

**Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**

# **MANATZMENT ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ**

**Εισηγήτρια : Μαρία Καρατζά**

**Υπεύθυνη καθηγήτρια : Γεωργία Ζαφειρίου**

**Σύνδος 2009**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά το προσωπικό της Κεντρικής Βιβλιοθήκης, όπου εκτέλεσα την πρακτική μου άσκηση, για τη συμπαράσταση και την κάθε είδους βοήθεια που μου παρείχαν, καθώς και τα διοικητικά στελέχη της Βιβλιοθήκης για τον σεβασμό και την εκτίμηση που έδειξαν προς το πρόσωπό μου. Ιδιαίτερω θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα. Ζαφειρίου που δέχτηκε να εποπτεύσει την εκτέλεση της πτυχιακής μου εργασίας και να δείξει υπομονή στην όποια ασυνέπειά μου. Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθώ στην οικογένειά μου και ιδιαίτερα στη μητέρα μου, χωρίς τη βοήθεια της οποίας δεν θα βρισκόμουν σε αυτή τη θέση.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5-8
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	9-10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	11-16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	
2.1 Γενικά Χαρακτηριστικά Βιβλιοθηκών.....	17-19
2.2 Εφαρμογή του Μάνατζμεντ στις Βιβλιοθήκες.....	19-22
2.3 Σχεδιασμός.....	22-26
2.3.1 Παράμετροι στη διαδικασία του σχεδιασμού.....	26-27
2.3.2. Είδη σχεδιασμού.....	28-33
2.3.3. Προγραμματισμός.....	33-34
2.4 Project Management.....	34-36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
3.1 Γενικά.....	37-40
3.2 Μάνατζμεντ Ποιότητας.....	40-42
3.2.1 Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.....	42-43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	
4.1 Γενικά.....	44-45
4.2 Μέτρηση της απόδοσης.....	45-49
4.3 Εφαρμογή του SERVQUAL και του LibQUAL για την αποτίμηση υπηρεσιών στις βιβλιοθήκες.....	49-52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ	
5.1 Γενικά.....	53-55
5.2 Επίδραση στη συλλογή και το προσωπικό.....	55-56
5.3 Δημιουργία ομάδων.....	56-59
5.4 Ο ρόλος του διευθυντή της βιβλιοθήκης στην αλλαγή.....	59-62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	
6.1 Γενικά.....	63-65
6.2 Επιμόρφωση προσωπικού.....	65-69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ.....	70-74
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ.....	75-77

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	78-81
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82-84

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία συντάχθηκε στα πλαίσια των απαιτήσεων των σπουδών στο τμήμα Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης του Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης. Σκοπός της εργασίας είναι η εξοικείωση των φοιτητών με την επιστημονική έρευνα και συγγραφή, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αποτυπώσουν και να επικοινωνήσουν την προσωπική τους οπτική και αντίληψη πάνω σε κάποιο επιστημονικό ζήτημα με τη χρήση τεκμηριωμένης επιχειρηματολογίας.

Το θέμα που πραγματεύεται η προκείμενη εργασία είναι το Μάνατζμεντ και η εφαρμογή του στο χώρο των βιβλιοθηκών, με μία ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Μετά από εκτενή μελέτη των θεμάτων που απασχολούν τη σύγχρονες βιβλιοθήκες έγινε η επιλογή του συγκεκριμένου ζητήματος, ώστε να αναλυθεί και να παρουσιαστεί κατά το δυνατόν η ήδη υπάρχουσα κατάσταση σύμφωνα με την βιβλιογραφία, αλλά και να εξαχθούν συμπεράσματα για τις μελλοντικές εξελίξεις στο χώρο του Μάνατζμεντ των Βιβλιοθηκών.

Στην εργασία που ακολουθεί γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστούν κάποια γενικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το χώρο του Μάνατζμεντ, να γίνουν αναφορές σε πιο συγκεκριμένες πτυχές του, που θεωρούνται θεμελιώδους σημασίας και κατόπιν να ενταχθούν στον ιδιαίτερο χώρο των βιβλιοθηκών. Τα επιμέρους ζητήματα που άπτονται του Μάνατζμεντ είναι πραγματικά πολυάριθμα, γι' αυτό έγινε επιλογή αυτών που θεωρήθηκαν πιο σημαντικά για το χώρο των Κέντρων Πληροφόρησης.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κίνητρο για την εκπόνηση της ακόλουθης εργασίας υπήρξε το έντονο ενδιαφέρον του βιβλιοθηκονομικού κόσμου, για την ενσωμάτωση καινούριων διοικητικών πρακτικών στον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης των βιβλιοθηκών. Αυτή η πραγματικότητα σε συνδυασμό με την έλλειψη βιβλιογραφίας για την κατάσταση, όπως αυτή διαμορφώνεται στις ελληνικές βιβλιοθήκες, αποτέλεσαν το έναυσμα, για να γίνει η βιβλιογραφική ανασκόπηση που ακολουθεί.

**Σκοπός** της εργασίας υπήρξε η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις μελλοντικές εξελίξεις στο χώρο της διοίκησης των βιβλιοθηκών και η καταγραφή προτάσεων για τα ζητήματα που θα μπορούσαν να απασχολήσουν τον μελλοντικό ερευνητή.

Για να γίνει αυτό εφικτό , τέθηκαν κάποιοι επιμέρους **στόχοι**:

1. να γίνει ένα σκανάρισμα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας (έντυπης και μη) σχετικά με το ζήτημα που μας απασχολεί
2. να καταγραφούν οι απόψεις και τα συμπεράσματα των ειδικών και
3. να εντοπιστούν, με βάση τα παραπάνω, οι θεματικές περιοχές που είναι ελλειπείς βιβλιογραφικά και χρήζουν περαιτέρω μελέτης και έρευνας

Η ενασχόληση με τις διοικητικές πρακτικές στις βιβλιοθήκες, όπως διαπιστώθηκε μέσα από την βιβλιογραφική έρευνα, έχει ενταθεί τα τελευταία χρόνια και αυτό γίνεται φανερό από την πληθώρα πηγών που εντοπίζονται, κυρίως ξενόγλωσσων. Το Μάνατζμεντ έχει εισβάλει σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και ο χώρος της πληροφόρησης δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος.

Στα κέντρα πληροφόρησης του εξωτερικού η εξοικείωση με τις τεχνικές του Μάνατζμεντ είναι σαφώς εντονότερη. Το ελπιδοφόρο είναι ότι τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι επιστήμονες της πληροφόρησης στη χώρα μας αρθρογραφούν για το συγκεκριμένο ζήτημα, παρέχοντας ένα εφαλτήριο για το νέο ερευνητή.

Για την απόδοση του όρου Management χρησιμοποιήθηκαν κυρίως οι λέξεις Διοίκηση, Διοικητική, Διαχείριση. Καμία λέξη όμως δεν αποδίδει με ακρίβεια τη σημασία του όρου, έτσι και στα ελληνικά επικράτησε να αναφέρεται ο αγγλικός όρος Management (Μάνατζμεντ).

Προσπαθώντας να ορίσουμε με συντομία τη σημασία του Μάνατζμεντ, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι: «η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή/και την εποπτεία ατόμων ή/και ομάδων»(Georges et al., 1998: p. 32). Μιλώντας για οργανωσιακές επιδιώξεις εννοούνται τα αποτελέσματα που επίσημα επιθυμεί να επιτύχει ο οργανισμός στον οποίο ανήκει αυτός που ασκεί το Μάνατζμεντ.

Λαμβάνοντας υπόψη και το σημερινό μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου η κοινωνία και η οικονομία εξαρτώνται ολοένα και περισσότερο από την πληροφορία, τις τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, γίνεται φανερή η ανάγκη των βιβλιοθηκών για αλλαγή στην οργάνωση των συλλογών τους, αλλά και στον τρόπο διοίκησής τους.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα εργασία θίγει τα βασικά ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ο υπεύθυνος για την διοίκηση της σύγχρονης βιβλιοθήκης. Ο κύριος κορμός της εργασίας διακρίνεται σε 7 επιμέρους κεφάλαια:

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Γίνεται αναφορά στα βασικές αρχές που διέπουν την επιστήμη του Μάνατζμεντ και στις τεχνικές που αυτή παρέχει, σε όποιον έχει την ευθύνη για την άσκηση διοίκησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Περιγράφεται η κατάσταση που επικρατεί στις σύγχρονες Βιβλιοθήκες και η εφαρμογή των πρακτικών του Μάνατζμεντ στην οργάνωση και διοίκησή τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Αναλύεται η διοικητική προσέγγιση που εστιάζει στην ποιότητα και αποτελεί την κυρίαρχη τάση στο χώρο του σύγχρονου Μάνατζμεντ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Γίνεται μια σύντομη αναφορά στην ανάγκη για αποτίμηση του έργου, που παράγει η Βιβλιοθήκη και πώς τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας θα βοηθήσουν τον Μάνατζερ να ασκήσει πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ**

Παρουσιάζονται οι αλλαγές που έχει επιφέρει στην οργάνωση των Βιβλιοθηκών η τεχνολογική έκρηξη, σε συνδυασμό με τις γενικότερες κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις, αναφορικά με το άψυχο και κυρίως το έμψυχο υλικό της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Γίνεται λόγος για τη σημασία της ορθής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα εργασίας σε μια Βιβλιοθήκη και τεκμηριώνεται ο απαραίτητος χαρακτήρας της διαδικασίας επιμόρφωσης του προσωπικού, για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ**



Σκιαγραφείται η κατάσταση που επικρατεί στη διοίκηση των σύγχρονων ελληνικών βιβλιοθηκών και αναφέρονται τα προβλήματα, που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ**

Συνοψίζονται τα συμπεράσματα που εξάχθηκαν κατά την διαδικασία εκπόνησης της εργασίας, εντοπίζονται προβλήματα και καινά στη βιβλιογραφία και δίνονται γενικές κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα.

[ Σημειώνεται ότι για τη σύνταξη της βιβλιογραφίας χρησιμοποιήθηκε το πρότυπο του Harvard ]

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία στο χώρο της επιστημονικής μελέτης αναφέρεται στις μεθόδους με τις οποίες επιτυγχάνεται η απόκτηση της επιστημονικής γνώσης. Αποτελεί καθοριστικό κεφάλαιο για την έρευνα, διότι σε αυτό αναλύεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε από τον ερευνητή για την περάτωσή της. Εδώ καταγράφονται όλα τα στάδια της έρευνας και όλες οι απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να διασφαλιστεί η εγκυρότητα της έρευνας.

Οι σκοποί που μπορεί να επιδιώκει μια ερευνητική εργασία ποικίλουν. Από αυτούς οι τέσσερις συνηθέστεροι είναι (Howard and Sharp, 1998: σ. 32):

1. η επισκόπηση της υφιστάμενης γνώσης
2. η περιγραφή κάποιας κατάστασης ή κάποιου προβλήματος
3. η δημιουργία κάποιας καινοτομίας
4. η ερμηνεία

Η παρούσα εργασία κατατάσσεται στην πρώτη κατηγορία. Το κίνητρο για τη σύνταξή της υπήρξε η έλλειψη ελληνικής κυρίως βιβλιογραφίας και πρακτικής, πάνω στο ζήτημα του Μάνατζμεντ των βιβλιοθηκών.

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει, να καταγράψει και να παρουσιάσει αυτά που έχουν ειπωθεί μέχρι σήμερα από τους ειδικούς πάνω στο θέμα που μας απασχολεί, αλλά και να κάνει κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Η χρήση της νεοεμφανιζόμενης ορολογίας και η δυσκολία να προσαρμοστεί στις ανάγκες και ιδιομορφίες της ελληνικής γλώσσας, σε συνδυασμό με την ελλιπή ελληνική βιβλιογραφία πάνω στο εξειδικευμένο αυτό θέμα, προσέδωσαν έναν βαθμό δυσκολίας στη σύνταξη της εργασίας.

Στους παράγοντες που δυσχέραιναν την εκπόνηση της εργασίας θα μπορούσε να προστεθεί η έλλειψη δυνατότητας πρόσβασης σε αρκετές βάσεις δεδομένων επιστημονικού περιεχομένου. Παρ' όλα αυτά η συνεργασία με την Κεντρική Βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι., με το Σπουδαστήριο της Σχολής, καθώς και με την υπεύθυνη καθηγήτρια κα. Ζαφειρίου κατέστησαν δυνατή την υπερπήδηση των όποιων τέτοιου είδους προβλημάτων.

Για τη σύνταξη της εργασίας έγινε συνδυασμός επισκόπησης της έντυπης βιβλιογραφίας και αναζήτησης στο Διαδίκτυο. Μέσω της ιστοσελίδας της Βιβλιοθήκης του Α.Τ.Ε.Ι.Θ. εξασφαλίστηκε η πρόσβαση στη Βάση Δεδομένων πλήρους κειμένου Emerald, όπου εντοπίστηκαν αρκετά άρθρα επιστημονικών περιοδικών. Στο ίδιο site υπήρξε η δυνατότητα σύνδεσης με το HEAL LINK (Hellenik Academic Libraries Link) και την εύρεση επιπλέον άρθρων. Αρκετό υλικό εντοπίστηκε και στη Βάση Δεδομένων του Google Scholar.

Καταλήγοντας αναφέρουμε ότι η διαδικασία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης συνέβαλλε στην εξοικείωση της ερευνήτριας με τις τεχνικές της βιβλιογραφικής έρευνας, καθώς και στην απόκτηση γνώσεων σχετικά με το ζήτημα του Μάνατζμεντ βιβλιοθηκών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα βασικές αρχές που διέπουν την επιστήμη του Μάνατζμεντ και σε κάποιες τεχνικές που αυτή παρέχει σε αυτόν που έχει αναλάβει την ευθύνη για την άσκηση διοίκησης.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, με τον όρο Μάνατζμεντ περιγράφεται η «επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή/και την εποπτεία ατόμων ή/και ομάδων» (Georges et al., 1998: p. 32).

Αναλύοντας τη διεργασία του Μάνατζμεντ διακρίνονται δύο είδη λειτουργιών του (Georges et al., 1998: σ. 35) : Οι Διαδοχικές (Sequential) και οι Συνεχείς (Continuous) λειτουργίες. Οι Διαδοχικές λειτουργίες ονομάστηκαν έτσι επειδή συνήθως ασκούνται με διαδοχική σειρά. Η κάθε μία από αυτές συνήθως διαδέχεται ή ακολουθεί κάποια άλλη συγκεκριμένη λειτουργία. Συνεχείς ονομάστηκαν αυτές που συνήθως ασκούνται συνεχώς, δηλαδή χωρίς να διαδέχονται κάποια άλλη συγκεκριμένη λειτουργία.

Οι διαδοχικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ είναι οι ακόλουθες (Georges et al. 1998: σ. 36-46):

1. **Σχεδιασμός** (Planning). Ο σχεδιασμός αναφέρεται στις ιδέες/πληροφορίες και διακρίνεται στα παρακάτω στάδια:

- *Πρόγνωση* (Forecasting) : η συλλογή στοιχείων, μετρήσεων και υπολογισμών με σκοπό να διασαφηνιστεί η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού.
- *Καθορισμός επιδιώξεων* (Formulate Goals) : ο καθορισμός για το ποιο είναι το όραμα του οργανισμού, η αποστολή του σε συνδυασμό με τις ηθικές αξίες που τον διέπουν.

- *Κατάστρωση στρατηγικής (Design Strategies)* : με ποιον τρόπο και μέχρι πότε θα πρέπει να επιτευχθεί η πραγματοποίηση των επιδιώξεων με τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων.
- *Προγραμματισμός (Programming)* : είναι η κατάρτιση προγράμματος, δηλαδή η καταγραφή των ενεργειών για την επίτευξη στόχων.
- *Προϋπολογισμός (Budgeting)* : η κατανομή των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, που θα οδηγήσουν στην πραγματοποίηση του σχεδιασμού.
- *Καθιέρωση διαδικασιών (Establish Procedures)* : έκδοση εσωτερικών οδηγιών για επαναλαμβανόμενες εργασίες.
- *Υιοθέτηση πολιτικής (Adopt Guides)* : έκδοση εσωτερικών οδηγιών με μόνιμες αποφάσεις/εγκρίσεις σχετικά με ζητήματα που ανακύπτουν συχνά.

2. **Οργάνωση (Organizing)**. Η οργάνωση αναφέρεται στο «έμψυχο» υλικό του οργανισμού και περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες:

- *Καθορισμός οργανωσιακής διάρθρωσης (Define Organizational Structure)* : δημιουργείται ένα οργανόγραμμα (organization chart), που δείχνει τις θέσεις των συστατικών μερών του οργανισμού (κλάδοι, διευθύνσεις, εγκαταστάσεις, τμήματα) καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις.
- *Καθορισμός διαλειτουργικών σχέσεων (Establish Cross-Functional Relationships)* : καθορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης (Business Functions) με στόχο της αποτελεσματικής ροή της εργασίας.

- *Περιγραφή θέσεων* (Prepare Job Descriptions): διασαφηνίζεται ο λόγος ύπαρξης, ο σκοπός, το μέγεθος ευθύνης, τα γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες κάθε θέσης του οργανογράμματος. Η περιγραφή των καθηκόντων είναι εξελισσόμενη και όχι λεπτομερής και τελεσίδικη.
- *Καθορισμός απαιτούμενων προσόντων* (Define Job Qualifications) : γίνεται με βάση την περιγραφή της θέσης και θέτει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται (γνώσεις, δεξιότητες, πείρα).

3. **Ηγεσία** (Leadership) : ή αλλιώς Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Development ή HRD). Διακρίνεται στην Α. Στελέχωση και την Β. Διεύθυνση.

Η Στελέχωση (Staffing) διακρίνεται στην:

- *Πρόσληψη προσωπικού* (Selection) : κατόπιν επιλογής με βάση τις ικανότητες και την προσωπικότητα.
- *Εισαγωγική ενημέρωση* (Orientation) : δηλαδή την εξοικείωση των νεοπροσληθέντων με το περιβάλλον του οργανισμού και τον οικείο τομέα δραστηριότητας.
- *Εκπαίδευση και επιμόρφωση* (Training and Education) : μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ατομικής καθοδήγησης και παροχής συμβουλών, προσωρινών μεταθέσεων σε άλλους κλάδους, βιβλίων κ.λ.π. με στόχο την απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων.
- *Ανάπτυξη και εξέλιξη* (Growth and Development) : με την παροχή δυνατοτήτων για συνεχή βελτίωση και διεύρυνση του πλήρους φάσματος των προσόντων των στελεχών.

Η Διεύθυνση (Direction) περιλαμβάνει:

- *Εξουσιοδότηση* (Delegation) : ανάθεση ευθύνης (responsibility) και αξίωση λογοδοσίας (accountability) από τον εξουσιοδοτημένο υπόλογο.
- *Υποκίνηση* (Motivation) : χρησιμοποιώντας πειθώ, πρωτοβουλία και εμπνευσμένο προσωπικό παράδειγμα.
- *Συντονισμός* (Coordination) : εναρμόνιση των επιμέρους ενεργειών.
- *Χειρισμός διαφορών* (Manage Differences) : διευθέτηση τυχόν διαφορών μεταξύ στελεχών ή τμημάτων λόγω διαφοράς αντιλήψεων.
- *Καινοτομίες και αλλαγές* (Innovation and Change) : ενθάρρυνση της δημιουργικής πρωτοβουλίας για καινοτομίες και αλλαγές.

4. **Έλεγχος** (Control). Επιτυγχάνεται με:

- *Καθιέρωση συστημάτων αναφοράς* (Establish Reporting Systems) : καθορισμός κρίσιμων στοιχείων καθώς και ο τρόπος και χρόνος για την υποβολή αναφορών/εκθέσεων.
- *Κατάρτιση προτύπων απόδοσης* (Prepare Performance Standards) : περιγραφή των συνθηκών που πρέπει να ισχύουν, ώστε οι κύριες ευθύνες να εκτελούνται σωστά.
- *Μέτρηση αποτελεσμάτων/ανατροφοδότηση* (Measure Results / Feedback) : υπολογισμός αποκλίσεων από τα πρότυπα και τους στόχους – αξιολόγηση των υπολογισμών και των μετρήσεων – επανατροφοδότηση του συστήματος με στόχο τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

- *Σχεδιασμός διόρθωσης/ανασχεδιασμός* (Plan Corrective Action / Replanning): λήψη μέτρων για διόρθωση αποκλίσεων, προσαρμογή του σχεδίου ή/και ανασχεδιασμός.
- *Εκτίμηση απόδοσης* (Performance Appraisal) : των ελεγχόμενων βάσει στόχων και ειδικών καταστάσεων και κατόπιν αναγνώριση της ικανοποιητικής απόδοσης ή αντίθετα λήψη «θεραπευτικών» ή/και πειθαρχικών μέτρων για μη ικανοποιητική απόδοση.

Εκτός από τις διαδοχικές λειτουργίες υπάρχουν και οι λεγόμενες συνεχείς λειτουργίες, οι οποίες χαρακτηρίζουν το χώρο το Μάνατζμεντ. Η σημαντικότερη από αυτές είναι η «**επικοινωνία**», για την οποία γίνεται εκτενής αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο. Η επικοινωνία είναι ένα γενικό και διακλαδικό φαινόμενο και σαν έννοια είναι άμεσα συνδεδεμένη με την Επιστήμη της Πληροφόρησης (Γλαντζή-Βασιλειάδου, 1999).

Ονομάζουμε επικοινωνία «μια διεργασία αμφίδρομης ροής πληροφοριών με σκοπό την εξασφάλιση αμοιβαίας κατανόησης, για την επίτευξη της οποίας χρησιμοποιούνται κατά το πλείστον γλώσσες/κώδικες, εικόνες, ήχοι, αρώματα, γεύσεις, σύμβολα και τρόποι συμπεριφοράς». Απαραίτητο στοιχείο της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι η επιβεβαίωση μέσω «ανατροφοδότησης» ή ανάδραση / αναπληροφόρηση / επιβεβαίωση / επαλήθευση. Οι πιο επιτυχημένοι Μάνατζερς και στελέχη χρησιμοποιούνε εκτεταμένα την ανατροφοδότηση (Georges et al., 1998).

Η κυριότερη ευθύνη ενός Μάνατζερ είναι η *Ανάλυση Προβλημάτων* (Problem Analysis) με σκοπό τη λήψη αποφάσεων (Decision Making). Στο Μάνατζμεντ ως «πρόβλημα» νοείται κάθε απόκλιση από ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης που συνέβη στο παρελθόν και αυτό απαιτεί τη λήψη αποφάσεων στο παρόν, ώστε να επιτευχθεί διόρθωση του προβλήματος στο μέλλον (Georges et al., 1998). Η ανάλυση προβλημάτων αποτελεί μια



ακόμη συνεχή λειτουργία του Μάνατζμεντ και περιλαμβάνει: καθορισμό του προβλήματος, συλλογή στοιχείων, προσδιορισμό αιτίων, διάγνωση και εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων. Μετά από ανάλυση των θετικών και αρνητικών στοιχείων οι εξωτερικοί περιορισμοί σε συνδυασμό με τις δυνατότητες του οργανισμού θα οδηγήσουν στη λήψη αποφάσεων.

Η γενική αντίληψη είναι ότι αποστολή του Μάνατζερ κατά την εφαρμογή της διεργασίας του Μάνατζμεντ είναι «να κρατάει ισορροπία μεταξύ, αφενός μεν της ανάγκης να εκτελεί τα ανατιθέμενα σε αυτόν καθήκοντα και αφετέρου να καλλιεργεί και να διατηρεί τη συνοχή και το πνεύμα αρμονικής ομαδικής συνεργασίας (teambuilding / teamworking) των ανθρώπων του» (Georges et al., 1998: σ. 50).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

#### **2.1 Γενικά Χαρακτηριστικά Βιβλιοθηκών**

Στο δεύτερο κεφάλαιο σκιαγραφείται η κατάσταση που επικρατεί στις σύγχρονες Βιβλιοθήκες και η εφαρμογή των πρακτικών του Μάνατζμεντ στην οργάνωση και διοίκησή τους.

Οι όροι που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τη σύγχρονη βιβλιοθήκη είναι πολυάριθμοι: Μονάδα Βιβλιοθήκης και Πληροφόρησης, Πληροφοριακό Κέντρο, Υπηρεσίες Βιβλιοθηκών και Πληροφόρησης, Κέντρα Υποστήριξης της Μάθησης, Κέντρα Πηγών Μάθησης, Ακαδημαϊκές Υπηρεσίες, Εκπαιδευτικές Υπηρεσίες, Κέντρα Γνώσης και Πληροφόρησης (Κατσιρίκου, 2005: σ. 6). Ο διευρυμένος ρόλος των βιβλιοθηκών στις μέρες μας δικαιολογεί απόλυτα την πληθώρα σύνθετων όρων που μπορούν να τις περιγράψουν.

Η βασική υπηρεσία της βιβλιοθήκης θα λέγαμε πως είναι η *παροχή πληροφοριών*. Εν τούτοις υπάρχουν και κάποιες συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως (Τσαλκιτζή, 2003: σ. 37):

- Δανεισμός βιβλίου εκτός βιβλιοθήκης
- Παροχή φωτοτυπιών βιβλίου
- Προσφορά πλήρους κειμένου περιοδικού σε ηλεκτρονική μορφή
- Παροχή αναγνωστηρίου
- Υπηρεσία κράτησης βιβλίου
- Δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο
- Κατάλογος για έρευνα

Ο οργανισμός προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητα υπηρεσιών του προσφέροντας υπηρεσίες συμπληρωματικές της βασικής.

Η αποστολή της βιβλιοθήκης, ανεξάρτητα από τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της, είναι η (Κατσιρίκου, 2001: σ. 1):

1. Αποθήκευση, συντήρηση και διάδοση της γνώσης και της πληροφορίας
2. Υποστήριξη των εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων
3. Συνεχής ανάπτυξη και διεύρυνση των εκπαιδευτικών στόχων
4. Συνεχής υποστήριξη των κοινωνικών δραστηριοτήτων
5. Ψυχαγωγία
6. Εξυπηρέτηση κάθε είδους αναγνωστικού κοινού

Για να επιτύχει τη σωστή εξυπηρέτηση των χρηστών η βιβλιοθήκη ερευνά και εντοπίζει πληροφοριακές πηγές μέσω του σχεδιασμού και της λειτουργίας συστημάτων για τη δημιουργία, σύνθεση, συλλογή, ταξινόμηση, αποθήκευση, συντήρηση, πρόσβαση, αναζήτηση, ερμηνεία, παρουσίαση και τέλος την ελεύθερη και ταχεία ροή της πληροφορίας με όλα τα μέσα και τις δυνατές πηγές, είτε τοπικές ή απομακρυσμένες, με οικονομικά συμφέροντα τρόπο, για τη βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Η αποστολή της βιβλιοθήκης είναι η έκφραση και εξωτερίκευση του γενικού έργου που πρόκειται να επιτελεσθεί από την βιβλιοθήκη. Σε βιβλιοθήκες σωστά οργανωμένες, η αποστολή της βιβλιοθήκης είναι επίσημα ανακοινωμένη ή ακόμη αναρτημένη σε κοινή θέα προς ενημέρωση της κοινότητας. Η ύπαρξη γραπτής αποστολής της βιβλιοθήκης είναι η θεωρητική απόδειξη της ύπαρξης του οργανισμού. Μια βιβλιοθήκη έχει την

δυνατότητα να επιφέρει αλλαγές στην αποστολή της, τις οποίες υποχρεώνεται να τις ανακοινώνει στην κοινότητα που εξυπηρετεί (π.χ. επέκταση της προσφοράς των υπηρεσιών της και σε άλλους χρήστες εκτός κοινότητας).

Η σύνταξη της αποστολής της βιβλιοθήκης θέτει τις βάσεις για καθορισμό στόχων επιμέρους σκοπών και δραστηριοτήτων. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι οι βιβλιοθήκες χρησιμοποιούν κάποια μέσα. Ένα από τα μέσα αυτά, το οποίο αποκτά όλο και μεγαλύτερη σπουδαιότητα, είναι η χρήση των τεχνικών του Μάνατζμεντ.

## **2.2 Εφαρμογή του Μάνατζμεντ στις Βιβλιοθήκες**

Οι βιβλιοθήκες αποτελούν κοινωνικά συστήματα, τα οποία επικοινωνούν με ανθρώπους και υποστηρίζουν τις ανάγκες τους σε εκπαίδευση και ψυχαγωγία. Προστατεύουν την ανθρώπινη ιστορία και σκέψη διαμέσου των αιώνων και εκπαιδεύουν το κοινό για το πως θα χρησιμοποιούν το υλικό που χρειάζονται, το οποίο υλικό έχει πριν από αυτούς αναζητήσει, αξιολογήσει, αποκτήσει, οργανώσει και διαμοιράσει (Κατσιρίκου, 2001: σ. 2) .

Για πολλούς αιώνες οι βιβλιοθήκες περιορίζονταν στην δημιουργία έντυπων συλλογών και έντυπων Βάσεων Δεδομένων (δελτιοκατάλογοι). Προς το τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα οι συλλογές τους εμπλουτίστηκαν με οπτικοακουστικό υλικό, για την κάλυψη των εκπαιδευτικών και ψυχαγωγικών αναγκών των χρηστών τους. Μέχρι τότε η οργάνωση και η εξέλιξη κινούνταν κανονικά σε κάθε στάδιο, χωρίς χάσματα, ραγδαίες αλλαγές και ανατροπές στη σκέψη και την πράξη.

Κατά τη δεκαετία του '80 η νέα τεχνολογία των ηλεκτρονικών Βάσεων Δεδομένων («Συστήματα Βιβλιοθηκών») εισέβαλε στην αγορά. Οι βιβλιοθήκες σπεύδουν να υιοθετήσουν τα νέα ηλεκτρονικά συστήματα, με σκοπό να απλοποιήσουν και να επεκτείνουν τη δουλειά τους. Η υλοποίηση της νέας τεχνολογίας έγινε πραγματικότητα με τη χρήση προγραμμάτων αυτοματοποίησης των βιβλιοθηκών και με την αξιοποίηση του

Διαδικτύου (Internet) και των υπηρεσιών που αυτό παρέχει (www, Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο κ.λ.π.) (Κατσιρίκου, 2001).

Η πληθώρα νέων πηγών, τοπικών και απομακρυσμένων, οι νέες δυνατότητες για παραλαβή υλικού, η απουσία ομοιομορφίας στα διάφορα interfaces των διαρκώς μεταβαλλόμενων μηχανών αναζήτησης και οι τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνταν είχαν ως αποτέλεσμα να δυσκολευθεί το προσωπικό των βιβλιοθηκών, να αφυπνισθεί και να ανταποκριθεί στα καινούρια δεδομένα. Όλα αυτά οδήγησαν στην ανάγκη να υπάρξουν ριζικές οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές στο χώρο των Κέντρων Πληροφόρησης.

Σήμερα οι στόχοι των βιβλιοθηκών έχουν εμπλουτισθεί σε σύγκριση με το παρελθόν, η ταυτότητα της βιβλιοθήκης έχει τροποποιηθεί, όχι όμως και ο σκοπός και η αποστολή της. Η τεχνολογία δεν αποτελεί καθεαυτή θεμελιώδες χαρακτηριστικό της, μόνο εμπλούτισε τις μορφές και τον όγκο των πηγών που αυτή προσφέρει (Κατσιρίκου, 2001: σ. 13). Εξειδικεύοντας στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες παρατηρούμε ότι βρίσκονται σε μια διαδικασία συνολικού επανακαθορισμού του ρόλου τους σχετικά με την μορφή των υπηρεσιών που παρέχουν και πρόκειται να παρέχουν στο μέλλον (Βαρδακώστα και Κωσταγιόλας, 2006: σ. 354).

Η Διοικητική επιστήμη (Management) για τις σύγχρονες βιβλιοθήκες – Κέντρα Πληροφόρησης δεν αποτελεί απλώς ένα άθροισμα υποστηρικτικών και μεμονωμένων δράσεων που αποσπασματικά καλύπτουν επιμέρους ανάγκες, αλλά τον κρίσιμο πυρήνα γνώσεων, μεθοδολογιών και τεχνικών «διαπραγμάτευσης» των αλλαγών στο νέο σύνθετο οικονομικό – κοινωνικό περιβάλλον. Τίθεται έτσι το ζήτημα της διεύρυνσης του βασικού πυρήνα υπηρεσιών που παρέχουν οι βιβλιοθήκες, στην κατεύθυνση υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (Κωσταγιόλας και Παπαδάκης).

Ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης εξαρτάται βέβαια και από το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Στην περίπτωση των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών οι ιθύνοντες λογοδοτούν αλλά και

αντλούν πόρους από το Πανεπιστημιακό Ίδρυμα στο οποίο ανήκουν.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων και οι απαιτήσεις για την παροχή υπηρεσιών σήμερα διαφέρουν αισθητά από την βιβλιοθήκη του παρελθόντος. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητα: α) ο σχεδιασμός μιας επαρκούς οργανωτικής δομής (δομικής και λειτουργικής), β) η διαχείριση των επιχειρησιακών πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, εξοπλισμός, συλλογές) εσωτερικά στη βιβλιοθήκη και στο πλαίσιο συνεργασιών, καθώς και γ) ο έλεγχος. Επιπρόσθετα, οικονομικοί δείκτες παρέχουν τη δυνατότητα επανεξέτασης των λειτουργιών και διαμόρφωσης της μελλοντικής αναπτυξιακής και οργανωτικής στρατηγικής (Κωσταγιόλας και Παπαδάκης).

Οι χρήστες των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών διαφοροποιούνται ως προς το επίπεδο των προσδοκιών και των πραγματικών (εκφρασμένων και συνεπαγόμενων) αναγκών τους, από αυτούς των παρελθουσών δεκαετιών (Κωσταγιόλας, 2005, ό.α. στο Βαρδακώστα και Κωσταγιόλας, 2006). Το προσωπικό και οι χρήστες αντιμετωπίζουν την καινοτομία και τις οργανωτικές τροποποιήσεις που εκρέουν από αυτές με έναν απρόβλεπτο τρόπο, που υποκρύπτει αγωνία για τους νέους τρόπους, αντίσταση στις λειτουργικές αλλαγές, άμυνα υπέρ των ρουτινών και της σταθερότητας, ανασφάλεια για την προσωπική επιτυχία και την αναζήτηση νέων ρόλων (Κατσιρίκου, 2001: σ. 16).

Η συμπεριφορά των ατόμων, όμως, αποτυγχάνει να προκαλέσει καταρρεύσεις, διότι οι μέθοδοι του Μάνατζμεντ ελέγχουν την ισορροπία. Ένας Μάνατζερ θα χρησιμοποιήσει την αστάθεια και την κρίση με θετικό τρόπο, για να δημιουργήσει νέες προοπτικές και να προκαλέσει συνεχή αναζήτηση και οργανωτική μάθηση, μέσω των οποίων το άγνωστο μέλλον ανακαλύπτεται και δημιουργείται. Αυτή η νέα προσέγγιση του Μάνατζμεντ μπορεί να είναι λιγότερο ανακουφιστική από όσο η παλαιότερη, αλλά είναι κατά πολύ πιο δυναμική και κατά πολύ

πιο χρήσιμη σε περιόδους αναταραχών (Stacey, 1992, ό. α. στο Κατσιρίκου, 2001).

Ο κύριος στόχος του Μάνατζερ μιας βιβλιοθήκης είναι να δημιουργήσει και να διατηρήσει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των χρηστών. Για να επιτύχει αυτό του παρέχεται επίσημη εξουσία να παίρνει αποφάσεις που επηρεάζουν την κατανομή των πόρων και κάποιες φορές ακόμη και την απόκτησή τους. Ο Μάνατζερ ενδιαφέρεται για τη δημιουργία πολιτικών και διαδικασιών σχεδιασμένων έτσι ώστε να επιτρέπουν την καλύτερη χρήση των πόρων, πάντα σε σχέση με τους δηλωμένους στόχους της βιβλιοθήκης (Cowley, 1985).

Είναι επίσης απαραίτητο να εκτιμήσει την αλληλεπίδραση των μεταβλητών που σχετίζονται με τη διοίκηση και τους πόρους, με σκοπό να καθορίσει τη δυνατότητα διατήρησης των σκοπών και των στόχων της βιβλιοθήκης. Η τακτική παρακολούθηση της κατανομής της απόδοσης των υπηρεσιών από τη μια και των πόρων από την άλλη βοηθάει στο να προσδιοριστούν οι αλλαγές που είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της προόδου της βιβλιοθήκης.

Οι κύριες λειτουργίες της διοίκησης, τελικά, θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε ένα δεκάλογο : προγραμματίζω – οργανώνω – διευθύνω – συντονίζω – επικοινωνώ – αποφασίζω – στελεχώνω – εξουσιοδοτώ – παροτρύνω – ελέγχω ( Λεκίδου, 2001 ).

### **2.3 Σχεδιασμός**

Η έννοια του σχεδιασμού εμφανίστηκε στη βιβλιογραφία για το Μάνατζμεντ των βιβλιοθηκών στη δεκαετία του '60 μέσω των Ηνωμένων Πολιτειών, αλλά ακολουθήθηκε από μία περίοδο απογοήτευσης από την εφαρμογή μιας ποικιλίας τεχνικών σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός είναι η διαδικασία του προσδιορισμού σκοπών και στόχων, της ανάπτυξης μεθόδων για την πραγματοποίηση αυτών και της αξιολόγησης της έκτασης

κατά την οποία έχουν επιτευχθεί αυτοί οι σκοποί και στόχοι (Cowley, 1985: p. 17).

Το πρόβλημα για την εφαρμογή του σχεδιασμού εντοπίστηκε στο ποιος είναι υπεύθυνος για να τον εφαρμόσει. Είναι καθήκον του Διευθυντή της βιβλιοθήκης ή του Μάνατζερ; Το υπόλοιπο προσωπικό θα διαδραματίζει κάποιο ρόλο ή όχι; Θα έχουν λόγο οι χρήστες της βιβλιοθήκης για τον σχεδιασμό της; Είναι χαρακτηριστικό ότι οι σχολές Βιβλιοθηκονομίας δεν προσφέρουν μια ολοκληρωμένη σειρά μαθημάτων πάνω στο ζήτημα αυτό.

Οι αυξανόμενες πιέσεις στις βιβλιοθήκες σήμερα καθιστούν τον σχεδιασμό μια αναγκαιότητα, παρ' όλους τους προβληματισμούς. Μπορούμε να αναφερθούμε στο αυξανόμενο κόστος των πηγών σε συνδυασμό με την ανάγκη για αυξημένη παροχή υπηρεσιών, καθώς και στο γεγονός ότι οι περισσότεροι προϋπολογισμοί των βιβλιοθηκών είναι στάσιμοι αν όχι συρρικνούμενοι.

Από την άλλη το προσωπικό απαιτεί να δοθούν προτεραιότητες, ενώ η διοίκηση, όντας υπό πίεση, απαιτεί τη συνεργασία πολλών μερών για να πετύχει τους σκοπούς του σχεδιασμού της. Αυτοί που διευθύνουν τα οικονομικά θέλουν να μετρήσουν την επιτυχία ή αποτυχία της επένδυσής τους. Τέλος, οι χρήστες έχουν αρχίσει να γίνονται πιο απαιτητικοί στις υπηρεσίες που τους παρέχονται (Cowley, 1985: p 18).

Όλες αυτές οι πιέσεις είχαν σαν αποτέλεσμα μια αυξημένη δραστηριότητα γενικού σχεδιασμού κατά τη δεκαετία του '80 και η οποία στις μέρες μας έχει παγιωθεί. Λίγο νωρίτερα είχε ξεκινήσει μια τάση να συλλέγουν οι βιβλιοθήκες πληροφορίες για τις ίδιες, με σκοπό να βελτιώσουν σταδιακά την πληροφοριακή τους βάση. Για διάφορους λόγους αποφασίστηκε να συνεχίσουν να συλλέγουν σε τακτά διαστήματα τα ίδια δεδομένα για κάποια χρόνια. Θεώρησαν απαραίτητο να «χτίσουν» μια εικόνα των τάσεων της βιβλιοθήκης, σε αντιδιαστολή με τις οποίες θα μπορούσαν να αποτιμώνται οι μελλοντικές αλλαγές.



Για να επιτύχουν καλύτερη χρήση των πληροφοριών αυτών, συνδύασαν τα δεδομένα σε αναλογίες όπως π.χ. το ποσοστό των μαθητών/προσωπικού που έχουν εγγραφεί ως χρήστες, οι δανεισμοί που αντιστοιχούν σε κάθε εγγεγραμμένο χρήστη κ.λ.π. Με την είσοδο του αυτοματισμού σε όλα τα τμήματα της βιβλιοθήκης υπήρξε η δυνατότητα για καινούριους συνδυασμούς των δεδομένων και νέα είδη πληροφοριών για την απάντηση διαφορετικών ερωτήσεων.

Βέβαια, δεν είναι όλες οι πληροφορίες που συλλέγονται ποσοτικές, ενώ η συλλογή δεδομένων είναι χρονοβόρα και αντιμετωπίζεται από το προσωπικό σαν επιπλέον βάρος στις ήδη πολυάριθμες υποχρεώσεις τους. Προτείνεται, λοιπόν, να καθορίζονται οι πιο σημαντικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν στα πλαίσια του σχεδιασμού της βιβλιοθήκης και έπειτα να συλλέγονται τα δεδομένα που θα απαντήσουν πληρέστερα στις ερωτήσεις αυτές. Αυτή η διαδικασία θα περιορίσει σημαντικά το χρόνο που θα χρειαστεί η ανάλυση των δεδομένων, καθώς και η επιπλέον επεξεργασία τους, ώστε να καταστούν ένα χρήσιμο εργαλείο για τον Μάνατζερ της βιβλιοθήκης.

Ας προσδιορίσουμε, όμως, με ακρίβεια τι πραγματικά αντιπροσωπεύει η διαδικασία σχεδιασμού για μια βιβλιοθήκη. Ένα «σχέδιο» βιβλιοθήκης (Utah State Library, 2008):

1. Είναι ένας χάρτης ή μια σειρά κατευθυντήριων γραμμών, που θα οδηγήσουν την βιβλιοθήκη σε ένα καλύτερο σημείο απόδοσης.
2. Είναι μια λογική διαδικασία που κατευθύνει προς την αλλαγή ή την βελτίωση.
3. Βοηθάει τις ομάδες και άτομα να παίρνουν καλύτερα ενημερωμένες αποφάσεις, που θα οδηγήσουν σε υπεύθυνες και παραγωγικές ενέργειες.

4. Αυξάνει την αποδοτικότητα του οργανισμού και εξασφαλίζει ότι οι δηλωμένοι σκοποί και στόχοι θα επιτευχθούν.

5. Απαιτεί σκέψη προσανατολισμένη στο μέλλον, π.χ. τι προσδοκούμε να συμβεί, εξασφαλιστεί, αλλάξει στις δραστηριότητες, υπηρεσίες, τεχνολογίες της βιβλιοθήκης κ.λ.π.

Η διαδικασία της δημιουργίας πλάνων σχεδιασμού και κατόπιν αξιολόγησής τους ενθαρρύνει τους διοικούντες των Κέντρων Πληροφόρησης να σκεφτούν σοβαρά πώς θα εξασφαλίσουν τρόπους βελτίωσης των συλλογών, των υπηρεσιών και των προγραμμάτων τους ώστε να ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες πληροφοριακές ανάγκες των «πελατών» τους.

Ο σχεδιασμός αποτελεί απαραίτητο εργαλείο γι' αυτόν που ασκεί διοίκηση στις σύγχρονες βιβλιοθήκες, για τους παρακάτω λόγους(Utah State Library, 2008):

1. Ο σχεδιασμός αποδεικνύει στο κοινό ότι ο διευθυντής, το προσωπικό και το συμβούλιο της βιβλιοθήκης κάνουν τακτικά ανασκόπηση της συλλογής, των υπηρεσιών, των προγραμμάτων και των πολιτικών και ότι πραγματοποιούν τις απαραίτητες αλλαγές.

2. Ο σχεδιασμός θέτει σε σειρά προτεραιότητας τους σκοπούς και τους στόχους της βιβλιοθήκης με βάση τη σπουδαιότητά τους και καθορίζει τη σειρά τους και το χρονοδιάγραμμα μέσα στο οποίο θα επιτευχθούν και αντανakλά μια συνέχεια του προορισμού της βιβλιοθήκης.

3. Ο σχεδιασμός εξασφαλίζει ότι οι συμμετέχοντες εξετάζουν εναλλακτικές οδούς και έρχονται σε συμφωνία για το ποιες επιλογές είναι οι καλύτερες για τους χρήστες και την βιβλιοθήκη.

Αποκλείονται έτσι οι ασύμφωρες αποφάσεις, τα εμπόδια στην πρόοδο και αποφεύγονται τα χρονικά αδιέξοδα.

4. ο σχεδιασμός παρέχει μιας μορφής λογοδοσία προς τις τοπικές κυβερνητικές αρχές και το κοινό, αλλά και την εγγύηση ότι ο διευθυντής, το προσωπικό και το συμβούλιο ανταποκρίνονται στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και δεν σπαταλούν χρόνο και χρήμα.

Πρέπει εδώ να διευκρινιστεί ότι δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη φόρμα σχεδιασμού, που να ταιριάζει στις ανάγκες κάθε βιβλιοθήκης. Κάθε βιβλιοθήκη, κάθε κοινότητα είναι διαφορετική και θα υιοθετήσει διαφορετικούς ρόλους, θα θέσει διαφορετικούς στόχους που πρέπει να πετύχει και θα καταγράψει τελείως ξεχωριστές δηλώσεις της αποστολής της (mission statements), που θα αντανakλούν αυτά που θέλουν οι χρήστες της να παρέχει. Το βέβαιο είναι ότι χωρίς κάποιο πλάνο η βιβλιοθήκη θα αποτύχει στο να ανταποκριθεί σε αυτά που περιμένει το κοινό της από αυτήν.

### ***2.3.1 Παράμετροι στη διαδικασία του σχεδιασμού***

Πριν αποφασιστούν οι δραστηριότητες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων, είναι απαραίτητη μια ενδελεχής εξέταση όλων των τάσεων που επικρατούν σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, καθώς και στον οργανισμό στον οποίο ανήκει η βιβλιοθήκη και οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν τη δράση της, τη χρήση και τις πηγές της. Η αναμενόμενη αύξηση των τιμών των βιβλίων και των περιοδικών ή μια αλλαγή στον κρατικό έλεγχο των χρηματοδοτήσεων αποτελούν τέτοια παραδείγματα (Cowley, 1985: pp 26-27).

Στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες μια σημαντική παράμετρος κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού αποτελεί το περιβάλλον του εκπαιδευτικού ιδρύματος στο οποίο ανήκουν. Αλλαγές στον τρόπο διδασκαλίας των μαθημάτων και η χρήση καινούριας

τεχνολογίας (π.χ. e – learning) είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν τον τρόπο χρήσης της βιβλιοθήκης. Το κοινό που στοχεύουν οι βιβλιοθήκες αυτές είναι οι φοιτητές, οι καθηγητές, οι ερευνητές και το διοικητικό προσωπικό του ιδρύματος, γι' αυτό οι μάνατζέρς τους πρέπει να εστιάζουν στις αλλαγές αυτού του πληθυσμού και στον τρόπο που μαθαίνουν/ερευνούν/διοικούν.

Είναι, επίσης, απαραίτητο να γίνει μια συνολική θεώρηση των οικονομικών πηγών οι οποίοι θα είναι διαθέσιμοι για την βιβλιοθήκη κατά τη διάρκεια του χρόνου. Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις αλλαγές που έγιναν σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο και να υπολογίζεται η επίδρασή τους στις λειτουργίες του επόμενου χρόνου. Σε αυτή τη φάση του σχεδιασμού η κατανομή του προϋπολογισμού αναφορικά με την απόκτηση πληροφοριακού υλικού και την περεταίρω εκμετάλλευσή του έχει ήδη καθοριστεί και μόνο σημαντικές αλλαγές, όπως κάποιος σημαντικός περιορισμός στις οικονομικές παροχές προς τη βιβλιοθήκη, επισημαίνεται (Cowley, 1985: p 28).

Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχει σύνεση στη διαχείριση των ζητημάτων που αφορούν στο προσωπικό, καθώς παρατηρείται έλλειψή του στις περισσότερες βιβλιοθήκες. Οι αλλαγές στις ιεραρχικές δομές και στην κατανομή των καθηκόντων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού.

Τέλος, τα προβλήματα στέγασης και εξοπλισμού συναντώνται στην πλειοψηφία των βιβλιοθηκών. Η συνεχής εισροή πληροφοριακού υλικού, η διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η απόκτηση εξοπλισμού νέας τεχνολογίας απαιτούν και επιπλέον χώρο στέγασης τον οποίο η βιβλιοθήκη οφείλει να εξασφαλίσει.

### **2.3.2 Είδη σχεδιασμού**

Η διαδικασία του σχεδιασμού διακρίνεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι ο Διοικητικός (Administrative) Σχεδιασμός, που διεξάγεται από την Ανώτατη Διοίκηση. Είναι μακροπρόθεσμος (5 με 10 χρόνια) και ασχολείται με υποκειμενικά διαμορφωμένες επιδιώξεις (Goals). Το είδος αυτό του σχεδιασμού είναι γνωστό και σαν στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning) (Georges et al., 1998: σ. 39).

Η δεύτερη κατηγορία σχεδιασμού είναι του λεγόμενου Επιχειρησιακού Σχεδιασμού (Operational Planning), που διεξάγεται από όλα τα κλιμάκια, είναι βραχυπρόθεσμος (ετήσιος) και ασχολείται με αντικειμενικά διαμορφωμένους και μετρήσιμους στόχους (Objectives). Σε πολλούς οργανισμούς στην Ελλάδα και το Εξωτερικό χρησιμοποιείται ο όρος «στόχοι» τόσο για υποκειμενικά διαμορφωμένες επιδιώξεις, όσο και για αντικειμενικά διαμορφωμένους στόχους. Ο διαχωρισμός γίνεται στην πράξη και συχνά προκαλεί σύγχυση στα κατώτερα κλιμάκια (Georges et al., 1998: σ. 40).

Ο επιτυχημένος **μακροπρόθεσμος** σχεδιασμός είναι μια εσωτερική διαδικασία χωρίς αρχή και τέλος. Στην ιδανική περίπτωση στη διαδικασία του σχεδιασμού θα πρέπει να μετέχουν ο διευθυντής της βιβλιοθήκης, μέλη του προσωπικού, αντιπρόσωποι του ιδρύματος, όπου ανήκει η βιβλιοθήκη, καθώς και μέλη του κοινού που εξυπηρετεί.

Εν συντομία, ο **μακροπρόθεσμος** ή **στρατηγικός** σχεδιασμός συνεπάγεται την έγκριση μιας δήλωσης της αποστολής (mission statement) της βιβλιοθήκης και την απαρίθμηση των σχετιζόμενων σκοπών και στόχων που την υποστηρίζουν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να καταλήγει σε τακτικό σχεδιασμό και ο τακτικός σχεδιασμός σε δράση. Η δράση οδηγεί σε μια έκβαση, η οποία θα επαναξιολογηθεί και θα επανατροφοδοτήσει το σύστημα, ώστε να επανεξεταστεί το «σχέδιο» (Ingersoll and Culshaw, 2004: p. 3).

Για να γίνει κατανοητό πού θέλει να φτάσει η βιβλιοθήκη, θα πρέπει πρώτα να αποσαφηνιστεί πού βρίσκεται εκείνη τη στιγμή. Χρειάζεται να αναλυθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, μέσα από παρατήρηση συγκεκριμένων ομάδων (focus groups) που εξυπηρετεί ή με αποτίμηση των αναγκών της κοινότητας (community needs assessment) που απευθύνεται. Έτσι θα διακρίνει ποια χαρακτηριστικά της θα πρέπει να βελτιωθούν, να αλλάξουν ή να περιοριστούν. Οι υπεύθυνοι του σχεδιασμού θα θέσουν σε σειρά προτεραιότητας τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια και θα διαθέσουν πόρους για να γίνουν οι απαιτούμενες βελτιώσεις.

Το πρώτο βήμα για να ξεκινήσει σωστά η διαδικασία είναι να γίνει απολογισμός της τρέχουσας αποστολής και του ρόλου της βιβλιοθήκης. Τα δύο αυτά στοιχεία πρέπει να ανασκοπούνται τακτικά, ώστε να εξασφαλίζεται ότι η βιβλιοθήκη χρησιμοποιεί τις πηγές της για το κατάλληλο κοινό. Σημειώνεται ότι στην περίπτωση των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών οι ομάδες κοινού είναι οι χρήστες και μη χρήστες της βιβλιοθήκης, οι βιβλιοθηκονόμοι, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στην βιβλιοθήκη, οι προμηθευτές, η δημόσια διοίκηση (Υπουργείο Παιδείας), οι δωρητές – χορηγοί, καθώς και οι βιβλιοθήκες άλλων ιδρυμάτων (Τσαλκιτζή, 2003).

Ο σπουδαίος ειδικός του Μάνατζμεντ Peter Drucker (1974: pp 74-102) έχει περιγράψει πόσο έντονα εξαρτάται η επιτυχία του Μάνατζμεντ από την ξεκάθαρη κατανόηση της αποστολής μιας επιχείρησης και από την κατεύθυνση των στόχων της για το μέλλον. Αυτοί οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αποτελούν το σημείο εκκίνησης για κάθε πλάνο σχεδιασμού και ανάλογα με την πορεία της επιχείρησης και τα νέα δεδομένα που μπορεί να προκύψουν, είναι δυνατή η αναθεώρησή τους.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι χρειάζονται επανεξέταση κάθε λίγα χρόνια, ούτως ώστε να (Cowley, 1985: p. 25):

1. προσαρμόζονται στις απότομες ή βαθμιαίες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον
2. ανταποκρίνονται στις συνέπειες των εσωτερικών αλλαγών ιδιαίτερα στις αλλαγές στο κοινό της βιβλιοθήκης
3. βρίσκονται διαρκώς στο μυαλό του προσωπικού της βιβλιοθήκης και
4. ελέγχεται η εγκυρότητά τους.

Αφού αποσαφηνιστεί το όραμα της βιβλιοθήκης και τεθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που θέλει να επιτύχει, υπάρχει μια σειρά από πρακτικά βήματα, τα οποία θα καθοδηγήσουν την καταγραφή του σχεδίου δράσης (Utah State Library, 2008):

1. Ανάλυση της συλλογής. Η ψυχή κάθε βιβλιοθήκης παραμένουν οι συλλογές της, τόσο οι έντυπες όσο και οι μη έντυπες. Δύο είναι οι τάσεις στη σύγχρονη βιβλιοθηκονομία: α. η στροφή από τις έντυπες προς τις ηλεκτρονικές πηγές και ιδιαίτερα την αναζήτηση πληροφόρησης στο διαδίκτυο και β. ο εμπλουτισμός των συλλογών με ξενόγλωσσο υλικό και κυρίως αγγλόφωνο. Ο βιβλιοθηκονόμος που είναι επιφορτισμένος με τη διαχείριση της συλλογής θα διακρίνει τις καινούριες τάσεις και θα τις επισημάνει στο συμβούλιο της βιβλιοθήκης. Οι έρευνες κοινού, επίσης, μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

2. Αποτίμηση των υπηρεσιών. Πέρα από τις βασικές υπηρεσίες που προσφέρει ένα Κέντρο Πληροφόρησης και οι οποίες στηρίζονται στην παροχή πληροφοριών, προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητά τους προσφέροντας υπηρεσίες συμπληρωματικές της βασικής. Και πάλι τα αποτελέσματα απλό την αποτίμηση των αναγκών των χρηστών θα αποκαλύψουν καινούριες ιδέες για τις υπηρεσίες και τις παροχές της βιβλιοθήκης.

3. Ανασκόπηση των αναγκών του προσωπικού. Η επανάσταση από την είσοδο του Internet στις βιβλιοθήκες, έχει αυξήσει δραματικά το φόρτο εργασίας για το προσωπικό τους. Οφείλουν να γνωρίζουν την τεχνολογία των computer, τα ηλεκτρονικά προγράμματα καταλογογράφησης και δανεισμού, γενικές εφαρμογές software και στρατηγικές για περιήγηση στο Διαδίκτυο κι έπειτα να εκπαιδεύσουν τους χρήστες τους στη χρήση αυτών των εργαλείων. Όλα αυτά απαιτούν επιπλέον χρόνο και διαθέσιμο προσωπικό.

4. Έλεγχος του περιβάλλοντος της βιβλιοθήκης. Ο χώρος στέγασης της βιβλιοθήκης, είτε είναι καινούριος είτε παλιός, θα χρειάζεται πάντα τροποποιήσεις, για να μπορεί να φιλοξενεί καινούριες πηγές και υπηρεσίες.

5. Εκτίμηση των διαθέσιμων πηγών. Η ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου επιτρέπει στη βιβλιοθήκη να διαχειριστεί με σοφία τις κρατικές χρηματοδοτήσεις. Αφού καταγραφούν οι αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν, οι υπεύθυνοι της βιβλιοθήκης θα αποφασίσουν για την κατανομή των πόρων.

6. Εκτίμηση του προφίλ της βιβλιοθήκης. Είναι πολύ σημαντικό να επικοινωνεί η βιβλιοθήκη στο κοινό της τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που μπορεί να τους παρέχει. Αν αποτύχει να δημιουργήσει καλές δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία με όλες τις ενδεχόμενες ομάδες χρηστών, θα οδηγήσει τους χρήστες σε άγνοια των υπηρεσιών που προσφέρονται και είναι πολύ πιθανό να επηρεαστεί αρνητικά ο προϋπολογισμός της βιβλιοθήκης (Περρή, 2001). Με όρους μάρκετινγκ-μάνατζμεντ η προτεινόμενη διαδικασία ερμηνεύεται ως επιλογή της ομάδας-στόχου, ανάλυση των συμπεριφορών και των αναγκών, ανάλυση κόστους,



οφέλους, στρατηγικός σχεδιασμός της προώθησης του προϊόντος και τελικώς διανομή του (Κατσιρίκου, 2002).

7. Επίσκεψη σε άλλες βιβλιοθήκες και υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών τους. Οι βέλτιστες πρακτικές είναι συνώνυμες των ρουτινών και αποτελούν σημαντική βάση ελέγχου για την αποδοτικότητα του συστήματος. Η μεθοδολογία των βέλτιστων πρακτικών αξιολογεί διαδικασίες και τις καθιστά κατανοητές, με σκοπό να προσαρμόσει καλύτερες πρακτικές στις διαδικασίες και να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση, μέσα από την χρήση καινοτόμων διαδικασιών (Κατσιρίκου, 2001).

Αφού τεθεί ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της βιβλιοθήκης, το επόμενο βήμα είναι η καταγραφή του **βραχυπρόθεσμου** σχεδίου δράσης, δηλαδή η καταγραφή των βραχυπρόθεσμων στόχων που θέλει να πετύχει η βιβλιοθήκη, μέσω της ανάθεσης στο προσωπικό συγκεκριμένων καθηκόντων.

Τα λειτουργικά καθήκοντα για κάθε τμήμα της βιβλιοθήκης καθορίζονται εκ των πραγμάτων από το ίδιο το τμήμα. Οι λειτουργίες που παραμένουν ίδιες και αποτελούν εργασίες ρουτίνας δεν εμφανίζονται στο πλάνο εργασίας. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος απαρτίζει μια σειρά προτάσεων για συζήτηση με τους υπευθύνους για τη διοίκηση της βιβλιοθήκης, ώστε να καταλήξουν σε ένα συγκεκριμένο σχέδιο ανάθεσης καθηκόντων και ευθυνών για κάθε μέλος του τμήματος (Cowley, 1985).

Όπως είναι φυσικό, οι ίδιοι οι βιβλιοθηκονόμοι λαμβάνουν γνώση του σχεδίου που έχει καταρτιστεί από τους ιθύνοντες, ώστε να γνωρίζουν για ποιες συγκεκριμένες λειτουργίες είναι υπεύθυνοι. Σε ένα άλλο επίπεδο οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να μελετήσουν κάθε λειτουργία ξεχωριστά και να δηλώσουν ποιες είναι αυτές που θα τους ενδιέφερε να φέρουν σε πέρας. Φυσικά υπάρχει η δυνατότητα για μελλοντικές αλλαγές του πλάνου εργασίας, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα του προσωπικού της βιβλιοθήκης.

Συνηθίζεται στο μέσο του έτους να πραγματοποιείται μια συνάντηση των διοικητικών υπευθύνων, ώστε να επανεξετάσουν τη λίστα των λειτουργιών/καθηκόντων. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για να γίνει η αναθεώρηση των λειτουργιών είναι το προηγούμενο πλάνο εργασίας και η αξιολόγησή του ή/και τα στατιστικά στοιχεία που έχουν συλλεγεί για τις εκάστοτε λειτουργίες της βιβλιοθήκης (Georges et al., 1998).

Αυτή η διαδικασία δίνει τη δυνατότητα να γίνουν αλλαγές στις επιμέρους λειτουργίες, όταν αυτές δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα ή αποδεικνύονται ασύμφορες οικονομικά.

### **2.3.3 Προγραμματισμός**

Παρατηρείται συχνά μια τάση να ταυτίζεται η έννοια του προγραμματισμού με την έννοια του σχεδιασμού. Γι' αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι από άποψη τεχνικής ορολογίας «σχεδιασμός» και «προγραμματισμός» δεν είναι το ίδιο πράγμα. Ο προγραμματισμός είναι μέρος του σχεδιασμού (George et al., 1998: p 36).

Κατά τη φάση του προγραμματισμού καθορίζονται από τον Μάνατζερ ή από αυτόν που έχει αναλάβει διοικητικά καθήκοντα στην βιβλιοθήκη (διευθυντή, προϊστάμενο κ.λ.π.) διευρυμένες περιοχές εργασίας, που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή για μια περίοδο ενός έτους και οι οποίες διαχωρίζονται σε μια ποικιλία επιμέρους καθηκόντων, τα οποία συχνά εκτελούνται σε διαφορετικά τμήματα της βιβλιοθήκης. Οι στόχοι που θέτει ο προγραμματισμός αναμένεται να επιτευχθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, σε αντίθεση με τους μακροπρόθεσμους σκοπούς που επιθυμεί να πετύχει η πολιτική της βιβλιοθήκης (Cowley, 1985: p 29).

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται ένας απολογισμός της πορείας του προγραμματισμού του προηγούμενου έτους: οι στόχοι που θα συνεχιστούν επαναλαμβάνονται ή επανακαθορίζονται ενώ στο πλάνο σχεδιασμού διευκρινίζονται οι λόγοι που κάποιοι στόχοι δεν υφίστανται πλέον (είτε γιατί ολοκληρώθηκαν, είτε γιατί

ενσωματώθηκαν σε νέους, είτε γιατί έπαψαν από εσωτερικές αιτίες). Η διαδικασία αυτή βοηθάει το προσωπικό να εστιάσει την προσοχή του στις περιοχές που χρειάζεται να αναπτυχθούν περαιτέρω (Cowley, 1985: p 29).

Κατά τη φάση του προγραμματισμού ουσιαστικά καθαρίζονται τα ακριβή καθήκοντα, που θα ανατεθούν σε κάθε εργαζόμενο. Μέσα από την εκτέλεση αυτών των καθηκόντων θα πραγματοποιηθούν μακροπρόθεσμα οι στόχοι που έχει θέσει η Διοίκηση της βιβλιοθήκης.

Το οργανωτικό διάγραμμα της βιβλιοθήκης ενδέχεται να χρειαστεί τροποποιήσεις και να χρειαστεί αναδιάρθρωση του προσωπικού. Ο Μάνατζερ θα διακρίνει την ανάγκη για νέες αρμοδιότητες, την διατήρηση κάποιων από τις παλιές ή την διαφοροποίηση κάποιων άλλων (Campbell, 2008).

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην άποψη των χρηστών και να αναπτύσσεται μία συνεχής διαδικασία ανάδρασης της διοίκησης της βιβλιοθήκης με τους «πελάτες» της. Η βιβλιοθήκη οφείλει να γνωρίζει αν οι προτεραιότητες που αυτή έχει θέσει είναι αποδεκτές από το κοινό και να τους πληροφορήσει αντίστοιχα σχετικά με τη δουλειά που επιτελείται από το προσωπικό της, πέρα από τα προφανή.

## **2.4 Project Management**

Η χρήση των τεχνικών του project management αποτελεί ότι νεότερο έχει να επιδείξει ο χώρος του Μάνατζμεντ για τη διαχείριση της αλλαγής στις βιβλιοθήκες. Το project management αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την αποδοτικότερη διαχείριση των πηγών και των ανθρώπων, το οποίο μέχρι πρόσφατα χρησιμοποιούνταν από τα κατασκευαστικά επαγγέλματα.

Παρόλο που η χρήση του στα επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών φαντάζει «ξένη», στην πραγματικότητα μπορεί να αποτελέσει ένα ευλύγιστο εργαλείο διοίκησης, που μπορεί να

χρησιμοποιηθεί για την περάτωση σύνθετων και απλών *σχεδίων* (projects) με τις ήδη υπάρχουσες και συχνά μειούμενες πηγές και εργατικό δυναμικό (Marullo-Anzalone, 2000).

Μπορούμε να ορίσουμε το project management ως την 'διαδικασία που χρησιμοποιείται για να αναπτυχθεί ένα σχέδιο ή ένα σχεδιάγραμμα, ώστε να επιτευχθεί η διανομή ενός καινούριου προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας' (Marullo-Anzalone, 2000). Η Atkins (2004) κάνει λόγο για : 'ένα σύνολο γνώσεων, τεχνικών και εργαλείων, που χρησιμοποιούνται για να επιτύχουν το στόχο του *σχεδίου (project)*'. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το project management για να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους και να επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, μέσα στα χρονικά και οικονομικά όρια που έχουν τεθεί.

Η εφαρμογή του project management ακολουθεί μια κυκλική ροή. Καταρχήν αναγνωρίζεται μια ανάγκη της βιβλιοθήκης, που δικαιολογεί την αφιέρωση πόρων και προσωπικού για την κάλυψή της. Αφού αποσαφηνιστεί η χρησιμότητα του project και η σύμπτωση με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, ακολουθεί η διαδικασία του σχεδιασμού. Το επίσημο *σχέδιο (project)* καθορίζει συγκεκριμένα καθήκοντα, χρονοδιαγράμματα και σχετιζόμενα κόστη. Η φάση της εκτέλεσης είναι το *σχέδιο* στην εφαρμογή του. Οι εργασίες πραγματοποιούνται και γίνονται τροποποιήσεις, όπου χρειάζεται. Με την ολοκλήρωσή του, τα τυπικά στάδια του *σχεδίου* φτάνουν σε ένα τέλος, αλλά το πιθανότερο είναι συγκεκριμένες δραστηριότητες να ενσωματωθούν στις συνηθισμένες ρουτίνες (Atkins, 2004)

Η διαφορά με το λειτουργικό Μάνατζμεντ (functional management) είναι ότι εδώ δημιουργείται κάτι τελείως καινούριο, ενώ υπάρχει ξεκάθαρο τέλος της διαδικασίας. Με την επίτευξη της κάλυψης της ανάγκης που είχε δημιουργηθεί, ο project manager και η ομάδα του θα αναλάβουν κάποιο άλλο εγχείρημα ή, το πιθανότερο, θα επιστρέψουν στα καθημερινά τους καθήκοντα (Marullo-Anzalone, 2000).

Πολύ συχνά το project management συγχέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, όμως, περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό και η λήψη των αποφάσεων γίνεται συνήθως από δημοκρατικά σχεδιασμένες επιτροπές. Συνήθως πρόκειται για μια χωρίς τέλος εντατική διαδικασία.

Στην περίπτωση του project management, από την άλλη, υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί, ενώ τα μέλη της ομάδας (project team) επιλέγονται με βάση τις ιδιαίτερες τεχνικές ικανότητες και γνώσεις τους (Marullo-Anzalone, 2000). Η διαχείριση του χρόνου αποτελεί μια ουσιώδη ικανότητα, που σχετίζεται άμεσα με το project management, επειδή τα projects που «τρέχουν» αποτελεσματικά πάντοτε λειτουργούν μέσα σε χρονικά όρια.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι οι Μάνατζερς των βιβλιοθηκών και των πληροφοριακών κέντρων θα πρέπει να εξερευνήσουν τις τεχνικές του project management, σαν ένα μέσο για να διαχειριστούν την πρόκληση της αλλαγής στους οργανισμούς τους, όταν σχεδιάζουν την απόκτηση υλικού νέας μορφής, την εγκατάσταση μιας νέας υπηρεσίας ή την πρόταση μιας κτιριακής βελτίωσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

#### **3.1 Γενικά**

Στο ακόλουθο κεφάλαιο αναλύεται η διοικητική προσέγγιση που εστιάζει στην ποιότητα και αποτελεί την κυρίαρχη τάση στο χώρο του σύγχρονου Μάνατζμεντ.

Τα τελευταία χρόνια στο χώρο των βιβλιοθηκών υπάρχει ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για ένα μοντέλο διοίκησης που αναφέρεται ως «ποιότητα υπηρεσιών». Σήμερα η φιλοσοφία της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών (στην περίπτωση της βιβλιοθήκης οτιδήποτε έχει να κάνει με την ανάγκη, την αξίωση και τελικά την ικανοποίηση του χρήστη) τείνει να αποτελέσει έναν από τους πιο σημαντικούς δείκτες επιτυχίας ή αποτυχίας τους (Σίτας και Νικητάκης, 1999).

Η ποιότητα αποτελεί σύγχρονη διοικητική προσέγγιση, η οποία πρέπει να συμπεριληφθεί στις απαιτήσεις για διοίκηση και οργάνωση των βιβλιοθηκών. Η «ποιότητα» και η «πληροφόρηση» τείνουν να αποτελούν αλληλοσυνδεόμενες έννοιες, που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση της ανάπτυξης στρατηγικών παραγωγής υπηρεσιών, οι οποίες να καλύπτουν τις προσδοκίες και να ικανοποιούν τις ανάγκες των χρηστών.

Από το πρότυπο ISO 8402 και το Βρετανικό BS 4778, η ποιότητα προσδιορίζεται «το σύνολο των γνωρισμάτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που αφορούν στην δυνατότητά τους να ικανοποιούν εκφρασμένες ή όχι ανάγκες». Οι μάνατζερς διέκριναν την ανάγκη για μια πιο αποτελεσματική οργανωτική δομή, με στόχο να εστιάσει το προσωπικό στο να κάνει τα «σωστά» πράγματα (αποτελεσματικότητα) για να βελτιώσει τις μεθόδους που θα το βοηθήσουν να κάνει τα «σωστά» πράγματα με επιτυχία (αποδοτικότητα). Ο στόχος δηλαδή της διοίκησης είναι: «να βρίσκονται τα σωστά άτομα στη σωστή θέση, έτσι ώστε να υποστηρίζουν με επιτυχία το υπάρχον περιβάλλον της

βιβλιοθήκης και το όραμα που αυτή έχει θέσει για το μέλλον» (Higa et al., 2005: p. 2).

Αυτός, όμως, που τελικά θα κρίνει αν κάτι είναι ποιοτικό ή όχι είναι ο πελάτης. Οι όροι που συνήθως χρησιμοποιούνται για να χαρακτηρίσουν όλους όσους χρησιμοποιούν μια βιβλιοθήκη, είναι «χρήστες», «αναγνώστες», «επισκέπτες», «μέλη» ή «κοινό», αλλά μέχρι πρόσφατα αποφεύγαμε επίμονα να χρησιμοποιούμε τον όρο «πελάτες». Ο λόγος είναι ότι ο όρος αυτός παραπέμπει κατευθείαν σε οικονομικές συναλλαγές και οι βιβλιοθήκες, ως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, δεν έχουν σχέση με κάτι τέτοιο. Παρ' όλα αυτά, η διεργασία της εξυπηρέτησης των χρηστών είναι και αυτή ένα είδος συναλλαγής, χωρίς βέβαια να εμπεριέχει και άμεσες οικονομικές παραμέτρους. Η βιβλιοθήκη είναι ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών και οι χρήστες της δικαιούνται καλές υπηρεσίες (Σίτας και Νικητάκης, 1999).

Η απουσία άμεσου ανταγωνιστή μέχρι πρότινος για τις βιβλιοθήκες επέτρεπε στους υπαλλήλους τους να επαναπαύονται με την πεποίθηση ότι οι χρήστες δεν είχαν απαιτήσεις ή δεν μπορούσαν να έχουν άποψη για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Οι βιβλιοθήκες σήμερα βρίσκονται αντιμέτωπες με προκλήσεις σε διάφορα μέτωπα: μεγάλα βιβλιοπωλεία, on line προμηθευτές πληροφοριών, προϊόντα πολυμέσων, υπηρεσίες διανομής τεκμηρίων και άλλες ανταγωνιστικές πηγές πληροφόρησης απειλούν το ρόλο τους, ακόμη και την ύπαρξή τους. Όλη αυτή η ανταγωνιστική πίεση, η διαθεσιμότητα πληροφοριών, οι αυξανόμενες δαπάνες και ένα ενημερωμένο και επιλεκτικό κοινό επιβάλλουν στις βιβλιοθήκες να εστιάσουν περισσότερο στους χρήστες (Andaleeb and Simmonds, 1998).

Έχει διαμορφωθεί η αντίληψη τόσο στην επιστημονική κοινότητα όσο και μεταξύ των επαγγελματιών ότι ο χρήστης των υπηρεσιών αποτελεί το κυρίαρχο σημείο στήριξης. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί συστήματα για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Η «ικανοποίηση» του χρήστη ή/και η

«ποιότητα» των υπηρεσιών αποτελούν πολύπλοκα φαινόμενα, που περικλείουν σύνθετες διεργασίες, όπως οι υπό εξέταση διαστάσεις της ποιότητας, η αντιλαμβανόμενη «αξία» και η «εικόνα» της βιβλιοθήκης στην κοινωνία. Η παράμετρος «προσδοκίες των χρηστών» αποκτά αυξημένη σημασία στα πλαίσια του επιχειρησιακού σχεδιασμού στις βιβλιοθήκες.

Συνακόλουθα οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν ένα πλέγμα δράσεων στα πλαίσια ενός «ιδιότυπου Μάρκετινγκ», που θα βασίζεται, πέρα από τη μέτρηση της ικανοποίησης του χρήστη, στην κάλυψη των προσδοκιών του. Το πεδίο δράσης της διοίκησης που αφορά στο Μάρκετινγκ και οι σχέσεις της βιβλιοθήκης με τους χρήστες των υπηρεσιών της, αποτελεί δραστηριότητα της οποίας η σημασία αυξάνει διαρκώς.

Στη σύγχρονη εποχή οι τεχνικές του Μάρκετινγκ δεν περιορίζονται μόνο στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Έχουν αυξηθεί οι εφαρμογές των αρχών του και των χρήσεων του σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Οι ανάγκες, βέβαια, των ανθρώπων, των πελατών, δηλαδή, που συνθέτουν τις αγορές αυτές είναι τελείως διαφορετικές. Οι διευθυντές των βιβλιοθηκών, όπως όλοι οι καλοί επιχειρηματίες, πρέπει να απαρνηθούν την αυταρέσκεια και να προβάλουν τα προϊόντα τους (Βαρδακώστα, 2002).

Οι προσδοκίες του χρήστη, από την άλλη, έχουν άμεση σχέση με την προσωπική του φιλοσοφία και την άποψή του περί παροχής υπηρεσιών, με τις προσωπικές του ανάγκες, με τις υποσχέσεις της βιβλιοθήκης και με τη φήμη που έχει η συγκεκριμένη βιβλιοθήκη. Έτσι η έννοια της ποιότητας μπορεί να οριστεί και ως η προσπάθεια μείωσης του κενού που δημιουργείται μεταξύ των προσδοκιών των χρηστών και της αντίληψής τους για την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρονται. Έρευνες έχουν δείξει ότι το κενό αυτό είναι πιο καθοριστικό για το επίπεδο της ικανοποίησης των χρηστών, από ότι το επίπεδο των υπηρεσιών αυτό κάθε αυτό.



Αναδύεται λοιπόν η ανάγκη για τις βιβλιοθήκες να υιοθετήσουν έναν πιο στρατηγικό σχεδιασμό, κατά τον οποίο η ικανοποίηση των χρηστών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες θα διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Σύμφωνα με τους Christopher Millson – Martula και Vanaja Menon (1995, ό. α. στο Andaleeb and Simmonds, 1998) ένα στοιχείο των υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι «η συγχώνευση των προσωπικών αναγκών και των προσδοκιών των χρηστών μέσα στην ανάπτυξη των προγραμμάτων και των υπηρεσιών». Όπως ισχυρίζονται, η συνεχής επιτυχία ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών εξαρτάται από την ικανότητα που έχει να προσαρμόζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των χρηστών.

Παρομοίως οι Peter Hernon και Phillip Calvert (1996, ό. α. στο Andaleeb and Simmonds, 1998) διατείνονται ότι μόνο οι πελάτες/χρήστες δικαιολογούν την ύπαρξη μιας βιβλιοθήκης, ενώ ο Danuta A. Nitecki (1996, ό. α. στο Andaleeb and Simmonds, 1998) ισχυρίζεται ότι «η αποτίμηση του πόσο επιτυχημένη είναι μία βιβλιοθήκη εξαρτάται από τη κρίση του χρήστη ως προς την ποιότητά της». Έτσι, οι παραδοσιακοί ορισμοί της ποιότητας, όπως αυτή αντικατοπτρίζεται στο μέγεθος και την κάλυψη της συλλογής της βιβλιοθήκης, αμφισβητούνται έντονα. Η παροχή πρόσβασης στην πληροφορία θεωρείται πλέον πιο αντιπροσωπευτικό μέτρο της ποιότητάς της.

### **3.2 Μάνατζμεντ Ποιότητας**

Έχει γίνει πλέον αντιληπτό και από τους δημόσιους οργανισμούς, ότι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών συνδέονται με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Έχει ιδιαίτερη σημασία οι ανάγκες αυτές να προσδιορίζονται όπως τις αντιλαμβάνονται οι χρήστες και όχι όπως τις εκτιμάει η ίδια η υπηρεσία. Έτσι εισάγουν το Μάνατζμεντ Ποιότητας και τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας στη φιλοσοφία της διοίκησής τους (Σίτας και Νικητάκης, 1999).

Το Μάνατζμεντ Ποιότητας είναι ένα ειδικό σύστημα ή τεχνική για να εξασφαλίσουμε υψηλή ποιότητα στις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης. Οποιοσδήποτε έχει ελέγξει για λάθη είτε τη δουλειά τη δική του είτε κάποιου άλλου έχει επιτελέσει εργασία «μάνατζερ ποιότητας».

Η ανάγκη για Μάνατζμεντ Ποιότητας προέκυψε για διάφορους λόγους (Usherwood, 1995: σ. 72):

1. Προσδοκία των κυβερνήσεων ότι οι δημόσιες υπηρεσίες θα υιοθετήσουν ένα επιχειρηματικό ήθος.
2. Οικονομικές δυσχέρειες, οι οποίες οδηγούν σε συνεχείς περικοπές στη χρηματοδότηση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα και κατά συνέπεια των βιβλιοθηκών.
3. Προϋπόθεση στη διαδικασία των χρηματοδοτήσεων έχει γίνει η καθιέρωση συγκεκριμένων προσεγγίσεων της ποιότητας.
4. Πίεση να αποκτηθεί πιστοποιητικό για τα ποιοτικά πρότυπα (όπως BS 5750 και ISO 9000).
5. Ωριμότητα των δημοσίων υπηρεσιών, που δίνουν πλέον έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και όχι στην ποσότητα (π.χ. καλύτερη εκπαίδευση και όχι πιο πολύ εκπαίδευση).

Σε όλα τα παραπάνω ήρθαν να προστεθούν και οι πρόσφατες τάσεις στη βιομηχανία της πληροφορίας. Η συνειδητοποίηση των ολοένα μειούμενων οικονομικών πόρων σε συνδυασμό με την ανάγκη επιβεβαίωσης ότι τα δαπανημένα χρήματα σωστά ξοδεύτηκαν, έχουν σαν αποτέλεσμα να δοθεί έμφαση στο Μάνατζμεντ κόστους, όσον αφορά τις πάσης φύσεως πηγές, αλλά και στη δημιουργία προγραμμάτων ελέγχου της αγοράς.

Επιπλέον υπάρχει έντονη η απαίτηση για βελτίωση του επιπέδου παροχής υπηρεσιών, γεγονός που οδήγησε στην ανάπτυξη και εγκατάσταση δεικτών απόδοσης αλλά και

αυξανόμενη ανάγκη για συγκρίσεις περισσότερο μεταξύ οργανισμών παρά ενδο-υπηρεσιακές, μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού.

Ένα τελευταίο στοιχείο είναι η μετακίνηση από την αγορά ιδιόκτητων πληροφοριακών πηγών στην αγορά δικαιώματος πρόσβασης σε αυτές (Κατσιρίκου, 2001: σ. 8). Η πλειοψηφία των Κέντρων Πληροφόρησης δείχνει προτίμηση στην on line συνδρομή σε τεκμήρια πληροφόρησης, παρά στην αγορά τους.

Ως γενικό συμπέρασμα συνάγεται η ανάγκη για την εφαρμογή σύγχρονων και προσανατολισμένων στους χρήστες πρακτικών διοίκησης, καθώς και για χρήση των τεχνικών του Μάνατζμεντ στο χώρο των Κέντρων Πληροφόρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως αυτή εκτιμάται από τους χρήστες, αποτελεί βασικό άξονα πάνω στον οποίο πρέπει να κινηθεί η διοίκηση, έτσι ώστε να ενισχυθεί συνολικά ο ρόλος των βιβλιοθηκών, και δη των ακαδημαϊκών, ως οργανισμοί διαχείρισης της γνώσης στις σημερινές κοινωνίες.

### **3.2.1 Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών**

Η ανάγκη για συστηματική εξέταση και αξιολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες στους χρήστες τους άρχισε να γίνεται έκδηλη πρόσφατα. Ο σπουδαιότερος φορέας που έχει αναλάβει αυτό το έργο είναι η «Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών» (ΜΟΠΑΒ), η οποία συνιστά έναν οργανισμό που επικεντρώνεται στην ψηφιοποίηση της διαδικασίας συγκέντρωσης και επεξεργασίας των στατιστικών στοιχείων που αφορούν στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες της χώρας (Παπαδημητρίου κ. ά., 2005)

Όπως αναφέρεται και στην ιστοσελίδα της ΜΟΠΑΒ ([www.morab.gr](http://www.morab.gr)), βασικοί της στόχοι είναι:

- Η συλλογή, επεξεργασία, ανάλυση και παρουσίαση στοιχείων σχετικών με τις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

- Η χρήση διαδικασιών αποτίμησης και εφαρμογής κανόνων διασφάλισης ποιότητας στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες
- Η καθιέρωση Δεικτών Αποτίμησης και Αξιολόγησης Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
- Η ψηφιοποίηση της διαδικασίας συγκέντρωσης και επεξεργασίας των στατιστικών στοιχείων
- Η δημιουργία θεματικού Portal με ηλεκτρονική πρόσβαση σε πληροφορίες που αναφέρονται σε στατιστικά στοιχεία βιβλιοθηκών, μεθόδους ανάλυσης δεδομένων, Δεικτών Αποτίμησης κτλ.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων η ΜΟΠΑΒ ([www.morab.gr](http://www.morab.gr)) :

- Συνεργάζεται με όλες τις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες από τις οποίες παίρνει πληροφορίες, που στη συνέχεια επεξεργάζεται και αναλύει
- Συνεργάζεται με αντίστοιχες μονάδες του εξωτερικού για την ανταλλαγή πληροφοριών που θα τη διευκολύνουν στην υλοποίηση των στόχων της (π.χ. LIBECON, LISU, κτλ.)
- Χρησιμοποιεί άλλες διαθέσιμες πηγές στατιστικής πληροφόρησης (π.χ. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, UNESCO, κ.ά.)

Γενικότερα, ο συγκεκριμένος οργανισμός, με την πληθώρα εκδηλώσεων που αναλαμβάνει καθώς και με τις σημαντικές δημοσιεύσεις που πραγματοποιεί (ΜΟΠΑΒ 1999α, 1999β, 1999γ, 1999δ, 2001), δείχνει πως παράγει πλούσιο και εποικοδομητικό έργο στην αξιολόγηση και την διασφάλιση ποιότητας των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών (Παπαδημητρίου κ. ά., 2005).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

#### **4.1 Γενικά**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια σύντομη αναφορά στην ανάγκη για αποτίμηση του έργου, που παράγει η βιβλιοθήκη και πώς τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας θα βοηθήσουν τον Μάνατζερ να ασκήσει πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά του.

Καθώς το πληροφοριακό μας περιβάλλον αλλάζει, οι ειδικοί της πληροφόρησης καλούνται να αλλάξουν τις διαδικασίες αξιολόγησης που εφαρμόζουν στις βιβλιοθήκες τους. Η Susan Henczel (2006) αναφερόμενη στις ειδικές βιβλιοθήκες τονίζει ότι: «θα πρέπει να συλλέγουν δεδομένα όχι μόνο για το πώς αντιλαμβάνονται τη βιβλιοθήκη οι «πελάτες» της και πώς χρησιμοποιούν τις πηγές της, αλλά και για το πώς ο οργανισμός επωφελείται εξασφαλίζοντας για τη βιβλιοθήκη του τη μέγιστη αποδοτικότητα στη διακίνηση πληροφοριών, ώστε να υποστηρίζει τις επιχειρηματικές του διαδικασίες σήμερα και στο μέλλον»

Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να εφαρμοστεί στις διαδικασίες αξιολόγησης κάθε σύγχρονης βιβλιοθήκης, αν αναλογιστεί κανείς την επιχειρηματική προσέγγιση που επιχειρείται σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς.

Η αξιολόγηση του έργου της βιβλιοθήκης γίνεται συνήθως σε ετήσια βάση. Ο επικεφαλής σε κάθε τμήμα της συντάσσει μία αναφορά για την λειτουργία του τμήματός του. Επιπλέον συλλέγονται λεπτομερή δεδομένα αναφορικά με τις πηγές, τις δραστηριότητες της βιβλιοθήκης και τη χρήση από το κοινό της (Cowley, 1985).

Έτσι, δημιουργείται μια λεπτομερής βάση δεδομένων ιδιαίτερα χρήσιμη τόσο για την ενημέρωση του οργανισμού στον οποίο υπάγεται όσο και για τον μάνατζέρ της, στα χέρια του οποίου μπορεί να αποτελέσει ένα εξαιρετικό εργαλείο δουλειάς.

Τα μέσα για να συλλεγούν οι απαραίτητες πληροφορίες μπορεί να είναι ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, έρευνες, παρατήρηση, μετρήσεις και στατιστικά στοιχεία. Η προσωπική επαφή με τον προσωπικό της βιβλιοθήκης θα μπορούσε να δώσει ενδιαφέροντα στοιχεία, όπως και οι προσωπικές συνεντεύξεις με μεμονωμένους χρήστες και με αντιπροσωπευτικά δείγματα ομάδων πελατών (Σίτας και Νικητάκης, 1999), .

Η ανάγκη για αξιολόγηση πηγάζει από ποικίλους παράγοντες. Η ανομοιομορφία του κοινού που καλείται να εξυπηρετήσει, οι διαφορετικοί τρόποι που κάθε χρήστης αναζητά και χρησιμοποιεί την πληροφορία, οι αυξανόμενες απαιτήσεις του κοινού για επιπρόσθετες υπηρεσίες αναγκάζουν τα Κέντρα Πληροφοριών να επαναπροσδιορίσουν το ρόλο τους. Η κατάσταση περιπλέκεται από την αφθονία εκδόσεων, πληροφοριακών πηγών, εκδοτών, εμπόρων, καθώς επίσης τεχνολογικών και οργανωτικών συστημάτων, που οδηγούν σε μία σύγχυση, ενώ παράλληλα παρουσιάζεται και αύξηση του κόστους (Κατσιρίκου, 2001: σ. 39).

Όλα αυτά σε συνδυασμό με τις συνεχιζόμενες μειώσεις των χρηματοδοτήσεων και των παροχών, σε μια εποχή που ο περιορισμός των προϋπολογισμών είναι διεθνώς μια επιβεβλημένη αναγκαιότητα, καταδεικνύουν την ανάγκη για αξιολόγηση και επιβεβαίωση του έργου που παράγεται στον χώρο των βιβλιοθηκών.

#### **4.2 Μέτρηση της απόδοσης**

Η μέτρηση της απόδοσης είναι μια μορφή αξιολόγησης και αποτελεί βασικό κομμάτι της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για την 'συστηματική μέτρηση του εύρους στο οποίο ένα σύστημα ( π. χ. μια βιβλιοθήκη) έχει επιτύχει τους σκοπούς του μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα' ( Mackenzie, 1990: pp. 196-205 ).

Το πρώτο βήμα, λοιπόν, είναι να ξεκαθαριστεί για ποιο σκοπό γίνεται η μέτρηση της απόδοσης και η συλλογή δεδομένων: για να εξασφαλιστούν πόροι, να κατανεμηθούν πόροι, να αποτραπούν μειώσεις στον προϋπολογισμό και να γίνουν σαφή τα αποτελέσματα από τις αλλαγές στην πολιτική της βιβλιοθήκης (Cowley, 1985).

Η αποτίμηση αναφέρεται συχνά στη συλλογή της βιβλιοθήκης και σε στατιστικά στοιχεία που αφορούν στη χρήση της. Εντούτοις, οι μετρήσεις αυτές είναι κυρίως ποσοτικές και η χρησιμότητα τους στο στρατηγικό σχεδιασμό της βιβλιοθήκης αμφισβητείται έντονα. Η κυρίαρχη τάση είναι πλέον η μέτρηση της ικανοποίησης των χρηστών, δηλαδή η συλλογή δεδομένων σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι χρήστες με τις υπηρεσίες και τις πηγές που τους παρέχει η βιβλιοθήκη.

Αναφορικά με τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, θα λέγαμε ότι θα πρέπει να φέρνουν σε πέρας ένα σύνολο καθημερινών στόχων, ώστε να καταφέρουν να ανταποκριθούν στην αποστολή τους. Ο Mackenzie ( 1990: pp. 196-205 ) παραθέτει μια τυπική λίστα τέτοιων καθημερινών στόχων. Μια ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη, λοιπόν, οφείλει:

- Να προσδιορίζει τις πληροφοριακές απαιτήσεις της πανεπιστημιακής κοινότητας σε συνεχόμενη βάση
- Να επιλέγει από τις διαθέσιμες πληροφορίες αυτές που ανταποκρίνονται καλύτερα στις πληροφοριακές ανάγκες της πανεπιστημιακής κοινότητας
- Να αποκτά, οργανώνει και διευθετεί τις πληροφοριακές πηγές με τρόπο που να διευκολύνει τη χρήση τους
- Να μελετά τις λειτουργίες και υπηρεσίες που παρέχει, ώστε να εξασφαλίζει την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πηγών

- Να προβλέπει και να σχεδιάζει για μελλοντικές εξελίξεις στις πληροφοριακές ανάγκες και για υπηρεσίες που είναι πιθανό να επηρεάσουν την πανεπιστημιακή κοινότητα.

Έχοντας κατά νου αυτούς τους επιμέρους στόχους, οι διοικούντες της βιβλιοθήκης θα καθιερώσουν μεθόδους συλλογής στατιστικών στοιχείων, που θα τους επιτρέψουν να κατανοήσουν μέχρι ποιο βαθμό η βιβλιοθήκη καταφέρνει να είναι συνεπής με τους στόχους, τους σκοπούς και τελικά το όραμα που έχει θέσει.

Όπως προαναφέρθηκε, τα δεδομένα που θα συλλεγούν μπορεί να είναι είτε ποσοτικά ( π.χ. πόσοι εν δυνάμει χρήστες της βιβλιοθήκης την επισκέφθηκαν τον προηγούμενο μήνα ) είτε ποιοτικά ( π.χ. ένα δείγμα χρηστών καλείται να βαθμολογήσει τη βιβλιοθήκη σε μια κλίμακα 1-10, σχετικά με το πόσο καλή τη θεωρεί), ή ένας συνδυασμός και των δύο (Mackenzie, 1990: pp. 196-205 ).

Η επεξεργασία αυτών των δεδομένων θα επιτρέψει την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την αποδοτικότητα των υπηρεσιών, το επίπεδο του προσωπικού, τις μεθόδους διανομής των πληροφοριών και τις διαθέσιμες πηγές. Επίσης, θα επιτρέψει τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων αναφορικά με την εγκαθίδρυση νέων υπηρεσιών και την παύση των υπηρεσιών που δεν είναι πλέον χρήσιμες ( Henczel, 2006 ).

Αφού συλλεγούν τα στοιχεία, υποστούν επεξεργασία και εξαχθούν αποτελέσματα, είναι σημαντικό να κοινοποιούνται τόσο στους χρήστες, όσο και στους ιθύνοντες και κατόπιν να ενημερώνει η βιβλιοθήκη για το πώς σκοπεύει να ανταποκριθεί στα όποια ευρήματα προέκυψαν.

Στα πλαίσια έρευνας για την επίδραση της αποτίμησης/αξιολόγησης στην λήψη αποφάσεων, που έλαβε χώρα σε Πανεπιστημιακές Βιβλιοθήκες των Ηνωμένων Πολιτειών και του Καναδά, οι διευθυντές ανέφεραν τις παρακάτω μεθόδους ως μέσα για την ενημέρωση του κοινού (Beck, 2003):



- Φοιτητικές εφημερίδες
- Εγκύκλιος της βιβλιοθήκης
- Ιστοσελίδα της βιβλιοθήκης
- Εγκύκλιοι των Σχολών και του προσωπικού
- Πρόγραμμα επικοινωνίας με τις Σχολές
- Παρουσίαση στους ιθύνοντες του Ιδρύματος
- Παρουσιάσεις σε συνέδρια

Στην ίδια έρευνα οι διευθυντές των βιβλιοθηκών ανέφεραν παραδείγματα αποφάσεων που ελήφθησαν με βάση τα αποτελέσματα τέτοιων διαδικασιών αποτίμησης (Beck, 2003) :

- Αλλαγή στις ώρες λειτουργίας της βιβλιοθήκης
- Κτιριακές τροποποιήσεις και ανακαινίσεις
- Βελτίωση υπηρεσιών
- Αγορά νέων φωτοτυπικών
- Ενίσχυση του διαδανεισμού
- Βελτίωση των οπτικοακουστικών υπηρεσιών
- Διερεύνηση των νέων τάσεων και των αναγκών του προσωπικού

Η σύγχρονη βιβλιοθήκη είναι υποχρεωμένη να διενεργεί συνεχείς έρευνες και να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα από αυτές τις έρευνες, για να δημιουργήσει σχέδια δράσης, είτε για τη βελτίωση υπηρεσιών είτε για τη δημιουργία νέων.

Παρ' όλα αυτά, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από μία τέτοια διαδικασία μπορεί να είναι αντιφατικά. Χρειάζεται προσεχτική μελέτη και συνδυασμός με άλλα στοιχεία και προβλέψεις, ώστε να γίνει ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων από τη διοίκηση. Τέτοια στοιχεία είναι συνήθως οι διαθέσιμοι πόροι, η εμπειρία, οι στόχοι του Ιδρύματος, ποσοτικά δεδομένα (μέγεθος συλλογής, προσωπικό κλπ.), οι στρατηγικές κατευθύνσεις, ο διαθέσιμος χρόνος κλπ.

Θα λέγαμε, λοιπόν, ότι η μέτρηση της απόδοσης καθοδηγεί την εφαρμογή της αλλαγής στις βιβλιοθήκες. Όσες από αυτές δημιούργησαν, καλλιέργησαν και ενσωμάτωσαν μια κουλτούρα αποτίμησης στις καθημερινές τους διαδικασίες και λειτουργίες αποτελούν μοντέλα προς μίμηση για άλλους οργανισμούς.

Καθώς οι βιβλιοθήκες ενσωματώνουν στη φιλοσοφία τους δραστηριότητες στρατηγικού σχεδιασμού, τα στατιστικά στοιχεία θα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων (Ingersoll and Culshaw, 2004)

#### **4.3 Εφαρμογή του SERVQUAL και του LibQUAL για τη αποτίμηση υπηρεσιών στις βιβλιοθήκες**

Η μελέτη τρόπων και ιδεών που εφαρμόζονται σε άλλους κλάδους, είναι αρκετά χρήσιμη, όταν μπορεί να μας δώσει αξιόπιστα εργαλεία για τη δουλειά μας. Αυτό ισχύει και στα θέματα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, αφού άλλες επιστήμες, όπως το Μάρκετινγκ, έχουν ήδη ασχοληθεί με το θέμα αυτό. Οι βιβλιοθήκες είναι αυτές που θα επιλέξουν τα εργαλεία μέτρησης της ποιότητας που ταιριάζουν στη φιλοσοφία τους και αυτά που θεωρούν περισσότερο κατάλληλα (Νικητάκης και Σίτας, 1999).

Αναφέρουμε ότι τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία αποτίμησης των υπηρεσιών στις βιβλιοθήκες είναι το SERVQUAL και το μεταγενέστερο LibQUAL. Τα εργαλεία αυτά χρησιμοποιούνται και από τις ελληνικές, κυρίως ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, για τη συλλογή στατιστικών στοιχείων.

Το διεθνώς αναγνωρισμένο μοντέλο που βασίζεται στις προσδοκίες (expectations) και στη διάψευση των προσδοκιών (disconfirmation approaches) των χρηστών των υπηρεσιών είναι το **SERVQUAL**. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η ποιότητα των υπηρεσιών (Service Quality, SQ) μετράται συγκρίνοντας τις αντιλήψεις (Perceptions, P) με τις προσδοκίες (Expectations, E) και ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ αντιλήψεων και προσδοκιών ( $SQ=P-E$ ). Κατά συνέπεια, ο χρήστης αντιλαμβάνεται την «υψηλή» ποιότητα, όταν η αντιλαμβανόμενη απόδοση ξεπερνάει τις προσδοκίες του. Η διάψευση των προσδοκιών των χρηστών συνεπάγεται χαμηλή ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και μη ικανοποιημένους χρήστες: *Η υπηρεσία που έλαβα (αντιλαμβανόμενη απόδοση) ήταν χειρότερη από αυτήν που περίμενα να συναντήσω (προσδοκία)!* (Κωσταγιόλας, 2006)

Το SERVQUAL αναπτύχθηκε από τους Berry, Parasuraman και Zeithaml και παρουσιάστηκε στην πρώτη του μορφή το 1988 (Νικητάκης και Σίτας, 1999). Πρόκειται για μια έρευνα που γίνεται με ερωτηματολόγια και στηρίζεται σε μια ομάδα πέντε διαστάσεων της ποιότητας, οι οποίες είναι: α. Υποδομές (Tangibles), β. Αξιοπιστία (Reliability), γ. Ανταπόκριση (Responsiveness), δ. Ασφάλεια (Assurance) και ε. Συναισθηματική Κατανόηση (Empathy) (Κωσταγιόλας, 2006).

Το αρχικό ή επεκτάσεις του αρχικού SERVQUAL έχουν τροποποιηθεί για τη μέτρηση της ποιότητας στις βιβλιοθήκες-υπηρεσίες πληροφόρησης. Μια ακόμα σημαντική τροποποίηση αφορά στο πρωτόκολλο μετρήσεων LibQUAL+TM, το οποίο προέρχεται από τροποποίηση του εκτεταμένου SERVQUAL με πρωτοβουλία του A.R.L. (Association of Research Libraries) (Κωσταγιόλας, 2006).

Το project **LibQUAL+TM** έχει σκοπό να βοηθήσει στην κατανόηση του τρόπου σκέψης και αξιολόγησης των χρηστών για τις βιβλιοθήκες. Βασίζεται στην ιδέα ότι, αν επιθυμούμε να βελτιώσουμε τις βιβλιοθήκες, τότε χρειάζεται να αναπτύξουμε ένα πλαίσιο των αντιλήψεων και προσδοκιών των χρηστών. Τα

αποτελέσματα από τη χρήση του έδειξαν ότι οι βιβλιοθήκες που συμμετείχαν κατάφεραν να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα τόσο για σκοπούς διάγνωσης όσο και σύγκρισης (Τσαλκιτζή, 2003).

Η πιλοτική φάση του LibQUAL+TM έγινε μεταξύ ερευνητικών βιβλιοθηκών στις Ηνωμένες Πολιτείες. Τα βασικά στοιχεία του πρωτοκόλλου περιλαμβάνουν τις ακόλουθες κατηγορίες (Τσαλκιτζή, 2003):

1. *Πρόσβαση στις συλλογές:* π.χ. παράδοση άρθρων στην ώρα τους/ διαδανεισμός, πρόσβαση στο πλήρες κείμενο απευθείας από τους χρήστες, ολοκληρωμένους τίτλους περιοδικών, υλικό που προστέθηκε κατόπιν αίτησης των χρηστών.
2. *Συμπαράσταση:* π.χ. βολικές ώρες λειτουργίας.
3. *Ο φυσικός χώρος της βιβλιοθήκης.*
4. *Εμπιστοσύνη:* π.χ. παροχή υποσχόμενων υπηρεσιών.
5. *Ανταπόκριση:* π.χ. συνεχής ενημέρωση χρηστών σχετικά με το πότε θα λειτουργήσουν συγκεκριμένες υπηρεσίες, γρήγορη πρόσβαση στο υλικό.
6. *Αυτονομία:* π.χ. η βιβλιοθήκη μου επιτρέπει να βρίσκω πληροφορίες 24 ώρες το 24ωρο σε καθημερινή βάση.

Στη συνέχεια η βιβλιοθήκη συγκρίνει τα αποτελέσματα του LibQUAL+TM σε σχέση με το στρατηγικό επιχειρηματικό σχεδιασμό της προκειμένου να εντοπίσει τα κενά, να αξιολογήσει τον προγραμματισμό μάρκετινγκ και να διορθώσει ενέργειες.

Όσο περνούν τα χρόνια παρατηρούμε ολοένα και περισσότερο την ανάγκη των βιβλιοθηκών να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν στους χρήστες τους και γι' αυτό το λόγο συναντούμε πολλές σχετικές έρευνες. Σ'

έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο **Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων** με θέμα : Η χρήση των Πανεπιστημιακών βιβλιοθηκών τα αποτελέσματα έδειξαν πως γενικότερα είναι ικανοποιημένοι με τη λειτουργία της βιβλιοθήκης αλλά δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με τις δεξιότητες που κατέχουν για τη πλήρωση των βιβλιογραφικών τους αναγκών (Μανώλη και Χατζηορφανός, 1999).

Παρόμοια έρευνα χρηστών για τη συλλογή δεδομένων που αφορούν την αξιολόγηση υπηρεσιών συναντάμε και στο **Πανεπιστήμιο Πατρών**. Τα **αποτελέσματα** της έρευνας αυτής έδειξαν πως μέσα από συνεχείς και εντατικές προσπάθειες έχει καταφέρει να προσφέρει υπηρεσίες στην πλειοψηφία της πανεπιστημιακής κοινότητας, και να καλύπτει σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό τις ανάγκες των περισσότερων χρηστών (Κορφιάτη και Γεωργίου, 1999).

Φυσικά τέτοιου είδους έρευνες έχουν λάβει χώρα και στη βιβλιοθήκη του Α.Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας που έγινε το 1998, μεταξύ των χρηστών της, πρωταρχικός στόχος της πλέον είναι η ανταπόκριση της στις ανάγκες για συνεχιζόμενη εκπαίδευση και εκπαίδευση εξ αποστάσεως, η παροχή πληροφοριών σε απομακρυσμένους χρήστες, η ενίσχυση του εκπαιδευτικού ρόλου της, η κατάρτιση αποφοίτων που θα είναι εκπαιδευμένοι καταναλωτές της πληροφόρησης καθώς και η καθιέρωση της ως εστιακού σημείου έρευνας (Κορομπίλη και Κακούρη, 1999).

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η ικανοποίηση του χρήστη ή/και η κάλυψη των προσδοκιών του αποτελούν θεμελιώδη ζητήματα για τη βιωσιμότητα οποιουδήποτε οργανισμού. Και όπως η ύπαρξη μιας επιχείρησης που αγνοεί τους πελάτες της είναι αδιανόητη, εξίσου αδιανόητη πρέπει να θεωρείται και η ύπαρξη μιας βιβλιοθήκης που αγνοεί τους χρήστες της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ**

#### **5.1 Γενικά**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι αλλαγές που έχει επιφέρει στην οργάνωση των Βιβλιοθηκών η τεχνολογική έκρηξη, σε συνδυασμό με τις γενικότερες κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις, αναφορικά με το άψυχο και κυρίως το έμψυχο υλικό της.

Η επανάσταση από τις έντυπες στις ηλεκτρονικές πηγές δημιουργεί καινούριες προκλήσεις για τις βιβλιοθήκες. Η βιβλιοθήκη του μέλλοντος περιγράφεται συχνά ως συντριπτικά ηλεκτρονική και η σημασία πολλών έντυπων πηγών εκτιμάται ότι θα μειωθεί. Η Deanna Marcum περιγράφει τη βιβλιοθήκη του μέλλοντος ως: «Λιγότερο ένα μέρος όπου φυλάσσονται πληροφορίες και περισσότερο ένα Κέντρο Πληροφοριών, μέσω του οποίου οι χρήστες θα έχουν πρόσβαση στο μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριακών πηγών του κόσμου» (2000, ό. α. στο Higa et al., 2005) .

Μέχρι τώρα έχει αλλάξει σε μεγάλο βαθμό η εργασία μέσα στις βιβλιοθήκες. Προκύπτει συνεπώς η ανάγκη για αναδιοργάνωση τόσο του προσωπικού, όσο και του ίδιου του οργανισμού, ώστε να αντικατοπτρίζει τις αλλαγές αυτές.

Τα εργαλεία - μέθοδοι που προσφέρει το Μάνατζμεντ της αλλαγής προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ενός πιο ευέλικτου οργανισμού είναι: η βελτίωση διαδικασιών και η αναδιοργάνωση. Η βελτίωση διαδικασιών ορίζεται ως «η συστηματική προσπάθεια να μάθουμε όλα τα στοιχεία μιας διεργασίας (βιβλιοθηκονομική επεξεργασία, διαδανεισμός) και να χρησιμοποιήσουμε αυτή τη γνώση για να αλλάξουμε τη διεργασία, ώστε να μειώσουμε την πολυπλοκότητα». Οι ομάδες εργασίας, για παράδειγμα, χρησιμοποιούνται για να λύσουν προβλήματα σε υπάρχουσες διεργασίες (Σταύρου, 2001: σ. 67) .

Αναδιοργάνωση είναι μια δραστική προσέγγιση της αλλαγής. Ορίζεται ως «η διαδικασία της δραστικής αλλαγής στην οργανωτική δομή, στις διαδικασίες εργασίας και στα συστήματα παράδοσης, για να επιτευχθεί βελτίωση στις υπηρεσίες προς τον χρήστη». Για να υπάρξει αναδιοργάνωση, υπάρχουν τρία προαπαιτούμενα στοιχεία: να προέλθει από ένα πρόβλημα αποδοτικότητας, να προέρχεται από την κορυφή της διοίκησης και να εφαρμοστεί γρήγορα (Σταύρου, 2001: σ. 67).

Για να ξεκινήσει σωστά μια τέτοια διαδικασία, θα πρέπει καταρχήν οι βιβλιοθήκες να προσδιορίσουν την κατεύθυνση της αλλαγής που επιθυμούν να επιτύχουν και έπειτα να εξασφαλίσουν ισχυρή ηγεσία, που θα κατευθύνει την αλλαγή χρησιμοποιώντας μια σωστά δομημένη διαδικασία για σχεδιασμό και καθοδήγηση. Το πρώτο βήμα είναι να αποσαφηνιστεί το όραμα της βιβλιοθήκης (vision statement) και να χρησιμοποιείται όχι μόνο για να καθοδηγεί, αλλά και για να κινητοποιεί το προσωπικό προς μια σταθερή κατεύθυνση και να συντονίζει τις δραστηριότητές του (Kotter, 1996, ό. α. στο Higa et al., 2005). Διαφορετικά μπορεί να υπάρξει έλλειψη ενότητας και εναρμόνισης με τον βαθύτερο σκοπό της βιβλιοθήκης.

Οι Μάνατζερς διέκριναν από την πρώτη στιγμή την ανάγκη για πιο αποτελεσματική οργανωτική δομή, ώστε να επιτύχουν την μέγιστη αποτελεσματικότητα (effectiveness) και αποδοτικότητα (efficiency) των υπηρεσιών τους. Για να γίνει αυτό χρειάζεται η διεξοδική μελέτη της υπάρχουσας οργανωτικής κατάστασης, αλλά και η δημιουργία μιας ισχυρής ηγετικής ομάδας. Τα μέλη αυτής της ομάδας θα πρέπει να επιλεγούν με βάση την εμπειρία τους, τις αναλυτικές τους ικανότητες και την επιδεξιότητα να προσεγγίζουν τα προβλήματα με μια συνολική θεώρηση.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι η συμμετοχή του προσωπικού. Θα πρέπει να ζητηθεί η έμπρακτη συμμετοχή των υπαλλήλων, αλλά και να ενημερώνονται για την πρόοδο των σχεδίων. Είναι ζωτικής σημασίας η ύπαρξη σχεδίου επικοινωνίας

ηγεσίας και προσωπικού, η συνεισφορά των εργαζομένων και η καθιέρωση επαίνων για την επιβράβευσή τους.

Υπάρχει η τάση στην βιβλιογραφία να τονίζεται ότι ο πολλαπλασιασμός των ηλεκτρονικών πληροφοριακών πηγών απλά θα αυξήσει την εξάρτηση των χρηστών από τους βιβλιοθηκάρους. Καθώς ο αριθμός των on line τεκμηρίων αυξάνεται και γίνεται όλο και δυσκολότερος ο εντοπισμός σχετικής και ποιοτικής πληροφορίας, οι πελάτες των βιβλιοθηκών θα βασίζονται όλο και περισσότερο στους επιστήμονες της πληροφόρησης για την κάλυψη των αναγκών τους (Dougherty and Mignon Adams, 2000, ό. α. στο Higa et al., 2005).

Κατά συνέπεια η τάση στον εργασιακό χώρο είναι η αναζήτηση ατόμων με προχωρημένες ικανότητες στα κομπιούτερ, επάρκεια στις ηλεκτρονικές πηγές και υπηρεσίες και την ικανότητα να είναι δημιουργικοί και εφευρετικοί στο νέο on line περιβάλλον (Lynch and Smith, 2001, ό. α. στο Higa et al., 2005). Η πρόσληψη νέων βιβλιοθηκάρων με αυτές τις δεξιότητες και βελτίωση των ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας σε ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον.

## **5.2 Επίδραση στη συλλογή και το προσωπικό**

Η μετάβαση από τις έντυπες στις ηλεκτρονικές πηγές επηρέασε τόσο το προσωπικό όσο και τις ξεχωριστές λειτουργίες κάθε τμήματος. Κάποια μέλη του προσωπικού απέκτησαν επιπλέον αρμοδιότητες που επέφεραν οι καινούριες ηλεκτρονικές φόρμες, ενώ άλλα μέλη είδαν τις ευθύνες τους να συρρικνώνονται. Καθώς δεν υπήρχε ξεκάθαρη οργανωτική δομή για να συντονιστούν ορθά τα καινούρια καθήκοντα που προέκυψαν, οι ευθύνες διαμοιράστηκαν ανάμεσα στα διάφορα τμήματα. Στις περισσότερες βιβλιοθήκες δημιουργήθηκε ιδιαίτερο τμήμα για το χειρισμό web site και των υπόλοιπων ηλεκτρονικών πηγών. Το τμήμα αυτό επιφορτίστηκε με την επίλυση των τεχνικών ζητημάτων, ενώ την επιμέλεια για το πνευματικό



περιεχόμενο του site ανέλαβαν σαν δευτερεύουσα ευθύνη εργαζόμενοι των άλλων τμημάτων. Με το πέρασμα του χρόνου η λύση αυτή δεν ήταν αρκετή και η κατάσταση έγινε ιδιαίτερα προβληματική (Higa et al., 2005).

### **5.3 Δημιουργία ομάδων**

Η δημιουργία ομάδων εισήχθη για να δώσει στο προσωπικό ευκαιρίες να εργαστεί έξω από το τμήμα στο οποίο ανήκει, να προωθήσει νέες ιδέες και να αυξήσει τη συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Bluck (1994) οι ομάδες ορίζονται ως «ένα σύνολο ανθρώπων που σχετίζονται μέσω μιας κοινής δράσης και μέσω αυτής συνεργάζονται στην κύρια εργασία τους, σε κάποια προσπάθεια ή ανατιθέμενο έργο. Τα άτομα αυτά έχουν ένα κοινό στόχο και οι εργασίες και οι δεξιότητες του καθενός ταιριάζουν με αυτές των άλλων».

Εξειδικεύοντας στο χώρο των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών σημειώνεται ότι πρόκειται για ιδιαίτερα σύνθετους οργανισμούς, που λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό και ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η διεύρυνση των συλλογών (συμβατικών και ψηφιακών), η ανάπτυξη συνεργατικών σχημάτων βιβλιοθηκών σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι μεταβολές στην οικονομία και οι νέες κοινωνικές, πολιτικές πραγματικότητες επιφέρουν αναπόφευκτα σημαντικές πιέσεις στο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης, όπως εφαρμόζεται μέχρι σήμερα στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.

Τα τελευταία χρόνια πολλές από αυτές έχουν αναπτύξει ομάδες, προκειμένου να αναπτύξουν σύνθετες δραστηριότητες και να προχωρήσουν σε καινοτόμες δράσεις. Στο σχήμα που ακολουθεί διακρίνονται οι βασικοί παράγοντες που καθιστούν χρήσιμη την ύπαρξη και λειτουργία των ομάδων.



Σχήμα 1: – Παράγοντες που καθιστούν χρήσιμη την ύπαρξη και την λειτουργία ομάδων.

(Πηγή: (Βαρδακώστα και Κωσταγιόλας, 2006)

Η λειτουργία σε ομάδες γίνεται όλο και περισσότερο οικεία πρακτική για τους βιβλιοθηκονόμους στις ακαδημαϊκές αλλά και σε άλλου τύπου βιβλιοθήκης (λαϊκές κ.λ.π.). Η εμπειρία της συμμετοχής ενός εργαζομένου σε μία τέτοια ομάδα διευρύνει τους ορίζοντές του και διευκολύνει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητά του στο ρευστό περιβάλλον της βιβλιοθήκης. Γι' αυτό και θα πρέπει η διοίκηση να παρακινεί το προσωπικό, να δημιουργεί και να συμμετέχει σε ομάδες (Higa et al., 2005: p. 4) .

Οι ομάδες διαμορφώνονται κυρίως για τους ακόλουθους λόγους (Πετρογιάννης, 2000, ό. α. στο Βαρδακώστα και Κωσταγιόλας, 2006):

1. Επιμερισμός και έλεγχος της εργασίας.
2. Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων
3. Ενίσχυση δεσμεύσεων διοίκησης και εργαζομένων σε πολιτικές, στρατηγικές και στόχους
4. Διαχείριση συγκρούσεων

5. Καταπολέμηση αποξένωσης μέσα στον οργανισμό.
6. Προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας.
7. Ανάπτυξη, εκπαίδευση και επικοινωνία πολιτικών, στρατηγικών και στόχων.

Οι ομάδες διακρίνονται σε «τυπικές» και «άτυπες». Οι τυπικές ορίζονται επίσημα από τον οργανισμό, όπου ανήκει η βιβλιοθήκη, με σκοπό να διεκπεραιώσουν συγκεκριμένα καθήκοντα και λειτουργίες, ενώ οι άτυπες αποτελούν ανεπίσημες ομάδες, που δημιουργούνται από άτομα με κοινά ενδιαφέροντα. Οι τυπικές ομάδες μπορεί να αφορούν σε (Jaramillo, 1996 και Lowry, 2000, στο Βαρδακώστα και Κωσταγιόλας, 2006): Ομάδες Διοίκησης (Management Teams), Ομάδες Εργασίας (Work Teams), Ομάδες Προγραμματισμού (Planning Teams), Θεματικές Ομάδες (Subject Teams), Δια-τμηματικές Ομάδες (Cross-functional Teams) κ.α.

Σε κάθε περίπτωση υπάρχει ένας εκπρόσωπος από κάθε ομάδα, που συμμετέχει στην Ομάδα Διεύθυνσης της Βιβλιοθήκης. Ο κάθε εκπρόσωπος έχει ευθύνη για την καλή λειτουργία της αντίστοιχης ομάδας, την επικοινωνία με άλλες ομάδες και την παρακολούθηση των εξελίξεων στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Η Ομάδα Διεύθυνσης της Βιβλιοθήκης είναι υπεύθυνη για την ομαλή καθημερινή λειτουργία της βιβλιοθήκης, καθορίζει τις προτεραιότητές της, προτείνει πολιτικές, σχεδιάζει νέες υπηρεσίες, διατηρεί κανάλια επικοινωνίας μέσα στην βιβλιοθήκη και στο πανεπιστήμιο ευρύτερα (Σταύρου, 2001: σ. 66) .

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία των ομάδων αποτελεί η δέσμευση της διοίκησης (Bluck, 1994, στο Βαρδακώστα και Κωσταγιόλας, 2006) και η συμμετοχή του προσωπικού, ανεξάρτητα από την ιεραρχία και το τμήμα προέλευσης (Κατσιρίκου, 2004, ό. α. στο Βαρδακώστα και

Κωσταγιόλας, 2006) . Η κατανόηση της αναγκαιότητας ύπαρξης στόχων και η υιοθέτηση κατάλληλων κατά περίπτωση μεθόδων για τη δημιουργία του ομαδικού πνεύματος είναι το πρώτο στάδιο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διοικήσεων.

Σε αυτή τη μορφή οργάνωσης δίνεται έμφαση στον συντονισμό των ομάδων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του συστήματος. Η θέση του Διευθυντή δεν καταργείται, απλά αλλάζει το περιεχόμενο των καθηκόντων του, όπως περιγράφεται παρακάτω.

#### **5.4 Ο ρόλος του Διευθυντή της βιβλιοθήκης στην αλλαγή**

Μια σοβαρή βιβλιοθήκη προϋποθέτει ένα πρόσωπο με ισχυρή προσωπικότητα και αυτόνομο λόγο, που να είναι σε θέση να παίρνει πρωτοβουλίες και να κινείται ως υπεύθυνος Μάνατζερ (Τζεκάκης, 2001: σ. 2). Γι' αυτό και θα πρέπει το άτομο που θα αναλάβει το ρόλο του Διευθυντή να διαθέτει ισχυρό ακαδημαϊκό υπόβαθρο, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τη διευθυντική θέση σε μία ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη.

Στο χώρο της βιβλιοθήκης γίνεται η διαχείριση του μεγαλύτερου μέρους του εκπαιδευτικού υλικού που βρίσκεται στον πανεπιστημιακό χώρο. Ο υπεύθυνός της λοιπόν θα πρέπει να αποδείξει την αξία της κυρίως με το έργο του, με το οποίο θα αναδείξει τη βιβλιοθήκη σε απαραίτητη εκπαιδευτική ακαδημαϊκή μονάδα. Άλλωστε, η παραγωγή έργου από τη βιβλιοθήκη θα μπορέσει να εξασφαλίσει και την απαραίτητη χρηματοδότηση από το ίδρυμα όπου ανήκει, ώστε να συνεχίσει και να εμπλουτίσει τις υπηρεσίες της.

Ο Διευθυντής της βιβλιοθήκης διατηρεί συνήθως τον ρόλο του Μάνατζερ του προσωπικού. Η δημιουργία ενός σωστού εργασιακού περιβάλλοντος, η ανάπτυξη αξιοκρατικών κριτηρίων, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, η παροχή κινήτρων και αντικινήτρων στο προσωπικό, η ικανοποίηση των δικαίων αιτημάτων των εργαζομένων, η επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούν καθημερινές τριβές ανάμεσα στο προσωπικό, η

εξεύρεση στελεχών με υψηλές προδιαγραφές αποτελούν καθημερινές φροντίδες του διευθυντή (Τζεκάκης, 2001: σ. 6).

Ο William E. Hannaford, Διευθυντής της Eliot Pratt Library του Goddard College of USA αναφέρει έντεκα αρχές που θα βοηθήσουν τον Διευθυντή - Μάνατζερ της βιβλιοθήκης να διαχειριστεί επιτυχώς τις αλλαγές στον επαγγελματικό του χώρο (Hannaford, 2001: σ. 16-18):

1. Να έχει όραμα. Είναι ο καλύτερος τρόπος για να ξεκινήσει μια διαδικασία χειρισμού των αλλαγών, αρκεί να λαμβάνει υπόψη τους περιορισμούς και να εμπλέκει στη διαδικασία όσο προσωπικό μπορεί.
2. Να είναι δημοκρατικός. Πολλές φορές η γνώση προέρχεται από τις πιο απίθανες και μη αναμενόμενες πηγές.
3. Να εξετάζει τα πάντα, να ελέγχει όλες τις εναλλακτικές.
4. Να επιδιώκει το διάλογο. Ο διάλογος με το προσωπικό και τους συνεργάτες μπορεί να αποδώσει εξαιρετικές ιδέες.
5. Να μαθαίνει από τους άλλους. Αυτό προκύπτει και πάλι από τον ανοιχτό διάλογο.
6. Να μαθαίνει από τα λάθη του, είναι προτιμότερο, από το να τα επαναλαμβάνει.
7. Να επαινεί το προσωπικό του. Αυτό θα τους δώσει δύναμη να παράγουν συνεχώς καλές ιδέες.
8. Να αναλαμβάνει τις ευθύνες του, όταν κάτι δεν πηγαίνει καλά.
9. Να μην μεταθέτει σε άλλους τα καθήκοντά του. Οφείλει να παίρνει αποφάσεις και να φροντίζει για την εκτέλεσή τους.
10. Να είναι ταπεινός, να μην θεωρεί ότι γνωρίζει τα πάντα.

11. Να έχει ανοιχτό μυαλό. Να ακούει τις αντίθετες απόψεις και να μαθαίνει από τις καλές ιδέες των άλλων.

Ο Μιχάλης Τζεκάκης, τ. Διευθυντής της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Κρήτης, σκιαγραφεί επίσης το προφίλ του «ιδανικού» Διευθυντή μιας ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης (2001: σ. 12) :

1. Να χαρακτηρίζεται από μια έντονη και δυνατή προσωπικότητα.
2. Να διαθέτει δυνατό ακαδημαϊκό υπόβαθρο και ισχυρές ακαδημαϊκές διασυνδέσεις.
3. Να είναι καλός Μάνατζερ.
4. Να γνωρίζει καλά τα μυστικά και την τέχνη της αγοράς.
5. Να είναι επαρκής στην βιβλιοθηκονομία και την πληροφορική.
6. Να διαθέτει ισχυρές βιβλιοθηκονομικές διασυνδέσεις στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό.
7. Να μπορεί να παράγει πολιτική.
8. Να είναι κάτοχος ανθρωπιστικής παιδείας και παράγοντας πολιτισμού.

Παρ' όλα αυτά είναι σχεδόν αδύνατον να ανταπεξέλθει μόνος του σε όλα τα ζητήματα που απασχολούν μία βιβλιοθήκη. Είναι απαραίτητη η ανάδειξη ικανών στελεχών και η δημιουργία μιας επιτελικής ομάδας, που θα χαράσσει τη γραμμή πλεύσης και τη στρατηγική της βιβλιοθήκης. Το κάθε μέλος της ομάδας αυτής θα ηγείται μιας υπο-ομάδας και έτσι δημιουργείται ένα δίκτυο επικοινωνίας, όπως η πληροφορία διακινείται συνεχώς ανάμεσα στα μέρη που το αποτελούν.

Το κύριο καθήκον του Διευθυντή σε αυτή την περίπτωση θα είναι η επίβλεψη και ο συντονισμός των διαφόρων ομάδων. Η ευθύνη του θα είναι να έχει ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας με τα group των χρηστών, των εργαζομένων και με τα διοικητικά όργανα του ιδρύματος. Θα πρέπει να συμμετέχει στην ανάπτυξη της πολιτικής πληροφόρησης μέσα στο χώρο του ιδρύματος και ταυτόχρονα να συμμετέχει σε εθνικές προσπάθειες συνεργασίας (Σταύρου, 2001: σ. 68-69) .

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ο ρόλος του Διευθυντή βιβλιοθήκης είναι κρίσιμος για τη διαχείριση της αλλαγής στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Από αυτόν εξαρτάται αν θα αναγνωρίσει έγκαιρα τις τάσεις, θα αφομοιώσει τα νέα εργαλεία και τις νέες δυνατότητες, θα αξιοποιήσει ή θα αλλάξει υπάρχοντες θεσμούς για να εξυπηρετήσουν τις νέες ανάγκες, θα ανακαλύψει και θα εξασφαλίσει πόρους για ανάπτυξη υπηρεσιών, θα προωθήσει συνεργασίες, θα ενεργοποιήσει λανθάνουσες δυνατότητες του προσωπικού, θα μεταδώσει το όραμά του με τη γνώση, τις εμπειρίες του, τον ενθουσιασμό του, τον σεβασμό του, την αγάπη του προς το αντικείμενο και προς τους ανθρώπους, συνεργάτες και χρήστες, καθώς και την έμπνευση και την εσωτερική διάθεση για δημιουργία και προσφορά (Τσιμπόγλου, 2001: σ. 92) .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

#### 6.1 Γενικά

Στους χώρους εργασίας ένα από τα κεντρικά ζητήματα της Διοίκησης το οποίο όμως συχνά παραμερίζεται είναι η επικοινωνία. Ιδιαίτερα για την ηγετική λειτουργία η διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί σημαντικό μέσο άσκησης της, αφού η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων επιτυγχάνεται ουσιαστικά μέσω αυτής. Η βελτίωση της επικοινωνίας στους εργασιακούς χώρους οδηγεί στην καλύτερευση των επαγγελματικών και διαπροσωπικών σχέσεων.

Στο κεφάλαιο αυτό, λοιπόν, γίνεται λόγος για τη σημασία της ορθής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα εργασίας σε μια Βιβλιοθήκη και τεκμηριώνεται ο απαραίτητος χαρακτήρας της διαδικασίας επιμόρφωσης του προσωπικού, για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο.

Έχουν διατυπωθεί πλήθος ορισμοί για την απόδοση των έννοιων της επικοινωνίας. Έτσι, ως **επικοινωνία** ορίζεται: η διαδικασία που επιτυγχάνει τη μετάδοση ενός μηνύματος (μιας πληροφορίας) από ένα αντικείμενο που ονομάζουμε συνήθως «πηγή» σε ένα άλλο τον «προορισμό» (Γλαντζή-Βασιλειάδου, 1999: σ. 13). Σύμφωνα με άλλο ορισμό **επικοινωνία** είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ακόμη ενέργεια, σε έναν δέκτη Β (άνθρωπος, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας, και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του (Μπουραντάς, 1992, ό. α. στο Βαρδακώστα, 2001) .

Χωρίς ορθή επικοινωνία δεν μπορεί να επιτευχθεί η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η υποκίνηση, οι καλές



σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα στους οργανισμούς και επιχειρήσεις δεν είναι ποτέ δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία (Βαρδακώστα, 2001).

Οι βιβλιοθηκονόμοι έρχονται καθημερινά σε επαφή και επικοινωνούν με ποικίλες ομάδες ανθρώπων, που περιλαμβάνουν (Βαρδακώστα, 2001):

α) Το προσωπικό (η μεταξύ τους επικοινωνία, καθώς και αυτή με συναδέλφους άλλων βιβλιοθηκών).

β) Το διευθυντή/προϊστάμενο.

γ) Το υπόλοιπο προσωπικό του ιδρύματος που υπάγεται η βιβλιοθήκη.

δ) Τη διοίκηση του ιδρύματος.

Στ) Εξωτερικούς παράγοντες που διαδραματίζουν κάποιο ρόλο στη λειτουργία της βιβλιοθήκης (προμηθευτές, τεχνικοί κ.λ.π.)

Οι λειτουργίες των βιβλιοθηκών, επομένως, εμπεριέχουν και προϋποθέτουν επικοινωνία, καθώς και συνεχή διαντίδραση που προάγει και εξελίσσει την πρόοδο και την επίδοση της βιβλιοθήκης (Κατσιρίκου, 2001: σ. 40).

Το προσωπικό μιας Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης θα πρέπει εκτός των ικανοτήτων του να αξιολογεί, να επιλέγει, να οργανώνει, να επεξεργάζεται και να διανέμει τις πληροφορίες στους χρήστες του, να διαθέτει και αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να επικοινωνούν σωστά τόσο μεταξύ τους όσο και με τους χρήστες τους.

Για τον ειδικό της πληροφόρησης του μέλλοντος μια κρίσιμη συμβολή στη βιομηχανία της πληροφορίας θα είναι ένας διαρκής διάλογος με τους χρήστες, για το πως θα αναπτύσσει τις

υπηρεσίες που παρέχει, ώστε να εξυπηρετεί άριστα το κοινό της. Η εκπαίδευση στις σύγχρονες τεχνικές εξυπηρέτησης πελατών θα συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη νέας γενιάς επαγγελματιών που θα διακρίνονται ως ένα ολοκληρωμένο μέρος μιας ευρύτερης επιχειρηματικής ομάδας, παρά ως βοηθοί του οργανισμού, που χρειάζονται μόνο όταν μια πληροφοριακή ανάγκη εμφανίζεται (Κατσιρίκου, 2002).

Ο βιβλιοθηκάριος δεν δρα απομονωμένος, αλλά στο κέντρο μιας κοινότητας και η επικοινωνία αντί της εσωστρέφειας είναι η απαίτηση της εποχής. Η διεθνής βιβλιογραφία είναι γεμάτη από επισημάνσεις για τις δεξιότητες του βιβλιοθηκάριου σε θέματα όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, το Μάρκετινγκ, οι διαπραγματεύσεις, η επιχειρηματικότητα, η διεύρυνση της δικτύωσης, ο ευέλικτος επαγγελματισμός, η εφευρετικότητα κατά τη διαχείριση, η ανανέωση του εαυτού του, η διάθεση για μάθηση και εξέλιξη (Κατσιρίκου, 2002).

Η σύγχρονη εποχή, λοιπόν, θέλει τους βιβλιοθηκονόμους πρωταγωνιστές στο προσκήνιο των εξελίξεων και υπευθύνους σε νευραλγικά σημεία του τομέα της πληροφόρησης. Οφείλουν, συνεπώς, να δώσουν το όραμα και το περιεχόμενο της δουλειάς τους και να προωθήσουν το έργο τους.

## **6.2 Επιμόρφωση προσωπικού**

Το συμπέρασμα μέχρι εδώ είναι ότι ο επιστήμονας της πληροφόρησης θα πρέπει να διαθέτει μια πλειάδα δεξιοτήτων και γνώσεων που θα τον βοηθήσουν να ανταποκριθεί επάξια στις νέες απαιτήσεις του επαγγέλματός του. Οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές μεταβολές οδηγούν σε δομικές αλλαγές του περιεχομένου και του τρόπου άσκησης των επαγγελμάτων σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι αλλαγές αυτές μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες με μια σύγχρονη αντίληψη διαρκούς επιμόρφωσης του προσωπικού (Φραντζή, 1996) .

Η βασική υποχρέωση για κάθε είδους οργανισμό στο παρελθόν υπήρξε η παραγωγή προϊόντος. Σήμερα θα λέγαμε ότι προτεραιότητα γι' αυτούς είναι η αποτελεσματική επιμόρφωση του προσωπικού. Κι αυτό γιατί χωρίς διαρκή μάθηση, η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών δεν θα είναι εφικτή. Η μάθηση, λοιπόν, είναι η καρδιά της παραγωγικής διαδικασίας, η νέα μορφή εργασίας.

Πολύ συχνά στη βιβλιογραφία αναφέρεται ο όρος «διαρκής επιμόρφωση» για να εκφράσει το σύνολο των συστηματικών δραστηριοτήτων, που έπονται της αρχικής εκπαίδευσης, συντελούν στο συνεχή εμπλουτισμό των γνώσεων και των δεξιοτήτων σχετικά με ένα επάγγελμα και παρέχονται από τον εργοδότη οργανισμό, ή από εξωτερικό φορέα. Η έννοια της συνεχούς κατάρτισης των επαγγελματιών έχει εκφραστεί κατά καιρούς με μια πληθώρα όρων: επιμόρφωση, ανάπτυξη προσωπικού, ενδοεργασιακή επιμόρφωση, διαρκής επαγγελματική ανάπτυξη προσωπικού, ενδοεργασιακή επιμόρφωση, διαρκής επαγγελματική ανάπτυξη, δια βίου εκπαίδευση, ανοιχτή μάθηση (Φραντζή, 1996).

Εκτός από την τεχνική επαγγελματική κατάρτιση η έννοια της επιμόρφωσης ή ανάπτυξης του προσωπικού περιλαμβάνει μια ευρύτερη διαδικασία της εγκυκλοπαιδικής μόρφωσης και της ικανότητας για επικοινωνία των εργαζομένων στις βιβλιοθήκες.

Για να γίνει ξεκάθαρη η έννοια της ανάπτυξης του προσωπικού θα φανεί χρήσιμη η παρακάτω λίστα με τα κύρια χαρακτηριστικά της (Baker, 1990):

1. Σχεδιασμός για το μακροπρόθεσμο μέλλον του ατόμου και της θέσης του μέσα στον οργανισμό
2. Καθορισμός και επίτευξη των στόχων του ατόμου και της ομάδας

3. Προσδιορισμός των δεξιοτήτων και των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη απαιτήσεων που τέθηκαν στα 1 και 2
4. Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών που απορρέουν από τα 1 και 2
5. Βοήθεια προς το προσωπικό για να πετύχουν μέγιστη αξιοποίηση του δυναμικού τους μέσω των προηγούμενων ( 1-4 )

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών, όπως οι βιβλιοθήκες, τείνουν στη σημερινή εποχή να μεταμορφώνονται σε «οργανισμούς μάθησης». Οι οργανισμοί αυτοί, δηλαδή, συλλέγουν πληροφορίες αθροιστικά και μεταμορφώνονται/εξελίσσονται συνεχώς με στόχο να συγκεντρώνουν, διοικούν και χρησιμοποιούν αυτή τη γνώση για να πετύχουν την αποστολή του οργανισμού, παροτρύνουν και ενισχύουν τα άτομα που εργάζονται μέσα και έξω από τον οργανισμό να μαθαίνουν καθώς εργάζονται (Marquardt, 1996).

Ο ίδιος ο οργανισμός αποτελεί συχνά ένα πολύ καλό μέρος για να εντοπίσει κανείς ευκαιρίες για εκπαίδευση. Συνήθως παρέχεται γενική εκπαίδευση, που απευθύνεται σε όλα τα μέλη του προσωπικού. Μερικά Πανεπιστημιακά Ιδρύματα συνεργάζονται με προμηθευτές, για να παρέχουν εκπαίδευση με τη χρήση υπολογιστών ( computer-based training ) (Ingersoll and Culshaw, 2004).

Η επιμόρφωση των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκαρίων πραγματοποιείται σήμερα ασυντόνιστα από διάφορους φορείς, όπως την Ε.Ε.Β., τις σχολές Βιβλιοθηκονομίας, το Ε.Κ.Τ., μεμονωμένες βιβλιοθήκες κλπ. Η ενημέρωση για τις δραστηριότητες αυτές είναι ελλιπής, οι ενδιαφερόμενοι συνήθως καλύπτουν μόνοι τους τα απαιτούμενα έξοδα και η επιλογή των θεμάτων είναι περιστασιακή. Στις Πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες, που συμμετέχουν σε ευρωπαϊκά προγράμματα, δίνεται μέσα από

αυτά η δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων και επιδείξεων από το προσωπικό. Το Τμήμα Βιβλιοθηκονομία του Α.Τ.Ε.Ι.Θ., σε συνεργασία με τη Σχολή Βιβλιοθηκονομίας του Πανεπιστημίου του Aberystwyth, προσέφερε πρόσφατα σε αποφοίτους του τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν μεταπτυχιακό κύκλο μαθημάτων πάνω στη Διοίκηση των Βιβλιοθηκών. Τα ελληνικά Πανεπιστήμια συμμετέχουν σήμερα σε δραστηριότητες Διαρκούς Επιμόρφωσης μέσω των προγραμμάτων SOCRATES και LEONARDO DA VINCI και μέσω του Β' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (Φραντζή, 1996).

Η μάθηση είναι μία διαδικασία συνεχόμενη, που χρησιμοποιείται για λόγους στρατηγικής και είναι παράλληλη με την κυρίως εργασία του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι έχουν συνεχή και άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες και τις πηγές δεδομένων που διαχειρίζεται η βιβλιοθήκη, ενώ αναπτύσσεται έντονα το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των μελών, ώστε να γίνεται ευκολότερη η μεταφορά των πληροφοριών. Όλες αυτές οι διαδικασίες καθοδηγούνται από την επιθυμία για ποιότητα και συνεχή βελτίωση, μέσα από τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Απώτερος σκοπός είναι πάντα η προσαρμογή, ανανέωση και αναδιοργάνωση της βιβλιοθήκης, ώστε να ανταποκριθεί στο περιβάλλον που αλλάζει.

Η διαδικασία των εκμάθησης, σε τελική ανάλυση, είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο (Marquardt, 1996). Είναι κοινή διαπίστωση ότι οι γνώσεις που αποκτώνται κατά την αρχική εκπαίδευση διαρκούν και εφαρμόζονται κατά τα πέντε πρώτα χρόνια επαγγελματικής ζωής. Η επαγγελματική, λοιπόν, σταδιοδρομία και η συνεχής επιμόρφωση για τους βιβλιοθηκάρους πρέπει να αντιμετωπίζεται ως παράλληλες και αλληλοεξαρτώμενες διαδρομές (Φραντζή, 1996).

Η διεθνής πρακτική συγκλίνει ως προς τους βασικούς στόχους, οι οποίοι είναι η βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της βιβλιοθηκονομικής εργασίας, η ενθάρρυνση της ικανοποίησης χρόνου για αποτελεσματικότερη διοίκηση από

πλευράς διευθυντικών στελεχών της βιβλιοθήκης και τέλος η δημιουργία προϋποθέσεων για περισσότερο ευλύγιστους και προσαρμόσιμους οργανισμούς (Callahan and Watson, 1995, ό. α. στο Φραντζή 1996) . Η επαγγελματική επιμόρφωση πρέπει να απευθύνεται αδιακρίτως σε όλο το προσωπικό της βιβλιοθήκης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ**

Σε αυτό το τελευταίο κεφάλαιο σκιαγραφείται η κατάσταση που επικρατεί στη διοίκηση των σύγχρονων ελληνικών βιβλιοθηκών και αναφέρονται τα προβλήματα, που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Οι σύγχρονη ελληνική βιβλιοθήκη έχει επηρεαστεί τα μέγιστα από δύο σημαντικές αλλαγές που σημειώθηκαν στη δεκαετία του '90. Οι αλλαγές αυτές αφορούν στον τρόπο δόμησης των προσφερομένων υπηρεσιών και την οικονομική υποστήριξη για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον επέφεραν αλλαγές και στο εσωτερικό της βιβλιοθήκης. Η εφαρμογή της τεχνολογίας, που επιτεύχθηκε και με την παροχή οικονομικών πόρων, άλλαξε το περιβάλλον εργασίας και αναβάθμισε τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Λεκίδου, 2001).

Οι αλλαγές στο περιβάλλον της εργασίας οδηγούν σε μια νέα μορφή Μάνατζμεντ, αυτό της «αλλαγής». Άλλωστε, δεν είναι μόνο οι αλλαγές, είναι και οι ευκαιρίες, που γεννιούνται συνεχώς στο περιβάλλον της βιβλιοθήκης και είναι πολλές. Συνεπώς, το Μάνατζμεντ οφείλει να είναι προσαρμόσιμο, ελαστικό, αναδιπλούμενο και ταχύρυθμο, ώστε να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες συστηματικά. Η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η ευελιξία και οι καινοτομίες είναι τα τέσσερα κριτήρια της απόδοσής του (Λεκίδου, 2001).

Όλα τα παραπάνω, δικαιολογούν και την ανάγκη για κατάληψη των διοικητικών πόστων στις βιβλιοθήκες από επαγγελματίες της πληροφόρησης και όχι από ακαδημαϊκούς μερικής απασχόλησης, όσο και αν υποστηρίζουν το έργο της βιβλιοθήκης. Επιπρόσθετα, αν τα υψηλά πόστα καταλαμβάνονταν από επαγγελματίες βιβλιοθηκονόμους με ικανοποιητικούς μισθούς, θα ήταν μεγαλύτερο το κίνητρο για

τους ανθρώπους να εισέλθουν στο επάγγελμα. Σε άλλες χώρες που ακολούθησαν αυτές τις πρακτικές, σημειώθηκαν εντυπωσιακές βελτιώσεις στο χώρο των βιβλιοθηκών. Αν δεν υπάρχουν αντίστοιχες κινήσεις στις ελληνικές βιβλιοθήκες, η πρόοδος θα παραμένει πάντοτε περιορισμένη ( Line, 1998 ).

Περιορίζοντας στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, μπορούμε να διακρίνουμε κάποια βασικά ζητήματα-προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν (Ζάχος, 1998) :

- Αρκετά ιδρύματα εφαρμόζουν ως μοντέλο φυσικής οργάνωσης των βιβλιοθηκών τους τη λειτουργία πολλών βιβλιοθηκών, προσκολλημένων σε επιμέρους ακαδημαϊκές μονάδες, όπως τομείς, τμήματα ή σχολές.
- Πολλά ιδρύματα αντιμετωπίζουν και την πρόκληση της δημιουργίας και θεσμοθέτησης των απαραίτητων διοικητικών δομών βιβλιοθήκης, που τώρα δεν έχουν, καθώς και της υιοθέτησης κοινών διαδικασιών λειτουργίας και διαχείρισης σε επίπεδο ιδρύματος. Καταστάσεις με τέτοιες εκκρεμότητες ευνοούν την ανάπτυξη αναποτελεσματικών μοντέλων διοίκησης βιβλιοθήκης με διάφορους κατά περίπτωση επόπτες, υπευθύνους, διευθυντές σπουδαστηρίων κ.λ.π.
- Άλλη πρόκληση αποτελεί η επίλυση του προβλήματος που δημιουργεί η πολυμορφία των υπηρεσιακών κατηγοριών και γενικά των σχέσεων εργασίας, που σήμερα έχει το προσωπικό που εργάζεται στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.
- Η υλοποίηση του 2<sup>ου</sup> Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης ανακούφισε πολλά Ιδρύματα από τις ελλείψεις προσωπικού που είχαν, αλλά δε λείπουν οι περιπτώσεις Ιδρυμάτων, όπου δημιουργήθηκε μια νέα κατηγορία προσωπικού που εργάζεται εκτός των διοικητικών δομών της βιβλιοθήκης.
- Ο αυξανόμενος ρόλος των Η/Υ και των δικτύων στην πληροφόρηση μετατρέπουν τα υπολογιστικά κέντρα σε



ανταγωνιστές της βιβλιοθήκης στον τομέα της παροχής υπηρεσιών πληροφόρησης και επιστημονικής τεκμηρίωσης.

- Η μηχανοργάνωση και η παροχή νέων πληροφοριακών υπηρεσιών αποτελούν πέρα από τεχνική και διοικητική πρόκληση.
- Η υποστήριξη των αναγκών πληροφόρησης επιστημόνων εκτός της ακαδημαϊκής κοινότητας, καθώς και επιχειρήσεων συνεπάγεται διοικητικές και οικονομικές διαφοροποιήσεις.
- Η συμμετοχή σε δίκτυα βιβλιοθηκών και σε consortia για την πραγματοποίηση συντονισμένων αγορών υλικού ή την από κοινού κάλυψη των δαπανών χρήσης βιβλιογραφικών ή πληροφοριακών βάσεων δεδομένων απαιτούν μια σειρά από διοικητικές ρυθμίσεις.
- Η υλοποίηση έργων στα πλαίσια του ΕΠΕΑΕΚ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης) με τα ιδιαίτερα διαχειριστικά χαρακτηριστικά τους, αποτελεί σημείο καμπής για τις ήδη εφαρμοζόμενες διοικητικές πρακτικές.
- Ανάλογα ζητήματα προκύπτουν και από την υλοποίηση των Κ.Π.Σ. ( Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης ).
- Το αυξημένο κόστος για την απόκτηση υλικού και την ανανέωση των συνδρομών των επιστημονικών περιοδικών, σε συνδυασμό με τους ανεπαρκείς συνήθως προϋπολογισμούς, πιέζει τις βιβλιοθήκες για αλλαγές στη πολιτική κατανομής των πόρων.
- Η έμφαση στην αποτίμηση του παραγόμενου εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης οδηγεί μοιραία στην καθιέρωση δεικτών απόδοσης των βιβλιοθηκών.

- Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν την δραστηριοποίηση προσωπικού με γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες.

Μετά από έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της χώρας (Ζάχος, 1999), διαπιστώθηκε ότι το περιβάλλον τους δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στις σύγχρονες προκλήσεις. Πιο συγκεκριμένα διαπιστώθηκε:

1. Έλλειψη αναγνώρισης από την κυβέρνηση της σημασίας των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
2. Έλλειψη εθνικού σχεδίου και πολιτικής για την ανάπτυξη και συνεργασία των βιβλιοθηκών.
3. Έλλειψη ηγεσίας για την ανάπτυξη της δομής των βιβλιοθηκών στην Ελλάδα.
4. Οι εκπαιδευτικές πρακτικές στα Πανεπιστήμια της χώρας δεν υποστηρίζουν τη χρήση και πρόοδο των βιβλιοθηκών τους.
5. Η νομοθεσία δυσχεραίνει την είσοδο νέων πληροφοριακών υπηρεσιών και διοικητικών μεθόδων.
6. Ελλιπής χρηματοδότηση.
7. Χαμηλό επίπεδο του προσωπικού.
8. Διατήρηση μικρών συλλογών.
9. Μεγαλύτερη διαθεσιμότητα των συλλογών προς το ακαδημαϊκό προσωπικό παρά προς τους φοιτητές.
10. Μικρή διαθεσιμότητα χώρου στέγασης των βιβλιοθηκών.
11. Οι συλλογές τους χρησιμοποιούνται κυρίως από το διδακτικό προσωπικό.
12. Παρέχουν λίγες και χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες.

13. Πολύ λίγες βιβλιοθήκες παρέχουν δυνατότητα δανεισμού.
14. Έλλειψη ξεκάθαρης πολιτικής προσκλήσεων.
15. Αποτυχία σχεδιασμού και συντονισμού μεταξύ των τμημάτων.
16. Μειωμένη αποτελεσματικότητα ελέγχου και λήψης αποφάσεων.
17. Δυσκολίες, οικονομικές και χρήσης, από την ύπαρξη πολλών μικρών και διασπαρμένων συλλογών.
18. Καθυστερήσεις στη παροχή του υλικού.
19. Μικρός βαθμός ανάδρασης της βιβλιοθήκης με τους χρήστες της.
20. Μειωμένη χρήση της τεχνολογίας της πληροφόρησης.
21. Μικρή διαθεσιμότητα βιβλιογραφικών εργαλείων.
22. Ελλιπής διαθεσιμότητα δεικτών απόδοσης.
23. Τα τελευταία χρόνια η αλλαγή στη δομή των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών δημιούργησε ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Παρόλα αυτά, αν ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα , υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για τις ακαδημαϊκές και όχι μόνο βιβλιοθήκες, να παρέχουν περισσότερες υπηρεσίες, να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, να αξιοποιήσουν καλύτερα τη χρήση του προϋπολογισμού τους και να αποδείξουν ότι αποτελούν κύριο όργανο στήριξης της εκπαίδευσης και της έρευνας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ

Η τεχνολογική εξέλιξη, που έχει επιτευχθεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες, και οι αλλαγές που έχει επιφέρει στις βιβλιοθήκες είναι σημαντικές. Στο μέλλον προβλέπεται οι αλλαγές αυτές να είναι ακόμη πιο ραγδαίες και δυναμικές ( Σίτας και Νικητάκης, 1999 ).

Οι βιβλιοθήκες πρέπει να είναι προετοιμασμένες, ώστε να συνεχίσουν να είναι αναγκαίες και στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δημιουργείται, να μπορέσουν να προσαρμόσουν την αποστολή τους στα νέα δεδομένα.

Η μορφή και η θέση της παραδοσιακής βιβλιοθήκης αλλάζει και μετατρέπεται σε οργανισμό παροχής πληροφοριών και υπηρεσιών. Ήδη στο εξωτερικό λειτουργούν ιδιωτικά Κέντρα Τεκμηρίωσης, αναγκάζοντας τις βιβλιοθήκες να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα. Λόγω και της οικονομικής στενότητας της εποχής μας, έχει επικρατήσει η τάση να ζητείται αιτιολόγηση για τη χρησιμότητα των πάντων.

Οι μέθοδοι αποτίμησης υπηρεσιών και τα δεδομένα που προκύπτουν από τέτοιες διαδικασίες παρέχουν αποδείξεις για τη χρησιμότητα της ύπαρξης των βιβλιοθηκών και του έργου που παράγουν. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να δημοσιοποιούνται και οι εμπειρίες να κοινοποιούνται , ώστε οποιαδήποτε άλλη βιβλιοθήκη να μπορεί να υιοθετεί διαδικασίες και μεθόδους, που της αρμόζουν.

Η ικανότητα να ενσωματώνονται έγκαιρα τα δεδομένα της αποτίμησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων φαίνεται να είναι μια λειτουργία της ηγεσίας. Οι διευθυντές των βιβλιοθηκών πιστεύουν ότι το σημαντικότερο πράγμα που χρειάζεται να κάνουμε σήμερα είναι να μάθουμε πώς να μετρούμε την επίδρασή/επιρροή μας (Beck, 2003).

Το μακροπρόθεσμο μέλλον του οργανισμού δεν μπορεί να προβλεφθεί και αυτό προκύπτει από τις αλλαγές στην αγορά και την τεχνολογία, αλλά στη δομή τους. Οι αποτελεσματικοί

Μάνατζερ εστιάζουν στη διαρκώς μεταβαλλόμενη ατζέντα των στρατηγικών θεμάτων, των προκλήσεων και των βλέψεων.

Οι ομάδες μάθησης από Μάνατζερ που ενθαρρύνουν την ανοιχτή συζήτηση, εισάγουν το διάλογο και δοκιμάζουν δημόσια τις βεβαιότητες, είναι ζωτικές για το χειρισμό στρατηγικών ζητημάτων (Κατσιρίκου, 2001: σ. 29). Η έμφαση στο μάνατζμεντ των βιβλιοθηκών τις τελευταίες δεκαετίες στηρίζεται επάνω στην ανάπτυξη ενός συμμετοχικού «στυλ» διοίκησης και έναν εκδημοκρατισμό της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Davinson, 1989)

Οι διευθυντές των βιβλιοθηκών, όπως και οι διευθυντές όλων των οργανισμών, θα κριθούν στο μέλλον τόσο από τις παραδοσιακές επαγγελματικές τους ικανότητες, όσο και από την ικανότητά τους να εξασφαλίζουν την εξυπηρέτηση των ιδρυμάτων όπου ανήκουν.

Θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να πραγματοποιηθούν έρευνες σχετικά με τις διοικητικές πρακτικές που εφαρμόζονται σήμερα στις βιβλιοθήκες της Ελλάδας. Η πραγματική κατάσταση μπορεί να διαφανεί μόνο μέσα από τη διενέργεια τέτοιου είδους πονημάτων, βασισμένων στην παρατήρηση, τη χρήση ερωτηματολογίων και φυσικά την άμεση επαφή και συνδιαλλαγή με τους Μάνατζερ και Διευθυντές των βιβλιοθηκών.

Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα δώσουν τη δυνατότητα στον ερευνητή του μέλλοντος να μελετήσει, να περιγράψει, να καταλήξει σε συμπεράσματα και να προτείνει μεθόδους και καινούριες διαδικασίες, για την εγκαθίδρυση ενός αποτελεσματικού μοντέλου διοίκησης των ελληνικών βιβλιοθηκών. Το αισιόδοξο είναι ότι βήματα προς αυτή την κατεύθυνση πραγματοποιούνται ήδη στο χώρο των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, θέτοντας ένα αρχικό πλαίσιο για την ανάπτυξη τέτοιων διαδικασιών και από άλλες βιβλιοθήκες.

Το μεγαλύτερο κενό, άλλωστε, στις ελληνικές βιβλιοθήκες εντοπίζεται στη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων και τεχνικών Μάνατζμεντ και στην εφαρμογή ενός συγκεκριμένου μοντέλου

διοίκησής τους. Αυτό έγινε φανερό μέσα από την επισκόπηση της ελληνικής βιβλιογραφίας και μας οδηγεί στη διαπίστωση ότι στο σημείο αυτό πρέπει να εστιάσουν οι ασκούντες διοίκηση μέσα στο χώρο των βιβλιοθηκών.

Θα πρέπει, δηλαδή, να δοθεί έμφαση στην εκπαίδευση των διοικούντων, αλλά και όλου του προσωπικού της βιβλιοθήκης, ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόζουν τα εργαλεία που παρέχει η επιστήμη του Μάνατζμεντ, προς όφελος της απρόσκοπτης και ορθής λειτουργίας της βιβλιοθήκης.

Από την άλλη, σε μελλοντικές εργασίες θα είχε ενδιαφέρον να παρουσιαστούν τέτοια εργαλεία και τεχνικές, να καταγραφούν εμπειρικά συμπεράσματα από την αποτελεσματικότητά τους στις ελληνικές βιβλιοθήκες και, γιατί όχι, να προταθούν προσαρμογές τους στα ελληνικά δεδομένα.

Μέσα από τέτοιες διαδικασίες θα μπορέσει τελικά να δημιουργηθεί το κατάλληλο έδαφος για την πρόοδο της επιστήμης της Πληροφόρησης και την επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητάς της βιβλιοθήκης προς το κοινό της. Η ελληνική ακαδημαϊκή ( και όχι μόνο ) βιβλιοθήκη οφείλει να προβάλει το σημαντικό της έργο κι αυτό μπορεί να το πετύχει αποτελεσματικά μόνο μέσα από έναν συγκεκριμένο στρατηγικό σχεδιασμό, του οποίου το αποτέλεσμα δεν θα φοβάται να μετρήσει

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βαρδακώστα, Ι. (2001) 'Η έννοια της επικοινωνίας και η εφαρμογή της στο προσωπικό των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών', *Το Μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: πρακτικά 10<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτωβρίου 2001*, Υ.ΒΙ.Π., Θεσσαλονίκη, σ. 99-111.

Βαρδακώστα, Ι. και Κωσταγιόλας, Π. (2006) 'Διοίκηση βάσει ομάδων στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες', *Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και Κοινωνίες των Πολιτών: Δημιουργώντας δεσμούς γνώσης, δημοκρατίας και πολιτισμού στο ψηφιακό περιβάλλον: πρακτικά 15<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Βιβλιοθήκη και Υπηρεσία Πληροφόρησης, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα*, σ. 352-365.

Γλαντζή-Βασιλειάδου, Κ. (1999) *Εισαγωγή στη Επιστήμη της Πληροφόρησης: Σημειώσεις*, Α.Τ.Ε.Ι.Θ., Σίνδος.

Ζάχος, Γ. Κ. (1998) 'Διοικητικές και οικονομικές προκλήσεις στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες : ιδέες και προτάσεις αντίδρασης', *Οι Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και η πρόκληση του εκσυγχρονισμού : πρακτικά του 6ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα, 5-7 Νοεμβρίου 1997*, Αθήνα, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών-Βιβλιοθήκες, σ. 17-26.

Κατσιρίκου, Α. Ε. (2001) *Σύγχρονες τάσεις στην οργάνωση και διοίκηση των βιβλιοθηκών*, Παπασωτηρίου, Αθήνα.

Κατσιρίκου, Α. (2002) 'Το μάρκετινγκ στις Βιβλιοθήκες: ένα εργαλείο δουλειάς ή η απ'αιώνων αποστολή;', *πρακτικά του 11ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, Λάρισα  
[ Διαθέσιμο στο : <http://eprints.rclis.org/10244/1/11psab037.pdf>, τελευταία πρόσβαση 6 Απριλίου 2009 ].

Κορομπίλη-Ξαντίδου, Σ. και Μορελέλη-Κακούρη, Μ. (1999) 'Στρατηγική για την ανάπτυξη της Βιβλιοθήκης του ΤΕΙ Θεσσαλονίκης', *πρακτικά του 8<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, Ρόδος, σ. 155-168.

Κορφιάτη, Μ. και Γεωργίου, Π. (1999) 'Αξιολόγηση υπηρεσιών: Έρευνα χρηστών της Βιβλιοθήκης και Υπηρεσίες Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Πατρών', *πρακτικά του 8<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, Ρόδος, σ. 315-334.

Κωσταγιόλας, Π. (2005) 'Διοίκηση και οργάνωση υπηρεσιών πληροφόρησης στο πλαίσιο της σχέσης Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα', *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 35, σ. 12-19.

Κωσταγιόλας, Π. (2006) 'Διοίκηση ποιότητας στις σύγχρονες βιβλιοθήκες-υπηρεσίες πληροφόρησης : Ο ρόλος των προσδοκιών των χρηστών', *Τεκμήριον*, τ. 6, σ. 143-164.

Κωσταγιόλας, Π. και Παπαδάκης, Ι. Θ. *Θεωρητικό πλαίσιο για τη διοίκηση δημόσιων υβριδικών βιβλιοθηκών.*

Λεκίδου, Μ. (2001) 'Οργάνωση και Διοίκηση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών : θεωρητική προσέγγιση και ελληνική εμπειρία', *Το Μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: πρακτικά 10<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτωβρίου 2001*, Θεσσαλονίκη, Υ.ΒΙ.Π., σ. 72-79.

Μπουραντάς, Δ. (1992) *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, [χ.ό], Αθήνα.

Νικητάκης, Μ. και Σίτας, Α. (1999) 'Η "ποιότητα" ως αναγκαιότητα στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες', *πρακτικά του 8ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, Ρόδος  
[ Διαθέσιμο στο : <http://abekt.lib.ucy.ac.cy/synedria/8psab/8psab016.pdf>, τελευταία πρόσβαση 9 Ιουνίου 2009 ].

Παπαδημητρίου, Α., Γκοτζαμάνη, Κ., Τσιότρας, Γ. και Ντίνας, Η. (2005) 'Διερεύνηση βέλτιστων πρακτικών σε υπηρεσίες βιβλιοθηκών των πανεπιστημίων της χώρας', *πρακτικά του 14ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, 1-3 Δεκεμβρίου*, Αθήνα, σ. 213-225  
[Διαθέσιμο στο: <http://eprints.rclis.org/12125/1/14psab027.pdf>, τελευταία πρόσβαση 8 Ιουνίου 2009 ].

Περρή, Α. (2001) 'Οι δημόσιες σχέσεις στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες', *Το Μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: πρακτικά 10<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτωβρίου 2001*, Θεσσαλονίκη, Υ.ΒΙ.Π  
[ Διαθέσιμο στο : <http://abekt.lib.ucy.ac.cy/synedria/10psab/10psab019.pdf>, τελευταία πρόσβαση 10 Μαρτίου 2009 ].

Πετρογιάννης, Κ. (μετ.) (2000) *Οργάνωση και συντονισμός ομάδων: αποτελεσματική ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος στο επιχειρησιακό περιβάλλον*, Κριτήριο, Αθήνα.

Σίτας, Α. και Νικητάκης, Μ. (1999) 'Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών στις βιβλιοθήκες και οι απόψεις των χρηστών', *Σύγχρονη Βιβλιοθήκη και Υπηρεσίες Πληροφόρησης*, τ. 3, σ. 36-44.

Σταύρου, Φ. (2001) 'Οι αλλαγές στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και οι επιπτώσεις τους στην οργάνωση του προσωπικού τους', *Το Μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: πρακτικά 10<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτωβρίου 2001*, Θεσσαλονίκη, Υ.ΒΙ.Π., σ. 66-71.

Τζεκάκης, Μ. (2001) 'Το προφίλ του Διευθυντή μιας ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης σήμερα', *Το Μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: πρακτικά 10<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*,



Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτωβρίου 2001, Υ.ΒΙ.Π., Θεσσαλονίκη, σ. 1-12.

Τσαλκτζή, Θ. (2003) 'Μέτρηση ποιότητας υπηρεσιών στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες - Αξιοποίηση του Marketing Plan', *Σύγχρονη βιβλιοθήκη και υπηρεσίες πληροφόρησης*, τ. 20, σ. 32-38.

Τσιμπόγλου, Φ. (2001) 'Ο θεσμός του Διευθυντή Βιβλιοθήκης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου', *Το Μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: πρακτικά 10<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτωβρίου 2001, Υ.ΒΙ.Π., Θεσσαλονίκη, σ. 80-96.

Φραντζή, Η. (1996) 'Διαρκής επιμόρφωση και Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες', *Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και η ιεροτελεστία διάδοσης της γνώσης: πρακτικά του 5<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, Θεσσαλονίκη  
[ Διαθέσιμο στο : <http://abekt.lib.ucy.ac.cy/synedria/5psab/5psab010.pdf>, τελευταία πρόσβαση 6 Απριλίου 2009].

Χλωμούδης, Κ. και Κωσταγιόλας, Π. (2004) *Σύγχρονες βιβλιοθήκες- Τράπεζες πληροφοριών : οργάνωση και νέες τάσεις*, J & J Hellas Publishing, Αθήνα.

Eco, Umberto (1994) *Πώς γίνεται μια διπλωματική εργασία*, Νήσος, Αθήνα.

Georges, P. D., Ευθυμιάδου, Α. Γ. και Τσίτος, Κ. (1998) *Πρακτικός προσανατολισμός στο σύγχρονο μάνατζμεντ*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Hannaford, W. E. (2001) 'Managing change: Socratic wisdom and 30 years in the trenches', *Το Μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: πρακτικά 10<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτωβρίου 2001, Θεσσαλονίκη, Υ.ΒΙ.Π., σ. 16-18.

Howard, K. and Sharp, J. A. (1998) *Η επιστημονική μελέτη: οδηγός σχεδιασμού και διαχείρισης πανεπιστημιακών ερευνητικών εργασιών*, Gutenberg, Αθήνα.

Βαρδακώστα, Ιφιγένεια 2002, 'Εφαρμογή του Μάρκετινγκ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες', *πρακτικά του 11ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, Λάρισα  
[ Διαθέσιμο στο : <http://eprints.rclis.org/archive/00010245/>, τελευταία πρόσβαση 1 Μαρτίου 2009 ].

Line, M. B. (1998) 'Future Universities, Future Libraries : the future of higher education and the implications for libraries', *Οι Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και η πρόκληση του εκσυγχρονισμού : πρακτικά του 6ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών*, Αθήνα, 5-7 Νοεμβρίου 1997, Αθήνα, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών-Βιβλιοθήκες, σ. 3-16.

Usherwood, B. (1995) 'Μάνατζμεντ Ποιότητας και υπηρεσίες της βιβλιοθήκης', στο Μορελέλη-Κακούρη, Μ. ( επιμ. ), *Βιβλιοθηκονομική εκπαίδευση και Μάνατζμεντ Βιβλιοθηκών: νέες τάσεις*, Τμήμα Βιβλιοθηκονομίας Τ.Ε.Ι.Θ., Θεσσαλονίκη.

<http://www.mopab.gr>

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Andaleeb, S. S. and Simmonds, P. L. (1998) 'Explaining user satisfaction with Academic Libraries: strategic implications', *College & Research* [Διαθέσιμο στο: <http://news.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crljournal/backissues1998b/march98/andaleeb.pdf>, τελευταία πρόσβαση 30 Απριλίου 2009 ].

Atkins, S. (2004) 'Projecting success: effective project management in Academic Libraries', *Library Management in Changing Environment: proceedings of 25th IATUL Conference*, The Library of Krakow University of Technology, Krakow, Poland [Διαθέσιμο στο: [http://www.iatul.org/doclibrary/public/Conf\\_Proceedings/2004/Stephanie20Atkins.pdf](http://www.iatul.org/doclibrary/public/Conf_Proceedings/2004/Stephanie20Atkins.pdf), τελευταία πρόσβαση 30 Απριλίου 2009].

Baker, D. M. (1990) 'Staff development and appraisal', in Maurice B. Line (ed.), *Academic Library Management : edited papers of a British Council sponsored course, 15-27 January 1989, Birmingham*, The Library Association, London, pp. 173-179.

Beck, S. J. (2003) 'Making informed decisions : the implications of assessment', *proceedings of the eleventh national conference of ACRL* , ACRL, Charlotte, North Carolina [ Διαθέσιμο στο : <http://acrl.org/ala/acrl/acrlvents/beck.PDF> τελευταία πρόσβαση 12 Ιανουαρίου 2009 ].

Bluck, R. (1994) 'Team Management and Academic Libraries: a case study at the University of Northumbria', *British Journal of Academic Librarianship*, vol. 9, no. 3, pp. 224-242.

Callahan, D. and Caren M. (1995) 'Care of the organization: training and development strategies', *The journal of Academic Librarianship*, vol. 21, no. 5, pp. 376-388.

Cowley, J. (1985) *The Management of Polytechnic Libraries*, Gower, England.

Davinson, D. (1989) *Academic Libraries in the Enterprise Culture*, The Library Association, London.

Dougherty, R. M. and Adams, M. (2001) 'Campus Libraries: time to market an undervalued asset?', *Library Issues*, vol. 22, no. 2.

Drucker, PF (1974) *Management tasks, responsibilities, practices*, Heinemann, London.

Henczel, S. (2005) 'The impact and outcomes of library and information services: performance measurement for a changing information environment', *proceedings of the 6<sup>th</sup> Northumbria International Conference*

on Performance Measurement in Libraries and Information Services, IFLA, Durham, UK

[<http://EmeraldFullTextArticle/Articles/2790070101.html>, τελευταία πρόσβαση 12 Ιανουαρίου 2009 ].

Hernon, P. and Calvert, P. (1996) 'Methods for measuring service quality in University Libraries in New Zealand', *Journal of Academic Librarianship*, vol. 22, no. 1, pp. 387-391.

Higa, M. L. et al. (2005) 'Redesigning a library 's organizational structure', *College & Research Libraries*, vol. 50, pp. 41-58 [ Διαθέσιμο στο : <http://news.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crljournal/backissues2005a/crljan05/higa.pdf>, τελευταία πρόσβαση 31 Μαρτίου 2009 ].

Ingersoll, P. and Culshaw, J. (2004) *Managing Information Technology : a handbook for systems librarians*, Libraries Unlimited, Westport, Connecticut.  
Campbell, Susan M. 2008, 'The new 3R' S : Revolution, Reorganization and Renovation', in McNeil-Hurlbert, Janet ( ed. ), *Defining relevancy : managing the New Academic Library*, Libraries Unlimited, Westport, Connecticut.

Kotter, J. P. (1996) *Leading change*, Harvard Bussiness School, Boston.

Lynch, B. P. and Robles-Smith, K. (2001) 'The changing nature of work in Academic Libraries', *College & Research Libraries*, vol. 62, no. 5, pp. 407-420.

Mackenzie, G. A. (1990) 'Performance measurement', in Maurice B. Line (ed.), *Academic Library Management : edited papers of a British Council sponsored course, 15-27 January 1989, Birmingham*, The Library Association, London, pp. 196-205.

Marcuum, D. (2000) 'Bright future for the Academic Library', *Priorities*, vol. 13, pp. 3-15.

Marquardt, M. J. (1996) *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement*, McGraw-Hill, [London], pp. 220, A Book Summary by Jyrki J.J. Kasvi [ Διαθέσιμο στο : [www.knowledge.hut.fi/projects/itss/referMarquardt.pdf](http://www.knowledge.hut.fi/projects/itss/referMarquardt.pdf), τελευταία πρόσβαση 7 Απριλίου 2009 ].

Marullo-Anzalone, F. (2000) 'Project Management: a technique for coping with change', *Law Library Journal*, vol. 92, no. 1, pp. 53-70  
[Διαθέσιμο στο : [http://www.aallnet.org/products/pub\\_llj\\_v92n01/2000\\_4.pdf](http://www.aallnet.org/products/pub_llj_v92n01/2000_4.pdf), τελευταία πρόσβαση 30 Απριλίου 2009 ].

Millson – Martula, C. and Menon, V. (1995) 'Customer expectations: concepts and reality for Academic Library Services', *C & RL*, vol. 56, pp. 33-47.

Nitecki, D. A. (1996) 'Changing the concept and measure of service quality in Academic Libraries', *Journal of Academic Librarianship*, vol. 22, no 3, pp. 181-190.

Stacey, R.D (1992) *Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos in organizations*, Jossey-Bass, San Fransisco.

Utah State Library (2008) *Long-Range Library Planning: The Road Ahead*  
[ Διαθέσιμο στο : [http://library.utah.gov/grants\\_funding/documents/Body.doc](http://library.utah.gov/grants_funding/documents/Body.doc),  
τελευταία πρόσβαση 10 Μαρτίου 2009 ].

Zachos, G. (1999) *Greek University Libraries in the European context : a comparative evaluation*, Ioannina, Greece.