμε τις αξίες και τις πεποιθήσεις που μοιράζονται οι εργαζόμενοι στο χώρο αυτό.

Υπάρχουν όργανα και μέθοδοι για τη μέτρηση του παραπάνω μεγέθους και για το κατά πόσο είναι η βιβλιοθήκη έτοιμη να υιοθετήσει την ποιοτική διαχείριση, π.χ. "Total Quality Culture Matrix" και "Total Quality Management Inventory".

### *Κατανοώντας τους πελάτες της βιβλιοθήκης μας*

Ο πυρήνας της TQM είναι η διαρκής εστίαση στην εξυπηρέτηση των πελατών και την ικανοποίηση των αναγκών τους. Η κατανόηση αυτού του πρωταρχικού στόχου είναι αναγκαία για την πληρέστερη υλοποίηση των δυνατοτήτων της μεθόδου στη βιβλιοθήκη.

### **Καθοδηγητικές αρχές**

Άσχετα με το πόσο καλοί είναι στη δουλειά τους οι εργαζόμενοι σε μια βιβλιοθήκη πρέπει να έχουν ένα κοινό όραμα, μια συλλογική οπτική για το πώς θέλουν να είναι η βιβλιοθήκη όπου εργάζονται και να κατέχουν κάποιες μεθόδους προσδιορισμού της ατομικής τους προσπάθειας και προόδου. Χρειάζεται ένας κοινός στόχος προς δράση.

### **Γ' Φάση: Έναρξη**

*Τέταρτο βήμα: Προσδιορίζοντας τις παροχές της βιβλιοθήκης και τους πελάτες της.*

Εδώ έχουμε τις μεταβατικές ενέργειες μεταξύ του σχεδιασμού της Β' Φάσης και της πρακτικής της Γ' Φάσης. Με ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις διαπιστώνουμε:

Ποιες υπηρεσίες προσφέρει η βιβλιοθήκη μας.  
Ποιοι είναι οι εσωτερικοί και ποιοι οι εξωτερικοί πελάτες της.  
Ποιες υπηρεσίες παρέχονται σε κάθε ομάδα πελατών.

*Πέμπτο βήμα: Προσδιορισμός των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών*

Οι βιβλιοθήκες χρειάζεται να γνωρίζουν όχι μόνο ποιοι είναι οι πελάτες τους, αλλά και ποιες είναι οι ανάγκες τους και οι προσδοκίες τους ως προς τις βιβλιοθήκες αυτές.

Βασικές αρχές που πρέπει να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι είναι ότι:

1. Το πιο βασικό κομμάτι ενός οργανισμού είναι οι χρήστες του
  2. Για να προσελκύσεις νέους χρήστες και να κρατήσεις τους παλιούς πρέπει να ικανοποιείς τις ανάγκες τους, και
  3. Για να ικανοποιείς τις ανάγκες τους πρέπει να τις γνωρίζεις
- Εργαλεία για να γίνει αυτό είναι οι επισκοπήσεις, οι συνεντεύξεις των χρηστών, οι ομάδες ελέγχου ή συνδυασμός των παραπάνω.
- Η στρατηγική που ονομάζεται Quality function deployment είναι ένα εργαλείο, όπου βάζοντας τις ανάγκες των χρηστών (που τις έχουμε καταγράψει ήδη) και τα χαρακτηριστικά του συστήματος εξυπηρέτησης σ' έναν πίνακα, μπορούμε να κάνουμε τις αναγκαίες εκτιμήσεις.

*Έκτο βήμα: Προσδιορίζοντας και μετρώντας τις κριτικές διαδικασίες*

Ως διαδικασία ορίζουμε τη ροή της εργασίας που βρίσκεται σε εξέλιξη από ένα άτομο στο άλλο ή από μια ενέργεια σε μια άλλη. Ως κριτική διαδικασία ορίζουμε τη σημαντική εκείνη διαδικασία που καθορίζεται από την ανάγκη του χρήστη, η οποία αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της αποστολής της βιβλιοθήκης. Ο προσδιορισμός της είναι ζωτικής σημασίας, προκειμένου να υπάρχει διαρκής βελτίωση των λειτουργιών της βιβλιοθήκης, πράγμα που ενδιαφέρει την TQM.

Χρησιμοποιώντας μια υποεπιτροπή που διεξάγει βασικά καθήκοντα, η ολομελής ομάδα διαχείρισης σε μια δεύτερη επεξεργασία θα καθορίσει το πολύ 10 κριτικές διαδικασίες για τη βιβλιοθήκη. Για κάθε κριτική διαδικασία θα οριστούν ένας ή δύο τρόποι μέτρησης της προόδου αυτής. Μετά τις μετρήσεις η ομάδα διαχείρισης θα επιλέξει κάποιες από τις κριτικές διαδικασίες που προτάθηκαν με βάση τα αποτελέσματα που θα έχουν προηγηθεί, μετά τη διεξαγωγή των πιλοτικών προγραμμάτων.

*Έβδομο βήμα: Αρχικές ομάδες πιλοτικών προγραμμάτων*

Οι ομάδες αυτές σχηματίζονται για να εμπλέξουν το προσωπικό της βιβλιοθήκης όλων των επιπέδων στη διαδικασία της ποιοτικής διαχείρισης, με σκοπό να δημιουργήσουν ευρεία συμμετοχή του οργανισμού στην επίλυση προβλημάτων. Οι συναντήσεις των ομάδων γίνονται σε τακτική βάση και χρησιμοποιούν ένα δομημένο σύστημα επίλυσης προβλημάτων, για να αναγνωρίσουν βασικά θέματα, να συλλέξουν και να αναλύσουν δεδομένα και να σχεδιάσουν λύσεις. Η ομάδα, συνήθως δεκαμελής, πρέπει να συμφωνήσει να βαδίζει με βάση συγκεκριμένους οδηγούς λειτουργίας.

*Όγδοο βήμα: Ανάπτυξη δεξιοτήτων των μελών της ομάδας*

Όλα τα μέλη της ομάδας περνούν από επιμόρφωση πάνω στην ποιότητα, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις, στη συναινετική λήψη αποφάσεων και στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, που είναι ίσως και η πιο σημαντική πλευρά στην επιμόρφωση της ομάδας.

**Δ' Φάση: Αξιολόγηση και Διεύρυνση**

Στη φάση αυτή η προσέγγιση της ποιοτικής βελτίωσης ενοποιείται σ' όλες τις λειτουργίες της βιβλιοθήκης, αφού έχει γίνει κατανοητή από όλο το προσωπικό της. Αξιολογούνται τα αποτελέσματα των πιλοτικών προγραμμάτων και παρουσιάζονται σ' όλους τους εργαζόμενους, ενώ επιπλέον γίνονται προτάσεις για την επίλυση προβλημάτων με βάση την εκπαίδευση τους στη διαδικασία αυτή. Στη συνέχεια δημιουργούνται κι άλλες ομάδες με διαλειτουργικό χαρακτήρα, για να προάγουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και να αναλάβουν κι άλλα προγράμματα ποιοτικής βελτίωσης. Τα βήματα εννέα και δέκα προάγουν αυτή την ενοποίηση.

*Ένατο βήμα:*

Δημιουργείται ένα στρατηγικό σχέδιο ολικής ποιοτικής διαχείρισης στη συγκεκριμένη βιβλιοθήκη, διάρκειας 3-5 χρόνων, για να υιοθετηθούν οι πολιτικές και οι αξίες της μεθόδου σε όλα τα επίπεδα της βιβλιοθήκης.

*Δέκατο βήμα:*

Γίνεται σε κάθε τμήμα της βιβλιοθήκης τέτοιος σχεδιασμός που θα αντανάκλα τις λειτουργίες-κλειδιά για το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό. Κάθε υπεύθυνος του τμήματος σχεδιασμού αναλαμβάνει να προσδιορίσει έναν ή δύο στόχους, για να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού.

**Συμπεράσματα**

Με βάση την εμπειρία ατόμων που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν προγράμματα Σ.Ε. μπορούμε να πούμε ότι η διαδικασία της διαρκούς επαγγελματικής εκπαίδευσης με στόχο την εμπέδωση στάσεων, γνώσεων και συμπεριφορών απαιτεί προγράμματα μακρόχρονης διάρκειας, ενώ οι νέες δεξιότητες μαθαίνονται σε ταχύρρυθμα σεμινάρια<sup>13</sup>.

Η μέθοδος της TQM φαίνεται να εκπληρώνει τις βασικές αρχές της μάθησης ενηλίκων, που αναφέραμε στην αρχή της εισήγησης.

Η επιμόρφωση που προτείνεται στη μέθοδο της TQM:

1. Λαμβάνει υπόψη τη γνωστική αφετηρία του κάθε επιμορφωνόμενου
2. Δίνει τη δυνατότητα για αυτοκαθοδήγηση με διάφορους τρόπους ανάλογα με τη διάθεση του ενήλικα για συμμετοχή και εμπλοκή στη διαδικασία της ποιοτικής βελτίωσης
3. Οι γνώσεις που αποκτά ο επιμορφωνόμενος βρίσκουν αμέσως πρακτική εφαρμογή και έτσι η θεωρία γίνεται πράξη στο χώρο εργασίας του

**Επίλογος**

Κλείνοντας τονίζουμε ότι δεν υπάρχει τέλειο παράδειγμα εφαρμογής της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας, όπως δεν υπάρχει τέλειο μοντέλο οργανωτικής αλλαγής. Η κατάλληλη προσέγγιση που θα υιοθετηθεί θα είναι σε συνάρτηση με την εσωτερική φιλοσοφία/κουλτούρα και το εξωτερικό περιβάλλον της βιβλιοθήκης όπου θα γίνει η εφαρμογή.

Προβλήματα που εμποδίζουν την εφαρμογή της μεθόδου έχουν να κάνουν με τη μη αποδοχή της από τους διευθυντές της βιβλιοθήκης ειδικά σε περιόδους οικονομικής στενότητας. Το κύριο πρόβλημα για τους chief managers είναι η σημαντική επένδυση σε χρόνο και ενέργεια που απαιτείται, για να

13. Riitta Makinen (1991), ό.π.



εκπληρωθούν οι ιδέες του "οργανισμού που μαθαίνει". Η ομαδική δουλειά επίσης απαιτεί ελαστικότητα, ενίσχυση και προγραμματισμό, γιατί κάποιιοι υπάλληλοι δε λειτουργούν καλά μέσα σε ομάδες και κάποιες εργασίες δε χρειάζονται ομαδική δουλειά.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι αναπόφευκτη, ειδικά μεταξύ των παλαιότερων υπαλλήλων. Γι' αυτό είναι βασική η επιμόρφωση και η ξεκάθαρη επικοινωνία, ώστε να υιοθετηθεί ο σκοπός της ποιοτικής αλλαγής. Οι μάνατζερ πρέπει να διαβεβαιώσουν τους υπαλλήλους για την παροχή κατάλληλης επιμόρφωσης, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες μεθόδους δουλειάς. Αυτό που βοηθά είναι η καλοσχεδιασμένη αποτίμηση της απόδοσης τους, τέτοια που να παρέχει στους εργαζόμενους ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους. Η αποτίμηση της απόδοσης λειτουργεί ως βάση για τροποποίηση της συμπεριφοράς προς πιο αποτελεσματικές συνήθειες δουλειάς και παρέχει στους μάνατζερ δεδομένα τα οποία θα χρησιμοποιήσουν για να κάνουν μελλοντικές αναθέσεις δουλειάς. Ελλιπώς σχεδιασμένες αποτιμήσεις, που χρησιμοποιούνται ως βραχύχρονα συστήματα ελέγχου, μπορεί να δημιουργήσουν φόβο και έλλειψη εμπιστοσύνης.

#### **Ενδεικτική βιβλιογραφία και αρθρογραφία**

Aluri, Rao and Mary Reichel (1994): Performance evaluation: a deadly disease? *The Journal of Academic Librarianship* 20, no 3: 145-155.

Barnard, Susan (1993): Implementing Total Quality Management: a Model for Research Libraries. *Journal of Library Administration* 18, no 1: 57-70.

Butcher, Karyle (1995): TQM: will it work in your library? in: *Total Quality Management in Academic Libraries: initial implementation efforts. Proceedings from the International Conference on TQM and Academic Libraries* (1st, Washington, DC, April 20-22,1994).

Dilmore, Donald (1996): Librarian/Faculty Interaction at Nine New England Colleges. *College & Research Libraries* 57, no 3: 274-300.

Evans, Anaclare (1995): Total Quality Management in Higher Education and Libraries: a selective annotated bibliography in: *Total Quality Management in Academic Libraries: initial implementation efforts. Proceedings from the International Conference on TQM and Academic Libraries* (1st, Washington, DC, April 20-22,1994).

Gapen, Kaye and others (1993): TQM: The Director's Prerspective. *Journal of Library Administration* 18, no 1-2: 15-28.

Gwen, Arthur (1994): Customer-Service Training in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship* 20, no 4: 219-222.

Kovel-Jarboe, Patricia (1996): Quality Improvement: a strategy for planned organizational change. *Library Trends* 44, no 3: 605-630.

Leckie, Gloria (1997): Job Satisfaction of Canadian University Librarians: a national survey. *College & Research Libraries* 58, no 1: 31-47.

Makinen, Riitta (1991): Continuing professional education on the management of change in academic and research libraries, *IFLA Journal* 17, no 3: 289-294.

Marcum, James (1995): Performance Appraisal vs. Quality Management: getting past the paradox in: *Total Quality Management in Academic Libraries initial implementation efforts. Proceedings from the International Conference on TQM and Academic Libraries* (1st, Washington, DC, April 20-22, 1994).

Nicholson, Fay and Angela Bridgland (1991): Continuing education: an Australian perspective. *IFLA Journal* 17, no 3: 295-302.

Stahl, Thomas (1993): *The Learning Organization: a vision for human resource development*. Brussels: Eurotecnet.

Weingand, Darlene (1991): The continuum of library education: maintaining competence through the professional worklife. *IFLA Journal* 17, no 3: 266-273.

Worrell, Diane (1995): The Learning Organization: management theory for the information age or new age fad? *The Journal of Academic Librarianship* 21, no 5: 351-356.