

1 Bralna kultura vodstvenih knjižničnih delavcev v Sloveniji

Sabina Fras Popović in Polona Vilar

Izvleček

V prispevku je opisana raziskovalna metodologija ter ugotovitve raziskave bralne kulture in bralnih navad vodstvenih delavcev v slovenskih splošnih in visokošolskih knjižnicah. Kljub temu da v tej monografiji predstavljamo tudi ugotovitve o bralnih navadah šolskih knjižničarjev, v kontekstu te monografije vodstvenih delavcev šolskih knjižnic, torej ravnateljev izobraževalnih zavodov, nismo raziskovali. Vodstvene knjižnične delavce smo opredelili kot strokovne delavce, ki so vodje na različnih nivojih organizacije in nimajo nujno poslovodske in izvršilne pristojnosti, a naj bi ne glede na morebiten okrnjen obseg pristojnosti predstavljali zgled strokovne odličnosti. V prispevku je podrobno predstavljena metodologija: vprašalnika, vzorčenje in izvedba. Raziskava je bila izvedena s spletno anketo. Ugotovitve na splošno predstavijo bralno zgodovino, bralne navade in bralno kulturo vodstvenih knjižničnih delavcev ter povezavo njihovih bralnih navad in bralne kulture z njihovim poklicnim vedenjem in stališči ter značilnostmi njihovega delovnega okolja, ki ga ključno sooblikujejo. Ker je slednje med raziskavami bralnega vedenja redko prisotno, je v tem prispevku postavljeno v ospredje. Podatki so bili zaradi majhnega numerusa sodelujočih analizirani le z deskriptivno analizo. Predstavljena je tudi problematika upravljanja v visokošolskih knjižnicah, kar je nepričakovan rezultat – gre namreč za zelo nekonsistentno in nedefinirano področje, to pa je zelo zaskrbljujoče in terja pozornost odločevalcev. Pojasnjeni so še razlogi, zakaj samostojna analiza teh podatkov ni bila mogoča.

Uvod in teoretična izhodišča

V strokovnih prispevkih lahko najdemo različne definicije pojmov vodenje ter vodja, zasledimo lahko tudi precej različna poimenovanja vodilnih knjižničnih delavcev, ki so pogosto odraz aktualnih družbenih razmer. Na to je že skoraj pred desetletjem opozorila Fras Popović (2016) in je skladno tudi z nekaterimi novejšimi ugotovitvami.¹ Glede na nazive oziroma poimenovanja delovnega mesta oziroma teh funkcij v

1 V sklopu seminarja pri predmetu Upravljanje knjižnic (2. letnik drugostopenjskega študija) smo na Oddelku za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo FF UL v zimskem semestru študijskega leta 2025/2026 pregledali deset razpisov za delovno mesto vodje knjižnice, objavljenih v zadnjih dveh letih, in ugotovili, da ni sprememb ne pri poimenovanjih ne pri pogojih za zasedbo delovnega mesta glede na situacijo, ki jo ugotavlja Fras Popović (2016). Čeprav gre za parcialno analizo, predvidevamo, da situacija glede poimenovanja ostaja tudi po desetletju v slovenskem knjižničnem prostoru nespremenjena.

vseh petih vrstah knjižnic v slovenskem knjižničnem sistemu imamo vodje knjižnic, direktorje knjižnic, ravnatelje knjižnic in predstojnike knjižnic. Bolj kot formalnost poimenovanja te najvišje funkcije v knjižnici pa je v tem kontekstu pomembna vsebinska komponenta, ki se izraža v ravnanju posameznika na vodstveni funkciji. To vidimo kot njegovo oziroma njeno spoštovanje in upoštevanje izhodišča vodenja knjižnice: temelj delovanja knjižnice je namreč uresničevanje njenega poslanstva za njene uporabnike na ravni dogovorov o dostopnosti knjižnic in kakovosti njihovega delovanja (Fras Popović, 2016).

Vodilni delavec knjižnice je za potrebe te monografije opredeljen kot tisti knjižničarski strokovnjak, ki ima tudi poslovodske in izvršilne pristojnosti. V slovenskem prostoru so knjižnice različno organizirane glede na pravni status, in sicer so lahko samostojni javni zavodi, pridružene organizacijske enote določenih pravnih subjektov, samostojne notranje organizacijske enote ali pa celo vključene v takšno samostojno notranjo organizacijsko enoto v strukturi javnega zavoda. Vodilnega delavca knjižnice smo torej opredelili kot posameznika, ki ima pristojnosti in kompetence uresničiti poslanstvo knjižnice, oblikuje ustrezno organizacijsko kulturo, spodbuja in krepi usmerjenost knjižnice do bralne kulture in branja kot osnovne metode dela v knjižnici ter v različne rezultate branja (npr. kritično mišljenje, vrednotenje informacij, znanstveno pismenost, akademsko odličnost). Vodstveni delavec knjižnice je v nasprotju z vodilnim delavcem knjižnice vodja na različnih nivojih organizacije ter nima nujno poslovodske in izvršilne pristojnosti. Tako vodilni kot vodstveni delavec pa predstavljata zgled strokovne odličnosti (Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice, 2019). Kot bomo videli v nadaljevanju, smo pri raziskavi bralnih navad in bralne kulture vodstvenih knjižničnih delavcev v splošnih in visokošolskih knjižnicah (predvsem pri slednjih) zajeli vodje na različnih organizacijskih nivojih knjižnice ali organizacije, del katere so, zato v tem poglavju uporabljamo termin vodstveni knjižnični delavci; ugotavljamo namreč bralne navade in bralno kulturo knjižničnih strokovnjakov na različnih nivojih vodenja in za vsak od teh nivojev vodenja predpostavljamo, da imajo vpliv na bralno kulturo na delovnem mestu. Slednje je ključni poudarek tega in naslednjega poglavja monografije.

Raziskovanje in proučevanje bralnih navad je v večini primerov usmerjeno v splošno javnost ali pa v določene ciljne skupine prebivalcev, kar smo že izpostavili na različnih mestih v predhodni monografiji (Bralna kultura v knjižničnem prostoru, 2026). Manjši delež raziskav je vezan na bralne navade knjižničarjev (npr. Dilevko in Gottlieb, 2003; Frelj, 1999; Kanič, 2010, 2017; Weaver, 2002; Zdolšek, 2025) in še tukaj so v ospredju strokovni delavci brez poudarka na njihovi morebitni vodstveni funkciji, ki s seboj prinaša drugačne poudarke pri oblikovanju organizacijske kulture, temelječe na bralni kulturi. Raziskovanje bralne kulture in bralnih navad vodij

knjižnic (v najširšem pomenu tega izraza, ki združuje tako tiste s precej pristojnostmi in tiste, ki imajo omejene pristojnosti, ter na različnih nivojih vodenja v knjižnici kot organizaciji) je precej neobravnavano področje, nekatere prvih celostnih raziskav tega področja lahko najdemo šele v zadnjem času in prav v našem okolju (npr. Haramija, 2025; Haramija idr., 2025; Švab idr., 2025).

Pomembno je poudariti izrazit pomen bralnih navad in bralne kulture vodij knjižnic, ne glede na to, ali so posamezniki na vodilni ali vodstveni poziciji. Razlog za naše zanimanje za bralne navade in bralno kulturo vodij knjižnice je močan vpliv teh bralnih navad in bralne kulture na delovanje knjižnice. Vodja knjižnice je odgovoren, tako po strokovnih smernicah in tudi zakonodajnih opredelitvah, za načrtovanje, organiziranje, vodenje in vrednotenje programa knjižnice, s katerim knjižnica v svojem okolju uresničuje svoje poslanstvo. To predstavlja osnovo knjižnične javne službe. Pomembnost povezanosti med osebnimi in poklicnimi vrednotami z nivojem vodenja v hierarhiji organizacije narašča, kot tudi naraščajo odgovornosti in pristojnosti v pravnoformalnem smislu. Najvišji vodja (npr. poimenovan direktor knjižnice) ima torej največ odgovornosti. Usklajenost med osebnimi vrednotami in vodenjem knjižnice na področju bralne kulture, in še natančneje pri bralnih navadah, lahko prepoznamo kot enega ključnih elementov t. i. modela avtentičnega vodenja.² Vodenje je tista dejavnost, ki sproži ravnanje zaposlenih, naj bo posameznikov ali skupine, v skladu z dogovori, načrti, potrebami. Da to vodenje ni prepuščeno hipnemu razpoloženju vodje, gradi model avtentičnega vodenja na povezljivosti organizacijskih vrednot, strokovnih in splošnih etičnih norm ter potreb okolja z namenom opolnomočenja sodelavcev. Posameznik, naj bo na vodstvenem ali vodilnem delovnem mestu, ki sprejema odločitve, s katerimi usmerja sodelavce, svoje vodstveno ravnanje veže na visoke moralne norme, etiko ter iskrenost (Fras Popović, 2016). Prav avtentično vodenje³ je tisto, ki ga v strokovnem okolju v največji meri vežejo na razlikovanje med vodjo in voditeljem.⁴ Na ta nujen premik od učinkovitega vodja do navdihujočega voditelja opozorita Wilson in Corral (2008) v študiji vrednotenja razvojnih programov vodenja knjižnic. Če je bila ta razlika pomembna skoraj dve desetletji nazaj, postaja ključna v današnjem obdobju nasičenosti z informacijami, poplave lažnih novic, krize branja in kritičnega mišljenja. Model avtentičnega vodenja torej pomeni usklajenost besed in dejanj z najvišjimi splošnimi in strokovnimi etičnimi normami, strokovnimi priporočili ter delovanjem v družbeno dobro. Avtentični vodje vodijo z zgledom, njihovo odločanje

2 Termin avtentičnega vodje je vpeljal Kets de Vries (Kets de Vries, 2006, v Boštjančič, 2007).

3 Termin avtentičnost so poznali že starogrški filozofi, pri tem pa Fras Popović (2016, str. 31) poudari, da termina avtentičnost (»poznati sebe«) ne smemo zamenjati s pomenom terminov pristnost in iskrenost.

4 Vodja (angl. manager) kot manager, upravnik, šef na poziciji, voditelj (angl. leader) pa kot motivatorji, usmerjevalec, zgled.

je transparentno, ravnanja so usklajena z načeli in besedami, so optimistični, samoza-vestni in ena pomembnejših značilnosti izhaja iz njihovih življenjskih zgodb, zato so neponovljivi oziroma njihovih vodstvenih ravnanj ni možno neposredno kopirati. Za model avtentičnega vodenja je namreč ključno, da vodja verjame v to, kar vodi. V primeru vodenja knjižnice to pomeni, da vodja verjame v smiselnost, pomen in poslanstvo knjižnic. Smiselnost obstoja knjižnic se opredeljuje skozi vero v pomembnost, primernost in potrebnost knjižnice kot ustanove, kot jo opredeljujejo zakonodajni dokumenti, nacionalne strategije, nacionalni in mednarodni strokovni dokumenti in razvojne smernice ter ima njeno delovanje širši družbeni pomen. Model avtentičnega vodenja je za vodje knjižnic najprimernejši, kot utemeljujejo strokovna priporočila (Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice, 2019), saj je pri posamezniku na poziciji vodje ključna usklajenost načelne in izkustvene drže. Avtentično vodenje (Dimovski idr., 2009) poudari osebnost vodje, ki sledi svojemu značaju, ta usklajenost dejanj vodje z njegovimi vrednotami pa sproži sledenje drugih zaposlenih.

Raziskovalni problem in metodologija

Prav zaradi zgoraj opisane usklajenosti osebnih vrednot z vrednotami delovnega okolja ter zaradi vpliva, ki ga ima ta usklajenost pri sodelavcih, nas pri raziskovanju bralnih navad in bralne kulture v slovenskem knjižničnem okolju zanimajo osebna stališča, interesi in navade vodij, vezane na branje, ter njihovo zrcaljenje v organizacijski kulturi in delovnem okolju knjižnice. V raziskavi nas torej zanima, kaj lahko na področju bralne kulture in bralnih navad ugotovimo za vodstvene delavce slovenskih knjižnic in kako te njihove značilnosti vplivajo na njihovo delo, torej vodenje knjižnice.

Metoda zbiranja podatkov v raziskavi je tudi v primeru vodstvenih delavcev enaka kot pri strokovnih delavcih v knjižnicah, in sicer anketa. Anketni vprašalnik je imel prav tako dva dela: splošni in specifični. Vsak od njiju je bil sestavljen iz dveh sklopov, kar smo predstavili že v poglavju 4 o bralnih navadah strokovnih delavcev v knjižnicah ter v Fras Popović idr. (2025) in Haramija idr. (2025). Na začetku vprašalnika je bila izjava o strinjanju za sodelovanje v raziskavi, sledil je sklop sociodemografskih vprašanj. Pri vodjih knjižnic nas je pri sociodemografskih podatkih zanimalo:

- spol,
- starost (odprto vprašanje),
- regija, v kateri je institucija, ki jo vodijo,
- število let delovne dobe na področju knjižničarstva (odprto vprašanje),
- število let delovne dobe na delovnem mestu vodje na področju knjižnične dejavnosti (odprto vprašanje).

Uporabljeno je bilo orodje za spletno anketiranje 1KA, ki ga razvija Center za družboslovne vede Univerze v Ljubljani.⁵ Podatke smo zaradi majhnega numerusa sodelujočih analizirali z opisno statistiko. Za obdelavo podatkov smo uporabili statistična orodja v aplikaciji 1KA. Ugotovitve tudi vsebinsko interpretiramo in postavljamo ob bok ugotovitvam o bralnih navadah strokovnih knjižničarskih delavcev in splošne javnosti.

Fras Popović idr. (2025) podajo opis anketnega vprašalnika, ki je bil usklajen znotraj projekta (Haramija idr., 2025). V prvem sklopu splošnega dela vprašalnika (shematsko je prikazan v tabeli 1) so anketiranci odgovarjali na vprašanja o svojem osebnem odnosu do bralne kulture in bralne pismenosti in tako smo ugotavljali naslednje **vidike bralnih navad vodstvenih delavcev knjižnic**:

- *pogostost branja*: v prostem času v primerjavi z drugimi aktivnostmi, glede na namen – delo/razvedrilo/novice/profesionalni razvoj/osebni razvoj, v tujem/slovenskem jeziku in glede na vrsto bralnega gradiva ter nosilec (tiskano/digitalno/zvočno/podkasti);
- *dolžino branja* za užitek v prostem času;
- *število* prebranih knjig: vseh na mesec, e-knjig na mesec, vseh knjig v slovenskem jeziku na leto in vseh knjig v tujem jeziku na leto;
- *način pridobivanja* bralnega gradiva.

Drugi sklop splošnega dela vprašalnika je pri vodstvenih delavcih ugotavljal **dejavnike bralne kulture in bralne pismenosti**:

- *spoznavne*: znanje o branju in bralni motivaciji (kje so prišli do teh znanj, koliko izobraževanj s tega področja imajo, kakšna je bila dolžina teh izobraževanj, ali so sodelovali v raziskovalnih projektih/programih s področja branja in bralne motivacije ter ocena zadostnosti teh znanj za njihovo delo);
- *okoljske*: materialne vire (število vseh tiskanih knjig doma, število strokovnih knjig doma), predhodne izkušnje (kako pogosto so jim drugi brali, čustvene izkušnje z branjem v osnovni in srednji šoli, vpliv drugih na njihovo branje) in zaznana bralna kultura na delovnem mestu;
- *motivacijske*: interes, bralna kompetentnost in pomembnost branja.

Specifični del vprašalnika je bil namenjen ugotavljanju odnosa vodstvenih delavcev v knjižnici do bralne kulture in bralne pismenosti:

5 Dostopno na povezavi: <https://1ka.arnes.si/>

V prvem sklopu smo ugotavljali **elemente delovnega okolja**:

- *velikost knjižnice, proračun knjižnice za izobraževanje, velikost kraja, sprejemanje poslanstva, izobraževanje zaposlenih;*
- *značilnosti bralne kulture na delovnem mestu;*
- *pogostost in vrste bralnih aktivnosti pri delu.*

V drugem sklopu specifičnega dela vprašalnika smo ugotavljali primere dobrih praks, in sicer osebne pozitivne izkušnje, sodelovanje z drugimi institucijami ter sodelovanje z drugimi akterji v njihovem okolju.

Specifični del vprašalnika prinaša štiri nove metodološke pripomočke za ugotavljanje bralnega interesa, bralne kompetentnosti, zaznave pomembnosti branja ter bralne kulture na delovnem mestu, saj so zaradi poslanstva knjižnic tovrstni vpogledi v bralno vedenje vodij ključni.

Tabela 1: Shematski prikaz anketnega vprašalnika za vodstvene delavce v knjižnicah (Fras Popović idr., 2025)

Uvodni del vprašalnika Soglasje za sodelovanje Demografski podatki			
Splošni del		Specifični del	
Osebni odnos do bralne kulture	Spoznavni (S), motivacijski (M), okoljski (O) dejavniki	Elementi delovnega okolja in značilnosti institucije	Sodelovanje in primeri dobrih praks
Prostočasne dejavnosti v odnosu do branja	Znanje o branju in bralni motivaciji (S) – kje do znanja – število izobraževanj – obseg izobraževanj – osebno sodelovanje v raziskovalnih projektih/programih – navedba projektov – ocena zadostnosti znanj	Velikost kraja Okolje knjižnice Vrsta knjižnice Funkcija vodje Sprejemanje poslanstva Formalna zaveza ustanove bralni kulturi Pomen evalvacije Dejavniki ogroženosti izvajanja javne službe	Sodelovanje z institucijami Osebno vodje Ustanova Sodelovanje z učitelji Vključenost v posebne programe
Pogostost branja glede na namen	Bralna kompetentnost (M) Ali bi sebe označili kot bralca Za kakšnega bralca se imajo	Obseg finančnih sredstev za izobraževanje Obseg izobraževanja zaposlenih Aktivno izvajanje izobraževanja v ustanovi	Lastne pozitivne izkušnje

Splošni del		Specifični del	
Število prebranih knjig	Interes za branje (M)	Ocena kompetentnosti zaposlenih glede branja	
Branje v tujem jeziku	Pomembnost branja (M)	Pomembnost branja v ustanovi Bralna kultura na delovnem mestu	
Dolžina branja za užitek	Vpliv glede branja (O)	Pogostost branja uporabnikom	
Vrsta bralnega gradiva	Število knjig doma (O)		
Poslušanje podcastov	Predhodne bralne izkušnje (O)		
Način pridobivanja bralnega gradiva			
Tema, ki je v anketi nismo zajeli, a se zdi sodelujočim pomembna.			

Populacija raziskave so vodstveni delavci na najvišjem nivoju vodenja v splošnih in visokošolskih knjižnicah (Fras Popović idr., 2025).⁶ Podatke o številu vodstvenih delavcev v splošnih knjižnicah smo dobili s seznama direktorjev in direktoric splošnih knjižnic,⁷ hkrati pa je v področni zakonodaji opredeljeno število splošnih knjižnic kot samostojnih javnih zavodov, za vodenje katerih so tudi določeni pogoji, pristojnosti in obseg dela (Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične javne službe, 2023; Zakon o knjižničarstvu – ZKnj-1, 2001; Zakon o zavodih – ZZ, 1991). Te podatke smo pri vzorčenju uporabili tudi mi. Podatki o vodjih slovenskih visokošolskih knjižnic, razen za samostojne javne zavode, pa niso javno dostopni oziroma nismo našli zbranih podatkov v verodostojnem viru. Glede na določila področne zakonodaje o poročanju o knjižnični dejavnosti za potrebe zbiranja podatkov v nacionalni knjižnični statistiki (ZKnj-1, 2001, čl. 33), je to odgovornost vodje knjižnice, ki ob oddaji obrazca navede tudi elektronski naslov, in tu gre za javno dostopne podatke, ki jih zbira, obdeluje in objavlja nacionalna knjižnica (ZKnj-1, 2001). Objavljeni seznam⁸ smo uporabili pri ugotavljanju števila vodij visokošolskih knjižnic.

6 Treba je pojasniti, da vodstvenih delavcev šolskih knjižnic nismo vključevali, kljub temu da je raziskava vključevala tudi šolske knjižnice oziroma bralne navade in bralno kulturo šolskih knjižničarjev, kar je podrobno predstavljeno v *Bralna kultura v knjižničnem prostoru* (2026). Glede na področno zakonodajo (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o knjižničarstvu – ZKnj-1A, 2015) so šolske knjižnice namreč opredeljene kot del javne službe na področju vzgoje in izobraževanja (Zknj-1A, 2015, čl. 2) in so zato njihovi vodstveni delavci ravnatelji izobraževalnih zavodov.

7 Dostopno na povezavi: <https://www.knjiznice.si/uporabniki/mreza-knjiznic/>

8 Dostopno na povezavi: <https://bibsist.si/Razvid.html>

V letu 2024 smo imeli v Sloveniji 58 splošnih knjižnic in tako 58 vodij splošnih knjižnic na najvišjem nivoju, torej na tistem nivoju, ki je predmet naše raziskave. Vodje splošnih knjižnic so bili v raziskavo vabljeni v celoti. Vodje visokošolskih knjižnic pa so bili vabljeni na najboljši možni način in čim bližje celoti, to je glede na seznam pri nacionalni knjižnici: vabilo je bilo poslano 78 osebam na seznamu.

Tabela 2: Podatki o vodstvenih delavcih v knjižnicah (povzeto po Fras Popović idr., 2025)

Vrsta knjižnice	Populacija	Delež populacije	Sodelujoči	Delež (pod) populacije.	Delež v vzorcu
splošna	58	43 %	49	84 %	64 %
visokošolska	78	57 %	27	35 %	36 %
Skupaj	136	100 %	76	56 %	100 %

V tabeli 2 je prikazano število vodij v slovenskem knjižničnem prostoru. Delovanje knjižničnega sistema usmerja 136 vodij knjižnic, in sicer 58 vodij splošnih knjižnic in 78 vodij visokošolskih knjižnic, kar predstavlja celotno populacijo našega zanimanja. Glede na posamezno vrsto knjižnice je v tabeli 2 temu primerno prikazan delež populacije (npr. splošne knjižnice imajo 43-odstotni delež celotne populacije vodstvenih delavcev v slovenskem knjižničnem prostoru) in delež sodelujočih v anketi (npr. iz splošnih knjižnic je bilo 49 sodelujočih, kar predstavlja 84 % vseh vodstvenih delavcev v splošnih knjižnicah), nato pa delež v vzorcu sodelujočih v anketi (npr. sodelujoči iz splošnih knjižnic so predstavljali 64-odstotni delež vseh sodelujočih vodij knjižnic v anketi).

Ob spoznavanju značilnosti populacij(e) smo ugotovili (Fras Popović idr., 2025), da lahko sledimo le parametru številčne ustreznosti pri vodjih splošnih knjižnic (stolpec *Delež (pod)populacije* v tabeli 2). Tako smo dobili verjetnostne neproporcionalne stratificirane vzorce. Glede na opisano jih lahko opredelimo kot reprezentativne, saj vsi presegajo 20 %, kar za spletno anketiranje velja kot spodnja meja reprezentativnosti – v našem primeru to še najmanj velja za vodje visokošolskih knjižnic.

V tabeli 3 so podatki o anketiranih vodstvenih delavcih v splošnih in visokošolskih knjižnicah (76 anketirancev). V anketi je sodelovalo 66 žensk in 10 moških, nihče se ni opredelil kot drugo, prav tako ni bilo anketiranca, ki ne bi želel odgovoriti na vprašanje o spolu. Povprečna starost je 51,9 let. Povprečno število let delovnih izkušenj v knjižničarstvu je dobrih 23 let, na delovnem mestu vodje v knjižnični dejavnosti pa slabih 14 let. Iz splošnih knjižnic je sodelovalo 49 vodij, iz visokošolskih pa 27. Kar se tiče razdelitve glede na vrsto knjižnice, so bili pri splošnih knjižnicah pomembni

vodje osrednjih območnih knjižnic (sodelovalo jih je vseh 10) in osrednjih knjižnic (tu je sodelovalo 38 od 48 vodij). Pri visokošolskih knjižnicah je največ vodij (12) prihajalo iz knjižnice članice univerze oziroma oddelčne knjižnice, manj pa iz samostojne knjižnice – članice univerze in/ali samostojnega javnega zavoda (9) oziroma knjižnice samostojnega visokošolskega zavoda (6). Zanimalo nas je tudi okolje knjižnic. Kot kaže, so knjižnice v večjem deležu prisotne v mestnem okolju, saj knjižnico v tovrstnem okolju vodi kar 62 anketirancev.

Tabela 3: Demografski podatki anketirancev – vodstveni delavci v knjižnicah (n = 76)

Spremenljivka	Vsebina	Frekvenca/Št.	Delež
Spol	ženski	66	87 %
	moški	10	13 %
	drugo	/	/
	Ne želim odgovoriti	/	/
Vrsta knjižnice	splošna	49	64 %
	visokošolska	27	36 %
Vrsta knjižnice	splošna knjižnica – OOK	10	14 %
	splošna knjižnica – OK	38	50 %
	visokošolska knjižnica – članica univerze in/ali samostojni javni zavod	9	12 %
	visokošolska knjižnica – knjižnice članice univerze (tudi oddelčna knj. kot del knj., ki je članica univerze)	12	16 %
	visokošolska knjižnica – knjižnica samostojnega visokošolskega zavoda	6	8 %
Okolje knjižnice	mestno	62	93 %
	primestno	4	6 %
	vaško	1	1 %
Starost	min	34	
	max	64	
	povprečje	51,9	
Leta del. dobe na področju knj. dejavnosti	min	2	
	max	38	
	povprečje	23,6	
Leta del. dobe na vodstvenem del. mestu na področju knj. dejavnosti	min	0	
	max	38	
	povprečje	13,7	

Fras Popović idr. (2025) ugotavljajo in tudi v predhodni monografiji (Bralna kultura v knjižničnem prostoru, 2026) smo že opozorili, kako zahtevno je (iz različnih razlogov) raziskovanje bralnih navad strokovnjakov, ki jih imenujemo profesionalni bralci v smislu razumevanja branja kot osnovne metode pridobivanja znanja in izvajanja kakovostnega strokovnega dela, torej tistih, katerih branje je vezano na uresničevanje vsebin njihovega delovnega področja. Vsekakor lahko na tem mestu ugotovimo, da je raziskovanje bralnih navad in bralne kulture v najširšem pomenu pri vodjih knjižnic prav tako zahtevno ali morda še zahtevnejše. Če je vpliv bralnih navad strokovnjakov možno ugotavljati v neposrednem odnosu do uporabnika knjižničnih storitev, pa je pri vodjih knjižnic vpliv bralnih navad preplet osebnih vrednot, stališč in prepričanj s funkcijo, ki s seboj prinaša točno določene odgovornosti in pristojnosti, ter z organizacijsko kulturo in vnaprej določenim poslanstvom ustanove, kot je (javna) knjižnica.

Rezultati in razprava

V tem razdelku obravnavamo tri tematike oziroma sklope rezultatov in o njih razpravljamo. Prvi sklop predstavlja popolnoma nepričakovane in s samo raziskavo pravzaprav le posredno povezane, a izredno pomembne ugotovitve glede, kot smo ga poimenovali, *neopredeljenega področja vodenja v visokošolskih knjižnicah*. Kljub množici pridobljenih podatkov, ki vsak zase omogoča vpogled v bralne navade in bralno kulturo vodstvenih delavcev slovenskih splošnih in visokošolskih knjižnic, smo nadaljnje rezultate razdelili v dve večji skupini, torej drugi in tretji sklop. V drugem sklopu predstavljamo splošne ugotovitve glede bralne kulture in bralnih navad vodij slovenskih splošnih in visokošolskih knjižnic. V tretjem sklopu pa so v ospredju njihovi profesionalni pogledi na bralno kulturo v knjižnici kot delovni organizaciji, hkrati pa značilnosti njihovega delovnega okolja, ki ga pomembno sooblikujejo. V naslednjem poglavju te znanstvene monografije so prikazani rezultati bralnih navad in bralne kulture direktorjev splošnih knjižnic, medtem ko samostojen prikaz rezultatov vodij visokošolskih knjižnic zaradi majhnega števila respondentov ni primeren.

Neopredeljeno področje vodenja v visokošolskih knjižnicah

Na tem mestu je treba nujno opozoriti na problem, povezan s specifičnostjo vodenja knjižnic v slovenskem visokošolskem prostoru, ki smo ga zaznali med potekom raziskave oziroma v postopku vzorčenja. Gre za pojav, ki smo ga poimenovali *neopredeljeno področje vodenja v visokošolskih knjižnicah*.

Pri zbiranju podatkov smo namreč ugotovili zelo zaskrbljujoč pojav, sploh z vidika razvojne usmerjenosti knjižnic. Zlasti v manjših visokošolskih knjižnicah in predvsem tistih, ki niso samostojni javni zavodi, vodenje knjižnice (ali celo le nekatere od nalog vodje) opravljajo posamezniki, ki so hkrati tudi strokovni knjižničarski delavci, pogosto oboje v eni osebi – ta pa je pogosto tudi edina oseba, zaposlena v tej knjižnici. To je problematično, saj kljub temu da so ti strokovni delavci v knjižnici zadolženi za poročanje o uspešnosti delovanja visokošolske in šolske knjižnice (tovrstno poročanje je namreč opredeljeno kot ena od nalog vodij knjižnice), niso na delovnem mestu vodje, ampak le zadolženi za opravljanje določenih vodstvenih nalog, kar pomeni, da nimajo vseh pristojnosti vodje. Lahko bi torej rekli, da hkrati so in niso vodje ter za vodstveno delo (oziroma njegov del; tega sicer večina vestno in odgovorno opravlja) tudi niso ustrezno nagrajani. Morda bi lahko šlo tudi za pravnoformalni problem v razmerju do njihovih delodajalcev.

Gre torej za nekakšno sivo področje slovenskega visokošolskega knjižničarstva, ki je z vidika strokovnosti in razvojne usmerjenosti knjižnic zelo problematična. Lahko namreč domnevamo, da odsotnost dejanskih pristojnosti za uresničevanje poslanstva knjižnice in oblikovanja ustrezne organizacijske kulture – se pravi dejanskega vodenja – pomeni tudi ovire pri razvoju teh knjižnic v smislu sodobnega visokošolskega knjižničarstva. Zato menimo, da bi moral ta problem, ki smo ga zaznali v naši raziskavi in na katerega so opozorile že Fras Popović idr. (2025), zanimati tudi odločevalce na področjih knjižničarstva ter visokega šolstva in znanosti.

Osebne bralne navade in bralna kultura vodstvenih delavk knjižnic

Glede na rezultate smo dobili zanimivo sliko vodje knjižnice kot bralca, pri čemer se je do teh trditev opredelila le slaba polovica anketirancev. Po samooceni se le eden od 47 vodij knjižnic ni opredelil za bralca, kar je še več kot pri knjižničarjih. Glede spola pa se jih je 66 od 76 opredelilo za ženski, kar je več kot 85 %, zato – kot pojasnimo tudi v spodnji opombi⁹ – v nadaljnjih interpretacijah uporabljamo žensko obliko, enako kot v poglavjih 5 in 6 predhodne monografije (Bralna kultura v knjižničnem prostoru, 2026), torej pri splošnih in šolskih knjižničarkah. Vodja knjižnice, ki je bralka, je torej v zadnjem mesecu povprečno prebrala 4,1 knjige (standardni odklon – SD – kaže, da so med njimi velike razlike, kar potrjuje tudi slika 1), od tega 0,1 e-knjige (tabela 4). V

⁹ Glede na to, da raziskava jasno ugotavlja, da večino dejavnosti v slovenskih knjižnicah opravljajo ženske, je naša odločitev o rabi ženske slovnične oblike (npr. knjižničarka) v poglavjih monografije, ki obravnavajo rezultate raziskave, utemeljena z empiričnimi podatki in ustreza dejanskemu stanju v profesiji. Takšna raba ne pomeni izključevanja moških kolegov, temveč jezikovno sledi dejanski spolni strukturi populacije, o kateri poroča raziskava. Uporaba ženskega slovničnega spola je torej opisna in ne normativna odločitev, skladna z načelom, da se znanstveno poročanje opira na empirično utemeljene značilnosti proučevane skupine, hkrati pa bralcem – oziroma bralkam – omogoča močnejšo identifikacijo z vsebino.

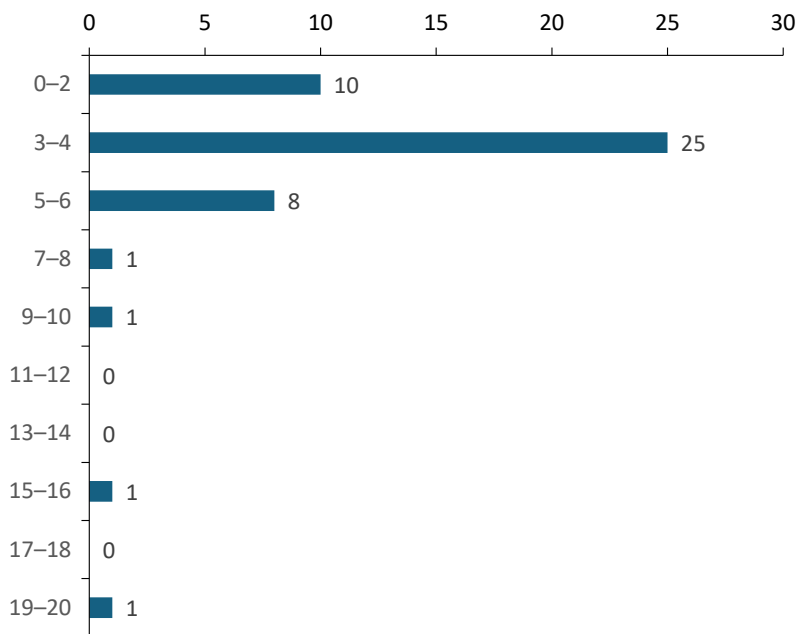
zadnjih 12 mesecih (slika 2) jih je dobra polovica (40) v slovenščini prebrala več kot 20 knjig, ki niso vezane na delo, dobra tretjina (29) pa eno do tri knjige, ki so vezane na delo, v tujem jeziku pa jih je največ prebralo eno do tri knjige, vezane na delo, medtem ko knjig v tujem jeziku, ki niso vezane na delo, berejo presenetljivo malo. Pri povezavi teh dveh parametrov vidimo, da so bralne aktivnosti vodij knjižnic vezane predvsem na branje kot prostočasno aktivnost ter pretežno v materinščini, kar je zaskrbljujoče tako z vidika strokovnega razvoja kot tudi stikov oziroma seznanjenosti z mednarodnim strokovnim okoljem. Primerjava s strokovnimi knjižničnimi delavci oziroma delavkami pa pokaže skoraj enako intenzivnost skupne bralne aktivnosti, tako glede tiskanih kot e-knjig (knjižničarke berejo nekoliko več tiskanega gradiva, sploh v slovenščini in vezano na delo, vodje pa nekoliko več na delo vezanega tujejezičnega gradiva).

Tabela 4: Bralne navade vodstvenih delavk knjižnic – prebrane knjige v zadnjih 12 mesecih (jezik, namen)

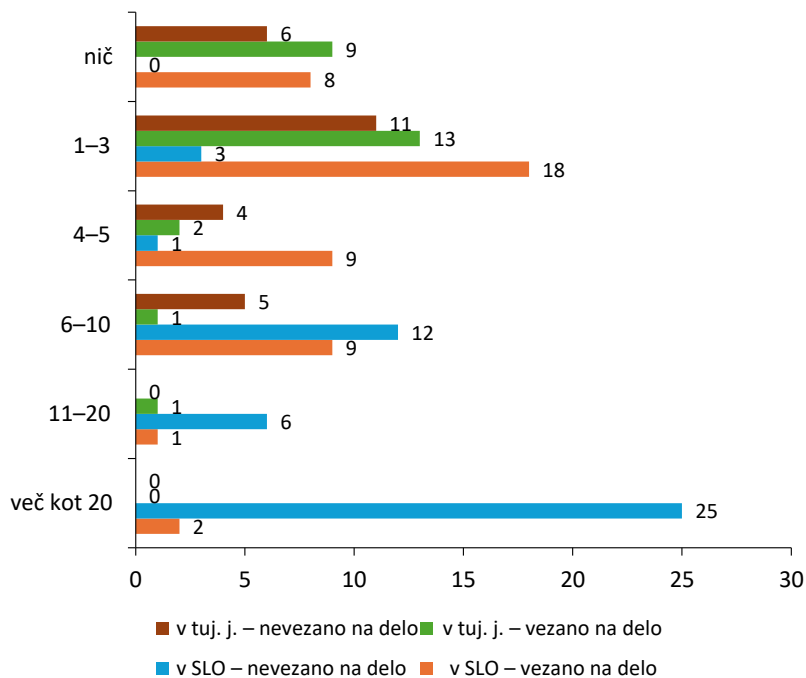
	Koliko knjig	Od tega e-knjig	Knjig v sl. j. - nevezano na delo	Knjig v sl. j. - vezano na delo	Knjig v tuj. j. - nevezano na delo	Knjig v tuj. j. - vezano na delo
N	47	47	47	47	26	26
Manjkajoče	58	58	58	58	79	79
\bar{x}	4,1	0,1	5,0	2,6	2,3	1,9
Med	4	0	5	2	2	2
SD	3,31	0,35	1,22	1,28	1,05	0,98
Min	1	1	2	1	1	1
Max	20	2	6	6	4	5

Tabela 5: Razlogi za branje v domačem okolju

	Branje doma - za pripravo na delo	Branje doma - za razvedrilo in sprostitvev	Branje doma - za novice	Branje doma - za prof. razvoj	Branje doma - za os. razvoj	Branje doma - drugo
N	47	47	47	47	47	5
Manjkajoče	58	58	58	58	58	100
\bar{x}	3,6	4,7	4,7	4,0	4,1	1,2
Med	3	5	5	4	4	1
SD	1,03	0,54	0,51	0,85	0,96	0,45
Min	1	3	3	2	2	1
Max	5	5	5	5	5	2

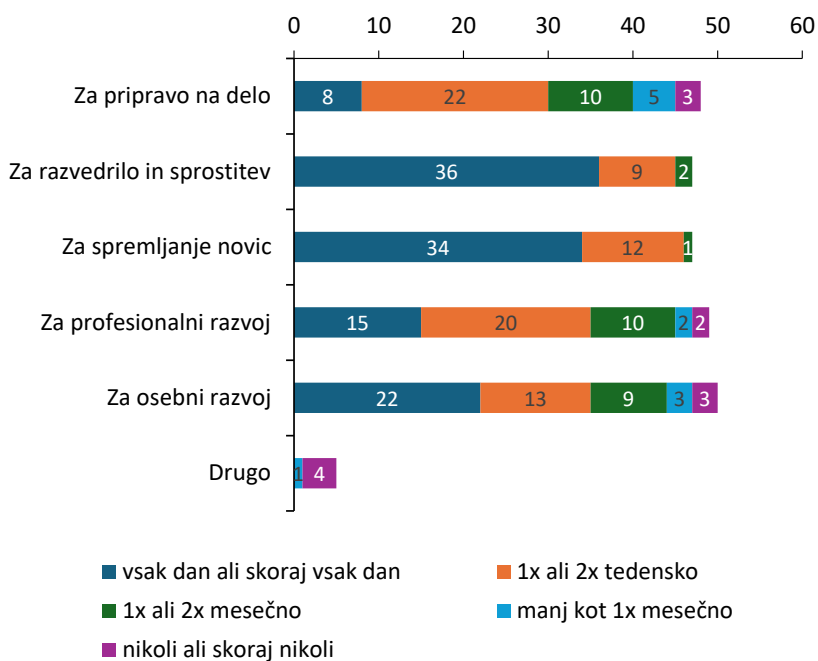


Slika 1: Število prebranih knjig v zadnjem mesecu



Slika 2: Število prebranih knjig v zadnjih 12 mesecih

Preferenco prostočasnega branja potrjuje tudi ugotovitev, da 58 (tri četrtine) respondentk doma bere vsak dan za razvedrilo in sprostitev. Takšnih, ki so se opredelile, da vsak dan berejo za pripravo na delo, pa je le 13. Nameni, ki jih lahko uvrstimo pod delovno okolje, so pri največ respondentkah povod za branje enkrat ali dvakrat na teden – branje za pripravo na delo (36) in branje za profesionalni razvoj (33). Ob tem tabela 5 pokaže še, da med respondentkami dejansko prihaja do največjih razlik pri branju za pripravo na delo, pri katerem sta najnižja tudi povprečje (\bar{x}) in mediana (Med), medtem ko so pri drugih odgovorih srednje vrednosti višje, razlike pa manjše. Res pa vodje knjižnic razmeroma pogosto – in precej pogosteje od strokovnih knjižničnih delavk – berejo tudi novice in pri tem so med njimi celo nekoliko manjše razlike kot pri branju za sprostitev.



Slika 3: Razlogi za branje v domačem okolju

Če pogledamo nadalje njihovo bralno zgodovino oziroma izkušnjo branja v otroštvu in mladosti, dobimo na osnovi pridobljenih podatkov tudi pri vodjih knjižnic (enako kot pri knjižničarkah) izrisano pozitivno podobo bralne izkušnje v otroštvu in mladosti. Tabela 6 pokaže razmeroma velike razlike med njimi (to kaže mediana – Med)

glede tega, kako pogosto so jim starši brali, ter še večje glede tega, kdo je najbolj vplival nanje, pri drugih odgovorih so respondentke dokaj enotne. Vodje knjižnic v slovenskem prostoru torej večinoma izhajajo iz bralno stimulativenega domačega okolja, saj so največjemu deležu respondentk (21) v otroštvu brali vsak dan ali skoraj vsak dan. S tako zasnovanimi bralnimi aktivnostmi so odrasli v družinskem okolju zdajšnjih vodij knjižnic v njihovem otroštvu nadaljevali, in sicer v večini primerov (14) dokler niso začele same tekoče brati oziroma do vstopa v šolo (takšnih je 12). Bralne izkušnje vodstvenih delavk knjižnic v obdobju njihovega formalnega izobraževanja so v času osnovnošolskega obdobja v večini pozitivne (bolj pozitivne kot negativne jih je odgovorilo 16, zelo pozitivne pa 29 respondentk), v času srednješolskega obdobja pa so v največjem deležu (19) bolj pozitivne kot negativne. Tako v osnovnošolskem kot srednješolskem obdobju beležimo tudi takšne, ki so ocenile, da so bile njihove izkušnje nevtralne.

Tabela 6: Bralne izkušnje v otroštvu

	Pogostost branja staršev	Do kdaj so brali	Izkušnje z branjem v OŠ	Izkušnje z branjem v SŠ	Kdo je najbolj vplival
N	48	39	48	48	48
Manjkajoče	57	66	57	57	57
\bar{x}	3,5	2,1	4,5	4,1	3,4
Med	4	2	4	4	3
SD	1,6	0,94	0,62	0,92	2,70
Min	1	1	3	1	1
Max	5	4	5	5	9

V skladu z ugotovitvami različnih nacionalnih in mednarodnih raziskav, izvedenih v zadnjih petih letih, tudi naša raziskava potrjuje, da ima domače okolje najpomembnejši vpliv na začetne bralne aktivnosti. Po deležu sledijo respondentke, ki po lastni presoji navajajo, da na njihove bralne aktivnosti ni imel odločilnega vpliva noben dejavnik, medtem ko se šolsko okolje glede na zaznani vpliv po mnenju respondentk uvršča na tretje mesto. Družinsko oziroma domače okolje se pri vodstvenih delavkah knjižnic izkazuje kot pomemben dejavnik oblikovanja bralnih navad in bralne motivacije, kar se odraža tudi v vzpostavljanju domače knjižnice (tabela 7).

Tabela 7: Število knjig v domači knjižnici

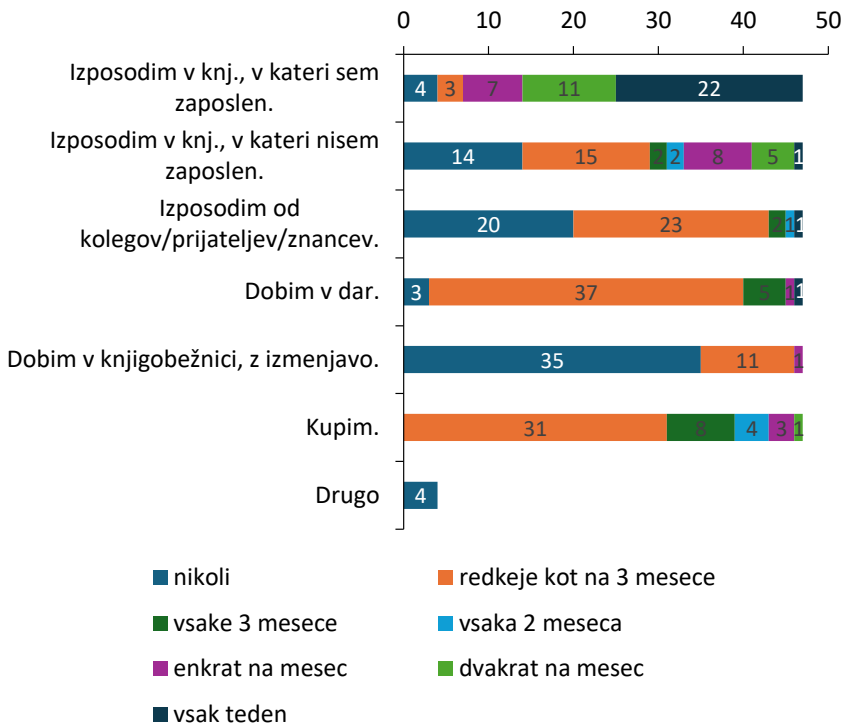
	Skupno število vseh knjig	Število strokovnih knjig
N	48	48
Manjkajoče	57	57
\bar{x}	4,6	3,2
Med	5	3
SD	0,73	1,16
Min	2	2
Max	5	5

Tri četrtine (36) respondentk poroča, da ima v domači knjižnici več kot 200 knjig, in skoraj ena petina (19) ima doma do 50 strokovnih tiskanih knjig.

Tabela 8: Dostop do bralnega gradiva

	Izposodim si v svoji knj.	Izposodim si v drugi knj.	Izposodim si od kolegov itd.	Dobim v dar	V knjigobežnici itd.	Kupim	Drugo
N	47	47	47	47	47	47	4
Manjkajoče	58	58	58	58	58	58	101
\bar{x}	4,6	1,9	0,8	1,2	0,3	1,6	0,0
Med	4	2	1	1	0	2	0
SD	1,93	1,90	1,03	0,93	0,69	1,03	0,00
Min	0	0	0	0	0	1	0
Max	6	6	6	6	4	5	0

Rezultati kažejo (slika 4), da si vodstvene delavke knjižnic bralno gradivo najpogosteje izposojajo v knjižnici, v kateri so zaposlene, čeprav tabela 8 kaže razmeroma velike razlike med njimi glede na mediano (Med). Skoraj polovica respondentk (22) navaja, da na ta način do gradiva dostopa tedensko. Izposoja gradiva v drugih knjižnicah, izposoja od kolegov ali znancev ter prejemanje gradiva v dar so med respondentkami redko zastopani. Prav tako respondentke skoraj nikoli ne uporabljajo knjigobežnic, gradivo pa tudi razmeroma redko kupujejo; 31 respondentk navaja, da knjige kupujejo redkeje kot enkrat na tri mesece.



Slika 4: Dostop do bralnega gradiva

Ugotovljeni vzorci pridobivanja bralnega gradiva kažejo na izrazito institucionalno vezanost vodstvenih delavk knjižnic na delovno okolje, kar jih približuje praksam strokovnih knjižničarskih delavk, kot je navedeno v *Bralna kultura v knjižničnem prostoru* (2026). Pogosta izposoja gradiva v lastni instituciji lahko odraža tako visoko dostopnost gradiva kot tudi profesionalno vpetost v knjižnično dejavnost. Razmeroma redka uporaba alternativnih virov pridobivanja gradiva, kot so knjigobežnice ali nakup knjig, lahko kaže na racionalno rabo obstoječih knjižničnih virov ter na profesionalno samozadostnost v okviru institucije. Ti rezultati dopolnjujejo ugotovitve predhodnih raziskav o bralnih navadah zaposlenih v knjižnicah in potrjujejo podobnost med vodstvenimi in strokovnimi knjižničarskimi profili.

Tabela 9: Čas, namenjen za prostočasne aktivnosti

	Splet, nakupi	Pod- kasti	Dru- ženje	Glasba	Rač. igre	Teles- na dej.	Filmi itd.	Zvočne knj.	Družb. omrežja	Branje knjig	TV	Obisk nakup. središč	Ustvar- janje	Branje časopi- sov itd.
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Manjkajoče	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
\bar{x}	4,8	2,0	4,4	4,2	1,3	5,1	3,3	1,1	3,2	5,8	4,2	2,0	2,0	3,4
Med	4	2	4	4	1	5	3	1	3	5	4	2	2	3
SD	1,73	1,25	1,35	1,94	0,74	1,58	2,19	0,45	1,84	1,16	1,83	1,06	1,44	1,47
Min	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
Max	7	6	7	7	4	7	7	3	7	7	7	4	6	7

Tako kot strokovne delavke tudi vodstvene delavke knjižnic največ prostega časa (tabela 9) namenijo prav branju knjig, in sicer je takšnih, ki berejo več kot sedem ur na teden, 15 od 47 respondentk, največji je sicer delež (17 od 47) tistih, ki branju na tedenski ravni namenijo od štiri do šest ur prostega časa.

Njihova bralna koncentracija je podobna koncentraciji strokovnih delavk v knjižnicah – glej *Bralna kultura v knjižničnem prostoru* (2026). Največ vodstvenih delavk knjižnic (slaba polovica, 20 od 47) najpogosteje v enem kosu bere od 31 do 60 minut in od gradiv jih največ (28 od 47) najpogosteje na dnevni ravni bere dnevno časopisje in revije, kar je lahko povezano tudi s tem, da doma najpogosteje berejo z namenom spremljanja novic – to počne skoraj tri četrtine vodstvenih delavk (34 od 47) vsak dan ali skoraj vsak dan; zanje je sicer to precej značilneje kot za knjižničarke. Ob povezavi teh treh parametrov, torej dolžini branja v enem kosu (od 31 do 60 minut), dnevnem branju časopisov in revij ter namenom za spremljanje novic, in s predpostavko, da se pogovarjamo o bralnih navadah posameznika, ki je v svojem strokovnem okolju obdan s knjigami, je vprašljivo, ali lahko govorimo o poglobljenem branju. Na tej točki lahko ugotovimo, da so vodstvene delavke knjižnic po t. i. bralni dediščini in bralnih navadah precej podobne svojim podrejenim, zato se nam odpira vprašanje, kako oziroma ali sploh odstopajo od svojih sodelavcev, in če ni tako, ali so sploh lahko na tem strokovnem področju bralne motivatorke, kreatorke organizacijske kulture, ki temelji na bralni kulturi, ter ali lahko zavezanost spodbujanju branja in krepitvi različnih oblik pismenosti v knjižničnem okolju postavijo kot zavezo v poslovni načrt knjižnice.

Bralna kultura in bralne navade vodstvenih delavk knjižnic z vidika vodstvene funkcije

Tisto, kar je pri raziskovanju bralnih navad vodij knjižnic za nas najbolj zanimivo, je usklajenost njihove osebne bralne kulture z njihovo profesionalno bralno kulturo: odnos do branja posameznika, ki zaseda določeno funkcijo v določeni profesiji, za katero veljajo jasno opredeljene norme obnašanja in etična določila ravnanja – v tem primeru seveda v knjižničarstvu, kjer strokovne smernice predlagajo avtentični slog vodenja kot najprimernejši, pri tem slogu vodenja pa ima posebno mesto in pomembno vlogo prav vodenje z zgledom. Vodja knjižnice, še posebej v primeru samostojnega javnega zavoda, je glede na zakonska določila in strokovne usmeritve odgovoren za uresničevanje poslanstva knjižnice kot javnega zavoda.

Tabela 10: Odnos do poslanstva knjižnice

	Prispeva k razvoju skupnosti	Spreminja informiranje, učenje, kulturo, druženje	Je temeljno vodilo ravnanja vodje	Vizija mora biti usklajena s poslanstvom	Zanj je odgovoren njen vodja
N	64	64	64	64	64
Manjkajoče	41	41	41	41	41
\bar{x}	4,6	4,4	4,6	4,5	4,0
Med	5	4	5	4	4
SD	0,56	0,56	0,53	0,53	0,78
Min	3	3	3	3	2
Max	5	5	5	5	5

Poslanstvo knjižnice je mednarodno strokovno in nacionalno zakonodajno ter tudi strokovno določeno, vodja ga je zavezan prilagajati knjižničnemu okolju ter skrbeti za njegovo konsistentno uresničevanje (ki seveda prav zato ni odvisno od vsakega posameznega vodje). V zvezi s tem naši rezultati kažejo določene presenetljive ugotovitve glede mnenj vodstvenih delavk knjižnic o njihovih nalogah in poslanstvu (tabela 10). S trditvijo, da je za uresničevanje poslanstva knjižnice odgovoren vodja, se namreč ne strinjajo trije vodje, kar dobra petina (17) pa se s tem niti ne strinja niti strinja. Res pa se s to trditvijo popolnoma strinja četrtnina (19) respondentk, še polovica se s to trditvijo strinja. Številke na prvi pogled niso videti zaskrbljujoče, takoj ko pa jih postavimo v kontekst modela avtentičnega vodenja ali vodenja z zgledom, se pojavi dilema, kako lahko posameznik vodi ustanovo, poslanstva katere ne sprejema. Vodstvene delavke v knjižnicah so *odgovorne* za načrtovanje, organiziranje in nadzorovanje različnih delovnih procesov, ki vsi vodijo v uresničevanje poslanstva v konkretnem okolju. Razlogov za to neprepičanost oziroma nestrinjanje žal nismo ugotavljali, gre pa vseeno za nezanemarljiv delež, saj ti odgovori lahko vodijo do sklepa, da ima določen delež vodstvenih delavk težave z odgovornostjo na funkciji vodenja. Iz tabele 10 sicer vidimo visoko strinjanje in majhne razlike med vodji glede njihovega odnosa do poslanstva knjižnice, tako glede mnenja, da poslanstvo knjižnice prispeva k razvoju skupnosti, spreminja informiranje, učenje, kulturo, druženje, je njihovo temeljno vodilo, do tega, da mora biti vizija usklajena s poslanstvom.

V kontekstu opredelitve, da je spodbujanja branja v okolju knjižnice pomemben del poslanstva knjižnice, je zaskrbljujoče tudi to, da čeprav je pretežen delež (57) takšnih, ki se kot vodje zavedajo odgovornosti za uresničevanja poslanstva knjižnice, jih je le 30 v strategijo razvoja knjižnice, ki jo vodijo, vključilo zavezo o spodbujanju branja

v njihovem delovnem okolju. Kar osmina (10) pa je takšnih, kot je razvidno iz tabele 11, ki menijo, da v njihovem delovnem okolju velja, da je branje dejavnost, ki naj se je ne izvaja na delovnem mestu in v sklopu delovnega časa. Zaznali smo tudi več kot polovico takšnih (42), ki v svojem tedenskem načrtu delovnih obveznosti nimajo predvidenega časa za branje, saj so na to neposredno vprašanje odgovorili negativno. Ti rezultati nakazujejo na značilnosti za branje nespodbudnega delovnega okolja oziroma delovnega okolja, v katerem vodja s svojimi osebnimi bralnimi (ne)navadami deluje nespodbudno.

Poslanstvo knjižnice je oziroma mora biti temeljno vodilo ravnanja vodje. S to trditvijo se strinja velika večina vodij (popolnoma se strinja dobra polovica respondentk – 34 od 64 – in 29 je takšnih, ki se strinja), kot kaže tabela 10. Poslanstvo knjižnice je tudi prispevek k razvoju bralne kulture. Iz naslednjih rezultatov lahko sklepamo, da vodstvene delavke knjižnic o razvoju bralne kulture razmišljajo predvsem v zunanjem okolju knjižnice in precej manj v notranjem delovnem okolju knjižnice. Kot elemente, skozi katere ocenjujemo bralno kulturo kot del organizacijske kulture ter s tem del notranjega okolja knjižnice, smo za potrebe te raziskave ugotavljanja bralne kulture na delovnem mestu opredelili naslednjih pet dejavnosti, zajetih v tabelo 11 in sliko 5: *pogovor med sodelavci o prebrani literaturi, prisotnost branja kot vidne dejavnosti v delovnem okolju knjižnice v okviru delovnega časa* in s tem v sklopu delovnih obveznosti, *izmenjava referenčnih virov za profesionalni razvoj in strokovni napredek med sodelavci* ter *izmenjava virov za svetovanje za branje med sodelavci*.

Kot vidimo v tabeli 11, vodje knjižnic večinoma ne dvomijo o tem, da je branje pomembno za strokovni razvoj. Popolnoma se jih strinja 21 od 47 in strinja se jih še 23. Pri tej trditvi zabeležimo respondentko, ki se s tem ne strinja, in dve respondentki, ki se niti ne strinjata in niti strinjata. Pri naslednji trditvi sicer beležimo manjši, a še vedno zaskrbljujoč delež strinjanja. Da v njihovem delovnem okolju velja, da je branje dejavnost, ki naj se je ne izvaja na delovnem mestu in v sklopu delovnega časa, se strinja 6 od 47 respondentk; popolnega strinjanja tukaj ne beležimo. Opazen je delež tistih, ki se s to trditvijo niti ne strinja niti strinja, in sicer je takšnih kar 15 od 47. Da ni tako, meni več kot polovica respondentk (18 se jih ne strinja s to trditvijo in 8 se jih sploh ne strinja s to trditvijo). Če primerjamo le rezultate za ti dve trditvi, je opazno neujemanje med načelno držo (branje je razumljeno kot pomembno za strokovni razvoj) in izvedbeno dejavnostjo, ki je domena vodje (branje se naj ne izvaja na delovnem mestu). Gre sicer res za majhna odstopanja, a ta odstopanja imajo v kontekstu knjižnice kot delovne organizacije drugačen pomen kot v katerem drugem delovnem okolju. Gre namreč za to, da je branje v knjižnici pravzaprav osnovno delovno orodje in nas zato lahko vsako tako odstopanje skrbi.

Pogovor o določeni temi potrjuje pomembnost teh vsebin tako za posameznika kot delovno okolje organizacije. Zato smo kot tretji element opredelili pogovor in preverjali prisotnost pogovora o branju v delovnem okolju knjižnice. To je hkrati tudi drugi element, s katerim se od načelne držbe premikamo v izvedbeno dejavnost. Tudi tokrat nas na prvi pogled rezultati razveselijo. A žal le na prvi pogled, saj tudi tukaj zaznavamo za knjižnično okolje prevelike deleže tistih z negativnimi ali nevtralnimi mnenji. Največji delež vodij (31 od 47) se sicer strinja, da sta v njihovem delovnem okolju branje in prebrana literatura pogosta tema pogovora (vsaj enkrat tedensko; 11 se jih popolnoma strinja, 20 se jih strinja). Slaba desetina pa je takšnih (9), ki se s to trditvijo niti ne strinja niti strinja, beležimo pa tudi slabo desetino takšnih (9), ki se s to trditvijo ne strinjajo (7 se jih ne strinja, 2 se popolnoma ne strinjata). To pomeni, da skoraj vsak peti vodja ne vpliva na svoje delovno okolje tako, da bi bilo v njem branje pogosta tema pogovora.

Naslednja dva elementa sta vezana na strokovno sodelovanje in medsebojno izmenjavo informacij in tudi tukaj nas rezultati ne razveselijo. Pri trditvi o sodelovanju med sodelavci o bralnih priporočilih za strokovni razvoj beležimo drugi največji delež strinjanja (tako je za tistim o načelni držbi o pomenu branja v delovnem okolju). Največji delež respondentk se strinja, da si s sodelavci/kolegi izmenjujemo ideje o literaturi, ki jo berejo za strokovni razvoj (9 se jih popolnoma strinja in 28 se jih strinja). Šest je takšnih, ki se niti ne strinjajo in niti strinjajo, štiri pa se s to trditvijo ne strinjajo (2 se ne strinjata in 2 se popolnoma ne strinjata). Zadnja trditev v tem sklopu se je dotikala pogovora med sodelavci o literaturi za svetovanje za branje. Tudi s to trditvijo se sicer največji delež respondentk strinja (14 se jih popolnoma strinja in 16 se jih strinja), manjši delež pa se ne strinja (2 se sploh ne strinjata in 3 se ne strinjajo) oziroma se niti ne strinjajo in niti strinjajo (12). Izmenjava virov in informacij v okviru svetovanja za branje se izkazuje kot pomemben vidik delovanja knjižnic ter kot relevanten element njihove organizacijske kulture. Čeprav je svetovanje za branje v največjem obsegu prisotno v splošnih in šolskih knjižnicah, rezultati potrjujejo, da gre za dejavnost, s katero se v določeni meri sooča vsako knjižnično delovno okolje. Ob dejstvu, da posamezna strokovna delavka ne more celovito slediti celotni knjižni produkciji, postaja sodelovanje pri izmenjavi bralnih priporočil in virov nujen mehanizem zagotavljanja kakovostnega svetovanja uporabnikom. Takšna praksa ne prispeva zgolj k večji strokovni učinkovitosti, temveč tudi k razvoju kolegialnosti, deljenju znanja in skupni odgovornosti, kar so ključne značilnosti funkcionalne organizacijske kulture knjižnic, zlasti v kontekstu vodstvenih pristopov, ki spodbujajo sodelovanje in strokovno avtonomijo. Zato nas lahko identificirani nezanemarljivi deleži neprepričanih oziroma negativno nastrojenih vodij skrbijo, saj lahko upravičeno podvomimo o njihovem vplivu na delovno okolje, ki ga pomembno sooblikujejo.

Pri štirih trditvah, s katerimi smo ugotavljali oceno bralne kulture v delovnem okolju knjižnice s strani vodstvenih delavk, nas je torej presenetil delež tistih z negativnimi mnenji pa tudi delež neopredeljenih (torej tistih, ki se s posamezno trditvijo niti ne strinjajo in niti strinjajo). Ti deleži namreč variirajo od 10 do kar dobrih 30 % (torej od 2 do 15 respondentk). Najmanjši delež smo zabeležili pri načelni drži o pomembnosti branja v delovnem okolju, največji delež pa pri izvedbeni dejavnosti, pri kateri branje v delovnem okolju ni zaželeno, posebej ne med delovnim časom.

Tabela 11: Elementi organizacijske bralne kulture (razumevanje branja v delovnem okolju)

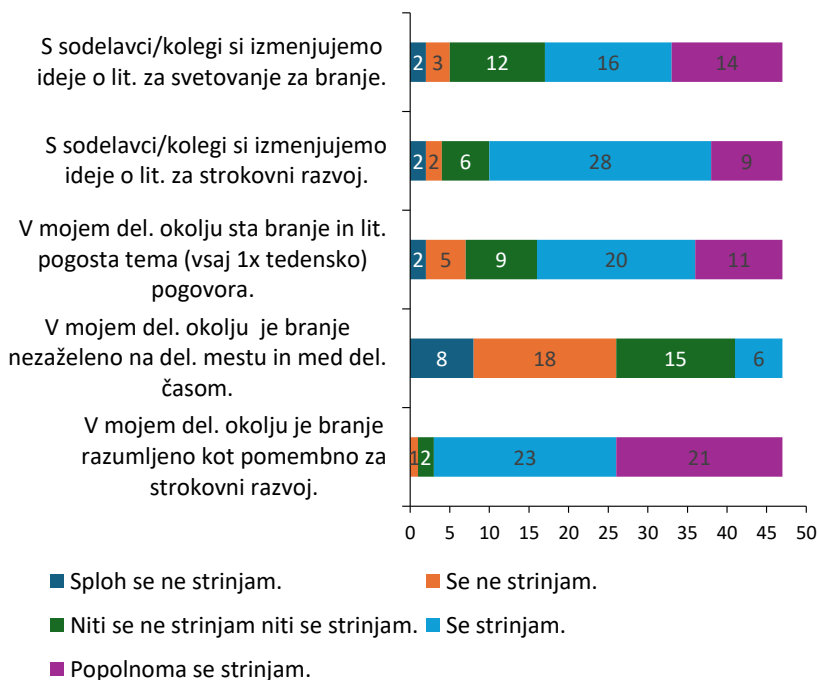
	V mojem DO je B pomembno za strok. razvoj	V mojem DO je B nezaželeno na DM in med DČ	V mojem DO sta B in lit. pogosta tema pogovora	S sodel. si izmenjujemo ideje o lit. za strok. razvoj	S sodel. si izmenjujemo ideje o lit. za SB
N	47	47	47	47	47
Manjkajoče	58	58	58	58	58
\bar{x}	4,4	2,4	3,7	3,9	3,8
Med	4	2	4	4	4
SD	0,67	0,92	1,08	0,93	1,08
Min	2	1	1	1	1
Max	5	4	5	5	5

Legenda: DO: delovno okolje, DM: delovno mesto, DČ: delovni čas, B: branje, SB: svetovanje za branje

Pri trditvi, da v delovnem okolju velja branje za dejavnost, ki naj se je ne izvaja na delovnem mestu in v sklopu delovnega časa, je t. i. neopredeljenih največ, kar 15 respondentk. Torej se vsaka tretja vodstvena delavka ne more opredeliti do tega, ali branje sodi v delovno okolje knjižnice in v okvir delovnega časa. Pri trditvi, da sta branje in prebrana literatura pogosta tema pogovora v delovnem okolju knjižnice, se vsaka peta vodstvena delavka do te trditve ne more opredeliti, saj je tistih, ki se niti ne strinjajo niti se strinjajo, 9. Zaznali smo torej razhajanja med načelno držo in dejanskimi ravnanji vodij, kar ocenjujemo kot zaskrbljujoče, saj tovrstni pojavi ne morejo prispevati k pozitivnim spremembam v delovnem okolju knjižnice.

Še ena povezava je zanimiva s tega vidika in vsekakor upravičuje prihodnje raziskave v tej smeri. Če namreč na vse te do sedaj predstavljene ugotovitve navežemo še osebni bralni interes vodij (tabela 12 in slika 6), lahko s tem preverjamo usklajenost osebnega in profesionalnega interesa, hkrati pa tudi pristnost oziroma verodostojnost vodstvenih delavk knjižnic, s čimer se dotikamo temelja avtentičnega vodenja. Glede na

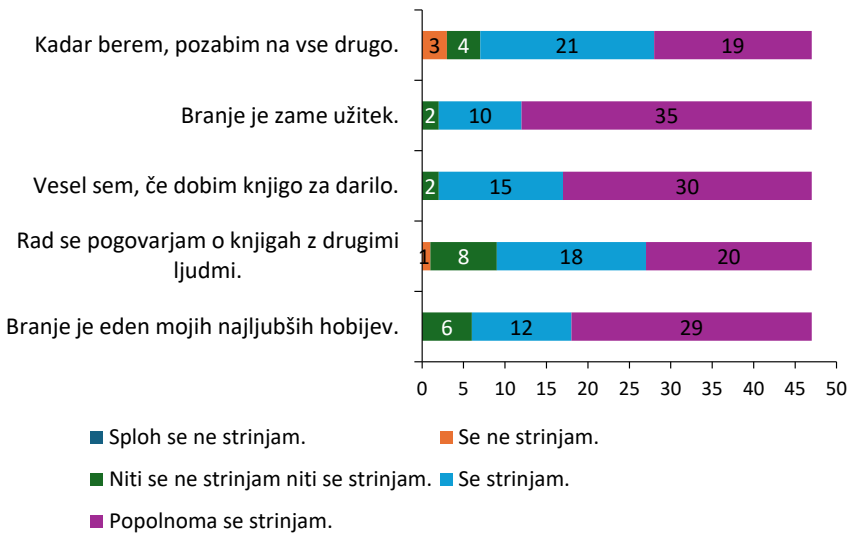
zaznana neskladja pri vodjih slovenskih knjižnic bi bilo vsekakor na mestu preverjati, ali oziroma kako je njihova zavezanost uresničevanju poslanstva knjižnice usklajena z njihovimi osebnimi prepričanji in ravnanji – kako avtentične vodje torej so.



Slika 5: Elementi organizacijske bralne kulture (razumevanje branja v delovnem okolju)

Tabela 12: Osebni interes vodstvenih delavk knjižnic za branje

	Branje je eden mojih najljubših hobijev	Rad se pogovarjam o knjigah z ljudmi	Veseli sem, če dobim knjigo za darilo	Branje je zame užitek	Kadar berem, pozabim na vse drugo
N	47	47	47	47	47
Manjkajoče	58	58	58	58	58
\bar{x}	4,5	4,2	4,6	4,7	4,2
Med	4	4	4	5	4
SD	0,72	0,81	0,58	0,55	0,85
Min	3	2	3	3	2
Max	5	5	5	5	5



Slika 6: Osebni interes vodstvenih delavk knjižnic za branje

Osebni interes za branje smo prav tako ugotavljali s pomočjo petih trditvev, in sicer sta dve vezani na branje kot čustveno stanje (branje kot užitek in branje kot veselje), po ena pa na poglobljeno branje, pogovor o branju in najljubšo pristočasno dejavnost. Vseh pet trditvev so respondentke v večjem deležu potrdile, saj iz tabele 12 vidimo, da je strinjanje visoko in da med njimi ne prihaja do velikih razlik. Največji delež strinjanja smo zabeležili pri dveh trditvah, razlika je le v stopnji strinjanja: pri prejemanju knjige kot darila (30 respondentk se popolnoma strinja in 15 se jih strinja, da so vesele knjige kot darila) in pri doživljanju branja kot užitek (35 se jih popolnoma strinja in 10 se jih strinja). Nato si sledijo trditve, da je branje njihov najljubši hobi (29 se jih popolnoma strinja in 12 strinja), da branje odmakne razmišljanje o drugih stvareh (19 se jih popolnoma strinja, 21 se jih strinja) in da se radi pogovarjajo o prebranem (20 se jih popolnoma strinja, 13 se jih strinja). Negativne odzive beležimo le v primeru ene respondentke, in to pri trditvi o pogovoru o knjigah.

Tudi pri teh trditvah je opazen delež t. i. neopredeljenih vodstvenih delavk knjižnic, ki se s podano trditvijo niti ne strinjajo in niti strinjajo. Sicer so ti deleži precej manjši (razpon je od 2 do 8 respondentk) kot pri trditvah, s katerimi smo prepoznavali odnos do elementov bralne kulture kot dela organizacijske kulture knjižnice na ravni institucije, torej bralne kulture kot dela notranjega okolja (razpon je od 2 do 15), vendar ocenjujemo, da so pomembnejši, saj se nam samo po sebi postavlja vprašanje, kako bo posameznik na vodstveni funkciji deloval, če se ne zmore opredeliti do lastnih

interesov, posebej bralnih. Da je branje eden njihovih najljubših hobijev, se namreč niti ne strinja niti se strinja 6 vodij, 8 se jih niti ne strinja niti se strinja, da se radi pogovarjajo o prebranih knjigah z drugimi ljudmi (ena respondentka pa se celo ne strinja), 4 se niti ne strinjajo niti se strinjajo (3 pa se ne strinjajo) o tem, da kadar berejo, pozabijo na vse drugo, po dve pa sta neopredeljeni pri trditvah, da je branje zanj užitik in da sta veseli, če dobita knjigo za darilo.

Vsekakor je večina respondentk takšnih, ki se z zgornjimi trditvami popolnoma strinjajo ali pa se strinjajo ter tako izkazujejo izredno velik osebni interes za branje. To je zagotovo nekaj, kar je pozitivno. Vendar ne moremo spregledati tega, da gre tukaj za vodstvene delavke knjižnic, knjižnice pa imajo pri uveljavljanju, zagovarjanju, spodbujanju ter vrednotenju bralne kulture in branja sistemsko določene naloge. Hkrati pa vodstvena delavka v delovno okolje prinaša tudi svoje osebne interese in vrednote, saj s tem vpliva na delovno okolje oziroma ga sooblikuje. Z neopredeljenostjo oziroma negativno nastrojenostjo do osnovnega poslanstva ter delovnega orodja knjižnice vodja ne more pozitivno vplivati na njeno delovanje in razvoj.

Tabela 13: Povezanost ocene bralne kulture v delovnem okolju in namensko določenega časa za branje

Mnenje o BK v DO	V mojem DO je B pomembno za strok. razvoj					V mojem DO je B nezaželeno na delovnem mestu in med DČ					V mojem DO sta B in lit. pogosta tema pogovora					S sodel. si izmenjujemo ideje o lit. za strok. razvoj					S sodel. si izmenjujemo ideje o lit. za SB				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Čas za branje v tedenskem načrtu del. obveznosti																									
DA	0	0	1	10	10	3	7	10	1	0	1	2	2	10	6	1	1	2	12	5	1	0	4	7	9
NE	0	1	1	13	11	5	11	5	5	0	1	3	7	10	5	1	1	4	16	4	1	3	8	9	5

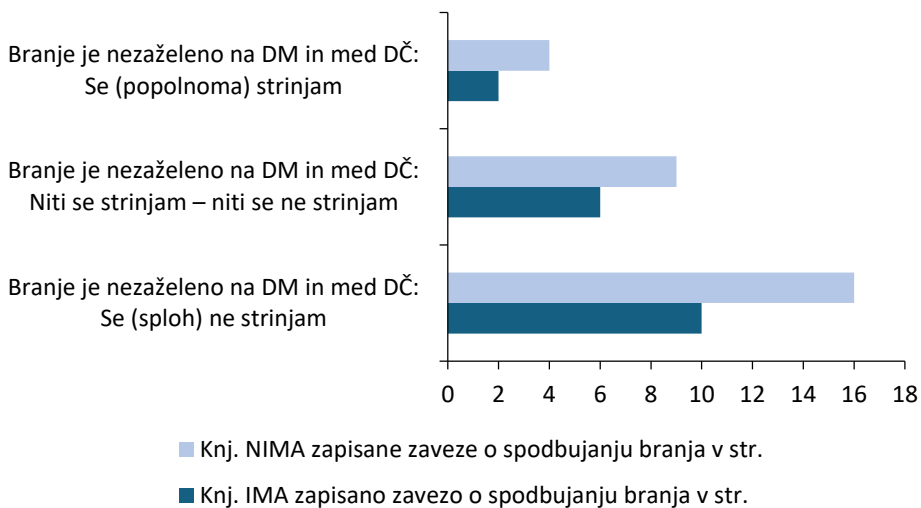
Legenda: DO: delovno okolje, DM: delovno mesto, DČ: delovni čas, B: branje, SB: svetovanje za branje, 1 - Se sploh ne strinjam, 2 - Se ne strinjam, 3 - Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 - Se strinjam, 5 - Se popolnoma strinjam

Vodenje je glede na različne teorije, predvsem tiste ekonomsko obarvane, ena od štirih funkcij menedžment. Najdemo tudi teorije, po katerih je vodenje ključna funkcija upravljanja, obstajajo pa tudi teorije, ki vodenje postavljajo na čelo podjetja kot edino bistveno funkcijo za uresničevanje zastavljenih ciljev in razvojni premik (Fras Popović, 2016). V ospredje, posebej na področju knjižničarstva (npr. Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice, 2019; Strokovni standardi in priporočila za visokošolske knjižnice,

2021), pa vse močnejše stopa avtentični stil vodenja, pri katerem vodja knjižnice deluje usklajeno, torej gre za usklajenost med njegovimi osebnimi prepričanji in poslanstvom ustanove, ki jo vodi. Ta usklajenost naj ne bi bila le navidezna in navzven vidna, temveč je pomembna predvsem v notranjem okolju knjižnice. Pri tem lahko kot primer navedemo nekaj ugotovitev iz povezovanja podatkov, ki so razvidne iz tabele 13, pri katerih lahko podvomimo v njihovo verodostojnost kot vodje (ti podatki so v tabeli poudarjeni):

1. Zaznamo vodje, ki menijo, da je v njihovem delovnem okolju branje pomembno za strokovni razvoj, a sami nimajo časa za branje.
2. Vodja se na primer strinja s trditvijo, da v njegovem delovnem okolju branje velja za dejavnost, ki naj se je ne izvaja na delovnem mestu in v sklopu delovnega časa, ob tem pa ima v tedenskem načrtu svojih delovnih obveznosti predviden čas za lastno branje (ob tem je treba sicer omeniti, da je med vodji, ki menijo, da je branje na delovnem mestu nezaželeno, nekoliko večji delež takih, ki tega časa nimajo).
3. Precej je tudi vodij, pri katerih je v njihovem delovnem okolju branje pogosta tema pogovora, si izmenjujejo ideje o strokovni literaturi oziroma svetovanju za branje, sami pa nimajo časa za branje.

Še zanimivejša je slika 7, ki prikazuje povezavo obstoja formalne zaveze k spodbujanju branja na ravni institucije ter osebna mnenja vodij o bralni kulturi na delovnem mestu. Zaradi jasnejšega prikaza smo združili podatke na strani strinjanja (»se strinjam« in »se popolnoma strinjam«) ter na strani nestrinjanja (»se ne strinjam« in »se sploh ne strinjam«).



Slika 7: Obstoj formalne izjave o spodbujanju bralne kulture v delovnem okolju in ocena mnenj o zaželenosti bralne kulture v delovnem okolju

Podatki, prikazani v sliki 7, nam namreč vzporedno predstavljajo odgovore glede dejstva in mnenj. Respondentke so lahko trdilno ali nikalno odgovorile na vprašanje, ali imajo v strategijo razvoja svoje knjižnice vključeno zavezo o spodbujanju branja v njihovem delovnem okolju. To torej predstavlja dejstvo – obstoj ali neobstoj te izjave oziroma formalne zavezanosti branju na ravni institucije. Knjižnica formalizirano izjavo torej ima (takih je 22) ali pa je nima (takih je 34). Drugo vprašanje pa je bilo mnenjsko vprašanje, pri katerem smo preverjali njihovo osebno strinjanje s trditvijo, da branje v njihovem delovnem okolju in v sklopu delovnega časa ni zaželeno (gre torej za interno bralno kulturo v delovni organizaciji). Povezava teh dveh spremenljivk (treba je omeniti, da niso vsi vodje odgovorili na obe vprašanji) nam razkrije, da se določeni vodje (sicer zgolj 2) zavedajo obstoja formalne zaveze o spodbujanju branja v delovnem okolju njihove knjižnice, hkrati pa menijo, da branje ne sodi v delovno okolje in v delovni čas. Ta ugotovitev nas lahko skrbi, saj lahko odklonilen odnos do branja, in to kljub zapisani institucionalni zavezi, pomeni negativen vpliv vodje na delovno okolje na enem od najpomembnejših področij delovanja knjižnice. Nekaj vodij (takih je 6) pa se do tega celo ne more opredeliti, kar je seveda prav tako zaskrbljujoče, saj si na tako pomembnem področju, kot je branje, neopredeljenosti od vodij knjižnic pač ne želimo. Na drugi strani jih je precejšen delež naklonjen branju v delovnem okolju, in sicer ne glede na to, da njihova knjižnica o tem nima formalizirane izjave. Iz ugotovljenega bi lahko sklepali, da zapisana formalna zaveza knjižnice ne vpliva na to, kako vodja dejansko funkcionira v delovnem okolju, oziroma da je pomembnejši njegov osebni odnos do branja – oziroma da njegov osebni odnos ne vpliva na to, ali obstaja formalna izjava/zavezanost knjižnice.

Tabela 14 : Osebni odnos vodij knjižnic do branja nasploh

	Branje je pomembna večšina za človeka.	Vsak človek bi moral veliko brati, saj se z branjem ljudje veliko naučimo.	Branje se mi ne zdi tako pomembno, saj se človek lahko uči tudi drugače.	Branje je med najpomembnejšimi dejavniki uspešnosti v življenju.	Branje je zame zelo pomembno.	Brati v prostem času se mi zdi izguba časa, raje počnem kaj drugega.
N	105	105	105	105	105	105
Manjkajoče	58	58	58	58	58	58
\bar{x}	4,9	4,7	2	4,3	4,8	1,2
Med	5	5	2	4	5	1
SD	0,34	0,45	1,18	0,66	0,43	0,38
Min	4	4	1	3	4	1
Max	5	5	5	5	5	2

Dodatno lahko iz tabele 14 ugotovimo osebni odnos vodij do branja, ki je enako kot pri strokovnih knjižničnih delavkah zelo pozitiven pri vseh izjavah o branju (ter negativen pri edini obratni izjavi) in med njimi (glede na nizke vrednosti standardnih odklonov – SD) tudi ni velikih razlik. Osebne vrednote vplivajo na ravnanje posameznikov, praviloma tudi ko zasedejo določeno funkcijo ali delovno mesto, in tako preidejo iz intimnega osebnega v javno družbeno okolje. Vodje knjižnic se torej strinjajo ali popolnoma strinjajo, da je branje pomembna veščina za človeka, pri čemer na njihovo mnenje ne vpliva, ali njihova knjižnica ima formalizirano izjavo o spodbujanju branja v delovnem okolju. Na tem mestu se nam odpira vrsta vprašanj za nadaljnje raziskovanje, npr. kako to, da knjižnica, ki jo vodijo, nima formalizirane zaveze o spodbujanju branja v delovnem okolju, oziroma kako to, da branja tudi v okviru določenih delovnopравниh pristopov ne ovrednotijo skladno s svojim osebnim prepričanjem, in npr. kakšne spremembe v delovanju knjižnice ter njenem vplivu na okolje bi prinesla vzpostavitev takšne formalizirane izjave.

Zaključek

Vodenje z zgledom je prevladujoča paradigma vodenja v današnjem času, ne le v manjših družinskih podjetjih, temveč tudi v multinacionalkah in vsekakor v podjetjih ali ustanovah, ki izvajajo storitveno dejavnost, ki je v svojem bistvu odnosna dejavnost, saj storitev praviloma vedno poteka med dvema ali več posameznikoma. Tudi knjižnice kot organizacije se v tem ne razlikujejo in vodenje z zgledom postaja najmočnejši motivacijski pristop vodenja – še posebej na področju bralne kulture, kjer pa knjižnica s svojim poslanstvom presega le notranje okolje, saj korenito posega v širši družbeni prostor. Iz ugotovitev lahko oblikujemo vsaj osnovno sliko o vodjih knjižnic kot bralkah ter o njihovem vodenju – oziroma o tem, kako njihova lastna bralna kultura ter odnos do branja in bralne navade vplivajo na njihovo vodenje institucije, ki ji je to središče identitete.

Nobenega dvoma ni, da so vodje knjižnic v veliki večini branju naklonjene ter tudi same zavzete in intenzivne bralke. Podobno kot strokovne delavke, ki jih vodijo, so predvsem zavzete zasebne bralke tiskanega gradiva v materinščini, čeprav berejo nekoliko več tudi tujega gradiva. Želeli bi si, da bi brale vsaj nekoliko več za pripravo na delo ter strokovni razvoj, in zanimivo bi bilo ugotoviti, kateri dejavniki prispevajo, da ni tako (česar v raziskavi nismo ugotavljali). Prav tako bi bilo dobro, da bi več uporabljale netiskane formate (digitalne in zvočne), saj poznavanje gradiva gotovo vpliva na sprejemanje odločitev o tem na ravni knjižnice.

Še pomembnejše so ugotovitve o usklajenosti osebne bralne kulture vodij z njihovo profesionalno bralno kulturo, kajti osebne vrednote vplivajo na ravnanje posameznikov tudi v njihovem profesionalnem življenju, sploh pa so pomembne, kadar je posameznik v vlogi vodje. Gre torej za odnos do branja, ki ga ima oseba, ki zaseda vodstveno funkcijo v instituciji, katere osnovno poslanstvo je prav spodbujanje branja in bralne kulture. Tu smo kljub večinskemu pozitivnemu odnosu do branja zaznali tudi nekaj vodij, ki imajo do branja negativen oziroma indiferenten odnos, in – kar je še bolj zaskrbljujoče – kot kaže, ta odnos žal prenašajo v svoje delovno okolje.

K temu lahko dodamo tudi ugotovitve glede odnosa vodij do poslanstva knjižnice kot izobraževalne in družbeno pomembne institucije, saj smo v raziskavi zaznali tudi vodje, ki se s tem ne strinjajo oziroma o tem niso prepričane. Žal sicer o razlogih ne moremo govoriti, ker jih v raziskavi nismo ugotavljali, vseeno pa tovrstni odgovori lahko kažejo, da ima določen delež vodij težave z odgovornostjo na funkciji vodenja, sploh če izhajamo iz predpostavke, da je pri vodenju najpomembnejši avtentični stil vodenja z zgledom.

Ker je spodbujanje branja v okolju knjižnice pomemben del poslanstva knjižnice, pa je zaskrbljujoče tudi to, da ima le 22 v raziskavo vključenih knjižnic v svojo strategijo razvoja vključeno zavezo o spodbujanju branja v delovnem okolju, torej spodbujanje strokovnega bralnega razvoja svojih strokovnih delavk, ki skrbijo za spodbujanje branja in bralne kulture uporabnikov. Lahko se upravičeno vprašamo, kakšne so možnosti strokovnega razvoja in rasti strokovnih delavk v slovenskem knjižničarstvu – in to je morda med najpomembnejšimi raziskovalnimi izzivi bodočih raziskav.

Vprašamo se torej lahko, kako lahko knjižnico kakovostno vodi oseba (četudi so te v manjšini), ki nima pozitivnega odnosa do branja, ga ne prepozna kot pomembnega za strokovni razvoj, ne ustvarja okolja, v katerem bi med sodelavci redno potekali pogovori o prebranem, in branja ne umesti med delovne naloge v okviru delovnega časa. Vodja knjižnice, še posebej v primeru samostojnega javnega zavoda, je namreč glede na zakonska določila in strokovne usmeritve odgovoren oziroma odgovorna za uresničevanje poslanstva knjižnice kot javnega zavoda. Zato bi bilo treba tudi pri vodjih knjižnic oziroma v postopkih njihovega iskanja, izbire in imenovanja vložiti več razmisleka o njihovih osebnih profesionalnih značilnostih ter njihovem vplivu na oblikovanje kakovostnega in produktivnega delovnega okolja, ki bi omogočalo ne le oblikovanje, temveč tudi uresničevanje knjižničnega poslanstva. To je bistveno tudi z vidika vse pomembnejšega iskanja načinov uveljavljanja knjižnic kot ključnih deležnikov v ustvarjanju bralno kompetentne ter bralnokulturne družbe.

Literatura

- Boštjančič, E. (2007). *Vpliv vedenja in motivov vodje na pripadnost, delovno učinkovitost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih* [Doktorska disertacija]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Bralna kultura v knjižničnem prostoru: razmisleki o poti od knjižničarja pristočnega bralca do knjižničarja profesionalnega bralca.* (2026). Znanstvena založba Filozofske fakultete UL.
- Dilevko, J. in Gottlieb, L. (2003). *Reading and the reference librarian: The importance to library service of staff reading habits.* McFarland.
- Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji.* Planet GV, poslovno izobraževanje.
- Fras Popović, S. (2016). *Vodenje s poslanstvom: vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah.* Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Fras Popović, S., Vilar, P. in Javrh, P. (2025). Raziskovanje bralnih navad in bralne kulture slovenskih knjižničarjev: metodološka izhodišča. *Organizacija znanja*, 3(1-2). <https://doi.org/10.3359/oz2530004>
- Freljih, D. (1999). *Bralne navade slovenskih bibliotekarjev v splošnoizobraževalnih knjižnicah* [Diplomsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Haramija, D. (ur.). (2025). *Bralni vzori 2.* Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. <https://doi.org/10.18690/um.pef.8.2025>
- Haramija, D., Fras Popović, S., Ivanuš Grmek, M., Javrh, P., Jančič Hegediš, P., Jug, T., Kovač, M., Licardo, M., Mithans, M., Ograjšek, S., Pečjak, S., Puncer, M., Šek, P., Švab, K., Usenik, J., Vilar, P. in Voršič, I. (2025). *Bralni vzori: raziskava bralnih navad strokovnih delavcev v vrtcih, šolah ter splošnih knjižnicah.* Univerzitetna založba, Pedagoška fakulteta. <https://doi.org/10.18690/um.pef.2.2025>
- Kanič, I. (2010). *Katere vire uporabljajo bibliotekarji (Anketa – 2).* Biblioblog. <https://www.biblioblog.si/2010/11/katere-vire-uporabljajo-bibliotekarji.html>
- Kanič, I. (2017). Slovenski knjižničarji berejo. Kaj, kako in koliko? V T. Bešter in D. Vovk (ur.), *Povezovanje, branje, skupnost: ustvarimo državo bralcev* (str. 64–94). Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične javne službe. (2023). *Uradni list RS*, št. 28/23.
- Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice: (za obdobje 2018–2028).* (2019). Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.
- Strokovni standardi in priporočila za visokošolske knjižnice (za obdobje od 1. junija 2021 do 31. maja 2030).* (2021). Nacionalni svet za knjižnično dejavnost.

- Švab, K., Vilar, P. in Jug, T. (2025). Bralna kultura strokovnih in vodstvenih delavcev slovenskih knjižnic. V D. Haramija (ur.), *Bralni vzori 2* (str. 63–92). Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. <https://doi.org/10.18690/um.pef.8.2025.4>
- Weaver, S. M. (2002). The Professional Reading Habits of American Librarians. V *68th IFLA Council and General Conference*. IFLA. <https://origin-archive.ifla.org/IV/ifla68/papers/166-118e.pdf>
- Wilson, K. in Corral, S. (2008). Developing public library managers as leaders: Evaluation of a national leadership development programme. *Library Management*, 29(6-7), 473–488. <https://doi.org/10.1108/01435120810894509>
- Zakon o knjižničarstvu (ZKnj-1). (2001). *Uradni list RS*, št. 87/2001, 96/2002 – ZUJIK, 92/2015.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o knjižničarstvu (ZKnj-1A). (2015). *Uradni list RS*, št. 92/15.
- Zakon o zavodih (ZZ). (1991). *Uradni list RS*, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP.
- Zdolšek, M. (2025). *Bralne navade strokovnih delavcev v splošnih knjižnicah* [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.