

7

Management

Repere:

- Scopul managementului serviciilor pentru persoanele dezavantajate
- Cadrul instituțional, structural și politic în asigurarea accesului persoanelor dezavantajate la servicii, resurse
- Auditul accesului
- Planificarea serviciilor
- Misiune, viziune, strategii
- Plan centrat pe persoană
- Monitorizare, evaluarea realizărilor.

Cuvinte-cheie:

Cadru instituțional	Cadru structural	Manual de politici
Element de politici	Cadru politic	Scanarea comunității
Cercetarea necesităților	Cercetarea bibliotecii	Audit
Evaluare	Monitorizare	Standard
Măsură	Termen	Management strategic
Viziune incluzivă	Misiune incluzivă	Scopuri
Obiective	Plan de acțiune	Planificare centrată pe persoană

Planificarea serviciilor accesibile pentru persoanele dezavantajate trebuie considerată ca fundamentală, normală și de bază. Aceste servicii nu trebuie tratate ca speciale, opționale ori adiționale

7.1. Scopul managementului serviciilor pentru persoanele dezavantajate

Ținta-cheie a managementului este de a înțelege necesitățile și problemele cu care se confruntă persoanele dezavantajate, de a furniza servicii accesibile și relevante și de a instrui sistematic personalul bibliotecii referitor la aceste probleme. Managementul serviciilor integrate pentru persoanele dezavantajate cuprinde toate resursele pe care managerul le controlează – personal, finanțe, colecții, tehnologii informaționale, servicii și spații.

Managementul incluziv asigură cadrul instituțional, structural și politic de susținere a incluziunii în bibliotecă.

7.2. Cadrul instituțional, structural, politic în asigurarea accesului persoanelor dezavantajate la servicii și resurse

7.2.1. Cadrul instituțional de promovare a incluziunii

Cadrul instituțional asigură includerea persoanelor dezavantajate în activitatea bibliotecii. Următoarele recomandări reflectă practici de calitate, dar pot fi adaptate pentru a reflecta cerințele individuale ale oricărei biblioteci. Fiecare bibliotecă trebuie să:

- Asigure implicarea managementului de vârf în conducerea procesului schimbării spre accesul pentru toți dintr-o perspectivă curentă;
- Asigure că managementul de vârf își îndeplinește responsabilitatea sa legală de a informa întregul personal, fiecare structură a bibliotecii despre strategia de implementare a serviciilor pentru persoanele dezavantajate;
- Conștientizeze necesitatea instruirii întregului personal referitoare la subiectele legate de servicii, acces, echitate, dizabilitate;
- Aibă o politică scrisă de acces sau o politică a dizabilității cunoscută de întreg personalul;
- Elaboreze obiective de scurtă și lungă durată de îmbunătățire a resurselor, aprobate și conduse de managementul de vârf ca parte integrantă a planului strategic și a viziunii; să asigure relevanța planificării prin consultarea cu persoanele dezavantajate;
- Asigure prioritizarea, etapizarea, sincronizarea promisiunilor, activităților care acoperă toate aspectele accesului în Planul de acțiune;
- Asigure constituirea și menținerea unei structuri apropiate de noile responsabilități;
- Asigure delegarea responsabilității legate de problemele dizabilității tuturor celor din servicii, relații cu publicul, bibliotecarilor individuali. O revizuire a rolurilor și responsabilităților personalului de a implica un nou post dedicat diversității.

7.2.2. Cadrul structural instituțional de promovare a incluziunii

Este necesară o structură care ar include toate ariile activității bibliotecii cu diverse grupuri dezavantajate. În bibliotecile mari se recomandă o structură tip serviciu, oficiu. În alte biblioteci se poate stabili un grup, o echipă responsabilă de problemele persoanelor dezavantajate și ale incluziunii.

Ca structură trebuie să:

- fie condusă de un membru al personalului de conducere, care raportează realizările, recomandările grupurilor dezavantajate managementului de vârf;
- aibă rolul său în identificarea problemelor, clarificarea, soluționarea lor;
- fie la curent cu problemele actuale ale incluziunii, cu problemele specifice ale persoanelor dezavantajate;
- includă revizuirii regulate ale evaluărilor, modificărilor, îmbunătățirilor mediului bibliotecii sub aspectul accesului persoanelor dezavantajate;
- includă reprezentanți din toate ariile de activitate a bibliotecii;
- fie bine poziționată în procesul de luare a deciziilor;

- fie deschisă pentru reprezentarea tuturor membrilor personalului, implicarea persoanelor dezavantajate, consultarea permanentă cu ei;
- includă un bun mecanism de feed-back pentru întregul personal;
- să se întâlnească regulat, o dată pe lună, pentru discutarea problemelor.

O structură eficientă, susținută de managementul de vârf, aduce mari beneficii pentru biblioteci:

- îmbunătățirea comunicării și planificării;
- promovarea activității colaborative;
- utilizarea experienței existente la personalul bibliotecii;
- implicarea maximă a personalului;
- îmbunătățiri practice imediate în biblioteci;
- demonstrarea angajamentului bibliotecii pentru practici incluzive.

7.2.3. Cadrul politic instituțional de promovare a incluziunii

Cadrul politic informează și ghidează operațiunile instituționale și dezvoltarea activităților, este un instrument esențial pentru bibliotecile care vor să dezvolte un acces mai bun și oportunități egale tuturor membrilor comunității. Cadrul politic încurajează o comunicare efektivă, ajută la stabilirea priorităților și la luarea deciziilor, ghidează realizarea echității, imparțialității. Politica este începutul procesului de incluziune, nu un rezultat în sine. Nu este rezonabilă pierderea timpului pentru a elabora politica, dacă nu-i orientată spre a schimba conduita și nu urmărește îmbunătățirea accesibilității. Bazele cadrului politic trebuie să fie politica de acces și politica oportunităților egale care ar include dizabilitatea. Ambele sunt discutate și adoptate de consiliile de administrație și țin de responsabilitatea managerului și a membrilor personalului care îl ajută să implementeze aceste politici.

Toate politicile bibliotecii trebuie să se completeze, influențeze una pe alta, incluzând toate ariile bibliotecii ca marketing, servicii, instruire, colecții. Ele influențează publicitatea și strategiile de marketing, prețurile, designul, tehnologiile, programele, evenimentele, orele de funcționare și multe alte arii care afectează resursele pentru persoanele dezavantajate.

7.2.4. Funcțiile politicilor de bibliotecă

- Politicile de bibliotecă asigură pentru managerii de bibliotecă un mecanism de transpunere a intențiilor, promisiunilor bibliotecii în acțiuni;
 - Politicile de bibliotecă servesc în calitate de prim instrument de asigurare a întregului personal cu informația necesară pentru a îndeplini efectiv sarcinile propuse;
 - Politica de bibliotecă este un instrument care arată tuturor utilizatorilor la ce să se aștepte de la bibliotecă și asigurarea tratării echitabile;
 - Politica de bibliotecă ajută bibliotecarii, conducerea bibliotecii, utilizatorii să acționeze doar într-un cadru legal.
- Politicile, de regulă, acoperă:
- **mijloacele** prin care instituția va realiza accesul și va oferi oportunități egale;
 - **scopurile** – ce speră să realizeze;

- **obiectivele** – modalitatea de realizare a scopurilor;
- **planul de acțiune** – realizarea obiectivelor pe etape.

Accentele politicii trebuie puse pe lichidarea oricăror bariere la acces: fizice și senzoriale, intelectuale, culturale, atitudinale, financiare.

Pentru a elabora o politică, avem nevoie de cercetări care se realizează în incinta bibliotecii, în comunitate, printre utilizatorii actuali și cei potențiali ai bibliotecii și printre nonutilizatori. Pentru elaborarea politicii de acces avem nevoie de un audit al accesului, cercetări ale grupurilor, consultații cu membrii lor. O bună politică se bazează pe o cercetare detaliată și pe consultarea cu utilizatorii reali și potențiali, pe personal.

Orice serviciu de bibliotecă trebuie să aibă o politică a resurselor pentru servicii, trebuie să conțină în particular un regulament sau un cod de practici.

Politica trebuie să fie bazată pe principiul tratării egale a tuturor utilizatorilor dezavantajați, care urmează să fie incluși în toate practicile operaționale.

Politica (un manual de politici) referitoare la relația bibliotecii cu persoanele dezavantajate include următoarele elemente:

- Regulamente referitoare la persoanele dezavantajate și un cod de practici,
- Evaluarea necesităților persoanelor, grupurilor sociale dezavantajate,
- Integrarea problemelor dezavantajului în planificarea strategică,
- Susținere managerială prin resurse bugetare,
- Colaborare, nivele de legături cu instituții ale dezavantajaților și alte agenții,
- Numirea unui coordonator al serviciilor pentru dezavantajați în bibliotecă,
- Responsabilități generale ale personalului,
- Angajamentul de a furniza informații, ajutor și consultanță,
- Instruirea personalului referitor la problemele curente ale dizabilității,
- Comunicarea cu persoane dizabiliate,
- Acces fizic la edificii și servicii,
- Tehnologie asistivă,
- Dezvoltarea colecției prin formate alternative,
- Ore convenabile de funcționare,
- Acces la calculatoare și INTERNET,
- Marketing și promovarea serviciilor,
- Ghiduri, pliante în formate alternative,
- Colecție referitoare la managementul serviciilor informaționale pentru persoanele dezavantajate,
- Asigurarea calității, monitorizare și feedback,
- Revizuirea politicilor și serviciilor.

Optăm pentru un manual de politici. Un manual eficient de politici definește practica curentă; reflectă prioritățile de bibliotecă, este actual, comprehensiv și consistent, ușor accesibil personalului bibliotecii și prietenos utilizatorului, este în concordanță cu normele locale, naționale, este elaborat și revizuit de întreg personalul afectat de declarații, regulamente, reguli, proceduri și linii directoare.

Politica bibliotecii referitoare la persoanele dezavantajate trebuie să fie realistă, realizabilă, bazată pe recunoașterea limitelor curente, realităților financiare și căilor de alternativă pentru a ajuta utilizatorii dizabilitați.

Politicile trebuie revizuite sistematic, în sensul schimbărilor din comunitate; dezvoltărilor naționale, internaționale, europene; circumstanțelor locale; disponibilității resurselor, evoluției tehnice a echipamentului, creșterii experienței de satisfacere a necesităților persoanelor dezavantajate.

Boxa 7. Clasificarea politicilor și a noțiunilor utilizate

Paragraful "Politici" necesită clarificarea unor definiții și o clasificare a lor, pe care o desfășurăm în continuare:

Politici: termen general utilizat pentru declarații, regulamente, reguli, proceduri și linii directoare aplicate la organizarea, ordonarea și dezvoltarea domeniilor sau la rezolvarea unor probleme specifice ca cele legate de accesul persoanelor dezavantajate.

Manual de politici: colecție de politici. Manualele de politici includ declarații, regulamente, statute, reguli, proceduri, ghiduri, linii directoare și sunt accesibile în format tipărit sau variantă electronică.

Practici: Calea prin care lucrurile într-adevăr se petrec în bibliotecă. Practicile pot sau nu pot fi susținute de afirmații, norme și proceduri. Practicile în general sunt transmise oral ca parte a orientării personalului nou și pot fi foarte subiective (noi facem așa, noi procedăm în așa fel, la noi se rezolvă în felul următor...).

Element de politici: Termenul se referă la componentele politicii de bibliotecă: declarații, regulamente, proceduri, linii directoare.

Declarația: O declarație concisă descrie punctul de vedere al bibliotecii referitor la o problemă, prioritate, domeniu, interes al utilizatorilor. Declarația descrie de ce biblioteca face ceva, pentru cine face. Declarațiile sunt ca niște angajamente promovate în toate documentele bibliotecii, reieșite din misiune și valori. Declarațiile sunt elaborate, întocmite din punctul de vedere al utilizatorului, pentru el.

Regulamentul: Reguli specifice scrise, ce definesc politica, descriind ce trebuie de făcut în sprijinul politicii generale aprobate.

Procedura: Descrierea pas cu pas a modului în care personalul va realiza politica. Procedurile sunt mai flexibile decât normele și se schimbă în conformitate cu schimbarea personalului, structurilor, mijloacelor tehnice. Conducerea poate schimba procedurile numai în anumite circumstanțe – restructurare sau în urma unui audit al politicii. Procedurile sunt elaborate de către personal și aprobate de **managerii de bibliotecă**.

Linii directoare: Descrierea practicilor de calitate care prevăd sugestii pentru personal referitoare la cele mai eficiente căi de implementare a politicilor. Liniile directoare sunt mai complexe decât declarațiile, regulile, regulamentele și sunt elaborate în colaborare cu personalul de specialitate. Exemple de Linii directoare – PULMAN, CALIMERA, IFLA cu privire la persoanele cu handicap, cu nevoi speciale etc.

(Vedeți **Anexa 1** Ghid ALA Servicii de bibliotecă pentru persoanele înaintate în vârstă, în traducerea autorului; **Anexele 2, 3** vă oferă exemple de Linii Directoare CALIMERA).

7.3. Planificarea activității cu persoanele dezavantajate

Primul lucru care trebuie făcut când biblioteca hotărăște să implementeze servicii pentru persoanele dezavantajate este elaborarea unui plan. Niște acțiuni, activități prealabile, preplanificate pot ajuta biblioteca să aleagă o varietate largă de programe. Pentru că resursele bibliotecilor noastre sunt limitate, personalul trebuie

să identifice prioritățile și să ofere serviciile care ar corespunde necesităților comunității și ar aduce beneficii tuturor părților – bibliotecii, comunității și persoanelor dezavantajate. Procesul de planificare și documentul final nu trebuie să fie foarte lungi, extinse sau complicate. Extinderea efortului de planificare depinde de personalul pregătit și dispus și resursele bugetare disponibile.

Planificarea este un exercițiu managerial continuu de estimare, previziune, stabilire a scopurilor și obiectivelor, de implementare și evaluare. Bibliotecile care mențin acest circuit de planificare pot scoate în relief variate aspecte la diferit interval de timp. Or, numai după examinarea (scanarea) comunității din punct de vedere demografic, biblioteca poate decide asupra cărui grup își va focusa atenția. Volumul de muncă și efortul investit la fiecare fază depind de bibliotecă, de resursele sale și de experiența anterioară de planificare. Dar nu contează mărimea bibliotecii, importante sunt cunoașterea bibliotecii și comunității, necesitățile înainte de a decide cum pot fi satisfăcute cel mai bine posibil.

Planul în sine poate fi mic și destul de simplu, să cuprindă o pagină sau puțin mai mult, important este să fie foarte clar stipulată modalitatea în care persoanele dezavantajate vor beneficia de bunurile bibliotecii, timpul și locul unde se va întâmpla aceasta.

Indiferent de mărimea exactă a bibliotecii și de volumul efortului, planificarea activității pentru persoanele dezavantajate trebuie să includă următoarele șapte faze.

Faza 1. *Cercetarea bibliotecii*

În această fază, managerii de biblioteci, bibliotecarii răspund la următoarele întrebări:

- cine utilizează biblioteca (grupuri sociale, indivizi dezavantajați);
- ce bariere întâmpină persoanele dezavantajate în utilizarea bibliotecii (facilități, colecții, servicii);
- care sunt serviciile special destinate persoanelor dezavantajate;
- ce servicii sunt solicitate.

Abordări posibile:

- examinarea statisticii bibliotecii – colecții, servicii, utilizatori, indicatori de performanță obținuți;
- compararea cu alte biblioteci (în cazul când biblioteca este o filială a unui sistem mai mare, se compară cu alte filiale sau cu rezultatele generale ale rețelei);
- consultarea politicilor bibliotecilor publice (nivel internațional – Linii directoare IFLA pentru dezvoltarea serviciilor în bibliotecile publice, nivel național și local, dacă sunt).

Faza 2. *Cercetarea (scanarea) comunității*

În această fază se cercetează și se identifică:

- componența demografică a comunității; grupurile de persoane dezavantajate reprezentative;

- ce instituții și ONG-uri, agenții comunitare furnizează servicii persoanelor dezavantajate;
- ce servicii comunitare sunt disponibile pentru persoanele dezavantajate;
- ce tendințe comunitare, naționale, sociale trebuie luate în considerație în procesul de planificare.

Abordări posibile:

- consultarea datelor demografice furnizate de departamentul statistică, de autoritățile publice locale, rezultatele recensământului, statistici ale instituțiilor medicale, educaționale;
- verificarea listelor instituțiilor sociale, ONG-urilor persoanelor dezavantajate, asociațiilor de profil, agențiilor cu profil social, de caritate sau specializate;
- consultarea politicilor sociale europene, naționale, locale, politicilor biblioteconomice.

Faza 3. Cercetarea și identificarea necesităților persoanelor dezavantajate

Această fază caută răspunsuri la următoarele întrebări:

- ce necesități nu sunt satisfăcute, care-s cele mai importante?
- sunt materiale sau servicii pe care biblioteca le poate oferi pentru o mai bună satisfacere a necesităților persoanelor dezavantajate?
- ce bariere există în utilizarea bibliotecii de către persoanele dezavantajate?

Abordări posibile:

- studierea instituțiilor, agențiilor sociale care lucrează cu persoanele dezavantajate utilizând următoarele metode: interviuri personale; interviuri telefonice; chestionare e-mail; ședințe de grup;
- studierea necesităților și intereselor persoanelor dezavantajate utilizând aceleași metode.

Faza 4. Analiza informației colectate și identificarea programelor, serviciilor pentru satisfacerea necesităților persoanelor dezavantajate

În această fază se caută răspunsuri la următoarele întrebări:

- care sunt necesitățile cele mai importante;
- ce necesități ar putea acoperi biblioteca;
- ce abilități de personal, materiale și facilități solicită bibliotecii rezolvarea necesităților identificate;
- care ar fi prioritățile bibliotecii în deservirea persoanelor dezavantajate;
- care-s instituțiile, ONG-urile, agențiile cu care biblioteca poate colabora în realizarea priorităților.

Abordări posibile:

- analiza datelor demografice și trecerea în revistă a serviciilor curente și a necesităților exprimate;

- evaluarea diferenței dintre serviciile curente și necesitățile exprimate;
- implicarea personalului bibliotecii, reprezentanților persoanelor dezavantajate, agențiilor, instituțiilor pentru a prezenta constatările generale la care s-a ajuns;
- utilizarea conversațiilor informale, interviurilor, comisiilor de experți, e-mail-urilor pentru a obține cât mai multe sugestii, aprecieri, recomandări, expertizări, recenzări.

Faza 5. Elaborarea planului

Înainte de a elabora planul trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

- cine va scrie planul, cine îl va corecta, cine îl va recenza;
- ce beneficiu vor primi persoanele dezavantajate dacă biblioteca va furniza serviciile (*Scop*);
- care-s acțiunile bibliotecii pentru realizarea scopului (*Obiective*);
- ce strategii specifice va aplica biblioteca pentru realizarea scopului și a obiectivelor (*Activități*).

Faza 6. Evaluarea impactului

În această fază responsabilii de elaborarea planului răspund la următoarele întrebări:

- cum va verifica biblioteca procesul de implementare și dezvoltare, cine va fi responsabil?
- sunt activitățile planificate orientate spre realizarea scopului și obiectivelor?
- ce probleme au fost întâlnite?
- cum poate biblioteca să le îmbunătățească, ce trebuie schimbat?

Faza 7. Promovarea activităților planificate, comunicarea planului comunității

Realizarea acestui deziderat cere răspunsuri la următoarele întrebări:

- cine trebuie să audă, să știe despre planul bibliotecii. În incinta bibliotecii – personalul, administrația, fondatorii, tutorii. În afara bibliotecii – persoanele dezavantajate, persoanele implicate în procesul de planificare, utilizatorii bibliotecii, organizațiile comunitare, autoritățile locale. Adoptarea planului de către consiliul de administrație este o procedură formală sau una dezirabilă?
- ce trebuie comunicat?
- care-i cea mai bună cale de a transmite mesajul în afară?

Abordări posibile:

- potriviți mesajul la audiență;
- utilizați formate adecvate (tipar mărit, audio);
- vorbiți despre munca efectuată, prin prezentări la diferite ședințe ale personalului, ale comunității biblioteconomice, interviuri media, discursuri la conferințe;
- scrieți memorii, press-relises, rapoarte, publicații, expuneri, prezentări.

7.3.1. Evaluarea progresului

Evaluarea este o parte importantă a procesului de planificare. Scopul clar și obiectivele măsurabile stabilite în procesul planificării pot indica oricând dacă biblioteca merge în direcția corectă, dacă realizează activitățile preconizate.

Este programul elaborat eficient sau cere rectificări, schimbări mici sau de esență? Ce îmbunătățiri pot fi făcute? Înregistrează biblioteca progrese în realizarea scopului și obiectivelor? Este scopul unul bun de urmat și dezvoltat mai departe? La toate aceste întrebări răspunde evaluarea planului.

O evaluare este și un bun și foarte important instrument de comunicare. El oferă informații pentru cetățeni, pentru persoanele dezavantajate ca să știe ce realizează și cum se implică biblioteca în comunitate, cum susține și dezvoltă diversitatea comunitară. Ca instituție publică, biblioteca are nevoie să demonstreze impactul investițiilor publice, comunitare în dezvoltarea serviciilor informaționale.

Elaborarea programului de evaluare și a obiectivelor măsurabile în procesul planificării serviciilor pentru persoanele dezavantajate trebuie să fie dezirabilă. Unul din argumente ar fi că bibliotecile nu întotdeauna pot colecta statistici ale utilizatorilor bazate pe necesitățile persoanelor dezavantajate, iar utilizatorii cu necesități speciale nu sunt ușor de identificat. Alt aspect este că progresul poate fi abia sesizabil, iar grupurile pe care le-a identificat biblioteca sunt marcate de o atitudine stigmatizantă față de bibliotecă. De aici putem afirma că este foarte important să determinăm eficiența programelor, serviciilor și să le aducem la cunoștința comunității.

Cum se realizează aceasta?

În primul rând, nu identificăm și planificăm măsuri foarte greu de realizat. Facem procesul de evaluare cât mai simplu, ușor și corect posibil. Personalul bibliotecii se gândește prioritar la metodele deja utilizate de bibliotecă și la cele care pot fi aplicate.

Dacă biblioteca nu a colectat recent informațiile necesare, cum le puteți obține? Un procedeu important managerial este comparația statisticilor, care este și un aspect important al evaluării. Colectarea datelor de bază se efectuează înainte de a începe procesul de evaluare. Asigurați-vă că măsurile alese de bibliotecă ajută biblioteca să-și determine dezvoltările în realizările scopului.

Liniile directoare „*The New Planning for Results*” (2001) ale Asociației Bibliotecilor Americane evidențiază trei tipuri de bază de măsurători:

1. Numărul de persoane care utilizează programul sau serviciul planificat care include:
 - numărul total al diferitor utilizatori care au beneficiat de serviciu, program
 - numărul total al utilizării serviciului, programului.
2. Cercetarea sociologică a persoanelor care au utilizat serviciul, programul (interviuri, boxa de idei, grupuri-țintă, sondaje, discuții).
3. Numărul de tranzacții ale serviciilor oferite de bibliotecă (circulația de colecții speciale, a unei părți de colecții, tranzacții de referințe).

La evaluare ne gândim chiar când scriem obiectivele. Ne întrebăm: Cine trebuie să colecteze datele necesare, când trebuie colectate informațiile și cum trebuie colectate?

Când scriem obiectivele, includem următoarele trei elemente (după Nelson, 2001):

- Măsura
- Standardul cu care vom compara măsura
- Data (termen, timpul) până când se va realiza standardul.

Vom încerca în continuare să exemplificăm, prin apropiere de circumstanțele locale, fiecare din cele trei măsurători:

1. Numărul de utilizatori serviți

- 1.1. Până la 15 decembrie 2005 (**data**), tot personalul bibliotecii „Transilvania” - 20 de bibliotecari (**standard**) vor dobândi cunoștințele necesare referitoare la persoanele dezavantajate, la grupurile sociale identificate ca potențiali utilizatori printr-un program comprehensiv de training (**măsură**).
- 1.2. Zece familii socialmente vulnerabile (**standard**) vor beneficia de programul de instruire tehnologică (**măsură**) pe parcursul lunii iunie 2005 (**data**).
- 1.3. Treizeci de copii cu handicap de însușire (**standard**) vor fi implicați în programul „Poveștile verii” (**măsură**) în perioada 5 iunie - 5 august 2005 (**data**).

2. Eficiența serviciilor furnizate

- 2.1. 75 de procente din copiii (**standard**) participanți în programul „Trec clasa cu biblioteca Ovidius” (**măsură**) în perioada 1 septembrie - 31 decembrie 2005 (**data**) își vor îmbunătăți situația academică.
- 2.2. Până la 31 decembrie 2005 (**data**), 90 procente de utilizatori (**standard**) vor fi satisfăcuți de eliminarea barierelor de acces (**măsură**), realizată la filialele Bibliotecii Publice Cahul.
- 2.3. Pe parcursul vacanței de primăvară (1 - 14 martie) (**data**), două grupuri de copii din familii monoparentale (**standard**) vor însuși tehnica origami în cadrul unui curs special la Ludotecă (**măsură**).

3. Tranzacții

- 3.1. Biblioteca va expedia prin e-mail (**măsură**), până la sfârșitul anului de referință (**data**), în medie câte 50 de referințe (**standard**) la cererea persoanelor dezavantajate.
- 3.2. Circulația fondului de povești (**măsură**) va crește cu 10 procente (**standard**) pe parcursul vacanței de vară (**data**).
- 3.3. Până în 1 iunie 2006 (**data**) biblioteca „O. Ghibu” va da zilnic câte 10 telefoane (**standard**) membrilor clubului „Vârsta de aur” prin programul „Alo, Biblioteca!” (**măsură**).

Măsura, data, standardul sunt componente ale evaluării și măsurării rezultatelor obținute.

Managementul implică diferite activități, cum ar fi realizarea de planuri, alocarea de resurse, rezolvarea de probleme, luarea de decizii, supravegherea de ope-

rații și menținerea controlului, fiecare dintre ele părănd la prima vedere un munte imposibil de cucerit. Dar toate acestea pot fi simplificate și atunci fiecare devine un mușuroi ușor de abordat.

Acesta este un proces circular, în care fiecare funcție managerială depinde de îndeplinirea cu succes a celorlalte. Fiecare dintre ele formează o parte a unui cerc care este repetat în mod continuu. În cazul managementului serviciilor pentru persoanele dezavantajate elementele acestui cadru sunt: consultare, elaborarea politicilor, elaborarea planurilor, susținerea designului incluziv, instruirea personalului, marketingul activităților, resurselor, controlul calității, auditul accesului.

4. Auditul accesului

Sintagma „auditul accesului” este acum universal utilizată pentru a descrie procesul prin care este evaluată accesibilitatea unui local sau a unei organizații sub aspectul utilizării fără dificultate de către persoanele dezavantajate.

Autorizarea unui audit înseamnă crearea unei mape-rute a schimbării cu un imparțial punct de vedere asupra faptelor pe care biblioteca le face bine și atenționează unde sunt necesare și trebuie să reflecte schimbări.

Auditul este un instrument foarte valoros pentru și în procesul de prioritizări. Aduce observații detașate și experimentate referitoare la practici și proceduri, servicii și facilități, la sedii, localuri etc.

4.1. Utilizarea eficientă a auditului

Raportul auditului trebuie să reflecte o sinteză a necesităților specifice care urmează a fi rezolvate. De cele mai multe ori aceasta se referă la spațiile publice, dar o atenție sporită trebuie să fie acordată la servicii, informare, politici, practici, proceduri. Raportul poate avea 2-3 pagini de sumar, dar de fapt este bine ca el să fie un manual bine structurat, indexat, cu referințe, ilustrații, recomandări prioritizate (depinde de mărimea bibliotecii și de volumul de muncă prestat persoanelor dezavantajate).

Raportul auditului trebuie să fie unul din instrumentele bibliotecii pentru schimbare. Pentru a obține un audit lucrativ pentru bibliotecă, conducerea trebuie să știe cum îl va realiza și cine îl va realiza. Un rezumat clar și comprehensiv a ceea ce dorește biblioteca ar fi un esențial punct de pornire. Investirea resurselor și timpului suficient pentru procesul de audit și implementarea recomandărilor sunt ingrediente-cheie ale succesului.

4.2. Argumente în favoarea declanșării auditului

Obiectivul auditului este îmbunătățirea accesului prin motivarea schimbării. Declanșarea unui audit servește ca instrument pentru:

Respectarea legislației cu privire la acces. În ultima vreme legislația internațională, documentele ONU, europene cer revizuirea politicilor, practicilor, procedurilor, ajustarea serviciilor la nevoile persoanelor dezavantajate, cer planuri de înlăturare a barierelor sau de atenuare, planuri și politici de acces.

Finanțarea accesului: Orice îmbunătățire a accesului, a serviciilor publice necesită mijloace financiare. Biblioteca bifează activitățile, facilitățile care necesită

îmbunătățire, fortificare, extindere și indică sursele de finanțare – care activități pot fi susținute doar din bugetul bibliotecii, pentru care activități se va cere buget suplimentar, care activități pot fi suportate de sponsorizări, care probleme pot fi rezolvate prin proiecte.

Dezvoltarea strategiilor de accesibilitate. Înainte de elaborarea unei strategii, sau a unei politici de acces, înarmați-vă cu cunoștințe de bază despre acces, persoane dezavantajate, ce se face în domeniu, ce face deja biblioteca dvs., ce vă propuneți pentru viitor.

Demonstrarea necesității și importanței accesului. Bibliotecarii știu, cunosc barierele de acces – din relația cu utilizatorii dezavantajați, din cunoștințele lor despre dizabilitate și acces –, dar nu sunt în stare să convingă decidenții de importanța lichidării lor. Auditul oferă un punct de vedere imparțial (realizat de o comisie din afara bibliotecii) și poate convinge fondatorii de necesitatea îmbunătățirii accesului.

Identificarea punctului de început. Multe biblioteci sunt dispuse și se angajează în îmbunătățirea serviciilor, accesului, dar sunt copleșite de grijile legate de loca-luri imposibil de îmbunătățit, de insuficiența de resurse, timp și personal calificat. Auditul ajută bibliotecile în acest caz să prioritizeze acțiunile. Mai mult, auditul punctează acțiunile care pot fi realizate imediat, cele care pot fi realizate fără mari costuri și investiții și pe cele pe care bibliotecarii le pot îmbunătăți prin schimbarea simplă a rutinei și mediului.

4.3. Ce poate acoperi auditul?

În funcție de decizia bibliotecii, de ce dorește și are nevoie, auditul poate să acopere o parte sau toate ariile ce urmează:

- Informarea utilizatorilor, comunitarilor și publicitatea
- Spațiile publice
- Ariile personalului
- Servicii și facilități
- Colecții, stocuri, expoziții
- Evenimente, activități, programe
- Politici, proceduri, practici.

Informația și publicitatea urmăresc:

- Modul în care biblioteca își face publicitate la servicii și acces și cum informează persoanele dezavantajate.
- Dacă informația despre accesul pentru dizabilitați se include în posterele, materialele de publicitate pentru publicul general.
- Dacă biblioteca are un ghid de acces sau pliant.
- Dacă publicitatea bibliotecii este proactivă, incluzivă.
- Dacă biblioteca furnizează informații în formate alternative și în care anume.
- Dacă pagina web a bibliotecii este accesibilă, oferă opțiuni pentru cei cu deficiențe de vedere, dacă furnizează acces la informații pentru persoanele dezavantajate.

Spații publice

Acest compartiment al auditului scoate în evidență situația existentă și respectarea cerințelor referitoare la:

- Intrări, arii de recepționare
- Puncte de referință, săli de lectură, arii pentru expoziții
- Săli pentru activități
- Lifturi și ieșiri de rezervă
- Mobilitate în jurul bibliotecii
- Signaj și orientare în incinta și în afara bibliotecii
- Iluminare, coloristică și contraste texturate
- Acustică, lupe de mărire a textului, sisteme cu sunet
- Bariere de acces care afectează mobilitatea, de vedere, de auz, de comunicare și necesitatea utilizatorilor de a se așeza și relaxa.

Spații pentru personal se referă la inspectarea și evaluarea:

- Tuturor ariilor utilizate de personal
- Ce trebuie să schimbe biblioteca ca să poată oferi un mediu de muncă sigur, accesibil, în cazul când în statele bibliotecii sunt angajate persoane dezavantajate.

Colecții, stocuri, expunerea materialelor urmăresc:

- Designul rafturilor, polițelor, panourilor, vitrinelor pentru expoziții
- Accesibilitatea la ele
- Disponibilitatea formelor alternative de acces (tururi audio, Braille)
- Aranjarea materialelor de referință și pentru împrumut în formate alternative.

Evenimente și activități – compartimentul evaluează:

- Resursele, formele incluzive de acces la evenimentele bibliotecii – traducerea prin limbajul semnelor, titre video, mărirea informației pe ecran
- Dacă evenimentele, activitățile se desfășoară în încăperi accesibile
- Cum se face publicitate acestor evenimente.

Politici, proceduri, practici

Compartimentul evaluează cadrul legal și politic al bibliotecii și se referă la:

- Siguranța sănătății și securității utilizatorilor, evacuarea antiincendiară
- Existența Politicii sau planului de dizabilitate al bibliotecii
- Informația, instruirea personalului și servirea publicului
- Politici de selecție și achiziție a stocului, politicile de expunere în standuri și vitrine, expoziții
- Politici de recrutare și pensionare și oportunități egale
- Consultații și implicări ale persoanelor dezavantajate
- Susținerea accesului persoanelor dezavantajate la managementul de vârf al instituției.

Auditarea edificiilor, localurilor, serviciilor, politicilor și practicilor, realizată de un auditor expert sau de un grup de experți competenți este cea mai eficientă cale de a demonstra angajamentul bibliotecii de a oferi resurse incluzive și acces deplin persoanelor dezavantajate.

Auditul furnizează personalului informațiile de care au nevoie pentru a planifica activitatea, a onora cerințele legale și îl scutește de reacțiile negative ale utilizatorilor referitoare la lipsa accesului. Dacă însă biblioteca are un plan de acces, o politică de acces, auditul este o practică bună de a evalua eficiența lor.

Pentru început, puteți selecta întrebările din compartimentul *Audit* de la finele fiecărui capitol și veți avea o bază pentru elaborarea unui ghid de audit.

Dacă biblioteca dorește să afle ce gândesc persoanele dezavantajate despre acces, atunci poate implica, preliminar sau paralel cu desfășurarea auditului, persoanele dezavantajate prin consultări cu ele sau prin sondarea părerilor lor. Altă cale este să se includă în comisia de audit și un reprezentant al persoanelor dezavantajate. Astfel vom putea puncta mai veridic perspectiva serviciilor pentru persoanele dezavantajate și vom putea dezvolta abilitățile necesare pentru aceasta.

7.4. Elaborarea viziunii

Boxa 7.1. „Culcușul vulpii”

Într-o regiune din Mali, Africa de Vest, există o populație numită Dogon. Reprezentanții ei practică o metodă ciudată pentru noi de a prezice viitorul – „culcușul vulpii”. Dacă vor să inițieze o afacere sau să întreprindă o călătorie, să se căsătorească, apelează la serviciile unui ghicitor/șaman foarte bătrân.

Acesta pregătește un teren pe care-l împarte în pătrate mai mici. În aceste pătrate, prin niște semne și simboluri, înțelege doar de el, ghicitorul cifrează problema. Apoi, ghicitorul aruncă peste pătrate arahide. A doua zi, dimineața, ghicitorul se uită din care pătrate a mâncat vulpea arahidele și cum arată pătratele după invazia vulpii. Analizând pătratele, urmele lăsate, bătrânul prezice acțiuni viitoare, furnizând sfaturi referitoare la reacția și acțiunile solicitantului în situațiile care vor apărea, legate de problema lui.

Concluziile ghicitorului se bazează pe cunoștințele sale aprofundate despre comunitatea Dogon, istorie, tradiții, prezent, psihologia comunitară și experiența sa bogată de viață.

Sursă: www.africamuseum.nl

Planificarea înseamnă a privi în viitor și a decide ce vrem să obținem din relația cu acest grup sau pentru acest grup (unde vrem să ajungem). Nu este însă un lucru asupra căruia ne repezim și îl facem pur și simplu. Succesul unei biblioteci este determinat de stabilirea corectă a direcției în care se îndreaptă. Direcția corectă poate fi identificată doar elaborând o strategie.

Managementul strategic este procesul de adaptare a bibliotecii la mediul extern și dezvoltarea competențelor și capacităților necesare pentru a asigura derularea acestui proces la un nivel profesional. Elaborarea strategiei este o componentă de bază a managementului strategic. Principalul rol al managementului strategic este de a asigura respectarea misiunii și echiparea bibliotecii pentru realizarea

potențialului său în viitor. Managementul strategic în domeniul biblioteconomic este subdezvoltat atât la nivel practic, cât și teoretic.

Procesul de elaborare a strategiilor este o activitate intuitivă și neformală, iar bibliotecarii aproape nu participă la acest proces. Managerii în domeniul biblioteconomic se mai confruntă și acum cu probleme apărute în urma prăbușirii sistemului sovietic, și anume, reducerea finanțării de stat, păstrarea modelelor birocratice, structurilor neproductive. Analiza proceselor de planificare în bibliotecile din RM ne permite să afirmăm că elaborarea strategiilor se efectuează intuitiv, fără a analiza posibilitățile profesionale și metodologice. Bibliotecile utilizează trei metode tradiționale: (1) planificarea anuală, (2) elaborarea programelor, (3) inițiativele *ad-hoc*.

Piatra de temelie a managementului strategic o constituie misiunea bibliotecii. Bibliotecile însă nu toate și-au elaborat o misiune. Mai mult decât atât, bibliotecile confundă misiunea cu funcțiile bibliotecii. Din aceste considerente vom discuta despre misiune în relația bibliotecă-persoanele dezavantajate.

Schimbările care se produc în comunitate și influențează activitatea bibliotecii, precum și complexitatea procesului managerial și nevoia de a exprima valorile culturale, sociale în care crede instituția bibliotecară, determină necesitatea unei misiuni. Nu-i de ajuns să avem elaborate planuri, scopuri, obiective, reglementări. Ele sunt doar instrumente utile, dar nu pot oferi managerilor de bibliotecă modele pe care să-și bazeze activitățile de luare a deciziilor, motivarea personalului pentru a atinge performanțele propuse, determinarea personalului să dorească să efectueze munca de realizare a strategiilor.

Misiunea poate fi formulată doar în câteva propoziții, dar poate conține și câteva alineate. După Igor Ansoff, savant american, misiunea este o listă de aspirații la care tinde biblioteca, de comun acord cu toate părțile interesate.

Alt savant american, Peter F. Drucker, consideră că organizația care activează fără a avea o misiune clară își va dispersa în mod ineficient activitatea.

Misiunea duce la succes numai într-o organizație bazată pe valori, consideră savantul canadian Henry Mintzberg, specialist în managementul strategic.

Boxa 7. 2. Exemple de misiuni

Biblioteca Municipală „Bogdan Petriceicu Hasdeu” oferă tuturor fără restricții acces liber la informație, idei, lecturi, încurajează și susține libertatea de a cunoaște, libertatea de expresie, asigură și dezvoltă pe bază interactivă servicii bibliotecare necesare rezidenților municipiului Chișinău, orientate spre incluziunea socială, concilierea populației multiculturale, îmbunătățirea vieții lor.

Biblioteca „Transilvania” – centru informațional, cultural și de socializare pentru comunitatea sectorului Ciocana – încurajează și susține libertatea de expresie, libertatea de a cunoaște prin asigurarea accesului liber la informație tuturor rezidenților sectorului fără limite de vârstă, sex, limbă, politică, orientare religioasă, condiție fizică, socială, capacitate intelectuală.

Biblioteca Publică de Drept prin serviciile sale civice asigură condiții viabile și eficiente în furnizarea accesului la informația și documentul juridic, promovarea legislației și educarea juridică a cetățeanului menite să faciliteze o participare activă a tuturor membrilor comunității în dezvoltarea continuă a valorilor societății democratice.

În continuare vă oferim câteva sugestii practice privind elaborarea unei misiuni incluzive a bibliotecii:

- Misiunea trebuie să fie unică, originală, valoroasă. Primul pas în elaborarea misiunii trebuie să fie determinarea cuvintelor-cheie – *comunitate, incluziune, diversitate...*
- Misiunea trebuie să-i inspire pe bibliotecari, pe fondatori, pe utilizatori, altfel nu va fi decât un instrument tehnic.
- Misiunea trebuie să fie puțin abstractă, filozofică, de perspectivă (cel puțin 5 ani).
- Misiunea trebuie să specifice grupurile-țintă și să determine relația dintre bibliotecă și mediul extern.
- Misiunea trebuie să stipuleze tipul de comportament specific pentru angajații bibliotecii bazat pe un cadru comun de valori.

Misiunea se deosebește de viziune. Misiunea exprimă un angajament al bibliotecii față de comunitate și utilizatorii ei. Viziunea exprimă propria opinie a managerului asupra viitorului bibliotecii, în cazul nostru, asupra viitorului serviciilor pentru persoanele dezavantajate. Viziunea și misiunea sunt instrumente de bază ale gândirii strategice a bibliotecii referitoare la persoanele dezavantajate.

Dacă, cum se consideră, viziunea este tabloul idealizat al zilei de mâine, mâine va ajunge doar o bibliotecă incluzivă, o bibliotecă accesibilă. O viziune incluzivă clădește viitorul bibliotecii, în care, indiferent de necesitățile speciale, toate persoanele pot găsi următoarele:

- Acceptanță
- Respect
- Aprecieri
- Independență
- Oportunitatea de a studia, învăța și munci
- Acces egal și convenabil la servicii.

Viziunea generală, incluzivă a unei biblioteci se realizează în viziuni specifice pentru fiecare grup identificat. Oferim câteva exemple de formulări ale viziunilor specifice:

PERSOANELE INSTITUȚIONALIZATE VOR GĂSI:

- Acces ușor la și să cunoască despre spectrul larg de servicii bibliotecare și varietatea materialelor informaționale, educaționale și recreaționale;
- Resurse și abilități de instruire și suportul de care au nevoie ca să poată supraviețui cu succes în comunitățile lor instituționalizate.

PERSOANELE ÎNAINȚATE ÎN VÂRSTĂ VOR GĂSI:

- Resurse, servicii și suportul de care au nevoie pentru a trăi cât mai independent posibil;
- Un mediu sigur, fără obstacole;
- Oportunități recreaționale, educaționale;
- O bibliotecă senzitivă la necesitățile lor, care ar încuraja contribuția și incluziunea lor în viața comunității;

- O bibliotecă și bibliotecari care le respectă patrimoniul lor cultural și furnizarea serviciilor bilinguale, dacă este nevoie.

PERSOANELE CARE TRĂIESC ÎN SĂRĂCIE VOR GĂSI:

- Servicii gratuite și acces abordabil la resursele informaționale;
- Oportunități educaționale, recreaționale;
- Sprijin copiilor în procesul educațional.

PERSOANELE CU DIZABILITĂȚI VOR GĂSI:

- Resurse, servicii și sprijinul de care au nevoie pentru a utiliza cât mai independent posibil aceleași opțiuni ca și persoanele fără dizabilități;
- Oportunități educaționale egale pentru a obține educația adecvată, abilitățile necesare;
- Atenție, respect, acceptanță și echitate.

MINORITĂȚILE LINGVISTICE ȘI CULTURALE VOR GĂSI:

- Resurse în limbile lor materne;
- Resurse pentru instruire în formate și limbi accesibile;
- Toleranță, echitate;
- Respect față de cultura, istoria, tradițiile lor;
- Oportunități recreaționale și de loizir.

Planul strategic

Odată identificate necesitățile comunității, imaginată viziunea, în funcție de componența grupurilor din comunitate, biblioteca poate elabora planul strategic.

Există șase strategii (recomandate de IFLA, ALA în baza documentelor internaționale) pe care bibliotecile le utilizează în planificarea accesului și serviciilor pentru persoanele dezavantajate. Strategiile răspund încercărilor de a înlătura barierele de acces la informații întâlnite în toate tipurile de biblioteci.

Barierele identificate în bibliotecile noastre le putem sistematiza în trei mari grupuri:

1. Acces inadecvat care include bariere fizice la edificiile bibliotecii, bariere geografice, distanța și barierele de transport pentru a ajunge la bibliotecă;
2. Cunoștințele, cultura și climatul în comunitate și în bibliotecă. În afara bibliotecii, barierele includ lipsa familiarizării cu serviciile de bibliotecă, limbaj și instruire limitate, atitudini despre utilizarea bibliotecii. În bibliotecă barierele includ lipsa bunăvoinței, deschiderii, personal neinformațat, atitudinile birocratice, politici inflexibile de bibliotecă, incluziune foarte mică a persoanelor cu dizabilități în planificare și percepția că serviciile pentru persoanele dezavantajate sunt scumpe sau ineficiente.
3. Lipsa resurselor adecvate care includ materiale, programe, servicii, echipament, tehnologie și lipsa timpului rezervat personalului bibliotecii pentru această activitate.

Cele șase strategii care pot acoperi grupurile de bariere de mai sus urmează:

1. Includerea persoanelor dezavantajate în activitățile bibliotecii;
2. Instruirea personalului;
3. Diversificarea serviciilor, materialelor, echipamentului;
4. Colaborare, cooperare;
5. Asigurarea accesibilității localurilor și dezvoltarea serviciilor extramuros;
6. Marketarea bibliotecii.

Există o largă varietate de căi în care bibliotecile pot realiza aceste strategii. Vă oferim unele idei de servicii generale, abordări specifice și resurse pe care vă puteți baza în elaborarea planului bibliotecii dvs.

Tabelul 7. Strategia 1. Includerea persoanelor dezavantajate în activitățile bibliotecii

SCOP: includerea persoanelor dezavantajate, familiilor și susținătorilor lor în planificarea, implementarea și evaluarea serviciilor

Nr.	OBIECTIVE	POSIBILE ACTIVITĂȚI
1.	Identificarea numărului de persoane dezavantajate, grupurile prevalente în comunitatea deservită de bibliotecă	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cercetarea comunității/scanarea comunității; 2. Contactarea ONG-urilor, școlilor, instituțiilor sociale din comunitate; 3. Contactarea organizațiilor, persoanelor dezavantajate existente în comunitate.
2.	Identificarea serviciilor și programelor comunitare pentru persoanele dezavantajate	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificarea practicilor existente; 2. Adaptarea lor la circumstanțele bibliotecii
3.	Elaborarea planurilor și includerea persoanelor dezavantajate ca grupuri de potențiali utilizatori	
4.	Includerea și implicarea persoanelor dezavantajate în procesul de planificare	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invitarea persoanelor dezavantajate (reprezentanți) în consiliul bibliotecii; 2. Includerea activității de sprijin persoanelor dezavantajate ca parte a planului; 3. Consultarea cu reprezentanții grupurilor identificate în problemele de planificare a serviciilor pentru ei.

Tabelul 8. Strategia 2. Instruirea personalului

SCOP: deservirea persoanelor dezavantajate într-o manieră binevoitoare, senzitivă, adecvată, competentă

1.	Oferirea instruirii pentru toți – a conștientizării instruirii ca fundamentală în organizarea activității cu persoanele dezavantajate	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	<p>1. Planificarea subiectelor referitoare la persoanele dezavantajate de cel puțin o dată pe an pentru tot personalul;</p> <p>2. Organizarea instruirii referitoare la utilizarea tehnologiei și tehnicii asistive;</p> <p>3. Oferirea oportunităților de a participa la activități de instruire comunitare, organizate de alte instituții și organizații;</p> <p>4. Oferirea oportunității de instruire cu privire la limba prin semne sau Braille;</p> <p>5. Identificarea furnizorilor de activități de instruire din comunitate cu privire la persoanele dezavantajate;</p> <p>6. Invitarea persoanelor dezavantajate (copii, tineri, părinții lor) pentru a vorbi în fața bibliotecarilor;</p> <p>7. Includerea sfaturilor practice de organizare a activităților, de comunicare și etichetă cu persoanele dezavantajate în atelierelor pentru personal.</p>
2.	Elaborarea și revizuirea regulată a politicilor pentru a ne asigura că persoanele dezavantajate sunt deservite la nivelul așteptărilor lor	1. 2. 3. 4.	<p>1. Instruirea regulată a personalului cu privire la politici;</p> <p>2. Încurajarea persoanelor dezavantajate să se înscrie la bibliotecă;</p> <p>3. Flexibilitate în formele de aplicare care afectează persoanele dezavantajate;</p> <p>4. Revizuirea politicilor de către înseși persoanele dezavantajate.</p>
3.	Includerea persoanelor dezavantajate în statele bibliotecii sau oferirea oportunităților de voluntariat	1. 2.	<p>1. Furnizarea unei poziții deschise pentru încadrarea persoanelor dezavantajate sau includerea lor pe bază de voluntariat în bibliotecă;</p> <p>2. Contactarea organizațiilor persoanelor dezavantajate, școlilor speciale, internatelor pentru a identifica potențialii candidați la încadrare sau voluntariat;</p>
4.	Organizarea programelor, evenimentelor despre cultura și istoria grupurilor dezavantajate din comunitatea deservită	1. 2.	<p>1. Invitarea grupurilor să-și desfășoare activitățile, programele în incinta bibliotecii cu reprezentanți ai comunității și bibliotecii;</p> <p>2. Identificarea programelor și evenimentelor organizate de diferite grupuri din comunitate și participarea la ele.</p>

Tabelul 9. Strategia 3. Diversificarea serviciilor, materialelor, echipamentului

SCOP: oferirea unui spectru larg de resurse, servicii și programe relevante vieții și necesităților persoanelor dezavantajate

1.	Dezvoltarea și menținerea, furnizarea accesului la colecții pentru și despre persoanele dezavantajate	<ol style="list-style-type: none"> 1. Includerea necesităților persoanelor dezavantajate în politicile de dezvoltare a colecțiilor pentru copii și pentru adulți; 2. Revizuirea și înnoirea regulată a colecțiilor; 3. Examinarea colecției sub aspectul necesităților de informare ale minorităților culturale și lingvistice din comunitate; 4. Îmbunătățirea accesului la colecții și conținut prin oferirea tehnicii asistive.
2.	Furnizarea accesului persoanelor dezavantajate la resurse prin tehnologii	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborarea unui web site accesibil cu linkuri la resurse pentru persoanele dezavantajate; 2. Cooperarea cu diverse școli, agenții în furnizarea accesului tehnologic; 3. Furnizarea tehnologiei asistive acolo unde este nevoie pentru asigurarea accesului on-line al persoanelor dezavantajate la resurse.
3.	Dezvoltarea unui program de menținere a unui design binevoitor, accesibil pentru necesitățile diverse ale persoanelor dezavantajate	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promovarea, publicitatea acomodărilor, programelor de îmbunătățire a designului, implicarea persoanelor dezavantajate în discutarea și îmbunătățirea lor; 2. Implicarea reprezentanților tuturor grupurilor, agențiilor în programele de planificare a designului; 3. Utilizarea metodelor și mediilor apropiate pentru a atrage persoanele dezavantajate; 4. Organizarea programului de funcționare a bibliotecii luând în considerație doleanțele și nevoile persoanelor dezavantajate.
4.	Căutarea surselor suplimentare pentru deservirea persoanelor dezavantajate.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborarea planului de fundraising; 2. Identificarea potențialilor sponsori; Implicarea agențiilor mass-media, agenților economici, ONG-urilor în programele planificate, ca sponsori; 3. Crearea unei liste de sponsori-prieteni.

Tabelul 10. Strategia 4. Colaborare, cooperare

SCOP: colaborarea cu organizațiile comunitare pentru furnizarea serviciilor cât mai bune posibil persoanelor dezavantajate, familiilor lor, susținătorilor

1.	Alocarea de timp personalului pentru a lucra cu grupurile comunitare, agențiile, organizațiile și rețeaua care deservește persoanele dezavantajate	<ol style="list-style-type: none"> 1. Activitatea cu grupurile de părinți (care au copii cu handicap); 2. Activitatea cu grupuri și organizații: biserici, centre de zi pentru copii, centre sociale pentru copiii străzii, pentru femei și copii abuzați, organizațiile care prestează servicii acestor categorii; 3. Menținerea contactelor și colaborarea cu asociații culturale și de profil.
2.	Parteneriate cu organizațiile și agențiile comunitare, împărtășirea resurselor și cosponsorizarea programelor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferirea spațiului bibliotecii pentru diverse ședințe, programe, evenimente și activități; 2. Încurajarea grupurilor să frecventeze biblioteca, să utilizeze spațiul, să-și expună activitatea; 3. Furnizarea pliantelor, materialelor despre serviciile și oportunitățile oferite de bibliotecă grupurilor, agențiilor, organizațiilor comunitare 4. Furnizarea materialelor bibliografice tuturor instituțiilor enumerate; 5. Înregistrarea sugestiilor lor referitoare la resursele, serviciile, activitățile bibliotecii pentru persoanele dezavantajate; 6. Parteneriate în aplicații pentru granturi de finanțare; 7. Invitarea personalului organizațiilor comunitare la atelierele personalului din bibliotecă.
3.	Biblioteca – sursă de informare a comunității	<ol style="list-style-type: none"> 1. Editarea unui buletin pentru afacerile comunitare ale bibliotecii, pentru organizațiile comunitare; 2. Menținerea unui web site care furnizează legături la resursele comunității pentru persoanele dezavantajate; 3. Elaborarea surselor centrale pentru informații comunitare; 4. Promovarea evenimentelor bibliotecii și a celor ale agențiilor, organizațiilor comunitare pentru utilizatorii bibliotecii.

Tabelul 11. Strategia 5. Asigurarea accesibilității localurilor și dezvoltarea serviciilor extramuros

SCOP: asigurarea accesibilității depline a colecțiilor, serviciilor, localurilor pentru persoanele dezavantajate

1.	Furnizarea serviciilor acolo unde persoanele dezavantajate le pot utiliza în cel mai bun și ușor fel	1.	Elaborarea și dezvoltarea politicilor referitoare la serviciile extramuros, ca formă apropiată și afectuoasă nevoilor persoanelor dezavantajate;
2.	Proiectarea, remodelarea, construirea și menținerea facilităților accesibile, îmbietoare pentru persoanele dezavantajate	1.	Efectuarea anuală a unui tur al bibliotecii cu reprezentanți ai grupurilor speciale de utilizatori pentru identificarea barierelor;
		2.	Elaborarea unui plan de eliminare a barierelor;
		3.	Identificarea și înlăturarea barierelor de acces la bibliotecă din exterior.

Tabelul 12. Strategia 6. Marketarea bibliotecii

SCOP: marketarea serviciilor bibliotecii, colecțiilor, programelor pentru persoanele dezavantajate

1.	Activitatea cu media comunitară pentru a promova serviciile pentru persoanele dezavantajate	1.	Menținerea contatelor permanente de colaborare cu mass-media locală;
		2.	Informarea regulată a mass-media, comunității despre evenimente și serviciile prestate;
		3.	Informarea lunară despre ce se întâmplă în bibliotecă referitor la persoanele dezavantajate;
		4.	Utilizarea canalelor ascultate de persoanele dezavantajate;
		5.	Elaborarea unui plan de informare a comunității referitor la servicii, facilități, programe și evenimente cu și pentru persoanele dezavantajate;
		6.	Plasarea bibliotecii în lista e-mail a agențiilor, organizațiilor comunitare;
		7.	Identificarea și utilizarea surselor alternative de presă (buletine, ziare ale grupurilor specifice);
		8.	Elaborarea listelor de resurse/programe și trimiterea la agenții, mass-media;
		9.	Plasarea, includerea agențiilor, organizațiilor comunitare în lista e-mail a bibliotecii;
		10.	Promovarea programelor de lectură prin flyere în școli etc.
		11.	Trimiterea flyerelor la spitale, ospicii, aziluri etc.

2.	Utilizarea celor mai variate metode pentru a atrage persoanele dezavantajate în bibliotecă	1. 2. 3. 4. 5. 6.	Organizarea excursiilor și materialelor promoționale în formate alternative; Organizarea expozițiilor de materiale, resurse la agenții, organizații comunitare, care deservește persoanele dezavantajate; Utilizarea press-release-urilor; Utilizarea altor medii decât tiparul – TV, Radio; Utilizarea formatelor accesibile pentru promovarea bibliotecii, serviciilor, programelor (tipar mărit, înregistrări audio, Braille); Organizarea întâlnirilor și ședințelor comune cu agențiile, organizațiile comunitare.
3.	Dezvoltarea unei atmosfere binevoitoare vizavi de persoanele dezavantajate	1. 2. 3. 4. 5. 6.	Informarea personalului bibliotecii în vederea creării unei atmosfere cordiale, ca prioritate a bibliotecii; Invitarea agențiilor și grupurilor de sprijin ale persoanelor dezavantajate pentru întâlniri în bibliotecă; Expunerea afișelor, tablourilor, fotografiilor diferitor oameni; Promovarea zilelor de comemorare și sărbătoare, ca Ziua persoanelor cu hipoacuzie, Ziua bastonașului alb, Ziua Internațională a persoanelor cu handicap etc.; Asigurarea disponibilității tehnologiei asistive; Încorporarea informației despre tehnologia asistivă în excursiile organizate; Cultivarea, educarea unui personal multilingv.
4.	Alocarea timpului și resurselor financiare pentru a promova serviciile pentru persoanele dezavantajate	1. 2.	Instituirea unei linii de buget special pentru promovare; Delegarea unei persoane responsabile de activitatea cu persoanele dezavantajate sau constituirea unei echipe.

Planul capătă un contur clar doar când este pus pe hârtie. Odată pus pe hârtie, putem să sesizăm care sunt avantajele, neajunsurile, precum și punctele-cheie de care depinde îndeplinirea lui.

Planificarea este o parte componentă a activității noastre, și nu o opțiune întâmplătoare. Formularea unui plan nu trebuie să implice un efort enorm, dar nici nu trebuie să fie privită cu teamă.

Planul trebuie considerat ca un ghid care ne învață să găsim soluții la problemele cu care ne confruntăm.

7.5. Planificarea centrată pe persoană (PCP)

În ultimul timp tot mai eficientă se consideră planificarea centrată pe persoană în activitatea cu persoanele dezavantajate. PCP este un proces prin care *elaborăm, organizăm, furnizăm în funcție de ce este important în deservirea utilizatorului din perspectiva ei/lui*. Aceasta cere ca întreg procesul de planificare a resurselor, serviciilor pentru persoanele dezavantajate să fie centrat pe persoană.

O astfel de abordare a planificării accentuează/evidențiază persoana ca pe un individ unic, iar planificarea susține fiecare individ să-și îmbunătățească calitatea vieții (însușirea unor abilități, cunoștințe, experiențe sociale).

Deci, PCP poate fi definită ca o cale prin care descoperi (1) ce vrea persoana să realizeze, (2) care-s cerințele pentru a face aceasta posibil. Cu alte cuvinte, scopul general al PCP este *o bună planificare care conduce la schimbări pozitive ale serviciilor și vieții oamenilor* (Ritchie, 2003).

Nu este o tehnică cu totul nouă de planificare, este o nouă abordare în biblioteci – spre un nou tip de planificare construită pe temelia unui set exact de valori și credințe diferite de normele curente. Planificarea se focusează pe persoană și nu pe dizabilitate sau serviciu. Opusă dizabilității, PCP are caracter democratic, incluziv, comunitar, ajută la autoapreciere și autodeterminare personală, participare și schimbare a mentalității dizabilitate.

Este foarte important să reținem și să înțelegem că PCP nu înseamnă:

- evaluarea serviciilor sau a necesităților utilizatorilor persoanelor dezavantajate;
- planificarea individuală a serviciilor.

7.5.1. Principii-cheie ale PCP

- 1) PCP este planificare *din perspectiva* individuală a ei/lui/utilizatorului;
- 2) PCP necesită o *abordare creativă* a planificării care întrebă „Ce este posibil?” înainte de „Ce este disponibil?” (aceasta înseamnă că biblioteca trebuie să conecteze dorințele persoanei la căile practice de realizare a lor);
- 3) PCP ia în considerație *toate* resursele disponibile pentru utilizatorul individual (el/ea) – nu se limitează la *ce este disponibil* prin sistemul de servicii existent (biblioteca identifică cel mai complet spectru de resurse disponibile pentru individ, această abordare se focusează pe cultivarea angajamentului împărtășit de a acționa incluziv și a mișca persoana/individul de la dependență spre independență și ultimativ spre interdependență cu comunitatea lui/ei/noastră)
- 4) PCP solicită *angajamente reale* și colaborarea tuturor participanților în proces (calitatea și efectele finale – ambele depind cel mai mult de participarea tuturor – familie, prieteni, bibliotecari, bibliotecă în calitate de furnizor de servicii – celor care mizează pe PCP și văd finalizarea PCP ca pe o realizare, un rod obținut);
- 5) PCP este *o artă* – nu o știință (este văzută ca un proces care se desfășoară organic a cărui cheie este: (1) să folosim timpul ca să cunoaștem oameni și să construim relații și rapoarte, (2) să încurajăm atitudini flexibile și deschise la toți participanții în proces, (3) să ascultăm atent, să explorăm și încercăm diferite

- metode, căi și perspective, (4) să răspundem creativ, practic și rezonabil la ceea ce auzim, vedem, întâlnim);
- 6) Obiectivul PCP nu este elaborarea unui plan pentru o persoană dezavantajată. Obiectivul este de a face reală, pozitivă diferența în viața cuiva.

7.5.2. PCP – metodologia de elaborare

De regulă, în bibliotecile noastre nu sunt mulți utilizatori dezavantajați/dizabilitați. Și nu pentru fiecare vom utiliza PCP. Dar pentru că această tehnică de planificare este nouă și încă nu se practică în bibliotecile noastre, ne vom opri mai amănunțit asupra metodologiei de elaborare, care include mai multe etape.

I. Crearea contextului pentru facilitarea elaborării sau formulării răspunsului la cerințele PCP este prima etapă și constă din câțiva pași:

I.I. *Stabilirea contextului* care constă în (1) activitate orientată spre a oferi prilej indivizilor cu dizabilități și tuturor celor care-i asistă de a spune cum vor ei să se realizeze, cum să-și trăiască viața și de ce fel de ajutor au nevoie pentru aceasta, ce oportunități și capacități ale bibliotecii care ar putea contribui pozitiv la doleanțele lor; (2) activitatea de expert al serviciilor pentru dizabilitați care cere dezvoltarea bunăvoinței și capacității de a vedea și în afară, în jur, de a fi informat și de a răspunde global la viziunile persoanelor dezavantajate și ale celor care-i asistă – familii, mentori, dezvoltarea abilităților de gândire centrată pe persoană, integrarea serviciilor în toate aspectele de design, dezvoltare, testare, furnizare, evaluare continuă și îmbunătățire a serviciilor lor; (3) activitatea generală de edificare a unei colaborări fructuoase cu societatea civilă în elaborarea serviciilor pentru persoanele dezavantajate în scopul beneficiii depline de ofertele comunității locale care se rezumă la: (a) identificarea persoanelor cărora le-ar plăcea ideea, (b) inițierea și furnizarea unor informații și sesiuni de training pentru oricine dorește să fie direct implicat, influențat sau contactat pentru sprijin, (c) identificarea căilor de colectare a informațiilor despre schimbările care trebuie făcute ca să sprijine PCP, (d) stabilirea grupului de lucru al proiectului (este proiect, nu?) care va încerca câteva strategii de promovare PCP în context.

I.II. *Clarificarea și stabilirea responsabilităților* – în special conducătorul procesului de PCP la nivel general și individual – și identificarea instruirii și ajutorului de care au nevoie.

I.III. *Identificarea facilitatorului de plan* și asigurarea că este instruit adecvat, are experiența necesară (acesta poate fi bibliotecarul, unul dintre părinți, îngrijitorul, tutorele, oricine este interesat și dornic să ajute).

I.IV. *Stabilirea mecanismelor pentru susținerea procesului continuu de comunicare, management al planului, monitorizare, evaluare, revizuire și elaborare a PCP.*

II. Etapa a doua, Schimbările principale, se referă la schimbările generate de diferența dintre realitatea curentă standardizată și viitorul dezirabil personal individualizat, și anume: (1) necesitatea de a înțelege noua formă de planificare, (2) PCP prezintă un număr de schimbări pentru personalul bibliotecii care este sincro-

nizat cu forma standardizată de planificare, și anume: adoptarea de către personal a unei abordări flexibile și responsabile de interacțiune cu oamenii, necesitățile și circumstanțele mereu în schimbare, ghidate mai întâi de toate de practici de calitate decât de standarde, (3) cerințele pentru o abordare colaborativă vizavi de indivizi, servicii și rețeaua comunitară, (4) riscuri și lecții – este important să conștientizăm că practicarea PCP depinde de mulți factori exogeni și există posibilități de devieri, de insucces, dar aceste incidente vor fi lecții pe care le vom învăța, vom ajusta, corecta lucruri care se întâmplă când implementezi ceva prima dată.

III. Elaborarea planului este etapa a III-a.

III.I. Planul

PCP poate include descrierea individului, persoanei, trecutul și prezentul, viiunea pozitivă despre viitorul său (pe termen scurt, mediu sau de lungă durată) împreună cu un plan de acțiune cu un scop pe care vrea să-l realizeze în viitor.

Componentele tipice ale unei bune PCP (Howell, 2004, Helen Sanderson, 2005) includ descrierile despre: (1) persoană – capacitățile, capabilitățile, punctele vulnerabile pe care persoana le evidențiază, admiră sau sunt importante pentru ea, (2) ce merge bine și ce nu funcționează în prezent în viața ei, ce vrea să schimbe și de ce, (3) ce vrea persoana pentru viitor și cum vrea să fie sprijinită, (4) schimbările specifice care se cer pentru a realiza doleanța, cum se vor produce, de către cine și când – strategii generale, servicii, activități specifice, detașate de puncte de acțiune SMART (*deștept* din engleză și se descifrează astfel: **S**pecific, **M**ăsurabil, **A**chiziții **R**elevante, **T**emporal ancorat), (5) cum va fi pusă în acțiune și revizuită PCP.

Componentele PCP nu sunt nici bătute în cuie, nici standardizate. PCP poate fi elaborată în forma în care credem că va fi realizată cu adevărat, principalul e să fie orientată: (1) să ajute la îmbunătățirea vieții persoanei în direcția pe care o vrea – educație, îmbunătățirea situației academice, realizarea unui program de lecturi etc.; (2) să contribuie la construirea locului personal în comunitate, (3) să ajute comunitatea să o primească, aprecieze, valorizeze.

PCP poate avea formă de prezentare diferită. Poate fi ca un manual, ghid, agendă, album, panou, afiș etc. – în forma pe care o vrea, o solicită persoana implicată.

Important este ca planul să fie din când în când revizuit, ajustat, ca să reflecte schimbările persoanei și ale circumstanțelor.

III.II. Activități-cheie

Procesul de elaborare a PCP constă dintr-un număr de activități-cheie și anume: (i) familiarizarea (cu oricine și orice este important pentru individ și proces), (ii) luarea deciziilor și planificarea acțiunilor (ce priorități, cu ce opțiuni se leagă pentru o acțiune importantă, ce acțiuni și când), (iii) elaborarea strategiei de realizare progresivă și revizuire.

III.III. Resurse

Resursele pentru realizarea PCP se împart în două mari categorii: sociale și servicii. Resursele sociale includ familiile, prietenii, alte persoane implicate. Resursele și serviciile includ finanțări, facilitatori – bibliotecari, consultanți, alți specialiști în domeniu și furnizori de servicii cum ar fi biblioteca.

IV. Monitorizare și evaluare este etapa a IV-a.

În contextul PCP monitorizarea și evaluarea sunt foarte importante pentru a stabili ce merge și ce nu, pentru planificarea de viitor. De regulă, toți cei implicați în PCP aplică diferite forme de evaluare internă. Pentru a ști mai mult despre felul în care să utilizeze PCP în comunitate, se efectuează evaluarea externă, de către instituții și membrii comunității. Ambele evaluări și monitorizări servesc ca recomandări pentru a obține o perspectivă obiectivă a procesului, a planului și feed-back-ului.

Sunt două aspecte-cheie ale PCP, care reclamă monitorizare și evaluare: (i) Planul (pentru că este mijlocul prin care persoana vrea să-și atingă scopul), (ii) Programele, procesele, structurile adiționale (pentru că sunt mijloace care generează un bun plan centrat pe persoană și care îl pune în acțiune).

Concluzii

Realizarea unui program de servicii de bibliotecă pentru persoane dezavantajate ridică probleme multe și complexe. Problemele și obstacolele în difuzarea serviciilor și produselor pentru persoanele dezavantajate se evidențiază în patru grupuri:

- 1) Probleme generate de diversitatea necesităților utilizatorilor dezavantajați, de necesitatea anumitor moduri și formate de comunicare a informațiilor, de necunoașterea activității și posibilităților bibliotecii.
- 2) Probleme generate de lipsa sau insuficiența mijloacelor financiare, care influențează și limitează accesibilitatea serviciilor de informare, calitatea și cantitatea de resurse achiziționate, calitatea și numărul de servicii, gratuitatea lor.
- 3) Probleme generate de lipsa tehnicii necesare, echipamentelor, necunoașterea formelor și modalităților de acces al persoanelor dezavantajate la informații, care limitează cantitatea și calitatea serviciilor oferite.
- 4) Probleme generate de politica instituțională care influențează atitudinea personalului, tratarea îngustă a accesibilității, lipsa misiunii, valorilor incluzive, lipsa politicilor la nivel instituțional cu referire la servicii și acces, lipsa contactului cu comunitatea, absența activității de marketing (cunoașterea și analiza comunității, grupurilor sociale excluse, necunoașterea necesităților reale ale membrilor comunității, promovarea serviciilor).

O gândire pozitivă, o gestiune creativă, dinamică, inteligentă poate să rezolve sau să diminueze considerabil aceste probleme.

Oricum, abordarea oricărui aspect trebuie să fie rezonabilă și realistă pentru că există o mare distanță între aspirații și posibilități. Pentru a reuși, managerul trebuie să creeze o cultură instituțională incluzivă, o cultură de conștientizare că fiecare serviciu poate fi derulat cu succes.

Important pentru constituirea acestei culturi este un număr de factori-cheie:

- Prioritatea și angajamentul fondatorilor,
- Politicile, planul bibliotecii referitoare la persoanele dezavantajate,
- Sprijin managerial demonstrabil,
- Alocarea resurselor necesare,
- Delegarea personalului cu responsabilități pentru persoanele dezavantajate,

- Instruirea comprehensivă a personalului,
- Responsabilitatea față de persoanele dezavantajate și înțelegerea necesităților acestor persoane de către personalul bibliotecii.

În crearea culturii pozitive de conștientizare a persoanelor dezavantajate, managementul bibliotecii trebuie să încurajeze și să evidențieze aspectul social al persoanelor dezavantajate, accentuând că este mai degrabă o problemă socială decât una fizică, psihică, intelectuală.

Activități practice

Activitatea 1. *Planificare*

Scop: evaluarea, elaborarea unui plan de activitate cu grupuri dezavantajate.

Necesar: planurile unor biblioteci (calitative, bune și altele proaste), foi, pixuri, flip-chart.

1. Participanții citesc, iau cunoștință de planul Bibliotecii „XXX”.
2. Participanții sunt rugați să scrie pe foi răspunsurile la următoarele întrebări: se respectă documentele europene cu privire la acces?; se regăsesc elemente noi, creative?; care este părerea dvs. referitor la program?
3. Formați câteva grupuri de discuție și formulați unele probleme critice legate de organizarea programelor pentru persoanele dezavantajate. Ce poate face managerul pentru a soluționa aceste probleme?
4. Participanții sunt rugați să elaboreze un plan-model pentru biblioteca dată.

Activitatea 2. *Biblioteca „XXX” – biblioteca accesibilă pentru toți* *Joc managerial*

Scop: Jocul managerial este îmbunătățirea gândirii strategice a bibliotecarilor prin intermediul metodei „învățare prin acțiune”.

Jocul durează trei zile.

Bibliotecarii sunt împărțiți în echipe strategice responsabile de elaborarea și realizarea opțiunilor strategice de transformare a bibliotecii în una accesibilă pentru persoanele dezavantajate. Directorul bibliotecii este conducătorul unei echipe, alți șefi de departamente și servicii sunt numiți conducători ai echipelor (de exemplu, șef marketing, șef bibliografic, șef departamentul pentru persoanele dezavantajate, alții...). La joc pot participa până la 30 de bibliotecari.

Jocul se desfășoară sub supravegherea formatorului.

Un element al jocului este însușirea cunoștințelor și abilităților strategice noi.

Jocul este axat pe Biblioteca „XXX”, care încearcă să elaboreze o strategie de îmbunătățire a accesibilității, o strategie incluzivă de includere a tuturor grupurilor sociale din cartier.

Participanții sunt rugați să elaboreze separat, în echipe, planuri de afaceri strategice în baza ideii că trebuie creată o bibliotecă accesibilă, luând în considerație cerințele și principiile designului universal, experiența de colaborare cu organizațiile comunitare și axarea pe noile căi de cooperare, poziția sa în rețeaua BM și noi căi de cooperare în rețea, structura utilizatorilor și potențialii utilizatori, cartierul Botanica în general și poziția ei în cartier. Elaborând planurile, echipele trec treptat la etapa dinamică: reformularea misiunii, trasarea noilor concepte de colaborare, instruire.

Apoi, participanții sunt rugați să prezinte planurile. Formatorul urmărește și notează cum participanții au identificat și însușit practici manageriale noi. Comentează punctele forte și accentuează aspectele scăpate. Un prezidiu formal, din bibliotecari (care nu participă la joc) sau experți (reprezentanți ai persoanelor dezavantajate, ONG-uri, specialiști în dezvoltare comunitară, formatori specializați), apreciază planurile, notându-le după o formă din timp elaborată.

Formatorul, în baza celor notate, în baza rezultatelor, comentariilor oferite de prezidiu, alege cel mai bun plan.

Impactul jocului managerial este foarte mare: participanții învață prin acțiune, simt dinamica proceselor strategice și de comunicare, stimulează activismul participanților, însușesc metodologii și idei de proiecte. (Cei implicați au un proiect gata pentru a-l aplica la ei).

Activitatea 3. Angajarea unei persoane cu handicap la bibliotecă **Joc managerial**

Scop: exersarea abilităților și demonstrarea cunoștințelor necesare rezolvării în grup a problemelor profesionale.

Necesar: foi, pixuri.

Desfășurarea activității:

1. Participanților li se propune o situație-problemă: Angajarea unei persoane dezavantajate la bibliotecă. Participanții primesc descrierile posturilor vacante și 5 CV-uri ale eventualilor pretendenți. Participanții vor trebui să decidă cine va obține posturile și de ce.
2. Participanții lucrează în grupuri mici și selectează cea mai bună soluție.
3. Fiecare grup prezintă soluția selectată, argumentându-și alegerea.

Activitatea 4. Audit

Scop: organizarea unui audit al accesibilității.

Necesar: activitatea se desfășoară în localul unei biblioteci. Fiecare participant primește un model (elaborat din timp) de sondaj /întrebări, instrumentul cu care vor evalua), foi, pixuri, flipchart.

1. Participanții inspectează localul din exterior, în interior, identifică problemele de acces în clădire, la colecții, la evenimente.
2. Formați două-trei grupuri. Propuneți grupurilor să sistematizeze problemele identificate și să scrie un raport asupra situației.

3. Formulați întrebări legate de acces și rugați participanții să răspundă. Comentați răspunsurile, rugați-i să caute soluții, să stabilească acțiunile pentru a rezolva problemele, ce facilități sunt necesare pentru a organiza acces persoanelor cu cărucior, de exemplu.

Bibliografie

1. Kulikovski, L. Prestarea serviciilor de bibliotecă pentru persoanele dezavantajate: Ghid. – Chișinău, 2000.
2. Kulikovski, L., Vulpe E., Ioncu O. PRO SENECTUTE. Ghid pentru pensionari și bibliotecari. – Chișinău, 2001. - 126 p.
3. Kulikovski, L. IFLA – promotor al activității cu persoanele dezavantajate // Magazin bibliologic. - 2001. - nr.1.- P. 18-22.
4. Kulikovski, L. Persoane dezavantajate: Acțiunea afirmativă a bibliotecilor din învățământ. // Simposia Professorum: Seria Biblioteconomie. Informare. Documentare. – Chișinău, 2002. - P. 37- 43.
5. Acces și servicii pentru persoanele cu handicapuri fizice și senzoriale. Linii Directoare PULMAN. - București, 2002. - P. 24-38.
6. Goldman, Ch.D. Dizability right guide: practical solution to problems affecting people with disabilities: 2d ed. - 1991.
7. Lovejoy, E. Portraits of Library Service to People with Disabilities. – Boston, 1990.
8. McNeil, B., Johnson, J. Patron Behavior in Libraries: a Handbook of Positive Approaches to Negative situation. – ALA, 1995.
9. Olaisen, L., Lovnoiden, Il. The Innovative Library: Inovatiion theory Applied to Library Services. - Libri. – 1995. - Nr.2.- P. 79-90.
10. De Candido, GraceAnne. Transforming libraries. Issue 8: Services to users with disabilities. – Wachington, Association of Research Libraries, 1999. - 29 p.
www.arl.org/transform/dizabilities/index.html
11. Brophy, P. The integrated, accessible library: building a national accessible library service. Library HiTach News, 164, July, 1999./ p. 15-17.
12. Howell, A. Developing a common framework for the introduction of person centered planning în sheltered workshoops – frst draft report from the working gruoop, 2004.
13. Ritchie, R. People, plans and practicalities – achieving change through person centered planning, SHS, Scotland, 2003.
14. Kinsella, P. Individual service design – a training and practice guide, Paradigm, UK, 2004.
15. Manchester Libraries Dizability Action Plan, 2003 // www.manchester.gov.uk/libraries/services/dap.htm

Lecturi pentru aprofundare

1. Biblioteca publică: Linii directoare IFLA-UNESCO pentru dezvoltare. - Munchen, 2001. - 100 p.
2. Petrescu, V., Sachelarie, O. M. Introducere în managementul de bibliotecă. Târgoviște, ed. Bibliotheca, 2003. -192 p.

Web utile

Biblioteci publice care oferă servicii de excelență persoanelor dezavantajate

www.bpl.org/central/acces.htm

www.brooklynpubliclibrary.org/library/services/specialprogram.htm

www.chipublib.org/012dizability/dizability.html

www.hpl.lib.tx.us/hpl/disabled.html

www.mpls.lib.mn.us/dizability.asp

www.library.phila.gov/acces/

„De ce scriu acest jurnal despre *M*? Răspunsul e simplu: pentru că vreau să-l înțeleg, și vreau să-l înțeleg pentru că îl iubesc nu numai ca pe fiul meu, ci și ca pe o ființă umană unică. Îl iubesc nu numai pentru că e inocent și bun, ci și - poate chiar mai ales - pentru unicitatea lui. Și pentru că vreau să-l ajut pe cât îmi stă în putință. Dar *a înțelege* nu e deloc simplu: intră în ecuație o sumedenie de atitudini în conflict una cu cealaltă și un amestec de așteptări (mereu reajustate), speranțe în disperare și încercări mereu reînnoite de a găsi soluția atâtor *puzzles*, unele dintre ele concrete, altele de o natură metafizică ori existențială, și deci irezolvabile. În sfârșit, *a înțelege implică* - și asta complică și mai mult lucrurile - înțelegere de sine prin celălalt, prin cel iubit, care uneori nu seamănă cu tine decât aparent, înșelător, iluzoriu. Cum să străpungi aceste iluzii? Toate astea, știu, sună îngrozitor de abstract. La ce mă refer când vorbesc de atitudini „în conflict una cu alta”? Pe de o parte, este atitudinea spontană, instinctivă a dragostei părintești, protectoare, generoasă, străduindu-se spre empatie și transparență afectivă; pe de altă parte, este faptul că o asemenea empatie și transparență sunt irealizabile, că - în cazul particular al lui *M*, o dată ce am devenit conștient de el acum opt ani - acestea pot deveni proiecții care deformează sau falsifică, că ceva obscur și rezistent se opune înțelegerii naturale, nemijlocite - și de aici o atitudine de curiozitate, o dorință intelectuală de a găsi explicații, de a clarifica cauzele a ceea ce apare ca o anormalitate, de a înțelege condiția fiului meu și în mod „științific”, citind literatură medicală despre cazuri asemănătoare și încercând să aflu ceva despre terapii posibile (sau, finalmente, despre faptul că ele nu sunt posibile, că n-au în cel mai bun caz decât efecte marginale).

Cum aș putea descrie interesul pur intelectual al unor astfel de lecturi, dublat de imensa anxietate personală și de deznădejdea pe care mi le produc adeseori? Tot ce pot face e..., să-mi spun că încercarea de *a înțelege* trebuie să continue. Dar care ar fi acel scenariu necesar mai larg? E unul, aș zice, de ordin statistic - ceea ce am numit mai de mult „loteria” genetică sau biologică. Dar enigma existențială? Naiv vorbind: care este sensul vieții? Sensul suferinței? ... Desigur, acestea sunt întrebări prostești - formularea lor poate fi rafinată spre a le da o anumită „demnitate” filosofică - dar ele sunt în același timp sfâșietor de prezente, de intense, de neînălțurat. Oricum, această căutare a înțelegerii - inclusiv înțelegerea neliniștilor mele, a depresiei mele, a singurătății mele, ca și a luptei mele de a înăbuși aceste sentimente negative, pentru, a-l ajuta pe *M* - continuă. Acest jurnal este doar o modestă, intermitentă, insuficientă mărturie a acestei căutări.

Călinescu Matei. *Portretul lui M.*, Ed. Polirom, 2005, p. 196