

Melita Ambrožič
Narodna in univerzitetna knjižnica,
Ljubljana

EVALUACIJA KNJIŽNICA

Beograd, 6.-7.11.2003.

SADRŽAJ

- ☞ evaluacija knjižnica
- ☞ zašto evaluirati knjižnice
- ☞ evaluacija i knjižnični menadžment
- ☞ evaluacija i planiranje
- ☞ evaluacija i upravljanje kvalitetom
- ☞ utvrđivanje uspješnosti poslovanja
- ☞ knjižnična statistika
- ☞ pokazatelji uspješnosti poslovanja, BSC
- ☞ benchmarking
- ☞ literatura

I. EVALUACIJA KNJIŽNICA



Određenje pojma evaluacija

- ⇒ ocjena (određivanje) vrijednosti određene djelatnosti ili predmeta
- ⇒ vrednovanje neke djelatnosti s obzirom na postavljene cilje.
- ⇒ Međunarodni standard ISO 11620: Library performance indicators, 1998:
"Process of estimating the effectiveness, efficiency, utility and relevance of a service or facility (equipment, study places, etc.)".

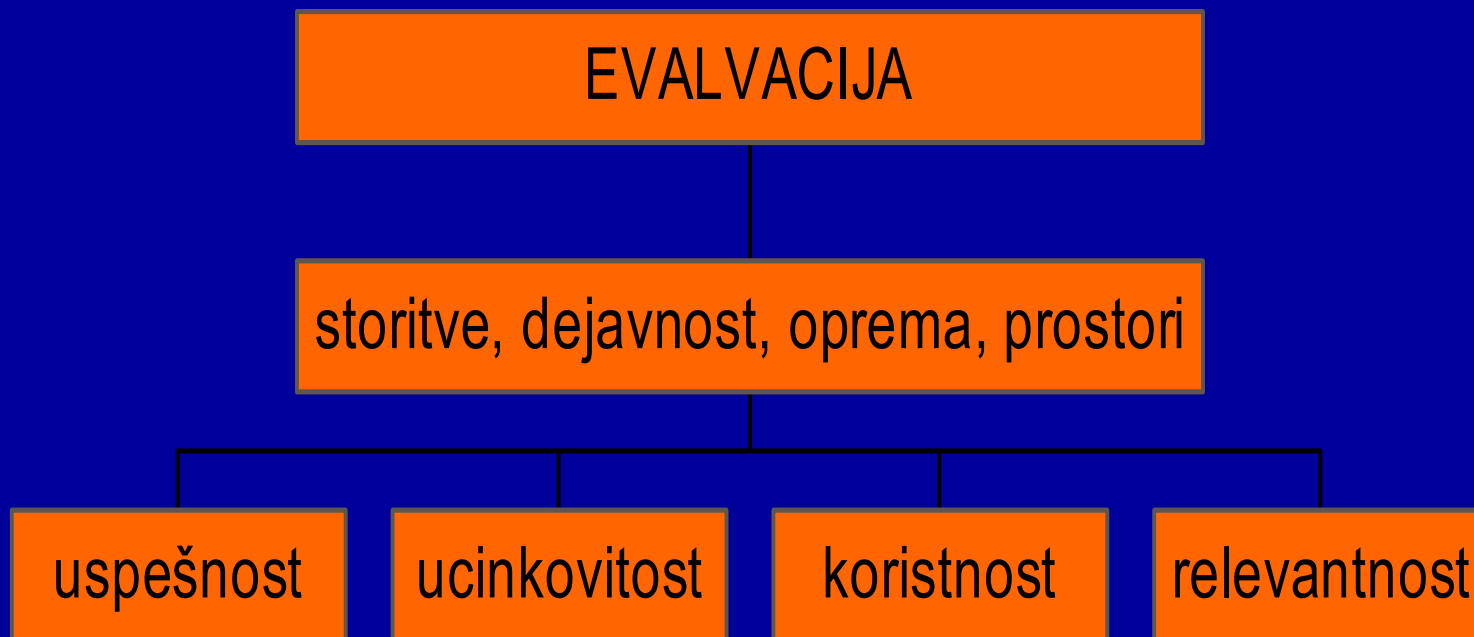
Evaluacija (vrednovanje) knjižnica

- ✓ *ISO*: proces ocenjivanja uspješnosti, učinkovitosti, upotrebljivosti i relevantnosti neke usluge, opreme ili prostora
- ✓ *Lancaster*: knjižnične usluge možemo evaluirati s više aspekata i pri tome utvrđujemo uspješnost njihovog izvođenja, uspješnost u odnosu na troškove (učinkovitost) i korisnost u odnosu na uložena sredstva

Određenje pojma evaluacija ...

"In this process the quality and effectiveness of the services and other activities of the library, as well as the efficiency of the uses of the resources of the library, are evaluated against the **mission, goals** and **objectives** of the library itself". (ISO 11620)

Evaluacija po ISO:



Evaluacija i mjerenje

- **Mjerenje:** opis, većinom u kvantitativnom obliku (koliko jedinica? koji udjel? Koliko često?) npr. posudba građe (mjera: broj posudba)
- **Evaluacija:** ocjena uspješnosti, učinkovitosti i korisnosti (kako dobro? kako potpuno?) i uspoređivanje rezultata s cilji, standardi ili grupom najboljih usporedljivih knjižnica (benchmarking)

Metode i tehnike evaluacije

- **tehnike**: intervju, upitnik, promatranje, dnevnic i korisnika, panel rasprave, operacijska istraživanja, bibliometrijske metode
- **metode**: kvantitativne i kvalitativne, subjektivne i objektivne, sistemska analiza
- **područja evaluacije**: izvori informacija; informacijski sustavi, koji omogućuju pristup informacijama; informacijska djelatnost knjižnice

Zašto evaluirati knjižnice

- ☞ izloženost javnih / neprofitnih službi tržišnim zakonitostima
- ☞ upotreba suvremenih metoda menadžmenta u neprofitnom sektoru
- ☞ potreba knjižnica po komuniciranju s okolinom (javnošću) i dokazivanju uspješnosti i korisnosti svog poslovanja

Zašto evaluirati knjižnice ...

- ☞ uz skupljanje i upotrebu "tradicionalne" statistike knjižnica važna su i izračunavanja pokazatelja uspješnosti poslovanja
- ☞ mjerenje uspješnosti poslovanja sastavni je dio procesa menadžmenta (izgradnja informacijskih sustava za podršku menadžmentu)

Zašto evaluirati knjižnice ...

- ☞ u Zapadnim zemljama razmah utvrđivanja efekata djelatnosti knjižnica pomoću kvantitativnih i kvalitativnih statističkih analiza poslije 1980. god.
- ☞ praksa Zapadnih zemalja i različitih profesionalnih organizacija zanimljiva je i za naše knjižnice

Ciljevi evaluacije:

- ✓ utvrditi kako određena knjižnica zadovoljava potrebe svoje okoline i korisnika
- ✓ definirati temeljna ograničenja i slabosti u poslovanju knjižnice
- ✓ predložiti poboljšanja koja bi vodila učinkovitijoj djelatnosti knjižnice

PRETPOSTAVKE:

☞ promijenjena okolina suvremenih knjižnica zahtijeva promjene u njihovoj organizaciji i poslovanju te uvođenje suvremenih metoda menadžmenta

PRETPOSTAVKE...

☞ okolina (uža i šira) knjižnica jedan je od značajnih čimbenika, koji utječu na uporabu suvremenih metoda menadžmenta pozitivno ili negativno

PRETPOSTAVKE ...

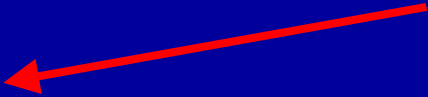
- ☞ proces utvrđivanja uspješnosti poslovanja još nije sastavni dio sustava planiranja i odlučivanja u mnogim knjižnicama
- ☞ većinom knjižnice nemaju uspostavljenog informacijskog sustava za potporu upravljanja i odlučivanja

Evaluacija i knjižnični menadžment

- ✓ Menadžment - upravljanje, planiranje, organizacija i kontrola
- ✓ Strateški menadžment - uvažavanje odnosa s okolinom, evaluacija postojećeg stanja i uvažavanje utjecaja mogućih promjena na oblikovanje najprimjerenijeg odziva.

SAD: u šestdesetim godinama strateško planiranje postaje rutinska tehnika menadžmenta

Evaluacija i knjižnični menadžment ...

- ✓ usmjerenost organizacija tačno određenim ciljevima (kvantitativnim i kvalitativnim) i postavljanje prioriteta
- ✓ stvaranju konsenzusa o vrijednosti tih ciljeva
- ✓ određivanje potrebnih resursa za ostvarenje ciljeva i stvaranje takve okoline, koja će omogućiti odgovarajuće korištenje tih izvora
- ✓ kontrola ostvarivanja ciljeva 

Evaluacija i planiranje

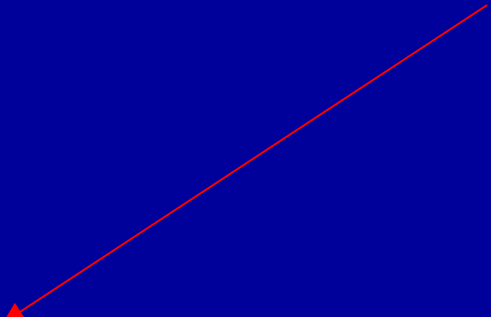
- ✓ pokušaj predviđenja budućnosti, utemeljen na proučavanju i evaluaciji sadašnjice
- ✓ planiranje kao dinamičan i kružan proces



Evaluacija i planiranje ...

Elementi koji su sastavni dio svih planova:

Vizija

- o Misijska (mission)
- o Strateški ciljevi (goals) 
- o Kratkoročni mjerljivi ciljevi (objectives)
- o Akcijski plan (s konkretnim zadacima)

Evaluacija i strateško planiranje

- ✓ proces u kojem knjižnica oblikuje dugoročne (razvojne) i kratkoročne programske ciljeve te ih ostvaruje shodno promjenama potreba svojeg okruženja
- ✓ oruđe koje pomaže da promjene ne budu neočekivane, uz isto takve posljedice

Strategic planning

"Focuces on the vision of what a library or institution desires to be:

- Where a library is going.*
- How it will get there.*
- Which obstacles it should avoid.*
- How it can effectively meet its community's needs".*

(Jacob, 1990, s. 1)

Koraci u procesu strateškog planiranja

1. Prepare (nacrt procesa izrade plana)
2. Envision (značajke okoline i knjižnice)
3. Design (koje knjižnične usluge treba okolina)
4. Build (ciljevi i mjere)
5. Implement (realizacija ciljeva)
6. Communicate (promocija plana)

PREPARE: plan the process (money, time and people needed)

ENVISION: develop a vision for the community and the library

DESIGN: find a way for library to respond to the needs of the community discovered in the process of writing a vision

BUILD: set goals and objectives that build measurement and evaluation into the ongoing tasks of the library

IMPLEMENT: identify the available resources and the additional resources required to meet the library's objectives

COMMUNICATE: put together the plan, obtain approval, and publish the plan

Primjer: MISSION, GOALS, OBJECTIVES

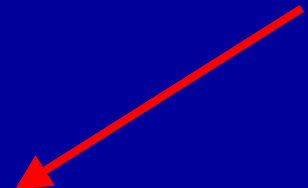
- M: Collection development.
- G1: To select, acquire, process and maintain those resources that best support library users.
- O1: Review, update and complete library collection development policy by June 2001.

Akcijski plan

Identificira specifične korake i zadatke nužne za ostvarenje pojedinih ciljeva.

- ✓ Na koji će način biti izvršeni zadatki i kako ćemo mjeriti njihovo ostvarenje (uspješnost)?
- ✓ Ko će izvršiti zadatke?
- ✓ Koji će biti potrebni izvori?
- ✓ Kada će početi akcija?
- ✓ Koliko će dugo trajati?
- ✓ Zavisan li je početak i završetak pojedinog zadatka od okončanja nekog drugog zadatka?

Knjižnice i sustav kvalitete

- ✓ uvođenje koncepta kvalitete i naročito ukupnog upravljanja kvalitete u knjižnice (TQM)
- ✓ standardi ISO serije 9000 upotrebljivi su i u knjižnicama
- ✓ **kvaliteta** = knjižnična usluga ili proizvod odgovara potrebama korisnika
- ✓ (ukupno) upravljanje kvalitetom -  planiranje kvalitete, kontrola kvalitete, poboljšavanje kvalitete

Knjižnice i upravljanje kvalitetom

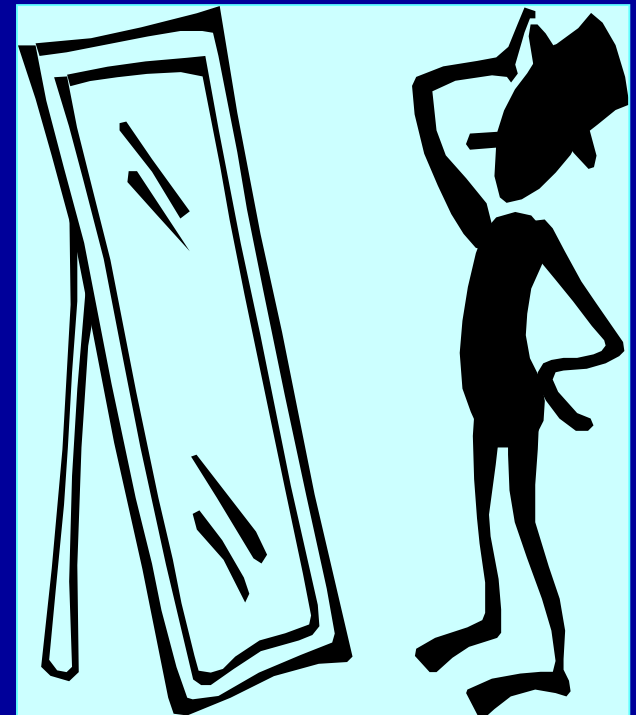
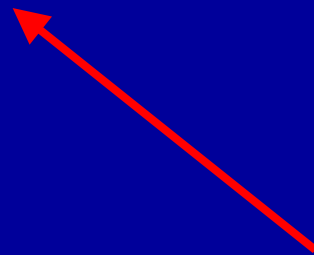
1. odrediti poslanstvo i primarnu skupinu korisnika,
2. utvrditi izražene i neizražene potrebe korisnika,
3. oblikovati dugoročne i kratkoročne ciljeve,
4. uspostaviti odgovarajuće usluge,
5. osigurati najvišu moguću razinu tih usluga,

Knjižnice i upravljanje kvalitetom...

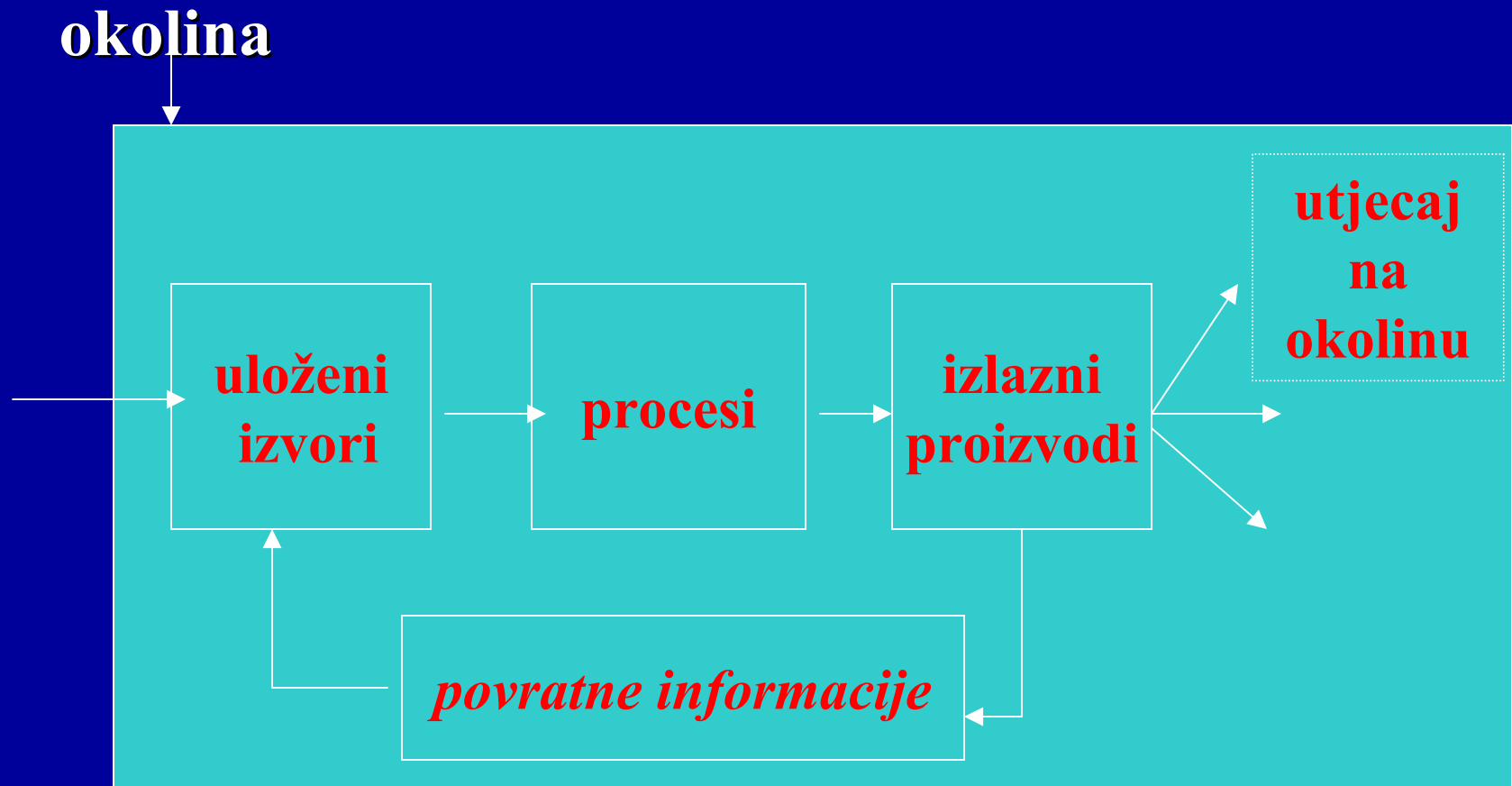
6. mjeriti svoje poslovanje i uspoređivati ga s ciljevima (utvrđivati uspješnost poslovanja),
 7. implementirati mehanizme za trajno poboljšavanje poslovanja i
 8. među zaposlenicima uspostaviti ozračje usmjerenosti ka korisniku i osiguravanju kvalitete usluga.
- 

Ukupno upravljanje kvalitetom (TQM)

- ✓ planiranje kakovosti
- ✓ kontrola kakovosti
- ✓ poboljšavanje kakovosti



Evalvacija knjižnice kao sustava



Evaluacija knjižnice kao sustava...

- ✓ **inputs** - uloženi izvori; materijalni i ljudski (financije, osoblje, građa, zgrada i oprema)
- ✓ **procesi** - aktivnosti s kojima knjižnica mijenja izvore u izlazne proizvode (nabava, katalogizacija, informacijska djelatnost i.sl.)
- ✓ **outputs** - rezultati djelatnosti t.j. izlazni proizvodi, rezultati rada (proizvodi i usluge); direktni rezultati interakcije između inputa i procesa

Evaluacija knjižnice kao sustava...

- ✓ **outcomes** - utjecaj na okolinu tj. koristi i utjecaj rezultata poslovanja knjižnice na promjenu okoline (korisnika i društva u cjelini)

ACRL: "... ways in which library users are changed as a result of their contact with the libraries resources and programmes ...")

Evaluacija knjižnice kao sustava...

Uvažavati treba:

- ✓ **okolinu** (prostor koji daje izvore i upotrebljiva izlazne proizvode)
- ✓ **povratne informacije** (iz sustava i šire okoline)

Evaluacijska praksa usmjerena je na:

- ✓ **uložene izvore**, npr. radno vrijeme knjižnice, opseg finansijskih sredstava, broj djelatnika, broj kompjutera, broj sjedišta u čitaonicama
- ✓ **procese**, npr. potrošeno vrijeme na katalogiziranu jedinicu građe, brzina nabave građe

Evaluacijska praksa usmjerena je na...

- ✓ proizvode i usluge, npr. relevantnost potraženih informacija, primjerenost zbirke, raspoložljivost građe, brzina dostave dokumenata, brzina međuknjižnične posudbe, pravilnost odgovora referentne službe, zadovolstvo korisnika knjižnicom i njenim uslugama

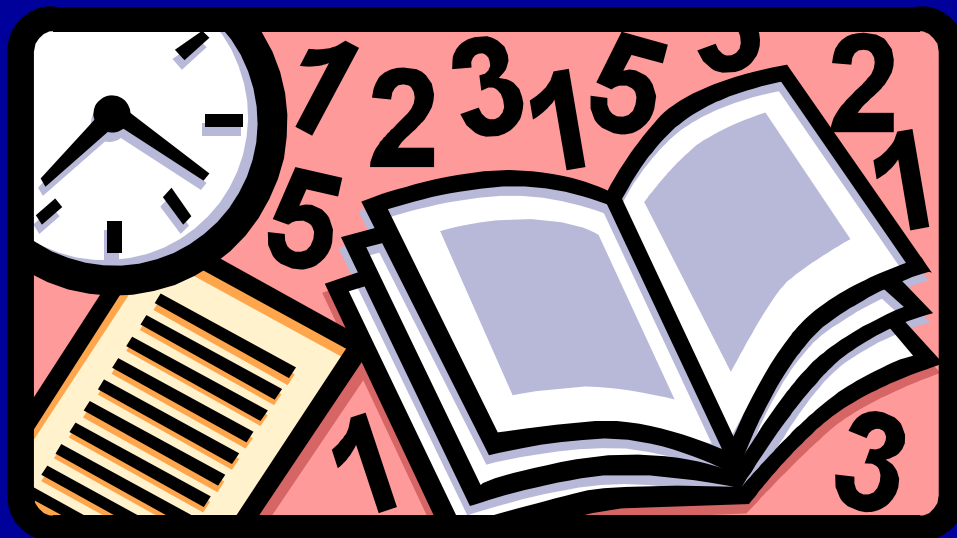
Evaluacijska praksa...

- ✓ precjenjivanje značenja uložениh izvora
- ✓ usmjerenost na utvrđivanje uspješnosti usluga i službi knjižnice (outputs)
- ✓ usmjerenost na utvrđivanje uspješnosti njihovog izvođenja, manje na njihovu učinkovitost ili utjecaj / korisnost
- ✓ odsudstvo mjerenja troškova poslovanja (cost analysis) i usmjerenost na mjerenje izdataka

Mogući uzroci takvog stanja:

- loši menadžment knjižnica (odsudstvo planiranja i postavljanja mjerljivih ciljeva)
- tradicija uporabe kvantitativnih mjera
- poteškoće knjižničara pri analizi, interpretaciji i uporabi rezultata mjerenja
- nedostatak kvalitativnih mjera i pokazatelja u strukovnim standardima

II. KNJIŽNIČNA STATISTIKA KAO ORUĐE EVALVACIJE



Značenje knjižnične statistike pri evaluaciji knjižnica

- daje nam kvantitativni opis djelatnosti knjižnice
- prikupljanje podataka zbog internih i eksternih potreba
- potreba po standardizaciji knjižnične statistike
- ISO 2789 (i njegova revizija!)
- knjižnična statistika i pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica: razlike

“Bad statistics are harder to kill than vampires” (Joel Best)

Područja primjene knjižnične statistike

1. Mjerenje **aktivnosti** knjižnice i radne opterećenosti (obrađa građa, cirkulacija fonda..)
2. Mjerenje knjižnične **zbirke** (veličina, rast, struktura)
3. Mjerenje **korištenja** knjižnice (aktivnosti posjetilaca, npr. tko posjećuje knjižnicu, koliko jih ulazi u knjižnicu, koliko jih koristi studentske prostore..)

Područja primjene knjižnične statistike...

4. Mjerenje prihoda i rashoda knjižnice (izdatki za plaće, građu i tekuće poslovanje)
5. Istraživanja o korisnicima (podaci o demografskim karakteristikama..)

Novi standard ISO 2789: mjerenje elektronskih informacijskih izvora, njihove dostupnosti i njihovog korištenja

Elektronski izvori knjižnične statistike:

Slovenska knjižnična statistika:

- Narodna in univerzitetna knjižnica, DMS: <http://www.nuk.uni-lj.si> (KIS Slovenije)
- Statistični urad RS: <http://www.gov.si/zrs/> (Kultura, informacijska družba, šport / "Knjižnice, knjižnično gradivo...")

Elektronski izvori knjižnične statistike:

Evropska knjižnična statistika:

- LibEcon - International Library Economics Research:
<http://www.libecon2000.org/>

Međunarodna knjižnična statistika: UNESCO - Institute for Statistics

- Statistical Yearbook:
<http://uis.unesco.org>

III. UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA



Terminološke dvojbi

- ✓ opsežna (strana) literatura, ali: različite definicije pojma uspješnost poslovanja i različiti modeli
- ✓ različita ishodišta i različita gledišta autora
- ✓ različite definicije istih termina
- ✓ pojavljivanje različitih termina kao sinonima

Terminologija ...

- ✓ poteškoće pri prevodenju termina s engleskog jezika (performance, library performance measurement, performance evaluation, performance indicator)
- ✓ loši riječnici
- ✓ prijevod ISO 11620:1998 nije (još) usvojen u Sloveniji

Terminologija ...

Performance =

"... stupanj do kojeg knjižnica dostiže svoje ciljeve" (Poll, 1996, 118)

Terminologija...

- ✓ **mjerenje** ⇒ prikupljanje i analiziranje objektivnih podataka, koji opisuju poslovanje knjižnice i na kojima se zasnivaju evaluacijske prosudbe. Rezultati mjerenja sami po sebi nisu dobri ili slabi, jer u stvari samo opisuju određeno stanje (npr. broj svezaka građe, broj posuđenih jedinica, broj posjetioca, broj satova bibliotečnih instrukcija...)

Terminologija...

- ✓ *performance* ⇒ uspjehnost poslovanja (stupanj uspjehnosti poslovanja)
- ✓ ISO 11620: uspjehnost u ponudi usluga i uinkovitost pri raspoređivanju i izrabi resursa

Terminologija...

- ✓ *effectiveness* ⇒ uspešnost
- ✓ ISO 11620: mjeru stupnja do kojeg su ostvareni postavljeni ciljevi
- ✓ *measuring effectiveness* ⇒ mjerenje uspešnosti izvođenja usluga i službi

Terminologija...

- ✓ *efficiency* ⇒ učinkovitost
- ✓ *measuring efficiency* ⇒ mjerenje učinkovitosti izvođenja usluga i službi
- ✓ *library performance measurement* ⇒ mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnice (mjerenje stupnja uspješnosti poslovanja knjižnice)

Terminologija...

- ✓ *performance measures* ⇒ skup različitih mjera uspješnosti poslovanja neke organizacije
- ✓ *output measures* ⇒ mjere postignuća (uspješnosti knjižničnih usluga i proizvoda; npr. tradicionalne mjere - preciznost i relevantnost referenčnih odgovora, mjerenje posjete, cirkulacije, upotrebe web stranica, opskrbe dokumentima...)

Neke značajke utvrđivanja uspješnosti

- usmjerenost na proučavanje uložених izvora (inputs) i rezultata rada (outputs)
- utvrđivanje zadovoljstva korisnika (user satisfaction studies) umjesto na promjene koje prouzrokuju knjižnični servisi
- usmjerenost na kvantitetu umjestu kvalitetu

Neke značajke utvrđivanja uspješnosti...

- malo utvrđivanja korisnosti djelatnosti knjižnica (primjer: uspjeh studenata, kvaliteta i kvantiteta publiciranih radova pedagoških djelatnika, uspješnost u karijeri, ...)

Proces utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnice

faze:

- ✓ priprema projekta (uključuje izbor pokazatelja!);
- ✓ prikupljanje, obrada i prikazivanje podataka
- ✓ obrazlaganje rezultata mjerenja uspješnosti
- ✓ teškoće i slabosti u procesu mjerenja uspješnosti poslovanja

Pokazatelji uspjehnosti poslovanja knjižnice

☞ **pokazatelj:** ISO 11620 - oznaka (numerička, simbolička ili verbalna) koju koristimo za predstavljanje djelatnosti (događaja, predmeta, osoba) na kvantitativan ili kvalitativan način, sa svrhom ocjenjivanja njene vrijednosti

Pokazatelji uspešnosti poslovanja knjižnice ...

☞ **pokazatelj uspešnosti poslovanja** - oznaka dobivena pomoću knjižnične statistike i drugih podataka, koje koristimo za opis uspešnosti poslovanja knjižnica

Pokazatelji uspešnosti poslovanja...

- ✓ vrste pokazatelja: kvantitativni i kvalitativni
- ✓ hierarhija pokazatelja:
 - mjenje uspešnosti poslovanja na makro-razini
 - mjenje uspešnosti izvođenja pojedinih knjižničnih usluga i produkata
 - mjenje uspešnosti pojedinih radnih postupaka

Pokazatelji uspešnosti poslovanja...

- ✓ izbor pokazatelja: valjanost, pouzdanost, ponovljivost i praktičnost

Pokazatelji uspešnosti poslovanja knjižnica

- ☞ ISO standard o pokazateljima uspešnosti poslovanja knjižnica : 1998 (29 pokazatelja *uspešnosti* usluga i aktivnosti)
- ☞ IFLA pokazatelji uspešnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica : 1996 (17 pokazatelja, usmjerenost na merenje *kvalitete* usluga)
- ☞ različiti projekti (npr. Europska zajednica)
- ☞ sistem BSC (Balanced ScoreCard)

IFLA-ini pokazatelji uspješnosti

1. Tržišna prodornost
2. Primjerenost vremena otvorenosti knjižnice
3. Kvaliteta knjižnične zbirke
4. Korištenost knjižnične zbirke
5. Upotreba knjižnične zbirke s obzirom na znanstvena područja dokumenata
6. Udio neupotrebljivih dokumenata u knjižničnoj zbirci

IFLA-ini pokazatelji uspjehnosti ...

7. Uspješnost traženja podataka o dokumentima u knjižničnim katalogima
8. Uspješnost pretraživanja dokumenata po temi
9. Brzina nabave knjižnične građe
10. Brzina obrade knjižnične građe
11. Raspoloživost građe
12. Brzina dostave dokumenata
13. Brzina međuknjižnične posudbe

IFLA-ini pokazatelji uspešnosti ...

14. Pravilnost odgovora referentne službe

15. Upotreba knjižnice udaljenim pristupom

16. Zadovoljstvo korisnika knjižnicom i njenim uslugama

17. Zadovoljstvo korisnika s uslugama preko udaljenog pristupa

Primjer IFLA pokazatelja uspješnosti: kvaliteta knjižnične zbirke

- kvaliteta zbirke ne ocenjuje se pomoću utvrđivanja obima zadovoljavanja potreba korisnika, već pomoću popisa literature, koji služi kao standard kvalitete
- popis za analizu izrade stručnjaci ili knjižnica upotrebi relevantnu bibliografiju
- kvaliteta zbirke prosuđuje se pomoću postotaka naslova iz popisa koji su prisutni u zbirci

Izračun vrijednosti pokazatelja:

1. U zbirci provjeri se prisutnost svakog naslova posebno.
2. Izračuna se omjer između broja pronađenih naslova i broja naslova u popisu literature.

Poželjan je što veći udio.

Primjer ISO pokazatelja uspješnosti: usluge za korisnike

Utvrditi u kojoj su mjeri korisnici zadovoljni s knjižnicom u cjelini odn. s pojedinim knjižničnim uslugama.

Vrednovanje zadovoljstva s uslugama:

- Radno vrijeme
- Opremljenost čitaonice
- Razpoložljivost dokumenata
- Međuknjižnična posudba
- Informacijske usluge
- Osposobljavanje korisnika
- Odnos djelatnika knjižnice do korisnika
- Knjižnične usluge u cjelini

Pokazatelj: **Zadovoljstvo korisnika**

- Izračunamo prosječni stupanj zadovoljstva korisnika; uporaba petstupanjске Likertove lestvice
- Metoda - anketna: priprema upitnika, anketiranje reprezentativnog (naključnog) uzorka korisnika i analiza podataka

- Prosječni stupanj zadovoljstva korisnika s pojedinom uslugom =

$$A / B$$

A = zbroj ocjena, koje su korisnici dali određenoj usluzi

B = broj osoba, koje su odgovorile na pitanje

Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica u Sloveniji

- ✓ mali broj izvedenih studija uspješnosti
- ✓ loši rezultati ankete (lipanj 1998.) o načinima evaluacije poslovanja visokoškolskih knjižnic
- ✓ više od 70% anketiranih knjižnica mislilo je da je potpuno svejedno koliko uspješno djeluju
- ✓ prijedlog kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja koji je bio izrađen u okviru doktorske radnje, nije bio upotrebljen ni jednom

IV. KNJIŽNICE I BENCHMARKING



Knjižnice i benchmarking ...

Kontinuirani proces unapređivanja cjelokupnog poslovanja knjižnice zasnovan na neprekidnom uspoređivanju rezultata mjerenja vlastitog učinka s rezultatima poslovanja drugih knjižnica, odn. drugih organizacija te iskorištavanje ovih izvora kao poticaja vlastitog poboljšanja (Katalenac, 2000).

Faze procesa benchmarkinga u knjižnicama:

1. Identifikacija onih procesa unutar vlastite knjižnice koje treba unaprijediti, formiranje benchmarking ekipe, priprema zaposlenika na projekat i sl.

Faze procesa benchmarkinga u knjižnicama ...

2. Planiranje izvedbe benchmarking projekta (izbor metoda mjerenja i vrste podataka, plan prikupljanja podataka, definiranje primjerenih pokazatelja uspješnosti, definiranje usporedljivih uspješnijih / najboljih knjižnica, plan zadataka i aktivnosti, popis odgovornosti...).

Faze procesa benchmarkinga...

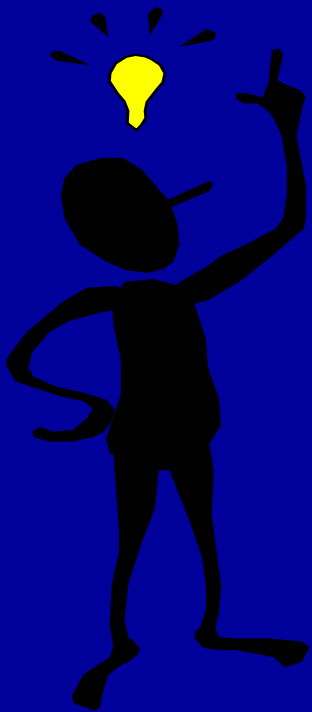
3. Analiza stanja izabranog procesa (obrazlaganje vrijednosti pokazatelja u odnosu na ciljeve knjižnice).
4. Analiza poslovanja referentne knjižnice ili više njih (referentne grupe).
5. Analiza podataka t.j. utvrđivanje razlika u rezultatima vlastite knjižnice i izabrane; uspoređivanje rezultata.

Faze procesa benchmarkinga...

6. Unapređivanje analiziranog procesa u vlastitoj knjižnici na temelju novih spoznaja.
7. Primjena novih aktivnosti i praćenje rezultata njihovog uvođenja (primjena rješenja i mjerenje utjecaja, analiza rezultata poboljšanja, provođenje kontinuiranog poboljšanja).

ZAKLJUČCI

- ✓ važnost uvođenja metoda suvremenog menadžmenta i mjerenja uspješnosti u neprofitne ustanove
- ✓ neke (u nekim zemljama) knjižnice još uvijek vrednuje se samo pomoću knjižnične statistike



Zaključci...

- većinom izbori pokazatelja i njihova upotreba u praksi usmjereni su na mjerenje izlaznih proizvoda i usluga knjižnica (*outputs*) ili samo na mjerenje kvalitete usluga
- u slovenskim visokoškolskim knjižnicama utvrđivanje uspješnosti poslovanja uglavnom nije prisutno; financiranje knjižnic ne zavisi od uspješnosti poslovanja

Zaključci...

- ✓ metod benchmarkinga ne primenjuje se
✓***
- ✓ pračenje uspešnosti knjižnica neće se proširiti ako se ne promjeni okolina, a većinom i knjižnice same
- ✓ nužnost dodatnog osposobljavanja knjižničara

LITERATURA

1. Ambrožič, M., Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica: od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja. Doktorska disertacija. Filozofski fakultet: Zagreb, 1999.
2. Bremer, S.W., Long Range Planning. Neal-Schuman Publ.: New York, London, 1994.
3. Jacob, M.E.L., Strategic Planning. Neal-Schuman Publ.: New York, London, 1990.
4. Poll, R., Measuring quality : international guidelines for performance measurement in academic libraries. Muenchen: Saur, 1996.

5. ISO. Information and documentation - International library statistics. International standard, ISO 2789, 1991.
6. ISO. Information and documentation - Library performance indicators. International standard, ISO 11620, 1998.
7. Katalenac, D., Benchmarking i hrvatske knjižnice. Savjetovanje i skupština HKD, Lovran, 2000.
8. Van House, N. et al.: Measuring academic library performance: a practical approach. ALA : Chicago, 1990.

9. Seminar Visokoškolske knjižnice: URL:
<http://ff.uni-lj.si/biblio/visokosolske/vkprogwww1.htm>
10. Keys to success: Performance indicators for public libraries. London: HMSO, 1990.
11. Ward, S. et al: Library performance indicators and library management tools. Luxembourg: European Commission, 1995.



melita.ambrozic@nuk.uni-lj.si