

Διοικητικές και οικονομικές προκλήσεις στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Ιδέες και προτάσεις αντίδρασης

Γεώργιος Κ. Ζάχος

Όταν το Μάιο του 1992 οργανώσαμε το Ιο Συμπόσιο -όπως το ονομάσαμε τότε- Πανεπιστημιακών Βιβλιοθηκών στα Ιωάννινα, υπήρχε ένας μεγάλος απών. Απουσίαζαν οι εκπρόσωποι των βιβλιοθηκών του αρ-

Σήμερα -ύστερα από πέντε χρόνια- ο γίγαντας που ονομάζεται Πανεπιστήμιο Αθηνών, με το άξιο προσωπικό που διαθέτει στις βιβλιοθήκες του οργανώνει το 6ο Συνέδριο με πολλαπλάσια συμμετοχή συνέδρων, που προέρχονται από όλο το χώρο των βιβλιοθηκών και της βιβλιοθηκονομίας της χώρας μας και καταξιωμένους ειδικούς από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Αμερικής. Η θεματολογία του συνεδρίου αντανάκλα τις αγωνίες και τις προσπάθειες όλων μας να αντιμετωπίσουμε τις προκλήσεις εκσυγχρονισμού των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών -και όχι μόνο- της χώρας μας.

Εισαγωγή

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες σήμερα σε παγκόσμια κλίμακα έχουν αναδειχθεί σε σύνθετους οργανισμούς, που λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που αλλάζει με μεγάλη ταχύτητα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις της πληροφορικής, των δικτύων και των βάσεων δεδομένων αυξάνουν τις δυνατότητες για προσφορά νέων υπηρεσιών και την προσφορά των υφιστάμενων με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, πληρότητα και ταχύτητα. Ο όγκος του διαθέσιμου πληροφοριακού υλικού και η ποικιλία των μορφών πρόσβασης του, μεταβάλλουν τις απαιτήσεις των χρηστών.

Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που οι εξελίξεις αυτές αμφισβητούν ακόμη και την ίδια την υπόσταση των βιβλιοθηκών, καθώς δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες των βιβλιοθηκών μόνοι τους να συγκεντρώνουν βιβλιογραφικά στοιχεία και γενικά να λαμβάνουν την πληροφόρηση που χρειάζονται -πολλές φορές χωρίς επίσκεψη στη βιβλιοθήκη- και μάλιστα σε ελάχιστο χρόνο. Η εισήγηση του καθηγητή κ. Maurice B. Line, που τιμά με την παρουσία του το συνέδριο μας, έδειξε με τον καλύτερο τρόπο τις σπουδαιότερες από τις εξελίξεις στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες σε σχέση με τις αλλαγές που συντελούνται διεθνώς στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες της χώρας μας δεν μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστες από τις εξελίξεις αυτές. Οι αλλαγές που συντελούνται είναι φανερές σε κάθε επίπεδο. Η ανάπτυξη των βιβλιοθηκών σε συνδυασμό με τις

νέες τεχνολογικές και οικονομικές πραγματικότητες επιφέρουν αναπόφευκτα σημαντικές πιέσεις στο μοντέλο διοικητικής οργάνωσης και οικονομικής διαχείρισης που εφαρμόζουν μέχρι τώρα.

Αναγνωρίζοντας ότι η κάθε βιβλιοθήκη έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και ότι ο καθένας και η κάθε μία από εμάς μπορεί να καταθέσει, με βάση τις εμπειρίες και τις γνώσεις του, ιδέες και προτάσεις θετικής αντίδρασης, ελπίζω η εισήγησή μου να γίνει η αφορμή να ακουστούν και άλλες εποικοδομητικές απόψεις, που θα μας βοηθήσουν να αντιμετωπίσουμε τις προκλήσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Διοικητικές και οικονομικές προκλήσεις

Αρκετά ιδρύματα -ανάμεσα σ' αυτά το ίδρυμα που μας φιλοξενεί αλλά και το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων στο οποίο υπηρετώ- εφαρμόζουν ως μοντέλο φυσικής οργάνωσης των βιβλιοθηκών τους τη λειτουργία πολλών, μικρών ή μεγάλων σε πλήθος υλικού και σε αριθμό εργαζομένων βιβλιοθηκών, προσκολλημένων σε επιμέρους ακαδημαϊκές μονάδες όπως τομείς, τμήματα ή σχολές¹. Τα ιδρύματα αυτά αντιμετωπίζουν την πρόκληση να αποφασίσουν πλέον την καθιέρωση ενός λειτουργικού και οικονομικά αποδοτικού μοντέλου φυσικής οργάνωσης της βιβλιοθήκης σε επίπεδο ιδρύματος, που θα απαντά στις επιταγές των καιρών και θα μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες μιας σύγχρονης ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης.

Εκτός αυτού, 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. Ακόμη και σήμερα υπάρχουν ιδρύματα που εφαρμόζουν μια εντελώς ασυντόνιστη πολιτική βιβλιοθήκης, καθώς δε διαθέτουν τουλάχιστον μια υπηρεσία συντονισμού της λειτουργίας των επιμέρους βιβλιοθηκών τους. Σε άλλα ο συντονισμός είναι υποτυπώδης. Σε πολλά επίσης δεν έχει οριστεί υπεύθυνο άτομο για να διοική τη βιβλιοθήκη.

Καταστάσεις με τέτοιες εκκρεμότητες ευνοούν την ανάπτυξη αναποτελεσματικών μοντέλων διοίκησης βιβλιοθήκης με διάφορους κατά περίπτωση επόπτες, υπευθύνους, διευθυντές σπουδαστηρίων κ.ά. Στις περισσότερες περιπτώσεις μέλη του διδακτικού προσωπικού ασκούν διοίκηση και λαμβάνουν οργανωτικές αποφάσεις, χωρίς να έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις αλλά ούτε και το νομικό δικαίωμα για κάτι τέτοιο. Πρόσφατα έκαναν την εμφάνισή τους και διάφοροι σύμβουλοι βιβλιοθήκης, με αποτέλεσμα το μο-

1. Georgios Zachos. *Greek University Libraries in the European context: a Comparative Evaluation*. Ph .D7Thesis. Loughborough, 1994.

Γεώργιος Ζάχος, Τάκης Παπαϊωάννου. *Ελληνικές Πανεπιστημιακές Βιβλιοθήκες: Σύλληψη, Οργάνωση, Λειτουργία, Προοπτικές*. Ιωάννινα, 1991.

ντέλο διοικητικής οργάνωσης να στρεβλώνεται ακόμη περισσότερο. Πρώτιστη πρόκληση επομένως αποτελεί η επιλογή ενός ξεκάθαρα μοντέλου οργάνωσης και διοίκησης της βιβλιοθήκης, με συνακόλουθο -όπου δεν υπάρχει- τον ορισμό του ατόμου εκείνου από το προσωπικό της που θα τη διευθύνει. Ο διευθυντής της βιβλιοθήκης θα έχει αναβαθμισμένο ρόλο και αρμοδιότητες, σε βαθμό που δε θα εκτελεί απλώς εντολές άλλων, αλλά θα λαμβάνει υπεύθυνα ουσιώδεις αποφάσεις συνεκτιμώντας πάντοτε τις απόψεις της ακαδημαϊκής κοινότητας.

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. Υπάρχουν βιβλιοθήκες των οποίων οι υπάλληλοι ανήκουν στο Διοικητικό Προσωπικό του ιδρύματος, υπηρετούν δηλαδή υπό την εποπτεία της διοικητικής πυραμίδας του ιδρύματος και της διεύθυνσης βιβλιοθήκης. Άλλοι υπάλληλοι ανήκουν (αυτό στα πανεπιστήμια) στο Ειδικό Διοικητικό & Τεχνικό Προσωπικό και επομένως υπάγονται σε τομείς ή τμήματα μιας σχολής. Σημαντικός αριθμός προσωπικού εργάζεται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου ή αορίστου χρόνου ή με ανάθεση έργου. Είναι προφανές ότι κάτω από αυτές τις συνθήκες η άσκηση μιας ολοκληρωμένης διοίκησης προσωπικού είναι εξαιρετικά δύσκολη έως αδύνατη.

Η υλοποίηση των έργων του 2ου 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. Δε λείπουν ακόμη και οι περιπτώσεις ιδρυμάτων που το προσωπικό αυτό δεν έχει καμία σχέση με τη βιβλιοθήκη, αφού εργάζεται σε χώρους εκτός της βιβλιοθήκης. Εκτιμώ ότι το θέμα της ενοποίησης των διαφόρων κλάδων του προσωπικού της βιβλιοθήκης και της υπαγωγής τους κάτω από τη διοικητική πυραμίδα της έχει πρωταρχική σημασία για τη διοικητική αυτοτέλεια της βιβλιοθήκης και την ενδυνάμωση του ρόλου της.

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. Έχουμε να αντιμετωπίσουμε επομένως την πρόκληση της ενσωμάτωσης υπηρεσιών πληροφόρησης στις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης και της αναζήτησης εκείνων των διοικητικών μοντέλων, που θα εξασφαλίζουν την αρμονική συνύπαρξη και συνεργασία με το υπολογιστικό κέντρο. Το ζήτημα αυτό έχει αντιμετωπιστεί ήδη σε άλλες χώρες. Για παράδειγμα, αναφέρω ότι στη Μεγάλη Βρετανία ένας σημαντικός αριθμός ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών έχει διοικητική και οργανωτική σχέση με το αντίστοιχο υπολογιστικό κέντρο². Υπάρχουν -από όσο γνωρίζω- ιδρύματα στη χώρα μας που προχω-

2. John Sumsion. *Survey of Resources & Uses in Higher Education Libraries: UK, 1993*. Loughborough: LISU, 1994 (Occasional Paper No. 6).

ρουν προς τέτοιες κατευθύνσεις. Ελπίζω στην πορεία του συνεδρίου οι εκπρόσωποι τους να μας μεταφέρουν τις εμπειρίες τους, ώστε να διαμορφώσουμε μια περισσότερο ολοκληρωμένη άποψη.

Η μηχανοργάνωση και η παροχή νέων πληροφοριακών υπηρεσιών αποτελούν πέρα από τεχνική και διοικητική πρόκληση για τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, καθώς απαιτούν οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές που θα ενσωματώνουν τη νέα τεχνολογία στη διοικητική δομή των βιβλιοθηκών και θα αντιμετωπίζουν νέα ζητήματα που θα προκαλέσουν, για παράδειγμα, την οικονομική διαχείριση των νέων υπηρεσιών.

Επίσης, η υποστήριξη των αναγκών πληροφόρησης επιστημόνων εκτός της ακαδημαϊκής κοινότητας καθώς και επιχειρήσεων -ενός τομέα που είναι σε πλήρη ανάπτυξη σε άλλες χώρες- με ό,τι αυτό συνεπάγεται από διοικητική και οικονομική σκοπιά (όπως χρέωση των υπηρεσιών, διαχείριση των εσόδων που προκύπτουν και μια σειρά άλλα ζητήματα) είναι πρόκληση για τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες μας.

Η συμμετοχή σε δίκτυα βιβλιοθηκών και η συμμετοχή 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 σε επίπεδο ιδρύματος και συμφωνίες σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Η αντιμετώπιση των διοικητικών και ακόμη των νομικών θεμάτων, που προκύπτουν σε κάθε προσπάθεια υλοποίησης τέτοιων δραστηριοτήτων αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Το θέμα πρέπει να μας απασχολήσει κατά τη διάρκεια του συνεδρίου, καθώς και κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της Οριζόντιας Δράσης των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών του ΕΠΕΑΕΚ. Αποτελεί πρόκληση η καλοπροαίρετη συμβολή όλων μέσα από διαδικασίες διαλόγου στην επίλυση των σχετικών διοικητικών και διαχειριστικών ζητημάτων.

Την περίοδο αυτή σε όλα τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της χώρας μας, στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης -του γνωστού ΕΠΕΑΕΚ- υλοποιούνται έργα που αφορούν τις βιβλιοθήκες μας. Τα ιδιαίτερα διαχειριστικά χαρακτηριστικά που έχουν τα έργα αυτά (όπως είναι για παράδειγμα ο ορισμός υπευθύνου του έργου με καθορισμένες διαχειριστικές αρμοδιότητες και η ανάγκη υλοποίησης τους με σαφείς στόχους και σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα) ήταν πρωτόγνωρες πρακτικές για τις βιβλιοθήκες μας. Η υλοποίηση των έργων αυτών, πέρα από τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό που προσφέρουν, αποτελούν κατά τη γνώμη μου σημείο καμπής για τις ήδη εφαρμοζόμενες διοικητικές και διαχειριστικές πρακτικές των βιβλιοθηκών. Είναι ίσως μια ευκαιρία για την ενδυνάμωση της θέσης της βιβλιοθήκης ως θεσμοθετημένης διοικητικής οντότητας ή αιτία περιθωριοποίησης της. Επειδή είναι πολύ πιθανό η χρηματοδότηση και η διοικητική λειτουργία των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών στο μέλλον να γίνεται με την υλοποίηση αντίστοιχων κάθε φορά έργων, η πρόκληση για επιλογή του διοικητικού και διαχειριστικού μοντέλου, που θα ανταποκρίνεται με αποτελεσματικότητα στις

νέε.: συνθήκες, γίνεται ακόμη μεγαλύτερη. Πρέπει επομένως να δούμε τα έργα αυτά όχι μόνο ως μοχλό τεχνολογικού εκσυγχρονισμού αλλά και ως αφορμή διοικητικού και διαχειριστικού εκσυγχρονισμού των βιβλιοθηκών μας. (Οι διαπιστώσεις αυτές αφορούν και άλλες υπηρεσίες των ιδρυμάτων μας, όπως το τμήμα προμηθειών, τη γραμματεία της επιτροπής ερευνών κ.ά. Εκτιμώ ότι οι διοικήσεις των ΑΕΙ και ΤΕΙ και βέβαια το ΥΠΕΠΘ θα ασχοληθούν κάποια στιγμή με το ζήτημα αυτό, καθώς ο τρόπος λειτουργίας των υπηρεσιών αυτών επηρεάζει μεταξύ άλλων και τους ρυθμούς απορρόφησης των πόρων).

Ένα κρίσιμο ζήτημα που προέκυψε κατά την υλοποίηση των έργων του Β' Κ.Π.Σ. που αφορούν βιβλιοθήκες αφορά την εμπλοκή των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών -ως οργανισμών- στις σχετικές διαδικασίες υλοποίησης των έργων αυτών. Για τη διερεύνηση του βαθμού εμπλοκής της κάθε ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης συντάξα σχετικό ερωτηματολόγιο, το οποίο απέστειλα σε όλα τα ΑΕΙ και ΤΕΙ και με το οποίο ζητούσα στοιχεία: α) για την ιδιότητα των ατόμων που ετοίμασαν το τεχνικό δελτίο του έργου της βιβλιοθήκης και β) για τη συμμετοχή των υπαλλήλων της βιβλιοθήκης στη σύνταξη του τεχνικού δελτίου και στην ομάδα υλοποίησης του έργου.

Στο ερωτηματολόγιο ανταποκρίθηκαν 17 ιδρύματα (11 ΑΕΙ και 6 ΤΕΙ). Από την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι σε 7 ιδρύματα η σύνταξη του τεχνικού δελτίου (πρόταση) έγινε αποκλειστικά και μόνο από μέλη του διδακτικού προσωπικού, σε 3 από μέλη του διδακτικού προσωπικού αλλά με μικρή συνεισφορά υπαλλήλων της βιβλιοθήκης, σε 2 από προσωπικό της βιβλιοθήκης και άλλων υπηρεσιών -κυρίως του μηχανογραφικού κέντρου- και σε 5 αποκλειστικά από το προσωπικό της βιβλιοθήκης. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρω ότι 2 ιδρύματα (ΤΕΙ) δήλωσαν ότι δεν είχαν καθόλου προσωπικό στη βιβλιοθήκη τους, όταν άρχισαν οι σχετικές διαδικασίες. Το συμπέρασμα που απεκόμισα από την ανάλυση των σχετικών απαντήσεων είναι ότι για την πλειονότητα των ιδρυμάτων η βιβλιοθήκη αγνοήθηκε ή διαδραμάτισε περιθωριακό ρόλο στη σύνταξη των προτάσεων.

Ένα πρόγραμμα είναι μία διανοητική σύλληψη που είναι από τη φύση της καθοδηγητική, καθώς καθορίζει πώς και σε τι κατανέμονται οι χρηματικοί πόροι και ποιος είναι εξουσιοδοτημένος να τους διαχειριστεί. Μέσω των προγραμμάτων προσλαμβάνεται προσωπικό, γίνονται προμήθειες, σχεδιάζονται διοικητικές και διαχειριστικές λειτουργίες και καθιερώνονται νέες πρακτικές για τη λειτουργία της βιβλιοθήκης. Όποιος έχει τον κύριο λόγο υλοποίησης ενός τέτοιου έργου αναδεικνύεται εκ των πραγμάτων σε φορέα δύναμης. Από τα 17 ιδρύματα που απάντησαν μόνο σε 3 υπεύθυνος του έργου είναι υπάλληλος της βιβλιοθήκης (ο διευθυντής/τρια της βιβλιοθήκης), σε 2 υπάλληλος της βιβλιοθήκης συμμετέχει ως αναπληρωτής του υπευθύνου και σε 2 ως μέλος της ομάδας του έργου.

Η πλειονότητα των απαντήσεων έδειξε ότι το προσωπικό των βιβλιοθηκών, ανεξάρτητα από την ιδιότητα του, έχει περιθωριακό ρόλο στη λήψη αποφάσεων για την υλοποίηση των έργων. Στα περισσότερα ιδρύματα απλά μετά-

φέρονται οι απόψεις της βιβλιοθήκης στα όργανα που λαμβάνουν τις σχετικές αποφάσεις. Γίνεται πάντως φανερό ότι στην πλειονότητα των ΑΕΙ και ΤΕΙ υπάρχει μια αρνητική εκτίμηση της δυνατότητας της βιβλιοθήκης να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στις διαδικασίες υλοποίησης των έργων που την αφορούσαν. Σε μερικά ιδρύματα αυτό βέβαια οφείλεται σε αντικειμενικές αδυναμίες, όπως απουσία προσωπικού κ.ά. Παρά ταύτα η αξιολόγηση των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια έδειξε ότι η τάση ήταν σαφώς αρνητική για τη βιβλιοθήκη.

Η υλοποίηση των έργων του ΕΠΕΑΕΚ αποτελεί πρόκληση για το διοικητικό και διαχειριστικό μοντέλο που εφαρμόζουμε, καθώς απαιτεί: α) τη διαχείριση έργων και προϋπολογισμών με διαδικασίες διαφορετικές από αυτές που εφαρμόζαμε μέχρι τώρα, με σαφώς καθορισμένους στόχους και συγκεκριμένους χρονικούς περιορισμούς, β) τη λειτουργία επιτροπών εκτός των δομών της βιβλιοθήκης, που ασκούν διοικητικές πράξεις, όπως είναι οι ομάδες των έργων ή λειτουργούν ως μηχανισμοί εποπτείας και ελέγχου, όπως οι επιτροπές παρακολούθησης των έργων του ΕΠΕΑΕΚ), γ) την πρόσληψη και ενσωμάτωση στις διαδικασίες και τις πρακτικές της βιβλιοθήκης νέου προσωπικού, που είναι εκτός των υπάρχοντων οργανικών θέσεων και εργάζονται με νέες μορφές εργασίας.

Η υλοποίηση ενός προγράμματος ή έργου αφορά κατά κανόνα αποφάσεις εφαρμογής πολιτικής και κατανομής προϋπολογισμών και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ύπαρξη συγκεκριμένης πολιτικής βιβλιοθήκης ανά ίδρυμα, που θα καθορίζει τα οργανωτικά, διαδικαστικά και αναπτυξιακά θέματα της βιβλιοθήκης. Δεν μπορούμε επομένως να μιλάμε για αποτελεσματική υλοποίηση ενός έργου βιβλιοθήκης, χωρίς την ύπαρξη πολιτικής και στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης εντός του οποίου θα εντάσσεται κάθε σχετικό έργο.

Από τις απαντήσεις που έλαβα στο σχετικό ερωτηματολόγιο διαπίστωσα ότι στη μεγάλη πλειονότητα των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών απουσιάζει ένα στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της βιβλιοθήκης³. Πιο συγκεκριμένα, από τα 17 ιδρύματα, μόνο 2 ανέφεραν ότι διαθέτουν στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης, 6 δε διαθέτουν τέτοιο σχέδιο, ενώ 9 θεωρούν ότι εμπεριέχεται στην πρόταση που υπέβαλαν στα πλαίσια του ΕΠΕΑΕΚ. Κατά τη γνώμη μου, αυτό δείχνει μια ελλιπή αντίληψη και γνώση για το τι είναι στρατηγικό σχέδιο βιβλιοθήκης. Η απουσία πολιτικής βιβλιοθήκης και στρατηγικού σχεδίου στην πλειονότητα των βιβλιοθηκών επηρεάζει αρνητικά, εκτός των άλλων, και την αποτελεσματική υλοποίηση των έργων. Είναι ανάγκη να υπάρχει μια διαμορφωμένη -και με τη συμβολή ολόκληρης της ακαδημαϊκής κοινότητας και ιδιαίτερα των σχετικών διοικητικών και συμβουλευτικών οργάνων- πολιτική βιβλιοθήκης και ένα στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της σε κάθε ΑΕΙ και ΤΕΙ. (Το θέμα *εθνική πολιτική ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών* πρέπει επίσης

3. Maurice B. Line ed. *Academic Library Management: Edited papers of a British Council sponsored course, 15-27 January 1989, Birmingham*. London: The Library Association, 1990.

να μας απασχολήσει). Ο καθορισμός πολιτικής βιβλιοθήκης και η σύνταξη στρατηγικών σχεδίων ανάπτυξης είναι επίσης μια πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσουμε.

Είναι απλοϊκό να πιστεύουμε ότι επειδή η βιβλιοθήκη αντιπροσωπεύει κάτι σημαντικό ή επειδή είναι η καρδιά ενός ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, θα αποκτήσει αυτόματα τους πόρους που έχει ανάγκη για τη χρηματοδότηση των προγραμμάτων της ή την κάλυψη των τρεχουσών αναγκών της. Σε μια εποχή -όπως αυτή που διανύουμε- στενότητας στη χορήγηση πόρων, με μεγαλύτερη ένταση ο αγώνας για την εξασφάλιση επαρκών πόρων θα περνά μέσα από την υποβολή προτάσεων για χρηματοδότηση συγκεκριμένων έργων. Η προετοιμασία τέτοιων προτάσεων -τεχνικών δελτίων- που θα ανταγωνίζονται άλλες που επίσης θα ζητούν μέρος των διαθέσιμων πόρων, και η αποτελεσματική υποστήριξη τους είναι μια μορφή πρόκλησης για τις βιβλιοθήκες μας. Από τις απαντήσεις που έλαβα στην έρευνα, που ανέφερα προηγουμένως, προέκυψε ότι ένας από τους λόγους που επικαλούνται για να δικαιολογηθεί η μειωμένη συμμετοχή της βιβλιοθήκης στις διαδικασίες σύνταξης των προτάσεων έργων του ΕΠΕΑΕΚ και εν συνεχεία της διαχείρισης τους είναι ότι ελάχιστοι από εμάς είχαν τις σχετικές γνώσεις. Η χρηματοδότηση των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών απευθείας από το ΥΠΕΠΘ και η εξασφάλιση αυτονομίας στη διαχείριση των πόρων που τους δίνονται πρέπει να απασχολήσει τόσο τους εργαζόμενους στις βιβλιοθήκες όσο και τις διοικήσεις των ιδρυμάτων και το ΥΠΕΠΘ.

Το αυξημένο κόστος για την απόκτηση υλικού και ιδιαίτερα για την ανανέωση των συνδρομών των επιστημονικών περιοδικών, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι προϋπολογισμοί τις περισσότερες φορές είναι ανεπαρκείς για τη διατήρηση ενός αξιοπρεπούς επιπέδου αποκτήσεων πιάζει τις βιβλιοθήκες για την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής στην κατανομή των πόρων, κατ' αρχήν ανά είδος υλικού (βιβλία-περιοδικά) και εν συνεχεία ανά γνωστικό αντικείμενο. Η κατανομή αυτή πρέπει να διατηρεί την ισορροπία ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες χρηστών και ιδιαίτερα τους φοιτητές (που τώρα είναι οι μεγάλοι αδικημένοι) και το διδακτικό προσωπικό. Η καθιέρωση ενός αντικειμενικού συστήματος κατανομής των προϋπολογισμών της βιβλιοθήκης είναι κατά την άποψη μου μια άλλη πρόκληση που έχουμε μπροστά μας.

Υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι η αποτίμηση του παραγόμενου εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα αποκτήσει συνεχώς μεγαλύτερη σπουδαιότητα σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Αποτελεί πρόκληση για τους εργαζόμενους στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες να είναι από τους πρώτους που θα καθιερώσουν μεθοδολογίες και δείκτες αποτίμησης της απόδοσης των βιβλιοθηκών. Με τον τρόπο αυτό θα δείξουν την ικανότητα τους για παραγωγική και αποτελεσματική διαχείριση των πόρων που τους διατίθενται και θα εξασφαλίσουν ένα εργαλείο για την εξα-

σφάλιση πόρων. Πρέπει στο άμεσο μέλλον να καθορίσουν ένα βασικό αριθμό δεικτών επίδοσης των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών⁴.

Η αντιμετώπιση των διοικητικών προκλήσεων που ανέφερα προϋποθέτει τη δραστηριοποίηση προσωπικού με γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Οι έρευνες για το προσωπικό βιβλιοθηκών που έγιναν μέχρι τώρα έδειξαν ότι πολλές βιβλιοθήκες έχουν ελάχιστο προσωπικό με τέτοια εφόδια. Με δεδομένο ότι οι Σχολές Βιβλιοθηκονομίας του Ιόνιου Πανεπιστήμιου και των ΤΕΙ εκπαιδεύουν προσωπικό που θα εργαστεί σε ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, πρέπει να εξετάσουμε κατά πόσο τα προγράμματα σπουδών τους παρακολουθούν τις εξελίξεις και προετοιμάζουν τους αποφοίτους τους και για το τεχνολογικό αλλά και για το διοικητικό περιβάλλον που θα αντιμετωπίσουν. Η εκτίμηση μου είναι ότι τα προγράμματα αυτά έχουν μεγάλες δυνατότητες βελτίωσης, ώστε οι απόφοιτοι τους να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν τις διοικητικές ευθύνες που απαιτούνται σε μια ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη.

Συμπεράσματα-προτάσεις

Η επιτυχής αντιμετώπιση των προκλήσεων που ανέφερα ήδη και άλλων που θα αναδειχθούν στη διάρκεια του συνεδρίου, εκτιμώ ότι θα είναι καθοριστική για την ενδυνάμωση της θέσης των βιβλιοθηκών και των εργαζομένων σε αυτές. Είναι άμεση ανάγκη ως επιμέρους βιβλιοθήκες αλλά και ως Ένωση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών με νηφαλιότητα και σοβαρότητα να εκτιμήσουμε τις μέχρι τώρα εξελίξεις, να διαπιστώσουμε τις τυχόν αδυναμίες και ανεπάρκειες μας και να διαμορφώσουμε ένα κοινό τρόπο θετικής αντίδρασης. Η αντιμετώπιση πολλών από τα θέματα που ανέφερα απαιτεί επιστημονική μελέτη. Εκτιμώ ότι στο θέμα αυτό η συμβολή των διδασκόντων στα Τμήματα Βιβλιοθηκονομίας του Ιόνιου Πανεπιστήμιου και των ΤΕΙ Αθηνών και Θεσσαλονίκης θα έπρεπε να ήταν ουσιαστική.

Επανελημμένα έχουμε ασχοληθεί με το θέμα των υπό έκδοση προεδρικών διαταγμάτων που προέβλεπε ο Νόμος 1404/83, τα οποία θα καθόριζαν τη δομή των πανεπιστημιακών βιβλιοθηκών και μια σειρά άλλα θέματα που μας απασχολούν. Η πρόβλεψη του ΥΠΕΠΘ να καταθέσει νομοσχέδιο που θα ρυθμίζει θέματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μας δίνει τη δυνατότητα να υποβάλουμε τις προτάσεις μας για θέματα που πρέπει να περιλαμβάνονται σε αυτό. Η οριστική διατύπωση τους πρέπει να γίνει την τελευταία ημέρα του συνεδρίου.

Ως τέτοια θέματα προτείνω:

1) Την απαίτηση όπως σε κάθε ΑΕΙ και ΤΕΙ οριστεί διευθυντής βιβλιοθήκης. Η θέση του στη διοικητική πυραμίδα πρέπει να αναβαθμιστεί με τη χορήγηση της μέγιστης δυνατής αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων.

4. Nancy A. Van House, Beth Weil, Charles R. McClure. *Measuring Academic Library Performance: A Practical Approach*. Chicago: ALA, 1990.

- 2) Την ένταξη όλου του προσωπικού που έχει αποκλειστική απασχόληση στις βιβλιοθήκες στη διεύθυνση βιβλιοθήκης του ιδρύματος. Να εξεταστεί επίσης η δυνατότητα το προσωπικό της βιβλιοθήκης, που υπηρετεί σήμερα με οποιαδήποτε υπηρεσιακή κατηγορία και μορφή εργασίας, να ενταχθεί σε μια και μοναδική κατηγορία προσωπικού βιβλιοθήκης.
- 3) Την οριστική και σαφή οριοθέτηση του μοντέλου διοικητικής και φυσικής οργάνωσης της βιβλιοθήκης κάθε ΑΕΙ και ΤΕΙ. Πρέπει να καθοριστεί ότι κάθε ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει μια και μοναδική βιβλιοθήκη με καθορισμένη θέση στη διοικητική δομή του. Η βιβλιοθήκη πρέπει να θεωρείται ως αυτόνομη μονάδα υποστήριξης του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου του ΑΕΙ και όχι ως διοικητική υπηρεσία του.
- 4) Την υιοθέτηση σε κάθε ΑΕΙ και ΤΕΙ εσωτερικών κανονισμών που να ρυθμίζουν τα σχετικά με την πολιτική, λειτουργία και διοίκηση της βιβλιοθήκης του.
- 5) Την αλλαγή του εφαρμοζόμενου μοντέλου χρηματοδότησης των βιβλιοθηκών στην κατεύθυνση της εξασφάλισης της μέγιστης δυνατής αυτονομίας της βιβλιοθήκης.

Για τα ζητήματα που σχετίζονται με την υλοποίηση των έργων βιβλιοθήκης, που εκτελούνται σε όλα τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, πρέπει συλλογικά να διατυπώσουμε συγκεκριμένες θέσεις. Οι θέσεις μας θα επιδιώκουν την εξασφάλιση της μέγιστης κατά το δυνατό ευθύνης της βιβλιοθήκης στη διαχείριση των έργων που την αφορούν, καθώς και την ουσιαστική συμβολή του επαγγελματικού προσωπικού της βιβλιοθήκης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Είναι αυτονόητο ότι ένα έργο βιβλιοθήκης δεν μπορεί να υλοποιείται εκτός των χώρων της βιβλιοθήκης.

Όπως ανέφερα ήδη, η ευθύνη διαχείρισης έργων απαιτεί προσωπικό με υψηλή κατάρτιση. Για την εξασφάλιση τέτοιου προσωπικού πρέπει να υπάρξουν αλλαγές στα προγράμματα εκπαίδευσης των σχολών βιβλιοθηκονομίας. Σημαντική βοήθεια θα προσφέρει η παρακολούθηση σεμιναρίων επιμόρφωσης από το προσωπικό των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Η Οριζόντια Δράση και τα έργα που εκτελούνται στα ιδρύματα μας, προσφέρουν δυνατότητες πραγματοποίησης τέτοιας επιμόρφωσης. Είναι ευθύνη όλων μας να οργανώσουμε τα σεμινάρια αυτά με γνώμονα και τη μεταφορά γνώσεων, που σχετίζονται με την αντιμετώπιση των διοικητικών και διαχειριστικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουμε.

Η ανάγκη για δομές που θα ασχολούνται με τα ζητήματα των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών και θα παρακολουθούν τις εξελίξεις σε μόνιμη βάση είναι προφανής. Θα πρέπει να γίνει ένας ειλικρινής και εποικοδομητικός διάλογος μεταξύ μας για τη δημιουργία των δομών που έχουμε ανάγκη. Στην Οριζόντια Δράση προβλέπουμε μια τέτοια δομή, αλλά απομένει να οριοθετήσουμε τα καθήκοντα της καθώς και μια σειρά διαδικαστικά ζητήματα, όπως το ίδρυμα που θα το στεγάσει, τις προοπτικές λειτουργίας της κ.ά.

Για την υιοθέτηση και εφαρμογή δεικτών επίδοσης μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την εμπειρία άλλων χωρών. Ο τρόπος αντιμετώπισης του θέματος στη Μεγάλη Βρετανία, όπου η Διαρκής Συνοδός των Διευθυντών Βιβλιοθηκών (Standing Conference of National and University Librarians - SCONUL) παρήγαγε τέτοιους δείκτες, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε βάση⁵. Εκτιμώ ότι στην προσπάθεια αυτή η Ένωση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών και η Μονάδα Δικτύου και Στατιστικής, την οποία προβλέπει η Οριζόντια Δράση των βιβλιοθηκών, θα μπορούσαν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο.

Ο εκσυγχρονισμός περιέχει μέσα του και την έννοια της αλλαγής. Η επιδίωξη του εκσυγχρονισμού των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών απαιτεί από τους εργαζόμενους σε αυτές τη συνειδητή αποδοχή του γεγονότος ότι πρέπει να αλλάξει ο τρόπος εργασίας τους και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που κάθε φορά ανακύπτουν με επαγγελματικό και επιστημονικό τρόπο.

5. A. J. Loveday. Statistics for Management and Trend analysis: A SCONUL experiment. *IFLA Journal* 14(4), 1988, 334-342.