

# Έρευνα για την Επιμόρφωση των Εργαζομένων στις Βιβλιοθήκες των ΤΕΙ και προτάσεις Εσωτερικής Αξιολόγησης και Βελτιστοποίησης των Επιμορφωτικών Προγραμμάτων

Αγνή Σιούλα<sup>1</sup> και Εμμανουήλ Γαρουφάλλου<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας

<sup>2</sup> Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης

## Περίληψη

Οι Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, έχουν αναπτυχθεί με αλματώδεις ρυθμούς στην παροχή νέων υπηρεσιών και την ανάπτυξη κι εξέλιξη των ήδη υπαρχόντων. Αν δούμε τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες υπό το πρίσμα της συστημικής προσέγγισης της Διοικητικής επιστήμης, τότε κάθε μια από αυτές θεωρείται ένα ανοικτό σύστημα, δηλαδή ένα σύνολο στοιχείων - παραγωγικών πόρων (ανθρώπινο, οικονομικοί, τεχνολογικοί, φυσικοί) που βρίσκονται σε μια δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και μεταξύ των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός τέτοιου ανοιχτού συστήματος – μιας Βιβλιοθήκης - πρέπει να συνεργαστούν τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου το παραγόμενο αποτέλεσμα να είναι αυτό που επιδιώκεται.

Η εξέλιξη και η διαρκής ανάπτυξη των ουσιαστικότερων παραγωγικών πόρων, των Ανθρώπων, που προσφέρουν συνεχώς ή και δημιουργούν νέες υπηρεσίες και κρατούν το σύστημα σε πλήρη αρμονία με το περιβάλλον και σε διαρκή κίνηση, είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Η έννοια της Συνεχούς Επαγγελματικής Επιμόρφωσης των εργαζομένων στις Βιβλιοθήκες αφορά στην ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων και στη διαρκή εξέλιξη και συντήρηση των εξειδικευμένων εκείνων δεξιοτήτων, που χρειάζεται ο επαγγελματίας βιβλιοθηκονόμος ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει με επιτυχία συγκεκριμένα (γνωστά ή νεο-αναδυόμενα) καθήκοντα σε καθορισμένες θέσεις εργασίας.

Η ανακοίνωση αυτή θα παρουσιάσει τα αποτελέσματα μιας έρευνας που έγινε το 2006-7 στις βιβλιοθήκες των ΤΕΙ. Καταγράφει την άποψη των εργαζομένων αναφορικά με το τι είναι επιμόρφωση, διερευνά την ύπαρξη και τη φύση της επιμόρφωσης που παρέχετε και σχηματοποιεί τα ποσοτικά αποτελέσματα αυτής.

Ως κύριο μέσο συλλογής των πληροφοριών, για την απεικόνιση και αξιολόγηση της παρεχόμενης επιμόρφωσης των εργαζομένων στις βιβλιοθήκες, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε όλα τα στελέχη των βιβλιοθηκών των δεκαπέντε (15) ΤΕΙ της χώρας. Το βασικότερο πρόβλημα μιας εμπειρικής έρευνας, αναφορικά με την προσλαμβανόμενη επιμόρφωση εργαζομένων, είναι η διερεύνηση της ύπαρξης θετικών αλλαγών που προκάλεσε η επιμόρφωση στο επίπεδο των δεξιοτήτων και της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων.

Έτσι, δεν γίνεται αξιολόγηση της επιμόρφωσης μέσω πειραματικών μοντέλων, αλλά καταγραφή των ποσοτικών αποτελεσμάτων της και αξιολόγηση του γνωσιακού επιπέδου και των νέων δεξιοτήτων τους. Επίσης, σχολιάζεται το σύστημα της παρεχόμενης επιμόρφωσης και κατάρτισης όσον αφορά στην ορθή εφαρμογή του, η στάση που κρατά το προσωπικό αναφορικά με τον ενστερνισμό των γνώσεων που παρέχονται και η αποδοχή που τυγχάνουν τα προγράμματα εκπαίδευσης από τη διοίκηση του κάθε Ιδρύματος. Τέλος, προτείνονται μοντέλα και τρόποι Εσωτερικής Αξιολόγησης των Επιμορφωτικών Προγραμμάτων ώστε να βελτιώνονται μέσα από διαδικασίες αυτοελέγχου και ανασχεδιασμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν, μεταξύ άλλων, ότι υπάρχει ανάγκη αξιολόγησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης και συνέχειας/ανάπτυξης της προσλαμβανόμενης επιμόρφωσης των στελεχών των βιβλιοθηκών, για να μπορούν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις προκλήσεις της νέας ψηφιακής εποχής. Επίσης, περίπου το 45% των βιβλιοθηκονόμων πιστεύει ότι η Διοίκηση των ΤΕΙ ενδιαφέρεται ελάχιστα για την επιμόρφωση του προσωπικού των Βιβλιοθηκών, και ίδιο ποσοστό θεωρεί ότι η Διοίκηση εκτιμά και αξιοποιεί ελάχιστα τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις του προσωπικού. Ακόμη, διαφαίνεται η σύγχυση αναφορικά με τα συνέδρια και τις ημερίδες, που από πολλούς θεωρούνται επιμόρφωση παράλο που στην πραγματικότητα είναι ενημερωτικές προσεγγίσεις θεματικών τομέων.

*Λέξεις Κλειδιά : Επιμόρφωση Προσωπικού Βιβλιοθηκών, Συνεχής Επαγγελματική Επιμόρφωση, Μέθοδοι Αξιολόγησης Επιμορφωτικών Προγραμμάτων, Ανασχεδιασμός Επιμορφωτικών Προγραμμάτων, Αξιολόγηση της Επιμόρφωσης, Κατάρτιση Βιβλιοθηκονόμων*

## **ABSTRACT**

The provision and development of new services in the academic libraries have grown rapidly in the last fifteen years. If we look at the Academic Libraries in the light of the systemic approach of Management Science, then each one of them is considered an open system, namely a range of elements

- productive resources (human, economic, technological, and natural) that are in a dynamic interdependence between them and between the external environment.

To achieve the goals of such an open system – like a library - the elements of the internal and external environment should collaborate in order the resulting outcome to be what is being sought.

The continuous professional development of library staff relates to the development of vocational skills and the ongoing development and maintenance of those specialized skills, that a professional librarian needs to acquire in order to be able to overcome difficulties in everyday working life, to deal successfully with complex tasks and to assist in the further development of the library. The training of library staff is of paramount importance for each library.

This paper will present the results of a survey carried out in 2006- 7 in the libraries of Technological Educational Institutions (TEI). It will present the views of academic library staff concerning issues of continuous professional development. The questionnaire was the main tool of collecting data, that was distributed electronically to all the staff of fifteen TEIs of the country.

The survey showed, among other things, that there is a need for assessment of continuous professional development programmes organised by the libraries. Thus, continuity and development of such programmes targeting academic librarians facilitate staff development in order librarians be able to meet successfully the challenges of the new digital era. Approximately, 45% of librarians believed that the administration of TEIs cares little for library staff training, and the same percentage indicated that they show little respect for the newly acquired knowledge and skills of the library staff. It also revealed that librarians are confused by the purpose of conferences and workshops, which many considered to be training, although in reality they are informative approaches to a variety of LIS thematic areas.

*Keywords: Staff training, Continuous Professional Development, Training program, Assessment, Design of training programs, Evaluation Research*

## **1. Εισαγωγή**

Το μέλλον του θεσμού των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών της χώρας μας συνοδεύεται, αυτόν τον καιρό, από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας. Η μείωση των οικονομικών πόρων με την πιθανότητα της μη ένταξής τους στο ΕΣΠΑ, ο αναδυόμενος κίνδυνος που προκύπτει για τα περιφερειακά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και κυρίως τα ΤΕΙ από τις νομικές ρυθμίσεις περί Ιδιωτικών Πανεπιστημίων, αλλά και οι καταγιστικοί ρυθμοί τεχνολογικής ανάπτυξης αποτελούν παράγοντες έντονης εξωτερικής πίεσης για τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Όλα αυτά θα πρέπει αναγκαστικά να οδηγήσουν τις Διοικήσεις των Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στην αναζήτηση καλύτερων τρόπων εκμετάλλευσης των οικονομικών και φυσικών πόρων τους, στη βελτίωση της οργάνωσης των εργασιών τους και στην επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους με στόχο την προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και την προβολή των δυνατοτήτων της Βιβλιοθήκης ως νευραλγικού σημείου του Εκπαιδευτικού Ιδρύματος.

Υπό το πρίσμα της συστημικής προσέγγισης της διοικητικής επιστήμης, η κάθε Βιβλιοθήκη είναι ένα ανοικτό σύστημα, ένα σύνολο δηλαδή στοιχείων – παραγωγικών πόρων (ανθρώπινοι, οικονομικοί, τεχνολογικοί, φυσικοί) που βρίσκονται σε μια δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και μεταξύ του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Έτσι κάθε Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη είναι ένας οικονομικός οργανισμός που υπάρχει κι αναπτύσσεται γιατί προσφέρει χρήσιμες υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο. Για να συνεχίσει να υπάρχει, πρέπει να προσφέρει αποτελεσματικά το συγκεκριμένο έργο· που είναι προϊόν συστηματικής συνεργασίας όλων των παραγωγικών της πόρων, αλλά και να είναι ανταγωνιστική.

Το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτιστικό) των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών μεταβάλλεται ταχύτατα και δυναμικά και επιβάλλει σ' αυτές την ανάλογη προσαρμογή. Η προσαρμογή στις αλλαγές, λοιπόν, διασφαλίζει δύο πράγματα : Επιβίωση και Συνέχεια. Προσαρμογή που εξασφαλίζεται με σωστή πρόβλεψη και λήψη αποφάσεων που ελαχιστοποιούν την αβεβαιότητα, και κυρίως με κατασταλτική αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται από τις μεταβολές του περιβάλλοντος – όπως αυτές που αντιμετωπίζουμε σήμερα.

Η ανάπτυξη ενός οργανισμού, ακόμη κι αυτών που βρίσκονταν έως τώρα κάτω από ένα προστατευμένο καθεστώς – αυτό του δημοσίου φορέα, εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα γρήγορης αντίδρασης και προσαρμογής που θα έχει στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι αντιδράσεις προγραμματίζονται και υλοποιούνται από το ανθρώπινο δυναμικό και είναι αποτελεσματικές μόνο εφόσον υπάρχει παράλληλη ανάπτυξη του, κατάλληλο οργανωτικό κλίμα και προσαρμογή των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους ώστε να δεχτούν τις αλλαγές και να ανταποκριθούν με ταχύτητα σ' αυτές. Η ανάπτυξη δηλαδή μιας βιβλιοθήκης εξαρτάται άμεσα από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, η οποία επιτυγχάνεται από τη συνεχή «επιμόρφωσή του».

## **2. Έννοια και στόχοι της Επιμόρφωσης**

Με τον όρο «συνεχής επιμόρφωση Βιβλιοθηκονόμων» εννοούμε τη συστηματική και επαναλαμβανόμενη προσπάθεια να καλυφθούν παλιά και νέα γνωσιακά κενά και να βελτιωθούν οι δεξιότητες τεχνικές, εννοιολογικές και ανθρώπινες. Ακόμη να αλλάξουν οι στάσεις, οι αντιλήψεις και οι αξίες των βιβλιοθηκονόμων ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ της τυπικής εκπαίδευσης που έλαβαν και των σημερινών προκλήσεων και απαιτήσεων που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό τους χώρο. Αυτό επιτυγχάνεται με προσεκτικά οργανωμένο σχεδιασμό, επανατροφοδότηση και βελτίωση της επιμορφωτικής διαδικασίας· ώστε να μπορεί να επιτευχθεί ο τελικός

στόχος, η αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών με μακροπρόθεσμα οφέλη για τη βιβλιοθήκη και το κοινωνικό σύνολο.

Η βασική λειτουργία, λοιπόν, της επιμόρφωσης είναι η βελτίωση της προσφερόμενης εργασίας και εν γένει της αποτελεσματικότητας της Βιβλιοθήκης. Ο τελικός στόχος της όμως είναι να βοηθήσει να επιτευχθούν οι στόχοι της Βιβλιοθήκης μέσω της άριστης χρησιμοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Τα ειδικότερα αποτελέσματά της εξάλλου αναφέρονται στην τόνωση του ηθικού και της αυτοπεποίθησης, στη βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων, στη μείωση των απουσιών και αργοποριών, στην οργανωτική ανάπτυξη της βιβλιοθήκης και τέλος στην ενδυνάμωση μέσω αυτής της θέσης του ίδιου του Εκπαιδευτικού Ιδρύματος.

### 3. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της έρευνας ήταν:

- να καταγράψει την άποψη των εργαζομένων στις Βιβλιοθήκες των ΤΕΙ αναφορικά με την επιμόρφωση,
- να διερευνήσει την ύπαρξη και τη φύση της επιμόρφωσης που προσλαμβάνουν
- να σχηματοποιήσει τα ποσοτικά αποτελέσματα αυτής
- να αποτυπώσει τη σημασία που δίνεται στην επιμόρφωση από τους εργαζόμενους και τη διοίκηση των Βιβλιοθηκών και των Ιδρυμάτων

Η μελέτη βασίστηκε σε ποσοτικές μεθόδους έρευνας με κύριο μέσο συλλογής πληροφοριών το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε όλα τα στελέχη των βιβλιοθηκών των ΤΕΙ.

### 4. Μεθοδολογία

Η συγκεκριμένη εμπειρική έρευνα, ως σχεδιασμένο πείραμα, διερεύνησε τη συχνότητα εφαρμογής επιμορφωτικών προγραμμάτων, την επίδραση που έχει η επιμόρφωση στη δημιουργία και συντήρηση δεξιοτήτων, στη δημιουργία γνώσεων και στις συνθήκες που οδηγούν σε καλύτερη απόδοση στην εργασία, στην αυτοπραγμάτωση, στην ενδυνάμωση της επαγγελματικής εικόνας των εργαζομένων, του ηθικού, κ.ά.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στο να καθοριστούν πολλές μεταβλητές απόκρισης<sup>3</sup> και παράγοντες<sup>4</sup> ώστε να συμπεριληφθούν όλες οι νεοαναδυόμενες δεξιότητες ή επιμέρους εξειδικεύσεις που αποτελούν πλέον, απαίτηση στο χώρο της πληροφορίας κι έτσι θα έπρεπε να θεωρούνται και αντικείμενο της προσλαμβανόμενης επιμόρφωσης αυτών των υπαλλήλων. Έγινε προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν τα πειραματικά σφάλματα μέσω της αναγνώρισης των πιθανών μεταβλητών θορύβου<sup>5</sup> κι ακόμη έγινε ομαδοποίηση για να ελεγχθούν οι μεταβλητές πλαισίου<sup>6</sup>. Κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, τη συλλογή των δεδομένων, την επεξεργασία και την στατιστική ανάλυση των δεδομένων, έγινε προσπάθεια ελαχιστοποίησης της τυχαίας μεταβλητότητας με το να ελέγξουμε και να αναγνωρίσουμε τις πιθανές αιτίες

<sup>3</sup> Η μεταβλητότητα απόκρισης δείχνει το αποτέλεσμα που μετρείται ή παρατηρείται σε μια πειραματική κατάσταση. Π.χ. η ποσότητα των νέων δεξιοτήτων ή γνώσεων ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης

<sup>4</sup> Μία μεταβλητή της οποίας οι τιμές ή καταστάσεις μεταβάλλονται προμελετημένα ώστε να μετρηθεί η επίδραση στη μεταβλητή απόκρισης. Ένας παράγοντας μπορεί να είναι ποσοτικός (π.χ. προϋπηρεσία) ή ποιοτικός (θέση στην ιεραρχία). (Κουτρουβέλης Ι. 2002)

<sup>5</sup> Άγνωστη μη αναγνωρισμένη κατά το χρόνο του πειράματος μεταβλητή που μπορεί να επηρεάσει τη μεταβλητή απόκρισης

<sup>6</sup> Μεταβλητή που μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην απόκριση, η οποία είναι γνωστή εξ αρχής και δεν έχει ενδιαφέρον ως παράγοντας, αλλά πρέπει να τεθεί υπό έλεγχο για να μη θολώνει την ανάλυση.

που προκαλούν μεταβλητότητα στη μεταβλητή απόκρισης (δηλαδή, παραγόντων και μεταβλητών ομαδοποίησης).

#### 4.1 Γενικές παρατηρήσεις

Η χρονική περίοδος της συνεχούς επιμόρφωσης των εργαζομένων στις βιβλιοθήκες των ΤΕΙ της χώρας μας, ξεκινά κυρίως - σύμφωνα πάντα με τα όσα οι ίδιοι καταθέτουν - περίπου με την έναρξη του Β' ΕΠΕΑΕΚ (2001), το οποίο παρείχε τους πόρους στα Ιδρύματα και σε συμμετοχικά σχήματα για τη διεξαγωγή σεμιναρίων, συνεδρίων και εξειδικευμένων ημερίδων. Στοιχεία για τη γνωσιακή κατάσταση, τις δεξιότητες και την απόδοση των εργαζομένων στις βιβλιοθήκες τους πριν από την λήψη της όποιας επιμόρφωσης, τόσο οι βιβλιοθήκες όσο και οι εργαζόμενοι επικαλούνται ότι δεν μπορούμε να έχουμε. Το μόνο εμπειρικό μέτρο απεικόνισης αυτών των γνωσιακών μεταβολών είναι η ίδια η άποψη του δείγματος του πληθυσμού, όπως απεικονίζεται από τις απαντήσεις τους.

### 5. Αποτελέσματα της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας απαντήθηκε από 66 υπαλλήλους Βιβλιοθηκών των ΤΕΙ, οι οποίοι ήταν πτυχιούχοι βιβλιοθηκονόμοι, αρχειονόμοι, απόφοιτοι λυκείου και πτυχιούχοι άλλων σχολών, κυρίως πληροφορικής. Τα χαρακτηριστικά του δείγματος ως προς το φύλο ήταν 12% άντρες με 88% γυναίκες. Αναφορικά με την ένταξή τους στη διοικητική ιεραρχία το 6% του πληθυσμού του δείγματος κατέχει θέση προϊσταμένου και οι ηλικίες κατανέμονται ως εξής: το 7% είναι κάτω των 25 χρόνων, το 41% είναι μεταξύ 26 με 35 χρόνων, το 46% είναι μεταξύ 36 με 45, το 4% είναι μεταξύ 46 με 55, ενώ το 2% είναι άνω το 55.

#### 5.1 Οι Γνώσεις και οι δεξιότητες των υπαλλήλων

Οι περισσότεροι (ποσοστό 90%) θεωρούν ότι ανταποκρίνονται, σε ικανοποιητικό βαθμό, σε καθήκοντα που άπτονται γενικότερων βιβλιοθηκονομικών θεμάτων κυρίως λόγω της μεγάλης εμπειρίας τους. Το 50% των ερωτηθέντων καταθέτει ότι κάνει χρήση *Νέων Τεχνολογιών* εμπειρικά. Ενώ το 80% και το 95% αντίστοιχα θεωρούν πολύ σημαντικές λειτουργίες τη *Συνεργασία σε Ομάδες Εργασίας* και την *Επικοινωνία* με το κοινό και τους συναδέλφους και θεωρούν ότι λόγω της μακροχρόνιας εμπειρίας τους τα καταφέρνουν αρκετά καλά σ' αυτούς τους τομείς.

Ακόμη καταθέτουν ότι δεν έχουν εκπαιδευτεί (κατά τη διάρκεια των σπουδών τους) ή επιμορφωθεί στη συνέχεια σε θέματα *Λήψης Αποφάσεων* (83%), στη *Διαχείριση Κρίσεων* (84%) και στην *Ηγεσία* (92%).

#### 5.2 Οι Επιμορφωτικές Ανάγκες τους

Το 80% αναφέρει ότι έχει επιμορφωθεί σε θέματα *βιβλιοθηκονομίας*, το 40% στη *χρήση νέων τεχνολογιών*, ενώ η μεγάλη πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι τα συνέδρια και οι θεματικές ημερίδες είναι μια μορφή επιμόρφωσης.

Εκφράζεται έντονα από τους εργαζομένους η ανάγκη επιμόρφωσης σε τομείς όπως η *Διοίκηση Βιβλιοθηκών* (62%), οι *Δημόσιες Σχέσεις* και η *Επικοινωνία* (53%), ενώ θεωρούν ότι χρειάζονται επιμόρφωση σε *Οργανωτικές Λειτουργίες* όπως η Καταλογογράφηση, η Ταξινόμηση, κ.ά. (σε ποσοστό 46%). Πιστεύουν ότι οι σποραδικές εισηγήσεις στα Συνέδρια Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών δεν είναι δυνατόν να καλύψουν τις συγκεκριμένες ανάγκες, ούτε το γνωσιακό κενό που υπάρχει. Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων φαίνεται να υπάρχει επίσης στην *Πληροφορική και στη χρήση Νέων Τεχνολογιών* (π.χ. Τεχνικές Ψηφιοποίησης, κ.ά.) (70%), στη *Διαχείριση των έργων* και στη *Χρηματοοικονομική Διοίκηση* (40%).

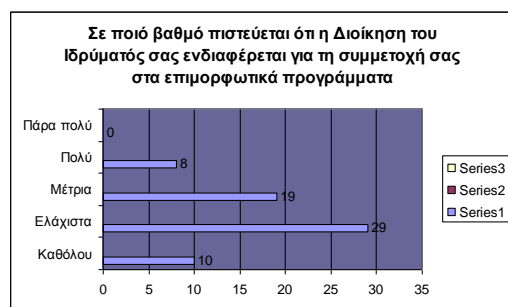
### 5.3 Που πραγματοποιείται η Επιμόρφωσή τους

Ένα ποσοστό της τάξης του 15% καταθέτει ότι έχει λάβει ή λαμβάνει επιμόρφωση στη θέση εργασίας του. Πράγματι η OJT (On the Job Training) 'Επιμόρφωση στη θέση Εργασίας', ως πρακτική άσκηση υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση αρχαιότερου και πιο καταρτισμένου υπαλλήλου είναι πολύ σημαντική και γίνεται εντός της βιβλιοθήκης, στο πόστο εργασίας ή όταν οι εργαζόμενοι μετακινούνται για μικρό χρονικό διάστημα σε παράρτημα ή κάποια άλλη βιβλιοθήκη.

Το 15% αναφέρει ότι έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικό πρόγραμμα στις εγκαταστάσεις άλλου Ιδρύματος και το 18% ότι έχει επιμορφωθεί υπό την αιγίδα άλλου φορέα. Μόλις το 9% ισχυρίζεται ότι επιμορφώνεται συχνά εντός του Ιδρύματος που εργάζεται.

### 5.4 Το Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο δρουν κι εργάζονται οι υπάλληλοι των βιβλιοθηκών είναι κατά κύριο λόγο τα Ιδρύματα και στη συνέχεια οι βιβλιοθήκες τους. Η άποψη της Διοίκησης του ΤΕΙ αναφορικά με την επιμόρφωση κι ανάπτυξή τους και στη συνέχεια με την απόδοσή τους παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Έτσι το 45% των εργαζομένων στις βιβλιοθήκες των ΤΕΙ καταθέτουν ότι η Διοίκηση του Ιδρύματος ενδιαφέρεται ελάχιστα για την Επιμόρφωσή τους ενώ το 15% λέει ότι η Διοίκηση του Ιδρύματος αδιαφορεί πλήρως.



Εικόνα 1 Στάση της Διοίκησης στην Επιμόρφωση



Εικόνα 2 Αλλαγή στη στάση της Διοίκησης

Ακόμη το 47% πιστεύει ότι η Διοίκηση των Ιδρυμάτων αξιοποιεί ελάχιστα τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκτά μέσω της επιμόρφωσης, ενώ το 9% θεωρεί ότι δεν αξιοποιούνται καθόλου. Αντίθετα ένα ποσοστό της τάξης του 31% πιστεύει ότι οι νέες γνώσεις και δεξιότητές του αξιοποιούνται σε μέτριο βαθμό.

Παρόλα αυτά, το μεγαλύτερο ποσοστό (65%) καταθέτει ότι η στάση του Ιδρύματος, στο οποίο εργάζεται απέναντι στην Επιμόρφωση έγινε πιο θετική σε σχέση με το παρελθόν.

### 5.5 Το Εξωτερικό Περιβάλλον και Επιμορφωτικές Δράσεις

Όπως είναι ευρύτερα γνωστό, Σεμινάρια Επιμόρφωσης αυτή τη στιγμή στο χώρο των βιβλιοθηκών στην Ελλάδα προσφέρει το ΙΝΕΠ, αν και απευθύνεται περισσότερο στις Δημόσιες Βιβλιοθήκες. Ακόμη έχουν υπάρξει εξειδικευμένα σεμινάρια τα οποία έχουν υλοποιηθεί από συνεργατικά σχήματα Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών ή Ιδρυμάτων. Επίσης έχουν υλοποιηθεί επιμορφωτικά σεμινάρια που οργανώθηκαν από Εκπαιδευτήρια, ΙΕΚ ή κάποιες Ιδιωτικές Εταιρίες έναντι αμοιβής και προσφάτως σεμινάρια έχουν αρχίσει να προσφέρονται και από την Ένωση Ελλήνων Βιβλιοθηκονόμων. Βέβαια σεμινάρια προσφέρονται επίσης από φορείς ή Ιδρύματα σε

πόλεις του εξωτερικού. Αλλά οι ευκαιρίες για την παρακολούθηση τέτοιων προγραμμάτων σπανίζουν.

Τα συνέδρια και οι θεματικές ημερίδες λόγω της περιορισμένης διάρκειας και της διευρυμένης θεματικής τους έκτασης θεωρούνται διεθνώς· θεωρητικές προσεγγίσεις που σκοπό έχουν την ενημέρωση. Παρόλα αυτά στις απαντήσεις των εργαζομένων φάνηκε ξεκάθαρα ότι, βλέπουν τα συνέδρια και τις ημερίδες σαν επιμορφωτικά προγράμματα. Ειδικότερα τις θεματικές εξειδικεύσεις των συνεδρίων τις θεώρησαν εξειδικευμένη επιμόρφωση (π.χ. το Πανελλήνιο Συνέδριο του 2001 στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας το θεωρούν επιμόρφωση στο Μάνατζμεντ των Βιβλιοθηκών (65%)).

Στο χώρο των ελληνικών βιβλιοθηκών στην πραγματικότητα υπάρχει ελάχιστη προσφορά επιμορφωτικών δράσεων. Επιπλέον, τα επιμορφωτικά σεμινάρια σχεδιάζονται και υλοποιούνται, όχι με βάση κάποιες διαπιστωμένες ανάγκες των συμμετεχόντων (μέσω έρευνας), αλλά κυρίως από τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον που αφορούν τις τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών και με βάση τι έχει να προσφέρει η κάθε βιβλιοθήκη, το κάθε Ίδρυμα ή φορέας.

## **6. Συμπεράσματα**

Η κινητικότητα (Job Rotation) μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας ώστε ο εργαζόμενος να μάθει τη δουλειά από όλα τα πόστα, ή η «Επιμόρφωση στη θέση εργασίας» (On the Job Training) από κάποιον αρχαιότερο είναι σχεδόν οι μοναδικές μορφές επιμόρφωσης του προσωπικού, οι οποίες όμως είναι εξαιρετικά ανεπαρκείς από τη φύση τους μια και ανακυκλώνουν την ήδη υπάρχουσα «εταιρική γνώση και κουλτούρα» της Βιβλιοθήκης χωρίς να μπορεί να εισρεύσει νέα δυναμική γνώση.

Οι Διοικήσεις των Βιβλιοθηκών και οι υπάλληλοι τους καλούνται να ξεπεράσουν όχι μόνο τα προβλήματα αβεβαιότητας που προκαλούν οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά κι έναν επιπλέον σκόπελο· αυτόν της δυσπιστίας της Διοίκησης του Ίδρυματός τους, αναφορικά με την επιμόρφωση κι ανάπτυξη του προσωπικού και τη σχέση που έχουν αυτές με την ατομική απόδοση αλλά και τη συνολική παραγωγικότητα της Βιβλιοθήκης.

Τέλος είναι έντονη η ανάγκη προσφοράς επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία όμως θα πρέπει να σχεδιασθούν προσεκτικά ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων και τις προτεραιότητες που αναδύονται από τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

## **7. Ποιες όμως είναι οι απαιτούμενες δεξιότητες;**

Η ανάγκη Επιμόρφωσης των εργαζομένων στις Βιβλιοθήκες των ΤΕΙ, αλλά και γενικότερα στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες είναι πλέον επιτακτική.

Αν υιοθετήσουμε την κλασική διάκριση των δεξιοτήτων του R. Katz (1955) σε τεχνικές δεξιότητες (technical skills), σε εννοιολογικές-διανοητικές δεξιότητες (conceptual skills) και σε ανθρώπινες δεξιότητες (human skills) είναι ευκολότερη η επισήμανση των παραγόντων που επηρεάζονται από την επιμόρφωση.

Ακόμη, σε μελέτη των Chris Argyris και D. Schon (1978) εμφανίζονται δύο διαφορετικές διαστάσεις της φύσης και του ρόλου της μάθησης:



- **Η μάθηση τύπου A (Single loop learning)**

Στην πρώτη περίπτωση η επιμόρφωση αλλάζει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου στη χρήση σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών στην εκτέλεση της εργασίας του. Αφορά δηλαδή τις :

- α. Τεχνικές δεξιότητες των Εργαζομένων**

Οι βασικές τεχνικές δεξιότητες όπως η χρήση Η/Υ, προγραμμάτων βιβλιοθήκης, διαφόρων software και hardware θεωρούνται αυτή τη στιγμή δεδομένες. Η σημερινή απαίτηση για πιο προχωρημένες τεχνικές δεξιότητες αφορά στην εκπόνηση ερευνών στο διαδίκτυο και στις βάσεις δεδομένων, τις τεχνικές ψηφιοποίησης και διαχείρισης ψηφιακών αντικειμένων, τη διαχείριση θεματικών πυλών, τη δημιουργία Ιδρυματικών Καταθετηρίων, τον έλεγχο περιβάλλοντος κ.ά.

- β. Χρηματοοικονομικές γνώσεις και γνώσεις Διαχείρισης Έργου**

Για τη διαχείριση αυτόνομων προγραμμάτων, για την επιτυχή υποβολή προτάσεων, την εισροή και διαχείριση χρηματοδοτήσεων, κ.ά.

- γ. Γνώσεις Νομικών Διαδικασιών**

Ωστε να μπορούν να χειριστούν θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προστασίας δεδομένων, ελευθερίας στη διακίνηση της πληροφόρησης.

- **Η μάθηση τύπου B (Double-loop learning)**

Η μάθηση τύπου B εξασφαλίζει μια γενικότερη επίδραση στις αξίες, στις προσδοκίες, τους στόχους, τις στάσεις και τη συμπεριφορά των στελεχών στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες. Αφορά δηλαδή τις:

- α. Ανθρώπινες δεξιότητες**

Επικοινωνία – συνεργασία - συντονισμός της ανθρώπινης δράσης – δημιουργικότητα και ηθικό θάρρος (ώστε να μπορέσουν να στηρίζουν τις πεποιθήσεις τους) - κατανόηση της συμπεριφοράς των άλλων – δράση σε ομάδες – διευθυντικές δεξιότητες και δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

- β. Εννοιολογικές- Διανοητικές Δεξιότητες**

Ικανότητες χρησιμοποίησης της γνώσης για τη λύση προβλημάτων, οι τεχνικές, οι μέθοδοι, τα μέσα για την εκτέλεση της εργασίας. Ακόμη οι τρόποι Λήψης Αποφάσεων, οι αντιδράσεις απέναντι στην αβεβαιότητα, το στυλ Ηγεσίας, και η ικανότητες Αντίληψης των οικονομικών του Οργανισμού και ακόμη Παιδαγωγικές Δεξιότητες ώστε να μπορούν να παραδίδουν μαθήματα Πληροφοριακής Παιδείας.

## **8. Ο σχεδιασμός ενός Επιμορφωτικού Προγράμματος**

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001) «Οι βασικές κατευθύνσεις με βάση τις οποίες σχεδιάζεται ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι :

- Να εφοδιάζει με γνώσεις
- Να αποσκοπεί στην ανάπτυξη δεξιοτήτων
- Να αποσκοπεί στη αλλαγή στάσεων, αξιών, νοοτροπίας»

Για να καταρτιστεί όμως ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να προσδιορίσουμε αρχικά τις εκπαιδευτικές ανάγκες. «Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών (Schuller and Jackson, 1996, αναφέρθηκε από την Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001, σελ.160-161) γίνεται με βάση την Ανάλυση των Οργανωσιακών Αναγκών, την Ανάλυση των Εργασιών και την ανάλυση των Ατομικών προσόντων και ικανοτήτων».

## **9. Το εννοιολογικό περιεχόμενο της Αξιολόγησης της Επιμόρφωσης**

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης είναι μία ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, η οποία όμως αγνοήθηκε για μεγάλο χρονικό διάστημα τόσο από τους ερευνητές της περιοχής, όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τον Hamblin (1970) «*Αξιολόγηση της Επιμόρφωσης είναι κάθε προσπάθεια για την απόκτηση πληροφοριών - που αφορούν τα αποτελέσματα των προγραμμάτων - και για την εκτίμηση της αξίας της επιμόρφωσης υπό το φως αυτών των πληροφοριών*».

Σύμφωνα ακόμη με την Πετρίδου (1993) «*Η ανάλυση του όρου αξιολόγηση λαμβάνει δύο διαστάσεις. Η πρώτη αφορά τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης, τα οποία στη συνέχεια αντιπαραβάλλονται με τους στόχους του επιμορφωτικού προγράμματος. Έτσι η αξιολόγηση θεωρεί αυτοσκοπό τη συλλογή πληροφοριών για να εκτιμηθούν οι συνέπειες της επιμόρφωσης. Σ' αυτή τη διάσταση δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην τελειοποίηση του πειραματικού σχεδιασμού, στη μεθοδολογία συλλογής κι ανάλυσης των στοιχείων και στον έλεγχο της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων.*

*Η δεύτερη διάσταση της αξιολόγησης της επιμόρφωσης που συνήθως αποκαλείται έρευνα της αξιολόγησης (evaluation research), λειτουργεί ως μία διαδικασία της διοίκησης της εκπαίδευσης, η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες συλλογής στοιχείων, συστηματοποίησης και επανατροφοδότησης πληροφοριών που αφορούν τις συνέπειες των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Η αξιοποίηση αυτών των πληροφοριών θα επηρεάσει την πορεία της επιμορφωτικής διαδικασίας και τις μετέπειτα αποφάσεις σχετικά με την επιμόρφωση.*»

Έτσι η έρευνα της αξιολόγησης είναι πολύπλοκη ως κοινωνική διαδικασία μια και διαπραγματεύεται μετρήσεις ποσοτικών αποτελεσμάτων που αφορούν όμως ανθρώπους με ευαισθησίες, επαγγελματικά όνειρα, στόχους και προσδοκίες - που ενδεχομένως να ενοχλούνται - και που πρέπει όμως, να συνεργαστούν για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

## **10. Σχεδιασμός Εσωτερικής Αξιολόγησης της Επιμορφωτικής Διαδικασίας**

Η Εσωτερική αξιολόγηση της Επιμορφωτικής Διαδικασίας μπορεί να ορισθεί ως μια προσεκτικά σχεδιασμένη και διαδραστικά δυναμική (διαρκώς μεταβαλλόμενη για να εξυπηρετεί τις εκάστοτε συνθήκες) διερεύνηση όλων των παραμέτρων του εκπαιδευτικού έργου από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους παράγοντες. Στόχος της είναι η απόκτηση έγκυρων πληροφοριών για την Επιμορφωτική Διαδικασία ώστε να δραστηριοποιηθούν όλοι οι παράγοντες για την επεμβατική διόρθωση και βελτίωσή της.

Η διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης της επιμόρφωσης για να οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα θα πρέπει να καλύπτει βασικές προϋποθέσεις μεθοδολογίας έρευνας και ανάλυσης των συμπερασμάτων. Αυτές οι προϋποθέσεις αφορούν κυρίως στην επιλογή του μοντέλου αξιολόγησης και στη συστηματική συλλογή των δεδομένων.

Η επίσημη Αξιολόγηση της Επιμόρφωσης στον Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα είναι μια διαδικασία που αφορά τις μετρήσεις που κάνει ο φορέας διοργάνωσης του προγράμματος ως εργαλείο ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης και ανάπτυξης του προσωπικού. Οποσδήποτε συνδέεται με την απόδοση στην εργασία και τη συνολική παραγωγικότητα του φορέα και σπανίως συνδέεται με τις μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης, τις αμοιβές, τις αυξήσεις, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις.

Για να λειτουργήσει, όμως, αποτελεσματικά ο θεσμός της επιμόρφωσης και για να έχουμε θετικά αποτελέσματα θα πρέπει αρχικά:

- να ξεπεραστούν πιθανές αντιστάσεις των υπαλλήλων στην αλλαγή
- να επιθυμούν να επιμορφωθούν και να συνεργαστούν για τον καθορισμό του προγράμματος
- να ξεπεραστούν αντιρρήσεις και σκόπελοι που αφορούν τη στάση της Διοίκησης του Ιδρύματος

Στο χώρο των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών για να σχεδιαστεί ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα θα πρέπει να καθοριστούν αρχικά:

- Οι επιμορφωτικές ανάγκες, οι επαγγελματικές ελλείψεις και τα εκφρασμένα ή διαπιστωμένα γνωσιακά κενά με την ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων που επιθυμούν να επιμορφωθούν.
- Οι μαθησιακοί στόχοι, δηλαδή οι γνώσεις που περιμένουμε να προσλάβουν οι εργαζόμενοι, οι νέες δεξιότητες που περιμένουμε να αποκτηθούν και οι παλιές που θα εξελιχθούν, οι αλλαγές στάσεων, αξιών και απόψεων που προσδοκούμε να συμβούν.
- Το θεματικό αντικείμενο και το αναλυτικό πρόγραμμα, δηλαδή οι θεματικές ενότητες και η διάρκειά τους
- Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας
- Οι εκπαιδευτές και οι Εκπαιδευόμενοι
- Τα εργαλεία, δηλαδή η χρήση και το επίπεδο της τεχνολογίας, τα διδακτικά βοηθήματα
- Ο χώρος, η προσβασιμότητά του και η απόσταση από το χώρο εργασίας ή κατοικίας των συμμετεχόντων

Στη συνέχεια θα πρέπει αφού καταρτίσουμε το πρόγραμμα Επιμόρφωσης :

- Να επανατροφοδοτήσουμε τη διαδικασία με *ενδιάμεσες πληροφορίες*<sup>7</sup> και να διορθώσουμε ενδεχομένως το περιεχόμενο και τις μεθόδους της σχεδιασμένης επιμόρφωσης. Επανατροφοδοτήσεις με πληροφορίες για αλλαγή στάσεων στην επιμορφωτική διαδικασία θα πρέπει να λαμβάνουν οι εκπαιδευτές ή η ομάδα σχεδιασμού καθ' όλη τη διάρκεια του επιμορφωτικού προγράμματος.
- Να λάβουμε τουλάχιστον δύο αξιολογήσεις (μία κατά τη διάρκεια και μία στο τέλος του προγράμματος) από τους υπαλλήλους που επιμορφώνονται - αναφορικά με το πρόγραμμα, τους εκπαιδευτές, το χώρο, το περιεχόμενο, την προσβασιμότητα, τα εργαλεία, τα βοηθητικά εγχειρίδια κλπ.

Για να αξιολογήσουμε όμως την Αποτελεσματικότητα της Επιμόρφωσης που λαμβάνουν οι συμμετέχοντες υπάλληλοι πρέπει να εξετάσουμε:

Κατά τη διάρκεια του Προγράμματος:

- Τα δεδομένα που θα μας δώσουν οι ενδιάμεσες πληροφορίες και οι δύο αξιολογήσεις θα λειτουργήσουν ως εισροές της επιμορφωτικής διαδικασίας και θα μας επιτρέψουν διορθωτικές επεμβάσεις στο ίδιο το πρόγραμμα επιμόρφωσης καθώς και στο σχεδιασμό των

---

<sup>7</sup> Πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τους εκπαιδευτές και εκμειούνται από προσχεδιασμένες συζητήσεις που θα κάνει ο εκπαιδευτής με τους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της επιμόρφωσης ή από μίνι ερωτηματολόγια που θα συμπληρώσουν οι εκπαιδευόμενοι

μελλοντικών αναφορικά με το περιεχόμενο, τις τεχνικές και τις οργανωτικές συνθήκες.

- Τις αλλαγές στις αντιδράσεις και στα λεγόμενα των εργαζομένων αναφορικά με το πρόγραμμα.
- Τον ρυθμό των μαθησιακών εισροών από τους εκπαιδευόμενους που μπορεί να γίνεται με ένα μικρό ενδιάμεσο τεστ ή διαλογική συζήτηση.

Μετά την ολοκλήρωση του Προγράμματος:

- Με την αλλαγή στη συμπεριφορά του εργαζόμενου, π.χ. η εκπλήρωση των ατομικών στόχων απόδοσης, η αίσθηση αυτοπραγμάτωσης, η αλλαγή αξιών, στάσεων και οι μεταβολές στις ατομικές αντιλήψεις περί αξίας και χρησιμότητας.
- Με την αλλαγή στην αποτελεσματικότητα κατά την εκτέλεση των εργασιών (με κριτήρια όπως η μεταβολή σε δείκτες π.χ. αύξηση αριθμού ικανοποίησης των πληροφοριακών αιτημάτων).
- Με την αλλαγή στην Βιβλιοθήκη μέσω της αύξησης της Παραγωγικότητας και μέσω της αύξησης των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Συμπερασματικά, λοιπόν, ο προσεκτικός Σχεδιασμός και η Αξιολόγηση της Επιμόρφωσης είναι απαραίτητες συνθήκες, γιατί κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει μεγάλο κόστος: τόσο άμεσο που αφορά στις οικονομικές δαπάνες, στη διάθεση χρόνου και στην καταβολή προσπάθειας όσο και έμμεσο που αφορά στη μακράς διάρκειας απουσία των συμμετεχόντων από τα καθήκοντά τους και την επιβάρυνση των συναδέλφων τους που μένουν.

Εξάλλου, κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να πραγματοποιείται για να εξυπηρετήσει ένα σκοπό – ο οποίος είναι συνδεδεμένος με:

- τις εκφρασμένες επιμορφωτικές ανάγκες βιβλιοθηκονομικών ή άλλων γνωσιακών ελλείψεων και
- την ανάγκη αναδιοργάνωσης των λειτουργικών διαδικασιών της Βιβλιοθήκης.

Έτσι θα πρέπει να σχεδιάζεται και να ελέγχεται μεθοδικά ώστε να επιλέγονται εκείνες οι δράσεις που έχουν αποδειχτεί αποδοτικότερες.

#### Βιβλιογραφικές αναφορές

1. ΚΟΥΤΡΟΥΒΕΛΗΣ, Ιωάννης, 2002. 'Σχεδιασμός και Ανάλυση Πειραμάτων', τ. Β. Πάτρα : ΕΑΠ.
2. ΞΗΡΟΤΥΡΗ-ΚΟΥΦΙΔΟΥ, Στέλλα, 2001. 'Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων : η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον'. Θεσσαλονίκη : Ανικούλα.
3. ΠΕΤΡΙΔΟΥ, Ευγενία, 1993. Ο ρόλος της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών στη διεθνή και ελληνική πρακτική. Επιστημονική Επετηρίδα ΠΑΜΑΚ. 11 σ. 751-788
4. ARGYRIS, C., SCHON, D., 1978. 'Organizational Learning'. Addison-Wesley Reading Mass.
5. CAMPBELL, D., CAMPBELL, K., CHIA, H., 1998. 'Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: an analysis and alternative'. Human Resource Management. 37 (2) pp.131-46.
6. Clark, R., 2005. 'Five research-tested team motivation strategies;'. Performance Improvement. 44 (1) pp.13-16.

7. DeCENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., 1999. 'Human Resources Management: concepts and applications'. 6<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.
8. DRUCKER, P., 1969. 'The Age of Discontinuity: guidelines to Our Changing Society'. London: Heinemann.
9. FISHER, Harold E., 1988. 'Make Training Accountable: assess Its Impact'. Personnel Journal. 67 pp. 73-75.
10. FRENCH, Wendell L., 2003. 'Human Resources Management'. 5<sup>th</sup> ed. Boston; New York: Houghton Mifflin Co.
11. HAMBLIN A. C., 1970. 'Evaluation of Training'. Industrial Training International. 5 (11) pp. 33-36. p. 34.
12. JOINT, N., 2003. 'Staff development and training in the digital library environment'. Library Review. 52 (9) pp.417-421.
13. KATZ, R., 1955. 'Skills of an effective Administrator'. Harvard Business Review, January – February
14. LOUGHRIDGE, Brendan, 1999. 'Knowledge management, librarians and information managers : fad or future?'. New Library World. 1151 (100) pp. 245-253.
15. MOORHEAD, G., GRIFFIN, R., 2004. 'Organizational Behavior: Managing People and Organizations'. Boston, MA : Houghton Mifflin.
16. OKIY, Rose B., 2004. 'In-house Staff Training Programme at Delta State University Library. Abraka, Nigeria'. Library Hi Tech News. 21 (9) pp10-12.
17. OLORUNSOLA, R., 2000. 'Job rotation in academic libraries: the situation in a Nigerian university library'. Library Management. 21 (2) pp. 94-98.
18. SCHNEIDER, Tina M., 2002. 'Academic libraries and regional library systems: how do they stand today'. The Journal of Academic Librarianship. 28 (3) pp.141-146.