

## PRIKAZI / REVIEWS

### **PAVEY, SARAH. THE NETWORKED LIBRARIAN: THE SCHOOL LIBRARIAN'S ROLE IN FOSTERING CONNECTIONS, COLLABORATION AND CO-CREATION ACROSS THE COMMUNITY. LONDON: FACET, 2024.**

Sarah Pavey, autorica knjige *The Networked librarian: The School librarian's role in fostering connections, collaboration and co-creation across the community* (Uloga školskog knjižničara u poticanju povezivanja, suradnje i djelovanja u zajednici), radila je kao školska knjižničarka preko dvadeset godina, a trenutno vodi vlastitu tvrtku za obuku i savjetovanje. Članica je CILIP-ovih nacionalnih odbora za školske knjižnice i informacijsku pismenost, a u sklopu Erasmus projekata sudjeluje na razvoju baze podataka mrežnih izvora i slikovnica za poučavanje kompetencija informacijske pismenosti.

Autorica smatra da je umrežavanje ključ uspjeha školskih knjižničara u 21. stoljeću te naglašava važnost suradnje knjižničara u školi (s ravnateljem, stručnim suradnicima, učiteljima, nastavnicima, učenicima i roditeljima) kao i izvan škole, primjerice s lokalnom zajednicom, narodnim knjižnicama koje su učenicima dostupne tijekom ljetnih praznika i sa sveučilištima, kako bi se učenicima olakšao prijelaz iz škole na fakultet. Kako bi putem ove knjige pomogla knjižničarima, autorica uz teoriju navodi brojne praktične primjere iz knjižnica i nudi rješenja za mnoge izazove s kojima se knjižničari svakodnevno susreću. Savjetuje kako krenuti u stvaranje uspješnih radnih odnosa od temelja, nudeći osnove komunikacije i timskog rada te savjete o snalaženju kod promjena u obrazovnom okruženju koje se neprestano razvija. Knjiga je podijeljena u 11 poglavlja, a opremljena je i uvodnim dijelom, pohvalama za knjigu, bilješkom o autorici, predgovorom, zahvalama autorice i objašnjenjem kratica na početku te popisom literature i kazalom na kraju knjige.

U prvom poglavlju naziva „Razumijevanje dinamike radnih odnosa“ (engl. *Understanding the dynamics of working relationships*) autorica razmatra što se podrazumijeva pod pojmom „tim“ te kako se u knjižnici mogu primijeniti tri često korištena modela za postizanje učinkovitih rezultata. Kao prvi model navodi Tuckmanov model koji se sastoji od pet faza: formiranje, sukobljavanje, normiranje, izvedba i odgađanje. Iako se te faze opisuju na primjerima iz knjižnice, model

ne podržava sve specifičnosti školskih knjižničara i ne može se strogo primjenjivati. Zatim, kao drugi model opisuje izrazito zanimljivu Belbinovu teoriju devet timskih uloga, navodi njihove jake i slabe strane te kako ih uspješno koristiti u timskom radu. Na kraju tog poglavlja autorica opisuje Lencionijev model koji prikazuje prepreke koje najčešće koče tim u postizanju ciljeva i utvrđuje područja koja trebaju poboljšanja, a sadrži pet ključnih izazova s kojima se timovi najčešće susreću: nedostatak povjerenja, strah od sukoba, nedostatak predanosti i prihvaćanja te angažmana članova tima, izbjegavanje odgovornosti članova tima i nedostatak fokusa na postizanje rezultata. Ti izazovi često su povezani i rješavanje jednog nerijetko utječe na ostale.

Drugo poglavlje „Rad kroz promjenu“ (engl. *Working through change*) autorica je posvetila promjenama u knjižnici koje dolaze u mnogim oblicima i prilagodbi promjenama koje su za svaku osobu individualne te o nužnoj podršci i potrebnim resursima. Spominje nekoliko modela koji se mogu koristiti u provođenju promjena, ističući njihove jače i slabije strane kod provođenja u knjižnici. Određivanje najboljeg modela promjene ovisi o različitim čimbenicima, poput ciljeva, usluga koje knjižnica pruža i izazova s kojima se knjižničari susreću, pa se kao dobar izbor za školsku knjižnicu ističe model ADKAR koji nudi jednostavan i jasan okvir za upravljanje promjenama, a primjenjuje se u pet faza: Awareness (svijest), Desire (želja), Knowledge (znanje), Ability (sposobnost) i Reinforcement (pojačanje). Može se kombinirati s ciklusom PDCA, što autorica prikazuje na primjeru.

Treće poglavlje nosi naziv „Komunikacija“ (engl. *Communication*) i opisuje proces komunikacije te odabir ispravnog kanala komunikacije (uživo, e-mail, mrežna stranica, video i sl.). Način na koji se prenose i primaju poruke oslanja se na jedan ili više elemenata, pa se opisuje svaki od njih: verbalna komunikacija, ton glasa i vještine slušanja te razumijevanje dinamike razgovora, neverbalna komunikacija (govor tijela) i kulturološke razlike. Kraj poglavlja autorica je posvetila komunikacijskim stilovima te ističe da knjižničar u komunikaciji treba biti fleksibilan i prilagodljiv, svjestan konteksta, publike i svrhe komunikacije. Opisuje dva psihološka alata za procjenu osobnosti koji su korisni za razumijevanje komunikacijskih stilova i pomažu ljudima bolje razumjeti sebe i druge, a to su Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) i Keirsey Temperament Sorter (KSI).

U četvrtom poglavlju naslovljenom „Rad sa zahtjevnim ljudima“ (engl. *Dealing with difficult people*) autorica pojašnjava zašto najčešće dolazi do neprimjerenog ponašanja ili sukoba i koji su njegovi okidači te kroz primjere u praksi opisuje kako razumjeti faze u sukobu i pronaći obostrano korisna rješenja. Tako u fazi ciklusa napada kao rješenje navodi pokretanje razgovora, što uključuje aktivno slušanje, parafraziranje i sažimanje izjava te pritom utvrđivanje problema i traženje njegova rješenja. U djelu koji je nazvala „Vođenje zahtjevnog sastanka“ (engl. *Managing a difficult meeting*) autorica jednak primjer iz prakse prikazuje

u nekoliko različitih scenarija, zaključujući da je cilj doći do zajedničkog rješenja i prihvatljivog kompromisa, za što nudi smjernice kod navedenih primjera. To poglavlje zaključuje opisujući tri vrste ponašanja: agresivno ponašanje, neasertivno ponašanje i asertivno ponašanje, ističući da će zauzimanje asertivnog pristupa svakako biti moguće ako osoba uspije gledati trenutno ponašanje pojedinca, a ne samog pojedinca kao zahtjevnu osobu.

Peto poglavlje autorica je nasloвила „Knjižničari kao predvodnici“ (engl. *Librarians as leaders*) te, citirajući poznate autore, donosi definicije vodstva, nadovezujući se na to da je vodstvo sposobnost nešto učiniti koristeći vlastiti talent i vještinu, a s obzirom na to da je vještina znanje stečeno učenjem i iskustvom, ističe da se vještine vođenja mogu naučiti te usavršiti sa što više primjenjivanja u praksi. Navodi kada knjižničari djeluju kao predvodnici: suradnja s učiteljima i predmetnim nastavnicima, praćenje i podrška u radu učitelja i učenika, poticanje ljubavi prema čitanju kod svih korisnika, stvaranje ugodne i poticajne radne atmosfere u knjižnici, suradnja s drugim knjižničarima, usavršavanje na konferencijama i radionicama te implementiranje novih znanja u rad s kolegama i učenicima. Autorica pojašnjava vodstvo u praksi, što uključuje planiranje, organiziranje, upravljanje i ostvarivanje te daje važne smjernice za održavanje i strukturu sastanka, ističući dobru pripremu s dnevnim redom, jasnu svrhu i ciljeve te kratko trajanje tijekom kojeg je bitno držati pažnju prisutnih. Nabraja i opisuje šest stilova vodstva po Golemanu te daje čitatelju na izbor određivanje najprikladnijeg stila vođenja. Poglavlje zaključuje tehnikama i primjerima u vođenju knjižničkog tima i vođenju drugih timova.

U šestom poglavlju pod naslovom „Rad s učenicima“ (engl. *Working with students*) autorica je istražila praktične načine prevladavanja prepreka u interakciji knjižničara i učenika. Neke od prepreka nastaju zbog nemogućnosti svakodnevnog praćenja napretka učenika, ograničenog vremena provedenog s učenicima, kao i niže razine ovlasti od one koju, primjerice, imaju učitelji. Autorica piše o važnosti osiguravanja sigurnog i ugodnog okruženja te savjetuje traženje povratnih informacija učenika o prostoru knjižnice i željenoj knjižnoj građi. Zbog velikog opsega posla, napominje, moguće je angažirati učenike koji će biti pomagači u knjižnici i tako se upoznati s knjižničarskim poslom, steći nove vještine, ali i olakšati posao knjižničaru. Takav angažman zahtijeva obuku i nadzor te dodijeljene zadatke s danim vremenskim rokom. Takav prijedlog autorice podsjeća na „Male knjižničare“, aktivnost koju provode brojni knjižničari u Hrvatskoj. Na kraju tog poglavlja autorica opisuje strategije za upravljanje ponašanjem u knjižničnom okruženju, poput jasnih pravila u knjižnici, rasporeda aktivnosti, izgradnje pozitivnih odnosa s učenicima te suradnje s učiteljima i drugim djelatnicima škole.

Sedmo poglavlje, „Rad s učiteljima“ (engl. *Working with teachers*), autorica je posvetila suradnji učitelja i predmetnih nastavnika, ističući da suradnja nije samo podjela posla već zajednička angažiranost te predanost radu i dodatnim aktivno-

stima. Smatra da su knjižničari i učitelji koji surađuju motiviraniji i ostvaruju bolje rezultate u radu s učenicima. Kao prepreke u suradnji navodi kriva uvjerenja učitelja o knjižničaru ili prostoru knjižnice (primjerice, učitelji ne komuniciraju s knjižničarom kako ga ne bi ometali u radu ili u knjižnicu često šalju učenike u kaznu umjesto na određene aktivnosti). Na kraju, autorica ohrabruje knjižničare da iniciraju suradnje, sazivaju sastanke i pokreću aktivnosti jer svojim vještinama i stručnošću mogu puno doprinijeti u obrazovnom radu. Preporučuje učenje i usavršavanje o strategijama podučavanja te upoznavanje pojedinih predmeta kako bi izgradili suradnju s predmetnim nastavnicima.

U osmom poglavlju pod naslovom „Suradnja s ravnateljem, školskim odborom i inspeksijskim timom“ (engl. *Working with senior leaders, school governors and the inspection team*) autorica napominje da svaku dobru suradnju s učenicima i učiteljima prije svega trebaju podržati nadređeni. Ravnateljima i voditeljima ponekad je potrebno jasno izložiti opis knjižničareva posla kao i novih ideja te potencijalnih poboljšanja u prostoru i uslugama knjižnice. S druge strane ravnateljevi stavovi o ulozi školskih knjižničara često se razlikuju s obzirom na osobnost i stručnost knjižničara, stoga nije naodmet spomenuti da na tom radnom mjestu treba biti školovani knjižničar koji se redovito usavršava. Kako bi nadređeni podupirali rad školske knjižnice i knjižničara, važno je da knjižnična usluga bude usklađena s ciljevima škole, koji uključuju: podršku nastavnom planu i programu, podučavanje informacijske pismenosti, poticanje na čitanje, omogućavanje pristupa digitalnim izvorima, organizaciju događanja i aktivnosti u školi, stručnu podršku u radu učenika i učitelja te suradnju s učiteljima i ostalim djelatnicima. Na kraju poglavlja autorica piše o vanjskoj inspekciji koja se razlikuje od hrvatskog sustava no izrazito je zanimljivo uočiti sličnosti i razlike između dvaju sustava te iz njih izvući ideje koje se mogu implementirati u rad.

Deveto poglavlje naslova „Suradnja s roditeljima i skrbnicima“ (engl. *Working with parents, guardians and carers*) odgovara na pitanja zašto je važno da knjižničari surađuju s roditeljima i skrbnicima, kako mogu surađivati, kako komunicirati s roditeljima i kako se suočiti sa zahtjevnim roditeljima te na kraju kako se roditelji kao volonteri mogu uključiti u rad knjižnice. Potreba za suradnjom knjižničara i roditelja postala je važnija tijekom pandemije bolesti COVID-19, smatra autorica, ističući da je prilikom suradnje potrebno pronaći ravnotežu između roditelja koji su teško dostupni i onih koji su u neprestanom kontaktu. Navodi kako knjižničari mogu surađivati s roditeljima: upoznavanje roditelja s knjižničnom građom, digitalnim izvorima i aktivnostima u knjižnici, zajedničkim poticanjem djece na čitanje, uključivanjem roditelja u organizirana događanja i osmišljavanjem posebnog kutka za roditelje s građom posvećenom odgoju i učenju te održavanjem radionica digitalne pismenosti. Posebnu pažnju trebalo bi posvetiti roditeljima učenika s teškoćama i darovitih učenika te im pomoći pri odabiru stručne literature, literature za pomoć u učenju ili za dodatno učenje. Pri suradnji s roditeljima volonterima

potrebno je vrijeme za obuku i koordinaciju istih, a takva suradnja može donijeti pozitivna, ali i negativna iskustva, pa je potrebno procijeniti ulazak u takav oblik suradnje. Prema autoričinim primjerima, mnoge knjižnice u Ujedinjenom Kraljevstvu koriste roditelje volontere kao pomagače školskim knjižničarima.

Deseto poglavlje posvećeno je suradnji među različitim odjelima u školi, a nosi naslov „Rad s drugim članovima školske zajednice“ (engl. *Working with other members of the school community*). Autorica napominje da je sve djelatnike škole izuzetno važno upoznati s knjižničnim uslugama koje se nude u školskoj knjižnici te ih pozvati na suradnju. Ističe da se vještine školskih knjižničara često moraju prilagoditi različitim scenarijima u timskom radu. Poglavlje je podijeljeno na dva potpoglavlja: „Rad s pomoćnim osobljem za uspjeh i dobrobit učenika“, u kojemu se uz primjere iz prakse, što uključuje primjere u različitim izazovnim situacijama, opisuje rad s koordinatorima za posebne obrazovne potrebe i teškoće, školskim savjetnicima, tehničarima, pomoćnicima u nastavi i mentorima u učenju te na „Rad s pomoćnim osobljem za učinkovito upravljanje knjižnicom“ u kojemu se opisuje rad s financijskim službenicima, marketinškim menadžerima, menadžerima za upravljanje objektima i menadžerima prehrane, voditeljima održavanja, službenicima za usklađenost i zaštitu podataka te menadžerima mreže i IT-odjela. Iako škole u Hrvatskoj nemaju navedena radna mjesta, školski knjižničari surađuju s brojnim osobljem u školi i ti će primjeri svakako pomoći knjižničarima kod uspostavljanja i funkcioniranja budućih suradnja.

Posljednje poglavlje autorica je nasloвила „Izgradnja mreža“ (engl. *Building networks*) te ga posvetila kompetencijama za umrežavanje, stvaranju mreža unutar škola te stvaranju i korištenju vanjskih mreža. Smatra da su školski knjižničari prikladni za umrežavanje s drugima zbog nekoliko ključnih atributa: stručnjaci su za informacije i pismenost te posjeduju golemo bogatstvo znanja o resursima za učenje i razonodu, vješti su komunikatori, osposobljeni za učinkovitu suradnju s različitim korisnicima, naviknuti su raditi u timovima, imaju snažnu usmjerenost prema zajednici i međupredmetni pristup radu, pokazuju snalažljivost i vješti su u pronalaženju i korištenju izvora za poboljšanje usluga te spremni za cjeloživotno učenje. Autorica uz primjere iz prakse i dodatna pojašnjenja piše o stvaranju mreža s nastavnim i nenastavnim osobljem, višim rukovoditeljima, roditeljima, s članovima školskog odbora i s učenicima. Uz primjere o stvaranju i korištenju vanjskih mreža piše o stvaranju mreža sa strukovnim organizacijama, narodnim knjižnicama, školskim knjižnicama, lokalnim tvrtkama i organizacijama, *online* zajednicama (društvene mreže i forumi), autorima, izdavačima i dobavljačima te s obrazovnim ustanovama. Posebno ističe važnost suradnje sa strukovnim organizacijama i sudjelovanje na konferencijama, što omogućuje unaprjeđivanje znanja, informiranje o promjenama i novinama u struci te razvijanje kontakata, ističući financijske troškove kao čest nedostatak takvih suradnja. Na kraju autorica ohrabruje knjižničare na suradnju i umrežavanje, završavajući knjigu poticajnim riječima

„Budite hrabri i izađite iz svoje zone komfora, povežite se, surađujte i zajednički stvarajte u svim prilikama te postanite predvodnik, svjetionik inspiracije za školske knjižničare.“

Ova knjiga izvrstan je priručnik za sve školske knjižničare i studente knjižničarstva, ali i za ravnatelje osnovnih i srednjih škola koji bi se čitajući ju upoznali s brojnim izazovima školskih knjižnica i školskih knjižničara. Obogaćuju je brojni primjeri koje autorica koristi za savjetovanje i motiviranje knjižničara u radu te ukazuje da svaka teškoća ima rješenje.

Valentina Namesnik  
valentina.namesnik@skole.hr