

## **Σύγχρονες Υπηρεσίες Πληροφόρησης από τις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: ανάγκη αλλαγής της οργάνωσης και λειτουργίας τους.**

Γιάννης Κλαψόπουλος, Ph.D. Προϊστάμενος Υπηρεσίας Βιβλιοθήκης & Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, e-mail: [clib@uth.gr](mailto:clib@uth.gr)

### **Περίληψη**

Η επίδραση των νέων τεχνολογιών πληροφορίας συνέβαλε ουσιαστικά στην ανάπτυξη και παροχή νέων υπηρεσιών πληροφόρησης από τις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Σε αυτή την εργασία εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα δύο μοντέλων οργάνωσης βιβλιοθηκών, του λειτουργικού μοντέλου και του μοντέλου τύπου "matrix", καθώς και το πώς τα παραπάνω μοντέλα εφαρμόστηκαν ή προβλέπεται να εφαρμοστούν στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Το μοντέλο οργάνωσης που προτείνεται ως καταλληλότερο για τις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είναι αυτό του μεικτού λειτουργικού "matrix", λαμβάνοντας όμως υπόψη ότι εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες ανάπτυξης κάθε βιβλιοθήκης η πιθανότητα και ο βαθμός εφαρμογής του.

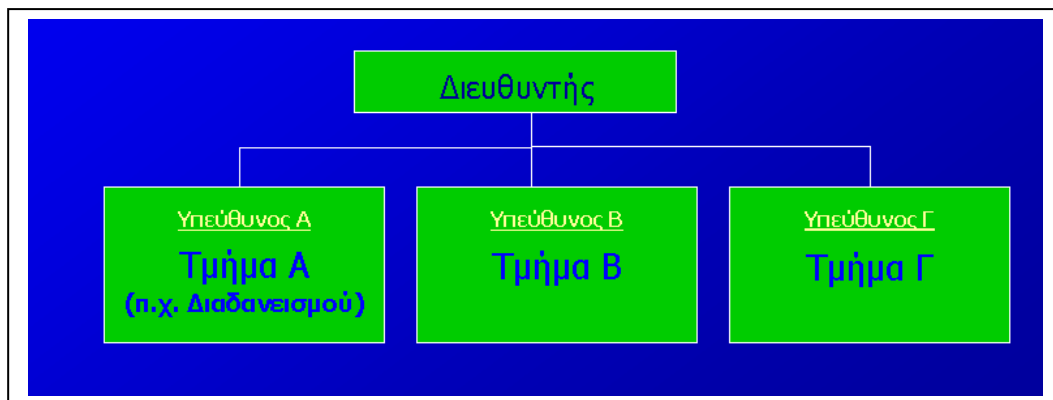
### **Εισαγωγή**

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες υπάρχουν για να παρέχουν υπηρεσίες πληροφόρησης (information services) στην ακαδημαϊκή κοινότητα του Ιδρύματός τους κατ' αρχήν και, ανάλογα με την πολιτική τους, στην τοπική κοινωνία στην οποία λειτουργούν. Σύμφωνα με τους Eckwright & Bolin (2001) η κατανομή των λειτουργιών σε μια βιβλιοθήκη, από την οποία προκύπτει και η ανάθεση των καθηκόντων στο προσωπικό της, σχεδιάζεται ώστε:

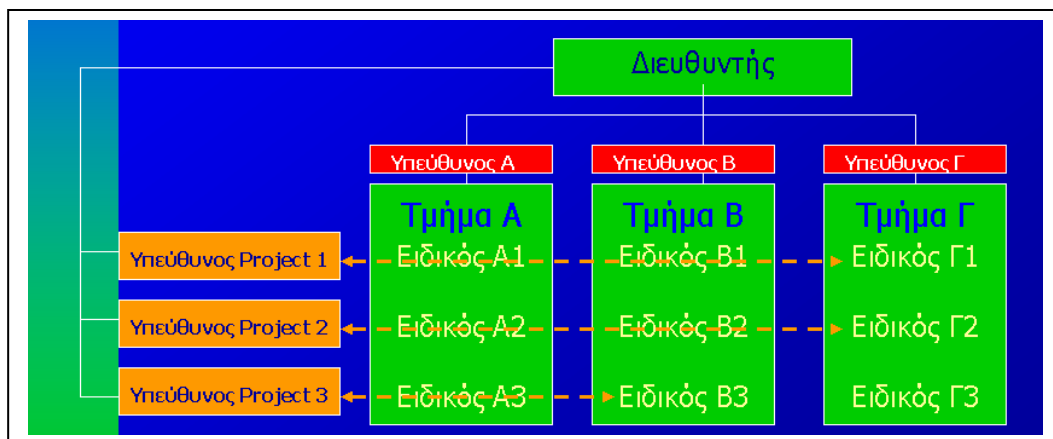
- α) να αγοράζεται υλικό (έντυπες και ηλεκτρονικές πληροφοριακές πηγές) για τον εμπλουτισμό της συλλογής της,
- β) να οργανώνεται η συλλογή με τρόπο ώστε να παρέχεται "ευφυής" πρόσβαση στα τεκμήρια που την αποτελούν,
- γ) να στεγάζεται και να δανείζεται το υλικό της συλλογής και
- δ) να υποστηρίζονται οι χρήστες της στην αναζήτηση της πληροφορίας που τους ενδιαφέρει.

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος οργάνωσης των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών είναι η λειτουργική (functional organizational structure), όπου η βιβλιοθήκη διαρθρώνεται σε επιμέρους λειτουργικές μονάδες (Τμήματα, τομείς, γραφεία κλπ.) τα οποία εξειδικεύονται σε συγκεκριμένα καθήκοντα (π.χ. Τμήμα Προσκτήσεων, Τμήμα Διαδανεισμού κλπ.). Αυτό το ιεραρχικό μοντέλο διοίκησης (Εικ. 1) ταιριάζει σε οργανισμούς όπου οι διάφορες λειτουργίες αποτελούνται από επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες με σκοπό να καλύψουν σχετικά σταθερές ανάγκες των πελατών (χρηστών), δηλαδή σε οργανισμούς στους οποίους δεν προβλέπονται ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους για αρκετό χρονικό διάστημα. Με τον παραπάνω τρόπο λειτουργίας σταδιακά αναπτύσσεται τμηματική εξειδίκευση του προσωπικού, η οποία όμως παράλληλα δημιουργεί, μετά από ορισμένα χρόνια, ανεξάρτητες οργανωτικές μονάδες με νοοτροπία "στεγανών", εσωτερική γραφειοκρατία, φόβο και αυτόματη αντίδραση του προσωπικού τους σε κάθε αλλαγή του καθιερωμένου τρόπου λειτουργίας. Ο στρατηγικός συντονισμός των μονάδων για την επίτευξη γενικότερων στόχων του οργανισμού, ο οποίος απαιτεί συνεργασία μεταξύ διάφορων λειτουργικών μονάδων, καθίσταται από δύσκολος έως αδύνατος, καθώς τα μέλη κάθε μονάδας τείνουν να

"μαζεύονται" γύρω από τις στενές λειτουργίες της, αδυνατώντας να κατανοήσουν τη γενικότερη εικόνα λειτουργίας του οργανισμού.



Εικόνα 1. Διάγραμμα λειτουργικής (ιεραρχικής) οργάνωσης



Εικόνα 2. Διάγραμμα οργάνωσης τύπου "matrix"

Ένα εναλλακτικό μοντέλο οργάνωσης είναι η λεγόμενη οργάνωση τύπου "matrix" (Εικ. 2). Σε αυτό το μοντέλο το κάθε μέλος του προσωπικού ανήκει μεν σε κάποια λειτουργική μονάδα, αλλά ταυτόχρονα ανήκει και σε κάποια αυτοδιοικούμενη ομάδα εργασίας (project team) η οποία υλοποιεί συγκεκριμένο έργο (project). Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος εκτελεί κάθε στιγμή δύο ή περισσότερα αλληλοεπικαλυπτόμενα "δίκτυα" καθηκόντων. Αυτός ο τρόπος οργάνωσης θεωρείται ο καλύτερος για οργανισμούς που καλούνται να καλύψουν ανάγκες των πελατών (χρηστών) τους οι οποίοι διαρκώς αλλάζουν και ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες με διαφορετικές ανάγκες, αναπτύσσουν πλήθος διαφορετικών δραστηριοτήτων και προσωποποιημένων υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα πρέπει σχετικά γρήγορα να αφομοιώνουν νέες τεχνολογίες στη λειτουργία τους. Βασικό πλεονέκτημα του μοντέλου είναι ότι αναπτύσσει συνεργατικό πνεύμα μεταξύ των μελών του προσωπικού, επιτρέπει σε μεγάλο μέρος του να καταλαβαίνει τους γενικότερους στόχους του οργανισμού, διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό το στρατηγικό συντονισμό, ενώ το προσωπικό απασχολείται σε περισσότερους από ένα τομείς, με πιθανό αποτέλεσμα την μεγαλύτερη ικανοποίησή

του από το περιβάλλον εργασίας. Μειονεκτήματα είναι ότι η γενικότερη διοίκηση του οργανισμού μπορεί να γίνει αρκετά περίπλοκη, ενώ απαιτεί αρκετό χρόνο συνεννόησης μεταξύ των διαφόρων επικεφαλής των ομάδων (κάθετα και οριζόντια). Επιπλέον μπορεί να προκύψει και δυσaráσκεια του προσωπικού από τα πολλαπλά καθήκοντα και από το γεγονός ότι πρέπει να συνεργάζεται με περισσότερους του ενός προϊσταμένους (McKinzie, 2000). Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν διάφορες παραλλαγές εφαρμογής του μοντέλου "matrix" (π.χ. λειτουργικό [functional], ισορροπημένο [balanced], έργου [project] κλπ.) οι οποίες έχουν να κάνουν με το πόση βαρύτητα δίνεται στην κάθετη (λειτουργική) δομή σε σχέση με την οριζόντια. Για παράδειγμα ένα μοντέλο 100% project matrix σε μια βιβλιοθήκη θα ήταν αν η κατανομή του προσωπικού σε κάθετες λειτουργικές μονάδες γινόταν αποκλειστικά με βάση τις ειδικότητες (π.χ. Ειδικοί Βιβλιοθηκονομίας, Ειδικοί Αρχειονομίας, Πληροφορικοί κλπ.) και η οριζόντια σε ομάδες των παραπάνω με καθήκον την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου project υπό την καθοδήγηση ενός υπευθύνου.

Στόχος αυτής της παρουσίασης είναι να εξετάσει ποιο από τα δύο παραπάνω μοντέλα οργάνωσης, ή ποιος συνδυασμός τους, είναι καταλληλότερο για τις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και πως η δημιουργία νέων σύγχρονων υπηρεσιών πληροφόρησης επηρεάζει τον τρόπο οργάνωσής τους.

### **Ανάγκη και διαδικασία αλλαγής στην οργάνωση μιας ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης**

Η ανάγκη για την αλλαγή της δομής και οργάνωσης μιας βιβλιοθήκης μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα οικονομικών παραγόντων (αύξησης ή μείωσης πόρων), τεχνολογικών λόγων (αλλαγές στις τεχνολογίες της πληροφορίας και στο είδος των διαθέσιμων πληροφοριακών πηγών, σχεδιασμός νέου Web site για την προσφορά νέων υπηρεσιών πληροφόρησης), και τέλος αλλαγής φιλοσοφίας και πολιτικής της Βιβλιοθήκης (Eustis & Kennedy, 1996; Eden & Bierman, 2002). Οι παραπάνω συνθήκες μπορεί να προκύπτουν κάθε φορά είτε ανεξάρτητα ή σε συνδυασμό μεταξύ τους. Επιπλέον παράγοντες αλλαγής μπορεί να είναι η αύξηση απαιτήσεων από το Ίδρυμα, η αύξηση των μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας, ενοποιήσεις επιμέρους βιβλιοθηκών σε μεγαλύτερες μονάδες και η κατασκευή νέων κτιρίων Κεντρικών Βιβλιοθηκών (Eden & Bierman, 2002). Τα παραπάνω αίτια για αλλαγή οργανωτικής δομής μπορούν να εντοπιστούν στο σύνολο των βιβλιοθηκών των Ελληνικών ΑΕΙ ή ΤΕΙ, σε διάφορους συνδυασμούς, ενώ εμφανίζονται με ολοένα και αυξανόμενο ρυθμό ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια.

Σε αυτή την εργασία χρησιμοποιείται ως μελέτη περίπτωσης (case study) τις αλλαγές στην οργανωτική δομή της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας από το 1996 μέχρι σήμερα, οι οποίες νομίζω ότι σε γενικές γραμμές ισχύουν για αρκετά ακαδημαϊκά Ίδρύματα της χώρας, καθώς οι βασικότεροι παράγοντες που τις καθόρισαν είναι κοινói όπως θα φανεί παρακάτω.

#### **1<sup>η</sup> περίοδος οργανωτικής αλλαγής: Ιανουάριος 1996 – Μάρτιος 2001.**

Αυτή μπορεί να χωριστεί σε δύο περιόδους, μία από το 1996 έως το 1999 και μία από το 1999 έως το 2001.

Η πρώτη (1996-1999) προέκυψε ως αποτέλεσμα της χρηματοδότησης από το ΕΠΕΑΕΚ I και είχε ως στόχο τη βασική στελέχωση της βιβλιοθήκης με εξειδικευμένο προσωπικό και την προμήθεια και εγκατάσταση βασικής τεχνολογικής υποδομής. Το μοντέλο που υιοθετήθηκε, σχεδιάστηκε από ένα άτομο, και ήταν το κλασσικό λειτουργικό, δηλαδή κατασκευάστηκε ένα οργανόγραμμα και με βάση αυτό προκηρύχθηκαν οι θέσεις και μετά εντάχθηκε σε αυτό, τόσο το υπάρχον όσο και το νέο

προσωπικό. Η επίδραση των τότε νέων τεχνολογιών στην παραπάνω αλλαγή, αφορούσε την πρόσληψη δύο επιστημόνων πληροφορικής για το δικτυακό τόπο (web site) και το σύστημα αυτοματοποίησης και δύο βιβλιοθηκονόμων για τις βάσεις δεδομένων και γενικότερα τις υπηρεσίες βιβλιογραφικής ενημέρωσης, δηλαδή ένα σχετικά μικρό τμήμα των λειτουργιών μιας ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης.

Την περίοδο 1999-2001 στο Πανεπιστήμιο προστέθηκαν έξι νέα Τμήματα από την υλοποίηση της Ενέργειας της Διεύρυνσης και προσλήφθηκε επιπλέον προσωπικό (ένα άτομο για κάθε Τμήμα) με χρηματοδότηση από τα προγράμματα ΕΠΕΑΕΚ I και ΕΠΕΑΕΚ II των έξι Τμημάτων, ενώ το οργανωτικό μοντέλο παρέμεινε ουσιαστικά το ίδιο.

### **2<sup>η</sup> περίοδος οργανωτικής αλλαγής: Απρίλιος 2001 – Μάρτιος 2004.**

Τα αίτια για αυτή την αλλαγή ήταν περισσότερα. Δύο από τα βασικότερα ήταν πάλι οικονομικά: αφ' ενός μεν η μονιμοποίηση του μεγαλύτερου μέρους του προσωπικού που προσλήφθηκε από το ΕΠΕΑΕΚ I το καλοκαίρι του 2001, αφ' ετέρου δε η αναμενόμενη χρηματοδότηση από το ΕΠΕΑΕΚ II. Όμως αυτή τη φορά είχαν αλλάξει και άλλα δεδομένα. Μέσα στην προηγούμενη περίοδο (1996-2001) είχαν αυξηθεί δραματικά οι διαθέσιμες ηλεκτρονικές πηγές πληροφόρησης, κυρίως μέσω της Κοινοπραξίας των Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, ενώ παράλληλα και οι χρήστες της Βιβλιοθήκης αφού πρώτα εξοικειώθηκαν με τις online υπηρεσίες, συνεχώς είχαν μεγαλύτερες απαιτήσεις τόσο στο επίπεδο της ενημέρωσης για αυτές, όσο και στο επίπεδο της εκπαίδευσης στη χρήση τους. Έτσι προσλήφθηκε μία βιβλιοθηκονόμος με μεταπτυχιακό τίτλο στη διαχείριση πληροφορίας (information management) και για πρώτη φορά συγκροτήθηκε μία πενταμελής ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού η οποία επεξεργάστηκε τόσο την πρόταση ΕΠΕΑΕΚ II της Βιβλιοθήκης, όσο και τη δημιουργία του νέου οργανογράμματος και Κανονισμού της Βιβλιοθήκης. Κεντρικό σημείο γύρω από το οποίο κινήθηκαν όλα τα παραπάνω ήταν η προσφορά νέων σύγχρονων υπηρεσιών πληροφόρησης με όσο το δυνατό μεγαλύτερη αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.). Δηλαδή σε αυτή την περίπτωση η αλλαγή στην πολιτική της Βιβλιοθήκης προέκυψε ως αποτέλεσμα τριών παραγόντων εκτός των οικονομικών δυνατοτήτων: της πίεσης από τους χρήστες για νέες υπηρεσίες, της διάθεσης μέρους του προσωπικού να συμμετάσχει στο σχεδιασμό και στην υλοποίησή τους και τις τεχνολογικές εξελίξεις στις Τ.Π.Ε.

Το οργανωτικό μοντέλο που επιλέχθηκε ήταν πάλι το λειτουργικό, δηλαδή διάρθρωση της Βιβλιοθήκης σε επιμέρους οργανωτικές μονάδες (Τμήματα, Γραφεία, Τομείς). Όμως αυτή τη φορά το μοντέλο βασίστηκε σε ένα βαθμό στο προσωπικό της Βιβλιοθήκης, δηλαδή ορισμένες μονάδες σχεδιάστηκαν με βάση το παραπάνω προσωπικό και σταδιακά εισήχθη η ιδέα ότι η οργάνωση της βιβλιοθήκης μπορεί εν μέρει να σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες, τις ανάγκες και τη διάθεση για συνεισφορά κάθε μέλους του προσωπικού στις λειτουργίες της Βιβλιοθήκης (Eckwright & Bolin, 2001; Veaner, 1994). Παρ' όλα αυτά όμως αποφασίστηκε οι μονάδες να λειτουργήσουν με την κλασική ιεραρχική – γραφειοκρατική δομή, δηλαδή να επιλεγθούν προϊστάμενοι ή υπεύθυνοι κάθε οργανωτικής μονάδας οι οποίοι θα είχαν την ευθύνη συντονισμού, επίβλεψης και αξιολόγησης του προσωπικού και ενημέρωσης του Προϊσταμένου της Βιβλιοθήκης για τις λειτουργίες κάθε Τμήματος.

Κατά τη διάρκεια υλοποίησης του παραπάνω μοντέλου διαπιστώθηκαν τα εξής:

- Σταδιακά και με αυξανόμενο ρυθμό μεγάλωσε η εξειδίκευση του προσωπικού που ήταν τοποθετημένο στα διάφορα τμήματα της Βιβλιοθήκης (π.χ. Τμήμα Βιβλιοθηκονομικής Επεξεργασίας, Τμήμα Αναγνωστηρίων & Δανεισμού κλπ.).
- Η τοποθέτηση υπευθύνων λειτουργίας των Τμημάτων λειτούργησε αποτελεσματικά ως προς δυνατότητα συντονισμού τους και ενημέρωσης του Προϊστάμενου της Βιβλιοθήκης για τη λειτουργία τους, όμως ταυτόχρονα συνέβαλε στη δημιουργία "στεγανών" και τμηματικών επιδιώξεων. Αυτό ορισμένες φορές προκάλεσε και μικρές διενέξεις μεταξύ μελών του προσωπικού τους για τις αρμοδιότητες (π.χ. το προσωπικό του Τμήματος Αναγνωστηρίων & Δανεισμού είχε αντιρρήσεις για το γεγονός ότι δεν του επιτρέπονταν πλέον να επεμβαίνει στις βιβλιογραφικές εγγραφές). Αυτό είχε ως συνέπεια να καταναλωθεί αρκετός χρόνος από τον Προϊστάμενο της Βιβλιοθήκης για την συντονισμό μεταξύ των Τμημάτων και την εναρμόνιση των επιμέρους διαφορών με βάση τους γενικότερους στόχους της Βιβλιοθήκης.
- Το βασικότερο όμως προβλήματα προέκυψαν, ιδιαίτερα στο αρχικό στάδιο, στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των νέων υπηρεσιών πληροφόρησης. Τα άτομα του προσωπικού που ανέλαβαν αυτά τα καθήκοντα έπρεπε αναγκαστικά να λειτουργούν και οριζόντια και κάθετα μέσα στη Βιβλιοθήκη για την υλοποίηση συγκεκριμένων μικρών ή μεγαλύτερων projects. Για παράδειγμα το Τμήμα Περιοδικών Εκδόσεων ανέλαβε την ευθύνη αναδρομικής διόρθωσης των εγγραφών περιοδικών του καταλόγου (OPAC), αλλά και τη δημιουργία online συνολικής βάσης δεδομένων για τα περιοδικά σε συνεργασία με το Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων. Στην ουσία δηλαδή το προσωπικό του ανήκε εν μέρει και στο Τμήμα Βιβλιοθηκονομικής Επεξεργασίας. Το ίδιο συνέβη και με το άτομο που ανέλαβε τη δημιουργία online βάσης δεδομένων γκρίζας βιβλιογραφίας κοκ. Τα παραπάνω δημιούργησαν διάφορα προβλήματα συνεννόησης μεταξύ των διαφόρων Τμημάτων, τα οποία λύθηκαν μεν, αλλά ορισμένες φορές κατέστη αναγκαίο ορισμένες δραστηριότητες να μην υλοποιηθούν άμεσα, αλλά να αναβληθούν.
- Από τη στιγμή που ένα μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας διατηρείται για αρκετό χρονικό διάστημα αρχίζει να γίνεται "καθεστώς", στο οποίο εύκολα παγιδύεται αλλά ταυτόχρονα "βολεύεται" το προσωπικό. Τα μέλη του προσωπικού που βαρέθηκαν την καθημερινή ρουτίνα και θέλουν να αλλάξουν ρόλο συνήθως δεσμεύονται από τις επιλογές που προσφέρονται από την υπάρχουσα ιεραρχική οργανωτική δομή της βιβλιοθήκης.
- **Το βασικό μειονέκτημα του μοντέλου ήταν ότι προσπαθούσε να εφαρμόσει νέες πρακτικές και στρατηγική, διατηρώντας ουσιαστικά την παλαιότερη οργανωτική δομή της Βιβλιοθήκης.**

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω προβλήματα, δημιουργήθηκε αμέσως το ερώτημα πως θα ήταν δυνατό να προχωρήσει ο σχεδιασμός και η εγκατάσταση του νέου δικτυακού τόπου (web site) της Βιβλιοθήκης μέσα από τον οποίο θα προσφέρονταν σχεδόν το σύνολο των νέων υπηρεσιών. Ήταν πλέον φανερό ότι το υπάρχον ιεραρχικό μοντέλο δεν μπορούσε να λειτουργήσει για τον παραπάνω σκοπό. Έτσι από επιτακτική ανάγκη, αποφασίστηκε εντός του 2002 η δημιουργία της "Ομάδας Σχεδιασμού και Ανάπτυξης του Web Site", δηλαδή μια ομάδα στην οποία θα μετείχαν μέλη από διάφορα Τμήματα της Βιβλιοθήκης (Διοίκησης, Πληροφοριακών Συστημάτων, Γραμματείας & Δημοσίων Σχέσεων, Τεκμηρίωσης & Πληροφόρησης) τα οποία όμως για το συγκεκριμένο project θα ήταν υπόλογα όχι στον υπεύθυνο του Τμήματος που ανήκαν, αλλά στον υπεύθυνο του project για το Web site.

Με τον παραπάνω τρόπο δημιουργήθηκε από λειτουργική ανάγκη η πρώτη ομάδα "matrix" στη Βιβλιοθήκη. Σήμερα, ενώ έχει περάσει περισσότερο από ένας χρόνος που λειτουργεί, δεν έχει διαπιστωθεί κανένα πρόβλημα στην επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, ούτε και με τα άλλα Τμήματα της Βιβλιοθήκης, ενώ ο συντονισμός και η ενημέρωση του Προϊστάμενου της Βιβλιοθήκης για την πρόοδο των εργασιών είναι άμεση και χωρίς κόστος χρόνου. Επίσης, το ίδιο έγινε και για το project της γκρίζας βιβλιογραφίας και σταδιακά έχει αρχίσει να γίνεται με διάφορα άλλα projects που υλοποιούνται (π.χ. εγκατάσταση και λειτουργία καταλόγου αρχειακού υλικού κλπ.).

### **3<sup>η</sup> περίοδος οργανωτικής αλλαγής: Απρίλιος 2004 – Σεπτέμβριος 2006.**

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, και με αφορμή το κλείσιμο των διαφόρων Παραρτημάτων της Βιβλιοθήκης στο Βόλο και τη μεταφορά του συνόλου των λειτουργιών της στο νέο κτίριο της Κεντρικής Βιβλιοθήκης το καλοκαίρι του 2004, αποφασίστηκε ο πλήρης επανασχεδιασμός του οργανωτικού μοντέλου της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Η παραπάνω διαδικασία άρχισε τον Απρίλιο του 2004 και αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος του Μαΐου. Τα βασικά στοιχεία του επανασχεδιασμού είναι:

#### **- Αλλαγή φιλοσοφίας:**

Μετάβαση από το ιεραρχικό-λειτουργικό μοντέλο σε ένα μεικτό μοντέλο λειτουργικού "matrix". Δηλαδή η οργάνωση της βιβλιοθήκης αναπτύσσεται κάθετα σε Τμήματα ή μικρότερες μονάδες, αλλά και οριζόντια σε ομάδες έργου (project teams). Οι πάγιες εργασίες της Βιβλιοθήκης υλοποιούνται από τα Τμήματα κάτω από την επίβλεψη του Υπεύθυνου Τμήματος, ενώ οι τα επιμέρους έργα από τις αντίστοιχες ομάδες με ευθύνη του υπεύθυνου κάθε project. Ο υπεύθυνος κάθε project έχει την αποκλειστική ευθύνη για την υλοποίησή του, ενώ οι υπεύθυνοι των Τμημάτων τους προσφέρουν τεχνική και διοικητική υποστήριξη. Η κατανομή του προσωπικού σε αυτά γίνεται από Ομάδα Εργασίας που αποτελείται από τον Προϊστάμενο της Βιβλιοθήκης, τους Υπευθύνους των εμπλεκόμενων κάθε φορά Τμημάτων και τον υπεύθυνο κάθε project. Με τον παραπάνω τρόπο αναμένεται να επιτευχθεί το μοίρασμα καθηκόντων πέρα από τη συμβατική θέση κάθε μέλους του προσωπικού στο οργανόγραμμα της Βιβλιοθήκης. Επίσης, δεν θεωρείται αναγκαίο όλο το προσωπικό να μετέχει στις ομάδες έργου (project teams).

#### **- Στάδια επανασχεδιασμού:**

1. Αναλυτική καταγραφή όλων των συστατικών που συνιστούν τη λειτουργία της Βιβλιοθήκης:  
Πληροφοριακές πηγές και τρόποι πρόσβασης σε αυτές, Υλικοτεχνική υποδομή [εξοπλισμός και χώροι], Υπηρεσίες [πρόσβασης στους χώρους και πληροφοριών για τη Βιβλιοθήκη, δανεισμού-διαδανεισμού, πληροφοριακής υποστήριξης, υποστήριξης ατόμων με αναπηρίες, παροχής εξοπλισμού κλπ.], Εκπαίδευση [χρηστών-προσωπικού], Λειτουργίες [προσκτήσεις, καταλογογράφηση-ταξινόμηση, πληροφοριακά συστήματα, web site κλπ.] Προσωπικό, Διοίκηση.
2. Ομαδοποίηση Υπηρεσιών και Λειτουργιών σε Οργανικές Μονάδες (Τμήματα κλπ.):  
Να γίνει προσπάθεια να δημιουργηθούν οργανικές μονάδες ανά προσφερόμενη ομάδα υπηρεσιών, πέραν των πάγιων λειτουργιών (π.χ. καταλογογράφηση).  
Να ληφθεί υπόψη το υπάρχων προσωπικό.
3. Κατανομή προσωπικού στις Οργανικές Μονάδες και στις Ομάδες Έργων  
Να προκύψει μετά από συζήτηση με το εμπλεκόμενο προσωπικό.
4. Ενημέρωση όλου του προσωπικού για το νέο μοντέλο λειτουργίας

- **Αξιολόγηση νέου οργανωτικού μοντέλου:**

Σταδιακή ανά εξάμηνο λειτουργίας και οριστική αξιολόγηση το Σεπτέμβριο του 2006 (μετά από 2 χρόνια λειτουργίας).

**Συμπεράσματα**

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, αλλά και μέσα από την εξέταση της οργανωτικής πορείας της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας τα τελευταία οκτώ χρόνια, είναι φανερό ότι υπάρχουν όλες οι συνθήκες και οι παράγοντες που οδήγησαν διεθνώς τις βιβλιοθήκες σε συνεχείς αλλαγές της δομής τους τα τελευταία χρόνια. Από το παραπάνω παράδειγμα φαίνεται καθαρά ότι αυτές οι αλλαγές ενώ αρχικά προκλήθηκαν από καθαρά οικονομικά αίτια, σταδιακά το βάρος των παραγόντων της αλλαγής μετατοπίστηκε στα τεχνολογικά τα οποία ουσιαστικά οδήγησαν και στην αλλαγή της φιλοσοφίας και της πολιτικής της Βιβλιοθήκης. Κατά συνέπεια η επίδραση των νέων τεχνολογιών πληροφορίας η οποία συνέβαλε ουσιαστικά στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών πληροφόρησης, αποτελεί μάλλον τον βασικότερο παράγοντα που εκ των πραγμάτων οδηγεί τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες σε αλλαγή της οργάνωσης και του τρόπου λειτουργίας τους.

Σύμφωνα με τον Veaner (1994) "η ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη είναι ένας οργανισμός ακαδημαϊκών υπηρεσιών". Αυτή ακριβώς η ακαδημαϊκή λειτουργία της βιβλιοθήκης κάνει αναγκαία την οργάνωσή της με τρόπο που να ακολουθεί, τουλάχιστον εν μέρει, την ακαδημαϊκή οργάνωση ενός Ιδρύματος και όχι την διοικητική των υπόλοιπων υπηρεσιών. Το παλιό λειτουργικό-ιεραρχικό μοντέλο οργάνωσης δεν φαίνεται ικανό να ανταποκριθεί στις σημερινές απαιτήσεις που έχει η ακαδημαϊκή κοινότητα από τις βιβλιοθήκες. Αντίθετα, το μεικτό μοντέλο του λειτουργικού "matrix", αποδεικνύεται και από την καθημερινή πρακτική, πιο κατάλληλο και για τις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, καθώς μπορεί να εξασφαλίσει αφ' ενός μεν τη λειτουργική ευελιξία που απαιτείται να έχουν για να ανταποκρίνονται στις ραγδαίες και συνεχείς αλλαγές των τεχνολογιών της πληροφορίας, αφ' ετέρου δε και στις ανάγκες του προσωπικού τους για πιο ενδιαφέρον και προκλητικό περιβάλλον εργασίας. Ο τρόπος και η απόφαση για τον αν τελικά θα εντάξουν στην λειτουργία τους, μια τέτοια προσέγγιση οργάνωσης εξαρτάται από το μέγεθος και τις ιδιαίτερες συνθήκες ανάπτυξης κάθε Βιβλιοθήκης και Ιδρύματος. Ένα μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας που υλοποιείται από μία Βιβλιοθήκη μπορεί να μην είναι δυνατό να εφαρμοστεί ή να είναι εντελώς ακατάλληλο για μία άλλη. Εκείνο που φαίνεται να είναι εντελώς σίγουρο είναι ότι οι εξελίξεις στις τεχνολογίες της πληροφορίας θα συνεχίσουν να επηρεάζουν άμεσα τις υπηρεσίες πληροφόρησης που παρέχουν οι ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και αναγκαστικά να τις οδηγούν σε μικρότερες ή μεγαλύτερες προσαρμογές και αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Eckwright, G. Z. & Bolin, M. K., 2001. The hybrid librarian: the affinity of collection management with technical services and the organizational benefits of an individualized assignment. *The Journal of Academic Librarianship*, **27**(6), 452-6.

Eden, B. & Bierman, J. B., 2002. Knowledge access management at Lied Library: cataloguing and Web site reengineering. *Library Hi Tech*, **20**(1), 90-103.

Eustis, J. D. & Kennedy, D. J., 1996. Library Reorganization & Restructuring. *The Association of Research Libraries, SPEC Kit 215*.

McKinzie, S., 2000. Twenty-five Years of Collegial Management: The Dickinson College Model of Revolving Leadership and Holistic Librarianship. *Library Philosophy and Practice*, **2**(2), <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/lppv2n2.htm>.

Veaner, A. B., 1994. Paradigm lost, paradigm regained ? A persistent personnel issue in academic librarianship, II. *College & research libraries*, **55**, 389-402.