

16132

4

PROPOZYCJE I MATERIAŁY

BIBLIOTEKA NAUKOWA

Automatyzacja
Organizacja
Zarządzanie

WYDAWNICTWO
SBP



4

BIBLIOTEKA NAUKOWA
Automatyzacja
Organizacja
Zarządzanie

POLISH LIBRARIANS ASSOCIATION

CONTRIBUTIONS AND MATERIALS

RESEARCH LIBRARY

Automation

Organization

Management

Proceedings from the conference
"Organization and Management of Research Libraries in the
Process of Automation."
Poznań 15-17 Nov. 1994.

WYDAWNICTWO

SBP



WARSAW 1995

STOWARZYSZENIE BIBLIOTEKARZY POLSKICH

PROPOZYCJE I MATERIAŁY

BIBLIOTEKA NAUKOWA

Automatyzacja

Organizacja

Zarządzanie

Materiały z konferencji naukowej
„Organizacja i zarządzanie bibliotekami naukowymi
w procesie automatyzacji”
Poznań, 15-17 listopad 1994 r.

WYDAWNICTWO
SBP



WARSZAWA 1995

Komitet Redakcyjny serii wydawniczej

<< PROPOZYCJE I MATERIAŁY >>

Stanisław CZAJKA (przewodniczący), Lucjan BILIŃSKI,
Jan BURAKOWSKI, Marcin DRZEWIECKI,
Janina JAGIELSKA, Janusz NOWICKI (sekretarz),
Ewa STACHOWSKA-MUSIAŁ, Maria WASIK-ŚWIDERSKA,
Elżbieta Barbara ZYBERT

Projekt graficzny okładki i strony tytułowej
Wydawnictwo SBP

Redaktorzy merytoryczni
Artur JAZDON
Ewa STACHOWSKA-MUSIAŁ

Tłumaczenia
Anna JANOWSKA, Małgorzata HANELT, Tomasz OLSZEWSKI, Zuzanna SIKORSKA



Redakcja techniczna i korekta
Anna LIS

©Copyright by Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

ISBN 83-85778-42-X

16132
AK
nalez

**Książka wydana we współpracy z Biblioteką Uniwersytecką w Poznaniu
i przy pomocy finansowej Fundacji Batorego**

CIP - Biblioteka Narodowa

Biblioteka naukowa - automatyzacja, organizacja, zarządzanie : materiały z konferencji naukowej Organizacja i zarządzanie bibliotekami naukowymi w procesie automatyzacji, Poznań 15-17. XI. 1994 / [red. merytor. Artur Jazdon, Ewa Stachowska-Musiał]. - Warszawa : Wydaw. SBP : we współpr. z Biblioteką Uniwersytecką w Poznaniu, 1995 - (Propozycje i Materiały / Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich ; 4)

Wydawnictwo SBP. Warszawa 1995. Wydanie I. Nakład 600 egz.

Ark. wyd. 15,5 Ark. druk. 14,75

Skład i łamanie **AKLAND**

Druk i oprawa: Warszawska Drukarnia Naukowa, ul. Śniadeckich 8, 00-656 Warszawa

1027, 4p SEP 8 20

Od Redaktora

W dniach 15-17 listopada 1994 r. odbyła się w Poznaniu konferencja naukowa zatytułowana: „Organizacja i zarządzanie bibliotekami naukowymi w procesie automatyzacji”. Organizatorem konferencji była Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu przy współdziałaniu Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich. Sponsorami spotkania byli: Rektor UAM, Komitet Badań Naukowych, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, firmy Lange u. Springer, Swets u. Zeitlinger Info Technology Supply LTD.

W konferencji wzięło udział 140 bibliotekarzy i informatyków z bibliotek naukowych Polski oraz goście z Niemiec, Czech, Danii, W. Brytanii i Estonii. W czasie konferencji odbyło się pięć sesji tematycznych, w ramach których wygłoszono 25 referatów i 3 komunikaty. Założeniem organizatorów spotkania było umożliwienie przedstawienia referentom doświadczeń płynących z własnej praktyki bibliotecznej lub też przemyśleń, obaw, oczekiwań, zamierzeń związanych z planowanymi działaniami. Zaznaczono przy tym, że celem jest omówienie problemów związanych z koniecznym w każdej bibliotece okresem przejściowym — od biblioteki tradycyjnej do nowoczesnej, skomputeryzowanej.

Na ile założenia te udało się organizatorom osiągnąć, będzie można ocenić po lekturze oddanych do rąk Czytelników materiałów. Zawierają one nadesłane przez autorów teksty referatów. W imieniu organizatorów konferencji pozwalam sobie wyrazić nadzieję, że dla Czytelników materiały te będą mogły być wykorzystywane we własnej praktyce zawodowej.

Artur Jazdon

SŁOWO WSTĘPNE

Szanowni zebrani,

Witam Państwa serdecznie, przybyłych licznie na konferencję poświęconą organizacji i zarządzaniu bibliotek naukowych w procesie automatyzacji, której temat główny uzupełniono słowami: problemy okresu przejściowego.

Słowa — okres przejściowy — dobrze oddają obecną sytuację w bibliotekach naukowych.

Automatyzacja — inaczej zwana komputeryzacją — stała się w bibliotekach polskich faktem, mimo że wiele potrzeba sił i środków oraz czasu, by można mówić o zadowalających rezultatach. To sprawa przyszłości, czyli tego, co nastąpi po okresie przejściowym.

Co to jest wobec tego okres przejściowy? Szczegółowo będziecie Państwo na ten temat dyskutować. Ogólnie jednak już teraz można powiedzieć, że jest to okres, w którym uświadamiamy sobie, może w różnym stopniu, iż od komputeryzacji nie ma odwrotu. Dalej — w okresie tym zdobywamy coraz więcej wiedzy technicznej na ten temat, przystosowujemy ją do naszych potrzeb, patrzymy na to, co mają inni, myślimy nad tym, jak działają najskuteczniej w sieci zewnętrznej i wewnętrznej. Uświadamiamy sobie również, jak wiele potrzeba na to wszystko nakładów — i jak wobec tego należy przekształcić całą strukturę bibliotek naukowych. To tylko niektóre z problemów okresu przejściowego. Można by ich wyliczyć więcej, ale w końcu nie mówię tu o niczym, o czym Państwo sami nie wiecie najlepiej. Przecież na tego rodzaju spotkanie przyjeżdżają ci, którzy chcieliby jak najszybciej wyjść z okresu przejściowego i stworzyć stabilny i efektywny system komputeryzacji, z przysłowiową Biblioteką Kongresu USA, przeglądaną na biurku uczonego. To już nie jest czysta fantazja — to problem powszechnej zmiany świadomości i środków finansowych. Choćby ogromnych sum potrzebnych na retrokonwersję.

Proszę Państwa, nie jest moim zamiarem wygłoszenie referatu — miałem ograniczyć się do kilku ciepłych słów na początek. Oto więc one: życzę Państwu bardzo owocnych obrad. Cieszę się, że konferencja odbywa się w Uniwersytecie im. A. Mickiewicza w Poznaniu, choć nie w jego murach, a w gościnnym Ośrodku PAN, kryjącym w sobie niejedną tajemnicę nowoczesnej automatyzacji wiedzy. Mam nadzieję, że plon spotkania będzie niezwykle obfity.

Pozwólcie jeszcze Państwo na kilka słów, które skieruję do naszych gości z zagranicy:

Dear guests from abroad, I am very glad that you are here, and that you are ready to discuss with us the problems of automatization of scholarly libraries. We want to learn from you, and we hope that you can learn from us, as well, because we all are still in a period of transition. I agree with prof. Geh from Hamburg — with his last sentence concluding the Conference on Library networking in Europe in Brussels last October. He said something like that:
The new library system is not under full steam yet, but it is getting warm rapidly. I hope that we can add something to that: rapidly. I wish you a good and fruitful staying in Poznań.

Konferencję uważam za otwartą.
Dziękuję za uwagę.

Prof. dr hab.
Sylwester Dworacki
Prorektor
Uniwersytetu im. A. Mickiewicza

Z PROBLEMATYKI SAMODZIELNOŚCI FINANSOWEJ BIBLIOTEKI SZKOŁY WYŻSZEJ

Biblioteki naukowe podległe są, jako jednostki organizacyjne szkoły wyższej, dominującemu nadal centralistycznemu systemowi zarządzania uczelniami. Pojawia się jednak coraz częściej pytanie o to, w jakim stopniu i zakresie dziekan wydziału lub dyrektor biblioteki są suwerenni w podejmowaniu decyzji zarówno o strategicznym, jak i doraźnym, bieżącym wymiarze przyznanych im kierowniczych prerogatyw. Suwerenne, samodzielne rozstrzygnięcia realizowane w wielu aspektach zarządzania zespołami ludzkimi oraz szeroko pojętą infrastrukturą materialną może podejmować tylko ten, kogo wyposażono w prawną możliwość swobodnego, ale i limitowanego odpowiednimi przepisami, posługiwania się tym podstawowym instrumentem oddziaływania, jakim są przekazane do jego dyspozycji środki finansowe.

Obecny model kontroli nad finansową działalnością jednostek organizacyjnych uczelni ze strony jej służb administracyjnych postrzegany jest jako anachroniczny, gdyż w znacznej mierze ubezwłasnowalnia kierownicze gremia zarządzające instytucją na różnych szczeblach jej funkcjonowania. Centralistyczne formy zarządzania uczelniami są i prawdopodobnie długo jeszcze będą pochodną centralistycznego systemu sterowania nauką w ogóle, albowiem skala możliwości finansowych budżetu państwa determinuje i rozstrzyga ostatecznie o wielkości przyznanych szkole wyższej pieniędzy, potrzebnych dla podtrzymania i rozwijania ich podstawowej działalności.

Powyższa uwaga została poczyniona jedynie gwoli uświadomienia zależności, jaka zachodzi między osiągniętym corocznie produktem narodowym brutto a materialnymi potrzebami nauki i dydaktyki. Nie oznacza to jednak rezygnacji z rozważań nad problemem wewnątrzuczelnianej redystrybucji przyznanych szkole wyższej środków finansowych między poszczególne jednostki organizacyjne.

Warto również zwrócić uwagę lub też przynajmniej nie tracić z pola widzenia tych faktów, które świadczą o poszukiwaniu przez władze uczelni pozabudżetowego wspomaganie finansowego (np. wprowadzenie obowiązkowych opłat za studia zaoczne i wieczorowe, opłat z tytułu drugoroczności studiujących, za niektóre usługi świadczone przez szkołę środowisku zewnętrznemu itp.). W wielu uczelniach podjęto także analizę wielkości i struktury zatrudnienia zwalniając w rezultacie podjętych decyzji setki osób z grupy pracowników administracji, obsługi, pracowników techniczno-inżynierskich, bibliotekarzy oraz pomocniczych pracowników nauki. Posunięcia te poprawiły tu i ówdzie budżetową kondycję uczelni, ale nie naruszyły istoty centralistycznego modelu zarządzania,

jakkolwiek obserwuje się już próby uwolnienia spod dotychczasowych form kontroli i reglamentacji opłat wnoszonych przez studentów. Proponuje się w miarę swobodne dysponowanie nimi przez władze wydziałów z przeznaczeniem na potrzeby materialne tych jednostek, a nawet — określonych procentowo sum — na fundusz płac. Mimo podejmowania i realizowania tych ostrożnych decyzji nie ma jeszcze jednak w większości szkół wyższych woli radykalnych posunięć, których celem byłaby znacząca samodzielność finansowa jednostek organizacyjnych uczelni. Z drugiej strony wydaje się jednak, że coraz częściej formułowane postulaty w tej sprawie ze strony kierowniczych gremiów rozmaitych szczebli zarządzania wskazują kierunek niezbędnych reform, które będą zmierzać ku bardziej racjonalnym formom gospodarowania olbrzymim potencjałem materialnym i ludzkim.

Istniejące jeszcze i niekiedy bardzo zdecydowanie wyrażane obawy przed decentralizacją zarządzania w sferze finansowej wynikają z wielu przyczyn. Wiza pewnej autonomii organizacyjnej wewnątrz hierarchicznej struktury uczelni jest bowiem dla wielu osób bliska lub identyczna z wizją całkowitej atomizacji elementów składowych szkoły wyższej. Nic jednak bardziej błędnego w takim postrzeganiu rzeczywistości. Decentralizacja wymusi większą troskę o powierzony decydującym niższym struktur majątek, wykreuje postawy gospodarności, oszczędności i rozważa przy podejmowaniu decyzji finansowych. Uwolni wreszcie centrum od zajmowania się ogromem spraw drobnych, rutynowych, nie tracąc przy tym oczywistych i niezbywalnych prerogatyw strategicznej kontroli nad rezultatami decyzji podległych sobie nadal przecież podmiotów.

Obecny system finansowania bibliotek szkół wyższych, polegający na przyznawaniu określonej wielkości budżetu ze środków macierzystej uczelni oraz celowych dotacji ze strony Ministerstwa Edukacji Narodowej, nie zaspokaja — zasadniczo sprawę ujmując — naukowych i dydaktycznych potrzeb środowisk akademickich. To powyższe stwierdzenie zostało sformułowane celowo ze świadomością nadmiernie negatywnego generalizowania problemu. Istnieje przecież jednak dość znaczna rozpiętość i daleko idące zróżnicowanie między poszczególnymi bibliotekami. Jedne w mniejszym relatywnie stopniu odczuwają niekorzystne dla prawidłowego funkcjonowania perturbacje materialne, inne postawione są często w dość dramatycznych sytuacjach związanych z koniecznością uwzględnienia poważnych ograniczeń w możliwościach nabywania bieżącej literatury naukowej lub w zakresie prenumeraty czasopism, szczególnie zagranicznych. Nie mniej jednak obowiązuje wszędzie ten sam tryb postępowania, którego istotą jest to, iż przyznane sumy są wtłoczone w sztywne paragrafy bez prawa swobodnego przenoszenia kwot i wydatkowania ich na potrzeby, których pilne załatwienie jest w danym momencie niezbędne. Obowiązujące przepisy uniemożliwiają także pozostawienie do dyspozycji biblioteki części finansów nie wykorzystanych niekiedy z rozmaitych, a istotnych powodów w minionym roku budżetowym i przesunięcie ich na rok nowy. Istniejący schematyzm reguł rządzących tym obszarem kierowania biblioteką nie pozwala na elastyczne reagowanie na zmienne uwarunkowania determinujące funkcjonowanie biblioteki.

We wstępnym etapie opracowania propozycji zmiany obecnych zasad konieczna byłaby analiza kosztów utrzymania biblioteki uwzględniająca wszystkie bez wyjątku wydatki jakie pochłania gromadzenie zbiorów, ich konserwacja, utrzymanie budynku w odpowiednim stanie technicznym, remonty, konserwacja

rozmaitego rodzaju sprzętu i urządzeń, opłaty za usługi telekomunikacyjne itd. Konieczne byłoby również dokładne rozeznanie co do wielkości funduszu płac zatrudnionego w bibliotece personelu wszystkich kategorii wraz z odpisami na ZUS i socjalną działalność uczelni. Interesujące byłoby — gdyby ktoś chciał zadać sobie taki trud — porównanie kosztów utrzymania biblioteki z wydatkami, jakie pochłania utrzymanie innych jednostek organizacyjnych uczelni. Z szacunkowych tylko ocen wynika, że biblioteki absorbują sumy porównywalne z podtrzymaniem działalności wydziałów prowadzących kosztowne badania naukowe o charakterze eksperymentalnym (nauki fizyczne, chemiczne, biologiczne). Analiza taka ujawniłaby — w aspekcie finansowym — centralne miejsce biblioteki w strukturze ogólnych wydatków szkoły wyższej.

Przyznanie bibliotece prawa do prowadzenia samodzielnej działalności finansowej oznaczałoby również i to, iż integralnym składnikiem budżetu byłby fundusz płac obliczony według stanu etatowego wszystkich zatrudnionych w bibliotece grup pracowniczych. Ten element suwerenności finansowej stałby się niezwykle ważnym narzędziem planowania i realizowania rzeczywistej polityki kadrowej. Tak więc opracowany przez kierownicze gremia biblioteki i zatwierdzony przez władze uczelni budżet winien określać jedynie ogólną, podstawową kwotę z wyodrębnionym funduszem płac. Podział na poszczególne kategorie wydatków byłby dokonywany w bibliotece i traktowany elastycznie, czyli korygowany zgodnie z uwzględnieniem stałych i zmiennych potrzeb materialnych instytucji. Należy jednak zdać sobie sprawę z faktu, iż podstawowym problemem jest i będzie skonstruowanie preliminarza budżetowego w sytuacji, gdy jego wysokość determinowana jest przez szereg czynników, które z przyczyn obiektywnych (np. poziom inflacji) trudno przewidzieć. Innym trudnym do przekroczenia progiem jest przyznawanie środków finansowych uczelniom nie na początku roku kalendarzowego, ale w jego połowie, co wynika z kolei z procedury uchwalania budżetu państwa. Podkreślam te uwarunkowania, gdyż coroczna praktyka uczy, iż przez kilka początkowych miesięcy biblioteka (i cała uczelnia) funkcjonuje na kredyt w warunkach skrajnej niepewności finansowej, spotęgowanej dodatkowo o nieprzewidywalne zachowania otoczenia zewnętrznego (wzrost cen książek, czasopism, usług itd). W takiej sytuacji pojawia się naturalna i zrozumiała skłonność do zawyżenia planowanych wydatków. W rozważaniach nad kwestią samodzielności finansowej biblioteki nie można pominąć czynnika subiektywnego jakim jest (lub nie jest) wola osób kierujących instytucją wzięcia na swoje barki ryzyka związanego z możliwością popełnienia błędów, które wpłyną negatywnie na realizację nowej formy zarządzania biblioteką. Mogą więc zwyciężyć postawy konserwujące obecny system, gdyż wiadomo, że to co znane i jakoś lepiej lub gorzej funkcjonuje ma zawsze psychologiczną przewagę nad nieznanym, niepewnym, empirycznie nie sprawdzonym. I wreszcie można sobie wyobrazić sytuację, w której samodzielność finansowa zostanie bibliotece narzucona wówczas, gdy władze uczelni same zdecydują się na decentralizację, zarządzania upatrując w tym posunięciu szereg pozytywnych elementów.

Dla zapewnienia fachowo realizowanego i kontrolowanego urzędowania w codziennej praktyce zasad samodzielności finansowej niezbędne jest stworzenie organizacyjnych podstaw gwarantujących niezakłócony przebieg odpowiednich procedur formalnych. Do warunków tych należy zaliczyć:

1) otwarcie konta lub subkonta bankowego celem dokonywania operacji finansowych (najlepiej w tym samym banku, w którym swoje konto posiada maciezysta uczelnia),

2) zatrudnienie osoby dobrze znającej się na zasadach prowadzenia księgowości (mógłby to być pracownik oddelegowany na stałe do biblioteki spośród personelu kwestury uczelni).

Bez zagwarantowania bibliotece tych organizacyjnych warunków nie powinno się podejmować starań o status samodzielnej finansowo jednostki organizacyjnej uczelni, ani godzić się na taki status w przypadku, gdy biblioteka zostanie obdarowana prawem do finansowego samostanowienia o sobie.

Przyzwolenie władz uczelni na podejmowanie suwerennych decyzji w procesie redystrybucji środków finansowych przez bibliotekę może wywołać kwestię możliwości pozyskiwania tych środków ze źródeł pozabudżetowych. Uruchomienie jednak tego typu działań (realizowanych już przez niektóre biblioteki w warunkach prawnej półlegalności) wymagać będzie zmiany, korekty lub opracowania odpowiednich przepisów, na mocy których biblioteka mogłaby pobierać opłaty za świadczone przez siebie usługi i za dostęp do materiałów bibliotecznych. Nie analizując w tym miejscu kwestii komercjalizacji usługowych funkcji biblioteki, skierowanych ku środowisku własnej uczelni i jej otoczenia zewnętrznego, należy jednak mocno podkreślić, że kardynalną zasadą winno być to, iż uzyskiwane ewentualnie środki finansowe z tytułu opłat za usługi lub też pochodzące jako rezultat działań oszczędnościowych winny być bezwzględnie lokowane w całości na bankowym koncie biblioteki. Oczywistym jest stwierdzenie, iż pieniądze pochodzące z tych źródeł nie zrównoważą nigdy wydatków przeznaczonych przez budżet państwa na podtrzymanie materialnej egzystencji bibliotek naukowych. Nie mniej jednak możliwość swobodnego dysponowania tymi relatywnie niewielkimi sumami pozwoliłoby na zaspokojenie niektórych pozornie drobnych, a niezbędnych potrzeb wynikających z codziennego, bieżącego funkcjonowania biblioteki bez uciążliwego pośrednictwa centralnych służb uczelni.

Rozważając problem finansowej samodzielności bibliotek, nie można nie zatrzymać się nieco dłużej nad zagadnieniem wspomnianej już decentralizacji zarządzania w tak strategicznym obszarze, jakim jest zagwarantowanie realnego wpływu na politykę kadrową.

Biblioteki polskie wkroczyły od niedawna na drogę radykalnej modernizacji podstawowych funkcji usługowych i procesów pracy poprzez osiągnięcie stopniowo etapy automatyzacji. W istocie rzeczy jednak, to ani kwestia ilości sprzętu komputerowego, ani też problem wyboru najbardziej optymalnego systemu informacyjno-bibliotecznego staną się najważniejszym do rozstrzygnięcia dylematem, ale nieuchronnie towarzyszące tym działaniom zmiany organizacyjne oraz zatrudnienie odpowiednio przygotowanego do realizacji tych nowych metod i form pracy personelu. Postulowane i rzeczywiście konieczne zatrudnienie tzw. bibliotekarzy dziedzicznych nie ma na dłuższą metę szans powodzenia, albowiem wysokie wymagania, którym będą oni musieli sprostać, w zestawieniu z płacami jakie są i jakie będą im oferowane, zniechęcą właśnie tych, od których się będzie oczekiwało znajomości 2-3 języków obcych, dobrego rozeznania w naukowej produkcji wydawniczej polskiej i zagranicznej oraz samodzielności w podejmowaniu decyzji w zakresie przyznanych im prerogatyw merytory-

czynnych. W takich krajach jak Niemcy czy Wielka Brytania bibliotekarze dziedzinowi stanowią intelektualną elitę, ale też i zarobki tej grupy daleko odbiegają od uposażeń pozostałego personelu bibliotecznego. W zachodnich bibliotekach to właśnie bibliotekarze dziedzinowi otrzymują określone kwoty podzielonego wewnętrznie budżetu i to oni decydują o wydatkach przeznaczonych na gromadzenie materiałów bibliecznych z zakresu tych dyscyplin naukowych, które zostały im, jako znawcom i merytorycznym decydom, przypisane. Ponadto kwoty, jakie otrzymuje do swej dyspozycji bibliotekarz dziedzinowy w skali roku, są ściśle określone, a wydatki wyjątkowo skrupulatnie kontrolowane, gdyż samodzielność finansowa jest przeciwieństwem centralistycznie sterowanej anarchii budżetowej. Z jednej więc strony pojawia się problem zatrudnienia wysoko kwalifikowanej kadry bibliotekarzy dziedzinowych, z drugiej zaś mamy do czynienia na co dzień z wyjątkowo zagmatwanym prawnie statusem bibliotekarzy dyplomowanych, którzy — teoretycznie sprawę ujmując — winni stać się właśnie bibliotekarzami dziedzinowymi.

O ile nic się nie zmieni w formalnoprawnym usytuowaniu tej grupy zawodowej, to będziemy mieli raczej do czynienia (i już mamy) z zanikaniem tej kategorii pracowników, aniżeli z jej rozwojem, nie mówiąc już o przygotowaniu do realizacji nowych zadań. Skrajnie negatywne skutki przyniosła i nadal przynosi wyjątkowo konsekwentnie realizowana od wielu lat praktyka zrównywania płac z niewielkimi tylko możliwościami ich różnicowania. Ten stan rzeczy nie jest rezultatem czyjejsz złej woli, ale wynika z permanentnego niedostatku finansowego tzw. sfery budżetowej, centralistycznych metod zarządzania uczelniami i kompletnego niezrozumienia tego, że inwestowanie w człowieka to sensowne lokowanie kapitału, który przynosi, niewymierne co prawda, ale bardzo opłacalne korzyści. Pozornie suwerenne decyzje podejmowane przez dyrektora biblioteki, a dotyczące podwyższania uposażeń, awansów i nagród, ograniczane uczelnianym limitem płace dodatkowo jeszcze określane kwotowo lub procentowo z podziałem na „obligatoryjne” i „uznaniowe”, utrwalają tylko obecny stan rzeczy i uniemożliwiają prowadzenie rzeczywistej polityki personalnej. Przede wszystkim należałoby zlikwidować element „obligatoryjności” na rzecz całkowitej „uznaniowości”. Ponadto środki finansowe zwolnione po pracowniku, który odszedł na emeryturę lub rozwiązał stosunek pracy, winny w całości pozostać w gestii dyrektora biblioteki z prawem swobodnego nimi dysponowania. Wprowadzenie takiego trybu postępowania wpłynęłoby m.in. na autentyczną redukcję ewentualnych przerostów zatrudnienia przy jednoczesnym poszerzeniu zakresów obowiązków pozostałym pracownikom, ale też i przyznaniu im większego uposażenia. Korzyści wynikające z przestrzegania tej zasady byłyby wielostronne i stymulujące zarówno pozytywne postawy pracownicze, jak i preferujące kompetencje zawodowe nadając bardziej rzeczywisty, niż obecnie, materialny wymiar wysiłkowi podnoszenia kwalifikacji.

Budżetowe środki finansowe przyznane bibliotece jako jej własny fundusz płac powinny zostać wzbogacone o sumy (ujęte procentowo lub kwotowo) uzyskane przez szkołę wyższą z tytułu opłat za studia. Postulat ten wynika z centralnej pozycji jaką zajmuje biblioteka w zapewnieniu dydaktyce i badaniom naukowym dostępu do literatury oraz z powodu dysponowania nowoczesnymi środkami i treściami informacji naukowej. Równie ważnym argumentem, przemawiającym za takim rozwiązaniem, jest fakt, iż to na biblioteki spada trudny

obowiązek sprawnego i fachowego obsłużenia wzrastającej z roku na rok ilości studentów przyjmowanych już niemal bez limitu na wszystkie prawie kierunki studiów stacjonarnych, zaocznych i wieczorowych. Istnieje przecież oczywista współzależność między pożądanym przez akademicką społeczność poziomem świadczonych przez biblioteki usług, a przygotowanym do spełnienia tych wzrastających oczekiwań, personelem. Ten ostatni zatem powinien również partycypować w konsumpcji pozabudżetowych środków uzyskiwanych przez szkołę wyższą. Fundusz plac biblioteki, wzbogacony o dodatkowe źródło finansowe, jakim byłaby możliwość korzystania z czesnego, w większym jeszcze stopniu urealnilby proces sterowania polityką zatrudnienia i pozwoliłby na angażowanie osób, które nie z przypadku, ale z własnego, świadomego wyboru, będą chciały pracować w zawodzie, wymagającym w coraz większym stopniu intelektualnej i organizatorskiej sprawności.

Przedstawiony w skrócie i ze świadomością być może nadmiernych uproszczeń, problem finansowej samodzielności biblioteki szkoły wyższej ma jedynie na celu zwrócenie uwagi na najważniejszy aspekt organizacyjnego przygotowania bibliotek do oczekujących je radykalnych zmian jakie wymusi kompleksowa i systemowa komputeryzacja całego złożonego procesu pracy. Pozostając ważnym ogniwem w funkcjonowaniu każdej uczelni, jako dysponent zasobów piśmiennictwa oraz informacji naukowej, biblioteka musi uzyskać prawo do swobodnego, elastycznego, zapewniającego realizację jej specyficznych zadań, dysponowania własnym budżetem, którego integralnym składnikiem powinien być fundusz plac. I wreszcie, jako ogólnouczelniana jednostka organizacyjna, biblioteka winna uczestniczyć w podziale uzyskiwanych przez szkołę wyższą środków finansowych, m.in. z opłat jakie wnoszą studenci, z przeznaczeniem odpowiednich kwot na place bibliotekarzy. Dopiero te wszystkie, zintegrowane działania i możliwość ich stosowania w praktyce zarządzania biblioteką, pozwolą mówić o realnym, a nie pozornym kierowaniu czyli wywieraniu wpływu na procesy i politykę personalną.

Wiele z sygnalizowanych tylko w tym wystąpieniu zagadnień wymaga z pewnością szczegółowych rozstrzygnięć, a przede wszystkim przyjrzeniu się pozytywnym i niewykluczone przecież, że również negatywnym aspektom finansowej samodzielności bibliotek. Do problemów, które oczekują na swoje teoretyczne rozpatrzenie oraz praktyczne zastosowanie, należy np. kontrowersyjna kwestia komercjalizacji szeroko rozumianej, usługowej działalności biblioteki. Odrębną, ważną, a w tym szkicu nie poruszaną sprawą, jest problem relacji między samodzielną finansowo biblioteką główną, a pozostałymi w materialnej zależności od wydziałów lub instytutów, bibliotekami zakładowymi. Te i inne zagadnienia zostały pozostawione celowo na uboczu głównego nurtu tych rozważań.

SUMMARY

SOME OF THE PROBLEMS CONNECTED WITH THE FINANCIAL SELF-DEPENDENCE OF A UNIVERSITY LIBRARY

The issue of the necessity of reforming the centralised university administration existing hitherto, in the field of their financial activity, was touched. Particular attention was paid to problems connected with the self-dependence of the university libraries. This self-dependence would be based on the possibility of flexible spending assigned financial means, including an earnings' fund for a staff employed in a library, according to changeable needs. Acquiring the right of possessing an own bank account or sub account by libraries is postulated. The attention was paid also to the indispensable necessity of leading a real, not formal, personnel policy. The financial self-dependence of libraries in this field would be expressed by the possibility of free control over an earnings' fund. The problem of inappropriate financial backing for libraries was considered, too. (Allocating parts of study charges at libraries' disposal in certain amounts or in proportion; introducing payment for some library services.) The issue of the libraries' financial self-dependence was also considered in the context of organisation changes which will occur at the moment of entering integrated library information computer systems.

SYSTEM BIBLIOTECZNO-INFORMACYJNY SZKOŁY WYŻSZEJ

We współczesnym bibliotekarstwie naukowym jednym z najważniejszych, a zarazem szczególnie trudnych do rozwiązania problemów, jest optymalna organizacja zbiorów i służb biblioteczno-informacyjnych szkół wyższych, której formę określa się tradycyjnie terminem „uczelniana sieć biblioteczna”. Zastępowany jest on w ostatnich latach mianem „system biblioteczno-informacyjny szkoły”, mimo że odpowiada stanowi postulowanemu, a nie sytuacji faktycznej. W dążeniu do osiągnięcia pożądanego kształtu organizacji chodzi przede wszystkim o pomyślnie uregulowanie sprzecznych tendencji, wynikających z jednej strony z potrzeby zachowania biblioteki centralnej (głównej), z jej rolą dominująco-koordynującą w grupie bibliotek uczelni, z drugiej zaś — z konieczności zapewnienia pracownikom instytutów oraz studentom różnych kierunków dogodnego i szybkiego dostępu do niezbędnych, aktualnych wiadomości naukowych o charakterze ogólnym i specjalnym. Tendencje te nie zawsze udaje się zrównoważyć, w rezultacie więc mamy zwykle do czynienia z sytuacjami, gdy tzw. lobby profesorskie, zainteresowane w utrzymaniu bądź rozszerzeniu autonomii bibliotek zakładowych, doprowadza do osłabienia pozycji biblioteki centralnej i ograniczenia nawet jej funkcji koordynujących (bywa, że są one określone regulaminem czy statutem uczelni, ale nie mogą być skutecznie realizowane); albo też — z niekorzystnymi dla nauczycieli akademickich i studentów przejawami jedyńwładztwa bibliotecznego centrum.

Za rezygnacją z daleko posuniętej decentralizacji sieci bibliotek uczelnianych przemawia dzisiaj absolutna niemożliwość zapewnienia większości zautomatyzowanych księgozbiorów zakładowych fachowej obsługi, a nawet opieki ze strony wyznaczonego asystenta, który — pomijając już jego niekompetencję bibliotekarską — obecnie w większym stopniu niż kiedykolwiek przedtem uważa to zadanie za uciążliwe i niezgodne z jego właściwymi obowiązkami. Drugi, równie istotny czynnik negatywny, to nieodpowiedni poziom gromadzenia i opracowywania zbiorów. Często argumentuje się, że o gromadzeniu decydują specjalności, w praktyce jednak często bywa tak, iż każdy z pracowników stara się realizować własne, nie zawsze przemyślane i uzasadnione wspólnymi potrzebami dezyderaty, wskutek czego dochodzi zarówno do dublowania tytułów, jak i do nabywania dla biblioteki pozycji odbiegających od specjalności zakładu.

Nadmierna przewaga biblioteki centralnej może powodować również ujemne zjawiska: nieliczenie się z realnymi potrzebami pracowników i studentów, nie badanymi na bieżąco; preferowanie — np. w prenumeracie czasopism zagranicznych i zamawianiu obcojęzycznych książek — niektórych wydziałów i in-

stytutów przy niedostatecznym uwzględnianiu postulatów innych agend uczelni. Przyczyny mogą być różne: uznanie jakiegoś kierunku studiów i badań za „ważniejszy”, mocniejsza pozycja reprezentantów pewnych dziedzin wiedzy we władzach szkoły, radzie bibliotecznej itp.

Istotną rolę odgrywa także polityka kadrowa. Zdarza się, że przełożeni wydziałów czy instytutów kierują do pracy w bibliotekach zakładowych absolwentów, dla których brak etatów asystenckich, choć w przyszłości zamierza się ich na takich właśnie stanowiskach zatrudnić. Często osoby te nie zajmują się należycie obowiązkami bibliotekarskimi, uważając powierzone im zajęcia za przejściowe; rzadko też mają do tego rodzaju pracy niezbędne predyspozycje. Tak się dzieje, gdy biblioteka centralna nie ma żadnego wpływu na to, kto pracuje w bibliotece zakładowej, albo gdy wpływ ten — zapewniony przepisami — jest wyłącznie pozorny.

Próby rozwiązania dylematu, jaki stanowi struktura sieci bibliotek szkoły wyższej, podejmowano w różnych krajach i w różnym czasie — także w Polsce. Ich powodzenie zależało w dużym stopniu od warunków lokalowych i wielkości uczelni. Szkoły wyższe wielowydziałowe, z dużą liczbą instytutów i zakładów czy katedr — szczególnie uniwersytety — były nadzwyczaj trudnym obiektem działań centralizujących, które łatwiej można było przeprowadzać w małych i średnich uczelniach, zwłaszcza specjalnych. Refermom sprzyjały sytuacje, gdy każdy wydział dysponował własnym budynkiem położonym niedaleko od bibliotecznego centrum (w dodatku, jeżeli w tym budynku znajdowało się odpowiednie pomieszczenie dla biblioteki z czytelnią); bądź też, gdy szkoła zajmowała specjalnie wzniesiony kompleks połączonych ze sobą zabudowań.

Jako przykład należy wymienić takie rozwiązania, jak likwidację stałych bibliotek zakładowych przy utworzeniu bibliotek wydziałów będących filiami biblioteki centralnej (głównej). Tę metodę zastosowano m.in. w Politechnice Szczecińskiej oraz — częściowo — w Politechnice Częstochowskiej. Potrzeby dydaktyczne nauczycieli akademickich zaspokajały wypożyczane okresowo z biblioteki wydziałowej i biblioteki centralnej komplety materiałów, zaś zarówno studenci, jak i pracownicy mogli korzystać stale — stosownie do życzeń — z obydwóch tych placówek, a także z bibliotek innych wydziałów.

W szeregu uczelni zagranicznych, zwłaszcza założonych po wojnie i zbudowanych w formie połączonych kompleksów budynków na wydzielonym terenie, biblioteka uczelni, mieszcząca się najczęściej w środku zespołu zabudowań, ma dojścia ze wszystkich wydziałów. Składa się z centrum administracyjno-technicznego oraz kilku bibliotek dziedzinowych tak rozplanowanych, aby każda z nich miała połączenie z tymi wydziałami, którym służy. Biblioteki te funkcjonują jednocześnie jako czytelnie i wypożyczalnie materiałów bibliotecznych z odpowiednich dla ich profilu dziedzin (profil odpowiada przeważnie 2-3 wydziałom). Można w nich znaleźć nowsze piśmiennictwo, ogółem od 100 do 300 tys. wol., także czasopisma z 3-5 ostatnich lat. W każdej bibliotece-czytelni istnieje stanowisko informacyjne wyposażone w księgozbiór podręczny oraz dostęp do katalogów zautomatyzowanych i baz danych. Monitory z katalogami OPAC, przeznaczone dla czytelników, ustawione są na sali, czasem obok czytników umożliwiających korzystanie z katalogu mikrofilmowego (dla zbiorów z lat ubiegłych, jeżeli te nie zostały jeszcze objęte konwersją retrospektywną). Pozy-

cje, których brak w księgozbiorach dziedzinowych, sprowadza się z magazynu; realizowane są również wypożyczenia międzybiblioteczne.

Nauczyciele akademicy mogą oczywiście, wypożyczać książki do swych pracowni, ale stosunkowa bliskość biblioteki sprawia, że wolą zgłosić w niej zapotrzebowanie na tzw. aparat semestralny. Bibliotekarze przygotowują wówczas — według otrzymanych wskazówek — zestaw książek służących jako pomoc do pracy dydaktycznej, uzupełniając go także na bieżąco. „Aparat” mieści się na osobnych regałach w bibliotece dziedzinowej, pod nazwiskiem pracownika, który samodzielnie z niego korzysta. Sprzyjają temu długie godziny otwarcia, sięgające niekiedy północy.

Może się wydawać, że rozwój automatyzacji bibliotek szkół wyższych, szczególnie szybko postępujący, zmniejszył, a nawet zupełnie zniósł znaczenie problemu organizacji uczelnianej sieci bibliotecznej. Przemawiałaby za taką opinią szeroka możliwość zapewnienia dostępu do zautomatyzowanej informacji bibliotecznej, bibliograficznej i faktograficznej, a także wszelkich form komunikacji informacyjnej, np. poczty elektronicznej. Stąd wynikałyby wnioski, że dyskusja nad organizacją działalności biblioteczno-informacyjnej w szkole wyższej — jako formą układu prowadzących ją placówek — należy do przeszłości. Jest to jednak pogląd nieuzasadniony. W dalszym ciągu bowiem głównym celem, jaki ta działalność ma osiągnąć, jest zapewnienie optymalnego dostępu do dokumentów pierwotnych różnego typu i skuteczna współpraca w tym kierunku wszelkich wspomagających ów proces agend. Należy też przyjąć, że przez długi jeszcze czas sieć biblioteczna uczelni, która powinna również pełnić zadania w zakresie informacji naukowej, nie będzie mogła być zastąpiona przez rozwinięte na podstawie biblioteki głównej nowoczesne centrum biblioteczno-informacyjne, dostępne bezpośrednio wszystkim potencjalnym użytkownikom.

Zwłaszcza, w przypadku rozrzucenia przestrzennego jednostek szkoły, trudno sobie wyobrazić rezygnację z zakładowych placówek biblioteczno-informacyjnych, które obecnie — niezależnie od swych tradycyjnych funkcji — muszą podjąć obowiązki, wynikające z konieczności udziału w uczelnianej sieci informacyjnej oraz pośrednictwa w dostępie do niej użytkowników. Ważnym motywem, który przemawia za dalszym doskonaleniem organizacyjnym powstającego systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni jest rosnąca potrzeba odciążenia przez służbę tego systemu zarówno studentów, jak i kadry naukowo-dydaktycznej, od części zadań związanych z przygotowaniem informacji naukowej oraz dokumentów. Coraz więcej bowiem czasu zajmuje proces dydaktyczny czy badawczy w jego merytorycznej warstwie. W przypadku niesprawności organizacyjnej, czynności indywidualnego użytkownika ulegają nie tylko rozszerzeniu, ale i utrudnieniu, gdyż — pomijając większą stratę czasu — nie może on liczyć na efektywną pomoc bliskiego mu pośrednika w uzyskiwaniu świadczeń informacyjnych. Również centrum biblioteczno-informacyjne, przy nadmiernym obciążeniu kwerendami i zleceniami, nie będzie w stanie spełnić pokładanych w nim oczekiwań, nawet mając nowoczesne wyposażenie i wysoko kwalifikowany personel.

Jeżeli natomiast jakakolwiek forma organizacji działalności biblioteczno-informacyjnej szkoły wyższej ma służyć należyście współczesnym wymaganiom, jakie stawia proces dydaktyczny i badawczy, trzeba nadać jej charakter systemu, tj. ścisłego związku, w którym wszystkie funkcje i zależności są dokładnie

ustalone właściwymi normami statutowo-regulaminowymi, a wszelkie działania przebiegają stosownie do nich i bez zakłóceń, spowodowanych dowolną interpretacją zbyt ogólnych i pozostawiających luki założeń.

Nowym zagrożeniem porządku organizacyjnego, z czym mamy do czynienia nie tylko w polskich uczelniach, jest kompleksowa automatyzacja szkół, nie uwzględniająca specyfiki procesu biblioteczno-informacyjnego i realizowana często z pominięciem analizy systemowej całego układu sieciowego bibliotek i innych placówek informacji naukowej, jakie powyższy proces prowadzą. Analiza ta powinna poprzedzać automatyzację; jej dokonanie zapewni prawidłowe wdrożenie systemu zautomatyzowanego we wszystkich jego etapach i jego niezawodną skuteczność funkcjonowania na rzecz wszystkich uczestników oraz odbiorców świadczeń. Sama automatyzacja, postrzegana od strony technicznej, tylko w kategoriach przygotowywania i uruchamiania kolejnych części systemu ujętych w poszczególne moduły programu, nie zastąpi należytego rozwiązania problemu, jakim jest optymalizacja przepływu informacji w złożonej strukturze uniwersytetu czy szkoły wyższej specjalnej typu akademickiego.

MODELE SYSTEMÓW BIBLIOTECZNO-INFORMACYJNYCH (wybrane przykłady)

W ostatnich dziesięcioleciach biblioteki szkół wyższych wielokrotnie stawały przed koniecznością wprowadzania zmian w swojej działalności. Powstawanie nowych dyscyplin naukowych, wzrost liczby studentów i osób dokształcających się, a przede wszystkim „eksplozja informacyjna” były powodem modyfikacji metod pracy i struktur organizacyjnych bibliotek. Jednakże wdrażanie automatyzacji w szczególnym stopniu przyczyniło się do odrzucenia pojęcia biblioteki w znaczeniu zbioru książek i spojrzenia na nią jako na instytucję zajmującą się przekazywaniem informacji.

Eksperymenty w zakresie reorganizacji struktur bibliotecznych, mające na celu, możliwie najlepsze ich dostosowanie do dzisiejszych wymagań, przeprowadzano głównie w krajach Europy Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych. W wyniku tych prób powstało kilka nowych, oryginalnych rozwiązań organizacyjnych. Różnią się one wyraźnie od obowiązującego w polskich uniwersytetach tradycyjnego, hierarchicznego modelu sieci biblioteczno-informacyjnej.

Jednym z tych rozwiązań jest, stosunkowo mało u nas znany, model informacyjny. Istota tego modelu polega na połączeniu biblioteki z innymi agendami uczelni, związanymi z tworzeniem lub przekazywaniem informacji, np.: z drukarnią, wydawnictwem, księgarnią, ośrodkiem obliczeniowym, radiem akademickim lub archiwum. Pierwsze takie ogólnouniwersyteckie centra informacyjne powołano na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Ich wielkość była zróżnicowana — od dwóch do kilku agend skupionych pod jednym, wyższego szczebla, kierownictwem. Do zadań centrum zaliczono m.in.:

- skuteczniejsze czerpanie z posiadanych przez uczelnię zasobów,
- zmniejszenie uzależnienia od słowa drukowanego jako jedyne go nośnika informacji i równocześnie bardziej efektywne wykorzystanie techniki w procesie informacji.

Przykładem może tu służyć Hampshire College Library Center, utworzone na początku lat siedemdziesiątych. W skład tego konkretnego centrum informacyjnego weszły, połączone nie tylko administracyjnie ale i fizycznie: biblioteka, księgarnia, sala wystawiennicza, ośrodek informacyjno-szkoleniowy oraz dział reprograficzny. Przewidziano, że przeznaczone dla 1500 studentów zbiory biblioteki nigdy nie przekroczą liczby 100-150 tysięcy egzemplarzy, z czego 33% przypadnie na dokumenty audiowizualne i czasopisma udostępniane w postaci mikroform. Informacja o całości zbiorów musi się znaleźć w jednym, służącym czytelnikom, katalogu. Galeria, pomyślana jako obszerny hall usytuowany przy wejściu do centrum, ma być miejscem wystaw, różnego rodzaju prezentacji, a także ma promować działalność biblioteki i księgarni. Również w okolicach wejścia, obok galerii, usytuowano księgarnię i dział reprograficzny. Te trzy części centrum informacyjnego są komórkami dostępnymi dla wszystkich zainteresowanych i pozostają poza kontrolą. Kontrola i rejestracja użytkowników odbywać się powinna wyłącznie w bibliotece i ośrodku informatyczno-szkoleniowym. Do ośrodka należy szereg pomieszczeń przystosowanych do korzystania z różnorodnych technik edukacyjnych: sale projekcyjne, stanowiska komputerowe, kabiny do przesłuchiwania płyt i taśm magnetofonowych itp.

Ostatecznym celem ogólnouczelnianego centrum informacyjnego jest połączenie wszelkiego rodzaju działalności informacyjnej w jednym funkcjonalnym organizmie. Cel ten nie zawsze udawało się osiągnąć. Głównym powodem niepowodzeń był fakt, że pracownicy centrum nie chcieli i nie umieli odnaleźć się w nowych warunkach i nadal postrzegali siebie jako tych samych specjalistów, którymi byli przed reorganizacją: bibliotekarzy, księgarzy, informatyków. Nie bez znaczenia okazały się też względy ekonomiczne — koszty wprowadzania modelu informacyjnego są w praktyce bardzo wysokie. Zdarzało się więc, że centrum informacyjne nie wytrzymywało próby czasu i rozpadało się. Tam jednak, gdzie zdołano przetrwać najtrudniejszy, początkowy okres integracji, model informacyjny uznany został za bardzo skuteczny i wyjątkowo dobrze odpowiadający potrzebom czytelników. Wielu bibliotekarzy widzi w nim nawet przyszłość bibliotek uniwersyteckich.

SUMMARY

LIBRARY-INFORMATION SYSTEM OF THE UNIVERSITY

The optimal organisation of the collections and information services in universities is one of the most difficult problem to solve. Achieving the desired state of the organisation depends on reconciling of contradictory tendencies — remaining the main library with its rule as a co-ordinator and securing an immediate access to the literature for scholars and students.

In consequence of the impossibility of securing the competent service by scattered collections of books is better to resign of the full decentralisation. The superiority of the main library very often causes the divergence between expectations of users and the realising of the acquisition policy.

Solving the problem of the library network's organisation is also determined by the housing conditions and dimensions of the university. The centralisation is more difficult in large universities, unless they are consisted of special complex of connected buildings. For example many new foreign universities have their library at the centre of the campus; this secure the access from individual departments and institutes, facility of the service and the communication with branch libraries.

In spite of several opinions, that by the development of automatization (securing the access to computerised information, new forms of communication) the discussion on the organisation of library-information network is a thing of the past, we consider that such discussion is very seasonable. For many years the library network will not be replaced with the library-information centre established on the base of main library and accessible for everybody (dispersion in the space, the necessity of dispensing the scholars and students from the work connected with the information preparing).

It is necessary that units within the library network will work in the system, in which all activities and dependencies will be precisely settled. Unfortunately the computerisation have been often realised without the system analysis of the library network's arrangement. This analysis ought to precede the computerisation, which seen only from technical point of view (initiating the succeeding modules) could not solve the problem of the optimalization of information's transmission in complicated structure of the university.

SYSTEM BIBLIOTECZNO-INFORMACYJNY POLITECHNIKI WROCŁAWSKIEJ — TERAŹNIEJSZOŚĆ I PRZYSZŁOŚĆ

WSTĘP

System biblioteczno-informacyjny Politechniki Wrocławskiej obejmuje wszystkie biblioteki tu działające i funkcjonuje w obecnym kształcie od 25 lat. Jego powstanie łączy się z okresem gruntownych przeobrażeń organizacyjnych na naszej Uczelni, jakie miały miejsce pod koniec lat sześćdziesiątych (powołanie instytutów w miejsce katedr i zakładów oraz znaczący rozwój badań naukowych i współpracy z instytucjami gospodarki narodowej). To właśnie w tym czasie do nazwy „Biblioteka Główna”, dla podkreślenia rangi rozwijanych silnie usług informacyjnych, dodano: „i Ośrodek Informacji Naukowo-Technicznej”. Także w tworzonych wówczas instytutach zakładano biblioteki i ośrodki informacji, łącząc zbiory licznych katedr i zakładów. Początek lat siedemdziesiątych to również okres, kiedy opracowano w Bibliotece Politechniki unikatowe w skali kraju założenia komputeryzacji procesów biblioteczno-informacyjnych.

Tak więc rozwój Uczelni w nowych ramach organizacyjnych, program obsługi informacyjnej badań naukowych oraz planowana komputeryzacja Biblioteki zdecydowały o powołaniu do życia systemu biblioteczno-informacyjnego Politechniki.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie głównych założeń systemu, omówienie wykorzystania techniki komputerowej do realizacji podstawowych usług biblioteczno-informacyjnych, a także przedstawienie wizji jego rozwoju, gdy w pełni wdrożony zostanie zintegrowany system komputerowy.

ORGANIZACJA SYSTEMU BIBLIOTECZNO-INFORMACYJNEGO

System działa na podstawie regulaminów opiniowanych przez Radę Biblioteczną i zatwierdzanych przez Rektora i Senat Uczelni. Pierwszy z nich wydano w 1973 r., a jego nowelizacje ukazały się w latach 1984, 1989 i 1992. Nowe wersje regulaminów systemu opracowane były po uchwaleniu kolejnych statutów Uczelni. Określają one szczegółową organizację systemu, zasady współdziałania Biblioteki Głównej z pozostałymi bibliotekami oraz zasady udostępniania zbiorów.

System biblioteczno-informacyjny Politechniki Wrocławskiej tworzą: Biblioteka Główna i Ośrodek Informacji Naukowo-Technicznej, instytutowe biblioteki i ośrodki informacji, biblioteki wydziałowe, biblioteki i ośrodki informacji powołane przy studiach i Centrum Informatycznym oraz biblioteki filii usytuowane poza Wrocławiem.

Strukturę organizacyjną Biblioteki Głównej przedstawia schemat 1. Zbiory Biblioteki Głównej łącznie z 34 pozostałymi bibliotekami Uczelni obejmują 910 tysięcy woluminów druków zwartych i ciągłych oraz ponad 1 milion jednostek zbiorów specjalnych. Roczny przyrost książek wynosi około 26 tysięcy woluminów. Prenumerowanych jest 2700 tytułów wydawnictw ciągłych oraz 7 bibliograficznych baz danych na dyskach optycznych.

Zależność pomiędzy Biblioteką Główną a pozostałymi bibliotekami Uczelni zmieniła się. W pierwszym okresie wszystkie biblioteki (z wyjątkiem bibliotek filii) były jednostkami organizacyjnymi Biblioteki Głównej, a od 1984 roku pełna podległość dotyczy tylko bibliotek wydziałowych. Na schemacie 2 pokazano zależność bibliotek uczelnianych od Biblioteki Głównej, analizując księgozbiór, pomieszczenia i wyposażenie oraz personel biblioteczny.

ZARZĄDZANIE KSIĘGOZBIOREM

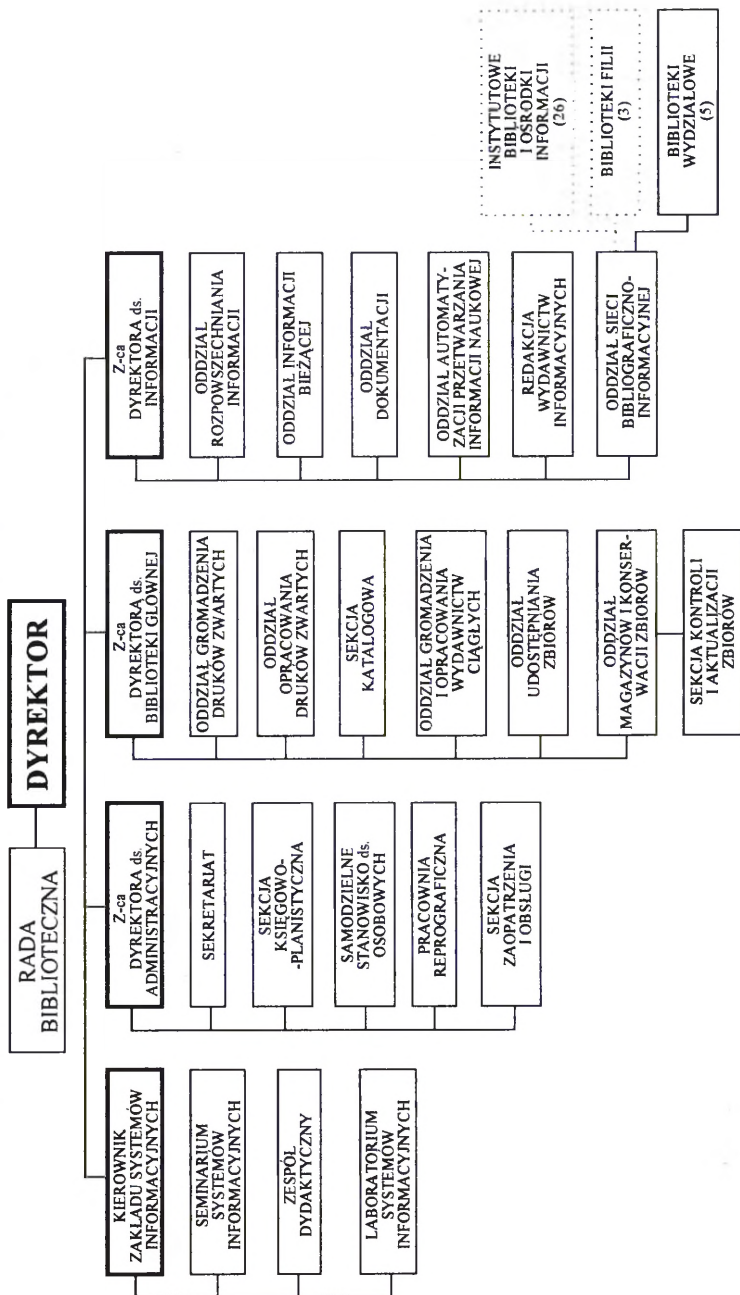
Podstawowym założeniem systemu od początku jego funkcjonowania jest, centralnie zarządzany przez Bibliotekę Główną, księgozbiór. W myśl tej zasady istnieje jeden budżet na zakup zbiorów, centralne gromadzenie i opracowanie, wspólne dla wszystkich zasady udostępniania zbiorów oraz wspólny magazyn archiwalny.

Pieniądze otrzymywane na zakup zbiorów z budżetu Uczelni oraz źródeł centralnych (MEN, KBN) są w dyspozycji Biblioteki Głównej, która prowadzi politykę gromadzenia i decyduje, jakie pozycje pozostaną w jej zbiorach, a jakie zostaną skierowane do innych bibliotek Uczelni. Ogólnie dla bibliotek instytutowych i wydziałowych kupuje się obecnie z budżetu około 80% książek zagranicznych i 40% polskiej literatury dydaktycznej. Biblioteki te otrzymują także 60% prenumerowanych na bieżąco czasopism zagranicznych. Biblioteka Główna prowadzi również zakup zbiorów pochodzący z innych źródeł finansowania niż budżet, a więc takich jak: granty, środki statutowe, wydziałowe, prywatne, Tempus. Większość zakupionych tą drogą pozycji trafia, po uprzednim opracowaniu, do bibliotek instytutowych. Aktywny udział w zamawianiu książek mają pracownicy poszczególnych bibliotek Uczelni, składając swoje propozycje w Oddziale Gromadzenia Druków Zwartych lub Oddziale Gromadzenia i Opracowania Wydawnictw Ciągłych. Pracownicy tych oddziałów podejmują ostateczną decyzję o zakupie danej pozycji, a w przypadku skryptów i podręczników ustalają, po konsultacjach z kadrą dydaktyczną, liczbę kupowanych egzemplarzy. Uzupełnianie zbiorów przez wymianę oraz dary jest również realizowane przez Bibliotekę Główną, a zdecydowana część gromadzonych tą drogą pozycji pozostaje w jej zbiorach.

Jednym z głównych zadań centralnego opracowania zbiorów było początkowo przekazywanie bibliotekom Uczelni kart katalogowych do trzech katalogów: alfabetycznego, przedmiotowego i topograficznego, co okazało się nie-

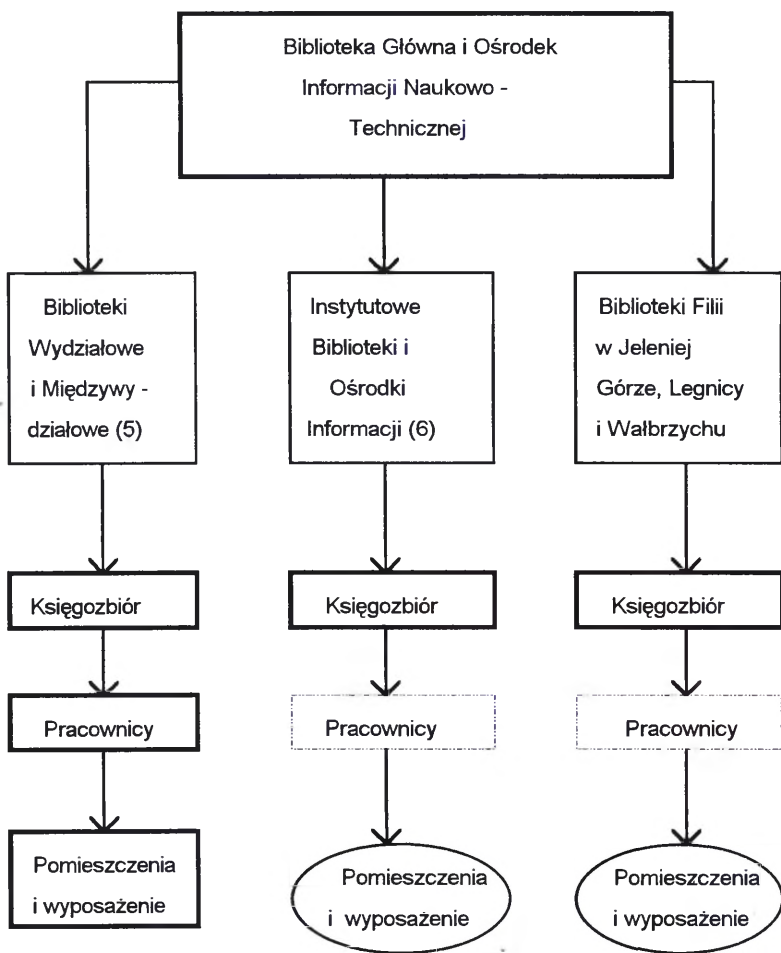
Struktura Biblioteki Głównej i Ośrodka Informacji Naukowo-Technicznej

Schemat 1



Schemat 2

System biblioteczno-informacyjny Politechniki Wrocławskiej



Zarządzanie przez Bibliotekę Główną

Częściowa zależność od Biblioteki Głównej

Zarządzanie przez instytuty lub filie

zmiernie kłopotliwe i czasochłonne. W grudniu 1977 r. wdrożono komputerowy system wspomagający opracowanie, którego podstawowym celem było: tworzenie centralnej bazy druków zwartych, wydruk kart katalogowych, edycja wydawnictw informacyjnych (nowe nabytki) i inwentarzy. Do tworzenia rekordów wykorzystano opracowany przez pracowników Biblioteki format APIN/MARC¹. W ubiegłym roku wdrożone zostało nowe oprogramowanie, które zapewnia lepszą kontrolę wprowadzanych rekordów i pozwala znacznie skrócić czas opracowania zbiorów. Daje ono także większe możliwości redagowania wydawnictw informacyjnych.

Do rzeczowego opracowania zbiorów wykorzystywany jest w Bibliotece Głównej język haseł przedmiotowych oraz własna, dwustopniowa klasyfikacja APIN. Katalog przedmiotowy prowadzą też wszystkie Biblioteki Uczelni. Indeks haseł przedmiotowych staje się obecnie coraz ważniejszym elementem w tworzeniu bazy i w procesie wyszukiwania, stąd poddany jest wnikliwej kontroli oraz stałej aktualizacji. Dużą pomocą w jego utrzymaniu świadczą nam konsultanci — pracownicy naukowcy Uczelni. Jest to grono stałych współpracowników, którzy poza opracowaniem służą również radą w sprawach gromadzenia zbiorów. Wspomniana klasyfikacja APIN jest wykorzystywana także przy opracowaniu wydawnictw ciągłych oraz dokumentacji wyników badań naukowych. Nowa jej wersja ukazała się w bieżącym roku również przy dużym udziale pracowników naukowych Uczelni. Zdajemy sobie sprawę, że nasz język haseł przedmiotowych powinien być bardziej szczegółowy, sformalizowany i mieć lepszą strukturę. Pracujemy nad tym i chcemy, aby zmiany były zgodne z kierunkiem, jaki przyjął zespół, który tworzy język KABA. Widzimy więc potrzebę współpracy w tym zakresie i deklarujemy chęć włączenia się do prac tego zespołu. Centralne opracowanie daje czytelnikom pełny dostęp do informacji o zasobach bibliotecznych Politechniki. Katalog kartkowy książek i czasopism obejmujący zbiory wszystkich bibliotek Uczelni mieści się w Bibliotece Głównej. W 1990 r. uruchomiono dodatkowo katalog komputerowy, wykorzystując maszynę IBM 4341 i oprogramowanie CDS/ISIS. Informował on o książkach i czasopismach gromadzonych w Uczelni, czasopismach ze strefy dolarowej, prenumerowanych w 11 bibliotekach naukowych Wrocławia i o materiałach konferencyjnych (baza SYMPOZ Politechniki Warszawskiej). Katalog był dostępny z terminali zainstalowanych w Bibliotece Głównej oraz w kilku bibliotekach uczelnianych. Mogły z niego także korzystać biblioteki naukowe kraju poprzez sieć NASK. Od września 1994 r. katalog online Biblioteki wykorzystuje nowe oprogramowanie przygotowane przez zespół projektowy APIN. Jest ono bardziej przyjazne dla korzystających i skraca czas wyszukiwania informacji. W pokoju katalogowym umieszczono 8 stanowisk dla czytelników. Dzięki uczelnianej sieci komputerowej mogą z niego korzystać także inne biblioteki Politechniki, a w przyszłym roku stanie się dostępny w sieci INTERNET.

Centralne gromadzenie i opracowanie zbiorów ma wpływ na przyjęty system rozliczeń finansowych. Ustalanie każdego roku wartości majątkowej księgozbioru Uczelni z kwesturą jest prowadzone tylko przez Bibliotekę Główną i 3 biblioteki filii mieszczące się poza Wrocławiem. Zbiory magazynowane i udostępniane w bibliotekach wydziałowych i instytutowych traktowane są jako depozyt Bi-

¹Szablowski B., Wiśniewska B., *Format APIN/MARC*. Wrocław: PWr 1976.

blioteki Głównej. Po kilku latach użytkowania mniej wykorzystywane książki i czasopisma są wycofywane z bibliotek uczelnianych i przekazywane do Biblioteki Głównej, która kieruje je do magazynu archiwalnego. Wybudowane 4 lata temu archiwum oddalone jest od Politechniki o 10 km. Znajdujące się tam zbiory są udostępniane przez Bibliotekę Główną następnego dnia po złożeniu zamówienia.

Kolejnym czynnikiem integrującym wszystkie biblioteki Uczelni jest wspólny regulamin udostępniania zbiorów. Dyrekcje instytutów i dziekani mogą wyrazić zgodę na pewne rozszerzenie zakresu przyjętych w regulaminie usług bibliotecznych, lecz nie mogą ich ograniczać. W trosce o zbiory co 2 lata wydawane są odrębne zarządzenia Rektora, które regulują wysokość opłat za książki zagubione oraz nie zwrócone w terminie. Pracownicy uczelni wyższych Wrocławia mają pełny dostęp do zbiorów Biblioteki Głównej, podobnie jak pracownicy Politechniki. Inni użytkownicy (poza studentami) mogą wypożyczać zbiory tylko po wpłaceniu kaucji. Zasada ta została wprowadzona, ponieważ poręczenia zakładów pracy okazały się mało przydatne przy staraniach o zwrot książek. Dokumentem, który służy do rozliczenia studentów z zadłużeń wobec wszystkich bibliotek Uczelni jest obowiązująca przez cały okres studiów, wklejana do indeksu, karta zobowiązań. Na jej podstawie studenci mogą także wypożyczać książki z innych bibliotek szkół wyższych Wrocławia.

INFORMACYJNA OBSŁUGA BADAŃ NAUKOWYCH

Realizacja nowoczesnych form usług informacyjnych zajmuje ważne miejsce w organizacji systemu biblioteczno-informacyjnego Politechniki. W prasie fachowej lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ukazało się szereg publikacji omawiających tę działalność.

Początkowo obsługę badań naukowych realizowano manualnie (informacja tematyczna i informacja sygnałna), a w 1974 wdrożony został znany w kraju system Selekttywnej Dystrybucji Informacji (SDI). W okresie swego największego rozwoju w latach 1978-1980 wykorzystywano 8 baz danych, które pokrywały 80% tematyki interesującej naszych pracowników. System obsługiwał w tym czasie 340 tematów badawczych Uczelni². Ważną rolę w jego popularyzacji oraz utrzymaniu sprzężenia zwrotnego użytkownik — system odegrały instytucjonalne biblioteki i ośrodki informacji.

Gruntowna zmiana w organizacji usług informacyjnych związana jest z pojawieniem się baz danych na dyskach optycznych, uruchomieniem w Bibliotece możliwości korzystania w trybie online z największych światowych banków danych, takich jak: STN i DIALOG, zbudowaniem uczelnianej sieci komputerowej oraz powszechnym dostępem do sieci typu INTERNET. Pierwsze bazy danych w formie dysków optycznych zaprenumerowano w 1989 r. i natychmiast zaczęto zbierać doświadczenia uczelni zachodnich na temat sieciowego wykorzystania CD-ROM-ów. Ostateczne uruchomienie systemu sieciowego nastąpiło w połowie 1993 r. po zakupieniu od firmy Information Technology Supply

² W skali kraju z systemu korzystało ponad 3000 odbiorców z 340 instytucji.

odpowiedniego oprogramowania i serwera, który mieści 21 dysków optycznych. W chwili obecnej z sieci CD-ROM-ów można korzystać z dowolnej stacji roboczej, która jest przyłączona do uczelnianej sieci komputerowej. Część bibliotek instytutowych posiada odpowiedni sprzęt i stwarza swoim czytelnikom łatwy dostęp do baz danych. Cieszy nas fakt, że są one w dużym stopniu wykorzystywane przez studentów. Bazą, która ma największe powodzenie jest, Science Citation Index, służy bowiem do poszukiwań bibliograficznych oraz analiz cytoowań. Poza Politechniką korzysta z niej wiele instytucji w kraju. W roku akademickim 1993/1994 wykonano analizy cytoowań dla 3,5 tysiąca pracowników naukowych z 57 uczelni wyższych i instytutów badawczych.

INFORMACJA O WYNIKACH BADAŃ NAUKOWYCH

Organizacja systemu rejestracji wyników badań naukowych pracowników Uczelni oparta jest na podziale zadań pomiędzy Bibliotekę Główną i pozostałe biblioteki Uczelni. Zasadę pełnej dokumentacji prac publikowanych i niepublikowanych pracowników Politechniki wdrożono w pierwszym okresie budowy systemu biblioteczno-informacyjnego. Zdecydowano wówczas, że biblioteki i ośrodki informacji w instytutach są właściwym miejscem, gdzie będą powstawać dokumenty wejściowe — karty dokumentacyjne. Brano pod uwagę fakt, że biblioteki są usytuowane blisko pracowników naukowych, a ci powinni współuczestniczyć w powstawaniu opisu dokumentacyjnego swoich prac (analizy, klasyfikacje, słowa kluczowe). Na podstawie tworzonych w instytutach opisów organizowana jest centralna baza danych, DONA, która rejestruje prace publikowane i niepublikowane od 1969 r. Liczy ona obecnie 85 tysięcy rekordów. W latach 1973-1992 eksploatowany był system komputerowy off line. W 1993 r., po skonwertowaniu całego zbioru, wdrożono wersję mikrokomputerową, która daje szerokie możliwości usług: od prostych danych statystycznych oraz różnego rodzaju wykazów w układzie wg wydziałów, instytutów, dziedzin, specjalności, po bibliografię obejmującą dorobek naukowy całej Uczelni. Istotne zmiany nastąpią, gdy do eksploatacji systemu zostanie wykorzystana uczelniana sieć komputerowa. Baza DONA będzie dostępna dla wszystkich zainteresowanych w Uczelni w trybie online, zmieni się wówczas także sposób wprowadzania danych, m.in. wyeliminowane zostaną karty dokumentacyjne.

ZARZĄDZANIE SYSTEMEM BIBLIOTECZNO-INFORMACYJNYM

Opisany wyżej, scentralizowany system biblioteczno-informacyjny przyjęty w Politechnice Wrocławskiej, wymaga od jego współuczestników bardzo ścisłego respektowania obowiązujących zasad i ustaleń. Kluczowymi sprawami stały się: koordynacja pracy systemu, opracowanie szczegółowych wytycznych do wszystkich realizowanych w bibliotekach zadań oraz kontrola ich wykonywania. Ważną rolę, zwłaszcza w pierwszym okresie budowy systemu, odegrał Oddział Sieci Biblioteczno-Informacyjnej, który współpracuje ściśle z bibliotekami Uczelni, udzielając konsultacji, organizując szkolenia oraz sprawując nadzór meryto-

ryczny. Przy jego udziale, a także innych oddziałów Biblioteki Głównej współpracujących z bibliotekami Uczelni (dotyczy to głównie oddziałów zajmujących się gromadzeniem i opracowaniem zbiorów oraz dokumentowaniem dorobku naukowego), doszło do pełnej integracji bibliotekarzy zatrudnionych w Politechnice.

Do najważniejszych problemów oraz zagrożeń, jakie pojawiły się po kilku latach funkcjonowania systemu, należą: potrzeba zorganizowania właściwej kontroli zbiorów oraz utrzymanie kompletnych i aktualnych katalogów. Rozproszone w ponad 30 bibliotekach zbiory, za które w pełni odpowiedzialna jest Biblioteka Główna, wymagają bieżącej kontroli i przestrzegania zasad współodpowiedzialności zatrudnionych tam pracowników. Kompletność i stała aktualizacja katalogów centralnych okazała się bardzo trudnym, a równocześnie podstawowym dla właściwego funkcjonowania systemu zagadnieniem. Potrzeba wprowadzania licznych zmian w katalogach powstaje w wyniku ciągłego aktualizowania zbiorów, spowodowana jest także dzieleniem, łączeniem lub likwidacją samych bibliotek Uczelni. Troska o zbiory oraz katalogi centralne przyczyniła się do powołania w połowie lat osiemdziesiątych dwóch odrębnych sekcji: Sekcji Kontroli i Aktualizacji Zbiorów oraz Sekcji Katalogowej. Są to jedyne istotne zmiany organizacyjne, jakie zaszły w Bibliotece Głównej od początku funkcjonowania systemu.

ZINTEGROWANY SYSTEM KOMPUTEROWY APIN

Wdrażane w Bibliotece Głównej, w kolejnych latach, systemy komputerowe, początkowo off line, następnie wykorzystujące technikę mikrokomputerową, były dla bibliotekarzy dobrą lekcją i nauczyły żelaznej dyscypliny na wszystkich stanowiskach pracy. Stały się także bardzo ważnym źródłem wiedzy dla zespołu informatyków. Na bazie tych doświadczeń i na podstawie istniejącej od początku lat siedemdziesiątych organizacji usług biblioteczno-informacyjnych, opracowano w Bibliotece założenia zintegrowanego systemu APIN, którego najważniejsze moduły: katalogowanie, wyszukiwanie i wypożyczenia zostały już wdrożone.

Oto krótka charakterystyka systemu:

- oprogramowanie własne wykonane zostało w językach Clipper, Assembler oraz języku C i służy do utrzymania podstawowych zbiorów systemu, zarządzania bazą danych, wyszukiwania, tworzenia produktów systemu oraz jego zabezpieczeń;

- wykorzystano system operacyjny DOS, sieć NOVELL oraz system BERTRIEVE zarządzający bazą danych;

- struktura bazy danych ma częściowo charakter relacyjnej bazy danych, a częściowo jest pamiętana jako zbiór tekstowy z adresującym go zbiorem o bezpośrednim dostępie. Dodatkowo zastosowano podział bazy na główną i transakcyjną;

- struktura wewnętrzna rekordów odpowiada formatowi APIN-MARC, który posiada wszystkie podstawowe cechy formatu USMARC. Aktualnie trwają prace nad jego rozbudową oraz pełnym dostosowaniem do formatu przyjętego przez Bibliotekę Narodową i grupę VTLS;

- struktura techniczna w chwili obecnej obejmuje: sieć lokalną NOVELL NetWare W.3.11 oraz W.4.0 dla 50 użytkowników, 4 serwery IBM/PC 486 o łącznej pamięci dysków 5 GB, lokalne stacje robocze IBM/PC 386, drukarki

zwykle i HEAVY DUTY, 8 stacji roboczych zaopatrzonych w czytniki kodów paskowych CCD.

Rozwiązania Biblioteki Głównej w zakresie komputeryzacji są możliwe do wdrożenia w całym systemie biblioteczno-informacyjnym dzięki funkcjonującej od roku uczelnianej sieci komputerowej, do której dołączona jest zdecydowana większość wydziałów, instytutów i cała administracja centralna Uczelni. Jest to sieć typu szkieletowego, w której jako medium transmisyjne zastosowano światłowód. Najpopularniejszymi systemami sieciowymi są NOVELL Net Ware 3.11 z protokołem komunikacyjnym IPX/SPX oraz UNIX z protokołem TPC/IP. Sieć uczelniana połączona jest z Naukową Akademicką Siecią Komputerową (NASK), poprzez którą istnieje dostęp do funkcjonujących w Polsce sieci rozległych, jak na przykład EARN, INTERNET, DECNET, POLPAK.

PRZYSZŁOŚĆ SYSTEMU BIBLIOTECZNO-INFORMACYJNEGO POLITECHNIKI

Budowa uczelnianej sieci komputerowej nastąpiła w momencie, kiedy Biblioteka Główna mogła zaproponować konkretne formy jej wykorzystania. Dalszy rozwój sieci jest bardzo ważny z jednej strony dla Biblioteki Głównej, która może realizować bez zbędnych opóźnień swój program komputeryzacji całego systemu biblioteczno-informacyjnego. Z drugiej strony oferta Biblioteki poszerza znacznie usługi sieciowe i jest istotnym elementem jej „nadbudowy”, a to jest w chwili obecnej przedmiotem szczególnego zainteresowania Uczelni.

Liczymy, że w ciągu najbliższych lat pracownicy i studenci Politechniki będą mieli nie tylko swobodny dostęp do katalogu online, ale będą mogli również zamawiać i rezerwować książki z każdego stanowiska pracy i z każdej biblioteki. Ważnym zadaniem jest wdrożenie modułu rejestracji wypożyczeń w bibliotekach instytutowych i wydziałowych — aktualnie funkcjonuje on tylko w Bibliotece Głównej. Pracujące obecnie moduły katalogowania, wyszukiwania, wypożyczania i prenumeraty czasopism, zostaną uzupełnione o kolejne moduły: gromadzenie druków zwartych, akcesję i monitowanie czasopism, wypożyczenia międzybiblioteczne. W ramach programu Tempus podjęte zostaną prace nad importem i eksportem danych w formacie wymiennym.

Wdrożenie zintegrowanego systemu pozwoli na stopniowe eliminowanie kart katalogowych we wszystkich bibliotekach Uczelni. Ułatwi to znacznie pracę w Bibliotece Głównej i da spore oszczędności czasu i środków. Ograniczona zostanie również telefoniczna informacja katalogowa. Duże ułatwienie nastąpi w sposobie przekazywania wyników badań naukowych pracowników Uczelni oraz w formach korzystania z tych danych. Zintegrowany system zostanie także wykorzystany do zarządzania wszystkimi bibliotekami Uczelni, w tym, między innymi, do komunikowania się poprzez pocztę elektroniczną, przekazywania zleceń, informacji, ogłoszeń itp.

Jest zrozumiałe, że implementacja systemu będzie wymagała czasu i dużych nakładów sprzętowych. Część bibliotek instytutowych jest już wyposażona w mikrokomputery, które zostaną uzupełnione głównie o czytniki kodów paskowych. Cały sprzęt komputerowy, potrzebny dla bibliotek Uczelni, jest kupowany zgodnie z wytycznymi Biblioteki Głównej przez wydziały i instytuty. Planowane

wdrożenie zintegrowanego systemu nasuwa pytanie, czy wszystkie biblioteki będą w stanie, w bliżej określonym terminie, podjąć niezbędne działania, a także, czy w przypadku każdej biblioteki jest to celowe. Duże rozproszenie zbiorów utrudnia racjonalną komputeryzację. Stąd też łączenie księgozbiorów małych bibliotek instytutowych w biblioteki dziedzinowe, zarządzane przez Bibliotekę Główną, widziane jest w Uczelni jako ważne zadanie na najbliższą przyszłość. Zostało ono już zrealizowane na dwóch wydziałach: Górniczym i Elektrycznym. Doszło tam do połączenia wszystkich funkcjonujących w ramach danego wydziału bibliotek. Istnieją także realne plany podobnych zmian na wydziałach Chemicznym i Mechanicznym.

Tworzenie centralnych baz danych oraz połączenie wszystkich bibliotek w jednym systemie komputerowym jest podstawą rozwoju usług bibliotecznych i informacyjnych w Politechnice. Obecna organizacja systemu biblioteczno-informacyjnego pozwala realizować te zadania. Obowiązujący w Bibliotece Głównej układ funkcjonalny, czyli podział wewnętrznych agend według sprawowanych funkcji, zostanie zachowany. Logiczne staje się tylko połączenie dwóch jednostek, zajmujących się gromadzeniem i opracowaniem druków zwartych (są to teraz dwa oddziały), podobnie jak ma to już miejsce w przypadku wydawnictw ciągłych.

ZAKOŃCZENIE

Zmieniająca się rzeczywistość wokół nas, wszechstronne kontakty zagraniczne pracowników i studentów, a także nowe warunki pracy sprawiają, że biblioteki znajdują się pod presją coraz większych oczekiwań użytkowników. Na zaspokojenie tych potrzeb duży wpływ mają posiadane środki finansowe, doświadczenie oraz klimat i zrozumienie, jakie panuje w uczelni dla problemów biblioteki.

Biblioteka Politechniki wdraża obecnie system komputerowy drugiej generacji. Myślą przewodnią, która towarzyszy nam od lat, jest oferowanie kolejnych rozwiązań tylko wtedy, gdy dają one użytkownikom nowe możliwości, nie powodując negatywnych skutków w dostępie do zbiorów i informacji. Wdrożenie systemów komputerowych odbywa się więc stopniowo. Nadrzędnym celem naszych działań jest tworzenie dla użytkowników przyjaznych rozwiązań systemowych, które pozwolą na łatwiejsze wyszukiwanie interesującej literatury, ustalenie, gdzie ona się znajduje, a także proste i szybkie jej sprowadzanie. Te właśnie zadania podlegają stałej ocenie naszych czytelników, z których zdaniem liczymy się najbardziej.

SUMMARY

LIBRARY AND INFORMATION SYSTEM OF THE TECHNICAL UNIVERSITY OF WROCLAW — PRESENT AND THE FUTURE

The Library and Information system of the Technical University of Wrocław includes all the libraries functioning at the school in the present form for the past 25 years. They consist of: Main, faculty, institute, branch libraries and other units connected with the University. The fundamental idea of the system is the collection of books managed by the Main Library. In line with that idea, there is only one budget for the purchase of the books, central acquisition, cataloguing and circulation as well as a joint archive.

Information activity is carried out by all libraries included in the library and Information system of the University, but the main function is implemented by the Main Library.

The development of the System will be further enhanced by general computerisation of the library processes and extension of the computer network in the academy. It will enable, among other things on-line transfer of information about collection to all libraries and creation of lending system common to the whole University. The future plans include linking the institute libraries collection into large faculty libraries.

AUTOMATYZACJA W UNIVERSITÄTS- I LANDESBIBLIOTHEK SACHSEN-ANHALT W HALLE. TERAŹNIEJSZOŚĆ I PRZYSZŁOŚĆ

Początki automatyzacji w Halle sięgają roku 1989, kiedy to zaczęto przy pomocy komputerów personalnych rozliczać rachunki za zakupione książki. Chodziło o to, by gromadzić je w sposób ujednoczony według ustalonego wzoru, drukować odpowiednie przekazy płatnicze i zawsze móc odczytać stan konta. Było to szczególnie ważne, ponieważ Universitäts- i Landesbibliothek posiada jednopoziomowy system biblioteczny złożony z biblioteki centralnej i ma ponad 100 filii. Zgodnie ze strukturą uczelni ich dane zostały wprowadzone do programu komputerowego tak, by można było według tej struktury podawać stan kont.

Decydujący krok w automatyzacji uczyniono jednak dopiero w 1991 r., kiedy Ministerstwo Nauki i Wykształcenia w ramach programu ożywienia uczelni przyspieszyło automatyzację w wybranych 19 bibliotekach szkół wyższych nowych landów. Dla Universitäts- i Landesbibliothek w Halle oznaczało to rozpoczęcie komputerowego katalogowania nowych nabytków. Korzystano tutaj z komercyjnego oprogramowania o nazwie BIS-LOK z firmy DABIS w Hamburgu. Bazę sprzętową dla tego katalogowania stanowi sieć PC (NOVELL) z okablowaniem ethernet i wysokiej jakości PC-Fileserver (twardy dysk o mocy 1,2 GB). Rok 1991 przyniósł regionom Sachsen-Anhalt i Dolnej Saksonii możliwość rozpoczęcia wspólnego katalogowania za pomocą przejętego z Holandii programu PICA. Jest to system pracujący na trzech poziomach; tzn. umożliwiającą przejście od sieci wewnętrznej do lokalnego systemu, który z kolei połączony jest bezpośrednio z centralnym komputerem. Ponieważ w Bibliotece Uniwersyteckiej w Braunschweig stworzono oprogramowania o nazwie ALLEGRO-C, zadano sobie trud zgodnego połączenia poprzez interfejs ALLEGRO-C z PICA. Gdy takie rozwiązanie między Niedersachsen a Sachsen-Anhalt sprawdziło się, zdecydowano się nie wprowadzać do pozostałych bibliotek oprogramowania BIS-LOK, lecz pracować z ALLEGRO-C. Stąd od końca 1991 r. katalog centralny Sachsen-Anhalt przestawiono na ALLEGRO-C, to samo uczyniono w niektórych bibliotekach zakładowych.

Natomiast od początku 1993 r., wspólnie z Niedersachsen, rozpoczęto zbiorcze katalogowanie online. Do centralnego komputera w bibliotecznym centrum komputerowym Niedersachsen w Göttingen przekazano dane z Halle, co umożliwia przejmowanie aktualnie istniejących pozycji z Göttingen. Obecnie ponad 80% nowych, skatalogowanych pozycji znajduje się w katalogu zbiorczym w Göttingen, co pozwala na oszczędność czasu pracy. W międzyczasie dane wprowadzone na BIS-LOK przeniesiono na PICA. Dotyczy to biblioteki centralnej i kilku bibliotek zakładowych, które rozpoczęły pracę z BIS-LOK. Jako komponent

przesyłający wykorzystano do tego ALLEGRO-C. Odnosi się to także do katalogu centralnego Sachsen-Anhalt, którego skatalogowane pozycje przepracowano na system PICA. Należy tutaj powiedzieć, że założony w 1948 r. regionalny katalog centralny zawiera obecnie 100 000 retrospektywnych opisów tytułów.

Odpowiednio do struktury systemu PICA staramy się zainstalować w Sachsen-Anhalt systemy lokalne. Systemy lokalne wg PICA zawierają moduły dla gromadzenia, opracowania czasopism i wypożyczania miejscowego, podczas gdy w centralnym komputerze bibliotecznego centrum komputerowego w Göttingen wprowadzono moduły dla katalogowania i wypożyczania międzybibliotecznego. W 1993 r. wyposażono w odpowiedni sprzęt lokalne systemy w Magdeburgu i Halle, przy czym do tego ostatniego podłączono Merseburg. Znajdują się tutaj: filia Universitäts- i Landesbibliothek dla nauk technicznych i biblioteka wyższej szkoły technicznej. Oprogramowanie dla systemu lokalnego wprowadzone zostanie w czwartym kwartale 1994 r. i wówczas powinno rozpocząć się bezpośrednio zautomatyzowane gromadzenie. Testem dla zautomatyzowanego wypożyczania będzie aktywne wypożyczenie na zewnątrz, co pozwoli na uchwycenie całej wypożyczanej z biblioteki literatury.

Równocześnie z katalogowaniem nowych nabytków starano się rozpocząć retrokonwersję starych zbiorów. Od 1992 r. Deutsche Forschungsgemeinschaft objęło szereg bibliotek wschodnich landów (w tym i Uniwersytecką w Halle) programem dotyczącym komputerowej rejestracji zbiorów do 1850 r. Pozwoliło to w końcu 1992 r. rozpocząć retrokonwersję starych zbiorów, przy czym dane wprowadzano natychmiast do katalogu zbiorczego w Göttingen (online). Akcją tą przebiega na podstawie starego katalogu alfabetycznego w bibliotece centralnej. Jednocześnie podjęto próby, by odtworzyć retrospektywnie katalog alfabetyczny do roku 1975, kiedy to zastąpiono reguły pruskiej instrukcji nowymi przepisami katalogowania alfabetycznego. Staramy się też użyć do tego skaner. Trudność całego przedsięwzięcia polega nie tyle na użyciu tego skanera i programu PROLECTOR, lecz na automatycznym rozpoznaniu kategorii opisu tytułu. Powodzenie tej akcji jest obecnie trudne do przewidzenia.

Przy katalogowaniu nowych nabytków (od 1991 r.) starano się, by w bibliotece centralnej kontynuowane były, w przypadku katalogowania rzeczowego, oba istniejące typy katalogów, a mianowicie katalog systematyczny i katalog przedmiotowy. Trzeba dodać, że w latach 1965-1967 Universitäts- i Landesbibliothek rozbudowała katalog systematyczny, który charakteryzuje się między innymi precyzją kluczy wyszukiwawczych (klucz ogólny, geograficzny, dla katalogów językowych, literackich i historycznych, jak też dla katalogu sztuki) oraz zastosowaniem UKD do klasyfikowania w zakresie techniki. Od połowy lat czterdziestych prowadzony jest też katalog przedmiotowy, dlatego w nowym systemie katalogowania zrezygnowano z rejestrowania notacji. Wraz z rozpoczęciem katalogowania komputerowego postanowiono zmodyfikować nowy katalog systematyczny, zaś zamiast starego katalogowania przedmiotowego zaczęto stosować zasady przedmiotowania przejęte z Deutsche Bibliothek, rezygnując jednak z tworzenia łańcuchów powiązań. Prawdopodobnie jeszcze do 1995 r. będą kontynuowane oba tradycyjne katalogi kartkowe, dlatego bibliotekarze często pytają o to, który z nich ma pierwszeństwo (jest preferowany). Jest to jednak błędne stawianie sprawy, gdyż skuteczność jednego lub drugiego typu katalogu zależy od specyfiki zapotrzebowania informacyjnego użytkowników. Katalog systematyczny umożliwi wyszukiwanie przedstawiając zróżnicowane poziomy hierarchii, a na każdym poziomie odpowiednio uporządkowane klasy. Dzięki

takiej zasadzie klasyfikacji możliwe są tematyczne wyszukiwania o charakterze płaszczyznowym, umożliwiające także wgląd w dziedziny graniczące z właściwym obszarem zainteresowania. W przypadku klasyfikacji niehierarchicznej, tematologicznej, a więc w przypadku katalogu przedmiotowego, wyszukiwanie odbywa się za pomocą tematów. Poszukiwanie prowadzi bezpośrednio do zamierzonego celu, podczas gdy w przypadku katalogu systematycznego najpierw przeszukane muszą być hierarchicznie okoliczne pola. W ten sposób klasyfikacja hierarchiczna zaspokaja zapotrzebowanie na informacje dziedzinowe (tematowe), a katalog przedmiotowy na zagadnieniowe (problemowe). Gdybyśmy chcieli zaproponować użytkownikowi katalog online (OPAC), wówczas należałoby połączyć oba typy opracowania rzeczowego za pomocą indeksów, tzn. od hasła przedmiotowych należałoby utworzyć odsyłacze do symboli klasyfikacyjnych. Taki indeks służyłby przede wszystkim czytelnikom i pomagał im przejść od konkretnej informacji do rozległego tematu. Odwrotny indeks, tzn. z odsyłaczami od symboli klasyfikacyjnych do tematów, powinien być interesujący dla opracowujących katalog przedmiotowy, gdyż umożliwia porównanie danego tematu z innymi hasłami rzeczowymi, a więc stanowi pomoc terminologiczną. Połączenie obu sposobów opracowania rzeczowego poprzez odpowiednie indeksy jest istotną zaletą katalogu online publicznie dostępnego.

Kiedy w 1991 r. zainstalowano w Universitäts- i Landesbibliothek sieć NOVELL, to od razu podłączono do tej sieci CD-ROM-Server. Przy współpracy z uniwersyteckim centrum komputerowym udało się znaleźć rozwiązanie, by poprzez sieć uniwersytecką (LAN) wkroczyć do innych instytucji Martin-Luther-Uniwersytetu. Można więc z fachowych instytutów uniwersyteckich wejść do wewnętrznej sieci Universitäts- i Landesbibliothek i w jednej chwili skorzystać synchronicznie z 8 kanałów. Należy przy tym powiedzieć, że biblioteka centralna oferuje w sieci CD-ROM-y o charakterze ogólnobibliograficznym, podczas gdy filie biblioteczne w instytutach dysponują bazami specjalistycznymi.

Z katalogowania zbiorczego w Göttingen korzysta sieć placówek naukowych w Niemczech. Od roku możliwy jest również dostęp do INTERNETU poprzez uniwersyteckie centrum komputerowe. INTERNET dysponuje trzema modułami: elektroniczną pocztą, login (głównie bibliograficzne banki danych), oraz filetransfer i znajduje przede wszystkim wykorzystanie przy wypożyczaniu międzybibliotecznym. Dzięki temu możliwe jest prowadzenie poszukiwań informacyjnych według określonych dokumentów czy tytułów i jednocześnie ustalenie miejsca przechowywania tych dokumentów. Za pomocą filetransfera jest też możliwe elektroniczne otrzymanie pełnego tekstu dokumentu z baz pełnotekstowych. Przy dostępie do INTERNETU korzysta się z całego szeregu środków pomocniczych, wśród których na wyróżnienie zasługuje GOPHER. System GOPHER pozwala na zamierzone kierowanie poszczególnymi bankami danych. Ważną rolę odgrywają tutaj OPAC poszczególnych bibliotek dla celów wypożyczenia międzybibliotecznego.

Naszkicowana tutaj krótka sytuacja Universitäts- i Landesbibliothek w Halle pokazuje wyraźnie, że znajduje się ona w środku procesu automatyzacji. Na następne lata wytyczono następujące zadania:

- 1) zainstalowanie i wykonanie odpowiednich modułów lokalnego systemu dla Halle i Merseburga,
- 2) zaprzestanie prowadzenia katalogu kartkowego,
- 3) rozszerzenie retrokonwersji.

SUMMARY

AUTOMATION IN UNIVERSITÄTS — V. LANDESBIBLIOTHEK SACHSEN-ANHALT IN HALLE (STATE AND UNIVERSITY LIBRARY). THE PRESENT AND THE FUTURE

The beginnings of automation stretch back to 1989 though the decisive step towards automation was made only in 1991. It was launched when computer cataloguing with the help of PICA computer program was initiated. Later the program was replaced with ALLEGRO-C. Today, this allows to obtain 80 per cent of data from the computer centre in Göttingen. Since the end of 1992, retrospective conversion of older parts of the collection has also been launched. The continuation of work on both existing catalogues: systematic catalogue and subject catalogue, has become a serious problem. Considerable changes in the latter have been introduced (for instance, providing it with notations) and the cataloguing standards of the Deutsche Bibliothek have been adopted and continue to be in force. In 1991, a CD-ROM server was connected to the existing Novell network, enabling simultaneous use of 8 data bases at a time. The main problems for the coming years are: local area network development, discontinuance of the work on the card catalogue, and expansion in the work on retrospective conversion.

ORGANIZACJA PROCESU KOMPUTERYZACJI W BIBLIOTECIE POLITECHNIKI SZCZECIŃSKIEJ (KOMUNIKAT)

1. WSTĘP

W roku bieżącym upływa 20 lat od pierwszych prób zainteresowania się Biblioteki PS informatyką, jako narzędziem usprawniającym działalność biblioteczno-informacyjną. Jest to dostatecznie długi okres czasu, pozwalający z jednej strony na przegląd celów, metod i środków, zmierzających do zbudowania systemu komputerowego Biblioteki PS, z drugiej zaś na ilustrację organizacyjnych, funkcjonalnych, sprzętowych, a nade wszystko psychologicznych barier zastosowania tej techniki.

Uznając, iż komputeryzacja wymaga wielkiego ładu organizacyjno-funkcjonalnego, rozpoczęto od analiz systemowych oraz dokonywania zmian w organizacji i funkcjonowaniu biblioteki, usankcjonowanych następnie odpowiednimi normatywami. Po kilku latach intensywnych prac tego typu, stworzone zostały warunki wstępne uprawniające Bibliotekę do podjęcia pierwszych studiów koncepcyjnych nad komputeryzacją. Wiele czynników sprawiło, iż pierwsze „szkolne” wdrożenia nastąpiły dopiero po paru latach. Prace na większą skalę, prowadzone już za pomocą własnego sprzętu komputerowego, stanowiły kolejny etap w tym zakresie. W ich wyniku wdrożono dwa moduły systemu komputerowego, wspomagające gromadzenie i opracowanie zbiorów. Zmieniły one dotychczasową technikę pracy bibliotekarzy. Na etapie wdrażania znajduje się trzeci moduł tego systemu odpowiedzialny za wyszukiwanie i udostępnianie zbiorów, co zmienia diametralnie technikę pracy czytelnika. Usprawnienia te nie tylko implikują daleko idące zmiany w pracy Biblioteki PS, ale czynią ją gotową do kooperowania z innymi bibliotekami naukowymi w organizacji prac nad komputeryzacją.

2. POCZĄTKI KOMPUTERYZACJI BIBLIOTEKI PS

Pierwsze analizy systemowe i prace przygotowawcze zmierzające do projektowania założeń komputeryzacji Biblioteki PS rozpoczęto w pierwszej połowie lat siedemdziesiątych. Polegały one przede wszystkim na badaniu potrzeb

użytkowników i sondażu ich opinii na temat ewentualnych luk w dotychczasowej pracy biblioteki, a także na analizach stanu kadrowego oraz zakresów i efektywności pracy poszczególnych agend. W wyniku tych prac ujawniono rejestr czynności, których Biblioteka nie wykonywała lub wykonywała je w stopniu niezadowolającym. Analiza tych niedociągnięć doprowadziła do szeregu korekt kadrowych i organizacyjno-funkcjonalnych oraz ich uregulowań normatywnych i prawnych.

W 1975 r. przystąpiono do projektowania zautomatyzowanego systemu informacyjnego Biblioteki pod akronimem SIB. Koncepcja tego systemu obejmowała cztery podstawowe grupy funkcji: gospodarkę zbiorami dokumentów pierwotnych, gospodarkę zbiorami informacji pochodnych, udostępnianie zbiorów oraz informację naukową, w tym informację o pracach naukowo-badawczych uczelni.

W założeniach system miał charakter systemu bibliograficznego, umożliwiającego zautomatyzowane wyszukiwanie informacji o zbiorach Biblioteki PS, a w miarę rozwoju — również innych bibliotek naukowych. Docelowo miał być ukierunkowany na przetwarzanie danych tekstowych. Prace nad systemem zatrzymane zostały na etapie projektu wstępnego z dwóch powodów: program komputeryzacji biblioteki wyprzedził projekty komputeryzacji uczelni oraz zabrakło środków na tak duże przedsięwzięcie. Mimo zawieszenia prac nad systemem, przyniosły one Bibliotece wymierne korzyści. Przełamana została „bariera zastosowań”, personel Biblioteki oswoił się z tą techniką, kilku bibliotekarzy przeszło szkolenie w zakresie zastosowań informatyki w pracach biblioteczno-informacyjnych, pracę podjęło kilku profesjonalnych informatyków. Dokonana wówczas analiza systemowa pracy Biblioteki, będąca warunkiem wstępnym automatyzacji, zaowocowała wieloma usprawnieniami organizacyjno-funkcjonalnymi. Wszystko to spowodowało, że Biblioteka PS gotowa była w każdej chwili na nowo podjąć prace nad automatyzacją.

W 1978 r. wdrożony został system informacyjny o zakończonych pracach naukowo-badawczych SINT/NB. Został on nieodpłatnie przekazany i zaadaptowany do potrzeb i warunków Politechniki Szczecińskiej przez Bibliotekę i OINT Politechniki Wrocławskiej.

Podstawową funkcją systemu było utworzenie bazy danych dla wszystkich prac naukowo-badawczych zdokumentowanych w Sekcji Dokumentacji Oddziału Informacji Naukowej Biblioteki PS. Korzyści, które ten system przyniósł, to: łatwość dostępu do informacji zgromadzonych na jednym nośniku, możliwość bieżącej aktualizacji bazy danych oraz drukowanie na życzenie użytkownika informacji w różnych przekrojach czasowych i tematycznych. Wdrożenie systemu wymagało przygotowania nowej struktury organizacyjnej. Nawiązano wówczas ścisłe kontakty z jednostkami naukowymi Uczelni, odpowiedzialnymi za przygotowanie informacji źródłowej dla systemu oraz z takimi jednostkami organizacyjnymi jak Dział Badań Naukowych, Dział Kadr oraz Dział Rozwoju Kadry i Współpracy z Zagranicą. Opracowano ponadto język kodów identyfikujących te jednostki oraz zasady dokumentowania działalności naukowo-badawczej w PS. Uaktualniono także obowiązującą „Klasyfikację nauk dla potrzeb systemu SINT/NB”, przystosowując ją do struktury organizacyjnej i zakresów badań naukowych prowadzonych w Uczelni.

System ten, w wersji maszynowej, funkcjonował do 1985 roku. Następnie podjęta została decyzja o jego zawieszeniu ze względu na techniczną niedoskonałość i bardzo wysoki koszt przetwarzania danych na komputerze ODRA 1305 w ZETO-Szczecin. Utrzymane zostały jednak zasady dokumentowania prac naukowo-badawczych wypracowane wspólnie przez Bibliotekę i Uczelnię, uznane za niezwykle racjonalne i porządkujące w sposób zadowalający ten zakres działalności. Na ich podstawie Biblioteka do dziś jest odpowiedzialna za rejestrowanie i udostępnianie wyników prac naukowo-badawczych Uczelni. Nadal sporządzenie karty dokumentacyjnej i złożenie jej w Bibliotece jest końcowym elementem zadania badawczego, stanowiącym podstawę do prowadzenia ewidencji tematyki badawczej i dorobku naukowego pracowników Politechniki Szczecińskiej, a także do występowania o nagrody za działalność badawczą.

Drugim systemem informacyjnym, wspomaganym komputerowo, wdrożonym w Bibliotece PS w 1987 roku był system APIS-4 (Automatyczne Poszukiwanie Informacji Selektywnej) opracowany w Centrum Techniki Okrętowej w Gdańsku. Uznano wówczas, że system informacyjny opracowany na potrzeby przemysłu okrętowego wspomagać może również prowadzoną w uczelni wyższej dydaktykę i badania naukowe w zakresie szeroko pojętego okrętownictwa; taki był cel wdrożenia tego systemu.

Właściwa umowa zawarta z CTO w Gdańsku oraz odrębne porozumienie o współpracy w tym zakresie ze Stoczną Szczecińską umożliwiły zainstalowanie w Bibliotece Instytutu Okrętowego PS „końcówki” komputera i rozpoczęcie obsługi technicznej APIS-4.

Udział Biblioteki PS w systemie APIS-4 pozwolił na korzystanie w nieograniczonym zakresie z uzupełnianej na bieżąco przez CTO bazy zasobów komputerowych tego systemu, skopiowanej na potrzeby Stoczni Szczecińskiej. Zbiór danych systemu oparty był na wydawnictwie „Informacja Ekspresowa Przemysłu Okrętowego” i obejmował opisy bibliograficzne uporządkowane tematycznie według Branżowej Klasyfikacji Dziesiątej Zagadnień Techniki Okrętowej.

System APIS funkcjonował do końca 1990 roku. Został zawieszony z powodu zmian funkcjonalno-organizacyjnych w CTO i Stoczni Szczecińskiej.

3. NOWY ETAP KOMPUTERYZACJI BIBLIOTEKI PS

Przełom w pracach nad komputeryzacją Biblioteki PS nastąpił w roku 1988. Wówczas to władze uczelni zaakceptowały biblioteczny program wdrażania informatyki i włączyły go do programu komputeryzacji uczelni. Po wielu analizach ofert, składanych przez firmy zajmujące się projektowaniem i wdrażaniem informatyki do prac bibliotecznych, podjęto decyzję o współpracy z Zakładem Informatyki Przemysłu Okrętowego (ZIPO) w Gdańsku. Bardzo ważną sprawą, rokującą pomyślne wyniki prac projektowych, była daleko idąca współpraca informatyków z bibliotekarzami. Zakupiono wówczas pierwszy komputer kompatybilny z IBM AMSTRAD 1512 z dyskiem 20 MB i drukarką. Opracowany został również plan dalszych zakupów sprzętu komputerowego dla potrzeb zarysowanej sieci komputerowej Biblioteki. W ciągu 1988 r. trwały prace projektowe i adaptacyjne, natomiast wdrażanie systemu rozpoczęto w 1989 r.

System APIS-ZB był opracowany w sposób modułowy z możliwością eksploatacji na mikrokomputerach z IBM/PC, pracujących pod kontrolą systemu operacyjnego DOS wersja 3.1. Na system ten składały się trzy podsystemy. Podsystem RENAB obejmował rejestrację i dokumentację zasobów bibliotecznych. Prace w jego ramach polegały na opracowaniu założeń koncepcyjnych oraz testowaniu systemu w zakresie: ksiąg inwentarzowych i ubytków wydawnictw zwartych, ksiąg inwentarzowych i ubytków wydawnictw ciągłych, rejestrów przybytków wydawnictw zwartych, ciągłych i specjalnych, obliczaniu aktualnej wartości i bilansów oraz emisji sprawozdań.

Podsystem KANAB obejmował katalogowanie nabytków bibliotecznych, a prace polegały na opracowaniu koncepcyjnym systemu katalogowania wydawnictw zwartych i ciągłych, oraz testowaniu podsystemu w zakresie: katalogowania wydawnictw zwartych (autorskich, zbiorowych, wielotomowych, konferencji i in.) katalogowaniu wydawnictw ciągłych, druku kart katalogowych głównych i pomocniczych, tworzeniu zbiorów hasel przedmiotowych i rdzeni UKD, tworzeniu komputerowych katalogów bibliotecznych.

Trzecim podsystemem (bez akronimu) miał być moduł wyszukiwania informacji oraz komputerowego wspomaganie przy udostępnianiu zasobów bibliotecznych.

Prace projektowe i wdrożeniowe nad podsystemami RENAB i KANAB trwały 3 lata. Koncentrowały się w dwóch działach Biblioteki Głównej: Oddziale Gromadzenia Zbiorów oraz w Oddziale Opracowania Zbiorów. Prace bibliotekarzy zatrudnionych w tych oddziałach wspierał, zatrudniony w wymiarze 0,5 etatu, informatyk. Współpraca z ZIPO, mimo odległości, układała się w początkowym okresie bardzo dobrze. Jednak pojawiające się nowe usterki w funkcjonujących podsystemach oraz niedogodności we współpracy na dużą odległość, spowodowały decyzję o zerwaniu umowy z ZIPO i podjęcie współpracy z zespołem informatyków działających na miejscu, w Szczecinie.

W końcu 1992 r. podpisana została odpowiednia umowa na opracowanie projektu i wdrożenie komputerowego systemu bibliotecznego łącznie z przeniesieniem danych z już istniejącego systemu APIS-ZB. Przez pół roku prace koncentrowały się w Oddziale Gromadzenia i Opracowywania Zbiorów. Na początku 1993 roku utworzono w Bibliotece Ośrodek Komputeryzacji i Obsługi Informatycznej, którego zadaniem była kooperacja prac koncepcyjnych, wdrożeniowych oraz współpraca z zespołem informatyków. W Ośrodku zatrudnione były 4 osoby na 3 etatach w tym 1 informatyk w wymiarze 0,5 etatu.

Zakupiono sześć komputerów, zainstalowano w pomieszczeniach Biblioteki Głównej sieć komputerową NOVELL 3.11 oraz odrębną sieć energetyczną. Działania te były możliwe dzięki dotacjom z MEN. Niestety, będące w fazie projektowej prace zostały przerwane i autorzy projektu po półrocznej współpracy zerwali umowę. W tej sytuacji w końcu 1993 r. Biblioteka PS zdecydowała się na zakup gotowego systemu bibliotecznego, który gwarantował szybkie wdrożenie informatycznej obsługi biblioteki w ujęciu kompleksowym.

Dysponując niewielkimi środkami finansowymi (dotacja MEN) wybrano system SOWA — opracowany przez Zakład Projektowania i Konserwacji Systemów Komputerowych w Poznaniu. Program ma konstrukcję modułową, która umożliwi swobodny rozwój programu zależnie od pojawiających się potrzeb Biblioteki.

Podstawową część programu tworzą:

— moduł katalogowania wszelkiego typu dokumentów i wyszukiwanie według określonych kryteriów, z jednoczesną możliwością tworzenia różnych zestawień bibliograficznych,

— moduł gromadzenia i akcesji wydawnictw zwartych (moduł dotyczący czasopism w trakcie opracowania),

— moduł wypożyczeń wykorzystujący czytnik kodów kreskowych do odczytu sygnatury i automatycznej aktualizacji konta czytelnika,

— moduł konfiguracji parametrów programu oraz parametrów pracy poszczególnych stanowisk roboczych.

Dla potrzeb Biblioteki PS został opracowany moduł odzyskania danych z baz dotychczas używanych systemów KANAB i RENAB. W najbliższym czasie natomiast, w związku z udostępnieniem możliwości korzystania z programu za pośrednictwem sieci NASK, zostanie zainstalowany moduł „zamawianie książek”.

Prace w systemie SOWA trwają od początku 1994 r. i pilotowane są przez Ośrodek Komputeryzacji i Obsługi Informatycznej z obsadą kadrową 3 etatową i dwoma informatykami pracującymi na umowach-zleceniach w wymiarze czasowym 1 etatu.

Wymiernym rezultatem prac nad komputeryzacją jest komputerowy katalog wydawnictw zwartych i ciągłych. Zawiera on wszystkie opisy księgozbioru zgromadzonego w latach 1989-1994 oraz niektóre tytuły bardziej poczytnych książek, pozyskanych w latach wcześniejszych, w ogólnej liczbie ok. 60 tysięcy rekordów. Na etapie wdrażania znajduje się moduł gromadzenia i akcesji wydawnictw zwartych. Trwają prace przy wdrażaniu modułu obsługi wypożyczalni. Rezultatem prac komputeryzacyjnych jest również wprowadzenie, od roku akademickiego 1993/1994, zajęć z przysposobienia bibliotecznego dla studentów I roku z udziałem komputera. Niewątpliwym skutkiem prac nad komputeryzacją jest oswojenie się bibliotekarzy z techniką komputerową. Zespół Biblioteki w 50% objęty został szkoleniem w zakresie obsługi komputerów. W bieżącym roku trzy osoby odbyły kursy obsługi programów Word i Windows.

4. ROZWÓJ KOMPUTEROWEJ SIECI BIBLIOTECZNEJ

Od połowy 1993 roku komputeryzacja biblioteki spłótła się ściślej niż przedtem z komputeryzacją całej uczelni. Duże znaczenie miało nadanie bardziej instytucjonalnych ram działaniom do tej pory rozproszonym, tj. zakupom sprzętu i oprogramowania. Powołanie Pełnomocnika Rektora ds. Komputeryzacji Uczelni, przyjęcie przez Senat uchwały o kierunkach informatyzacji i duże zaangażowanie osobiste władz uczelni sprawiły, że prace w zakresie komputeryzacji stały się bardziej widoczne i uporządkowane.

W funkcjonującej od 1993 r. sieci bibliotecznej NOVELL 3.11, obejmującej agendy Biblioteki Głównej, pracuje 6 komputerów z twardym dyskiem i 6 terminali, z których 2 zostaną udostępnione użytkownikom w Czytelnii Głównej i holu katalogowym. Jakość bibliotecznego sprzętu komputerowego znacznie odbiega od potrzeb i życzeń. Są to komputery PC 286 o szybkości 16 i 20 MHz. Zakup lepszego sprzętu jest jednak determinowany możliwościami finansowymi, a te są

ograniczone. Zaplanowany jest zakup streamera i wymiana starego sprzętu na 486 DX o szybkości minimum 60 MHz. Wymiana sprzętu jest tym bardziej potrzebna, że komputerowa sieć biblioteczna została w październiku 1994 r. połączona z pozostałymi sieciami lokalnymi, pracującymi w jednym budynku, w którym mieści się Biblioteka Główna. Dzięki temu komputerowy katalog biblioteczny będzie dostępny dla użytkowników tego budynku, a już wkrótce — po zakończeniu budowy sieci uczelnianej — dla stanowisk w pozostałych budynkach uczelni.

W ostatnich dniach Biblioteka uzyskała dostęp do sieci rozległych — na razie INTERNET-u. Docelowo zakłada się w Uczelni dołączenie na równych prawach do tego rodzaju sieci wszystkich użytkowników komputerów osobistych.

Rozbudowa komputerowej sieci bibliotecznej nie ogranicza się do jednego budynku, w którym funkcjonują obok siebie Biblioteka Główna oraz Biblioteka Chemiczna, jedna z siedmiu bibliotek sieci biblioteczno-informacyjnej PS.

Biblioteki sieci wyposażane są w sprzęt komputerowy przez władze Wydziałów i Instytutów. Wydziały i Instytuty również pokrywają część kosztów dostępu do sieci uczelnianej i sieci rozległych. Tempo i kolejność zakupów zależą od przewidywanego terminu włączenia poszczególnych budynków do sieci uczelnianej i INTERNET-u. Pojawiają się w tym momencie nowe problemy organizacyjne i techniczne: potrzeba ciągłego dokształcania bibliotekarzy, zatrudnienia fachowców-informatyków, specjalistów od sieci itp.

5. ZAKOŃCZENIE

Podejmując 20 lat temu temat zastosowań informatyki do pracy biblioteczno-informacyjnej, postawiliśmy sobie trzy podstawowe pytania: Od czego zacząć? Jakie stworzyć warunki, aby przyjęła się ta nowa technika? Jakie mechanizmy i czynniki spowodują rozwój komputeryzacji w Bibliotece PS?

Musimy skromnie przyznać, że na dwa ostatnie pytania nie mamy jeszcze optymalnych odpowiedzi. Sądzimy, iż przybliżą je znacznie doświadczenia wyniesione z obecnej konferencji.

SUMMARY

THE ORGANISATION OF THE COMPUTERISATION PROCESS IN THE LIBRARY OF THE SZCZECIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY

The Library of the Szczecin Institute of Technology dealt with the automatization problem twenty years ago. The works on system analyses and on the changes in the library organisation and functioning were initiated at the

beginning of the seventies. Within the analyses the following investigations had been made: the needs of users, the state of staff, the range and effectiveness of the library department's work. The analyses had brought to light the list of defects in the library work, which had become a basis to the introduction of legalised organisational corrections.

In 1975 the planning of the automatized information system (SIB) was started. In spite of the work suspending the full system analysis had been acquired and it had contributed to further organisational and functional improvements, to the employment of computer specialists and to breaking of librarians resistance.

The turning-point in the computerisation of the Szczecin Institute of Technology occurred in 1988. The authorities of the Institute accepted of the library computerisation program and included it to the computerisation of the whole Institute. After three years of conceptional work, in 1992, the agreement concerning the introduction of the library computerisation system and the conversion of the old data bases was signed. In 1993 the centre for Computerisation and Information Service was established in the library; four members of the staff (with one computer specialist) was employed. Unfortunately the work on computerisation had been again interrupted. The purchase of ready computer program SOWA has been decided and its installation by the above mentioned Centre has been planned.

All local computer networks within the same building had been connected and this affords possibilities for the access to the library computer catalogue.

The computer network includes also the libraries of faculties, which have been furnished in the computer equipment by the authorities of the faculties and institutes. These authorities have paid the part of costs connected with the access to Wide Area Network (WAN).

Twenty years ago three questions were put: From what to begin? What conditions to create for the accepting of the new technics? What actions and factors will cause the development of the computerisation in the Library of the Szczecin Institute of Technology? Until now we have not the best answers for the last two questions.

KOMPUTERYZACJA BIBLIOTEKI UNIwersYTECKIEJ WE WROCŁAWIU. PROBLEMY I PERSPEKTYWY

Plany komputeryzacji Biblioteki Uniwersyteckiej we Wrocławiu powstawały już w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Zostały nawet opracowane projekty ustalające zakres prac i wstępne wykazy jednostek włączanych w kolejności do pracy w systemie zautomatyzowanym. Przydatność wszakże tych opracowań okazała się w praktyce niewielka zarówno z uwagi na przestarzałość proponowanych rozwiązań, jak również na zupełne oderwanie od realiów biblioteki i zbytnią ogólnikowość sformułowań. Można zatem powiedzieć, że pierwszy, tworzony właśnie od podstaw, w pełni profesjonalny i osadzony w realiach wrocławskiej biblioteki projekt automatyzacji podstawowych procesów bibliotecznych opracowany został w 1992 r. w związku z przygotowaniem wystąpienia o grant na sfinansowanie planów do Fundacji im. Andrew Mellona. Już wówczas postanowiono wstępnie, że Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu komputeryzować się będzie zapewne w ścisłym związku i w łączności z bibliotekami, które były w trakcie wdrażania programu VTLIS. Założenie takie było w naszym przypadku konieczne z uwagi na brak w tym czasie w składzie pracowników Biblioteki wykwalifikowanych specjalistów, zarówno informatyków, jak też znających się na sprawach komputerowych bibliotekarzy. Właśnie problemy kadrowe stanowią, w ocenie dyrekcji Biblioteki, podstawowe źródło trudności, być może nawet większych niż braki materialne, opóźniających wprowadzanie nowych metod pracy.

Biblioteka Uniwersytecka, w skład której wchodzi: biblioteka główna z 20 oddziałami, 2 samodzielnyimi sekcjami i 2 pracowniami oraz 38 bibliotek zakładowych, tworzy uczelniany system biblioteczno-informacyjny. Zadaniem biblioteki jest gromadzenie, opracowanie, przechowywanie i konserwacja oraz udostępnianie zbiorów dla potrzeb prac badawczych, prowadzonych we wszystkich dziedzinach nauki uprawianych w Uniwersytecie Wrocławskim oraz dla potrzeb dydaktyki na wszystkich kierunkach studiów. Biblioteka służy również środowisku naukowemu Wrocławia, a także pełni funkcję biblioteki publicznej, udostępniającej zbiory mieszkańcom Wrocławia. Udostępnia też, poprzez wypożyczalnię międzybiblioteczną zbiory, a za pośrednictwem wyspecjalizowanych agend informacje bibliograficzne, środowiskom naukowym w innych miastach i uczelniach w Polsce. Biblioteka utrzymuje też szeroką współpracę z wieloma zagranicznymi bibliotekami, uczelniami i instytucjami, w tym zwłaszcza niemieckimi. Obejmuje ona zarówno udostępnianie wzajemne książek i informacji bibliograficznych oraz wymianę wydawnictw, jak też w kilku przypadkach współpracę w zakresie opracowania, publikacji i zabezpieczenia naszych

zbiorów przed zniszczeniem. Wielu czytelników z zagranicy korzysta z naszych zbiorów na miejscu lub stara się o uzyskanie informacji o nich drogą korespondencyjną. W związku z tym stale utrzymuje się duże zapotrzebowanie na mikrofilmy i kopie z posiadanych przez nas zbiorów. Rozwijające się kontakty z zagranicą spowodowały ożywienie zainteresowania materiałami źródłowymi z terenu Śląska — szczególnie często wykorzystywane są gazety i czasopisma, których jedynym posiadaczem jest nasza Biblioteka.

Duża ilość jednostek organizacyjnych świadczy tylko w pewnym stopniu o wielości i skomplikowaniu zadań Biblioteki. Należy bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że w niektórych przypadkach rozdrobnienie jest wynikiem utrzymującej się od lat tendencji do wąskiej specjalizacji zbiorów, niekiedy zaś łączyło się z rozwiązywaniem indywidualnych problemów osobowych poprzez zabiegi organizacyjne. Wielkości poszczególnych jednostek są w związku z tym bardzo zróżnicowane: od 1-osobowych po 15-osobowe zespoły bibliotek zakładowych i od 2-osobowego po 25-osobowe zespoły oddziałów, samodzielnych sekcji lub pracowni w bibliotece głównej. Zdając sobie sprawę z konieczności zmian, dyrekcja podejmuje działania zmierzające do dostosowywania podziałów organizacyjnych do aktualnych potrzeb i możliwości Biblioteki, te wszakże napotykać częstokroć opór i sprzeciwy pracowników przyzwyczajonych do dotychczasowych struktur, zwłaszcza jeżeli działają one stosunkowo dobrze. Tę właśnie niechęć do zmian, jakie będą konieczne przy wprowadzaniu systemu automatyzacji postrzegamy, jako kolejny, trudny problem do rozwiązania.

Księgozbiór Biblioteki Uniwersyteckiej we Wrocławiu liczył na koniec 1993 r. ponad 3 060 tys. woluminów, w tym ponad 1 800 tys. woluminów w bibliotece głównej oraz ponad 1 260 tys. woluminów w bibliotekach zakładowych. Wielkość księgozbiorów w bibliotekach zakładowych waha się od kilku do ponad 100 tys. woluminów. W Bibliotece Wydziału Prawa księgozbiór przekroczył 150 tys. jednostek inwentarzowych, w Bibliotece Filologii Polskiej i w Bibliotece Historii 100 tys., a w ośmiu bibliotekach nie osiągnął 10 tys. Oprócz księgozbiorów, które są własnością Uniwersytetu Wrocławskiego, niektóre biblioteki zakładowe mają pod opieką księgozbiory innych instytucji i towarzystw naukowych: PAN, Polskiego Towarzystwa Geograficznego, Polskiego Towarzystwa Zoologicznego itp. Wpływ materiałów bibliotecznych, które zinwentaryzowano w 1993 r., wyniósł ze wszystkich źródeł gromadzenia 69 028 woluminów.

Księgozbiór Biblioteki Uniwersyteckiej powstał na bazie byłej Biblioteki Miejskiej (Stadtbibliothek), ocalałej po II wojnie światowej części księgozbioru dawnej Biblioteki Uniwersyteckiej (Staats- und Universitätsbibliothek) i innych mniejszych księgozbiorów pochodzących z powojennej koncentracji różnych zbiorów rozproszonych i niszczonej na terenach Dolnego Śląska, przede wszystkim z Brzegu i Legnicy oraz przydzielonych Wrocławowi fragmentów księgozbiorów podworskich z centralnej Polski. Biblioteka posiada szczególnie cenne zbiory specjalne, spośród których wymienić należy największy w Polsce zbiór starych druków liczący ponad 260 tys. jednostek inwentarzowych, w tym 3270 inkunabułów, około 2000 poloników z XVI w. oraz liczne druki śląskie w liczbie około 40 tys. Zbiór rękopisów, liczący 11 540 jednostek inwentarzowych jest również zaliczany do największych w Polsce. Wśród zbiorów rękopiśmiennych na uwagę zasługują 2,5 tys. kodeksów średniowiecznych, w tym liczne iluminowane. Bogate zbiory muzyczne, z egzemplarzami unikatowymi w skali światowej liczą

około 40 tys. wol., w tym stare druki 4350, nuty nowe 25 tys., rękopisy 2,5 tys. Wymienić należy także zbiory kartograficzne i graficzne oraz bogate zbiory druków śląskich, liczące około 90 tys. wol., w tym około 40 tys. wol. czasopism śląskich. Opisane zbiory specjalne stanowią najcenniejszą część księgozbioru, jednak już dzisiaj nabytki lat powojennych stanowią większość zbiorów Biblioteki Uniwersyteckiej. Na wyróżnienie wśród nich zasługuje liczący około 550 tys. wol. zbiór kilkunastu tysięcy tytułów czasopism polskich i zagranicznych, bogate zbiory światowej literatury specjalistycznej, kolekcja literatury „drugiego obiegu” i inne. Podział zasobów na dwie, wyodrębnione części jest wyraźnie podkreślony przez ich dzisiejszą lokalizację. Zbiory ogólne, XIX- i XX-wieczne, przechowywane są w budynkach przy ul. Szajnochy, w magazynie zbiorów zabezpieczonych przy ul. Kościuszki oraz w bibliotekach zakładowych. Zabytkowe zbiory specjalne zgromadzone są w budynku przy ul. św. Jadwigi.

Warto zaznaczyć, że zbiory naszej Biblioteki stanowią jedną z ważniejszych i liczących się w świecie kolekcji obcojęzycznych, w tym zwłaszcza niemieckojęzycznych, dzięki czemu stanowią wdzięczne pole do współpracy naukowej z całym światem, pod warunkiem wszakże upowszechnienia informacji bibliograficznej.

Stan opracowania zbiorów, zwłaszcza specjalnych, należy uznać za niewystarczający. Podobną opinię wyrazić można o części zbiorów nowych, zwłaszcza o tzw. zbiorach zabezpieczonych, których większość (z ogólnej liczby ponad 250 tys. wol.) stanowią książki w języku niemieckim. Możliwości oddziałów opracowania ograniczone są nie tylko brakiem dostatecznej ilości etatów, ale także trudnościami w znalezieniu odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów, jak również trudnościami lokalowymi. Braki w informacji bibliograficznej stanowią utrudnienie nie tylko dla użytkowników Biblioteki, ale przyczyniają się też do pomnożenia obowiązków bibliotekarzy, w wielu bowiem przypadkach czytelnik bez pomocy i pośrednictwa pracowników Biblioteki nie jest w stanie dotrzeć do interesujących go materiałów.

Rozczłonkowanie Biblioteki na blisko 40 samodzielnie działających jednostek powoduje znaczne utrudnienia w koordynacji zakupów książek. Jedyne prenumerata czasopism zagranicznych prowadzona jest centralnie, w pewnym też stopniu, poprzez wymóg sprawdzania każdego dezyderatu w katalogach, kontrolowany jest zakup wydawnictw zagranicznych. Nie ma jednak możliwości prowadzenia takiej kontroli w odniesieniu do wydawnictw krajowych, ani na etapie zamówień wobec wydawnictw zagranicznych. Taki stan rzeczy prowadzi też do mnożenia czynności z jednej strony, z drugiej zaś do nabywania dubletów nie zawsze uzasadnionych potrzebami czytelników. Uniknięcie błędów w obecnym stanie organizacji pracy w Bibliotece Uniwersyteckiej, a także przy wielkości źródeł wpływu materiałów bibliotecznych (z egzemplarza obowiązkowego, z wymiany, w formie darów i poprzez kupno) nie byłoby możliwe, nawet przy maksymalnym zwiększeniu wysiłku, mającego na celu objęcie kontrolą całości wpływu jeszcze przed katalogowaniem.

Inną dziedziną, w której Biblioteka częstokroć nie jest w stanie sprostać oczekiwaniom czytelników, jest udostępnienie rozbite na ponad 40 czytelni i niewiele mniej wypożyczalni współpracujących w kilku przypadkach z wydzielonymi magazynami. Czytelnik w takiej sytuacji bywa narażony na wielokrotne, i — co gorsze — bezskuteczne składanie rewersów, bibliotekarze zaś muszą pow-

tarzać wciąż od nowa ogromną pracę przeszukiwania wielkich kartotek po to, by znaleźć albo informację o losach książki, albo niesumiennego i przetrzymującego wypożyczone dzieła czytelnika. O wielkości tych prac świadczyć mogą dane z 1993 r.: ponad 40 tys. czynnych kont czytelniczych, ponad 300 tys. wypożyczonych woluminów oraz blisko 470 tys. książek udostępnionych na miejscu we wszystkich czytelniach biblioteki głównej i bibliotek zakładowych.

W opisanej sytuacji jedynie radykalne zmiany, polegające na przyspieszeniu opracowania i usprawnieniu pracy agend Biblioteki, mogą przyczynić się do pełnego udostępniania czytelnikom zbiorów Biblioteki Uniwersyteckiej oraz naukowej informacji o nich. Już przed 1993 r. uznano, że drogi do osiągnięcia tego celu należy poszukiwać w automatyzacji podstawowych procesów bibliotecznych.

Podjęcie prac i stosunkowo szybkie uzyskanie widocznych efektów wiąże się z uzyskaniem grantu z amerykańskiej Fundacji Mellona, jaki Biblioteka otrzymała w styczniu 1993 r. Spośród oferowanych w 1993 r. zintegrowanych systemów bibliotecznych, eksploatowanych w bibliotekach zachodnich o podobnej wielkości księgozbiorach i liczbie użytkowników, dokonano wyboru systemu amerykańskiego VTLS (Virginia Tech Library System). Jest to system oparty na formacie danych USMARC pozwalający na pełną obsługę kartotek hasel wzorcowych (khw) formalnych: osobowych, korporatywnych, tytułów serii, tytułów ujednoczonych i hasel przedmiotowych. Mieliśmy na uwadze zarówno jego zalety, jak również fakt, iż już wówczas cztery inne biblioteki uczelniane ten system zakupiły i były zaawansowane w jego dostosowaniu do potrzeb biblioteki polskiej. Dzięki temu istniała możliwość przyspieszenia prac nad jego wdrażaniem w Bibliotece Uniwersyteckiej we Wrocławiu i skorzystania z doświadczeń Konsorcjum VTLS, do którego oficjalnie Biblioteka przystąpiła w kwietniu 1993 r.

Do głównych prac podjętych w 1993 r. należało ustalenie konfiguracji i przygotowanie zamówień programu i sprzętu. W grudniu 1993 r. została podpisana umowa pomiędzy Uniwersytetem Wrocławskim i firmą VTLS. W tym samym czasie zostało zamówione oprogramowanie oraz sprzęt w firmie Hewlett Packard. Dostawy realizowane w 1994 r. zostały już w zasadzie zakończone. Z zakupionego sprzętu i urządzeń należy wymienić: serwer HP 3000, DTC, hab, 2 routery CISCO — AGST i C 4000, komputery klasy windows-client wectra, scanner, drukarki: systemową, laserową, kolorową atramentową i inne. Zainstalowany też został program VTLS, z którego Biblioteka zakupiła osiem modułów oprogramowania bibliotecznego, w tym, tak ważne jak:

— Level 4 VTLS MPE Software, zawierający katalog on line (OPAC — On line Public Access Catalog) i pozwalający na katalogowanie, obsługę kartotek hasel wzorcowych, kontrolę wpływu czasopism, monitorowanie, użytkowanie systemu dla statystyk i sprawozdawczości, a także na rejestrację i obsługę wypożyczeń oraz wprowadzanie systemu rezerwacji specjalnej,

— VTLS Acquisition and Fund Accounting (AFAZ) przewidziany do obsługi gromadzenia i gospodarki finansowej.

Sprzęt i oprogramowanie zostały uruchomione pod koniec czerwca 1994 r. Firma VTLS zainstalowała jednak program bez polskich znaków diakrytycznych. Wersja z polskimi znakami ma jednak zostać dostarczona pod koniec 1994 r.

Inną dziedziną, w której od samego początku przygotowani do komputeryzacji podjęto intensywne działania, było kompletowanie kadry specjalistów i szkole-

nie bibliotekarzy. W kwietniu 1993 r. powołana została Samodzielna Sekcja do Spraw Komputeryzacji, w której zatrudniono czworo informatyków. Również od wiosny 1993 r. stopniowo powiększająca się grupa pracowników Biblioteki Uniwersyteckiej zaczęła systematycznie uczestniczyć w pracach Międzyuczelnianego Zespołu Koordynacyjnego ds. Wdrażania VTLS przy rozwiązywaniu wspólnych problemów technicznych i organizacyjnych, przy tworzeniu kartotek hasel wzorcowych, a także w szkoleniach krótkoterminowych oraz w dłuższych warsztatach szkoleniowych. Grupa informatyków i bibliotekarzy katalogujących druki zwarte, uczestniczyła w 1993 r., w warsztatach VTLS w Bibliotece Uniwersytetu Gdańskiego, a w 1994 r. w warsztatowym szkoleniu organizowanym przez AGH w Krakowie, brali udział pracownicy katalogujący książki i czasopisma. Staraliśmy się również wykorzystać doświadczenia bibliotek nie wchodzących w skład Konsorcjum VTLS i tak np., dzięki przychylności Biblioteki Politechniki Wrocławskiej, nasi pracownicy mogli zapoznać się z rozwiązaniami i stanem komputeryzacji tej Biblioteki oraz uczestniczyć w szkoleniach organizowanych w Politechnice.

Instalacji sprzętu Hewlett Packarda i programu VTLS towarzyszą szkolenia prowadzone przez specjalistów zatrudnionych w tych instytucjach. W czerwcu odbyły się więc kilkudniowe szkolenia dla informatyków i pracowników Oddziału Opracowania Druków Zwartych, prowadzone przez pracowników przedstawicielstwa firmy Hewlett Packard z Warszawy oraz VTLS z USA. Następną fazą szkolenia VTLS odbędzie się w pierwszych miesiącach 1995 r. i obejmie informatyków, pracowników oddziałów opracowania druków zwartych i ciągłych, gromadzenia i udostępniania.

Wyprzedzające podjęcie przygotowań do właściwej komputeryzacji oraz przeprowadzenie opisanych wyżej szkoleń pozwoliły na pełne uczestnictwo pracowników oddziałów opracowania Biblioteki Uniwersyteckiej we Wrocławiu przy tworzeniu kartotek hasel wzorcowych wspólnie walidowanych i wymienianych z innymi polskimi bibliotekami wdrażającymi VTLS.

Przygotowania do komputeryzacji objęły przede wszystkim oddziały zbiorów nowych oraz mieszczące je budynki przy ul. Szajnochy 7/9 i 10. Do chwili obecnej większość pomieszczeń przewidzianych do włączenia w system komputerowy została okablowana i zaopatrzona w urządzenia umożliwiające współpracę w sieci. Ponadto we wrześniu 1994 r. budynki Biblioteki, zarówno zbiorów ogólnych, jak i zbiorów specjalnych, zostały połączone łączami światłowodowymi z planowanymi węzłami Wrocławskiej Akademickiej Sieci Komputerowej (WASK). Po oddaniu tych węzłów do eksploatacji, pod koniec listopada 1994 r., Biblioteka Uniwersytecka uzyskała dostęp do sieci INTERNET.

Odmiernym trybem przebiegają prace nad komputeryzacją zbiorów specjalnych. Mimo iż prace wdrażające system VTLS objęły tylko zbiory ogólne, dzięki uzyskaniu niemieckiego programu ALLEGRO rozpoczęto komputerowe katalogowanie starych druków równoległe z ich mikrofilmowaniem zabezpieczającym. Utworzona we współpracy z Uniwersytetem w Marburgu baza danych liczy już ponad 4000 rekordów, zaś program ALLEGRO, znajduje się w ostatniej fazie jego przystosowywania do potrzeb biblioteki polskiej. Podjęte też zostały wstępne rozmowy z innymi bibliotekami VTLS na temat wspólnych działań nad opracowaniem norm i zasad katalogowania zbiorów specjalnych (przede wszystkim starych druków) w tym programie.

W najbliższym czasie, jeszcze przed końcem 1994 r., Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu planuje uruchomienie modułów katalogowania druków zwartych i ciągłych oraz modułu AFAZ dla Oddziału Gromadzenia. Wejście do sieci INTERNET pozwoli na zdalną, wzajemną wymianę rekordów khw i opisów bibliograficznych z pozostałymi bibliotekami VTLS. Tworzenie bazy danych pociągnie za sobą konieczność jej udostępniania i w związku z tym uruchomienie odpowiednich modułów VTLS. W pierwszym etapie katalogowania planujemy utrzymanie podwójnego katalogu: i w formie komputerowej, i w formie kartkowej. Jednakże będziemy dążyli do jak najszybszego zamknięcia katalogów kartkowych z uwagi zarówno na ekonomikę działań, jak też z powodu ciasnoty w użytkowanych pomieszczeniach i przepełnienie skrzynek katalogowych. Brak miejsca na komputery dostępne dla czytelników wymagać będzie albo rozszerzenia pomieszczeń katalogowych kosztem czytelnicy, albo przyspieszenia katalogowania retrospektywnego, następnie wyłączenia zbędnych kart i zmniejszenia ilości szaf katalogowych. W niedługim czasie (zapewne od roku akademickiego 1995/1996) przewidujemy również pełne wykorzystanie możliwości programu VTLS w dziedzinie udostępniania i wypożyczania.

Zadaniami nowymi, których realizacja uzależniona jest od możliwości technicznych i poważnych nakładów na zakup sprzętu, jest komputeryzacja zbiorów specjalnych i bibliotek zakładowych. Jak już była mowa wyżej, budynek Starych Druków otrzymał połączenie z siecią WASK, a także w Oddziale Starych Druków tworzona jest baza danych w programie ALLEGRO. W tej sytuacji zadaniem na najbliższą przyszłość winno być opracowanie metody konwersji tej bazy danych do programu VTLS i jej przeladowania do serwera Biblioteki. Pełna automatyzacja katalogowania starych druków i konwersji danych będzie jednak możliwa dopiero po założeniu sieci wewnętrznej w zabytkowym budynku na Piasku. Zadaniem dalszym jest włączenie do pracy w systemie komputerowym innych oddziałów opracowujących zbiory specjalne. To jednak będzie wymagało nie tylko odpowiedniej ilości sprzętu, ale również rozwiązań normatywnych, właściwych dla każdego rodzaju przechowywanych dokumentów (rękopisów, grafiki, muzykaliów, zbiorów kartograficznych i innych).

Tworzona od pewnego czasu Wrocławska Akademicka Sieć Komputerowa swoim zasięgiem już objęła, albo obejmie w niedługim czasie, szereg budynków Uniwersytetu. Spośród 38 bibliotek zakładowych aż 29 (w tym wszystkie większe placówki posiadające księgozbiory liczące 100 i więcej tysięcy woluminów) znajduje się w bezpośrednim zasięgu sieci lub w niewielkiej od niej odległości. Ten korzystny układ może przyczynić się do przyspieszenia komputeryzacji bibliotek zakładowych, które nie tylko uzyskają dostęp do tworzonej w bibliotece głównej bazy danych, ale będą tę bazę współtworzyć. Pozwoli to również na koordynację kupna we wszystkich jednostkach Biblioteki już na etapie zgłaszania (komputerowego) dezzyderatów i przygotowania zamówień. Realizacja tych zamierzeń będzie jednak uzależniona od nakładów i środków na okablowania zewnętrzne i wewnętrzne (w budynkach) i na zakup sprzętu. Wymagać będzie również przygotowania odpowiednio licznej grupy bibliotekarzy, którzy będą mogli w odpowiedzialny sposób podjąć się wykorzystania wszystkich możliwości programu VTLS. Należy również przewidywać wprowadzenie zmian strukturalnych w organizacji całości systemu, jaki tworzy Biblioteka Uniwersytecka. Wszystkie te działania muszą być podejmowane w określonej sytuacji kadrowej, a także

w wielkiej ciasnocie panującej w większości lokali zajmowanych przez bibliotekę główną i biblioteki zakładowe.

Przedstawione w niniejszej pracy już osiągnięte wyniki prac komputeryzacyjnych oraz zamierzenia na najbliższą przyszłość pozwalają jednak żywić nadzieję, że w niedługim czasie czytelnicy otrzymają sprawne narzędzie ułatwiające im kompletowanie informacji bibliograficznej i dotarcie do bogatych zbiorów Biblioteki Uniwersyteckiej we Wrocławiu.

SUMMARY

COMPUTERISATION OF WROCLAW UNIVERSITY LIBRARY. PROBLEMS AND PROSPECTS

The first plans for library automation, conceived in the 70s and 80s, had to be completely abandoned because of their outdateness, inconsistency and too general character. Another plan that eliminated these errors was drawn up in 1992. It implies the library automation in close co-operation with the libraries installing the VTLS integrated library system (i.e., Krakow, Warszawa, Lublin). This decision to share the knowledge and experience of others has been partly caused by the lack of professional staff and computer specialists in our library. The advance in introducing new methods and work procedures is seriously impeded by the above.

The next problem is how to adapt the present organisational structure of the library to new tasks and assignments. This attempt has aroused strong resistance on the part of the library staff, which, as a rule, is rather conservative.

The fact that the University Library consists of 40 independent institutes and departmental libraries makes it difficult to co-ordinate acquisition. Only subscription of periodicals is planned centrally. Book acquisition control is inadequate and limited. This, in consequence, leads to acquisition of the same titles and increases the number of duplicates and thus adds to unnecessary work.

The present state of library preparation and classification is also far from being satisfactory, especially with regard to special collections and duplicates of German books. As a result, the user encounters serious difficulties in getting the sought-after material.

The library is not able to meet the needs and expectations of its users as far as circulation is concerned (40 different reading rooms and circulation desks working together with separate stack rooms).

The implementation of the VTLS library system may give rise to some hope for the improvement of the above situation. Since the beginning of 1994 the hardware and the software packages of the system have already been installed. A special section for automation matters (4 specialists) has been appointed and training of the staff has been provided.

A co-ordinate intercollegiate team for the implementation of the VTLS system is at close co-operation with the ever-increasing number of librarians (guidance and help in technical and organisational matters, standard headings files, training sessions). Close contact has been established with other libraries introducing the same system as ours. Experience is shared, training is mutual.

An attempt has been made to adapt the Allegro software package to Polish libraries, especially in introducing automation to special collections.

Before the end of 1994 the following modules of the integrated system are supposed to be launched: cataloguing of books and periodicals, and the AFAZ module for acquisition. For the time being, double catalogue will be in use but we plan to abandon work on the card catalogue as soon as possible.

Automation of departmental and institute libraries depends much on further technical support and financial ability of the institution (wiring of the buildings, access to networks, hardware purchases and training of the staff).

PYTANIA I PROBLEMY DOTYCZĄCE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA ZAUTOMATYZOWANYCH PROCESÓW PRACY W BIBLIOTEKACH NAUKOWYCH

1. ROZWÓJ

Dążenie do automatyzacji zapoczątkowane w Niemczech w latach sześćdziesiątych to początkowo rozwój tzw. systemów głównych. Dopiero z biegiem lat pojawiły się dążenia, by stworzyć powiązania o zasięgu regionalnym pozwalające na ujednoczenie działań. Aby wychwycić różnorodne systemy powołano DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft) jako instytucję ponadregionalną, która w rozbudowie związków poszczególnych landów współdziałała finansowo i doradczo. Dotychczas wypracowane zostały 3 plany ramowe, w obrębie których działają poszczególne związki.

Dla Bawarii istnieją trzy etapy rozwoju. Jak wszędzie, praca rozpoczyna się od połączeń offline, następnie rozbudowuje się połączenia online, a w trzecim etapie instaluje lokalny, zintegrowany system o nazwie SOKRATES.

Katalogowanie off-line rozpoczęto w Regensburgu. W latach siedemdziesiątych zbudowano połączenie do kooperatywnego katalogowania w trybie wsadowym, które bazowało na podstawach pierwszego planu ramowego DFG. W kilka lat później z powodu małej popularności i wysokich kosztów poprawek rozpoczęto realizację nowego planu (znowu przy współpracy z DFG). Wprowadzono połączenie online w trybie konwersyjnym, mające na celu osieciowanie i unormowanie komponentów technicznych. W tym celu przejęto w 1986 r. część heskiego katalogu bibliotecznego prowadzonego w systemie informatycznym HEBIS i rozwiniętego w bawarskim systemie katalogów zbiorczych. Siedziba centrali znajduje się w Monachium. Od 1987 r. wszystkie dane są wprowadzane do banku danych katalogowych o nazwie BVB-KAT. Obecnie istnieje dostęp online do danych wszystkich bibliotek naukowych i państwowych. Oznacza to możliwość wykorzystania ok. 6,5 mln tytułów i ok. 15,8 mln zestawów danych lokalnych (stan na koniec lipca 1994 r.).

Trzeba przyznać, że rozwój ten nie przebiegał bez przeszkód. Współpraca z DFG nie zawsze układała się bezproblemowo, a wymagania były często bardzo wysokie. Jeszcze w ubiegłym roku doszło do pełnych napięcia momentów, kiedy DFG postawiło wymagania, by systemy lokalne były prowadzone nie w systemie BS-2000 lecz UNIX. Takie przestawienie nastąpiło i obecnie wymaga zmian programowych i znaczącego wkładu pracy. Wypracowano nowe wersje OPAC i mo-

duł wypożyczania, które są obecnie testowane. Bardzo pracobłonna jest teł koordynacja międuy poszczególñymi bibliotekami a Dyrekcją Generalną Bibliotek Bawarskich.

2. STRUKTURA BVB-KAT I SOKRATESA

Istniejący obecnie system biblioteczny składa się z dwóch elementów: z wymienionego centralnego katalogu zbiorczego BVB-KAT i z lokalnych systemów pod nazwą SOKRATES („DV-Systeme für Online-Katalog-Recherche, Ausleihe, Telekommunikation, Erwerbung und Katalogisierung von Schrifttum” — systemy DV dla wyszukiwań katalogowych online, wypożyczenia, telekomunikacji, gromadzenia i katalogowania piśmiennictwa).

— BVB-KAT tworzy centrum systemu. Każda biblioteka kataloguje w oparciu o centralny bank danych katalogowych. Informacje przekazywane są z centrali realtime-update do lokalnych komputerów w celu aktualizacji danych. W katalogowym banku danych łączą się z sobą: dane dotyczące tytułu, cała zbiorowych, dane bazowe, przedmiotowe i lokalne. Wszystkie wyposażone są we własny sposób poszukiwań.

— SOKRATES, zapamiętany przez lokalny komputer, składa się z 3 części: OPAC, katalogu dla użytkownika online, SIAS, systemu wypożyczenia i SIERA, systemu gromadzenia.

3. PRAKTYKA Z BVB-KAT I SOKRATESEM

BVB-KAT

Zarówno w zakresie katalogowania alfabetycznego jak i przedmiotowego w BVB-KAT zakłada się wprowadzenie nowych informacji, przejęcia istniejących, poprawki i wykreślenia. Dla poszukiwań przewidziano 2 moduły: nośny lub wyszukiwawczy. Poszukiwanie może mieć miejsce według słów, części słów lub kombinacji znaczeniowych. Pliki danych standardowych i pomocniczych wspomagają wyszukiwanie i oznaczanie. Uzyskane odnalezienia otrzymujemy w formie pełnej lub skróconej listy.

— W katalogowaniu alfabetycznym najpierw poszukujemy pozycji według tytułu w zbiorze danych. Jeżeli informacja o niej istnieje, to jest ona sprawdzona, ewentualnie poprawiona i zaopatrzona w dane lokalne własnej biblioteki. Jeżeli nie ma jeszcze odpowiednich danych, wówczas wprowadza się je na nowo. Następuje to według RAK (Regel für die Alphabetische Katalogisierung — Zasady Katalogowania Alfabetycznego). Można oprzeć się na danych standardowych, które są zintegrowane w systemie. W katalogu alfabetycznym w rachubę wchodzi GKD (Gemeinsame Körperschaftsdatei — wspólne pliki danych) i ZDB (Zeitschriftendatenbank — bank danych czasopism).

W przypadku katalogu przedmiotowego do informacji tytułowej odnosi się jedno hasło lub więcej haseł przedmiotowych, z którego można skorzystać i „podwiesić się”. Jeżeli nie ma jeszcze hasła lub referent nie jest z żadnego zadowolony, to wprowadza nowe. Nadanie hasła przebiega według RSWK,

które ze swej strony dysponuje SWD wprowadzonym do zbioru. Poszczególne określenia sprawdzane są na podstawie SWD i łączone w kombinacje. W zasadzie jednemu tytułowi powinno odpowiadać nie więcej aniżeli 15 haseł. W nowych bibliotekach uniwersyteckich o systemie jednopoziomym, książki są klasyfikowane według systematyki „regensburskiej”.

Opisany sposób pozwala wykorzystywać istniejące dane dając wielką oszczędność czasu.

Informację na temat SOKRATESA pragnę poprzedzić objaśnieniem takich środków pomocniczych, jak: dane obce, plik danych standardowych i ich współpraca. Zewnętrznobiblioteczna integracja danych (SIKMASS) umożliwiła przejmowanie ich od bibliotek spoza Bawarii i z innych banków danych. W ten sposób powstał dostęp do danych Deutsche Bibliothek we Frankfurcie i Deutsches Bibliotheksinstitut w Berlinie. Z Frankfurtu co tydzień wprowadzane są dane CIP, z reguły przejęte z katalogowania alfabetycznego. Kilka tygodni później tytuły otrzymują hasła przedmiotowe, z których też można korzystać. Katalogowanie czasopism przebiega w trybie online poprzez ZDB w Berlinie. Dane standardowe zarządzane są przez Frankfurt lub Berlin. W zakresie przedmiotu nowe określenia przesyłane są do centrali zbiorczej, która ze swej strony sprawdza te propozycje. W Bawarii część haseł przedmiotowych (nazwy własne, osobowe, korporatywne i geograficzne) zgłaszana jest w Staatsbibliothek w Monachium, inna część w Augsburgu (hasła rzeczowe i chronologiczne). W Augsburgu z dużą dokładnością sprawdza się i koordynuje wszystkie bawarskie dane hasłowe. Nowo tworzone nazwy korporatywne przekazywane są bezpośrednio do GKD przez pracownika biblioteki o dużych kwalifikacjach. Dane te są dodatkowo sprawdzane w centrali zbiorczej w Monachium. W ten sposób związek przejmuje część pracy związanej z danymi standardowymi. Dalsza współpraca bibliotek w Bawarii wiąże się z systematyką regensburską. Nadzór i koordynacja odbywa się naturalnie w Regensburgu.

Po tym krótkim omówieniu BVB-KAT i związanej z tym pracy zbiorowej przejdźmy do systemów lokalnych, a mianowicie do SOKRATES-a. Jak już nadmieniałam, SOKRATES wiąże się z zarządzaniem danymi lokalnymi dla poszukiwań użytkowych, wypożyczania i w przyszłości dla gromadzenia.

SOKRATES

Terminal użytkownika zawiera moduły wyszukiwania i wypożyczania OPAC i SIAS. OPAC umożliwia samodzielne i szczegółowe wyszukiwanie według nazwiska, tytułu, hasła lub sygnatury (+ ich powiązania). Po stwierdzeniu ilości trafień lub ustaleniu poszczególnych danych bibliograficznych, można przejść do funkcji wypożyczania. W ten sam sposób czytelnik dowiaduje się o stanie swojego konta. Funkcje te mogą zostać wywołane również przez PC w obrębie uniwersytetu, przez sieć lub przez modem.

W systemie wypożyczania SIAS zamówienia są automatycznie wydrukowywane w magazynie lub w filiach biblioteki i automatycznie jest odnotowywany odbiór na karcie użytkownika. Zarządzanie kontami i opłatami jak też monitami odbywa się również automatycznie. Czas wypożyczenia jest kontrolowany, a monity regularnie drukowane. W planie jest opracowanie wypożyczeń międzybibliotecznych online, w połączeniu z projektami ILL (Inter Library Loan). By uprościć zarządzanie danymi użytkownika, można przejąć je z zarządzania uni-

wersyteckiego, przy czym numer użytkownika i matrykuły mogą być identyczne. Przy ograniczeniach i blokadach wypożyczeń można zastosować pewne parametry, które każda biblioteka określa odrębnie. OPAC i SIAS bardzo ułatwiają pracę użytkownikowi i bibliotekarzowi, pozwalając na rezygnację z kartoteki kartkowej wymagającej uciążliwego wyszukiwania i skomplikowanych procesów monitorowania.

Obok katalogowania i udostępniania gromadzenie też podlega automatyzacji. Z uwagi na dużą ilość drobiazgowej i różnorodnej pracy stworzenie dobrego systemu nie jest proste. Od lat pracuje się w Bawarii nad SIERA. Testy pierwszej i drugiej wersji mają miejsce w Erlangen i Monachium, prawdopodobnie w końcu roku wyjdzie nowa wersja 3.0 opracowana specjalnie dla bibliotek naukowych. SIERA połączona jest przez interfejs z systemem katalogowym, by można było wprowadzić w praktyce tzw. katalogowanie zamówieniowe. Dane bibliograficzne przejęte z zamówienia lub z danych obcych (CIP, BNB, BF i in. online lub na CD-ROM) są wprowadzane bezpośrednio do BVB-KAT w systemie katalogowym i łączone z lokalnymi danymi zamówieniowymi (księgarze, sposób sprowadzania, budżet na czasopisma i książki, cena etc.). W ten sposób tworzony jest status zamówieniowy zarówno w poszukiwaniu katalogowym jak i w wypożyczaniu. Oprócz tego włączone są następujące funkcje główne: opracowanie wpływu czasopism i wydawnictw ciągłych, zarządzanie budżetem i prowadzenie statystyki gromadzenia.

Muszę powiedzieć, że przedstawione tutaj fakty odpowiadają idealnej wizji. Pierwsze dwie wersje napotykały jeszcze trudności jeśli chodzi o podsumowanie roku, ujęcie tytułu czy kontrolę dubletów. Wygładzenia wymagają funkcje egzemplarza obowiązkowego, darów i wymiany, by generalnie cały system odpowiadał wymaganiom biblioteki uniwersyteckiej.

4. KONSEKWENCJE ORGANIZACYJNE AUTOMATYZACJI

Kilka słów należy powiedzieć o następstwach jakie przynosi automatyzacja w miejscu pracy i dla toku pracy. Nie chcę pomijać występujących przy tym problemów, gdyż EDV nie posiada tylko samych zalet.

Często będę się powoływała na przykład Bayreuth, by problem nieco skonkretyzować. Bayreuth to nowy uniwersytet, posiadający jednopoziomowy system biblioteczny. Organizacja i gromadzenie kierowane są centralnie. W starych uniwersytetach o dwupoziomowym systemie wygląda zupełnie inaczej, tak z uwagi na wielkość zbiorów, jak i z powodu funkcjonowania wielu, często nadal autonomicznych bibliotek zakładowych. Dlatego pewne sprawy będę wymieniała na marginesie, w innych podam przykłady dotyczące wpływu EDV na oddział katalogu, udostępniania i gromadzenia w nowych bibliotekach.

ODDZIAŁ KATALOGU

Jak prawie wszędzie zmiany uwarunkowane EDV mają wpływ na katalogowanie. W Bayreuth potrzebne informacje podawane są wprowadzającym dane przez katalogującego alfabetycznie jak też przez fachreferenta w formie odręcznej. Stąd w regularnych odstępach czasu dane przekazywane są do Monachium. Z dostarczonych danych co pół roku tworzy się katalog mikrofisz

z sześciami suplementami. Przy przestawieniu na online muszą być wprowadzone do katalogu zbiorczego informacje wszystkich bibliotek będących w związku. Ta akcja ciągnie się wiele lat.

Dane w Bayreuth gromadzi się od około półtora roku. Ponieważ chodzi tutaj o dane od 1975 r., a zasady katalogu tytułowego i przedmiotowego znacznie się zmieniły czy też rozwinęły, stąd wiele danych nie odpowiada dzisiejszym wymagom. Jest wiele poprawek, których wprowadzanie kosztuje oddział katalogu wiele pracy i energii. W katalogu online jest to jednak bardzo ważne, bowiem brak lub nadmiar jednego znaku może spowodować, że informacji nie da się odnaleźć. W związku z tym praca musi być wykonana bardzo skrupulatnie. Na znaczeniu zyskuje więc kontrola końcowa. Pomimo tej wymaganej dokładności spotyka się liczne powtórzenia. Gdy przy współgraniu poszczególnych danych bibliotecznych w określonych polach dwie informacje dotyczące jednego tytułu nie są absolutnie identyczne, wówczas kontrola przez duplikację traktuje obie informacje odrębnie. Rezultatem tego są dwa lub więcej wprowadzenia, chociaż chodzi o ten sam tytuł. Katalog zbiorczy staje się więc niestety bardzo zapelniony, co zabiera niepotrzebnie miejsce w pamięci i utrudnia poszukiwanie danych. Poprawki zmierzające do ujednoczenia rekordów są w toku, ale ich wprowadzanie będzie trwało lata, jeśli nie dziesięciolecia. Największy problem, jeśli chodzi o katalogi, dotyczy starych zasobów. W trakcie przygotowania są popierane przez DFG projekty retrokonwersji o zasięgu ogólnoniemieckim. Ale wielkość i różnorodność istniejących katalogów nie ułatwia tego zadania. Pojawia się jeszcze trzeci problem, który dotyczy wszystkich bibliotek: długi czas oczekiwania i awarie systemu. Główne ich powody to mało wydajne sieci albo błędy systemu. Trwają dążenia do rozbudowy sieci komputerowej opóźniane brakiem pieniędzy. Błędy systemu będą usuwane, ale nie da się tego zrobić z dnia na dzień. Pracownicy, zwłaszcza oddziału katalogu powinni być w miarę elastyczni, by przy dłuższych przerwach w pracy mogli być obsadzani w innych miejscach (kontrola, służba informacyjna itd.).

DZIAŁ UDOSTĘPNIANIA

Także w Oddziale Udostępniania należy poczynić zmiany. Zwłaszcza w fazie początkowej, ale też i później, dla początkujących i dla użytkowników regionalnych, konieczne są zmiany wynikające z trybu pracy w OPAC. Można je zredukować poprzez przygotowywanie krótkich notek informacyjnych, co jednak nigdy nie wykluczy stawiania pytań. Wprowadzenie takiego trybu wypożyczania wymaga również kilku długotrwałych przygotowań. Najpierw należy książki opatrzyć w odczytywane maszynowo etykiety zawierające bieżący numer rekordu, który z kolei musi łączyć się z tytułem. Proces etykietowania właśnie się odbywa (siły ABM i studenci). Ku naszemu zadowoleniu przebiega szybko i prawdopodobnie zakończy się w tym roku. Najbardziej pracowite będzie połączenie zbiorów. Trzy osoby, które są zatrudnione na pełny etat realizowałyby to przez 10 lat, przy ok. 1 mln tytułów w Bayreuth. Trzeba zatem przyjąć pewne preferencje: nowe wpływy — natychmiast, podręczniki i reszta — według potrzeb. Jeśli te prace zostaną ukończone, wówczas proces zamawiania i wypożyczania będzie przebiegał szybko i komfortowo: bezpośrednio składanie zamówień w magazynie, bez kartoteki rewersów, odczytywanie i odnotowywanie na karcie przy pomocy pióra świetlnego.

ODDZIAŁ GROMADZENIA

O działaniu EDV w gromadzeniu nie da się jeszcze nic dokładniej powiedzieć. Wycyfywanie kart ma na pewno zalety, pociąga za sobą jednak również niedogodności. Drobnostki, jak indywidualne notatki na kartce zamówieniowej czy krótkie zaznaczenie w kardex mogą zająć przy terminalu więcej czasu. Oprócz tego system musi być bardzo elastyczny w odniesieniu do wydawnictw ciągłych, ponieważ zarządzanie nimi, także z powodu dużych odstępów czasu pomiędzy ukazaniem się kolejnych tomów, jest naprawdę skomplikowane.

UDOSKONALENIA

Rodzi się tutaj pytanie, jak wielkie udoskonalenia uzyskujemy w toku pracy. W Bayreuth mamy jeszcze mało doświadczeń, gdyż katalogowanie online trwa od niedawna.

W sumie dużo dodatkowego czasu zabierają planowanie, szkolenie, wprowadzanie poprawek, czasy oczekiwania, awarie systemu, etykietowanie i łączenie. W filiach bibliotek, które są wyodrębnione lokalowo, pomimo zautomatyzowanego wypożyczania, konieczny jest ciągle dodatkowy personel. Również w OPAC konieczny jest większy personel, zwłaszcza, że wzrasta naturalnie popyt na tytuły, ponieważ studenci mają do dyspozycji lepsze i szybsze nośniki informacji. To zapotrzebowanie powinno być wkrótce zaspokojone, również w wypożyczaniu międzybibliotecznym. Ponadto konieczne jest co najmniej jeszcze jedno stanowisko do opieki nad systemem i bazą danych, które powinno się mieścić w centrum komputerowym i być pod opieką informatyków. Jeśli chodzi o tok pracy to trzeba przemyśleć zastosowanie modelu mieszanych miejsc pracy, jak to praktykuje się w Konstancji. Tam utworzono małe grupy robocze do dziedzinowego katalogowania i gromadzenia. Warunkiem takiego rozwiązania jest jednak wszechstronna wiedza i elastyczność pracowników.

Dzięki automatyzacji osiągniemy na dłuższy czas poprawę w dziedzinie opracowania książek, obsłudze czytelników i udzielania informacji. Jest to konieczne przy zwiększaniu wymagań spowodowanych ilościowym wzrostem liczby studentów z jednej strony i wymaganiami jakościowymi z drugiej strony. Odpowiednio do tego zmieni się z biegiem lat profil zawodu bibliotekarza. Przy wzrastającej tendencji do komputerowego publikowania i podaży elektronicznych danych bibliotekarz musi pomyśleć, skąd te informacje zdobyć, jak je udostępnić i jak zarchiwizować.

SUMMARY

Questions and Problems concerning the organisation and administration of the automatized processes of a scientific library's work in the example of The Bavarian Libraries Association, and especially Bayreuth

After I have represented a project of The Bavarian Libraries Association I would like to describe the system in its general structure, especially in its practical application. I want to touch influence on the place and process of work, especially in the example of The Bayreuth University Library.

In the 60-ies the automatization in Bavarian Libraries, with co-operation of Deutsche Forschungsgemeinschaft and a computer firm, was started and a comprehensive system was created. In 1987 the cataloguing was changed from off-line into on-line and all the scientific and state libraries joined to that in the meantime.

The integrated library system which exist presently consists of two element: central summary catalogue BVB-KAT and the local administration system SOKRATES. Every library can catalogue on-line in the central Munich database, can overtake information and correct. There are some accessory data for describing a title and fixing an entry, that are unified in the whole of Germany and administered in Frankfurt or Berlin. They can be called out on-line and they are the system's part. Every week some information CIP from Deutsche Bibliothek in Frankfurt is obtained and it can be used both in orders and later in cataloguing. Chains of subject-entries from Frankfurt or from the association are called out in the same way; in the case when needed, the chains can be put separately. Thus summary data and outside ones, which are available fast, are used with large time economy.

A local OPAC user, whom some local data were transferred to from the central station, can follow them in alphabetical and objective order. Books lent in the system were provided with labels with a code on them and every time they are recorded in a reader's account by means of a reading pistol. Students can prolong borrowings by themselves using a terminal; duns are printed automatically.

The system of accumulation is connected with the system of cataloguing. So called order-cataloguing is used, that means given data are used both in the ordering and cataloguing. Whenever the up-to-date state of a single book can be read by means of a user's terminal at the same time. Working out magazines' inflows and continuations, administration of the budget, and carrying out the statistics of accumulation are linked up. Automatic co-operation with the book market is planned for the future.

The automation of work processes is a very helpful installation for a long time, but it brings about some problems at its development stage. And so projecting a good system is expensive and long-lasting. Old data must be brought to the fore, mistakes of entries must be corrected. Unification of double or multiple pieces of information are necessary. They will come into being thanks to co-ordinating the data of each library. Besides, according to a wire's section, longer times of waiting happen and some break-downs of the system sometimes take place. Providing a book to be lent, first of all, with local data is very labour-consuming.

When they have already been papered, when corrections have been made and all important problems have been conquered, we will achieve substantial improvements in working out, facilities and information by means of the automation. And that is indispensable because of the permanent increase of students' number and demand for suitable information.

In this way the character of a librarian's job changes and he or she has to think about new form of accumulation, facilities and about records, taking into account an increasing tendency to electronics-publishing and the extending offer of electronics-data-bases.

WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA PROJEKTEM AUTOMATYZACJI BIBLIOTEK NAUKOWYCH W RAMACH KRAKOWSKIEGO ZESPOŁU BIBLIOTECZNEGO

„Kraków jest najstarszym w Polsce, drugim co do wielkości ośrodkiem akademickim i kulturalnym. Z inicjatywy Kolegium Rektorów Szkół Wyższych Krakowa powstał Projekt budowy jednolitego w skali środowiska, zautomatyzowanego systemu bibliotecznego uczelni i instytucji naukowych. Biorąc pod uwagę unikalne skarby dorobku kulturalnego, zgromadzone w zasobach bibliotecznych Krakowa, realizacja tego Projektu ma nie tylko istotne znaczenie w skali całego kraju, ale jest również przedsięwzięciem o znaczeniu międzynarodowym. Dotychczasowe działania, zmierzające do osiągnięcia zakładanych celów Projektu, były wynikiem decyzji Kolegium Rektorów (uchwała z dn. 17.11.1992; uchwała z dn. 24.03.1993). Ich efektem jest uzyskanie grantu inwestycyjnego od A. W. Mellon Foundation. W celu stworzenia formuły organizacyjnej dla procesu wdrażania i eksploatacji systemu sygnatariusze Porozumienia powołują Krakowski Zespół Biblioteczny ds. realizacji Projektu automatyzacji bibliotek krakowskiego środowiska naukowego, zwany dalej KZB.”

Zacytowana tu preambuła pochodzi z tekstu Porozumienia zawartego w sierpniu 1994 roku pomiędzy 14 uczestnikami tzw. Projektu Krakowskiego. Na mocy tego porozumienia uruchomione zostały struktury zarządzania Projektem, a więc jeden z najistotniejszych elementów, warunkujących jego prawidłową realizację.

Do podjęcia decyzji o rozpoczęciu prac nad projektem w tak znacznej skali przyczynił się fakt istnienia w Krakowie instytucji zapewniających właściwą koordynację działań w całym środowisku akademickim i naukowym, a więc:

- Kolegium Rektorów Szkół Wyższych Krakowa,
- Akademickiego Centrum Komputerowego (ACK) Cyfronet,
- Kolegium Dyrektorów Bibliotek Szkół Wyższych Krakowa.

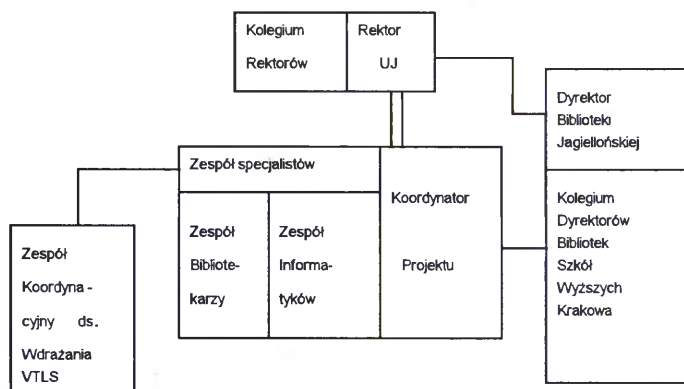
Opracowany Projekt zawierał między innymi ogólną charakterystykę krakowskiego środowiska naukowego, motywację wyboru określonego systemu bibliotecznego; przedstawiono w nim konkretne rozwiązanie z podaniem podstawowej konfiguracji sprzętowej i systemowej, dokonanej w oparciu o istniejącą infrastrukturę sieci metropolitalnej z uwzględnieniem jej rozbudowy; zaproponowano różne fazy, stopnie i rodzaje edukacji, opracowano harmonogram prac związanych z implementacją systemu, zaprezentowano preliminarz kosztów i wreszcie — zawarto zasady zarządzania Projektem. Z punktu widzenia zarządzania Projektem wyróżniono trzy etapy:

I etap — opracowanie wniosków o granty Fundacji Mellona i KBN,

II etap — realizacja Projektu budowy zintegrowanego systemu automatyzacji bibliotek krakowskiego środowiska naukowego,

III etap — eksploatacja i rozwój systemu po zrealizowaniu obecnego Projektu.

Schemat zarządzania w **pierwszym etapie** przedstawia rys.1. Zgodnie z nim zasadnicze decyzje przy opracowaniu Projektu podejmowało Kolegium Rektorów Uczelni Krakowskich, działające na zasadzie konsensusu, które do tej pracy powołało swego pełnomocnika. Kierował on zespołem specjalistów z zakresu bibliotekoznawstwa, sprzętu i sieci komputerowych. Zespół był odpowiedzialny za merytoryczne opracowanie wstępnego projektu automatyzacji bibliotek naukowych w Krakowie oraz za zredagowanie wniosków o granty do Fundacji Mellona i KBN. Opracowania te powstawały w konsultacji z przedstawicielami firm Hewlett-Packard i VTLS. Wzięto także pod uwagę doświadczenia Zespołu Koordynacyjnego ds. Wdrażania VTLS, obejmującego swym zasięgiem biblioteki kilku uczelni w Polsce. Przy podejmowaniu decyzji merytorycznych ciałem doradczym i opiniotwórczym było Kolegium Dyrektorów Bibliotek Szkół Wyższych Krakowa.



Legenda :

przeływ decyzji ———

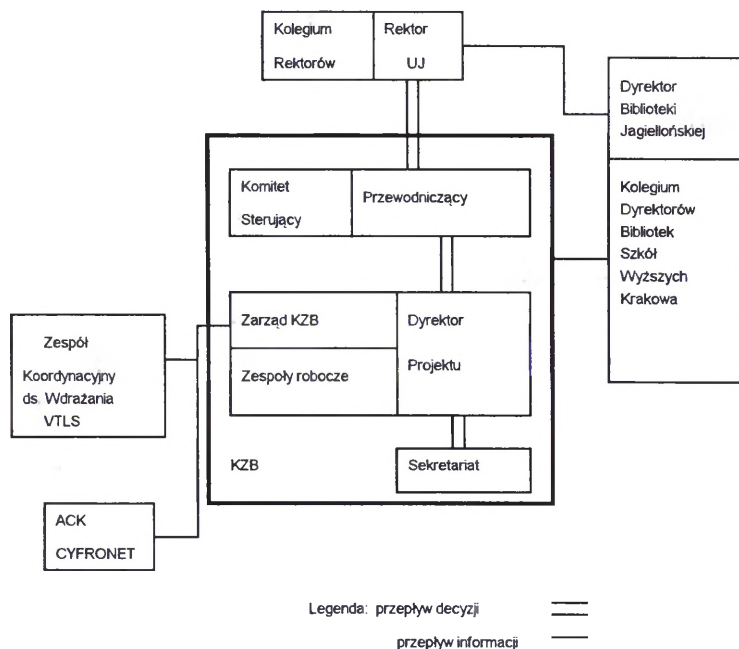
przeływ informacji ———

Rys. 1. I etap zarządzania Projektem

Pierwszy etap, oprócz opracowania wniosków o grant, był poświęcony również budowie sieci metropolitalnej, zarządzanej przez ACK Cyfronet oraz lokalnych sieci uczelnianych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademii Górniczo-Hutniczej, Akademii Ekonomicznej i Politechniki Krakowskiej, zarządzanych

przez władze tych uczelni oraz wdrażaniu systemu VTLS w Bibliotece Jagiellońskiej i Bibliotece Głównej AGH, zarządzanemu przez dyrektorów tych bibliotek.

Od początku bezdyskusyjna była konieczność mocnego osadzenia projektu automatyzacji bibliotek w istniejącym wcześniej projekcie sieci metropolitalnej. Dlatego też już we wszystkich pracach nad tworzeniem projektu bibliotecznego brał udział przedstawiciel Cyfronetu, który czuwał nad tym, aby nie było sprzeczności pomiędzy obu projektami.



Rys. 2. II etap zarządzania Projektem

Drugi etap przewidywał powołanie konsorcjum ds. wdrożenia VTLS w bibliotekach krakowskich oraz utworzenie na szczepku wykonawczym zespołów profesjonalnych (rys.2). Po otrzymaniu grantu z Fundacji Mellona przystąpiono do realizacji tegoż etapu. Wejście w fazę realizacji Projektu unocznilo, jak istotne są sprawy związane z organizacją pracy, kierowaniem ludźmi i zadaniami. Toteż w pierwszej kolejności, zgodnie z wcześniejszymi założeniami, ogłoszono i rozstrzygnięto konkurs na dyrektora Projektu. Następnie, w celu usystematyzowania działań, określenia zakresu kompetencji, obowiązków, odpowiedzialności po-

szczególnych gremiów czy osób zaangażowanych w realizację Projektu, opracowano tekst Porozumienia o powołaniu Krakowskiego Zespołu Bibliotecznego (KZB) ds. realizacji Projektu automatyzacji bibliotek krakowskiego środowiska naukowego (nazwa „konsorcjum” została zakwestionowana przez prawników).

W Porozumieniu określona została struktura organizacyjna KZB, którą porównać można do struktury spółki. Uzgodniono, że największą władzą KZB będzie Komitet Sterujący — rodzaj rady nadzorczej — powoływany i odwoływany przez Kolegium Rektorów. W skład Komitetu wejdą przedstawiciele czterech największych uczelni krakowskich w randze prorektorów. W celu zapewnienia właściwego przepływu informacji i spójności działań pomiędzy projektem bibliotecznym i projektem sieci metropolitalnej zaproponowano, aby w skład Komitetu Sterującego wszedł także dyrektor Cyfronetu.

Natomiast organem wykonawczym KZB będzie Zarząd, z dyrektorem Projektu na czele. Poza dyrektorem do Zarządu wejdą z urzędu kierownicy zespołów roboczych: technicznego, ds. szkoleń, ds. wdrożenia systemu bibliotecznego. Stosownie do bieżących potrzeb czasowo powoływane będą dodatkowe zespoły robocze lub zatrudniani konsultanci do realizacji określonych zadań. Obsługę administracyjno-biurową wszystkich prac KZB ma zapewnić sekretariat.

W dalszej części Porozumienia określono obowiązki i kompetencje Komitetu Sterującego, dyrektora Projektu oraz Zarządu. Ustalono, że Komitet Sterujący będzie działał z upoważnienia i w imieniu Kolegium Rektorów, a do jego kompetencji należeć będzie przede wszystkim podejmowanie decyzji strategicznych, wyznaczających ogólną politykę KZB, koordynacja działań związanych z realizacją Projektu i podejmowanie decyzji finansowych (z wyjątkiem funduszu operacyjnego, oddanego do dyspozycji dyrektora Projektu).

Określono także obowiązki i kompetencje dyrektora, który ponosi odpowiedzialność za proces wdrażania Projektu, opracowywanie planów realizacji poszczególnych przedsięwzięć oraz przygotowywanie sprawozdań z działalności Zarządu dla Komitetu Sterującego. Jego podstawowe zadania — to organizacja pracy Zarządu, sprawowanie nadzoru merytorycznego nad pracami mającymi na celu wdrożenie systemu bibliotecznego, nadzór nad organizacją i przebiegiem szkoleń oraz utrzymywanie stałych kontaktów z Zespołem Koordynacyjnym ds. Wdrażania VTLS, mających na celu działanie zgodne z postanowieniami tego Zespołu, wypracowywanie wspólnych rozwiązań, opracowywanie wspólnych przedsięwzięć.

Kolegium Rektorów uzgodniło lokalizację funduszu operacyjnego, który przeznaczony będzie na bieżące potrzeby związane z zarządzaniem Projektem i utrzymaniem sekretariatu. W początkowej fazie działań, fazie ustalania sposobu rozliczania funduszu, sposobu zatrudniania pracowników Zarządu, dał się odczuć pewien chaos. Spowodowało to niepotrzebną stratę czasu; niemało wysiłku wymagało ustawienie maszyny organizacyjnej na właściwych torach i pusczenie w ruch. Ostatecznie przyjęto rozwiązanie, które usatysfakcjonowało zarówno kwestora, rektora, jak i dyrektora Projektu; spodziewamy się, że rozwiązanie to będzie zdawać egzamin przez najbliższe trzy lata, tj. przez okres realizacji Projektu. Należy przyznać, że sposób realizacji tego fragmentu Projektu stał w sprzeczności z teorią zarządzania, a to dlatego, że wcześniej nie zostały dopracowane szczegóły dotyczące powyższych zagadnień.

Można było zaoszczędzić sporo czasu i energii wielu osób, gdyby na wstępie udało się doprowadzić do spotkania kilku, kluczowych w danym momencie realizacji Projektu, osób: rektora czy prorektora związanego z Projektem, kvestora, radcy prawnego i dyrektora Projektu. Na spotkaniu takim dyrektor powinien zaprezentować potrzeby związane z realizacją Projektu oraz propozycje rozwiązań, natomiast pozostałe osoby winny te propozycje zweryfikować i, jeżeli byłoby to konieczne, zaproponować inne rozwiązania, które zadowolilyby wszystkich uczestników spotkania, czyli były zgodne z prawem, przepisami finansowymi, gwarantowały prawidłową realizację Projektu. Jedno czy dwa spotkania w takim gronie z pewnością zastąpiłyby liczne spotkania typu „kwestor-dyrektor”, „dyrektor-radca”, „radca-kwestor”, „kwestor-rektor”.

Poruszony tu problem jest bardzo istotny, choć często bagatelizowany. Nagminnie spotykamy się z przekonaniem, że wszystko można robić „z marszu”, przy pomocy garstki zapaleńców, którzy namęczą się, niedośpią, niedojadą, a ostateczny rezultat będzie niewspółmierny do włożonego wysiłku. A można przecież inaczej; można od początku działać zgodnie z opracowanymi założeniami teoretycznymi, pod jednym wszakże warunkiem: że założenia te, jak wspomniano wyżej, wcześniej będą poddane weryfikacji specjalistów, a więc też prawników, kvestorów. Nie problem, gdy chodzi o zmianę nazwy, jak w podanym wyżej przykładzie nazwy „konsorcjum”. Może jednak zdarzyć się i tak, że nie będzie można w sposób łatwy zmienić jednego sformułowania na inne, gdyż w ogóle poruszony problem wymagać będzie szerszego wyjaśnienia. I tak, na przykład, w proponowanym tekście wyżej wymienionego Porozumienia pojawiło się określenie „wspólnej własności” w odniesieniu do sprzętu zakupionego z grantu Mellona. Okazało się, że prawo polskie nie dopuszcza takiego pojęcia, a przecież w którejś instytucji sprzęt zostanie zaistalowany i dopisany do majątku, ale czy w całości, czy w jakiejś części? Jeżeli w części, to jakiej?

Zaistniały problem wskazał, jak istotne są sprawy ustalenia własności uzyskanego w ramach Projektu majątku, kosztów amortyzacji sprzętu, kosztów utrzymania i obsługi systemu itp. Stwierdzono, że wszystkie szczegółowe postanowienia, dotyczące wyżej wymienionych zagadnień, muszą znaleźć miejsce w oddzielnym dokumencie, który będzie miał charakter umowy. Dokument taki wymaga współpracy prawników i osób odpowiedzialnych w poszczególnych jednostkach za finanse, sprawy majątkowe.

Zaprezentowane tu przykłady i nasuwające się refleksje mają na celu przekonanie szerszego grona, że dobrze przemyślany, zgodny z istniejącymi zasadami i przepisami schemat organizacyjny, to podstawowy warunek powodzenia, warto więc może temu zagadnieniu poświęcić trochę czasu i uwagi.

W trzecim etapie realizacji Projektu przewiduje się zasadniczo podobną organizację zarządzania, jak w etapie drugim z tym, że przestanie istnieć Komitet Sterujący; pozostanie natomiast Zespół, na czele którego stanie przewodniczący (dawniej dyrektor Projektu). Do obowiązków Zespołu będzie należało czuwanie nad prawidłową eksploatacją systemu, współpraca z Zespołem Koordynacyjnym ds. Wdrażania VTLS, dbałość o dalszy rozwój automatyzacji bibliotek krakowskiego środowiska naukowego.

Etap drugi wszedł, jak powiedziano wyżej, w fazę realizacji. Zgodnie z Projektem — powołano kierowników zespołów: technicznego, szkoleniowego i systemu bibliotecznego. Ustalono także harmonogram prac na najbliższy okres, do momentu instalacji systemu bibliotecznego na pierwszym serwerze. Praca Ze-

społu na tym etapie sprowadza się do koordynacji działań związanych z zakupem i instalacją sprzętu i systemu, szkoleniami i budową sieci metropolitalnej.

W ramach wymienionych zadań, w pierwszej kolejności przystąpiono do prac nad ostatecznym opracowaniem konfiguracji oprogramowania bibliotecznego. Równolegle trwały prace nad ustaleniem szczegółów dotyczących sprzętu, zakończone złożeniem zamówienia na sprzęt i oprogramowanie systemowe.

Wszystkie rozwiązania szczegółowe powstawały w oparciu o założenia występujące w Projekcie. Oczywiście zderzenie z rzeczywistością wymusiło wprowadzenie pewnych korekt, ale zasadnicza idea pozostała. Polegała ona na zakupie wdrażanego już w dwóch największych bibliotekach krakowskich, Bibliotece Głównej AGH i Bibliotece Jagiellońskiej, amerykańskiego, zintegrowanego systemu bibliotecznego VTLS. System ma być posadowiony na dwóch, a w przyszłości na trzech serwerach, tj. planuje się zakup dwóch maszyn UNIX-owych (HP9000) oraz wykorzystanie w przyszłości, do katalogu centralnego, istniejącego już serwera (HP3000).

Na pierwszym z planowanych serwerów zainicjowane zostaną bazy dla wszystkich uczestników Projektu, z tym, że pięć największych bibliotek będzie dysponowało oddzielnymi bazami, natomiast dla mniejszych bibliotek stworzona zostanie jedna wspólna baza. W pierwszym okresie Biblioteka Jagiellońska nadal utrzymywać będzie swoją bazę na serwerze HP3000, natomiast baza BG AGH przeniesiona zostanie na HP9000. Będzie to przypuszczalnie pierwsza na świecie migracja bazy VTLS z systemu operacyjnego MPE do systemu UNIX.

Następnie zakupiony zostanie drugi serwer HP9000. Wówczas do niego zostanie przeniesiona część baz, a także dokonana zostanie migracja bazy Biblioteki Jagiellońskiej.

Etap trzeci — to instalacja katalogu centralnego. Katalog centralny zostanie prawdopodobnie zainstalowany na — obecnie obsługującym bazy BJ i BG AGH — HP3000. Jest to etap najodleglejszy, ale też najtrudniejszy, gdyż wymaga skompletowania dobrego, silnego, zgranego, zdyscyplinowanego zespołu, umiającego pracować w określonym reżimie, ściśle przestrzegającego ustalonych zasad, zespołu, który zajmować się będzie utrzymaniem katalogu. Pozostaje mieć nadzieję, że może właśnie w Krakowie taka grupa się wykształci.

Powyższe rozwiązania przytoczone zostały w celu podkreślenia, jak bardzo potrzebne jest podjęcie przez Zespół prac koordynacyjnych, które zagwarantują równomierne obciążenie komputerów, sprawną obsługę zarówno systemu operacyjnego, jak i baz danych.

Wiadomo, że im odleglejsze plany, tym mniej precyzyjne i tym bardziej narażone na zmiany. Tak może być też podczas realizacji Krakowskiego Projektu. Czas pokaże, jakich zmian trzeba będzie dokonać. Będzie nad tym pracować odpowiedzialny za wdrażanie i utrzymanie systemu zespół, przewidziany w trzecim etapie zarządzania Projektem.

Innym istotnym elementem, związanym z realizacją Projektu, są podpisywane przy zakupie sprzętu i systemu kontrakty. Jeden z punktów Porozumienia, o którym była mowa wcześniej, zobowiązuje Komitet Sterujący do powoływania zespołów negocjujących korzystne — dla uczestników Projektu — warunki kontraktów.

Wydaje się, że wciąż wiele osób nie przywiązuje zbyt dużej wagi do tego problemu. Tymczasem nie tylko własne doświadczenie uczy, że w kontrakcie

ważny jest każdy paragraf, każdy punkt, każde słowo. Kontrakt podpisuje się na wiele lat i trzeba go tak sformułować, aby w przyszłości uniknąć przykrych niespodzianek. Temu zagadnieniu poświęcono już uwagę na kilku konferencjach, które odbyły się ostatnio w naszym kraju (m.in.: Toruń '93, Chorzów '94).

Kolejnym, niezwykle ważnym zagadnieniem z punktu widzenia zarządzania Projektem, jest kwestia organizacji szkoleń bibliotekarzy i to nie tyle w zakresie zautomatyzowanego systemu bibliotecznego, wprowadzania danych, ile w zakresie zasad opisu bibliograficznego, zasad tworzenia haseł wzorcowych formalnych i przedmiotowych, formatu opisu różnych typów dokumentów. W tej tematyce, jak się okazuje, istnieją znaczne luki w wykształceniu naszych bibliotekarzy, dlatego też Projekt Krakowski przewiduje trzy rodzaje szkoleń:

- kursy obejmujące głównie wyżej wymienione zagadnienia,
- szkolenia przeprowadzane przez firmę VTLS, które zakładają znajomość wyżej wymienionych zagadnień, nastawione przede wszystkim na umiejętność praktycznego posługiwania się systemem,
- studia podyplomowe i studia dzienne, które, ze względu na swój charakter, są rozłożone w czasie i obejmują szerokie spektrum także innych zagadnień.

W pierwszym etapie położony zostanie nacisk na intensywne kursy. Przewiduje się ich podział na trzy stopnie, z których każdy stanowi pewną zamkniętą całość tematyczną. Pierwszy stopień obejmuje takie zagadnienia, jak stan prac normalizacyjnych w Polsce w zakresie bibliotekarstwa, zasady opisu bibliograficznego książek i wydawnictw ciągłych, zasady tworzenia haseł wzorcowych formalnych i przedmiotowych.

Drugi stopień ma zapoznać uczestników z filozofią zintegrowanych systemów bibliecznych, strukturą danych w skomputeryzowanych systemach bibliecznych i formatami (rekordu kwh, opisu katalogowego książek, opisu wydawnictw ciągłych i opisu zasobu).

Trzeci stopień będzie miał charakter warsztatów, których zadaniem będzie utrwalenie wiedzy zdobytej w czasie szkoleń, prowadzonych przez firmę dostarczającą system biblieczny.

Szereg wymienionych wyżej poziomów edukacji, stopni i zakresu tematycznego szkoleń dowodzi potrzeby istnienia osoby (później zespołu), która zajmie się koordynacją działań związanych z kształceniem bibliotekarzy. Nie bez znaczenia jest także liczba osób (ok. 300), które trzeba poddać szkoleniu. Edukacja — to oddzielna grupa zagadnień, które muszą korelować z wdrażaniem systemu. Trzeba zająć się tym zagadnieniem zarówno od strony merytorycznej (np. opracowywanie programów, instrukcji i innych materiałów pomocniczych), jak i organizacyjnej (np. opracowywanie harmonogramów, rezerwacja sal, wynajmowanie wykładowców). Dlatego w Projekcie przewidziano powołanie Zespołu ds. Szkoleń.

Nieodłącznymi elementami zarządzania Projektem są: harmonogramy pracy oraz sprawozdawczość.

Zarząd KZB zobowiązany jest do opracowywania harmonogramów: długookrototerminowych. Zapewne jest to czynność pracochłonna i czasochłonna, niemniej pomaga lepiej skoordynować działania, a poza tym jest rodzajem informacji dla uczestników Projektu, czego i kiedy mogą się spodziewać, czego i kiedy będzie się od nich wymagać.

Naturalnym wynikiem harmonogramu jest raport, sprawozdanie z realizacji postawionych zadań. Przewiduje się trzy rodzaje sprawozdań:

- z działalności Zarządu — przedkładane Komitetowi Sterującemu,
- z działalności KZB — przedkładane Kolegium Rektorów,
- z realizacji Projektu — okresowe oraz końcowe — bezwzględnie wymagane przez wszystkich fundatorów, zarówno polskich, jak i zagranicznych.

Niniejsza, pierwsza próba przedstawienia Projektu Krakowskiego ograniczona została jedynie do aspektu zarządzania. Podobne przedsięwzięcia, projekty już w Polsce funkcjonują, jakkolwiek nie były dotąd omawiane z punktu widzenia managementu. Poza krakowskim powstał także środowiskowy projekt komputeryzacji bibliotek akademickich Lublina. Trwają prace nad podobnym projektem w Poznaniu. Wreszcie istnieje projekt o szerszym zasięgu, skupiający biblioteki kilku polskich uczelni. Realizowany on jest przez Zespół Koordynacyjny ds. Wdrażania VTLS o jasno określonej strukturze, zadaniach i celach.

Idea tworzenia wspólnych przedsięwzięć istnieje od dawna, ale ostatnio zjawisko to wyraźnie się nasiliło. W dobie trudności finansowych, a jednocześnie dążenia do nowoczesności, wspólne projekty są właściwym rozwiązaniem. Coraz powszechniejszy dostęp do sieci komputerowych, do zautomatyzowanych systemów bibliotecznych, bezwzględnie narzucających konieczność stosowania standardów międzynarodowych sprawia, że nie można działać w rozproszeniu. Sieci komputerowe dają nam niepowtarzalną szansę katalogowania kooperatywnego, tworzenia katalogów centralnych. Ale nigdy tego nie osiągniemy bez planów strategicznych, bez szeroko rozumianej, dobrze zaplanowanej koordynacji zadań.

SUMMARY

AUTOMATIZATION PROJECT OF RESEARCH LIBRARIES WITHIN THE CRACOWER LIBRARY CONSORTIUM. SOME PROBLEMS OF THE MANAGEMENT

One of the important elements of the „Automatization Project of Cracower libraries„ is the method of its management at the succeeding stages of its realisation. The management's system of the Project had been „entered„ to the existing structures in Cracower environment (such as Rectors' Council, ACK Cyfronet, Library Directors' Council) and projects (project of metropolitan network's building). In the project 3 stages of its realisation had been distinguished; the specified structure of the management corresponds to each of them. For the realisation of the first stage the Rectors' Council had appointed several persons collective body consisting of specialists, which had been directed by the co-ordinator. After receiving the grant the second stage of the Project's realisation have begun. The management's structure had changed:

The Cracower Librarians Collective Body consisting of decisive organ (Guiding Committee with the president) and executive organ (Board with the director of the Project) had been appointed. The duties and competencies of the individual persons and collective bodies had been defined in the Agreement negotiated with all participants of the Project. In this document also the resolutions concerning the finances had been included: the account had been assigned for the investment funds' accumulation; so called operative fund had been established for the current needs connected with the Project's management.

According to the Project there is a period of 3 years for its realisation — since the ordering of the hardware and software until complete initiating of the system. After this period the management of the Project will enter the last stage. The collective body dealing with the co-ordination of works connected with the system's operation will be appointed.

PROBLEMY ORGANIZACJI AUTOMATYZACJI BIBLIOTEK LUBELSKICH (KOMUNIKAT)

1. PROCES AUTOMATYZACJI

Zadanie automatyzacji Biblioteka KUL podjęła trzy lata temu. Zaczęto od zakupu systemu bibliotecznego MAK oraz od uruchomienia poprzez modem poczty elektronicznej. W roku 1992 Biblioteka Akademii Rolniczej oraz Biblioteka Politechniki Lubelskiej zaczęły pracę w systemie SOB (System Obsługi Biblioteki).

Dwa lata temu 4 biblioteki akademickie Lublina: UMCS, KUL, AR i PL zdecydowały wybrać wspólny system biblioteczny i przygotować wspólny projekt dla uzyskania środków finansowych na zautomatyzowanie bibliotek. Śladem innych bibliotek uniwersyteckich w Polsce zakładaliśmy zakup VTLS-a i o finansowanie projektu wystąpiliśmy do Fundacji Mellona. Po pewnym czasie Biblioteka UMCS również zakupiła system MAK, który miał służyć wstępnym pracom przy automatyzacji biblioteki (wykorzystanie Przewodnika Bibliograficznego, pierwsze prace przy katalogowaniu, w tym także druk kart katalogowych na drukarce laserowej).

Pracując w dotychczasowych systemach i nie posiadając jeszcze środków na zakup zintegrowanego systemu bibliotecznego oraz potrzebnego sprzętu komputerowego, ze środków własnych budowaliśmy w pośpiechu sieć międzuczelnianą, która między KUL-em a UMCS-em była gotowa już 2 lata temu.

Mniej więcej rok temu wstąpiliśmy do ogólnopolskiego konsorcjum bibliotek wdrażających system VTLS.

Nasz projekt złożony do Fundacji Mellona uzyskał pozytywną ocenę i w końcu 1993 r. przyznano bibliotekom tych 4 uczelni 951 tys. USD. Ponadto uzyskaliśmy również 200 tys. USD z Fundacji Sorosa na szkolenia i na napełnianie baz danych. Dziś do wspólnego projektu dołączyć się także Biblioteka Publiczna im.H.Łopacińskiego, a do sieci metropolitalnej chce się również przyłączyć Biblioteka Metropolitalnego Seminarium Duchownego.

Projekt automatyzacji bibliotek 4 uczelni Lublina, z niewielkimi opóźnieniami (1-3 miesięcy), realizowany jest zgodnie z przyjętym kalendarzem. Opóźnienia wynikają z konieczności negocjowania i doprecyzowania umów z dostawcami sprzętu i oprogramowania. Pośpiech nie jest tu wskazany; konkurs ofert (a w nim testowanie sprzętu) oraz dokładne sporządzanie umów, jest rzeczą ważną i wymagającą czasu. Projekt przewiduje wspólny zakup sprzętu dla wszystkich bibliotek, ten sam czas instalacji oprogramowania na obu serwerach (1 — obsługuje Bibl. KUL, a 2 — łącznie biblioteki UMCS, AR i PL) oraz wspólne szkolenia. Pozwala to obniżyć koszty projektu.

Zakup sprzętu realizowany jest etapami:

- 1) zakup serwerów (HP-9000/800, G-50 — dla UMCS, PL i AR; HP-9000/800, G-40 — dla KUL-u) - luty 1994;
- 2) zakup pierwszej partii 50 terminali dla 4 bibliotek — kwiecień 1994;
- 3) zakup drugiej partii 50 terminali planowany jest na koniec 1994 r.;
- 4) zakup ostatniej partii terminali przeznaczonych głównie do pomieszczeń katalogowych, planowany jest za 1-1,5 roku (zakupione teraz byłyby nieużyteczne).

Jednakże już teraz funkcjonują w bibliotekach stanowiska bądź ośrodki zautomatyzowanej informacji naukowej, w których studenci i pracownicy naukowcy mogą korzystać z sieci INTERNET, dla wyszukiwania informacji w innych bibliotekach na świecie; mogą korzystać z baz na CD-ROM, bądź również z pierwszych baz tworzonych jeszcze w programie MAK (np. z Bazy Prac Dyplomowych w Bibliotece KUL).

W końcu sierpnia 1994 r. na obu serwerach został zainstalowany system VTLS. Znajdując się obecnie na etapie szkoleń w systemie VTLS (szkolenia dotyczą również haseł wzorcowych i ich obsługi przez format USMARC) i nie mogąc w obecnej sytuacji jeszcze uruchomić systematycznej pracy w VTLS, korzystamy równoległe z systemu MAK i Sapiecha (Biblioteka KUL wykorzystuje program MAK przede wszystkim w dziedzinie gromadzenia, a Biblioteka UMCS szczególnie w dziedzinie katalogowania; Biblioteka AR pracuje we wszystkich modułach systemu Sapiecha, podobnie pracuje Biblioteka PL).

Opisy wprowadzone do tych systemów, zamierzamy przenieść do systemu VTLS przy pomocy konwersji.

2. PROBLEMY

2.1. Szkolenia

Szkolenia stwarzają obecnie pewne trudności. Czas ucieka, a trudno jest pozyskać i ściągnąć do Lublina, na wymagany okres czasu, osoby przygotowane do ich prowadzenia. Na szkolenia w VTLS oraz w dziedzinie haseł wzorcowych, można powiedzieć, czeka się w kolejce. Tylko kilka osób w Polsce ma obecnie przygotowanie do ich prowadzenia i są one bardzo obciążone pracą w różnych ośrodkach akademickich.

Druga obserwacja dotyczy faktu, że na pewno na szkoleniach nie należy „oszczędzać”. Prowadzi to ostatecznie do strat, głównie czasu, a także pieniędzy (takie doświadczenie mieliśmy odnośnie systemu operacyjnego UNIX, na którym oparta jest wersja VTLS zakupiona przez biblioteki lubelskie).

2.2. „Centralizacja”

Duża część środowiska bibliotekarskiego w Polsce przyjęła najpierw opcję przygotowania haseł wzorcowych, umieszczenia ich w kartotekach centralnych, a dopiero później wykorzystania ich w tworzeniu rekordów bibliograficznych. Taka kolejność ma umożliwić bibliotekom przejmowanie opisów bibliograficznych, jeżeli już zostały wykonane, przy jednoczesnym uniknięciu niebezpieczeństwa powtórek w sytuacji choćby najmniejszych różnic w opisie. Obecnie każde hasło, które powstaje w bibliotece lokalnej ma być przesłane do kartoteki

centralnej dla danego typu hasła (np. hasła autorskie — do BUW w Warszawie) i dopiero, gdy tam zostanie uznane za poprawne, wróci siecią do macierzystej biblioteki i może zostać użyte do opisu bibliograficznego.

Taka „droga” grozi dużym spowolnieniem procesu automatyzacji bibliotek oraz tworzenia kartotek haseł wzorcowych. Należy się zastanowić nad możliwościami usprawnienia tego systemu.

2.3. Drukowanie kart katalogowych

Oczywiście celem automatyzacji jest stworzenie „katalogu elektronicznego”, ale do dziś nie jesteśmy zdecydowani kiedy i czy zrezygnować z drukowania kart katalogowych. Podejmiemy decyzję po wymianie doświadczeń z innymi ośrodkami.

2.4. Personel

Automatyzacja bibliotek zmienia strukturę zespołu bibliotecznego i zmienia zakres pracy poszczególnych osób. Należy kontynuować prace bieżące i jednocześnie wygospodarować czas na szkolenia w grupach i treningi indywidualne.

Musieliśmy utworzyć nowe stanowiska pracy dla osób, bądź pilotujących automatyzację, bądź zabezpieczających działanie sprzętu i oprogramowania (zatrudnienie informatyków i przyznanie im wynagrodzenia wg stawek wyższych niż mają nawet najdłużej pracujący i najbardziej zasłużeni bibliotekarze — co choć uznane za konieczne, ciągle jednak pozostaje pewnym problemem w odniesieniu do płac bibliotekarzy).

W Bibliotece KUL działa Ośrodek Komputeryzacyjny, w którym pracuje 2 informatyków w wymiarze 1/2 etatu każdy oraz 1 bibliotekarz obsługujący CD-ROM, instruujący czytelników w korzystaniu z sieci oraz przygotowujący się do roli zarządcy systemu VTLS. Należy przewidzieć jeszcze inne osoby do prac szczególnych na czas wdrażania systemu.

Biblioteki UMCS, PL i AR nie zatrudniły informatyków, gdyż prace te poprzez sieć wykonują pracownicy Zakładu Informatycznej Obsługi UMCS, ale i tam pojawia się potrzeba oddelegowania osób do prac związanych z wdrażaniem i zabezpieczeniem systemu na terenie samej biblioteki. Potrzebne są osoby, które łączyłyby wysokie umiejętności informatyczne z kompetencją bibliotekarską. A to oznacza, że w dobie obecnej przynajmniej o niewielki procent należy powiększyć zespół bibliotekarski.

2.5. Wykorzystanie sieci w gromadzeniu

Bibliotekarze pracujący w oddziałach gromadzenia myślą o sieciowym dostępie do księgarzy i dostawców książek i czasopism, co przez długi jeszcze zapewne czas pozostanie w sferze marzeń.

SUMMARY

ORGANISATIONAL PROBLEMS IN THE AUTOMATION OF THE LUBLIN CONSORTIUM LIBRARIES

In 1992, four academic and scientific libraries of the town — two university libraries, agricultural academy library and technical university library — decided to choose a common, shared computer system in a joint effort to computerise the institutions' libraries. Thanks to a grant from the Mellon Foundation, the objective is being currently attained in stages.

The major problems in the project are:

- difficulties in the training programme of staff because of the lack of „trainers”,
- difficulties in creating standard headings, which significantly slow down the process of automation,
- changes in staff structure and responsibilities and duties of individual workstations.

ASPEKTY BIBLIOTECZNEJ REORGANIZACJI. BIBLIOTEKA UNIwersYTETU TECHNICZNEGO W DREŹNIE

1. UWAGI WSTĘPNE

Poniższy materiał powstał pod wpływem wrażeń i doświadczeń zebranych w trakcie wielomiesięcznych delegacji związanych z pomocą w zarządzaniu Biblioteką Uniwersytetu Technicznego w Dreźnie. Należy go opatrzyć dwoma spostrzeżeniami.

Po pierwsze, przedstawione uwagi nie są doskonałe, gdyż mają charakter zdjęcia migawkowego, przekazującego obraz mogący w pewnych momentach odbiegać od rzeczywistych stanów.

Po drugie, kwestii dotyczącej organizacji, ewentualnie jej kształtu, przypisuje się obecnie duże znaczenie. Dotyczy to ustalania zadań bibliotek, pozyskiwania, udostępniania i przetwarzania informacji, odpowiedniego przekształcania obecnego środowiska i warunków ramowych. Istotnymi do tego założeniami są uregulowania prowadzące do jasno określonych struktur i przebiegów, krótko mówiąc: organizacja. Wyłania się tutaj jeszcze jedno zastrzeżenie dotyczące tych rozważań. W kołach bibliotekarskich kwestia organizacji jest chętnie i często dyskutowana lecz częściej używa się tego określenia w mowie, rzadziej natomiast jest ono analizowane i prowadzi do wniosków, a jeszcze w mniejszym stopniu bywa konsekwentnie realizowane. Kwestie organizacji w bibliotekarskiej codzienności są najczęściej załatwiane „przy okazji”.

Poniższe uwagi rozumiane są nie jako zwykłe sprawozdanie z doświadczeń, lecz jako wnioski z trwającej próby reorganizacji konkretnej biblioteki, w których zasadniczą sprawą jest przedstawienie organizacji struktury i procesów bibliotecznych oraz badań ze względu na ich ważność w reorganizacji.

2. BIBLIOTEKA UNIwersYTETU TECHNICZNEGO W DREŹNIE W OKRESIE PRZEŁOMU

Uniwersytet Techniczny w Dreźnie od czterech lat podlega największym w swej historii procesom reorganizacyjnym. Znacznie rozbudowany, na 14 wydziałach kształci 30 000 studentów prezentując największą ze wszystkich uniwersytetów niemieckich ofertę nauczania i prowadzenia prac badawczych.

Biblioteka Uniwersytetu, założona w 1828 r. jako biblioteka technicznego zakładu naukowego, a do 1945 r. najważniejsza techniczna biblioteka szkół wyższych w Niemczech, w wyniku bombardowań w 1945 r. straciła wszystkie swoje budynki. Obecnie ma 1,7 miliona zbiorów, które rozdzielono między 18 bibliotek specjalnych i 65(!) wypożyczalni na terenie kampusu i w całym mieście. Niektóre z nich znajdują się w opłakanym stanie. Sytuację tę skonfrontować należy z usilnie popieraną ideą budowy bibliotek oddziałowych czy specjalnych, względnie z konkurencyjnym pomysłem integracji ich wszystkich mimo odmiennych struktur organizacyjnych, zbiorów, systemów katalogowych i zwyczajów udostępniania. To wszystko odbywa się pod ogromną presją czasu. Nieustanna redukcja personelu lub zawężanie stanowisk, niedostateczne środki finansowe na gromadzenie to dalsze komplikacje grożące niebezpieczeństwem, że wiele bibliotekarskich przedsięwzięć spełźnie na niczym.

3. PROBLEMY Z ORGANIZACYJNEGO PUNKTU WIDZENIA

Ten „scenariusz strachu” biblioteki znajdującej się w okresie totalnego przełomu trzeba traktować w sposób zróżnicowany. Należy wdrożyć i podzielić problemy organizacyjne. Następnie po przedyskutowaniu zaopatrzyć w rozwiązania te z nich, które podlegają władzy organizacyjnej kierownictwa biblioteki, a jednocześnie wynikać z teorii organizacji. W związku z tym dadzą się wyodrębnić trzy decydujące grupy problemów:

- postępowanie i kompetencja pracowników,
- wewnętrzzakładowa informacja i komunikacja,
- jakość i ilość wytwarzanych usług bibliotecznych.

W minionym okresie polityczno-społecznego i ekonomicznego przełomu również pracownicy biblioteczni podlegali szczególnej próbie. Obciążające zmiany w ich życiu prywatnym i zawodowym, utrzymująca się redukcja personelu oraz radykalna częściowo reorganizacja własnego miejsca pracy, przyniosły ze sobą niepewność we wszystkich zakresach działania biblioteki, a także wśród pracowników. Dotychczasowe wzorce informacyjne i komunikacyjne nie sprawdzają się już, struktury decydujące i hierarchie stoją pod znakiem zapytania, powszechny system regulujący stosunki zakładowe, a więc organizacja, znalazł się w niebezpiecznym położeniu, gdyż nie odpowiada już w większości zmienionym, zasadniczym warunkom ramowym. Oczywiście było, że nie wchodzi tutaj w grę reorganizacja rozumiana jako „środek naprawczy” poszczególnych oddziałów, ale jako ogólna terapia obejmująca wszystkie zakładowe sfery wraz z pracownikami.

Według teorii rozwoju organizacji pracownik, którego postawa i strukturalne zaszerogowanie powinny umożliwić zmiany ogólnego systemu, jest punktem wyjściowym do wszystkich dalszych rozważań. Osobom, dotkniętym zmianami organizacyjnymi, należy przyznać prawo do dyskusji jeśli chodzi o nową strukturę organizacyjną i zaferować im „pomoc w samopomocy”. Nie wystarczy zmiana samej formalnej struktury organizacyjnej, by lepiej kształtować organizację struktury pracy i jej przebiegu. Zmiany organizacyjne poparte przez kierownictwo przebiegać będą z powodzeniem, gdy pracownicy, których one dotyczą, będą w stanie przyjąć te nowe zadania i role. Winien być tutaj uwzględniony zarówno personalny jak i strukturalny aspekt proponowanych zmian.

Należałoby zwrócić uwagę również na indywidualne zmiany w zachowaniu pracowników. Nowe sposoby zachowań można by wyzwolić w trzech fazach:

— w pierwszej mają miejsce próby stopniowej rezygnacji z dotychczasowych sposobów zachowania pracowników i budzenia w nich gotowości do zmian;

— bazując na tym, w drugiej fazie obmyśla się i realizuje nowości organizacyjne;

— w trzeciej fazie dąży się w końcu do tego, by „zamrozić” tzn. ustabilizować na dłuższy okres czasu, zmienione sposoby zachowań w nowej formie.

Ten proces zmian musi być metodycznie wspierany, by mógł przebiegać z powodzeniem. Zaczyna się on od kształcenia i dokształcania poszczególnych pracowników aż do tzw. spotkań konfrontacyjnych, podczas których kierownictwo biblioteki, ewentualnie kierownicy działów i pracownicy, których ta reorganizacja dotyczy, spotykają się na tzw. work shop pod kierunkiem specjalistów ds. zarządzania i starają się przezwyciężyć powstałe konflikty. Szczególną uwagę dyrektora winna poświęcić szybkiej informacji i ustawicznemu kształceniu kierowników oddziałów i sekcji. Są oni istotnymi informatorami i osobami, na które można się powołać. Od ich poglądów i sposobu ich przekazania podległym jednostkom zależy powodzenie lub fiasko zmian organizacyjnych.

Gdy konkretni pracownicy zostaną odpowiednio przygotowani do swych nowych zadań i gdy rozbudzone zostanie pragnienie bardziej samodzielnego działania oraz związana z tym gotowość do przejścia większej odpowiedzialności, będzie to miało istotne znaczenie dla przeniesienia nowych sposobów zachowań do organizacyjnej codzienności. Przy pomocy metod strukturalnego rozwoju organizacyjnego trzeba wówczas ocenić wzajemną zależność zmian zachowań i struktury w procesie przeobrażeń organizacyjnych, a więc podać impulsy do zmian zachowań i jednocześnie zatroszczyć się o warunki organizacyjne, które umocniłyby pracowników w ich nowym zachowaniu. Szczególnie znaczenie przypisuje się konkretnym sytuacjom przeżytym przez pracowników. Z reguły uważają oni swoje zadania za bardziej zadowalające i uzasadnione, gdy uznają je za urozmaicone, ważne i sensowne, a także kiedy zawierać będą feedback dotyczący wyników ich działalności. Praktykowany styl kierowania powinien to uwzględnić. Poszukiwane są techniki kierowania, które kończyłyby się pełnomocnictwami rozstrzygającymi, i które znalazłyby wyraz w licznych formach tzw. management by... — np. technikach, management by objectives.

4. SPOSÓB POSTĘPOWANIA W TUB W DREŹNIE

Przetransponowanie tych rozważań obejmujących wszystkich pracowników i oddziały do relatywnie dużej organizacji jaką jest TUB w Dreźnie, może się udać lecz nie bez trudności i wymaga bardzo wiele od kierownictwa biblioteki. Godne polecenia jest zatem testowanie takiego przedsięwzięcia w samodzielnie działającej, organizacyjnie podrzędnej jednostce, np. w bibliotece specjalnej podlegającej reorganizacji. Za realizacją tego pomysłu przemawia też kłopotliwa sytuacja lokalowa centralnych oddziałów funkcyjnych, w szczególności gromadzenia i katalogowania, która zaleca wręcz oddzielenie i decentralizację opra-

cowania książek dla wybranych i szczególnie godnych gromadzenia specjalizacji. W TUB w Dreźnie dokonano tego na prośbę pracowników konkretnej biblioteki specjalnej (ekonomii politycznej). Obmyślono i skonstruowano (ściśle wg zasad produkcji potokowej) wzorcowy tok pracy. Wszyscy pracownicy musieli od tej pory podjąć zadania w gromadzeniu, katalogowaniu i udostępnianiu. Celowe doszktałanie, zwłaszcza dla przyjętego katalogowania online i prawidłowych rozmów konsultacyjnych, wspomagają strukturalne kroki reorganizacyjne. W krótkim czasie powstał doskonały klimat organizacyjny i można było zarejestrować znaczny wzrost wydajności. Dzięki usytuowaniu biblioteki specjalnej w pobliżu wydziału i bardzo elastycznemu przebiegowi opracowania książki stosownie do potrzeb członków wydziału, również pracownicy uzyskali pożądany pozytywny feedback w odniesieniu do włożonego wysiłku. Godna uwagi jest przy tym wypowiedź pracownika, że powodzenia i niepowodzenia w pracy zależą od gotowości i wydajności zespołu biblioteki, a odpowiedzialność wymagana jest od konkretnych osób: fakt ten określamy jako szczególnie pozytywny i stanowiący znaczący postęp w odniesieniu do starych struktur organizacyjnych.

4.1. Strategie rozwiązywania problemów koordynacyjnych

Nie wszystko, co uzyskano w związku z decentralizacją opracowania książki w dwóch bibliotekach specjalnych (oprócz biblioteki ekonomii politycznej pracuje jeszcze w identyczny sposób biblioteka prawa) daje się bez zastrzeżeń przenieść do nowych struktur oddziałów centralnych. Zespolenie zmian zachowań ze strukturą organizacyjną musi tutaj przebiegać częściowo innymi, formalnymi drogami. Dla przezwycięzenia problemów koordynacyjnych, o które ostatnio chodzi, daje się wg Jay Galbraitha rozwinąć kilka generalnych strategii niezależnie od wielkości oddziału czy zakładu. Obok rozwiązań konwencjonalnych jak ustalenie hierarchii i sformułowanie zadań planowych oraz kierunków postępowania, wskazuje on strategie, które redukują konieczność koordynacji albo ulepszą możliwości koordynowania. Polepsza się ona dzięki przygotowaniu systemów informacyjnych i stworzeniu poziomych struktur komunikacyjnych, to jest przez przygotowanie zintegrowanych stanowisk; stworzenie w oddziałach zespołów lub przez przejście do tzw. organizacji macierzowych (Matrixorganisation). Strategią zdążającą do spadku potrzeby koordynacji jest wg Galbraitha wzrost autonomii jednostki organizacyjnej, tzw. mniejszy podział pracy (job enrichment), wprowadzenie dodatkowych funduszy, wzrost kwalifikacji pracowników lub wywieranie wpływu na środowisko. Przenosząc to do biblioteki uzyskujemy w końcu m.in. kooperację z innymi bibliotekami, np. w zakresie przetwarzania danych, reorganizację stosunków z handlem księgarskim, zmianę stosunków z innymi centralnymi jednostkami strukturalnymi szkoły wyższej, np. z uniwersyteckim centrum komputerowym.

4.2. Przemiany w organizacji strukturalnej TUB Dresden

Jak dalece strategie te znalazły zastosowanie w Dreźnie? Żadna z tych krótko opisanych strategii nie została konkretnie wprowadzona. Dla poszczególnych problemów rozwinęto, zgodnie z teoretycznymi możliwościami, programy alternatywne. Najpierw pracowano za pomocą konwencjonalnych i czysto for-

malnych strategii. Celem było ponowne umocnienie zachwianych dotąd hierarchii i rozpadających się struktur decyzyjnych. W związku z tym podjęto analizę zadań poszczególnych, krytycznych stanowisk i utrzymanie w każdym przypadku zmienionych treści zadaniowych w opisach stanowisk. Ustalono na nowo kompetencje decyzyjne i odpowiedzialność poszczególnych pracowników i udokumentowano to w planie podziału czynności. W konkretnych projektach, jak np. OPAC, wydane zostały wyraźne początkowe zadania planowe i wytyczne postępowania.

Równolegle do tego znajdowały zastosowanie strategie domagające się koordynacji. Szczególną uwagę poświęcono tutaj polepszeniu wewnątrzskładowych stosunków informacyjnych i komunikacyjnych i ich zabezpieczeniu w strukturach organizacyjnych biblioteki. W bibliotekach dominuje typ organizacji liniowej, tzn. dyrektorowi podporządkowane są bezpośrednio wszystkie oddziały liniowe (gromadzenie, katalogowanie, udostępnianie i biblioteki specjalistyczne). Zaletom — przejrzystość struktury organizacyjnej i łatwa kontrola, przeciwstawione są wady — długa droga służbowa, podwyższone zapotrzebowanie koordynacyjne między nadrzędnymi jednostkami i w szczególności regularne przeciążenie najwyższego poziomu w hierarchii, czyli dyrekcji. Poprawę może przynieść tutaj tzw. organizacja liniowo-sztabowa. Dyrektor dla lepszej obserwacji swoich zadań kierowniczych i dla generalnej poprawy stosunków informacyjnych w bibliotece otrzyma u boku stanowisko sztabowe. Ogólnie rzecz biorąc ma ono za zadanie wspieranie i odciążenie dyrektora, ale nie dysponuje kompetencjami decyzyjnymi. W konkretnym przypadku ma wspierać dyrekcję w przygotowaniu decyzyjnym tworząc system informacyjny, z drugiej strony ma czuwać i kontrolować przeprowadzanie konkretnych zadań. Do tych celów w TUB w Dreźnie utworzono stanowisko „planowania i nadzoru”.

Ulepszenie poziomych struktur komunikacyjnych polega m.in. na stworzeniu stanowisk, które mają te same zadania co oddziały i wyposażone są w kompetencje do wykonywania zadań. By móc wyraźniej pokazać funkcję zarządzania, przetwarzania danych etc., wskazane jest by były one formalnie „centralnym stanowiskiem służbowym” i by odpowiednio uwzględnić je w planie podziału czynności. Centralne stanowisko służbowe to zgodnie z definicją poszerzone stanowisko sztabowe z ograniczoną kompetencją funkcyjną, dzięki której samodzielnie załatwia konieczne zadania. W TUB w Dreźnie odpowiednio do tego powstały tzw. centralne referaty administracyjne dla ogólnego zarządzania (technika i sprawy budżetowe łącznie) i przetwarzania danych. W tym kontekście można nie brać pod uwagę możliwości wprowadzenia do bibliotek tzw. organizacji macierzowych. Organizacja struktury biblioteki znajduje się na drugim poziomie po funkcjach gromadzenia, katalogowania i udostępniania. Te oddziały liniowe utrzymują szerokie stosunki z poszczególnymi bibliotekami specjalnymi, wobec których posiadają funkcyjne kompetencje decyzyjne. Mówi się w tym przypadku o tzw. systemie wieloliniowym. W organizacji macierzowej ten podział funkcji, oparty na zasadzie wykonywania obowiązków, składa się z części przedmiotowej i formalnej tak, że powstaje macierz. Dzięki takiej strukturze następuje podział praw decyzyjnych i praw wydawania poleceń między kierownikami oddziałów liniowych a fachreferentami, którzy są jednocześnie kierownikami bibliotek specjalnych. W dziale gromadzenia i katalogowania TUB Dresden odpowiednio do tego utworzono grupy fachowców, które w zakresie groma-

dzenia i priorytetów w opracowaniu książek podlegają fachreferentom, i które są bezpośrednim partnerem do rozmów z pracownikami biblioteki specjalnej. Istotna zaleta takiej formy organizacji jest tutaj wyraźnie widoczna — bezpośrednia forma dróg komunikacyjnych odciąża kierowników oddziałów liniowych, co prowadzi do szybkiego rozwiązywania problemów. Pozytywnie oceniona większa elastyczność i wartość użytkowa mniejszych jednostek organizacyjnych przy zdecentralizowanym opracowaniu książek może być częściowo przeniesiona również do centralnego ich opracowania. Ta niezaprzeczalna zaleta stwarza jednak cały szereg problemów, nawet wad. Organizacja macierzowa wymaga od pracowników zdolności dostosowania się, potencjału kwalifikacyjnego i motywacyjnego. Nie można przy tym zapomnieć, że w wyniku zmian, zmierzających do wprowadzenia organizacji macierzowej, kierownicy oddziałów liniowych tracą na znaczeniu, a z tym wiążą się problemy władzy i statusu. Jeżeli kierownictwo biblioteki chce lepiej uzasadnić taką decyzję, radzi należy, by zawczasu zażegnywało konflikty, tzn. likwidowało punkty sporne poprzez formalne ograniczenie kompetencji. W obecnej formie kompetencje funkcjonalne czy instytucjonalne są rozdzielone bardzo nierównomiernie. Dominuje jednoznacznie funkcjonalny komponent strukturalny, fachreferenci w porównaniu z kierownikami działów liniowych spełniają bardziej rolę stanowisk sztabowych.

5. REORGANIZACJA I WEWNĄTRZZAKŁADOWA INFORMACJA

5.1. Informacja i system informacyjny

Informacja w sensie celowo-orientacyjnej wiedzy to podstawa naukowego działania. Jest ona jakby surowcem uformowanym z decyzji. Uzyskanie i rozpowszechnienie tego surowca to istotny interes kierownictwa biblioteki. W okresie zmian organizacyjnych jakość informacyjna ma bardzo duże znaczenie. Wprowadzenie funkcjonalnego systemu informacji, który dostarczałby informacje wysokiej jakości jest wg Jay Galbraitha istotną sprawą w procesie reorganizacji. Jeżeli do tej pory mówiliśmy priorytetowo o strukturalno-organizacyjnych aspektach tego problemu, to teraz musimy zwrócić się ku treści i znaczeniu systemów informacyjnych dla bibliotekarskiej produkcji usług. Zgodnie z definicją system informacyjny obejmuje sieć wszystkich systematycznie podporządkowanych i kierowanych do wewnątrz i na zewnątrz zakładowych stosunków informacyjnych.

Centrum przedsięwziętego systemu informacyjnego jest rachunkowość. Biblioteki w odróżnieniu od przedsiębiorstw przemysłowych nie dysponują księgowością w sensie rachunków kosztów i usług. Dlatego potrzebują istotnego, wewnątrzzakładowego instrumentu informacyjnego. Sensem i celem rachunkowości w przedsiębiorstwach jest nie tylko ustalenie podstaw koniecznych do kształtowania cen i sporządzenia bilansu na koniec roku gospodarczego, lecz przede wszystkim dostarczenia jego kierownictwu koniecznego materiału liczbowego i danych, niezbędnych do prowadzenia zadań kontrolnych i kierowniczych.

W przeciwieństwie do tego, biblioteki pielęgnują tradycyjną statystykę i sprawozdawczość, kierowaną w formie sprawozdania rocznego przede wszystkim do przełożonych. Jednak to czego potrzebują dzisiaj biblioteki, to system infor-

macyjny potrzebny do zarządzania przedsiębiorstwem. System taki, podobnie jak system nerwowy musi niejako łączyć z sobą różne zakresy biblioteczne i oddać do dyspozycji właściwą informację w postaci materiału służącego integracji przebiegających w bibliotekach procesów kierujących planowaniem, organizacją i kontrolą. Kierownictwo biblioteki winno prowadzić ze względów egoistycznych „zarządzanie informacyjne”. Takie zarządzanie zapewnia, że wymiana informacji w bibliotece będzie celowa i skuteczna. Jej pierwszoplanowe zadanie to efektywne i skuteczne zaspokojenie potrzeb na różnorodne informacje poprzez stworzenie wydajnego systemu informacyjnego.

5.2. Wymagania wobec systemu informacyjnego

System informacyjny powinien:

- powodować celowe skupienie i zebranie w całość licznych informacji,
- być ogólnie zrozumiany i dostępny (zwłaszcza gdy jest prowadzony w oparciu o komputer),
- być elastyczny, by móc rejestrować zmiany w bibliotece i wokół niej,
- jako subsystem sposobu kierowania być zintegrowany z istniejącą strukturą organizacyjną biblioteki,
- dostarczać informacji tylko ważnych, jakościowo wartościowych, aktualnych i prawdziwych.

W tym miejscu trzeba dodać, że system informacyjny biblioteki powinien również posiadać znaczenie w odniesieniu do „polityki zagranicznej”. W jednopoziomowym systemie bibliotecznym, jaki obowiązuje w Dreźnie, środkami na gromadzenie literatury w szkole wyższej zarządza komisarycznie kierownictwo biblioteki. Jego działania konfrontowane są z zapotrzebowaniem na informacje pozostałych członków szkoły wyższej. Im lepiej sprostano ono tym żądaniom i poważniej będzie uprawiać politykę informacyjną, tym silniejsza będzie jego pozycja w ogólnouniwersyteckich procesach decyzyjnych i tym lepiej będzie broniło swoich własnych interesów.

5.3. System informacyjny w TUB w Dreźnie

System informacyjny składa się z pewnych elementów. W przypadku bibliotek jest to podział wg zakresów funkcji: gromadzenie (łącznie z budżetem), katalogowanie i udostępnianie. Dla bibliotek naukowych, przynajmniej w fazie tworzenia zbiorów, ważne są możliwie aktualne, wynikające ze struktury odpowiednie dane i informacje z dziedziny gospodarowania budżetem oraz gromadzenia literatury. W planowaniu budżetu na początku roku lub kierowaniu budżetem w trakcie „order year” decydujące znaczenie mają jakościowe informacje. Jeżeli statystyka gromadzenia i budżetu ma funkcjonować jako instrument kierowania budżetem w sensie krótkoterminowych rachunków wynikowych, tzn. ma umożliwić bieżącą kontrolę i przygotować materiał liczbowy dla przewidywanych dyspozycji, to należy wymagać wobec niej ocenić z różnych punktów widzenia. Wychodząc z fachowo-specyficznego podziału etatów względnie planowania budżetu statystyka powinna:

- wykazać stan wydatków wg specjalizacji lub bibliotek specjalnych,
- ujmować odrębnie wydatki na rodzaje zbiorów (czasopisma, książki, dokumenty nieksiążkowe itd.),

- rozróżniać zakupy krajowe i zagraniczne,
- oddzielać nowości od nabytków antykwarycznych,
- uwzględnić instytucyjne osobliwości, jak np. „prowadzenie konta” pozycji budżetowych do zagospodarowania na odwołania nowo powołanych profesorów.

Stan zagospodarowania środków na daną dziedzinę lub bibliotekę specjalną czy też ogólnie na bibliotekę jest jednak określony tylko przez stan wydatków w danej chwili. Przy ocenie sytuacji zagospodarowania kosztów stałych (przede wszystkim kosztów prenumeraty czasopism) można oprzeć się na porównaniu z roku ubiegłego. Natomiast na to, czy w pewnej dziedzinie mogą być dokonane jeszcze uzupełnienia brakujących czasopism lub dalsze zakupy książek, brak odpowiedzi. „Sytuacja likwidowania” pojedynczych dyspozycji prowadzona jest zasadniczo w oparciu o istniejącą, aktualną księgę zamówień dziedzinowych, tzn. przez zobowiązania wobec księgarzy, którzy doprowadzają do wydań dopiero w następnych miesiącach. Dobrze prowadzona statystyka gromadzenia powinna obejmować również ten istotny aspekt. Właściwie ustalone dane dla gromadzenia i budżetu muszą w końcu zostać odpowiednio opracowane i przekazane do dyspozycji kierownictwu biblioteki. Są one podstawą decyzji w kolejnych naradach służbowych z kierownikami działów i fachreferentami, ale też są przeznaczone jako informacje dla kolegów i urzędów.

Powyżej objaśnione systemy informacyjne gromadzenia i budżetu wprowadzono w TUB w Dreźnie w 1993 roku. Jedynie w dziedzinie gromadzenia książek dane te ujęte są poprzez moduł gromadzenia zautomatyzowanego systemu bibliotecznego BIS-LOK. Zarówno dane obu zdecentralizowanych bibliotek specjalnych jak i dane działu czasopism i oprawy książek są opracowywane konwencjonalnie, tzn. manualnie. Kontrola, wykorzystanie i analiza danych dokonywana jest poprzez stanowisko planowania i nadzoru. Wynik przedkładany jest raz w miesiącu fachreferentom do dyskusji. Co kwartał komisja biblioteczna informuje o aktualnym stanie gospodarki biblioteki uniwersyteckiej. W ostatnim kwartale roku budżetowego, a więc w bardzo szczególnym okresie, upowszechnia się te dane zależnie od okoliczności, co tydzień lub codziennie.

Dane gromadzenia i budżetu, które daje system operacyjny, pozwalają nie tylko na wgląd w „sytuację rynkową” biblioteki w sensie krótkotrwałego rachunku wynikowego, lecz przy odpowiedniej analizie informują o wykorzystaniu zdolności personalnych. Obok aspektu kierowania budżetem występuje aspekt kierowania produkcją. Powinien stać na pierwszym planie, jeśli weźmiemy pod uwagę układ i strukturę statystyki oraz sprawozdawczość dla pozostałych dwóch zakresów funkcyjnych biblioteki - katalogowania i udostępniania. W przypadku TUB Dresden wraca się w katalogowaniu do statystyk obliczanych regularnie i szczegółowo przez centralę zbiorczą Południowo-Zachodniego Związku Bibliotek w Konstancji. Prowadzi się również uzupełniającą statystykę stanowisk pracy w sensie „statystyki produkcyjnej”, w celu kontrolowania obiegu książki między gromadzeniem a katalogowaniem i kontroli powstałych w związku z tym zaległości. Także zebranie i wykorzystanie danych w zakresie udostępniania (liczba wypożyczeń, liczba pytań w służbach informacyjnych) służy z jednej strony kontroli wydajności oddziału, względnie bibliotek specjalnych, z drugiej strony na drodze analizy porównawczej z danymi innych bibliotek zezwala na wyciągnięcie wniosków dotyczących stanu wydajności i jakości własnego księgozbioru.

5.4. Od systemu informacyjnego do kontroli

Omówiony powyżej problem łączy się z kolejnym elementem systemu informacyjnego — kontrolą. W bibliotekarstwie, zwłaszcza w bibliotekach komunalnych, kontrola to w ostatnim czasie słowo magiczne. Również w bibliotekach naukowych w czasach braku pieniędzy rozpowszechnia się myśl, czy przypadkiem nie znalazłyby zastosowania odpowiednio zaadaptowane doświadczenia z życia gospodarczego. Konieczność budowy systemu informacyjnego i jego istotne znaczenie dla bibliotek dopiero co zademonstrowaliśmy. Czym jest właściwie nadzór? Przejście między systemem informacyjnym a nadzorem jest z pewnością płynne. Obok aspektu informacyjnego występuje tu intensywniej aspekt planowania i kontroli obejmujący wszystkie zakresy biblioteczne. „Kontroler” powinien stać po stronie kierownictwa biblioteki jak sternik. Stanowisko to daje pewne kompetencje decyzyjne, dlatego powinno znajdować się organizacyjne na drugim poziomie kierowniczym. Jego zadania mogą mieć charakter operatywny i/lub strategiczny, istotą działania jest wewnętrzny wgląd — tłumacząc na język biblioteczny - w system informacyjny biblioteki bazujący na statystykach i sprawozdaniach. Nadto dochodzą do tego często zadania w sferze koordynacji planu i budżetu. W jakim stopniu wpływa to na proces decyzyjny kierownictwa biblioteki, zależy od konkretnego postawienia problemu i ustawienia tego stanowiska w bibliotece.

W TUB w Dreźnie, jak już zostało powiedziane, uznano konieczność powołania takiej kontrolnej, planującej i sterującej instancji i w ramach reorganizacji stworzono stanowisko planowania i nadzoru. Ma ono jednak do dzisiaj charakter stanowiska sztabowego i nie posiada bezpośrednich mocy decyzyjnych. Ogólnie można powiedzieć, że wprowadzenie do biblioteki nadzoru w jego pełnej formie jest możliwe. Kierownicy oddziałów liniowych jak też bibliotek specjalistycznych muszą być przekonani o słuszności tej koncepcji, muszą wyzbyć się nieuzasadnionego strachu i zastrzeżeń i w końcu stworzyć w bibliotece pozytywny klimat organizacyjny w stosunku do nadzoru. Odnośnie osobowości kontrolera stawiane są znaczne wymagania. Musi on jak sejsmograf wykrywać wszystkie zapowiadające się w bibliotece zmiany i ocenić je. Jednak do tej pory nie znam żadnej biblioteki, która opracowałaby i wprowadziła projekt nadzoru w takiej formie, jak to tutaj opisano.

6. REORGANIZACJA OPRACOWANIA KSIĄŻKI

Wspomniała trzecia sfera problemów TUB Dresden, związana z ilością i jakością biblioteczną produkcją, została tutaj świadomie zawężona wyłącznie do opracowania książek. Pomimo pojawienia się elektronicznych mediów i nośników informacji znajduje się ono nadal w centrum bibliotecznej pracy. Jakość organizacji biblioteki mierzona jest funkcjonowaniem opracowania książki. Związany z tym tok pracy, jest w bibliotekach określonej wielkości produktem kompleksowym.

6.1. Sfera problemów organizacji toku pracy

Organizacja przebiegu w terminologii dotyczącej ekonomiki przedsiębiorstw oznacza przestrzenno-czasową strukturalizację procesów ruchowych. W odróżnieniu od organizacji struktury, organizacja przebiegu zajmuje się zjawiskami

procesowymi i rozciąga się zarówno na procesy fizyczne jak i informacyjne. Należy tutaj określić stosunki między osobą a obiektem fizycznym czy duchowym, posługując się środkami pracy (maszyna, komputer etc).

Organizacja przebiegu składa się z następujących problemów:

- podział pracy,
- planowanie liczebności operacji,
- planowanie kolejności operacji,
- uzgadnianie wydajności,
- transport.

Stanowią one centralne elementy planowania procesów produkcyjnych. Biblioteczny „proces produkcji” w bardzo wąskim sensie obejmuje gromadzenie i katalogowanie książek. Uzgadniając ustaloną wyżej ogólną sferę problemów z bibliotekarską specyfiką należy:

— w zakresie podziału pracy podać, ile jest operacji roboczych i jak zostały podzielone na pracowników,

— określić ilość książek, które zostały przydzielone opracowującemu i które po opracowaniu zostaną przekazane dalej,

— ustalić kryteria w planowaniu kolejności operacji, tzn. określić, które książki należy opracować natychmiast,

— w ramach uzgadniania wydajności ustalić prędkość wykonywania pracy w poszczególnych procesach (w gromadzeniu i katalogowaniu) i prowadzić koordynację prędkości pracy następujących po sobie pracowników, by uniknąć lub zminimalizować przestoje w opracowaniu książki w poszczególnych etapach pracy,

— w toku planowania transportu regulować komunikację między stanowiskami pracy przy opracowaniu książki, jak też stosunki komunikacji od „produkcji” do udostępniania (wypożyczanie, magazyn etc.).

Te zasadnicze aspekty znajdują odbicie w konkretnych, organizacyjnych typach produkcji. Dominujący (ciągle) w opracowaniu książki typ organizacji daje się określić jako „potokowa produkcja warstwowa”: „warsztaty”, tzn. jednostki organizacyjne, w których pracownicy zostają przestrzennie połączeni z jednej strony z gromadzeniem książek a z drugiej strony z ich alfabetycznym opracowaniem, są uporządkowane wg zasady potokowej (gromadzenie — katalog). Ponieważ przy opracowaniu wszystkich produktów/książek, w związku z ich ścisłym pokrewieństwem muszą nastąpić po sobie te same rodzaje pracy (w określonej kolejności), więc stosunki transportowe następują w danym wypadku tylko pomiędzy kolejnymi stanowiskami. Zaletami takiej formy organizacji — przynajmniej w teorii — są relatywnie krótkie okresy magazynowania, ograniczone stosunki transportowe i krótkie cykle opracowania. Właśnie te długości cyklu powodują ciągłe dyskusje wśród bibliotekarzy i stanowią często nieporozumienia między biblioteką a użytkownikiem.

Również dla TUB Dresden długości cyklu opracowania książek były bardzo niezadowolające, załamał się tradycyjny tok pracy a opracowanie książki zmalało. Powodem był głównie gwałtowny wzrost napływu książek, spowodowany wzrostem budżetu w porównaniu do lat ubiegłych, kilka specjalnych programów w ramach odnowy szkół wyższych i napływ darów książek. W pierwszym etapie reorganizacji, jak to zostało wyżej przedstawione, wyodrębniono opracowanie książek specjalistycznych i przekazano je odpowiednim bibliotekom. W drugim

etapie winien zostać dokładnie zreorganizowany, centralny proces produkcyjny i dopasowany do nowych, wzrastających wymagań. Rozwiązanie ostateczne przyniesie dopiero automatyzacja opracowania książki.

6.2. Aspekty bibliotecznej automatyzacji

Środkiem, względnie narzędziem pracy, którym dzisiaj zazwyczaj posługują się bibliotekarze, jest komputer. Oddanie go do dyspozycji bibliotekarzy nie stanowi dzisiaj problemu, problemem jest wybór spośród wielu oferowanych konfiguracji hard- i software odpowiedniego dla biblioteki, konkretnego modelu automatyzacji. Na początku procesu automatyzacji kierownictwo biblioteki winno uwzględnić w planowaniu następujące aspekty:

- finansowanie,
- udział pracowników,
- kooperacja z innymi bibliotekami,
- konsekwencje organizacyjne.

Ważność poszczególnych aspektów zależy od konkretnej sytuacji biblioteki. Jeśli chodzi o TUB Dresden i aspekt finansowy: obecne doświadczenie wskazuje, że bieżące, bezpośrednie koszty na konserwację hard- i software oraz pośrednie koszty na przeniesienie danych etc., na dłuższy okres znacznie podwyższają konieczne nakłady finansowe. Mimo to w niewielu bibliotekach zmienia się plany finansowe. Zakłada się, że po wdrożeniu automatyzacji w bibliotece państwo odpowiadać będzie również za dalsze koszty. Czy budżet państwa uwzględni to, nie sposób tutaj rozstrzygnąć. W konkretnej sytuacji TUB Dresden, aspekt finansowy w momencie podejmowania decyzji — automatyzować czy też nie — odgrywał raczej podrzędną rolę. Wymagane komponenty hard- i software uzyskano ze środków związku w ramach programu odbudowy szkół wyższych (HEP).

Decydujące znaczenie miała z kolei wymiana doświadczeń i kooperacja z innymi bibliotekami. W niemieckim bibliotekarstwie dominują wyraźnie tzw. regionalne związki biblioteczne, które na początku zajęły się rzeczywiście katalogowaniem, a które teraz rozwijają kompletne koncepcje automatyzacji. Saksoński Związek Bibliotek, którego członkiem jest TUB Dresden, przystąpił w 1991 r. do kooperacji z Południowo-Zachodniemieckim Związkiem Bibliotek. W zakresie katalogowania zapadła właśnie decyzja dotycząca modelu oprogramowania. Dokonano też zwrotu w kierunku zastosowania dalszych modułów oprogramowania (dla gromadzenia, OPAC i wypożyczania) przy pomocy tej samej firmy, by zminimalizować problemy interfejsu.

Większą uwagę trzeba poświęcić w Dreźnie aspektowi udziału pracowników w reorganizacji. Problem włączenia do niej pracowników był gruntownie dyskusyjny i ustalono, że istnieje konieczność przedstawienia im zasad rozwoju organizacyjnego. Automatyzacja biblioteki, nawet jeśli odbywa się stopniowo, oznacza reorganizację o wielkim zasięgu. Stanowiska i tok pracy są kształtowane od nowa wywołując wśród pracowników, których to dotyczy, niepewność i obawy. Wczesna informacja i włączenie pracowników w planowanie EDV to warunek udanej automatyzacji. W planach i przekształceniach dotyczących wprowadzenia konfiguracji EDV nie można wysuwać na czoło aspektów organizacyjno-technicznych, lecz trzeba równolegle uwzględnić obawy i reakcje pracowników; należy mieć na uwadze konsekwencje związane z reorganizacją miejsc pracy.

Sposób postępowania TUB Dresden w tym punkcie był zróżnicowany. Zaczęto automatyzację od katalogowania formalnego. W opisie tytułowym w trybie online wrócono do oprogramowania przyjętego w Południowo-Zachodniemieckim Związku Bibliotek. Szeroka informacja i włączenie pracowników do otwartego planowania, co byłoby pożądane w nowej koncepcji, można było tutaj pominąć; wystarczyło gruntowne szkolenie pracowników w zakresie stosowania systemu. Należy stwierdzić znaczne zaniedbania w sprawach włączenia w te problemy pracowników gromadzenia. Zostali oni sporadycznie, za późno i bez dostatecznych informacji włączeni w nowe układy. Oczekiwania pracowników związane z nowym systemem lub jego zdolnością usługową, a rzeczyste wyniki to dwie różne rzeczy. Nie powstał żaden ogólny projekt, który analizowałby w jaki sposób zmiany techniczne oddziałują na procesy pracy i personel w obu zakresach funkcyjnych, i który stworzyłby alternatywne przemiany.

6.3. Konsekwencje organizacyjne

Punktem wyjściowym rozważań reorganizacyjnych było niedostateczne przygotowanie i pod względem technicznym niezadowolające rozwiązanie częściowej automatyzacji w zakresie gromadzenia książek. Realizowany software nie był ani dobry ani też dostatecznie wypróbowany w rutynowej pracy, ani konieczny w zautomatyzowanym właśnie katalogowaniu formalnym.

Wprowadzony „moduł gromadzenia” obejmuje wyłącznie gromadzenie książek i wykazuje braki (np. na jednym stanowisku pracy nie dokonuje się jednocześnie akcesji i inwentaryzacji). Po prostu nie ma takiego interfejsu między modulem gromadzenia a katalogowania, który pozwoliłby zachować raz wprowadzony zbiór danych bibliograficznych a w następnych etapach pracy tylko go dalej uzupełniać. Zbiory danych powstałe w lokalnych systemach w trakcie pracy w zakresie gromadzenia, nie docierają do zbiorczego banku danych i w związku z tym nie są uchwytne dla oddziału katalogowania. Możliwe i pożądane alternatywy kształtu zreorganizowanego opracowania książek od samego początku nie sprawdziły się. Nie mógł być wprowadzony tzw. model integracyjny, jak to miało miejsce w Bibliotece Uniwersyteckiej w Konstancji. Tam na podstawie odpowiednich założeń technicznych EDV rozwiązano tradycyjne struktury oddziałowe gromadzenia i katalogowania na korzyść fachowo określonych zespołów do opracowania książek. Organizacyjnie oznacza to, że wszystkie czynności dotyczące książki, od zamówienia do wprowadzenia tytułu, mogą być dokonane na jednym stanowisku pracy, ewentualnie przez tę samą osobę. Zrezygnowano z produkcji potokowej na rzecz tzw. produkcji wyspiarskiej: różne zespoły samodzielnie organizują i kierują poszczególnymi fazami opracowania książki współpracując z odpowiednimi referentami. Wiele problemów organizacji: przebieg i podział pracy, ustalenie liczebności partii opracowywanych książek, uzgodnienie wydajności między oddziałami, otrzymują w związku z tym nową jakość. Problemem w tej formie organizacji jest to, że przy funkcjonalnej specjalizacji pracowników trzeba zrezygnować z zysków racjonalizacji.

Alternatywą była dalsza rozbudowa, ewentualnie ulepszenie istniejącej, warsztatowej produkcji potokowej, tak jak to zostało wyżej przedstawione. W pierwszym etapie podzielono zbyt duży i mało operatywny oddział uzupełniania zbiorów na bardziej przejrzyste i łatwiejsze do kierowania zakresy funkcyjne — gromadzenie i katalog. W obu oddziałach utworzono zespoły fachowców do

opracowania książek. Natomiast kupno i opiekę nad wydawnictwami ciągłymi połączono w jedno stanowisko (dział czasopism jako stanowisko zintegrowane, odpowiedzialne za sprowadzanie i katalogowanie periodyków, podporządkowany został oddziałowi gromadzenia). By programować przebieg pracy w gromadzeniu książek według zasad EDV, podzielono poszczególne etapy pracy — zamawianie, akcesję i inwentaryzację — wewnątrz zespołów fachowych między przyporządkowanych sobie pracowników. Dwóch pracowników zamawia i akcesjonuje, a jeden inwentaryzuje wpływające dzieła. Akcesję wstępną przejmują w dużej mierze pracownicy bibliotek specjalnych. Wszystkie etapy pracy, zamawianie, akcesja i inwentaryzacja, dokonywane są na PC poprzez lokalny bank danych. Dzięki przejmowaniu bibliograficznych danych obcych, przede wszystkim z centralnego, związkowego banku danych Południowo-Zachodniego Związku, jak też z banków danych opartych na CD-ROM Niemieckiej Bibliografii Narodowej i z Books in Print, tempo wykonywanej pracy na każdym jej etapie znacznie się zwiększyło.

W oddziale katalogu, dokładniej w opracowaniu alfabetycznym, nie dzieli się poszczególnych toków pracy pomiędzy członków zespołu. W zasadzie każdy pracownik sporządza pełny opis tytułu. Szczególnie trudne opisy tytułów redagowane są przez lokalne stanowisko redakcyjne, tzn. przez szczególnie wykwalifikowanych pracowników oddziału, którzy są również odpowiedzialni za kształcenie w tym zakresie. Wprowadzanie nowych, bibliograficznych opisów to wyjątki. W różnych dziedzinach wiedzy można przyjąć od innych członków związku ponad 90% opisów tytułów. Praca osoby katalogującej ogranicza się tutaj do dodania danych lokalnych (numer inwentarzowy, oznaczenie miejsca, status wypożyczeniowy, sygnatura i odpowiednie hasła). Trwająca dewaluacja czynności, które w oddziale katalogu niegdyś wymagały wiele pracy, daje efekty. Z jednej strony istnieje możliwość zatrudnienia odpowiednio przeszkolonego pracownika z mniejszymi kwalifikacjami. Z drugiej strony zachodzi obawa, że pracownicy wykwalifikowani będą niezadowoleni z własnej sytuacji pracowniczej. Należałoby tutaj pomyśleć albo o „job enrichment” wewnątrz oddziału katalogu (przejęcie zadań szkoleniowych, opieka redakcyjna szczególnie trudnych rodzajów piśmienniczych jak wydawnictwa ciągłe, dzieła wielotomowe etc), albo o zmianie na pracę w informacji, centralnych służbach udostępniania lub też w bibliotekach specjalnych, gdzie istnieje permanentny brak wykwalifikowanego personelu.

Ale gdzie w tak pokazanym procesie pracy jest miejsce dla fachreferenta? W Dreźnie są oni w zasadzie kierownikami poszczególnych bibliotek specjalnych. Oni kierują (współpracując z przedstawicielami wydziałów) zamówieniami, troszczą się razem z pracownikami bibliotek specjalnych o akcesję wstępną, opracowują pozyskane dzieła pod względem treści i wykonują konieczne prace końcowe. W TUB, wraz z (częściowo) zautomatyzowanym opracowaniem książki, wprowadzono nie tylko nowy i jednolity system inwentarzowy i sygnaturowy, lecz również stopniowo nową klasyfikację zaczynając od rzeczowego udostępniania w formie katalogu hasłowego. Stary katalog systematyczny BBK zarzucony został na korzyść klasyfikacji regensburskiej, obecnie najbardziej powszechnej w Niemczech klasyfikacji wolnego dostępu. Życzenie kilku fachreferentów, by mieć możliwie szybki i bezpośredni dostęp do nowych dzieł, doprowadziło do tego, że bezpośrednio po połączeniu alfabetycznego opisu tytułu z odpowiednim symbolem protokołu książki przekazywane są one bibliotekom specjal-

nym, a klasyfikacji i nadania hasła rzeczowego dokonuje miejscowy fachreferent. Oznaczenie miejsca, sygnatura i hasło zaznaczone zostają w odpowiednim protokole. Podczas, gdy prace końcowe związane z książką (naklejenie sygnatury etc.) załatwiają pracownicy biblioteki specjalnej, w oddziale katalogu odpowiedzialna grupa specjalistów „dowiesza” dane lokalne do odłożonego zbioru danych bibliograficznych w centralnym zbiorczym banku danych.

6.4. Wyniki reorganizacji

Dzięki przedstawionym środkom reorganizacyjnym udało się przyspieszyć tempo pracy poszczególnych etapów w gromadzeniu i katalogowaniu oraz podwyższyć wyraźnie miesięczny plan opracowania książek. Czas opracowania dla poszczególnego dzieła został znacznie skrócony. Dzieła oznaczone hasłem „pośpiech” są opracowane w dniu, kiedy trafiają do biblioteki i zaraz udostępniane użytkownikowi. Duże zaległości opracowania powstałe przed wpisaniem do inwentarza lub też przed katalogowaniem alfabetycznym zostały zredukowane przez zręczne dopasowanie wydajności między gromadzeniem a katalogiem. „Wąskie gardło” opracowania przesunęło się na opracowanie rzeczowe fachreferentów, co ciągle wpływa negatywnie na ogólny czas opracowania. Ponieważ nie można tutaj bardziej podwyższyć norm, należy to w jakimś stopniu tolerować.

Dalszy wzrost tempa poszczególnych etapów pracy, tylko częściowo skracając ogólny czas potrzebny do jej wykonania. Przeciętny czas opracowania książki od momentu jej pojawienia się w bibliotece do udostępnienia użytkownikowi, czy też do momentu ustawienia na półce, trwa prawie we wszystkich większych bibliotekach kilka miesięcy. Natomiast efektywny czas ogólnego opracowania dla jednej książki wynosi średnio nie mniej niż 2 godziny, co oznacza ok.2-3 promili całego czasu. Jak pokazały badania w austriackim bibliotekarstwie, ogólny czas przebiegu pracy zależy istotnie od liczby stanowisk opracowujących i od liczby książek przydzielonych opracowującemu jako „partia”. Stąd wniosek, że samo obniżenie czasu opracowania o 25%, czyli mniej więcej o pół godziny, w niewielkim stopniu skróciłoby ogólny czas przebiegu pracy.

Rzeczywiste obniżenie osiągnie się tylko poprzez minimalizację „liczby stanowisk opracowujących” i „partii do opracowania”. Rozwiązania te nie mogą być od razu wprowadzone w Dreźnie. Dalsze zmniejszenie liczby stanowisk opracowania jest ściśle związane z poprawą stosowanych obecnie rozwiązań EDV, a to obecnie nie zezwala na silniejszą przestrzenną i personalną integrację poszczególnych procesów pracy. Manipulowanie liczebnością partii w sytuacji zaawansowanej odbudowy księgozbioru jest prawie nie do rozwiązania. Gromadzi się coraz więcej książek. Trzeba więc dalej żyć ze znacznymi zaległościami w opracowaniu i tzw. międzypostojami. W związku z tym istotny jest problem, jak szybko można znaleźć i udostępnić dzieła zablokowane w opracowaniu, a pilnie potrzebne użytkownikowi. Możliwie szybkie przesunięcie zinwentaryzowanych i formalnie skatalogowanych książek do bibliotek specjalnych wydaje się być najbardziej słusznym rozwiązaniem.

SUMMARY

LIBRARY REORGANISATION AT THE TECHNICAL UNIVERSITY LIBRARY AT DRESDEN

The views and opinions presented below are based on my own experience in relation to this country's instructions for 1993 to help former East German institutions in restructuring their management, in this case at the Technical University Library at Dresden (TUB Dresden). TUB, just like its parent institution, has been undergoing deep and far-reaching changes. In spite of the troubles with premises, staff shortages and financial inadequacies, to say nothing of the pressure of time, the new concept of the main library and its departmental libraries should succeed in the end. The basic organisational matters, not much appreciated by librarians, have become one of the most important factors and vital issues of a well-administered library. The fundamental problems of a library (competence of the staff, quality of service) are confronted now with hard and fast rules of the organisational aspects of the firm theory. All the former routines and procedures in library management has been critically examined and analysed. We have decided to analyse the library's problems with the help of economic methods of the firm theory because the library may, in a way, be viewed as an economic enterprise (economic organisation) showing some general features of a works. The reorganisation of a library may be then analysed by means of the science of organisation. Obviously, reorganisation always affect people and the structures of a library. Both of these aspects should be taken into consideration.

Man, employee, should always be in first place in all considerations of reorganisation. The organisation development theory offers here a very clear course of action: from changing the individual behaviour and its protection by suitable and adequate structural organisational measures one can create favourable conditions for efficient reorganisation. For restructuring the institution at Dresden, older concepts (i.e., that of J.K. Galbraith's) were applied and with much success. He proposes, along with conventional relevant solutions, strategies that, on one hand, improve the overall capability of co-ordination of a given institution and, on the other, reduce the need for it. Obviously, information and communication within the institution are vital. Following these assumptions, we have decided to leave the central post for planning and monitoring the library procedures (advisory to that of the one held by the library director), and we have also created central controlling bodies for EDP and general management.

Having made new structures for better in-house information and communication we found it necessary, in order to further improve the management, to create proper statistical information for the use of the managing group, easily accessible and reliable. Statistics concerning all library „economic“ information is essential (budget and acquisition). A very detailed and multiform statistical information has been maintained to improve successful decision making of the managerial group and the controlling body of the library.

Reorganisation of the book preparation is usually essential in all restructuring moves in a library. Here, we have left the quality appraisal of the library services by the results in book preparation. But, if the structural and organisational aspects were the most important in the past, now they have to be complemented by a better co-ordination. The organisation of the process of work has a great impact on time and spatial structuralisation of these processes. Reorganisation should be introduced when the changes in book preparation (for instance, caused by new information technologies) will affect the present structuralisation to such a degree that it ceases to be the most favourable. The inclusion of organisational aspects is now an integral part of any planning of automation in a library.

In the past, all this was paid not much attention to. The automation of the library was done haphazardly, with great haste and without much thinking in technical and organisational matters. This has caused a lot of troubles in the book preparation sector of the library. These changes were only of interim, short-term and provisional character and were not sufficient even at the time of their introduction. Happily, all the interested parties at the library have understood that further developments of the present electronic data processing configuration has to be paid much more attention to.

ROZWÓJ ORGANIZACYJNY I KOMPUTERYZACJA BIBLIOTEK AKADEMICKICH NA PRZYKŁADZIE PAŃSTWOWEJ I UNIWERSYTECKIEJ BIBLIOTEKI W AARHUS

WSTĘP

Zarządzanie bibliotekami akademickimi w procesie automatyzacji jest zagadnieniem interesującym obecnie wszystkich dyrektorów bibliotek sektora akademickiego. Wszyscy jesteśmy, albo w trakcie wdrażania programów automatyzacji w naszych bibliotekach i przystosowywania ich do działania w nowych warunkach, albo potrafimy już przewidzieć ten proces. Dodatkowo, musimy jednocześnie radzić sobie z ograniczeniami budżetowymi, nowymi tendencjami w ruchu wydawniczym, nowymi dostępnymi na rynku mediami, nowymi wymogami i oczekiwaniami naszych użytkowników oraz, co nie mniej ważne, nowymi możliwościami jakie stwarzają szybko rozwijające się techniki informacyjne (IT). Jako dyrektorzy bibliotek, zmuszeni jesteśmy stawić czoła wszystkim tym problemom jednocześnie, a także skoordynować nasze wysiłki w każdej z tych dziedzin.

Doświadczenia zdobyte przeze mnie dotyczą oczywiście takiej sytuacji jaką mamy w Danii, gdzie komputeryzacja bibliotek rozpoczęła się już na początku lat osiemdziesiątych. W związku z powyższym, już wszystkie duńskie biblioteki akademickie osiągnęły stosunkowo wysoki poziom automatyzacji (np. katalogi on-line o powszechnym dostępie) i wyposażone są w zintegrowane komputerowe systemy biblioteczne. Ponad dziesięć lat pracy nad automatyzacją w naszej bibliotece uświadomiło nam, jak istotny i ważny jest związek między komputeryzacją, a rozwojem organizacyjnym biblioteki. Stwierdziliśmy również, że zmiana i przystosowywanie wypracowanych form organizacyjnych do nowych warunków jest procesem niezwykle czasochłonnym oraz, że proces ten wymaga intensywnej współpracy między kierownictwem biblioteki a kadrami. W porównaniu do sytuacji jaką zastaliśmy rozpoczynając pracę na początku lat osiemdziesiątych, zmiany, które nastąpiły w bibliotece, były znaczne i zmuszeni byliśmy pod wieloma względami całkowicie przebudować strukturę biblioteczną. Pozwala mi to, opierając się na doświadczeniach własnych, spróbować również przedstawić bardziej ogólne wnioski i konkluzje.

PAŃSTWOWA I UNIWERSYTECKA BIBLIOTEKA W AARHUS (STATSBIBLIOTEKET)

Biblioteka została powołana do życia jako biblioteka akademicka dla wykształconej części społeczeństwa Półwyspu Jutlandzkiego w 1902 r. Od samego początku była biblioteką posiadającą egzemplarz obowiązkowy, a z Biblioteki Królewskiej w Kopenhadze otrzymywała dublety dziewiętnastowiecznej literatury duńskiej. Podczas pierwszych lat istnienia nowa biblioteka wzbogaciła się również o liczne zbiory literatury obcej, przekazywane przez kolekcjonerów prywatnych. Statsbiblioteket prowadzi również narodowy rejestr wypożyczeń druków publikowanych w Danii. Wydawnictwa duńskie oraz obszerny zbiór literatury obcej stanowią podstawę pełnionej przez bibliotekę funkcji centrum wypożyczania międzybibliotecznego dla bibliotek publicznych. W 1985 r. funkcja ta została rozszerzona i zaczęła również obejmować organizowanie wypożyczeń ze zbiorów innych duńskich bibliotek oraz bibliotek zagranicznych bibliotekom publicznym i małym ośrodkom akademickim w Danii.

W roku 1916 wyodrębniono Narodowe Zbiory Czasopism jako część Statsbiblioteket, a od 1976 przeważająca część gazet codziennych wychodzących w Danii poddawana jest w bibliotece mikrofilmowaniu. Ponadto biblioteka posiada również spory zbiór wycinków prasowych duńskiej prasy, z którego szeroko korzysta sektor bibliotek publicznych.

Kiedy w 1928 powołano do życia drugi duński uniwersytet, znajdujący się w Aarhus, nasza biblioteka, w sposób naturalny, stała się biblioteką uniwersytecką, pracującą dla potrzeb nowego uniwersytetu. Faktycznie jednak, biblioteka nigdy nie była i nie jest częścią uniwersytetu, choć podlega bezpośrednio ministrowi kultury (Ministerstwu Spraw Kultury). Bliska współpraca z bibliotekami wydziałowymi uniwersytetu, uniwersyteckim szpitalem i kilkoma innymi instytucjami kształcenia wyższego w regionie, oraz świadczone im usługi, potwierdzone są pisemnymi umowami. Dla uniwersytetu, biblioteka pełni rolę biblioteki głównej.

W roku 1987 utworzono Państwowe Archiwum Mediów, jako nową część biblioteki. Zadaniem archiwum jest zbieranie i przechowywanie nagrań audycji radiowych stacji radia duńskiego oraz programów telewizyjnych duńskiej telewizji. Od 1989 roku, kiedy biblioteka przejęła narodową bibliotekę nagrań dźwiękowych, przekazaną przez Muzeum Narodowe, jej zadania zostały poszerzone o gromadzenie zbiorów muzyki duńskiej oraz innych nagrań dźwiękowych.

Dzisiaj, Statsbiblioteket w Aarhus jest drugą, co do wielkości, biblioteką akademicką w Danii, szczytując się największą liczbą wypożyczeń z wszystkich bibliotek akademickich w Danii. Oto najistotniejsze dane na 1993 r., dające pojęcie o rozmiarach biblioteki:

- zbiory: 3,2 mln jednostek (bez zbiorów bibliotek wydziałowych),
- wypożyczenia bezpośrednie oraz międzybiblioteczne : 610 000 pozycji,
- wydatki : 85 mln. koron duńskich (ok. 22 mln. marek niemieckich),
- gromadzenie : ok. 90 000 jednostek rocznie,
- personel: 230 osób (ok. 60, to profesjonalna kadra biblioteczna; ok 30, bibliotekarze specjaliści z wykształceniem zawodowym w ramach poszczególnych dziedzin naukowych).

Ostatnio, umożliwiono Statsbiblioteket podpisanie specjalnej umowy — kontraktu z ministrami kultury i finansów — na mocy której środki finansowe na bibliotekę są stałe i określone na dłuższy okres czasu (w przypadku naszej biblioteki na 4 lata). Biblioteka i ministerstwo ustalają wspólnie cele i zadania jakie ma osiągnąć biblioteka w okresie obejmującym umowę. Dla Statsbiblioteket oznacza to, że w ustalonym okresie czasu nie nastąpią żadne redukcje w budżecie, i że otrzymamy może pewne dodatkowe fundusze na programy specjalne.

W aktualnie obowiązującej umowie naszymi celami są następujące zobowiązania:

— wzrost wypożyczeń o 10%,

— przeprowadzenie retrospektywnej konwersji katalogu kartkowego (ok. 1 mln. kart).

Ponadto jesteśmy zobowiązani przeprowadzić pewne wyznaczone programy, np. :

— program zarządzania,

— program doskonalenia kadr,

— programy dotyczące polityki gromadzenia, katalogowania i pozbywania się druków zbędnych.

Wspominam o powyższym, bowiem umowa ta w sposób zasadniczy wpłynęła na naszą pracę, planowanie i programy rozwojowe. Uważam też, że umowa z ministerstwem ma znaczenie stymulujące dla biblioteki. Jestem również przekonany, że zasada, wedle której dana biblioteka i jej macierzysty uniwersytet czy kolegium nadzorujące uzgadniają wspólne fundusze, środki i cele, jest korzystna zarówno dla biblioteki jak i dla jej użytkowników.

ROZPOCZĘCIE PRAC NAD KOMPUTERYZACJĄ

Biblioteka w Aarhus była jedną z pierwszych, duńskich bibliotek akademickich, które zaczęły stosować i wykorzystywać elektroniczne przetwarzanie danych. Od końca lat siedemdziesiątych, biblioteka brała udział w ogólnonarodowym programie katalogowania zbiorów. W wyniku tego programu, w 1981 r., umożliwiono użytkownikom korzystanie z systemu katalogowego typu online, działającym w oparciu o własny system komputerowy biblioteki.

Pierwsze lata procesu komputeryzacji nie miały większego wpływu na strukturę organizacyjną biblioteki. Praca nowego systemu komputerowego biblioteki odzwierciedlała w znacznym stopniu stare, manualne procedury biblioteczne, od dawna znane w bibliotece. Choć planowanie i instalacja systemu komputerowego były rezultatem dokładnych badań i bliskiej współpracy pomiędzy dyrekcją a kadrą, główny punkt ciężkości (zainteresowania) skupiony był na rozwoju systemu, a nie towarzyszącemu mu rozwojowi organizacyjnemu. W tym pierwszym etapie, prowadziliśmy intensywne szkolenia, aby upewnić się, że pracownicy naszej biblioteki osiągnęli konieczne umiejętności potrzebne do pracy z nowymi systemami elektronicznego przetwarzania danych.

W połowie lat osiemdziesiątych mieliśmy już sprawnie działający komputerowy system katalogowania oraz dostępny bezpośrednio katalog. Zdaliśmy sobie jednocześnie sprawę, że jeśli chcemy uzyskać efekt prawdziwej racjonalizacji pracy dzięki wprowadzeniu procesów automatyzacji oraz całej strukturze biblio-

tecznej, zmuszeni jesteśmy przyjrzeć się bliżej sposobom, w jakim była organizowana praca w bibliotece. W pierwszym etapie programu automatyzacji biblioteki wszelkie działania zarządzające dyrekcji dokonywane były przy współpracy z grupą ekspertów od elektronicznego przetwarzania danych. Jednak stało się dla nas jasne, że jeśli chcemy doprowadzić do dalszego rozwoju procesów bibliotecznych wymagać to będzie intensyfikacji zaangażowania kadry zarządzającej oraz reorganizacji struktury biblioteki. Należało tego dokonać w taki sposób, aby nasze działania zostały zrozumiane i zaakceptowane przez wszystkich pracowników biblioteki, aby wreszcie, wszyscy przyłączyli się do nich. Dodatkowo, musieliśmy także wziąć pod uwagę fakt, że warunki pracy w bibliotece pod wieloma względami zmieniają się.

NOWE WARUNKI PRACY ORAZ ICH KONSEKWENCJE

Napisano kilka książek i jeszcze więcej artykułów o wpływie nowych technologii informacyjnych na sektor biblioteczny. Nie wchodząc w szczegóły chciałbym pokrótce, wspomnieć o kilku najistotniejszych sprawach :

— w porównaniu do katalogów starego typu (katalogów kartkowych), treść katalogu typu on-line wymaga jednak pewnych zmian,

— w porównaniu do sytuacji wcześniejszej, lepsza lokalizacja i sprawniejszy system wypożyczania zbiorów oznaczają, że biblioteki stają się bardziej niezależne od swych własnych zbiorów,

— zintegrowany system komputerowy w bibliotece pozwala na połączenie w jedną, sprawnie działającą całość, gromadzenia, katalogowania i klasyfikowania zbiorów (jeden proces biblioteczny),

— nowe media — np. laserowe czytniki optyczne do odczytu CD-ROM-ów przejmują większą część wydatków z budżetu biblioteki na gromadzenie, a łatwy dostęp użytkowników do komputerowego katalogu, oznacza większe wykorzystanie biblioteki oraz nowe sposoby obsługi użytkownika,

— zmniejszające się fundusze, w powiązaniu z potrzebą finansowania nowych technologii, oznaczają istotną redukcję funduszy przeznaczonych na kadre,

— komputeryzacja stwarza nowe miejsca pracy, nowe procedury i programy szkoleniowe w bibliotece,

— biblioteki muszą uzasadnić wydatki związane z różnorodną działalnością i muszą nauczyć się myśleć w kategoriach efektywności kosztów i priorytetów.

Kiedy w 1987 r. zdaliśmy sobie sprawę, że musimy przejść przez program komputeryzacji biblioteki oraz program rozwoju organizacyjnego, struktura organizacyjna naszej biblioteki była jeszcze bardzo tradycyjna. Grupę kierowniczą w bibliotece stanowił dyrektor oraz siedmiu kierowników poszczególnych oddziałów. Nie było jednak tradycji współdziałania w obrębie tej grupy w sprawach planowania czy programów rozwojowych. Siedmiu kierowników oddziałów pełniło tradycyjne role szefów podległych sobie pracowników, odpowiedzialnych za pracę tylko w ramach swych działów. Odpowiedzialność za sprawy ogólne biblioteki, za planowanie strategiczne była sprawą wyłącznie dyrektora, który co najwyżej mógł liczyć na pomoc ze strony jednego z kierowników działu, pełniącego jednocześnie funkcję wicedyrektora biblioteki.

W tym właśnie czasie przejąłem obowiązki dyrektorskie w bibliotece. Do tamtej chwili byłem wicedyrektorem naszej biblioteki i doskonale zdawałem sobie sprawę z ważności problemu wzmocnienia zarządzania w bibliotece poprzez program udoskonalenia go. Pierwszym krokiem w tym kierunku miało być powołanie drugiego wicedyrektora biblioteki oraz ustanowienie tym samym, niewielkiej grupy zarządzającej biblioteką, a składającej się z dyrektora i dwóch jego zastępców.

W nowo powstałej grupie zarządzającej rozpoczęliśmy pierwsze dyskusje na temat przyszłości biblioteki. Po wielowątkowych rozmowach stwierdziliśmy, że istnieje potrzeba przeprowadzenia dwóch równoległych programów — programu rozwoju organizacyjnego, oraz programu rozwoju i udoskonalenia zarządzania. Zdecydowaliśmy również, że dobrym pomysłem będzie wykorzystanie konsultanta z zewnątrz jako sparing-partnera w naszej pracy. Wykorzystanie firm konsultingowych z zewnątrz jest dość częste w Danii, zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym, my jednak uznaliśmy za niezwykle istotne, aby restrukturyzacja i przebudowa procedur bibliotecznych w naszej bibliotece nastąpiła przede wszystkim według naszych własnych przemyśleń. Niepotrzebny był konsultant z zewnątrz, dla przedstawienia nam modelowych rozwiązań nowoczesnej biblioteki. Chcieliśmy go raczej wykorzystać jako partnera dla grupy zarządzającej, przynajmniej w początkowej fazie przebudowy. Jestem przekonany, że była to decyzja słuszna i korzystna dla całego procesu zmian. W ten sposób bowiem nie pozostawał cię wątpliwości, że dyrekcja sama bierze odpowiedzialność za przeprowadzane zmiany. Inną ważną rzeczą był fakt, że grupa kierownicza i konsultant wymieniali poglądy co do roli biblioteki i jej szczególnych zobowiązań wobec społeczeństwa. Po pierwszej rundzie rozmów i dyskusji ustaliliśmy, że dyrekcja będzie musiała sprecyzować swoje stanowisko wobec następujących zagadnień:

1. Jakie będą zadania biblioteki w przyszłości ?
2. W jaki sposób możemy sprostać przyszłym zadaniom, oferując usługi nowego typu, mając jednocześnie na uwadze spodziewane ograniczenia finansowe?
3. Jakiego typu ramy organizacyjne będą najodpowiedniejsze (tj. podział na oddziały i sekcje, poziom zarządzania, rozmiar organizacyjny) ?
4. W jaki sposób możemy rozwijać i udoskonalać fachowość dyrekcji i kadry?

PROCES RESTRUKTURYZACJI BIBLIOTEKI

Program rozwoju biblioteki, który przyjęliśmy do zrealizowania, jest długi i czasochłonny i chociaż praca nad nim zajęła nam już siedem lat, końca jeszcze nie widać. Jestem pewien, że praca ta, tak naprawdę się nie skończy, bowiem biblioteka akademicka jest instytucją w ciągłym rozwoju, musi przystosowywać swoją działalność i organizację do nieustannie zmieniających się nowych wymagań użytkowników i generalnie społeczeństwa. Jest rzeczą charakterystyczną, że musieliśmy pracować nad zmianami akurat w okresie wzrastającego wykorzystania biblioteki pod każdym względem, oraz, że w czasie kiedy rozwijamy działalność biblioteki wszechstronnie, borykamy się dodatkowo z kłopotami finansowymi i nieraz trudno jest nam zdobyć fundusze na zróżnicowane zadania

w programie rozwoju biblioteki. I jeszcze jedna bardzo ważna sprawa — jeśli przyjrzymy się terminom potrzebnym na przeprowadzenie wszystkich czynności programu rozwoju, musimy zdać sobie sprawę, że tak jak przy zmianie kursu olbrzymiego supertankowca, tak i tu, też mając do czynienia z dużą organizacyjnie instytucją, nie ma co oczekiwać szybkich zmian w procesach bibliotecznych. Ważne, by wszyscy pracownicy zdali sobie z tego sprawę i zaakceptowali wprowadzane innowacje. Jeśli tak się nie stanie, może dojść do sytuacji, w której dyrekcja może być przekonana, że przeprowadzi bibliotekę ku określonym zmianom, podczas gdy naprawdę będzie działała dokładnie tak samo jak poprzednio.

W praktyce, cały proces dokonywania zmian stał się kombinacją procesu ustalania celów, pewnych zmian organizacyjnych oraz programów rozwoju i szkolenia kadry. Na wszystkich etapach programu musieliśmy upewnić się czy na pewno i całkowicie kontrolujemy wszystkie jego działania i efekty jakie przynoszą. Od samego początku naszą główną strategią było stworzenie instytucji zorientowanej na obsługę użytkownika nowoczesnego. Chcieliśmy także potraktować wszystkie procesy biblioteczne tak, by dostrzegać je w świetle podstawowego zadania, jakim miało być sprostanie dzisiejszym i przyszłym wymaganiom i oczekiwaniom naszych użytkowników. Chcieliśmy stworzyć organizację elastyczną i uważałem, że powinna to być biblioteka, gdzie granice pomiędzy oddziałami, a także kategoriami pracowników byłyby mniej wyraźne. Chciałem stworzyć instytucję, której pracownicy czuliby się współodpowiedzialni za całą bibliotekę, i gdzie mieliby, w ramach jasno określonych granic, wyraźny wpływ na swą pracę i pozycję w bibliotece.

Nie zagłębiając się w szczegóły dotyczące naszego programu przebudowy biblioteki, wspomnijmy o najistotniejszych zmianach jakie program ten przyniósł. W tradycyjnej instytucji naszego typu, opisy (rekordy) katalogowe tworzone są niezależnie od wpisów akcesyjnych, a katalog nie wykorzystuje danych opracowanych w procesie gromadzenia zbiorów. Tradycyjne metody w procedurach bibliotecznych przypominają metody stosowane przy taśmach produkcyjnych, gdzie materiał przesuwany jest do obróbki sukcesywnie, z oddziału do oddziału, w naszym przypadku, rozpoczynając od gromadzenia, dalej katalogowania, a wreszcie do klasyfikacji. Jednak poprzez połączenie tych procesów możliwe stało się stworzenie pierwszego opisu (rekordu) już na etapie gromadzenia, a następnie poprawienie go i uzupełnienie w trakcie katalogowania, by wreszcie dokonać końcowych uzupełnień w procesie klasyfikacji tematycznej. Jeśli powyższa praca odbywa się w zespołach roboczych (tj. w grupach zorientowanych tematycznie, z udziałem pracowników reprezentujących różne dotychczas działy) całe wewnętrzne opracowanie książki, czy innego materiału bibliotecznego może zostać dokonane za jednym razem, bez konieczności przesuwania z oddziału do oddziału. Właśnie taki sposób opracowywania zdecydowaliśmy się wprowadzić w naszej bibliotece. W praktyce, połączyliśmy działania trzech oddziałów, dzieląc dotychczas wykonywaną pracę na sześć grup roboczych zorientowanych tematycznie. Pomocą dla osób pracujących w tych grupach były przeprowadzone szkolenia i seminaria, gdzie uwagi jednej z grup przekazywane były pozostałym. Pozostawiliśmy możliwość autonomicznego usprawniania metod pracy w obrębie każdej grupy i uznaliśmy za sensowne codzienne konsultacje grup. Nie ulega wątpliwości, że organizacja tych grup w najbliższych latach ulegnie dalszym zmianom i usprawnieniom, ale już w tej chwili wynikiem ich działania jest zredukowanie czasu opracowania rekordu o około 36%.

Takie rozwiązanie oznaczało oczywiście konieczność wprowadzenia zmian w strukturze organizacyjnej biblioteki. Tu, zamiast trzymać się tradycyjnego podziału na oddziały, zdecydowaliśmy się spojrzeć na bibliotekę jako na instytucję charakteryzującą się trzema następującymi funkcjami:

- usługami informacyjnymi i obsługą czytelnika (informacja, udostępnianie, wypożyczanie międzybiblioteczne),
- gromadzeniem, opracowaniem, przechowywaniem i konserwacją zbiorów,
- działaniami pomocniczymi i dodatkowymi.

Każdą z tych trzech funkcji oceniamy jako jeden wspólny obszar oddziaływania i w ramach tych obszarów koordynujemy zarówno planowanie jak i programy pracy.

Kontrola kierowania procesem zmian została zapewniona przez umożliwienie bliskiej współpracy grup z szeroko rozumianą dyrekcją (dyrektor, dwóch wicedyrektorów i pięciu kierowników oddziałów). Każdy, kolejny krok w realizacji programu rozwoju organizacyjnego czy programu komputeryzacji biblioteki był najpierw dyskutowany w grupie zarządzającej, zanim zdecydowano się wprowadzić go w bibliotece. Zdecydowaliśmy się również konsultować nasze propozycje z pracownikami, zanim jeszcze były one wprowadzane w życie i w wielu przypadkach konsultacje takie doprowadziły nawet do znacznych zmian w tych programach.

Przedstawiając opis procesu przebudowy biblioteki nie mówiłem do tej pory zbyt wiele o ciągle jeszcze trwającym procesie rozbudowy i udoskonalania systemu komputerowego w bibliotece. Jest on oczywiście istotną częścią całego programu rozwoju, ale program komputeryzacji jest teraz całkowicie integralną częścią programu reorganizacji. Jesteśmy i będziemy świadomi możliwości jakie stworzy, a także ich skutków w naszej sytuacji budżetowej i planach dotyczących innych obszarów działalności biblioteki, tak więc jest oczywiste, że musimy dostosować procedury biblioteczne do możliwości, jakie oferują nam nowe techniki informacyjne.

Dzisiaj, posiadamy już dobrze działający, zintegrowany system komputerowy biblioteki (wraz z modułem katalogu online, z którego można korzystać zarówno przy pomocy końcówek komputera w bibliotece, jak i z terminali znajdujących się poza nią). Jesteśmy akurat na etapie dyskusji nad następną fazą automatyzacji biblioteki — podłączenia i zintegrowania naszego systemu z krajowymi i międzynarodowymi sieciami komputerowymi. Chcielibyśmy posiadać system komputerowy, który może zapewnić naszym użytkownikom dostęp nie tylko do danych bibliograficznych ale i do informacji pełnotekstowej. Chcemy uzyskać dostęp i posługiwać się różnego rodzaju materiałami przetworzonymi na postać cyfrową, takich jak materiały druku elektronicznego, materiały multimedialne czy audiowizualne.

Dzięki szybko zmniejszającym się cenom na sprzęt komputerowy, liczymy na rozbudowanie nowego systemu opartego na stacjach roboczych komputerów PC jako terminali użytkowych. Zamiast jednego, centralnego komputera i podłączonych do niego końcówek, zamierzamy zbudować nowy system modułowy. Umożliwi to w przyszłości wymianę modułów na nowe, w zależności od usług i możliwości jakie zaoferuje technika informacyjna. Aby tego dokonać musimy bardzo dokładnie przyjrzeć się standardom jakich używamy w procesach komu-

nikacyjnych systemu. Istotną sprawą jest, rzecz jasna, zatrudnienie w bibliotece informatyków, ale istnieje również potrzeba zaznajomienia wszystkich pracowników ze sprawami komputerowymi tak, byśmy mogli w pełni wykorzystywać nasz system komputerowy. Wszyscy pracownicy, jeśli mają z niego korzystać oraz służyć pomocą w korzystaniu z niego naszym czytelnikom i użytkownikom, powinni być zaznajomieni z funkcjami tego systemu.

Biblioteki, które zamierzają przejść z tradycyjnego systemu manualnego na system zautomatyzowany, powinny pamiętać o możliwościach jakie przynoszą ze sobą nowe techniki informacyjne, szczególnie o możliwości stworzenia systemu opartego na stacjach roboczych PC, nie zaś na systemie wyposażonym w komputer centralny. Powrócę jeszcze do tego, mówiąc o ewentualnych konsekwencjach wprowadzenia nowych technik informacyjnych. Wspomniałem już kilkakrotnie, że jest rzeczą niezwykle istotną, by dyrekcja biblioteki całkowicie panowała nad procesem zmian podczas wszystkich jego etapów, i wspomniałem również, że rola zarządzania zmieniła się nieco w bibliotece, która chce z powodzeniem zarządzać instytucją na wszystkich jej poziomach. Pierwszą więc rzeczą, której dokonaliśmy w naszej bibliotece, było zajęcie się głównym poziomem zarządzania (później, konsekwentnie, poziomem poszczególnych grup zarządzających). Określiśmy rolę i zadania kierowników oddziałów, wyraźnie zaznaczając, że ich odpowiedzialność dotyczy dwóch obszarów — przede wszystkim powinni tworzyć grupę zarządzającą całą biblioteką, a dopiero później, powinni działać jako kierownicy swoich oddziałów. Uważałem za bardzo ważne uzmysłowić im odpowiedzialność jaką ponoszą za całą bibliotekę, bowiem była to sytuacja zupełnie nowa dla kierowników oddziałów i, prawdę mówiąc, musieliśmy nawet pozbyć się trzech osób ze starego kierownictwa oddziałów, bowiem nie potrafili oni zaakceptować i zrozumieć nowych wymagań.

Przy współpracy z konsultantem z zewnątrz, rozpoczęliśmy więc program rozwoju zarządzania biblioteką. Pierwszą częścią tego programu było zdefiniowanie roli kierowników oddziałów. Drugą, nauka wspólnego działania i pracy w grupie zarządzającej. Dokonaliśmy tego na dwa sposoby. Razem z konsultantem, co sześć miesięcy, odbywamy dwudniowe seminaria. Na spotkaniach tych dyskutujemy nad programem, problemami i możliwościami, jakie w konsekwencji jego wprowadzania zaczynają się pojawiać i razem opracowujemy plan działania na lata następne. Co jednak może najważniejsze, uczymy się pracować razem i wspólnie dyskutować nad większymi problemami każdego z członków grupy zarządzającej. Gdy później spotykamy się na zebraniach odbywających się co miesiąc, upewniamy się już tylko, że jest wśród nas zgoda i zrozumienie co do ważniejszych, podejmowanych decyzji.

Aktualnie, w naszej bibliotece trwają prace nad opracowaniem podobnego programu dla następnej grupy kierowniczej biblioteki, tj. dla kierowników sekcji. Właśnie określiliśmy ich zadania i granice odpowiedzialności między kierownikami oddziałów a kierownikami sekcji, oraz wyraźnie podkreśliśmy odpowiedzialność kierowników sekcji w sprawach kierowania kadrą pracowniczą. Są to nowe obowiązki, które nie spoczywały na kierownikach sekcji w dawnych strukturach organizacyjnych, ale są one ważną częścią ich pracy w nowym modelu organizacyjnym, przyjętym przez naszą bibliotekę.

Podobnie jak było z kierownikami oddziałów, musieliśmy pogodzić się z faktem, że niektórzy z kierowników sekcji nie będą w stanie sprostać nowym wyma-

ganiom jakie wyznaczyliśmy dla ich funkcji i w konsekwencji, musieliśmy dokonać pewnych przesunięć personalnych pośród kierowników sekcji, znajdując dla nich inne zajęcia w bibliotece.

Niektórzy z byłych kierowników sekcji cechowali się wybitną fachowością lecz po prostu nie potrafili zafunkcjonować dobrze jako pracownicy kierujący zespołem ludzkim. Zależało nam na ich wiedzy specjalistycznej, fachowości i chcieliśmy zatrzymać ich w instytucji. Musieliśmy więc stworzyć nowe specjalistyczne stanowiska i niektórych z byłych kierowników sekcji przesunęliśmy właśnie na nie. Postanowiliśmy jednocześnie potraktować owe stanowiska jako stanowiska stwarzające nowe możliwości rozwoju profesjonalnego kadry. Postanowiliśmy więc nadać tym stanowiskom status i wagę równą statusowi kierowników sekcji.

Przyjęliśmy, a jest to ważne założenie, że kierownik czy organizator pracy wcale nie musi być wybitnym specjalistą w dziedzinie, za którą jest odpowiedzialny. Jestem pewien, że większość z zarządzających bibliotekami funkcjonowałaby bardzo źle, gdyby kazano im wykonywać zwykłe, podstawowe prace biblioteczne. Ale to przecież wcale nie oznacza, że jednocześnie są złymi szefami. Dotyczy to również kierowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej biblioteki. Dla kierownika ważne jest też, by wiedział dokąd ma się udać, aby zdobyć profesjonalną czy techniczną poradę, jeśli jej potrzebuje.

WYZWANIA PRZED JAKIMI STOJĄ BIBLIOTEKI AKADEMICKIE ORAZ ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKAMI AKADEMICKIMI

Wykorzystanie elektronicznego przetwarzania danych oraz różnego rodzaju sprzętu i technik informacyjnych zmieniło procedury biblioteczne, a także zmieniło potrzeby i wymogi sposobów zarządzania bibliotekami. Według mnie, zmiany te w przyszłości będą się jeszcze pogłębiały. Uważam za rzecz bardzo ważną, by dyrektorzy bibliotek akademickich zdali sobie sprawę z tej sytuacji i uświadomili sobie jakie, role i zadania przypadną im w związku z tym w udziale.

Tradycyjna rola biblioteki akademickiej już się zmieniła. Dawniej uważaliśmy siebie za część macierzystego uniwersytetu albo przynajmniej sądziliśmy, że naszym głównym zadaniem jest służba uniwersytetowi, częścią którego byliśmy. Teraz, powinniśmy raczej uważać się za fragment globalnej społeczności pracującej w branży informacyjnej. Nasze usługi powinny w dużym stopniu konkurować z podobnymi usługami innych bibliotek czy innych ośrodków informacyjnych. Musimy odnaleźć równowagę pomiędzy usługą opartą na wykorzystaniu naszych własnych zbiorów, a usługą opartą na innych źródłach. Musimy nauczyć się wykorzystywać nowe media informacyjne i przeogromną ilość informacji zapisanej w formie cyfrowej, do której zyskamy dostęp już w najbliższych latach. Powstaną nowe wzorce, a droga od wytwórcy informacji do jej użytkownika zmieni się w sposób znaczny. Tradycyjny użytkownik biblioteki akademickiej będzie miał w niektórych obszarach tematycznych możliwość otrzymania informacji bezpośrednio od autora lub będzie mógł komunikować się z bazą danych o informacji pełnotekstowej. Nowy łańcuch powiązań informacji może także stworzyć nowe możliwości dla bibliotek akademickich. Mogą one odegrać ważną rolę w tworzeniu baz danych z informacją bibliograficzną jak i pełnotekstową. Biblioteki mogą spełniać rolę pilotów czy przewodników po systemach informacyjnych

w pełni elektronicznych, o globalnym zasięgu sieciowym, takich jak INTERNET. Nadal możemy być jeszcze miejscem, gdzie użytkownik znajdzie dostęp do wszelkiego rodzaju informacji, zarówno pochodzącej z tradycyjnych materiałów drukowanych, jak i najnowocześniejszych źródeł informacji czy z materiałów audiowizualnych. Konsekwencją tego wszystkiego jest jasno zarysowująca się konkluzja, że musimy na nowo zdefiniować i określić nowe stanowiska pracy w naszych bibliotekach. Potrzebujemy nie tylko specjalistów komputerowych, potrzebujemy ludzi z wiedzą o nowych mediach, ich wykorzystaniu i konserwacji. W większości przypadków jednak będziemy musieli znaleźć tych ludzi (i dalej wyszkalcić) spośród kadry, którą już dysponujemy.

Podsumowując omówienie obecnych problemów zarządzania biblioteką, chciałbym zakończyć je następującymi konkluzjami :

1. Rola dyrektora ulegnie zmianie. Stanie się on w większej mierze bardziej trenerem, osobą kontrolującą pracę i nauczycielem. Dotyczy to również kierowników na wszelkich szczeblach.

2. Programy rozwojowe kadry muszą powstać nie tylko dla kadry kierowniczej biblioteki, ale w ogóle dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych.

3. Musimy upewnić się, że kierownictwo biblioteki ma kontrolę nad całym procesem zmian. Z tego powodu planowanie strategiczne jest ważną częścią rozwoju instytucji.

Zarządzanie biblioteką w okresie dużych zmian nie może być sprawą jedynie dyrektora. Silna grupa kierownicza lub bliska współpraca pomiędzy dyrektorem a kierownikami oddziałów jest tu niezbędna.

Wydaje mi się, że większość dyrektorów, których biblioteki znajdują się w procesie reorganizacji jako konsekwencji nowych warunków i możliwości o jakich mówiliśmy, szybko dojdą do wniosku, że procesu tego nie można przyspieszyć, i że zajmuje on kilka dobrych lat. Myślę, że ważne jest, by przyznać się do tego i zaakceptować to, tym bardziej, że mimo ostrożnego i dokładnego planowania nie jesteśmy w stanie uniknąć pewnego stopnia chaosu w naszych poczynaniach, w okresie przejściowej reorganizacji naszej biblioteki.

SUMMARY

ORGANISATIONAL DEVELOPMENT AND AUTOMATION IN ACADEMIC LIBRARIES (CASE STUDY OF THE STATE AND UNIVERSITY LIBRARY IN AARHUS)

The automation of libraries in Denmark was launched at the beginning of the 1980s. As a result, all academic and scientific libraries have already been equipped with integrated library systems, and all have access to high-tech

automation programs. The period of automation showed, however, how important the relation between computerisation and the organisational development was. The change and the adaptation of elaborated organisational forms (in many ways, libraries were meant to be completely re-structured) to new conditions is a time-consuming process and the one that needs considerable modifications in management, particularly in co-operation between the managerial group and the personnel of a library.

KRYTERIA WYBORU PROGRAMÓW KOMPUTEROWYCH PRZY REALIZACJI PROJEKTÓW LOKALNEGO KATALOGOWANIA I OPRACOWANIA ZBIORÓW

Formalne i rzeczowe opracowanie małych, lokalnych zbiorów specjalnych w bibliotekach naukowych Republiki Federalnej Niemiec jest ciągle jeszcze w powijakach w porównaniu z katalogowaniem zbiorów głównych. Podczas gdy dla tych ostatnich stworzono konieczne zaplecze komputerowo-techniczne, drzemią snem „Śpiącej Królowny” małe zbiory specjalne (spuścizny, archiwa specjalne, zbiory rękopisów itp.), czyli zbiory niejednorodne. W obecnych czasach nowoczesna technologia komputerowa umożliwia zajęcie się tymi, dotychczas nieużywanymi, skarbami. Możemy z różnorodnych rozwiązań programowych wybrać właściwy instrument dla spełnienia tych zadań. Jako osoba zajmująca się udostępnianiem lokalnych zbiorów specjalnych, chciałbym dokonać przeglądu tych zagadnień oraz problemów występujących przy realizacji takiego projektu.

Z reguły lokalne założenia i rozwiązania problemów w bibliotekach oraz w ich środowisku są zbyt zróżnicowane, aby można je przenosić dowolnie, bez modyfikacji. Przedstawione propozycje rozwiązania tego problemu są w związku z tym zależne od wewnętrznych warunków Badische Landesbibliothek i jej pozycji w ramach zespołu bibliotecznego całej Badenii-Württembergii.

Biblioteki, archiwa i inne podobne im jednostki dokumentacyjno-informacyjne są z wielu względów idealnymi obszarami do wprowadzania wspartych komputerowo metod opracowania danych. Podczas gdy instytucje prywatno-gospodarcze bardzo wcześniej odkryły zalety oraz przydatność automatyzacji i zastosowały ją następnie konsekwentnie w usługach i produkcji, to wprowadzenie jej w publicznym administrowaniu bibliotekami Republiki Federalnej Niemiec przebiega z wyraźnym opóźnieniem czasowym.

Kto jednak dzisiaj, w czasach coraz to mniejszych środków finansowych, jako bibliotekarz staje przed decyzją, aby wziąć odpowiedzialność za komputeryzację gromadzenia lub za wprowadzenie zautomatyzowanego systemu zarządzania bibliotek, wchodzi — nawet jeśli sam komputer i jego zastosowanie nie są mu już obce — na bardzo cienki лёd. Porażkom i opóźnieniom w realizacji takiego skomplikowanego przedsięwzięcia można zapobiec tylko poprzez staranne planowanie przy uwzględnieniu wszystkich możliwych związanych z nim problemów.

Gdy tylko wysłuchamy strategów marketingowych komercyjnych firm występujących z ofertą, jak na dłoni zobaczymy zalety zastosowania automatyzacji

w bibliotekarstwie. Realizacja takiego projektu — przy założeniu, że kupi się odpowiednie produkty — nie wydaje się przysparzać żadnych większych problemów. Powstaje nadzieja na:

- przyspieszenie obiegu książki,
- efektywniejsze zatrudnienie personelu,
- racjonalniejsze wykorzystanie źródeł informacji,
- połączenie dotąd odizolowanych od siebie „wysp informacyjnych”,
- usprawnienie obsługi użytkowników,
- lepsze wykorzystanie ograniczonego budżetu biblioteki.

Argumenty te są z pewnością trafne. Nikt nie zaprzeczy, że zastosowanie automatyzacji właśnie w bibliotekarstwie, gdzie opracowuje się duże ilości znormalizowanych materiałów, jest sensowne i należy je przedkładać przed konwencjonalne, tradycyjne, manualne opracowanie, charakteryzujące się często dużą ilością błędów.

Co oznaczałoby jednak dla biblioteki i jej współpracowników, gdyby wprowadzenie automatyzacji nie zostało dokładnie zaplanowane — gdyby dobrze przebiegające procesy biblioteczne zostały zakłócone przez procesy zorientowane komputerowo; gdyby pracownicy biblioteki nie potrafili stawić czoła wymaganiom nowej techniki, gdyż nie zostali do nowych zadań dostatecznie przygotowani; gdyby wreszcie wszystkie niezaprzeczalne zasady automatyzacji obróciły się przeciwko niej — o tym wszystkim nie możemy z reguły dowiedzieć się od producentów oprogramowania.

Odpowiedzialność za nieudany projekt automatyzacji nie musi jednak koniecznie zależeć od firmy oferującej nam program. Producent musi starać się utrzymać i wynosić korzyści z ciągle zmniejszającego się rynku zbytu i będzie bronił się, co jest zrozumiałe, przed zobowiązaniami wobec bibliotek.

Jako były pracownik prywatnego wytwórcy programów bibliotecznych, mogłem obserwować osobiście realizację projektów w kilku bibliotekach, które zarówno dla producenta jak i dla klienta nie były zadowalające.

Klient, w naszym przypadku osoby odpowiedzialne w bibliotekach, sam przyczynia się często do zakłóceń i opóźnień przy wprowadzaniu komputeryzacji w procesy biblioteczne, gdyż z powodu niedostatecznego planowania wstępnego lub po prostu przez nieudolność nie jest w stanie określić jasno i bez nieporozumień, jakie są potrzeby jego instytucji. Ten brak umiejętności wypowiedzenia się, w połączeniu z pewnym brakiem doświadczenia w kontaktach z fachowcami z działów sprzedaży przedsiębiorstw prywatnych, doprowadzić może łatwo do tego, że biblioteki przyjmą na siebie wynikające z umowy zobowiązania i obciążenia finansowe, diametralnie różne od ich rzeczywistych potrzeb.

Współpracownicy orientujący się w zastosowaniu automatyzacji mogą sobie oszczędzić wiele nerwów i zmartwień, jeśli już przed pierwszym kontaktem z firmą oferującą program wykonali tzw. wcześniejsze zadania domowe, czyli możliwie najszerszej zapoznali się z problematyką komputerową. Gdy jest się w tej tematyce fachowcem, ma się o wiele większe szanse na to, aby w rozmowach z firmami oferującymi, przedstawić swoje wyobrażenia i wymagania oraz wprowadzić do oprogramowania ewentualne modyfikacje.

Firma oferująca program chce uniknąć zmian swego standardowego produktu przez dopasowywania go do lokalnych potrzeb, gdyż tak ważne dla klienta modyfikacje są dla niej, jako producenta, bardzo uciążliwe z powodu nakładu

pracy koniecznego na ich wprowadzenie i testowanie, co naturalną siłą rzeczy — pomniejsza profity.

Jako odbiorca programów komputerowych biblioteka musi być zawsze świadoma, że są wytwory, które nigdy nie były w pełni dopracowane, a mimo wszystko, jako półprodukty, weszły na rynek. Coraz ważniejszym czynnikiem jest duża obsługa firmy programującej, tzn. serwis, regularne uaktualnianie programu i pewność, że firma będzie opiekować się dalej własnym produktem. Biblioteki, ze swymi słusznymi wymaganiami, aby otrzymać produkt dojrzały, tani, przyjemny w obsłudze i ponadczasowy, mają bardzo trudne zadanie znalezienia odpowiadającego im rozwiązania programowego. Łatwo kupić fałszywy produkt i uzależnić się od niego, co pociąga za sobą nieodwracalne skutki.

Na czym polegają więc wymienione wyżej „zadania domowe”?

Dla osób odpowiedzialnych w bibliotekach, przede wszystkim na przeprowadzeniu obszernej analizy istniejącego stanu i dziedzin prac bibliotecznych przewidzianych do skomputeryzowania. Następnie muszą one przeprowadzić analizę potrzeb. Przy realizacji tego zadania powinno zwracać się uwagę na to, aby już w fazie planowania wciągnąć w przygotowania wszystkich pracowników, których proces ten będzie dotyczył. Odpowiednio wczesne i obszerne informowanie i udział personelu są bardzo pomocne w przewyżnianiu ewentualnego strachu i zahamowań w stosunku do nowej technologii. Każdy współpracownik może poprzez wiedzę o swoim „zakresie pracy” i własne doświadczenia bardzo pomóc w uniknięciu błędów w czasie przeprowadzania analizy.

Przy ustalaniu potrzeb w wyborze lokalnego systemu bibliotecznego dla Badische Landesbibliothek przemyślano przede wszystkim następujące zagadnienia:

Który z „klasycznych” oddziałów Gromadzenie — Opracowanie — Udostępnianie będzie objęty automatyzacją?

To zasadnicze pytanie jest bardzo ważne, ponieważ właściwie prawie wszystkie komercyjne programy są zbudowane z modułów, a nie z monolitycznych pakietów programowych. Poszczególne moduły są przystosowane do przebiegu prac klasycznych oddziałów bibliotecznych. Przy kalkulowaniu przewidywanych kosztów można więc wybrać moduły, które znajdą zastosowanie i zrezygnować z tych, na które nie ma zapotrzebowania. Praktyka wykazuje, że rozwiązania modułowe są o wiele bardziej przydatne niż tzw. rozwiązania kompletne, które co prawda obiecują spełnić wszystkie wymogi bibliotek, lecz w rzeczywistości nie są w stanie obietnic tych zrealizować.

Czy istnieją wspólne pola działania pomiędzy oddziałami, o których mowa powyżej — oraz, w których momentach procesu bibliotecznego one występują?

Czy używa się konwencjonalnych źródeł danych, względnie czy się je tworzy?

Czy konwencjonalne dane są wymieniane?

Rozważania te powinny wykazać, w którym miejscu procesu bibliotecznego zastosowanie komputerów spełni funkcję mostu łączącego oddziały biblioteki organizacyjnie od siebie zależne. Równocześnie trzeba uniknąć podwójnego wprowadzania danych do komputera, co w przeszłości często miało miejsce.

Czy dysponujemy już lokalnymi danymi odczytywanymi przez maszyny, a jeśli tak, czy są one wymienialne?

Czy używa się zewnętrznych, odczytywanych maszynowo źródeł danych? (katalogi zbiorcze, inne zewnętrzne oferty z bazami danych, formaty z importu).

Używanie tych źródeł powinno być w miarę możliwości zawsze brane pod uwagę, ponieważ gdy przejrzymy dane w on- lub off-line można sobie w ten sposób zaoszczędzić mozolnego, ręcznego, często błędnego opracowania. Jednak istotnymi rzeczami tutaj są jakość i objętość baz danych, które chcemy wykorzystać. Nie powinno się brać pod uwagę baz danych niepełnych bibliograficznie lub opracowanych niezgodnie z zasadami.

— Jakie rodzaje mediów muszą być opracowane?

książki

materiały niesamoistne

zbiory specjalne (materiały audiowizualne, rękopisy, spuścizny literackie ...)

— Które ze standardów bibliotekarskich muszą być brane pod uwagę?

przy opracowaniu formalnym

przy opracowaniu rzeczowym

— Jaki bibliotekarski układ znaków powinien być zastosowany?

Bardzo często ufa się programom komputerowym i ich producentom oraz stwierdzeniom, które w opisie podają, że wszystkie standardy bibliotekarskie zostały spełnione i nie sprawdza się ich, pod kątem tych ważnych szczegółów. Skutki, co do jakości opisów tytułowych, szczególnie we wschodnioeuropejskich krajach językowych, mogą być katastrofalne.

— Jak dane powinny być przekazywane?

druk: wydruki na kartach

wydruk w postaci listy

ekran: OPAC

eksport: formaty obce.

W ten sposób można lepiej obliczyć ewentualne, wielokrotne koszty urządzeń peryferyjnych (zewnętrznych), jak: drukarka, monitory, okablowanie itp.

— Czy bibliotekarze i użytkownicy akceptują technologię komputerową?

— Czy bibliotekarze i użytkownicy opanowali technologię komputerową w sposób gwarantujący dokładność i efektywność?

— Jak udostępnić dane użytkownikom?

konwencjonalnie poprzez katalog kartkowy

online poprzez OPAC.

Planowanie komputerowe, które obok potrzeb bibliotekarza, nie zwraca uwagi na użytkownika, nie doprowadzi do osiągnięcia pozytywnych rezultatów. Automatyzacja w bibliotece musi przynieść ułatwienia w pracy obydwu grupom. Stanie się to tylko wtedy, gdy nowe techniki będą przedstawione tak, że zostaną zaakceptowane.

Po tym sondażu potrzeb i analizie procesów bibliotecznych następuje ich przetwarzanie. Należy teraz dopasować możliwości komputerowo-techniczne do wymagań bibliotekarskich. Zadanie to nie jest łatwe do wykonania z dwóch względów.

Bardzo szybki rozwój technologii wymaga od odpowiedzialnych za komputeryzację pracowników biblioteki dużej wiedzy na temat zastosowania przyrządowania i programów komputerowych oraz gotowości ciągłego kształcenia się i poszukiwania informacji, aby dotrzymać kroku ich rozwojowi. Przy tym muszą oni zrozumieć bibliotecznego laika komputerowego i odwrotnie — przyswoić sobie wiedzę bibliotekarską.

Chociaż mówi się brzydko o bibliotekarzach, że ze wszystkich możliwych rozwiązań danego problemu preferować będą z pewnością to najbardziej skomplikowane, którego nikt poza nimi nie zrozumie (chodzi tutaj zapewne o heretycką wypowiedź jednego z informatyków), jest faktem, że bardziej empirycznie ukształtowany informatyk, nie zawsze łatwo potrafi zrozumieć bibliotekarza i jego interesów. Bardzo skomplikowana sztuka bibliotekarska, dla niewprawnych osób z pewnością zupełnie niezrozumiała, nie sprzyja zrozumieniu zagadnień bibliotecznych.

Jeżeli ma się udać wprowadzenie komputeryzacji, to obie grupy muszą ręką w rękę współpracować przy wyjaśnianiu wszystkich występujących problemów. Gotowość do aktywnej współpracy i wzajemnego wspierania się musi być powszechnie stosowaną zasadą.

Ku mojej wielkiej radości, przy realizacji naszego projektu w Badische Landesbibliothek, mogłem osobiście zawsze liczyć na ochotę i wielkoduszną pomoc moich kolegów oraz spokojnie koncentrować się nad systemami, które miałem wybrać.

Przy wyborze systemu, który ma służyć naszym celom, musimy zobaczyć, czy odpowiada on następującym założeniom:

1. Wymagania sprzętowe i ogólne ramowe warunki komputerowo-techniczne:

- stabilizacja w przebiegu bibliotekarskiego dnia powszedniego,
 - daleko idące zabezpieczenie przed zniszczeniem, nawet przy ekstremalnie złej obsłudze,
 - niezależność od urzędzeń,
 - zintegrowanie oprzyrządowania z systemami zakładowymi,
 - ograniczone zapotrzebowanie na zapamiętywanie danych programowych ze względu na pamięć roboczą i dysk twardy,
 - możliwość funkcjonowania w sieci przy zastosowaniu standardowych zasad,
 - zarządzanie i konserwacja bazy danych przez nieliczny zespół pracowniczy,
 - proste instalowanie programu,
 - proste, bezproblemowe bieżące dogłądanie (konserwacja),
 - automatyczne procedury zabezpieczania danych na standardowych mediach do zapamiętywania,
 - protokoły zabezpieczające do odtworzenia uszkodzonej bazy danych,
 - selektywne kierunki użytkowania z wyodrębnionymi priorytetami dostępu;
 - dobra dokumentacja, zrozumiałe podręczniki,
 - aktywne wspieranie przez producenta — regularny serwis uzupełniający, tzw. gorąca linia, czyli stały kontakt: szkolenie,
 - wspieranie standardami zewnętrznymi (drukarka, monitory),
 - programy biblioteczne, programy serwisowe przy złym diagnozowaniu,
 - dopasowanie programu powyżej właściwych źródeł (parametrowanie),
 - układ modułarny,
 - zabezpieczenie inwestycyjne, długoterminowy serwis produktu,
 - renoma produktu i jego wytwórcy (czy też pośrednika dostarczającego).
2. Koncepcja zachowania danych / specyfikacja techniczna bazy danych
- wartości graniczne:
 - maksymalna ilość danych w bazie danych,
 - maksymalna ilość zdań w pakiecie danych,

maksymalna ilość pól w zdaniu z danymi,

maksymalna ilość znaków w polu,

- struktura — ruchoma lub stała długość pola,
- przeciętne zapotrzebowanie na zapamiętanie w zdaniu z danymi,
- zintegrowane przechowywanie danych,
- możliwość alternatywnego dostępu do większej ilości baz danych.

3. Aspekty użytkowania

- czas trwania przy pełnym obciążeniu,
- ergonomia: kształtowanie zewnętrznej formy programu,
- zorientowane znakowo (wersy, szpalty),
- graficzne (technika okien),
- wyświetlanie poprzez maski (formatowanie),
- wyświetlanie w wolnym formacie (sortowanie), sterowanie funkcjami

obsługi

- przy pomocy myszy,
- poprzez klawiaturę lub gorące klucze,
- rejestracja danych: kontrola dubletów, kontrole przekonywujące, listy zatrzymania słowa (Entstooop-Funktion), sprawdzenie kategorii obowiązkowych i fakultatywnych, oparcie się na przepisach online, pomoc w obsłudze oprogramowania online-interaktiv, zarządzanie danymi normatywami, funkcja kopiowania, funkcje edytorskie przy ręcznym opracowaniu zbiorów danych.

4. Import i eksport danych

- transfer danych odczytywanych przez maszyny w formaty obce,
- bibliotekarskie zdania znakowe,
- przejęcie bibliotekarskich danych z normami (GKD, PND, SWD),
- czas pracy przy imporcie i eksporcie,
- możliwość generowania własnych pakietów danych z importu i na eksport,

5. Wyznaczniki czasu

- długość fazy planowania,
- długość fazy testowania, wliczając w to indywidualne dopasowywanie,
- długość fazy wpracowania się: opiekunów komputerów, użytkowników (bibliotekarzy), użytkowników spoza biblioteki.

6. Koszty

- opłaty licencyjne,
- koszty opieki ze strony producenta,
- koszty dodatkowe sprzętu i oprogramowania,
- nakłady na szkolenie personelu,
- koszty bieżące (personel, energia, aspekty bezpieczeństwa),
- dodatkowe koszty materiałowe (papier, system drukowania itp.).

Jeżeli problemy te zostały wyjaśnione, to nic nie stoi na przeszkodzie, aby dobrze przyjrzeć się rynkowi. Zaleca się przy tym koniecznie wykorzystać wszystkie dostępne źródła informacji. Odwiedziny i porady w zaprzyjaźnionych instytucjach, które są już skomputeryzowane, dostarczają często najlepszego rozpoznania, ponieważ można sobie obejrzeć zainstalowanie sprzętu w pełnym spokoju i rzeczywistych warunkach użytkowania.

Bardzo wiele informacji dostarczają również prezentacje producentów, przy założeniu oczywiście, że przeprowadzane są one w rzeczywistych warunkach, tzn. prezentowany system odpowiada rzeczywistym układom i dysponuje odpo-

wiednią ilością danych. Jednak na tego rodzaju imprezach często dominują fachowcy od reklamy i treści informacyjne są wtedy dość ograniczone.

Dobre możliwości uzyskania informacji oferują również targi specjalistyczne i konferencje fachowe (w czasie Targów Książki, Zjazdu Bibliotekarzy itp.).

Przy przeglądzie produktów, którymi warto się zainteresować, stwierdzimy jako użytkownicy, że faktycznie istnieją tylko trzy alternatywy, które należałoby sprawdzić:

1. Zastosowanie konwencjonalnych systemów standardowych baz danych.
2. Zastosowanie specjalnych systemów zarządzania biblioteką.
3. Własny rozwój systemu bibliotecznego.

Każda z opcji ma pewne zalety i wady.

Wariant 1

Zalety:

- szeroko upowszechnione, wprowadzone dobrze na rynek produkty, które gwarantują pewien stopień bezpieczeństwa inwestycji,
- relatywnie korzystna cena,
- z reguły możliwość zastosowania we wszystkich mikrokomputerach,
- możliwość dopasowania do indywidualnych potrzeb,
- duży zasób, cech na ogół dobrze dokumentowanych,
- z reguły dobry serwis (uaktualniania, gorąca linia, czyli bezpośredni żywy kontakt z producentem, szkolenia itp.).

Wady:

- nie uwzględniają żadnych standardów bibliotekarskich,
- często mała czytelność (tzw. tłuste programy),
- mozolne lub w ogóle niemożliwe dopasowanie ich do wymogów bibliotekarskich,
- duży nakład czasu niezbędny dla uruchomienia i obsługi,
- duże zapotrzebowanie sprzętowe (pamięć).

Wariant 2

Zalety:

- uwzględniają standardy bibliotekarskie,
- budowa modułowa,
- ograniczenie do cech sensownych, zorientowanie praktyczne, kompatybilne z bibliotekarskimi formatami specjalnymi (MAB, UNIMARC, ISBD).

Wady:

- często zdarzająca się możliwość zastosowania tylko na niektórych rodzajach komputerów,
- bardzo trudne dopasowanie do specjalnych życzeń lokalnych,
- wysoka cena,
- uzależnienie od wytwórcy.

Wariant 3

Zalety:

- możliwe stworzenie systemu na zamówienie,
- niezależność od wytwórcy,
- autonomia danych i programu.

Wady:

- koszt inwestycji,
- wymaganie specjalnej wiedzy informatycznej,
- niebezpieczeństwo „rozwiązań wyspowych”.

Według moich własnych doświadczeń to, na jakie postępowanie się zdecydujemy, zależy w dużym stopniu od układów istniejących w bibliotece. Nie ma idealnego rozwiązania.

W Badische Landesbibliothek z powodu ograniczonej ilości personelu i budżetu, Referat Komputerów nie był w stanie tak przebudować standardowego oprogramowania, żeby rezultat w pełni odpowiadał wymogom bibliotekarskim. Zainicjowanie własnego programu od podstaw było niemożliwe z tych samych powodów, jak też z uwagi na bardzo ograniczone zastosowanie, co nie powinno wymagać takich nakładów. Opracowywane miały być tylko niektóre zbiory specjalne, a nie cały księgozbiór wypożyczalni, połączony w zakresie katalogowania zbiorczego z Południowo-Zachodnim Związkiem, w którym dla opracowania zbiorów specjalnych zastosowane będzie właściwe dla danego Landu jednorodne rozwiązanie programowe.

Przy realizacji lokalnego systemu, Badische Landesbibliothek zdecydowała się na mieszankę wariantu drugiego z trzecim. Rozwijamy nasz system na platformie specjalnego, bibliotekarskiego zastosowania, które pozwala nam na najszersze zastosowanie przy uwzględnieniu lokalnych życzeń specjalnych. Nasza decyzja wypadła na korzyść programu ALLEGRO-C, własnego wytworu Biblioteki Uniwersyteckiej w Braunschweig, wg. koncepcji i rozwiązania Bernharda Eversberga i jego współpracowników.

ALLEGRO-C wypełnia prawie wszystkie wyżej wymienione założenia w sposób idealny.

Składa się on w zasadniczej części z całego rzędu połączonych programów pojedynczych, odpowiednich dla specjalnych operacji baz danych, jak: wyszukiwanie, indeksowanie, import itp. Programy te opierają się na C-źródłach, co ułatwia przechodzenie w tzw. punktach cięcia do innego programu. Te pojedyncze składniki pozwalają się sterować zarówno przy pomocy menu obsługi, jak również przez bezpośrednie wywołanie z DOS-Makros.

Obecnie ALLEGRO-C funkcjonuje we wszystkich wariantach systemu PC DOS i wyprowadzeniach (derywacjach) UNIX, zarówno w wersji jednego stanowiska pracy jak również w sieci. Zastosowanie pod OS/2 (DOS-Box) przebiega również całkowicie bezproblemowo. Program ten jest tzw. systemem otwartym i można poprzez pozwalające się programować parametry dostosować go do najbardziej wyszukanych i specjalnych życzeń. Nie jest konieczne tworzenie specjalnego C — obszaru działania. Ponieważ ALLEGRO-C jest tworem stworzonym przez bibliotekarzy i dla bibliotekarzy, to zawsze wspierane są w nim standardy hasłowe.

Dla informatyka wielką zaletą jest fakt, że system ten zbliżony jest ściśle do konwencji DOS. Stąd pojedyncze moduły mogą być bardzo dobrze zgrane w procesach przetwarzania. Bibliotekarze z wystarczającą wiedzą tego systemu zakładowego mogą samodzielnie już dopasować szczegóły do potrzeb funkcjonalnych. Ponadto program ten wyróżnia się wyśmienitym stosunkiem wartości usługowej do ceny.

Nie chciałbym jednakże przemilczeć faktu, że w odniesieniu do dokumentacji języka poszczególnych parametrów powstają małe niedociągnięcia. Przede wszystkim instrukcja systemu jest zwyczajowa i mogłaby mieć lepszą strukturę.

ALLEGRO-C nie jest z pewnością „prostym” systemem, który można opanować w oka mgnieniu; jeśli chce się osiągnąć wytyczone cele, wymaga on cierpliwości, dyscypliny, tolerancji frustracyjnej i detektywistycznego zmysłu. Jeśli jednak raz zrozumie się główną koncepcję składni parametrów, to już bez żadnych problemów dojdzie się do własnej funkcjonalności.

Gdyby pojawiły się pozornie nierozwiązywalne problemy, grupa twórców z Braunschweig zawsze okazuje się być bardzo kompetentna i gotowa do udzielenia pomocy.

Dostęp do danych katalogowych jest regulowany poprzez system 10 parametrycznych danych indeksu. Indeksy te mogą być ustalane według specjalnych potrzeb grupy użytkowników. I tak — na jednej wspólnej bazie danych mogą wystąpić różne warianty indeksu, zależnie od tego, czy chodzi o katalog służbowy z wbudowanymi kontrolkami obiegu książki, czy też o czysty OPAC użytkowników.

Na podstawie zwartego języka eksportu w programie ALLEGRO-C formaty obce pozwalają się również dobrze integrować.

Obok funkcji podstawowych, jak katalogowanie i poszukiwanie, system ten oferuje także funkcje dodatkowe dla gromadzenia i wypożyczalni, jak również specjalny program dla opracowania rzeczowego zbiorów.

ALLEGRO-C nie potrzebuje wstydić się wobec innych rozwiązań programowych z powodu swojej porównywalnie prozaicznej powierzchowności. Ważniejsze od super ukształtowanej formy zewnętrznej są dla bibliotekarskiego dnia powszedniego takie właściwości, jak: stabilność systemu, krótkie wyszukiwanie i przyjemna obsługa. Wszystkie te warunki ALLEGRO-C spełnia w wystarczającym stopniu.

Nakład czasu potrzebny przy koncepcji i realizacji naszego systemu mieści się w ramach przyjętych dla takich kompleksowych projektów. W początkowym stanie wiedzy o systemie = 0, mogliśmy — po przejściu przez fazę projektowania, wynoszącą 3 miesiące, fazę wdrożenia i produkcji — 4 miesiące i fazę testowania wynoszącą 1,5 miesiąca (zawsze przyjmując za podstawę około 25 roboczogodzin w tygodniu) — po dokładnie 9 miesiącach przedstawić funkcjonalny moduł katalogowania dla wszystkich rodzajów mediów. Moduł ten umożliwia ponadto każdemu, pojedynczemu pracownikowi wgląd w inne procesy biblioteczne, zamówienia w wypożyczalni międzybibliotecznej, listy do wyboru przy opracowywaniu bibliografii itp.

W przyszłości, na bazie dotychczas gotowego modułu planowany jest bardzo obszerny moduł importu i eksportu, OPAC dla użytkowników, jak również moduł do wydawania danych w postaci kart i formy spisu przy tworzeniu fachowych bibliografii.

LITERATURA

Allers, Heinrich: *ALLEGRO-C: Lehrbuch zu Version 13*; Februar 1994. Braunschweig: UB TU Braunschweig, 1994

Eversberg, Bernhard: *ALLEGRO-C: Systemhandbuch*. Braunschweig; UB TU Braunschweig, 1994

- Gradmann, Stefan: *Katalogisierung mit dem PC: Datenbankgestützte Systeme für die Verarbeitung bibliographischer Daten; ALLEGRO-C, BIS-LOK, IBAS IV/BIBLIO*. Wolfenbüttel: Tandem, 1992
- Haller, Klaus; Pobst, Hans: *Katalogisierung nach den RAK-WB*. 4. akt. u. erw. Aufl. München u. a.: Saur, 1991
- Informationen zu den regionalen und überregionalen Verbundsystemen der Bundesrepublik Deutschland*. Berlin: Dt. Bibliotheksinstitut, 1992
- Münnich, Monika: *Katalogisieren auf dem PC — ein Pflichtenheft für die Formalkatalogisierung*. In: *Bibliotheksdienst* 22(1988), 9, S. 841 ff.
- Münnich, Monika: *Pflichtenheft für Formalkatalogisierung auf dem PC. Resonanz — Verbesserungen — Realisation*. In: *Bibliotheksdienst* 23 (1989), 8/9, S. 911 ff.
- Payer, Margarete: *Anforderungen an einen OPAC, Vorschlag für einen Mindeststandard*. In: *Bibliotheksdienst* 25 (1991), 10, S. 1540 ff.
- Weber-Schäfer, Ute: *Konzepte zur Optimierung von Online-Datenbanken im Rahmen eines systemorientierten, ganzheitlichen Ansatzes*. In: *Nachrichten für Dokumentation (NfD)* 45 (1994), S. 159 ff.
- Wirth, Niklaus: *Gedanken zur Software-Explosion*. In: *Informatik-Spektrum*. Heidelberg: Springer, 17 (1994), S. 5 ff.

SUMMARY

Criteria of choice in using computer programmes to realise the designs of local cataloguing and working out collections

Automatized structural and objective working out minor local special collections, working-out and protection of their particular ways within a library, are still making their way towards the area of things possible to be done. Thanks to that, the science-interested part of a society can more easily reach collections, certainly often worked up not precisely enough.

In this paper, its author, a computer expert in The Department of Automatization in Badische Landesbibliothek Karlsruhe, would like to try to contribute to the solution of appearing problems and questions from both branches — as a librarian and the computer expert.

Some directions for carrying out a solid designing conception should be indicated against the background of the problems connected with the according-to-principles objective and structural working out heterogeneous media of the minor special collections, and with its realisation by means of the pragmatic librarian's solutions.

On the grounds of the idea realised in Badische Landesbibliothek and a cataloguing-unit worked out there and well-fitting to the special conditions of minor collections, it was found that a criteria's catalogue should be brought forward which would help to choose programmes for realisation of such a project properly.

PERSPEKTYWY I PROBLEMY PRZESTAWIENIA BADISCHE LANDESBIBLIOTHEK KARLSRUHE NA NOWOCZESNE TECHNOLOGIE W PERSPEKTYWIE ROKU 2000

W referacie poniższym pragnę przedstawić krótko problemy występujące w procesie wprowadzania automatyzacji w bibliotekach, z punktu widzenia ich kierownictwa względnie administracji. Nie są one z pewnością nieznanne, choć sądzę, że przedstawienie własnych doświadczeń i ocen może być interesujące.

Teza 1: Wprowadzenie elektronicznego przetwarzania danych (EDV) nie jest tak ważne, jak konieczność zintensyfikowania usług bibliotecznych. Automatyzacja bardzo w tym pomaga.

Jest przy tym wielką uwodzicielką. Kto ją wprowadza, uchodzi za nowoczesnego; im więcej ma zastosowań w danej bibliotece, tym bardziej ta ostatnia uchodzi za nowoczesną. Celem naszym powinno być optymalne zorganizowanie usług bibliotecznych. Myślę tutaj z jednej strony o zdefiniowaniu celów, z drugiej zaś o podporządkowaniu im innych ważnych spraw, z którymi też mamy do czynienia w naszych bibliotekach. Jako przykład chciałbym wymienić przebieg realizacji pilnego zamówienia. W jednej ze znanych mi bibliotek czas od złożenia zamówienia przez użytkownika do zawiadomienia go o realizacji trwał często kilka tygodni, także wtedy, gdy dany tytuł znajdował się w oddalonej o kilkaset metrów księgarni naukowej i był tam dostępny w wielu egzemplarzach. Jednak pracownicy tej księgarni kontaktowali się tylko raz w tygodniu z biblioteką, a więc w niekorzystnym układzie przesłanie książki mogło trwać 14 dni. Bibliotekarze oddziału gromadzenia opracowywali ten przypadek bardzo szybko. Nikt jednak nie zastanawiał się nad sensem wykonania usługi, tzn. nad tym jak długo użytkownik powinien czekać na zamówioną książkę, biorąc pod uwagę fakt, że będzie łatwa do zdobycia, dotrze do niego? Jakich zmian trzeba dokonać, aby osiągnąć na przykład realizację w 6 dni roboczych? Zapewne należą do nich częstsze komunikowanie się z księgarnią i elastyczniejsza forma przesyłania przez nią materiałów. Już na podstawie tego przykładu można przypuszczać, że wprowadzenie komputeryzacji w zakresie gromadzenia pozwoli rozwiązać tylko część problemu.

Komputeryzacja nie zwalnia nas od ciągłego, rzeczywistego określania celów i realizowania ich w procesach bibliotecznych. Jeśli tego nie czynimy, to mimo że nasza biblioteka jest dobrze zorganizowana, będzie spełniać swoje zadania w stopniu niedostatecznym, a w każdym razie gorszym, niż pozwalałyby na to ludzkie i materialne zasoby¹.

¹ Boekhorst Peter i Poll Roswitha: Beschaffungsgeschwindigkeit: Leistungsmessung auf dem Gebiet der Erwerbung.

Aby określić aktualne cele, konieczne jest między innymi, szczegółowe obserwowanie usług i procesów bibliotecznych innych bibliotek. Należy działać według wzorców tych bibliotek, które daną usługę wykonują efektywniej. Były prezydent amerykańskiej firmy Xerox, Charles Christ, sformułował to w sposób następujący: „Potrzebuję punktu trygonometrycznego (w języku angielskim: benchmark), do którego mógłbym się odnieść, aby zrozumieć, dokąd muszę stąd iść”. Od tego stwierdzenia taka metoda postępowania znana jest w świecie jako „benchmarking”. W firmach produkujących koparki sprawą oczywistą jest już porównywanie usług i ich ilości, w bibliotekarstwie mierzenie wydajności usług jest ciągle w powijakach.

Punktem wyjściowym wprowadzenia komputeryzacji jest najczęściej pilna potrzeba. Prace biblioteczne tak już się piętrzą, że nie można ich opanować tradycyjnymi metodami, które stają się za powolne. Należy ponadto pamiętać, że ambicje poszczególnych osób i uwarunkowania polityczne różnego rodzaju są też decydującymi czynnikami we wprowadzaniu komputeryzacji.

Obydwa klasyczne obszary, w których na początku wprowadza się komputeryzację to wypożyczalnia i katalogowanie. Zwykle jeden z tych obszarów jest skomputeryzowany jako pierwszy. W bawarskich bibliotekach naukowych było to katalogowanie, w Badenii-Wirtembergii natomiast wypożyczalnia. W końcu to nieistotne, w którym z tych oddziałów rozpoczyna się wprowadzenie automatyzacji, choć najkorzystniej jest rozpoczynać ją od katalogowania. Katalogi poszczególnych bibliotek pozwalają na dokładniejsze sprawdzanie, zwłaszcza, że w warunkach niemieckich są z reguły ujednoczone i sterowane przez centralę zbiorczą. Natomiast przy rozpoczynaniu automatyzacji od wypożyczalni powstaje niebezpieczeństwo, że lokalnie stosowane rozwiązania dadzą się przestawić, lecz nie będzie ich można weryfikować w wystarczającym stopniu.

Teza 2: Przed wprowadzeniem komputeryzacji powinno się sporządzić plan organizacyjny. Należy bezwzględnie unikać rozwiązań nieskoordynowanych.

Jest rzeczywiście sprawą zupełnie obojętną, od jakiej dziedziny rozpocznie my automatyzację, należy jednak bronić się przed rozwiązaniem, które nie pozwoli ocenić, w jakim stosunku pozostanie do kolejnych etapów instalowania komputerów. Właśnie dlatego, że na początku brakuje nam wiedzy, może zdarzyć się zawsze, że wybierzemy takie rozwiązania, które potem okażą się mało przydatne przy innym oprzyrządowaniu i programie. Obecnie w Karlsruhe duża firma handlująca czasopismami oferuje nam na korzystnych warunkach swój program zarządzania czasopismami. Ponieważ posiadamy ponad 10 000 bieżących tytułów czasopism mamy potrzebę zautomatyzowania różnych prac w tym zakresie. Lecz dyrekcja wzbrania się uporczywie przed żądaniem oddziału czasopism, aby przed wprowadzeniem jednolitego, zautomatyzowanego systemu gromadzenia, kupić system specjalistyczny, chociaż jego jakość nie jest absolutnie kwestionowana.

Frycowe płaci także Badische Landesbibliothek. Drugi i ostatni etap budowy biblioteki został ukończony w 1991 r. Tak jak należy od razu okablowano go i zainstalowano połączenia dla wewnętrznej sieci. Lecz zaledwie to uczyniono, wystąpiły wątpliwości, czy kable będą nadawać się do przyszłych wymogów. W chwili obecnej mamy jeszcze nadzieję, że nie będzie konieczne kablowanie ponowne i może wystarczy tylko przezbrowienie obecnego. Kiedy podejmowano decyzję został wybrany rodzaj, który okazał się bardzo prawidłowy dla systemu

wypożyczeń. Dziś stało się jednak jasne, że kiedy wprowadzony zostanie Online-Katalog (OPAC), to związane z tym decyzje prawdopodobnie będą podejmowane wspólnie dla całego landu federalnego. Przy niesamowitej szybkości rozwoju w dziedzinie automatyzacji może się okazać, że są to decyzje podjęte „w ciemno”, tzn. bez dokładnej znajomości warunków zastosowania, co bardzo łatwo może spowodować nowe koszty i kłopoty.

Konfliktu celów pomiędzy dokładnym planowaniem na dłuższy okres czasu, np. od 5 do 10 lat, gdy trudno ocenić przyszłe stosunki i sytuację rynkową, a przymusem podjęcia właśnie już, teraz, pierwszych kroków komputeryzacji, nie da się uniknąć. Nie da się też zapobiec właśnie przy komputeryzacji błędnym decyzjom, między innymi dlatego, że decyzje, szczególnie o zasięgu państwowym, obowiązują bardzo długo. Ponieważ sądzę, że zbliżamy się ku końcowi początkowego pionierskiego okresu, łatwiej już podejmować właściwe decyzje niż w latach osiemdziesiątych. W naszej bibliotece stosujemy system wypożyczeń (OLAF), system stosowany tylko przez tego wytwórcę, co tym samym uzależnia nas w dużym stopniu od firmy, jej wzlotów i upadków. Zamierzamy przeobrazić go (przez specjalnie powołaną grupę roboczą naszego landu) w UNIX, który wraz ze swymi pochodnymi jest bardzo rozpowszechniony na rynku ogólnosiwiatowym. Daleko idąca niezależność od wytwórcy i otwartość systemu na komunikowanie się z innymi systemami to dzisiaj bezwzględne i możliwe do spełnienia wymagania. To automatyzacja nam powinna służyć, a nie my jej, dlatego raz jeszcze przypomnijmy sobie tezę 1. W rozważaniach nad wprowadzeniem komputeryzacji jedno powinno zostać uznane za bezwarunkową zaletę. Należy dokładnie przyjrzeć się pracom danego oddziału, aby odnaleźć je wszystkie później w nowym systemie — o ile te zadania w ogóle jeszcze będą konieczne. Rzadko w bibliotecznym życiu zawodowym występuje tak korzystna sposobność, jak przy wprowadzaniu komputeryzacji, aby zinwentaryzować wszystkie prace biblioteczne i ustawić je według wartości i stworzyć dzięki temu przesłanki posiadania nie tylko nowoczesnego systemu komputerowego, lecz także wspanialszej biblioteki. Jednak do tego potrzeba odwagi. Bibliotekarze Badenii-Wirtembergii i Bawarii wybrali różne drogi przy przekształcaniu katalogu. W Bawarii, wraz z wprowadzeniem zautomatyzowanego katalogowania w całym landzie zerwano ostatecznie z katalogiem kartkowym — szczególnie przy rzeczowym opracowaniu książki — i przestawiono się na wytwarzane przez komputer katalogi mikrofisz. Katalogi te sporządza się od nowa co semestr, a co miesiąc uzupełnia. Nakład pracy, który dotychczas był zużywany na wkładanie kart bibliotecznych, może teraz być wykorzystany w innym miejscu. W większości bibliotek Badenii-Wirtembergii prowadzi się jeszcze do dzisiaj katalogi kartkowe. Karty drukowane są przy pomocy komputera, a ułatwieniem w porównaniu z latami wcześniejszymi jest, że „nagłówki” dla dodatkowych informacji są już wydrukowane na kartach, przez co mniej pracy wymaga sortowanie wstępne. Lecz w dalszym ciągu bibliotekarze zajęci są przez wiele godzin tygodniowo wkładaniem i wymianą kart katalogowych. W Badische Landesbibliothek potrwa to 8 lat, zanim w 1996 r. katalogi tradycyjne będą mogły być zastąpione katalogami online. Jako uzasadnienie rezygnacji z oszczędzającego siły robocze katalogu mikrofisz podano, że nie powinno się zmuszać użytkownika do poznawania tej formy, gdyż niedługo trzeba go będzie konfrontować z następnym przeobrażeniem. Osobiście nigdy nie pozbyłem się wrażenia, że decydujące przy tym były osobiste przekonania i nieudolność, a mniej względy rzeczowe.

Teza 3: „Ewolucja zamiast rzucania bombą” — komputeryzacja powinna przebiegać stopniowo.

Narzeką się, że przejście do wspartej komputerowo pracy bibliotecznej następuje za wolno. Właściwie komputery są już wszędzie potrzebne, a to wymaga większych nakładów. Dobrze, że rozwiązania kompleksowe na ogół nie mogą być od razu sfinansowane. Biblioteka — i nie tylko ona — byłaby przeciążona. W bardzo małych jednostkach można to sobie jeszcze wyobrazić, jednak nie w dużych bibliotekach naukowych. „Ewolucja zamiast rzucania bombą”, jak wyraziła się pewna Pani Profesor ze Stuttgartu, powinna stać się mottem działania. Proces komputeryzacji jest tak złożony, że może być opanowany przez pracowników tylko wtedy, gdy poznają go powoli i stopniowo. Nagle działania kryją w sobie zbyt wiele ryzyka i przeszkód nie do przebycia².

W Badische Landesbibliothek przy komputeryzacji systemu wypożyczeń wybrano (pilotażowo) mały, lecz często używany zbiór książek wielkości 27 000 tomów ustawionych z wolnym dostępem do półek. W ten sposób, w możliwościach do skontrolowania wielkościach, wypróbowano funkcjonowanie zainstalowania systemu, aby zapobiec powstającym błędom i dać pracownikom konieczną pewność i przyzwyczaić ich do rutynowych działań, zanim większe części księgozbioru zostaną objęte komputerowym systemem³.

Zachowanie się użytkowników przy samoobsługowych terminalach może być obserwowane dopiero w warunkach rzeczywistych. Wkrótce okazało się, że bogaty wybór funkcji zmylił wielu użytkowników. Na przykład zamiast osobistej możliwości przedłużania pojedynczych książek przez użytkownika, następowало ryczałtowe przedłużanie innych książek.

Stopniowe wprowadzanie systemów komputerowych często powoduje, że nie wszystko, co nowe, zostaje w pełni wykorzystywane. W okresie początkowym można się nawet z tym całkowicie pogodzić. W Badische Landesbibliothek przez kilka tygodni po wprowadzeniu systemu wypożyczeń, nadal pracowano używając konwencjonalnych rozwiązań z rewersami i kartotekami oraz równoległe systemu komputerowego. To konwencjonalne koło ratunkowe służyło zasadniczo tylko uspokojeniu sceptycznie nastawionych pracowników. Spełniło też swoje zadanie. Z drugiej jednak strony, broniąc się zbyt długo przed kompletnym przejściem na nowy system powodujemy opóźnienie efektu racjonalizacji. Gdy w drugiej połowie lat osiemdziesiątych postanowiono w Badische Landesbibliothek przejść na zautomatyzowane katalogowanie w Południowo-Zachodniomiemieckim Związku Bibliotek, pracowników stopniowo przystosowywano do tego nowego systemu. Pierwszym krokiem było przestawienie się na nowe zasady katalogowania alfabetycznego RAK, pozostając jednak przy konwencjonalnym katalogu kartkowym. Dopiero po prawie roku nastąpiło wprowadzenie katalogowania online. Co wtedy wydawało się osiągnięciem, okazało się później darem Dejaniry — sprawiającym kłopoty pracownikom. Bowiern w budowanym katalogu zostały pomieszane konwencjonalnie sporządzone karty katalogowe z wydrukowanymi przez komputer. Gdy za 2 lata wprowadzony zostanie katalog online, powinno się wyłączyć prowadzony od 1987 r. katalog alfabetyczny. Jako przygotowanie do tego zaczęto niedawno wprowadzać do komputerowego pliku

² Heilmann, Heidi, cyt. w: Bit 1994, z. 10, str. 10-14

³ Graf, Bernhard i Hanser, Haus: Die EDV-Ausleihe

katalogowego konwencjonalnie opracowane karty z 1987 r. Podsumowując można powiedzieć, że z punktu widzenia celu, przy dobrym przygotowaniu pracowników zdecydowane działania mogą okazać się bardzo rozsądne.

Teza 4: Posiadamy za mało personelu do komputeryzacji.

W Badische Landesbibliothek sytuacja personalna przed rozpoczęciem elektronicznego przetwarzania danych była klasyczna dla bibliotekarstwa w ogóle, tzn. niekorzystna. Z powodów finansowych nie można było nawet myśleć o tym, aby zatrudnić specjalistów. Z powodów politycznych biblioteki nie otrzymują na cele komputeryzacji nowych etatów. Natomiast dla potrzeb komputeryzacji rozwijającej się w wielu miejscowościach oddaje się do ich dyspozycji nowe miejsca pracy. W zasadzie nie można temu postępowaniu nic zarzucić. Ponieważ rzeczywistość nie można zaprzeczyć, że dzięki wprowadzeniu komputeryzacji wydajność bibliotek wzrasta i odpadają pewne określone czynności.

Problem personalny przy wprowadzaniu komputeryzacji polega właściwie na tym, że wiele bibliotek, właśnie w tym trudnym etapie początkowym nie dysponuje dostatecznie wykształconym personelem informatycznym. Jest to czas pionierów. Przyjemność sprawia im zabawa z napotkanymi problemami komputeryzacji. Nierzadko cierpi z tego powodu dokumentowanie zmian w systemie i w okablowaniu, tak że ich następcy mają kłopoty, aby rozsądnie sprawować opiekę nad systemem. Najczęściej nie ma innej drogi, jak poświęcić niektóre stanowiska pracy, aby zdobyć odpowiedni personel do pracy z komputerami. Jako następcę bibliotekarza specjalisty-matematyka, który opiekował się przetwarzaniem danych wspólnie z jednym z bibliotekarzy dyplomowanych, zatrudniliśmy w Badische Landesbibliothek informatyka z dyplomem bez wykształcenia bibliotekarskiego. Przed kilkoma laty także zamiast specjalisty w katalogowaniu przyjęliśmy do pracy informatyka z dyplomem szkoły wyższej. Rozwój komputeryzacji doprowadził też do zatrudnienia w tej dziedzinie nawet studenta. W planie przewidyuje się dalsze przekształcanie bibliotekarskich stanowisk pracy na stanowiska ds. sieci komputerowej. Dzięki wprowadzeniu komputeryzacji odpada wiele prostych czynności, a w procesach przetwarzania danych potrzebny jest personel wysoce wykwalifikowany — to znaczy drogi. Komputeryzacja najczęściej nie prowadzi do oszczędności etatów, powoduje natomiast zmiany składu personelu.

Oddziały objęte komputeryzacją będą wkrótce wykonywać nie tylko swoje dotychczasowe zadania, lecz będą musiały stawić czoła nowym wymaganiom. Wprowadzenie zautomatyzowanej wypożyczalni spowodowało znaczny wzrost wypożyczeń. Bardzo wyraźnie zwiększyło się zamawianie na zapas aktualnie wypożyczonych książek, co do tej pory stanowiło dla użytkownika bardzo duży wysiłek, polegający na wypełnianiu każdorazowo specjalnej karty. W 1982 r. (przed automatyzacją) było tych zamówień 9000, w — 1986: 61 000, a 1993 — aż 120 000. Teraz wręcz ekran pyta użytkownika, czy chce coś na przyszłość zamówić. W odpowiedzi wystarczy tylko nacisnąć właściwy przycisk. Oznacza to także pomnożenie czynności wypożyczalni. Natomiast denerwujące stało się zjawisko, że prawie 25% wcześniej zamówionych książek wcale nie odbierano.

Komputeryzacja zwalnia część personelu, który może być zatrudniony przy rozszerzonych ofertach obsługi czy też intensywniejszych procesach bibliotecznych. Ponieważ zastosowanie komputerów jest w naszej bibliotece coraz szersze, wkrótce potrzebować będziemy menażera dla sieci. Nie powinno się stosować

wać tutaj najprostszego rozwiązania, tj. automatycznego powiększenia personelu oddziału automatyzacji, jak to się czyni najczęściej. Celowe jest wykorzystanie na tym polu doświadczonych pracowników biblioteki. Umiejętność obchodzenia się z komputerem staje się bowiem coraz częściej powszedniością zawodową, komputery zaś stają się narzędziami pracy w poszczególnych procesach bibliotecznych. Ze swej strony pracownicy powinni również nauczyć się posługiwać tym urządzeniem i jego zastosowaniem. Do czasu, gdy wszyscy tego nie opanują, korzystają z pomocy tego z kolegów w oddziale, który już się rozeznaje w tej dziedzinie.

W ten sposób wiedza zostaje zdecentralizowana. Poszczególne oddziały są bardziej samodzielne i dojrzałe w rozwiązywaniu problemów. Proste problemy rozwiązywane są natychmiast przez kolegę — partnera w oddziale, a pytania trudniejsze, mogą być przez niego przekazane do oddziału automatyzacji. Tak można załatwić znacznie szybciej wiele spraw.

Teza 5: Pracownicy są nastawieni pozytywnie do komputeryzacji, gdy zostają zaznajomieni z systemem odpowiednio wcześniej i w intensywny sposób oraz, gdy dopasuje się odpowiednio warunki stanowisk pracy.

Ponieważ każdy człowiek jest inny, nie da się osiągnąć tego, że wszyscy równie łatwo nauczą się posługiwać komputerem. Bardzo ważne jest jednak osiągnięcie stanu, aby to nowe nie było już w założeniu odczuwane jako trudne. Ciągłe przekonujemy się, że nastawienie poszczególnych pracowników do różnorodnych nowości jest odmienne. Jedni czekają niecierpliwie traktując nowości naturalnie i rozwijają nieoczekiwane umiejętności; inni też zupełnie dojrzałe stawiają im czoła. Jeszcze inni, i jest ich najczęściej niestety wielu, reagują strachem i nie chcą ich zaakceptować, ponieważ bardzo odpowiadały im dotychczasowe formy pracy i niechętnie opuszczają utarte ścieżki, do których się przyzwyczaili, bo boją się skomplikowanej techniki lub słyszeli złe opinie o wprowadzaniu komputeryzacji w innych instytucjach.

Wszyscy pracownicy jak najwcześniej powinni być zaangażowani w procesy komputeryzacyjne, a kadra kierownicza wszystkich oddziałów w podejmowanie decyzji. Włączyć należy też jak najwcześniej radę pracowniczą i organizacje przedstawicielskie pracowników, aby na ile to tylko możliwe, nie dawać pożytki nierealnym żądaniom. Jeśli komputeryzacja w bibliotece niezbyt dobrze funkcjonuje, to należy koniecznie wykorzystać każdą okazję i o każdym stadium rozwoju komputeryzacji informować wszystkich, których ona dotyczy zarówno w formie pisemnej jak i narad oraz prezentacji systemu.

W bibliotece musi istnieć menażer projektu, jako odpowiedzialny partner wobec pracowników oddziału automatyzacji i pracowników objętych komputeryzacją, aby lepiej ocenić skalę problemów i usuwać je. Nierzadko jest nim dyrektor biblioteki lub jego zastępca. W każdym razie bezpośrednio objęci komputeryzacją pracownicy potrzebują kogoś, kto zawsze przy występujących różnicach poglądów potrafi zastosować konstruktywne, ugodowe rozwiązania. Wzmózione obciążenie nerwowe wszystkich zainteresowanych w fazie początkowej można łatwiej przeczłupić, gdy poprzez dobre przygotowanie osiągnie się stosunkowo wysoką gotowość akceptacji proponowanych rozwiązań.

Troska o stworzenie dobrych miejsc pracy przed ekranem komputera jest bacznie obserwowana zarówno przez pracowników jak i radę pracowniczą. Jeśli będą one odpowiadać równomom i specjalnym życzeniom, to osiągnie się więcej

pozytywnych efektów: wzrasta gotowość psychologiczna do spotkania się z „nowym”, co w porę pozwala zapobiec obawom realnym, czy też tylko pozornym, o wpływ komputeryzacji na zdrowie personelu⁴.

Dla pracowników, przede wszystkim w oddziałach wewnętrznych, zmienia się jakość pracy. Wielogodzinne katalogowanie przed ekranem komputera jest dla większości bardzo wyczerpujące. Pomocne mogą być tutaj tzw. mieszane miejsca pracy. Z reguły przez drugą część etatu dany pracownik jest zatrudniony w oddziale udostępniania. W Badische Landesbibliothek sytuacja trudna przekształciła się w bardzo korzystną. Oddział Informacji miał ciągle problemy z obsadzeniem wszystkich miejsc pracy, aby móc odpowiadać na stale wzrastającą ilość pytań ze strony użytkowników. Do tej pory pomagali mu pracownicy Oddziału Katalogowania ale rodziło to problemy, ponieważ odciągano ich od własnej pracy. Na tym odcinku osiągnięto zasadniczą zmianę, tworząc mieszane miejsca pracy: poza wyjątkowymi przypadkami wszystkim pracownikom Oddziału Katalogowania zostały przydzielone krótkie dyżury w Oddziale Informacji. Poprawiła się dzięki temu sytuacja w tym Oddziale, wzrosło zadowolenie z pracy i nie dopuszczono do zmniejszenia efektywności wykonywanych prac⁵.

Teza 6: Komputeryzacja rodzi wciąż nowe życzenia.

Poprzez komputerowe opracowywanie danych wzrasta korzystanie z bibliotek (zostało to już przedstawione wyżej w odniesieniu do wypożyczalni). Podobne obserwacje można poczynić w dostępie do danych w katalogu. Ten zadowalający rozwój doprowadza jednak nierzadko do tego, że źródła komputerowe, którymi dysponujemy okazują się po pewnym czasie niewystarczające. Należy więc z góry przewidzieć takie następstwa.

Przy zastosowaniu komputeryzacji wymiana urządzeń następuje o wiele szybciej niż w oddziałach konwencjonalnych. Dziesięć lat żywotności komputera to już bardzo dużo. Koszty modernizacji są dość znaczne, choć wiele wyrobów komputerowych kupuje się po coraz niższych cenach.

Standard wzrasta w szybkim tempie. Bibliotekarze muszą uświadomić instytucjom finansującym biblioteki, że ciągle inwestowanie w komputeryzację jest rzeczą zupełnie naturalną i konieczną z racji międzynarodowego rozwoju na tym polu. W przeciwnym razie będziemy stale petentami, błagającymi o środki. W zasadzie dla wielu niemieckich bibliotek era elektroniki właśnie się rozpoczęła⁶.

Ponieważ w życiu zawodowym i prywatnym funkcjonuje coraz więcej komputerów z ciągle wzrastającą pojemnością pamięci, powstała też potrzeba wymiany danych, którą spełniano przez komputerowe połączenia w sieci. Naukowe publikowanie poszerzyło się o formy, które postrzegane są przez dużą część bibliotekarzy z rezerwą lub prawie wcale nie są przez nich akceptowane. Należą do nich elektronicznie publikowane czasopisma i różne bazy danych. Zbudowanie wewnętrznych sieci i połączenie z odpowiednimi danymi zewnętrznymi, czyli oddanie przez bibliotekę użytkownikowi do dyspozycji danych elektronicznych (co dotąd czyniono z książką) stawia przed bibliotekami stale rosnące

⁴ Frankenberger, Rudolf: Bildschirmarbeitsplätze. Beginnt die Diskussion von neuem?

⁵ Krutky, Tanja: Veränderungen der Katalogisierungstätigkeit durch regionale Verbundsysteme.

⁶ Neubauer, Karl Wilhelm: Umfeld und mögliche Strategien der Bibliotheken im beginnenden elektronischen Zeitalter.

zadania w związku z ciągłym rozwojem techniki elektronicznej i nowymi przyzwyczajeniami oraz wymaganiami użytkowników.

Jedno jest jasne: dzięki elektronicznemu przetwarzaniu danych oraz elektronicznej komunikacji i telekomunikacji cykle zmian następujących w bibliotekach będą coraz krótsze. Możemy pożegnać się na długo ze spokojem w bibliotekach.

SUMMARY

LIBRARY AUTOMATION FOR THE 2000 PROSPECTS AND PROBLEMS IN INTRODUCING MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES TO LIBRARIES (CASE STUDY OF THE BADISCHE LANDESBIBLIOTHEK KARLRUHE)

There are six aspects of introducing automation to a research library to be discussed from the point of view of the managing group or the administration of a research library.

The most vital issue is to facilitate this process through improvement of the reader's services of a library. This can be achieved even without the necessity of introducing automation. But electronic data processing appears to be of much help in achieving the goal.

Before introducing computerisation and new information technology a comprehensive and well-integrated plan should be drawn up in which priorities should be given to the most difficult and most burdened library processes. No partial solutions are recommended.

Computerisation should be introduced in stages. Only this can ensure that library staff will catch up with it quite smoothly. The stage of test applications though recommended should be consistently short.

Introduction of machine readable data media forces re deployment of some of the staff - catalogue conversion, reader's services and other work.

Automation in a library may succeed and be accepted by its staff when librarians are well and in advance acquainted with the problems arising from it and new IT, and, moreover, are well acquainted with the system itself. Also, new library posts should be created, for instance by way of introducing the so-called „shared“ workplaces.

The new electronic age in libraries (the use of the international networks, electronic data processing and electronic document delivery procedures) has, no doubt, begun in German libraries.

AKTUALNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA BIBLIOTEKĄ UNIWERSYTECKĄ W LEEDS

WPROWADZENIE

Uniwersytet w Leeds wraz z 17 000 studentów jest jednym z największych uniwersytetów w Zjednoczonym Królestwie. Biblioteka Uniwersytecka, posiadając zbiory wynoszące prawie dwa i pół miliona woluminów, jest również jedną z największych bibliotek akademickich w kraju, ustępując jedynie bibliotekom uniwersyteckim w Oxfordzie, Cambridge i Manchester. Oznacza to, że problemy przed którymi stoi nie są może typowymi problemami przeciętnej biblioteki uniwersyteckiej w Wielkiej Brytanii. Co więcej, w sytuacji, kiedy każda z większych akademickich bibliotek naukowych ma inną historię i odmienną drogę rozwoju, ponieważ musiały sprostać zróżnicowanym potrzebom swoich macierzystych uczelni, problemy Biblioteki Uniwersyteckiej w Leeds nie są, być może, typowym przykładem problemów dużej naukowej biblioteki uniwersyteckiej w Wielkiej Brytanii.

Kontekst polityczny dla wszystkich bibliotek w Wielkiej Brytanii jest jednak identyczny, a ograniczenia finansowe bardzo podobne, jedynie więc tło historyczne, aktualny profil zbiorów oraz priorytety będą się różnić w każdym przypadku. Ponadto problemy, choć podobne, będą zróżnicowane zarówno po względem ostrości z jaką występują, jak i sposobu w jaki są pokonywane. A zatem, poniższe uwagi niekoniecznie powinny być traktowane jako aktualne i występujące w innych bibliotekach oraz podzielane przez moich kolegów bibliotekarzy.

ZARZĄDZANIE FUNDUSZAMI

Podstawowym problemem przed jakim stoją dziś biblioteki uniwersyteckie, jest właściwe zarządzanie przyznawanymi funduszami. Oczywiście, to zawsze był duży problem, bowiem nawet w dawnych, dobrych czasach często zdarzały się sprzeczne i wykluczające się wzajemnie żądania, co do sposobów wykorzystania istniejących funduszy. Dziś jednak ten problem, wraz z powstaniem innych niekorzystnych czynników, uległ wyraźnemu zintensyfikowaniu. Zmniejszenie siły nabywczej, reprezentowanej przez biblioteki, zbiegło się w czasie nie tylko z gwałtownym wzrostem liczby studentów uniwersytetu, zwiększając intensywność wykorzystania posiadanych materiałów, ale również z gwałtownym wzrostem dostępności środków elektronicznych, wykorzystywanych do uzyskiwania, przechowywania i przekazywania informacji, z komputeryzacją systemów

i procedur bibliotecznych. Sprzęt taki jest niezwykle drogi. Do ceny bazy danych dodać należy jeszcze cenę sprzętu komputerowego, na którym jest uruchamiana, a potem jeszcze koszty obsługi i konserwacji. Zwykle jednego lub więcej pracowników biblioteki trzeba zatrudnić tylko po to, by opiekowali się sprzętem komputerowym w dużej bibliotece, nie mówiąc już o ewentualnym planowaniu nowych instalacji. Pomyślnie doświadczenia z jedną lub dwiema bazami danych w naturalny sposób prowadzą do żądań, by biblioteka zainwestowała w następne. Szybkość tworzenia dokumentów, powstających przy pomocy komputerowych edytorów tekstowych oraz ich wysoka jakość w porównaniu z dotychczas wykonywanymi na maszynach do pisania, skłania pracowników bibliotek do domagania się coraz to nowych i lepszych komputerów, aby ich praca stała się wydajniejsza.

Rzadko się zdarza, by udało się odłożyć jakieś oszczędności na te dodatkowe wydatki. W niektórych przypadkach, można zrezygnować z subskrypcji dzieł czy prenumeraty czasopism i rozpocząć ich zamawianie w wersji elektronicznej. Jednakże często ich odpowiednik drukowany nie istnieje, a jeśli tak, to są powody dla których i one powinny być również gromadzone. BU w Leeds np. jest subskrybentem „The Financial Times” aż w trzech formach: oryginalnej wersji drukowanej, otrzymywanej w dniu publikacji i przechowywanej dla udostępniania aktualnych informacji; wersji CD-ROM na dysku, publikowanej kwartalnie i dającej możliwości szybkich i sprawnych poszukiwań na dany temat, a obejmującej wydania z kilku miesięcy; oraz wersji mikrofilmu otrzymywanego około trzy miesiące później dla celów archiwalnych, bowiem długowieczność dysków CD-ROM już dawno budzi uzasadnione wątpliwości. Owszem, z każdej z tych wersji można zrezygnować, ale tylko kosztem pozbawienia użytkowników cennej usługi bibliotecznej.

Podobna zasada dotyczy także zarządzania biblioteką i systemów biurowych. Nikomu nigdy jeszcze nie udało się dokonać istotnych oszczędności w kosztach przeznaczonych na istniejącą kadrę pracowniczą poprzez skomputeryzowanie systemów i procedur bibliotecznych czy skomputeryzowanie katalogu. Ta sama ilość pracowników i tak pozostaje na swoim miejscu, zajmuje się tylko czymś innym, np. wprowadza dane do komputera. To prawda, komputer umożliwia wykonanie wielu zadań o wiele szybciej oraz umożliwia świadczenie usług, których do tej pory nie można było wykonywać. Nie pozwala jednak wcale zaoszczędzić na funduszach przeznaczonych na opłacenie kadry, choć pomaga bibliotece radzić sobie ze wzmocnionym ruchem bez konieczności zatrudniania dodatkowych pracowników, co byłoby konieczne w przypadku zachowania dawnych rozwiązań manualnych. Jeśli chodzi o czas, nie ma większej różnicy między tradycyjnym katalogowaniem książki a katalogowaniem z udziałem komputera (dotyczy to również wgrania gotowego zapisu przesyłanego do katalogu), ale użytkownik katalogu bardzo na tym korzysta, mając do dyspozycji różne możliwości wyszukiwawcze (np. według autora, tytułu, słowa kluczowego, itd. ..., oraz kombinacji powyższych), których nie ma w katalogu starego typu (czyli kartkowym).

Nawet jeśli uda się dokonać pewnych oszczędności na kadrze pracowniczey, pochłaniane są one natychmiast przez koszty utrzymania i konserwacji sprzętu komputerowego. BU Leeds płaci aktualnie ponad 100 000 funtów rocznie, koniecznych na zakup sprzętu i na pokrycie opłat pozwalających utrzy-

mać w dobrym stanie oprogramowanie dla już zainstalowanych komputerów. To więcej, niż wydaje się tu na gromadzenie księgozbioru dla Biblioteki Studenckiej i około 20% całego budżetu przeznaczzonego na gromadzenie głównych zbiorów biblioteki. Jest rzeczą jasną, że borykając się z takimi kosztami tylko po to, by utrzymać systemy w ruchu i działaniu, podczas gdy studenci i inni użytkownicy skarżą się, że nie ma wystarczającej liczby egzemplarzy danego tytułu, bibliotekarze mają twarde orzechy do zgryzienia dokonując wyboru priorytetów.

W starszych i większych bibliotekach (jakimi są na ogół biblioteki naukowe) pojawia się często podobny do powyższego problem zamiany starego katalogu na nowoczesny i skomputeryzowany. W małej bibliotece, gdzie większość książek stanowią stosunkowo nowe publikacje wydane w języku angielskim, sprawa nie przedstawia większego problemu. W BU Leeds, która przechowuje ponad dwa miliony woluminów, a wysoki procent zbiorów to dzieła starsze i napisane w obcych językach, rzecz ma się całkowicie odmiennie. Próbujemy poradzić sobie z konwersją naszego katalogu rozkładając prace z tym związane na poszczególne etapy, rozpoczynając od Biblioteki Medycznej, następnie przechodząc do Biblioteki Studenckiej, a wreszcie do Biblioteki Nauki i Techniki (Science and Engineering Library). Każdy kolejny etap okazywał się bardziej skomplikowany i trudniejszy od poprzedniego, bowiem za każdym razem, w ogólnej ilości rekordów, wzrastała liczba książek starszych i napisanych w językach obcych. Oznaczało to, że byliśmy zmuszeni do przekatalogowania większej ilości pozycji bez możliwości, jak to było w przypadku książek nowszych, przejmowania gotowych rekordów. Wszystko to jednocześnie pochłaniało więcej czasu i było kosztowne. Obecnie jesteśmy zaangażowani w konwersję pozycji katalogowych zbiorów z kolekcji im. lorda Brotherton (Brotherton Collection), zaczynając od tytułów najczęściej wypożyczanych. Jest to, do tej pory, najtrudniejsza faza całej konwersji, bowiem sztuki piękne w naszej bibliotece oraz zbiory obejmujące generalnie nauki społeczne, zawierają najwięcej tytułów starych i wydanych za granicą. Początkowo kolejne etapy konwersji retrospektywnej były finansowane ze specjalnych grantów przyznawanych z funduszy Uniwersytetu, ale teraz, gdy znajdujemy się w najbardziej kosztownej fazie projektu, Uniwersytet ma mniej pieniędzy na dodatkowe granty i konwersja katalogu straciła wiele ze swego początkowego impetu. Skończyło się na tym, że wielu użytkowników Biblioteki, szczególnie ci pracownicy naukowci, którzy przyjeżdżają do Leeds z mniejszych ośrodków uniwersyteckich posiadających całkowicie już skomputeryzowane biblioteki, skarżą się i narzekają, że Leeds nie nadaża za czasem, i że konwersja katalogu postępuje zbyt wolno. W konsekwencji, dyrektor biblioteki musi decydować, ile można wydać na dalsze prace nad konwersją katalogu, jednocześnie dbając, aby nie odbywało się to kosztem gromadzenia czy subskrypcji czasopism.

W każdej bibliotece największą część środków pieniężnych pochłaniają koszty związane z utrzymaniem kadry pracowniczej. Kilka lat temu, Uniwersytet w Leeds zdecydował się przekazać zarządzanie środkami finansowymi poszczególnym wydziałom. W przypadku kosztów związanych z wynagrodzeniem kadry, wydziałom zezwolono na dowolne przerzucanie środków z różnych innych planowanych części budżetu. W teorii zatem Biblioteka miała wolną rękę przy wydawaniu sum przeznaczonych na kadry pracowniczą pod warunkiem, że mieściły się one w ogólnym budżecie. W praktyce, oczywiście, życie okazało się

bardziej skomplikowane. Kadry stałej nie można zwolnić, nowej kadry nie można zatrudnić, chyba że wyłącznie na trzyletnie kontrakty; widełki uposażeń ustalone są w skali kraju; awanse, od pewnych stanowisk, muszą być zatwierdzone przez centralny komitet biblioteczny, a każdy wydział przy nowych nominacjach musi udowodnić, że może sobie pozwolić na opłacenie nowej kadry, nawet jeśli dotyczy to tylko wymiany jednego pracownika odchodzącego na emeryturę na drugiego. Na Bibliotece, jak na innych wydziałach, spoczywa więc odpowiedzialność za wygospodarowanie środków na opłacenie nowej kadry, bez posiadania większej kontroli nad wielkością kosztów z tym związanych.

Od początku lat sześćdziesiątych podstawową, organizacyjną strukturą profesjonalnej kadry Biblioteki o wykształceniu uniwersyteckim jest grupa specjalistów dziedzinowych. Niemal wszyscy ci pracownicy (stanowisko to odpowiada na Uniwersytecie stopniu wykładowcy) odpowiedzialni są za jedną lub dwie dziedziny nauki, będąc w stałym kontakcie z pracownikami odpowiednich wydziałów na Uczelni i konsultując się z nimi w sprawach nowych nabytków książek, subskrypcji czasopism, klasyfikacji, kształcenia użytkowników, udzielania informacji, itd. Jeszcze do niedawna zajmowali się oni także katalogowaniem książek z tematu, którym się zajmowali, ale pracę tę stopniowo przejęli od nich pracownicy bez wykształcenia uniwersyteckiego o profesjonalnym wykształceniu bibliotecznym. Przyczynił się do tego również zakup gotowych rekordów katalogowych z innych źródeł.

Wzrost innej działalności bibliotecznej (szczególnie komputeryzacji) zbiegł się ostatnio nieszczęśliwie z recesją w kraju, tak więc ilość kadry nie mogła wzrosnąć tak, by nadążyć za wyraźną ekspansją działalności BU. Oznaczało to, że specjaliści dziedzinowi zostali obarczeni dodatkowymi zadaniami, prowadzącymi w konsekwencji do zmniejszenia się czasu, jaki mogli przeznaczyć na prace w swojej dziedzinie.

Dwa lata temu stało się jasne, że proces ten posunął się już za daleko. Użytkownicy biblioteki oczekiwali i żądali większej pomocy i porady ze strony bibliotekarzy. Pracownicy naukowi potrzebowali pomocy przy kompleksowych wyszukiwaniach literatury na nowo dostępnych bazach danych. Studenci, zachęceni do szerszych studiów nad literaturą przedmiotu oraz do bardziej samodzielnej pracy, domagali się lepszej informacji i porad. Wyzaczyliśmy więc grupę roboczą, której zadaniem była ocena działalności specjalistów dziedzinowych, konsultacji z pracownikami biblioteki i użytkownikami. W wyniku przeprowadzonego przeglądu stało się zupełnie jasne, że aktualni specjaliści muszą poświęcać coraz więcej czasu na prace związane z dziedziną, którą reprezentują oraz, że wyraźnie zaznaczyła się potrzeba wyznaczenia większej ilości specjalistów dziedzinowych.

Wprowadzenie w życie tych zaleceń, choć wydawało się proste, okazało się niezwykle trudne częściowo z ww. powodów, a częściowo dlatego, że w tym samym czasie mieliśmy równie bolesną świadomość zapotrzebowań kadrowych na pracowników w innych działach biblioteki, np. w sekcji zajmującej się istniejącymi systemami komputerowymi, i ewentualnie w sekcjach obsługujących nowe systemy, np. w Oddziale Starodruków i Rękopisów, czy wreszcie w czytelnikach i w dziale obsługi czytelników. Udało nam się poczynić pewne postępy w sprawach kadrowych w każdym z tych działów, ale w o wiele mniejszym stopniu niż chcieliśmy i niż oczekiwaliby tego użytkownicy naszej biblioteki. A stało się to

w ogóle możliwe częściowo dzięki przesunięciom kadrowym i przydziałowi nowych obowiązków niektórym pracownikom, częściowo poprzez zastąpienie starych, odchodzących na emeryturę pracowników pracownikami młodszymi (a co za tym idzie tańszymi), a częściowo wreszcie przez wykorzystanie funduszy otrzymanych z Uniwersytetu z przeznaczeniem na krótkoterminowe programy (projekty). Tę ostatnią metodę wykorzystano np. przy zakładaniu istniejącej już sieci CD-ROM. Uniwersytet opłacał wynagrodzenia dla nowych członków kadry przez jeden rok, podczas gdy Biblioteka zapłacała za sprzęt. Bez tej pomocy przeprowadzenie programu byłoby absolutnie niemożliwe. Inne specjalistyczne przedsięwzięcia finansowane są także w podobny sposób. Niektóre z nich, jak usługi klasyfikacyjne — indeksowanie, mogą być rozwijane do chwili gdy staną się już samofinansujące. Inne nie, i właśnie wtedy dyrektor biblioteki musi zdecydować, czy dana usługa gwarantuje w przyszłości choć częściową spłatę zainwestowanych w nią środków z głównych funduszy Biblioteki. Przykładem tego jest konwersja katalogu. Jak wspomniałem wcześniej, była ona na początku finansowana z funduszy uniwersyteckich. Jest oczywiste że musimy kontynuować ten program nawet w sytuacji, gdy nie otrzymujemy już wsparcia ze środków zewnętrznych.

CURL

Finansowanie naszego programu retrospektywnej konwersji katalogu zostało znacznie ułatwione dzięki naszemu członkostwu w CURL (Konsorcjum Uniwersyteckich Bibliotek Naukowych). Większość bibliotek uniwersyteckich Zjednoczonego Królestwa jest członkiem SCONUL (Stałej Konferencji Bibliotek Narodowych i Uniwersyteckich), które istnieje już od kilku dziesięcioleci. Celem SCONUL jest dyskusowanie aktualnych problemów bibliotek uniwersyteckich (a także bibliotek narodowych w krajach Zjednoczonego Królestwa) oraz reprezentowanie tych bibliotek w dyskusjach z rządem w sprawach dotyczących resortu. W miarę wzrostu ilości uniwersytetów i rozszerzaniu się SCONUL coraz trudniej było, szczególnie w pewnych sprawach, osiągnąć jednomyslność opinii. Cele i żądania stawiane przez niektóre z nowych uniwersytetów, zaczęły się całkowicie różnić, a nawet w wielu istotnych sprawach były przeciwstawne tym, które reprezentowały biblioteki starsze. Niektórzy członkowie SCONUL uważali również, szczególnie po restrukturyzacji British Library w 1975 r. (co w efekcie spowodowało poszerzenie działalności tej instytucji), że rząd ignoruje wręcz możliwości potencjalnego rozwoju i wykorzystania zbiorów naukowych bibliotek uniwersyteckich, szczególnie tych starszych. Stało się to jeszcze bardziej odczuwalne wraz z wzrastającą komercjalizacją działań przeprowadzanych przez British Library w latach osiemdziesiątych. Ograniczenia finansowe, przed którymi stały wszystkie uniwersytety oznaczały, że część z tych bibliotek nie mogła już pozwolić sobie na dalsze utrzymywanie i prowadzenie swych księgozbiorów naukowych. To oczywiście stwarzało jeszcze większe napięcia w tych bibliotekach, które czyniły to nadal. Tradycja nieograniczonego udostępniania zbiorów bibliotek uczonym z innych instytucji została zagrożona, nie tylko z powodu panującej filozofii lat osiemdziesiątych, w której wszystko miało swoją cenę, lecz także dlatego, że dyrektorzy bibliotek uniwersyteckich i ich przełożeni zdali sobie

sprawę, że obsługa potrzeb czytelników z zewnątrz powiązana jest z dodatkowymi kosztami dla instytucji, nawet jeśli trudno je jednoznacznie określić. Konsekwencją powyższego była nasuwająca się konkluzja, że gdy środki (kadra + księgozbiór) stają się niewystarczające, obowiązkiem każdego dyrektora biblioteki jest zapewnienie fachowej obsługi przede wszystkim dla członków własnej instytucji.

CURL zostało powołane do życia w 1983 r. w celu zbliżenia do siebie bibliotek, które łączył wspólny interes przezwyciężenia opisanych wyżej, i podobnych problemów. Pierwszymi członkami konsorcjum były biblioteki uniwersyteckie w następujących miastach: Oxford, Cambridge, Londyn, Leeds, Manchester, Edynburg i Glasgow, oraz dyrektor generalny British Library jako obserwator. Rzecz jasna, w owym czasie istniały jeszcze inne grupy bibliotek, które wiązał jakiś wspólny cel, ale do ich współpracy dochodziło raczej dla rozwiązania konkretnych, partykularnych celów takich, jak wspólna praca nad katalogowaniem czy podobne projekty. Na ogół też były to regionalne grupy bibliotek, które poza lokalizacją niewiele miały wspólnego. Członkowie CURL natomiast rozrzucony są na terenie Wielkiej Brytanii, a ich celem jest przezwyciężenie całej palety spraw i zagadnień, z którymi borykają się biblioteki uniwersyteckie. Pierwszym, namacalnym rezultatem ich współpracy było stworzenie wspólnej bazy danych rekordów katalogowych, choć w chwili jej tworzenia żadna z bibliotek w konsorcjum nie dysponowała jeszcze gotowym katalogiem komputerowym. Wspólny katalog siedmiu największych bibliotek naukowych w kraju ma swoje oczywiste plusy, nie tylko zresztą związane z wypożyczeniami międzybibliotecznymi. Natychmiast stał się źródłem opisów (rekordów) katalogowych zarówno dla konwersji retrospektywnej w poszczególnych katalogach bibliotek członków konsorcjum, jak również dla katalogowania aktualnych wydań. Oszczędności, jakie np. BU w Leeds była w stanie poczynić właśnie dzięki otrzymywaniu dużej części rekordów z bazy danych CURL, w znacznym stopniu przewyższyły stosunkowo umiarkowane koszty uczestnictwa w konsorcjum czy koszty subskrypcji bazy.

Członkostwo w CURL (lub w podobnych grupach bibliotek) może jednak sprowadzić na dyrektora biblioteki inne problemy. Dyrektorzy bibliotek muszą być wyczerpani na sprawy polityki resortu i czasami muszą też podejmować decyzje, kierując się powodami, wynikającymi z przyczyn zupełnie innych niż poprawienie wydajności pracy. Reszta kadry bibliotecznej jest na ogół o wiele mniej świadoma pewnych politycznych aspektów wielu spraw, które dotyczą bibliotek. Współpraca z innymi bibliotekami w tworzeniu wspólnej bazy danych wymaga też przystosowania się i utrzymania pewnych standardów katalogowania. Może się np. okazać, że dana biblioteka, dla swoich własnych celów, nie widzi potrzeby opracowywania opisów (rekordów) w pełnym formacie MARC, ale jeśli sama nie dostarczy ich do bazy właśnie w takim formacie, jej zapisy katalogowe będą nie do przyjęcia dla pozostałych bibliotek w tej grupie. Czasami okazuje się, że nie jest łatwo przekonać bibliotekarzy do wykonania dodatkowej pracy dla korzyści, które nie od razu są widoczne i bezpośrednie. W Leeds takim przykładem było przyjęcie haseł przedmiotowych z Biblioteki Kongresu USA. Były one (i nadal są) postrzegane przez kadrę biblioteki jako rzecz kłopotliwa i niepotrzebna, a na dodatek kosztowna; czasochłonne we wdrożeniu i zupełnie nie wykorzystywane przez naszych czytelników. Korzyść polityczno-ekonomiczna, polegająca na tym, że baza zyskuje wartość sprzedażną, gdy przyjdzie ją zaoferować biblio-

tekem spoza konsorcjum, dla większości pracowników biblioteki nie ma niestety większego znaczenia. W takich sytuacjach, dyrektor biblioteki powinien zatem zapoznać swych pracowników z ogólnym obrazem sytuacji, tak, aby mogli ocenić sytuację w szerszym kontekście.

SZKOLENIE

Kształcenie i szkolenie kadry pracowniczej jest aktualnie bardzo istotną częścią zarządzania biblioteką naukową (czy jakkolwiek inną). W Zjednoczonym Królestwie (i bez wątpienia w innych krajach) rozwój kadry stał się sprawą bardzo ważną. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest świadomość (nie tylko zresztą w bibliotekach), że kadra pracownicza pracuje lepiej jeśli jest informowana o celach, strukturze zarządzania, problemach instytucji dla której pracuje, a także o tym, w jaki sposób poszczególne zadania, wykonywane przez pracowników, wpasowują się w ogólne zadania instytucji. Jeszcze innym powodem jest potrzeba przeszkolenia kadry w nowych umiejętnościach tak, by dana instytucja mogła nadążyć za swoimi konkurentami (w przypadku firm komercyjnych) lub (w przypadku bibliotek) była w stanie zapewnić usługi nowego typu, których oczekują od niej użytkownicy. Tempo zmian w bibliotekach uniwersyteckich w ciągu ostatnich 5 do 10 lat było szybsze, niż kiedykolwiek dotąd w wieku XX. Do tej pory zmiana oznaczała wykonywanie mniej więcej tej samej pracy przy użyciu tej samej lub mniejszej ilości pracowników. Biblioteka mogła, na przykład, rozpocząć gromadzenie zbiorów z nowej dziedziny nauki, aby odzwierciedlić rozwój nowych badań czy zainteresowań badawczych, ale ogólnie rzecz biorąc, praca i zadania pozostawały takie same. Nawet pojawienie się komputerów w bibliotekach zmieniło jedynie środki, a nie ogólną filozofię działania. Teraz jednak bibliotekarze stoją przed zmianami, które w wielu zagadnieniach są wyzwaniem wobec od dawna przyjętych założeń, a także wpływają na sposób, w jaki przebiegać będzie ich praca. Szkolenie i kształcenie są więc potrzebne, aby zagadnienia te mogły być otwarcie dyskutowane, a kadra była lepiej przygotowana do poradzenia sobie z efektami zmian. Główny problem, przed którym stoją dyrektorzy bibliotek polega na tym, jak przygotować i zaangażować kadry swych bibliotek do wspólnego stawienia czoła nowym wyzwaniom.

W bibliotekach naukowych jest to szczególnie ostro zarysowany problem. Z powodu wielkości i jakości zbiorów kadra łatwo może popaść w samozadołowanie i skupić się (prawie wyłącznie) na swoim własnym księgozbiorze, stając się nawet obojętna wobec potrzeb użytkowników. Pracownicy tacy mogą współpracować sobie stosunek do użytkownika typu „bierz, co jest albo daj nam spokój”, sformułowany w zdaniu „jeśli nie podobają ci się godziny otwarcia naszej biblioteki, albo protekcyjność z jaką się tu spotykasz — droga wolna, możesz iść gdzie indziej, pamiętaj tylko, że nigdzie nie znajdziesz tak wspaniałych zbiorów, jakie my posiadamy”. Oczywiście, nie jest aż tak źle nawet pośród najstarszych pracowników w najstarszych bibliotekach, ale rysuje się tendencja oponowania wszelkim zmianom, szczególnie wyraźna właśnie w bibliotekach starszych i większych. Wiek i jakość zbiorów oczywiście odgrywają tutaj swoją rolę. W przeszłości, pierwszą potrzebą przy wszelkich badaniach naukowych (nawet w naukach ścisłych) był dostęp do rzetelnej i dobrze zaopatrzonej biblioteki

naukowej. Oznaczało to oczywiście, albo bibliotekę w macierzystym uniwersytecie albo inną, blisko położoną. Choć nadal jest to ważne, nie stanowi już podstawy i absolutnej konieczności, jak jeszcze kilka lat temu. Wzrost znaczenia dostępu do komputerowych danych, znajdujących się w dowolnym punkcie kraju czy świata w systemie online i towarzyszące temu protokoły transferu i przesyłania danych, zrewolucjonizowały sposób, w jaki dokonywane są poszukiwania, szczególnie w naukach ścisłych, ale również, coraz częściej, w naukach humanistycznych. Co więcej, wiele z tych usług świadczonych jest bezpośrednio użytkownikowi bez konieczności mediacji bibliotek. Kiedy do tego typu możliwości dołączyć jeszcze aktualne ograniczenia finansowe i filozofię „korzystnych zakupów”, dyrektorzy bibliotek nie będą mogli dłużej liczyć na jakość swoich zbiorów i będą musieli zapewnić obsługę nowego typu jaka jest od nich wymagana. Aby tego dokonać trzeba koniecznie przeprowadzić szkolenia nowych umiejętności.

JAKOŚĆ

Wszystko to, o czym mówiłem, powiązane jest nierozzerwalnie ze sprawą jakości. Brytyjskie uniwersytety już od kilku lat poddawane są ocenie jakości przez tzw. Rady Kapitałowe (Funding Councils). Jednak biblioteki naukowe, z których wiele mogłoby spierać się, czy zbiory ich nie są znacznie większego formatu, niż większość naukowców z nich korzystających, nie muszą się tego obawiać. W ciągu ostatnich dwóch, trzech lat Funding Councils zwracały uwagę raczej na jakość nauczania, rozumianego w tym przypadku jako nauczanie od pierwszego roku studiów aż do studiów doktoranckich. Jeśli chodzi o wkład biblioteki w proces nauczania, ocena jej działalności nie tylko obejmuje dostępność wymaganych podręczników i skryptów w odpowiedniej ilości, ale również łatwość dostępu do nich (informacja katalogowa i godziny otwarcia biblioteki). Inna komisja ustanowiona przez Funding Councils, zajmuje się sprawdzaniem przydatności metod kontroli jakościowej stosowanej przez dany uniwersytet, to jest sposobów utrzymywania pewnych wyznaczonych standardów. To również koliduje z pracą bibliotek uniwersyteckich.

Podążając w ślad za aktualnymi tendencjami w przemyśle i usługach publicznych, uniwersytety zwracają się ku wprowadzeniu ocen wydajności w ustalaniu jakości wykonywanej pracy. Trudność polega jednak na tym, że mierzenie pracy uniwersytetów w ten sam sposób co np. dostawców energii elektrycznej czy kolei jest przecież niemożliwe i przyzna to każdy rozsądny komentator. Jednocześnie rozumiana jest powszechnie potrzeba wykazania rządowi i podatnikom, że olbrzymie sumy wydatkowane na szkolnictwo wyższe, wykorzystywane są w sposób mądry i efektywny.

Stawia to kilka problemów przed dyrektorami bibliotek uniwersyteckich, przechowujących księgozbiory naukowe. Z jednej strony muszą oni przekonać swoich przełożonych, że zaledwie niewielką część pracy wykonywanej w bibliotece można w łatwy sposób określić ilościowo, przy czym wiele danych wydaje się mało istotnych i leżących poza możliwościami bezpośredniego wpływu dyrektora (na przykład ilość wypożyczeń). Ponadto muszą przekonać ich, że te aspekty pracy, które nie mogą zostać zmierzone, pomimo tego powinny być wspierane. Innymi słowy, często znajdują się w sytuacji, w której zmuszeni są ar-

gumentować na korzyść przyszłych pokoleń z krzywdą dla starszych kolegów, którzy, z powodu nacisków zewnętrznych (bynajmniej nie tylko finansowych) mają raczej tendencję do postrzegania spraw bieżących, bez wybiegania daleko w przyszłość. Z drugiej strony dyrektorzy bibliotek zmuszeni są przekonywać swoich własnych pracowników do potrzeby poważnego brania pod uwagę spraw jakości pracy, do przyjęcia wskaźników wydajności i jakości pracy — jakkolwiek byłoby one nieadekwatne — a wreszcie do używania ich w sposób pozytywny, jako środków do rzeczywistego udoskonalania usług świadczonych przez bibliotekę. Wszystko to, uważane jest przez kadrę za zagrożenie, jeśli nie bezpośrednio utratą miejsca pracy, to przynajmniej obowiązujących sposobów pracy.

W BU Leeds stwierdziliśmy, że największą przeszkodą okazało się przekonanie pracowników do przyjęcia wskaźników osiągnięć i postępów pracy. Z powodu sposobów w jaki różne oddziały Biblioteki są często zaangażowane w jeden proces biblioteczny, łatwo jest niektórym osobom pracującym w jednym dziale winić innych za kiepskie osiągnięcia w skali ogólnej. Wszystko to staje się jeszcze bardziej wyraźne, gdy w grę wchodzi więcej niż jedna z naszych sześciu uczelnianych bibliotek, bowiem zaczynają tu działać całkiem naturalne (i często nawet zdrowe) mechanizmy rywalizacji pomiędzy bibliotekami. Udało nam się jednak częściowo pokonać ten problem poprzez zorganizowanie kilku sesji treningowych na temat wspólnej komunikacji i wspólnej pracy, aby wpoić naszej kadrze poczucie koleżeńskiej odpowiedzialności wobec pracowników z innych oddziałów Biblioteki. Ostatecznie powinno to zapewnić lepsze usługi świadczone naszym czytelnikom i użytkownikom.

Odkryliśmy również, że najlepszą metodą jest wprowadzanie nowości powoli, że nie należy próbować zmieniać wszystkiego jednocześnie. Zbyt często konsultanci do spraw zarządzania angażowani z zewnątrz (być może z powodu niewielkiego doświadczenia w zarządzaniu tak specyficzną instytucją jaką jest nowoczesna biblioteka) zalecają normy TQM (Total Quality Management — Całościowe Zarządzanie Jakością Pracy) czy brytyjskie normy pracy (BS 5750), nie zdając sobie sprawy, że nie mogą być one od razu przyjęte w bibliotece. Gdyby ktoś próbował wprowadzić je w dużej bibliotece naukowej, próba ta prawie na pewno nie powiodłaby się. Z naszych doświadczeń wynika, że najlepiej rozpocząć od oceny tych aspektów i przejawów naszej pracy, co do których wszyscy zgadzamy się, że są tego warte (np. czas, jaki zajmuje opracowanie nowych książek), i które stosunkowo łatwo można zmierzyć. Ustalenie podobnych procedur w taki sposób nie wywołuje ogólnego niezadowolenia. Biblioteki zrzeszone w CURL już pracują nad opracowaniem takiego zestawu wskaźników jakości pracy.

BUDYNKI I POMIESZCZENIA BIBLIOTECZNE

Jedną z większych przeszkód usprawnienia jakości świadczonych usług w dużej bibliotece naukowej może być, rzecz zastanawiająca, wielkość jej zbiorów. W przeciwieństwie do innych bibliotek, których polityka gromadzenia oparta jest na potrzebach bieżących, biblioteka naukowa rozbudowuje swój księgozbiór również dla przyszłych pokoleń. Oznacza to, że w zasięgu jej zainteresowań znajdują się też takie dokumenty, które są często bezużyteczne dla aktualnych użytkowników biblioteki. Inne biblioteki mają zwykle o wiele bardziej ruchomą

politykę zarządzania zbiorami i pozbywając się np. księgozbioru uznanego za nieistotny dla aktualnych potrzeb uzyskują w ten sposób miejsce na nowe nabytki. Jeśli biblioteka naukowa, co jest raczej rzadkie, nie otrzymuje ciągle dodatkowych pomieszczeń, w sposób nieunikniony staje się przeładowana i w konsekwencji traci dla czytelników i użytkowników swój urok.

Biblioteka im. lorda Brotherton (Brotherton Library) na Uniwersytecie w Leeds od trzydziestu lat boryka się z problemem braku miejsca. Przeniesienie księgozbioru nauk ścisłych do nowego budynku w 1975 r. złagodziło sytuację w sposób wyraźny, ale już po paru latach problem znów stał się równie ostry jak poprzednio. Trzeba było zainstalować dodatkowe regały w czytelni głównej i innych miejscach, w wyniku czego usunięto wiele stołów i zlikwidowano szereg miejsc czytelniczych. Całe księgozbiory musiały zostać przeniesione do magazynów na terenie kampusu uniwersyteckiego, co doprowadziło do utraty możliwości przeglądania materiału na miejscu, opóźnień w sprowadzaniu książek z magazynów oraz dodatkowej pracy dla personelu bibliotecznego. Większość rzadkich i wartościowych książek umieszczono w warunkach zupełnie nieodpowiednich, dalekich od ideału — stłoczone i zakurzone. Choć wartość naszych zbiorów nie znajduje sobie równych poza tak zwanym złotym trójkątem (tj. bibliotekami w Oxford, Cambridge i Londynie), jakość warunków w jakich były przechowywane i w jakich korzystano z nich, pozostawiała wiele do życzenia. Ostatecznie jednak udało się nam otrzymać fundusze na dobudowanie dodatkowej powierzchni użytkowej do budynku Biblioteki. Skrzydło nowego budynku oddano do użytku w zeszłym roku. Niestety, dodatkowe fundusze przyznawane przez Funding Council na nadzwyczajne potrzeby bibliotek, które posiadają zbiory specjalne są niewystarczające i jedyną możliwością aby pomieścić jakoś wszystkie książki, które tego wymagały w nowym, dobudowanym budynku, okazało się wykorzystanie ruchomych regałów kompaktowych. Są one rzeczywiście idealne dla przechowywania zbiorów specjalnych, które trzyma się w zamknięciu i okazuje na żądanie. Jednakże biblioteki brytyjskie, tradycyjnie już należące do bibliotek o wolnym dostępie do zbiorów, gdzie czytelnicy zawsze mogli przeglądać książki na półkach i sami przynosić sobie potrzebne pozycje (z wyjątkiem oczywiście starodruków i innych wartościowych materiałów). W nowym budynku musieliśmy umieścić sporą część księgozbioru w regałach kompaktowych, w tym niestety także tę część książek, które są często wykorzystywane przez czytelników. Choć mają oni nadal dostęp do książek, jest on jednak utrudniony i często muszą czekać w kolejce, aż inny użytkownik, wykorzystujący akurat część tego samego zestawu regałów, znajdzie lub przejrzy swoją książkę. Spowodowało to już wiele skarg i narzekań. Argumentacja, że lepsza jest ta sytuacja niż brak dostępu do wielu pozycji znajdujących się w magazynach, zupełnie nie trafiała czytelnikom do przekonania i nie stanowiła żadnego usprawiedliwienia.

Przedstawiając problemy biblioteki władzom uczelni, gdy staramy się o przyznanie większej ilości miejsca na powierzchni magazynową (np. poprzez przebudowę pobliskich sal wykładowych wykorzystywanych w niewielkim stopniu), spotykamy się obecnie z odmową i argumentacją, że przecież już wkrótce duża część zbiorów Biblioteki zostanie zastąpiona materiałami elektronicznymi i że kiedy to się stanie, nie będziemy wcale potrzebować tak wiele miejsca na zbiory. Jest to oczywiście zupełny miraż i totalne nieporozumienie. Elektroniczne wersje czasopism czy książek staną się bez wątpienia powszechne jeszcze przed koń-

cem tego wieku, ale będą raczej dodatkowym nośnikiem wiedzy, a nie zastąpią dotychczasowych. Ci, którym wydaje się, że większa część drukowanego, światowego dorobku myśli od czasów Gutenberga dostępna wkrótce będzie w formie cyfrowej, nie zdają sobie chyba sprawy z realiów ekonomicznych i praktycznych. Jednak gdy tylko kwestorzy uniwersyteccy wbiją sobie do głowy taką myśl, trudno przekonać ich do czegoś innego. Spotykają swoich kolegów z innych uniwersytetów i przejmują nawzajem od siebie modne pomysły bez zastanowienia się, czy potrzeby ich własnych bibliotek uniwersyteckich nie są przypadkiem zupełnie odmienne. Jako administratorzy, znajdując się pod presją Funding Councils, aby wykorzystywali w najlepszy sposób dostępne środki finansowe, chwytają się kurczowo jakiegokolwiek pomysłu, który wydaje się być doskonałym remedium na nieustanne narzekania bibliotek na brak miejsca. Dziwi ich potem niechętny stosunek bibliotekarzy do nowych technologii choć prawda jest taka, że bibliotekarze uznają sensowność zarówno starych jak i nowych metod oraz faktu, że jeśli pełny zakres usług ma być nadal świadczony przez biblioteki, stare i nowe rozwiązania powinny się wzajemnie uzupełniać.

KONSERWACJA ZBIORÓW

Stare i duże zbiory naukowe mają zawsze duże problemy z konserwacją. Są one całkowicie odmiennej natury i występują na zupełnie inną skalę niż te, z jakimi borykają się inne biblioteki, dla których głównym problemem konserwacji zbiorów jest oprawa pozycji najczęściej wypożyczanych i najbardziej zagrożonych. BU w Leeds, w przeciwieństwie do większości innych bibliotek konsorcjum CURL, nie posiada własnej pracowni konserwatorskiej i introligatorni. Zresztą, nawet biblioteki, które je posiadają, stoją dokładnie przed takim samym problemem jak my, bowiem skala wymaganych zabiegów konserwatorskich wykracza wszędzie daleko poza możliwości uniwersyteckich introligatorni. W ostatnich latach Leeds, podobnie jak inne uniwersytety, otrzymuje na konserwację zbiorów bardzo mile widziane, choć niestety niewielkie granty z Wolfson Foundation, a także innych źródeł. Nadal jednak jest dla nas niemożliwe poradzenie sobie z tym problemem w sposób jednoznaczny i definitywny. Świeżo oddane do użytku, nowe skrzydło budynku biblioteki mieści nawet specjalne pomieszczenie, którego przeznaczeniem ma być pracownia konserwatorska, ale do tej pory nie byliśmy w stanie ani go wyposażyć, ani zatrudnić fachowej kadry. W międzyczasie wiele starodruków i innych drogocennych pozycji ulega dalszemu niszczeniu. W porównaniu do nowoczesnych technik informacyjnych, działalność konserwatorska nie ma takiego uznania i trudno zdobyć na nią dodatkowe fundusze, czy to od Uniwersytetu czy też spoza uczelni, szczególnie w czasach, kiedy ludzie wpływowi uważają, że dni książki są już policzone.

NADZIEJE NA PRZYSZŁOŚĆ

Przedstawiłem tutaj raczej ponury obraz dyrektora biblioteki stojącego wobec problemów, które często wydają się trudne do przezwyciężenia; walczącego z jednej strony z filisterskim nastawieniem krótkowzrocznych instytucji

rządowych, a z drugiej strony z nierozumiejącymi spraw bibliotek i zbiedniałymi władzami uniwersyteckimi. Naprawdę rzeczywistość nie zawsze jest aż tak trudna. Są pewne sytuacje, kiedy dyrektor biblioteki jest wysłuchiwany przez władze Uniwersytetu, oznaki, że przynajmniej istnieje tam woła pomocy, nawet jeśli nie starcza już nań środków, i że z całą pewnością większość kadry uniwersyteckiej wspomaga i popiera naszą Bibliotekę i dobrze jej życzy. Dano nam możliwość starania się o dodatkowe fundusze, które są dostępne dla specjalnych programów związanych z wspomaganiem nauczania i nowinek w technologiach informacyjnych. Obiecano nam daleko idące pierwszeństwo w uczelnianym programie rozbudowy Uniwersytetu (pod warunkiem, że znajdują się nań pieniądze). Nasze członkostwo w CURL już okazało się bardzo korzystne dla Biblioteki i jest bardzo obiecujące na przyszłość, nie tylko finansowo ale i moralnie, dzięki wspólnemu działaniu dyrektorów zrzeszonych bibliotek przy pokonywaniu podobnych problemów i kierujących się wspólną racją.

Najbardziej jednak obiecujące wiadomości dla bibliotek naukowych nadchodzą z Follet Committee, które zostało powołane przez Radę Szkolnictwa Wyższego dla dokonania przeglądu i oceny aktualnego stanu i przyszłych potrzeb bibliotek akademickich. Komitet złożył relację ze swych badań pod koniec poprzedniego roku i większość z jego zaleceń już przyjęto i zaakceptowano przez Funding Councils. Komitet w sposób wyraźny potwierdził zróżnicowane potrzeby bibliotek naukowych oraz towarzyszących temu wymagań i żądań, by je w sposób odpowiedni finansować. Komitet przedstawił również kilka zaleceń dla finansowania pilotażowych programów z zastosowaniem nowych technik informacyjnych, takich jak program elektronicznego systemu wypożyczania dokumentów. Zalecił także, by baza danych CURL była finansowana ze środków centralnych i udostępniana bezpłatnie wszystkim bibliotekom akademickim (co z wolni Leeds i innych członków konsorcjum z finansowych kontrybucji, jakimi w tej chwili są obarczane). Komitet zabezpieczył fundusze na budowę nowych obiektów, z których, mamy nadzieję, będziemy mogli częściowo skorzystać. Jednak co najważniejsze, spora suma pieniędzy będzie przekazywana do dyspozycji bibliotekom naukowym corocznie na katalogowanie i konserwację zbiorów specjalnych o znaczeniu narodowym. Biblioteki będą musiały starać się o nie w drodze konkursu, ale będzie to najmniejsze z naszych zmartwień. Wydaje mi się, że jest mało prawdopodobne, bym kiedykolwiek wygłosił referat na temat problemów, przed którymi stoją dyrektorzy bibliotek, mający trudności w wydawaniu nadmiaru pieniędzy, którymi dysponują, ale przyznając, że widoki na przyszłość są lepsze teraz, niż były rok temu.

SUMMARY

CURRENT PROBLEMS IN THE MANAGEMENT OF LEEDS UNIVERSITY LIBRARY

After a brief introduction describing the history and development of Leeds University Library and the present financial context of British universities, the paper surveys a number of the current problems which those who manage Leeds University Library are facing, together with some of the solutions which have been found. Among the problems are the following: the management of scarce financial resources; the re deployment of staff to new duties, especially those arising from computerisation and information technology; the motivation and training of staff; shortage of accommodation for stock; conservation; the occasional lack of comprehension of a research library's different needs, on the part of university authorities; provision of a quality service, and means of measuring its effectiveness. The paper also explains how membership of CURL (Consortium of University Research Libraries) has helped Leeds University Library, and briefly describes the benefits which the Library hopes to gain as a result of the recommendation of the recent Follett Report on libraries in higher education.

IMPRESJE NA TEMAT ZMIAN ORGANIZACYJNYCH W BIBLIOTECE (Impresje w znaczeniu „subiektywne odczucie”)

Po upływie roku od wprowadzenia zmian organizacyjnych w Bibliotece Uniwersyteckiej w Toruniu można powiedzieć, że zostały one w większości zaakceptowane. Zmiany te będą coraz głębiej wdrażane wraz z implementacją systemu komputerowego. Intencją zmian nie było dostosowanie organizacji do możliwości systemu komputerowego, lecz wykorzystanie możliwości komputerowych dla usprawnienia działalności Biblioteki pod kątem zapewnienia komfortu pracy oraz potrzeb czytelnika. Wprowadzone zmiany opisane zostały w „Przeglądzie Bibliotecznym”¹ oraz ostatnio wydanych materiałach z konferencji chorzowskiej² więc nie będę ich tutaj powtarzać. Podzielić się w tym miejscu mogę jedynie doświadczeniami, które w związku z tymi zmianami udało się uzyskać. Nie będą one rewelacyjne, a część kolegów określiła je nawet jako kosmetyczne. Zapewniam jednak, że była to duża rewolucja tak w opinii przedstawicieli Senatu, którzy, przypomnę tu, na pierwszym posiedzeniu poświęconym tym zmianom nie dopuścili do ich wprowadzenia, jak też był to szok dla bibliotekarzy. Zdaję sobie sprawę, że istnieją koncepcje organizacji oparte na idei stałego chaosu i zmian, burzenia struktur i nietypowych działań³, ale nie sądzę, aby udało nam się osiągnąć sukces wprowadzając taką formę organizacyjną do naszych bibliotek. Przynajmniej nie w tym momencie. Kolejny szok będzie można dopiero zaryzykować po zakończeniu procesu komputeryzacji Biblioteki i wprowadzeniu wolnego dostępu do zbiorów.

Zmiany organizacyjne w sensie administracyjnie zmienianej struktury powinny być przeprowadzane w sposób rewolucyjny. Należy dla nich pozyskać jak największą ilość sprzymierzeńców, nie można jednak każdego pytać, czy chce

¹ M. Śliwińska: *Zmiany organizacyjne w Bibliotece Uniwersyteckiej w Toruniu*. „Prz. Bibl.” 1994 z.1/2 s.79-87 oraz W. Sachwanowicz, M. Śliwińska: *Proces decyzyjny Biblioteki Uniwersyteckiej w Toruniu w zakresie wyboru systemu komputerowego*. Tamże s.89-95.

² M. Śliwińska: *Dlaczego Marquis w Toruniu*. W: *Komputery w bibliotekach — Polska '94*. Materiały z ogólnopolskiej Konferencji Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich. Chorzów 10-12.06.1994. Warszawa: Wydawn. SBP 1994, s.251-260.

³ Do najbardziej dyskusyjnych należy chyba zaliczyć propozycje zamieszczone w pracy T. Peters: *Liberation management. Necessary disorganization for the nanosecond nineties*. New York: A.A. Knopf, 1982, 834 p. Nie budzi też mojego entuzjazmu inna, mniej radykalna idea, propagowana w Hull przez R. Heseltine'a: *New directions at the Brynmor Jones Library. Library senior management structure*. Hull 1993, mpis.

mieć więcej obowiązków za tę samą płacę. Nie jest to wprowadzenie zgodne z zaleceniami prof. Maurice Line'a podanymi w czasie kursu na temat zarządzania nowoczesną biblioteką⁴, ale inna jest rzeczywistość nasza, a inna bibliotek angielskich, gdzie — jak można zauważyć — każda praca jest ceniona i traktowana jako dająca satysfakcję życiową.

Po wprowadzeniu szokowych zmian organizacyjnych, po zmuszeniu bibliotekarzy do wykazania minimum inicjatywy w ubieganiu się o samodzielne stanowiska okazuje się, że praca w bibliotece staje się bardziej atrakcyjna i można ją zacząć zmieniać już w trybie ewolucyjnym. Oczywiście byłoby przesadą twierdzenie, że nagle, za sprawą zmian organizacyjnych, wszyscy zaczynają dostrzegać powołanie zawodu bibliotekarza, którego wcześniej nie odczuwali a który wykonywali, bo los okrutny tak to zrządził. Zarządzanie biblioteką długo jeszcze nie stanie się sielanką, gdyż kadra kierownicza bibliotek staje przed problemami, których nikt wcześniej nie uczył ich rozwiązywać i rozwiązywania nie wymagał. Uczyć się więc musimy „w biegu”, przeżywając liczne stresy i popełniając błędy. Do zgłębienia jest mnóstwo nowych metod i technik jak np.:

- właściwe planowanie działalności biblioteki (nie należy go utożsamiać ze słynnym planowaniem w poprzedniej epoce, którego na szczęście nie było w bibliotekach akademickich),
- umiejętność ubiegania się o granty,
- unowocześnienie i stałe doskonalenie struktury biblioteki,
- prowadzenie odpowiedniej polityki kadrowej (bardzo trudne ze względu na istniejące taryfikatory i możliwości finansowe),
- prowadzenie właściwej polityki finansowej (prawie niemożliwe w istniejącej sytuacji finansowej),
- wprowadzanie komputeryzacji,
- wprowadzanie nowych serwisów bibliotecznych.

Skupić się pragnę obecnie na kwestiach zarządzania biblioteką, która zamierza się komputeryzować bądź jest w trakcie tego procesu, starając się przekazać na podstawie własnych błędów i doświadczeń to, co być może pozwoli ich uniknąć przymierzającym się do ich rozwiązywania.

Mimo że staje się to coraz mniej aktualne, zdecydowana większość pracowników boi się komputeryzacji. Jednym z powodów jest to, że człowiek na ogół odczuwa lęk przed nieznanym, któremu często towarzyszy świadomość niskiego poziomu technologicznego i obawa o własny image. Inny powód to powszechny lęk przed szkodliwym oddziaływaniem komputerów na zdrowie oraz obawa, szczególnie obecna u niżej wykształconych pracowników, przed wyparciem pracy ludzkiej przez komputery i spowodowaniem redukcji.

Jeżeli chcemy mieć bibliotekarzy chętnych do przyjęcia nowej technologii, powinniśmy lęki te umiejętnie niwelować. Z powodu komputeryzacji na pewno nie grożą nam redukcje we wstępnym etapie (dla bibliotek dość długim — ok. 10 lat), gdyż komputeryzacja ułatwia wyszukiwanie informacji i zarządzanie, ale przy założeniu, że wprowadzimy odpowiednio dużo danych, co wymaga pracy ludzkiej i to nawet w zwiększonym wymiarze.

⁴ Kurs nt. nowoczesnych metod zarządzania bibliotekami prowadzony przez prof. Maurice Line'a, zorganizowany przez Bibliotekę Narodową oraz British Council w Bibliotece Narodowej w Warszawie w dn. 11-15 października 1993.

Komputery na pewno nie wpływają korzystnie na nasze zdrowie, tak jak cała cywilizacja, ale kto chciałby zrezygnować z lodówki, telewizora itp. udogodnień, które działają na nas równie szkodliwie? Ważne jednak jest, abyśmy starali się pomniejszać niekorzystne działanie komputerów poprzez organizowanie możliwie komfortowych warunków pracy. Nawet gdy jesteśmy biedni, nie możemy oszczędzać kosztem zdrowia pracowników. Jeżeli więc kupujemy komputery to z niskoradiacyjnymi monitorami, do tego dodajemy wygodne fotele i biurka (my jeszcze ich nie mamy, ale lada moment kupimy), a o zieleni: paprotki, iglaki, które działają też korzystnie, niech już zadbają sami zainteresowani.

Nadzwyczaj istotne z punktu właściwego zarządzania kadrami w komputeryzującej się bibliotece jest wprowadzenie takiej organizacji pracy, aby pracownicy nie musieli spędzać przed komputerem ośmiu godzin. W niektórych przypadkach (oddziały opracowania zbiorów) wydaje się to prawie niemożliwe do zrealizowania, jeżeli weźmiemy pod uwagę nasze tradycje. Te jednak musimy przełamać. Do kwestii tej powrócimy w dalszej części.

Ważne jest oswojenie pracowników z komputeryzacją. Najpierw mówiliśmy o niej, później zaczęliśmy wprowadzać w takie jej dziedziny jak edytory tekstów i poczta komputerowa tych pracowników, którzy chcieli się uczyć nowych rzeczy. Następnie postawiliśmy komputery z treningowymi bazami danych i edytorami tekstu, a nawet gramy komputerowymi na biurkach większości pracowników, szczególnie tych, którzy byli planowani w pierwszej kolejności do prac z systemem komputerowym. To odciążyło ich od stresu, dało czas na oswojenie z brutalną rzeczywistością. Poza tym staraliśmy się wykorzystywać wszelkie możliwości i wysyłaliśmy jak najwięcej pracowników za granicę, nawet na krótkie, kilkudniowe wycieczki autokarowe. I oczywiście kształciliśmy na miejscu. W Bibliotece Uniwersyteckiej w Toruniu staramy się zapraszać przy różnych okazjach gości z zagranicy dla prezentacji rozmaitych kwestii. Kształcenie to jest wieloaspektowe, gdyż do zrobienia mamy wiele. Ostatnio, korzystając z grantów the British Council i Fundacji Stefana Batorego, zorganizowaliśmy seminarium nt. zarządzania biblioteką⁵, kładąc szczególny nacisk na sprawy finansowe i reorganizację przestrzeni bibliotecznej w związku z planowanym w Toruniu wprowadzeniem wolnego dostępu do zbiorów. Kształcenie pracowników jest nadzwyczaj ważne, gdyż nowe technologie wymagają fachowej wiedzy. Nie mają jej nawet absolwenci kierunkowych studiów wyższych, gdyż nikt ich tego jeszcze nie uczy. Do zgłębienia, poza właściwościami samego systemu, co głównie obciąża niewielki zespół informatyków, pozostają formaty, w szczególności USMARC, który już w Polsce przyjął się jako standard, kartoteki hasel wzorcowych, których przydat-

⁵ „Zarządzanie bibliotekami”. Seminarium, Toruń, 6-12 listopad, 1994. Seminarium to miało charakter tzw. workshopów prowadzonych przez każdą z zaproszonych osób przez cały dzień pod następującymi hasłami wywoławczymi: Ian Mowat: Demokracja czy dyktatura? Skuteczne kierowanie personelem we współczesnej bibliotece akademickiej. Andrew McDonald: Organizacja i reorganizacja powierzchni bibliotecznej. Geoffrey Weston: Przekleństwo czy zbawienie? Stosowanie algorytmów przy podziale funduszy. Elizabeth Smith: Zarządzanie budżetem biblioteki przy zmniejszających się zasobach finansowych. Na zakończenie przeprowadzona została dyskusja panelowa pod hasłem: Czy biblioteki krajów Europy Środkowej i Wschodniej mają szanse na osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu organizacyjnego. Materiały z tego seminarium powinny ukazać się drukiem w marcu/kwietniu '95 r.

ność i niezbędność odkryta została zaledwie kilka lat temu oraz języki haseł przedmiotowych. Jak wiadomo, systemy komputerowe pozwalają na wyszukiwanie danych wg słów kluczowych wziętych z tytułu, jednak język polski z powodu fleksji niezbyt efektywnie poddaje się takim zabiegom. Tym ważniejsze jest więc przyjęcie dobrego, sprawnego, efektywnego języka informacyjnego. Oczywiście wiadomo jednocześnie, że taki język nie istnieje, podobnie jak nie istnieje idealny system komputerowy. W gronie bibliotek VTLS-owych ustalono, że idąc śladem Biblioteki Laval'a w Kanadzie, bibliotek francuskich i szwajcarskich, najbardziej celowe będzie spolszczenie języka haseł przedmiotowych Biblioteki Kongresu⁶. Mimo iż zdaję sobie sprawę z wielu niedogodności z tym związanych, podzielam tę opinię. Europa, świat cały dążący do unifikacji i współpracy musi znaleźć wspólny język, a najbardziej do tego nadaje się właśnie Library of Congress Subject Headings, jako najszerzej stosowany w świecie.

Powróćmy teraz do zagadnienia organizacji pracy w bibliotekach. Dotychczas w bibliotekarstwie polskim funkcje związane z opisem formalnym książki były wykonywane w tzw. działach opracowania zbiorów, podczas gdy charakterystyki treściowej dokonywano w oddziałach katalogów rzeczowych.

W większości zachodnich, skomputeryzowanych bibliotek funkcje te połączono. Nie wydaje mi się to słuszne w naszych warunkach. Przy planowaniu nowej struktury Biblioteki brałam pod uwagę możliwość jak najintensywniejszego wykorzystania wiedzy poszczególnych pracowników, jak i konieczność zapewnienia im pewnego komfortu pracy. To było główną przyczyną odrzucenia schematu zachodniego „catalogera”, który dokonywał opisu formalnego książki jak i jej charakterystyki treściowej. Wydawało mi się, że osoba, która zostanie zmuszona do siedmiodziesiętnego ślęczenia przed monitorem, nie będzie mogła efektywnie pracować przez cały czas, jeżeli zakładamy pracę w trybie online, bez użycia formatu przedmaszynowego. Ponadto, jeżeli jest to pracownik o wysokich kwalifikacjach w jakiejś dziedzinie, trochę szkoda jego czasu i wiedzy na rutynowe czynności, którymi (poza wieloma wyjątkami oczywiście, wymagającymi wysokich umiejętności, ale innego rodzaju) będzie dokonywanie opisu formalnego, lub chociażby kopiowanie tegoż z innych baz danych. Jeżeli natomiast jego kwalifikacje w danej dziedzinie wiedzy nie są zbyt wysokie, to miałabym pewne obawy, co do poprawności dokonywanej przez niego charakterystyki treściowej dokumentów, której jakość jest nie do przecenienia dla czytelników poszukujących materiałów na określony temat.

Z tego powodu zdecydowaliśmy się w Toruniu na połączenie funkcji opracowania formalnego z funkcją gromadzenia zbiorów. Pracownicy tu zatrudnieni będą dokonywać wstępnego opisu bibliograficznego zamawianej pozycji, a po jej nadejściu do Biblioteki będą uzupełniać opis o niezbędne elementy dodatkowe. Aby natomiast nie musieli spędzać całego czasu przy monitorach, będą zajęci również innymi pracami, związanymi z zakupem książki (bądź szerzej: jej pozyskiwaniem), co powinno zarówno dać im satysfakcję jak i pracę tę urozmaicić.

Natomiast opis rzeczowy w formie hasła przedmiotowego oraz klasyfikacji systematycznej sporządzony będzie przez fachowca z danej dziedziny, któremu nie powinno to sprawiać większych kłopotów. Tym sposobem głębokość i po-

⁶ T. Głowacka: *Język haseł przedmiotowych dla katalogów online bibliotek akademickich*. „Prz. Bibl.” 1994 z. 1/2 s. 55-63

prawność charakterystyki treściowej powinna być odpowiednia. Fachowiec taki jednocześnie wykorzystywany będzie do dokonywania wyboru książek do zakupu, w miarę posiadanych na ten cel pieniędzy, w uzgodnieniu oczywiście z odpowiednimi wydziałami i kierunkami oraz bibliotekami zakładowymi. Ponadto wykorzystany on będzie do udzielania informacji w zakresie swojej specjalizacji oraz do aktywnego organizowania warsztatu pracy w zakresie własnej dyscypliny.

W dotychczasowym bibliotekarstwie — mówię o bibliotekach akademickich — mieliśmy tradycje pracy na własny rachunek. Każda biblioteka sporządzała swój własny opis, każda posiadała własny, niepowtarzalny katalog rzeczowy. Obecnie taki sposób pracy jest już nie do zaakceptowania, gdyż można i należy dokonywać tych prac kolektywnie, tak jak to funkcjonuje na całym świecie: biblioteka narodowa sporządza opis dokumentu wydawanego na terenie kraju, a inne biblioteki ten opis przejmują. W Toruniu działamy w ten sposób od kilku lat. Po uzyskaniu również danych retrospektywnych z Biblioteki Narodowej i uzupełnieniu ich sygnaturami uzyskaliśmy tym sposobem już 64-tysięczną bazę katalogową, która jest dość intensywnie wykorzystywana przez czytelników. Obecnie dokonujemy konwersji tych danych do formatu USMARC i chcemy je przeladować do nowego systemu (MARQUIS, DYNIX). Przy pracach nad konwersją okazuje się jednak, że zakupione przez nas dane nie są sporządzane idealnie. Baza zawiera wiele błędów różnego rodzaju, a wydawnictwa wielotomowe są niekonwertowalne. Biblioteka Narodowa wielokrotnie zmieniała sposób zapisu danych nie informując odbiorców o tym fakcie. Ostatnie zmiany nie pozwalają nawet na wyodrębnienie z bazy wydawnictw wielotomowych w celu poprawnego ich opracowania. Mimo jednak takich, dość poważnych z punktu widzenia sztuki bibliotekarskiej błędów, zdecydowaliśmy się na korzystanie z tej bazy, stawiając ilość przed jakością, gdyż wydaje się to nam korzystniejszym rozwiązaniem dla czytelników, którzy oczekują od nas zapewnienia możliwości jak najszybszego dostarczenia do informacji.

Czy jest inne rozwiązanie dla szybkiego uzyskania dużego katalogu? Jak na razie ogromne bazy danych typu OCLC wydają się być niezbyt dostępne dla nas z powodu znacznych kosztów, stosowanych zasad katalogowania (Anglo-American Cataloguing Rules) a także w wielu przypadkach braku charakterystyki treściowej. Wprawdzie czynione są próby przejmowania danych z OCLC, ale jak na razie trochę wątpię w ich efektywność⁷. Będziemy oczywiście przeladowywać rekordy z CD-ROM-ów, które w tym celu zakupiliśmy (bibliograficzne bazy danych Biblioteki Kongresu oraz kartoteki haseł wzorcowych)⁸, będziemy korzystali z możliwości ściągania danych z innych bibliotek za pośrednictwem INTERNETU (np. kalifornijska baza MELVIL). Najbardziej jednak liczymy na skoordynowaną akcję katalogowania retrospektywnego w gronie bibliotek posiadających systemy komputerowe, zdecydowanych na zachowanie standardów. W tym miejscu wy-

⁷ Już po prezentacji tego referatu, w ramach projektu realizowanego w obrębie programu TEMPUS, a dotyczącego ustalenia zasad i możliwości współpracy między bibliotekami, miałam okazję odwiedzić w Birmingham kwatery główną OCLC na Europę, gdzie w gronie bibliotekarzy z bibliotek uniwersyteckich Poznania, Łodzi i Torunia oraz bibliotek WSP z Bydgoszczy i Olsztyna a także przedstawicieli Biblioteki Narodowej dyskutowaliśmy możliwości przejmowania danych dla naszych potrzeb.

⁸ Są to: CDMARC — Bibliographic. Library of Congress 1993, CDMARC — Names. Library of Congress 1993, CDMARC — Subjects. Library of Congress 1993.

chodzimy już poza własną Bibliotekę, zdając sobie sprawę, że może okazać się to dość trudnym przedsięwzięciem, gdyż jak zwykle przy takich okazjach w rachubę będą wchodziły zarówno ambicje poszczególnych zespołów jak też i inny styl pracy⁹. Z tego względu ważne jest wspólne szkolenie. Taki model został wypracowany przez biblioteki VTLS-owe. Biblioteki, które zyskały grant TEMPUS na wprowadzenia jednolitego systemu komputerowego (uniwersyteckie z Poznania, Łodzi i Torunia oraz WSP z Bydgoszczy i Olsztyna) będą w pełnym zakresie współpracować z grupą VTLS-ową. Niestety, pozostaje jeszcze na uboczu Biblioteka Narodowa, którą zapraszamy i namawiamy do współpracy. Pewien krok w tym kierunku został już zrobiony, gdyż przedstawiciel Biblioteki Narodowej będzie uczestniczył w przygotowaniu projektu dotyczącego współpracy między bibliotekami w zakresie wymiany informacji i wypożyczeń międzybibliotecznych, realizowanym z grantu TEMPUS pod kierunkiem dra Richarda Heseltine'a z Biblioteki Uniwersyteckiej w Hull, który był konsultantem Torunia w zakresie wyboru systemu komputerowego. Przygotowywane jest także kolejne spotkanie nt. współpracy między bibliotekami akademickimi a Biblioteką Narodową, w trakcie którego chcielibyśmy ostatecznie ustalić, w jakim zakresie i od kiedy możemy liczyć na pozyskiwanie danych w formacie USMARC i czy Biblioteka Narodowa zamierza w jakimś stopniu włączyć się w prace związane z kartoteką haseł przedmiotowych KABA. Jeżeli okaże się to absolutnie niemożliwe, konieczne będzie ustalenie ośrodka decyzyjnego odpowiedzialnego za poprawność metodyczną, formułowanie i rozwój tego języka oraz koordynację prac, które w różny sposób będą prowadzone.

Biblioteki VTLS-owe od początku założyły wprowadzanie do systemu danych poprawnych i pełnych. W Toruniu zamierzamy zastosować inną metodę, gdyż, jak już wspominałam, daliśmy preferencje ilości przed jakością. Istniejący katalog (wszystkie książki jednotomowe katalogowane są pod ISIS-em w formacie BN MARC) wykorzystamy w MARQUISIE i po opanowaniu nowego systemu będziemy prowadzić prace dwutorowo: zbiory bieżące katalogowane będą według zasad sztuki bibliotekarskiej, pod USMARC-iem, z użyciem kartotek haseł wzorcowych, a obok tego tworzyć będziemy dużą bazę danych, w której uwzględnione będą tylko elementy niezbędne do identyfikacji/wyszukania książki w systemie komputerowym. Będą to szybko katalogowane zbiory wypożyczane przez czytelników. Po ich zwrocie system będzie sygnalizował potrzebę przekazania ich do poprawnego skatalogowania.

Podobny, dwutorowy sposób traktowania zbiorów widzę dla opracowania rzeczowego. Wszystkie książki będą otrzymywać klasyfikację systematyczną, która zostanie wykorzystana przy wolnym dostępie do zbiorów. Poza tym, ze względu na istniejącą już dużą bazę, nadal wprowadzać będziemy hasła przedmiotowe Biblioteki Narodowej. Dodatkowy język informacyjny KABA stosowany będzie z początku dość wybiórczo. Zakładam bowiem dwuletni okres dochodzenia do sprawności w użytkowaniu tego języka, przy równoczesnym funkcjo-

⁹ Jurand Czermiński, występujący dzień wcześniej na tej konferencji podkreślał, że każda z bibliotek VTLS-owych jest w czymś pierwsza. My nie zamierzamy ubiegać się o palmę pierwszeństwa, natomiast zabiegamy od dawna o możliwość współpracy w zakresie tworzenia wspólnych baz danych, co powinno przyczynić się do stworzenia właściwej bazy wyjściowej dla wprowadzania w kraju systemów komputerowych.

nowaniu haseł przedmiotowych Biblioteki Narodowej. Kartoteka haseł przedmiotowych wypełniana więc będzie początkowo tylko wtedy, gdy dane hasło już funkcjonuje w kartotekach bibliotek VTLS-owych, bądź będzie na tyle proste, że pozwoli na szybkie jego formułowanie. Tworzenie nowego słownika haseł przedmiotowych odbywać się będzie mogło wyłącznie poza godzinami pracy, w ramach prac zleconych, gdyż wymienione wcześniej zadania są już wystarczającym obciążeniem dla pracowników. Po dwóch latach tak prowadzonych prac, gdy uzyskamy odpowiednio dużą liczbę haseł przedmiotowych z LCSH, zrezygnujemy ze słownika Biblioteki Narodowej.

Wszystkie zadania, które wyżej wymieniłam, wykonywane będą przez Bibliotekę Główną. Biblioteki zakładowe, poza jedną — Wydziału Chemii, z powodu braku światłowodowej sieci metropolitalnej na razie jeszcze nie są brane pod uwagę w zintegrowanym systemie komputerowym. Gdy i one zostaną włączone do systemu, zarządzanie systemem bibliotecznym stanie się trudniejsze, ale rezultat wspólnej pracy powinien być zauważalny przez czytelnika, dla którego realizując pierwszą z funkcji biblioteki tj. usługowość — trud ten podjęliśmy.

SUMMARY

After a year of reorganization at the Nicholas Copernicus University Library in Torun, we can say that changes have been generally accepted. Reorganization will continue to progress together with the computer system installation. We didn't make these changes to explore the possibilities of computerization but use the computers' possibilities to improve library operation and to provide comfortable conditions for the needs of librarians and readers. Before the implementation of the computer system we familiarized librarians with the new technology and new tools. Later we should establish cooperation between Polish libraries and facilitate the international exchange of information.

BIBLIOTEKA UNIWERSYTECKA W OKRESIE PRZEJŚCIOWYM OD KONWECJONALNEJ DO KOMPUTEROWEJ TECHNOLOGII BIBLIOTECZNEJ

WSTĘP

Suverenność Estonii, datująca się od września 1991 r., będąca gwarancją istnienia narodu estońskiego i jego kultury, stworzyła i zagwarantowała warunki do samourzeczywistnienia się jednostki, do wymiany dorobku kultury i informacji z innymi państwami i narodami. Pięćdziesięcioletnia izolacja narodu estońskiego i Estonii wymazała je z pamięci innych narodów. Dzisiaj jest naszym obowiązkiem, by używając wszelkich środków dostępnych bibliotece — takich jak wymiana publikacji, współpraca w dziedzinie bibliografii i informacji, wystawy, wymiana osobowa, współpraca różnego rodzaju (seminaria, publikacje, prace badawcze etc) — brać czynny udział w międzynarodowej współpracy kulturalnej.

Fakt, że zniknęła państwowa kontrola, stwarza warunki i gwarancje dla powstającego w Estonii nowego ładu informacyjnego. Dodatkowym atutem jest też istnienie odpowiedniej bazy technicznej, zależnej jednak od sytuacji gospodarczej państwa.

BIBLIOTEKA UNIWERSYTECKA TARTU W SIECI BIBLIOTEK NAUKOWYCH ESTONII

Dzisiaj w Estonii istnieje 12 bibliotek naukowych. Biblioteka Uniwersytecka Tartu powstała w 1802 r. i, ze względu na zbiory (wg statystyki więcej niż 3,4 mln) jest największą biblioteką w kraju. Jednocześnie jest jedyną uniwersalną biblioteką naukową, gdyż w jej zbiorach reprezentowane są wszystkie dziedziny wiedzy (oprócz techniki i rolnictwa).

Poza granicami kraju jest znana jako biblioteka posiadająca unikatowe zbiory zachodnioeuropejskiej i rosyjskiej literatury naukowej od czasów Gutenberga do połowy naszego wieku, zbiór cennych rękopisów, które szczęśliwym zbiegiem okoliczności zachowały się pomimo wojen i politycznych wichrów.

Nie można rozpatrywać rozwoju Biblioteki Uniwersyteckiej Tartu w oderwaniu od szerszego kontekstu społecznego. Procesy zachodzące na uniwersytecie, w nauce estońskiej, w całym szkolnictwie wyższym, są decydujące także dla bibliotek.

Dzisiaj zamiast szkolić wysoko kwalifikowanych specjalistów (jak to miało miejsce na uniwersytetach i wyższych szkołach technicznych w byłym Związku Radzieckim), uniwersytety mają kształcić osoby wszechstronnie wykształcone.

W czasach sowieckich ekstensywny rozwój był charakterystyczny dla nauki. Istniał też podział nauki na akademicką i uniwersytecką. Przy finansowaniu na czoło wysuwała się Akademia Nauk. Nowa zasada — nauczanie poprzez naukę oznacza wzrost roli uniwersytetu i szkoły wyższej w badaniach naukowych oraz wzrost roli bibliotek szkół wyższych jako ośrodków informacyjnych dla nauki i gospodarki.

Uniwersytet Tartu to jedyna szkoła wyższa w Estonii, w której kształcą się lekarze. Jest on też centrum medycznego kształcenia i badań. Na Uniwersytecie Tartu działa ponadto centrum doskonalenia dla prawników. Od 1992 r. Biblioteka Uniwersytecka Tartu jest centrum dokumentacyjnym Unii Europejskiej w Estonii. Przy świadczeniu usług bibliotecznych i informacyjnych nie możemy więc zapominać o tych sprawach.

Przejdźcie do gospodarki rynkowej, kiedy informacja jest też towarem, oznacza w praktyce walkę z trudnościami gospodarczymi. Dotyczy to szczególnie kultury i oświaty.

Ograniczone środki pieniężne przy równoczesnej specjalizacji zbiorów, powodują, że kwestie dotyczące kooperacji i współpracy bibliotek są bardzo drażliwe. Grupa robocza do spraw odbudowy zbiorów Estońskiego Związku Bibliotek opracowała powszechny plan gromadzenia dla bibliotek naukowych, dzięki czemu ustalone zostały dziedziny specjalizacji zbiorów dla poszczególnych bibliotek. Zgodnie z tym planem Biblioteka Uniwersytecka Tartu zobowiązała się do gromadzenia i udzielania informacji na temat przeszło 40% uprawianych w Estonii nauk.

Projekt centralnego katalogu (katalogu zbiorczego) zautomatyzowanego systemu informacyjnego estońskich bibliotek naukowych przewiduje, że biblioteki te odpowiedzialne są w ramach ich specjalizacji zarówno za katalogowanie alfabetyczne, jak i za przedmiotowe. Oznacza to, że Biblioteka Uniwersytecka Tartu, obok biblioteki narodowej, która przygotowuje bibliografię bieżących druków Estonii, stała się jednym z największych ośrodków katalogowych Estonii.

SYSTEM INFORMACYJNY BIBLIOTEK NAUKOWYCH ESTONII

Bazując na technologii informacyjnej i komunikacyjnej, system informacyjny powinien gwarantować wszechstronny dostęp do naszych i międzynarodowych banków danych i doprowadzić do tego, by nasze narodowe zasoby informacji były dostępne na świecie.

Zakładane, podstawowe zasady systemu informacyjnego bibliotek to:

- integralność na poziomie lokalnym, regionalnym i państwowym,
- kooperatywne wytwarzanie i powszechne wykorzystywanie danych,
- korzystanie z opracowanych przez ośrodki katalogowe opisów tytułów w systemach lokalnych, unikanie dublowania we wprowadzaniu danych,
- dostęp i elastyczność.

Utworzenie centralnego banku danych dla całego kraju opiera się na podziale pracy między bibliotekami. Szczególną cechą naszego systemu bibliotecznego są dwojakiemu rodzaju ośrodki informacji:

1. Naukowe biblioteki centralne opierające się na fachowych zasadach, mające następujące zadania:

- wytwarzanie i udostępnianie dziedzinowych banków danych referatów i faktów,
- tworzenie i współpraca z krajowymi i zagranicznymi dziedzinowymi bankami danych,
- wypożyczanie i sporządzanie kopii zgodnie z profilem specjalizacji.

Centrum katalogowym bieżącej bibliografii narodowej jest Biblioteka Narodowa, inne biblioteki naukowe to po prostu biblioteki specjalne.

Wprowadzenie elektronicznych katalogów w naukowych bibliotekach centralnych spowoduje powstanie systemu katalogów centralnych, kierowanych specjalnymi zasadami i umożliwiającymi korzystanie z odczytywanych maszynowo opisów tytułów we wszystkich bibliotekach.

2. Bazująca na zasadach terytorialnych, regionalna sieć bibliotek okręgowych i miejskich.

Grupa robocza do spraw automatyzacji bibliotek naukowych przeprowadziła w latach 1991-1992 badanie międzynarodowego rynku systemów biblioteczno-informacyjnych, analizując ceny i możliwości zastosowania kilku systemów (VTLS, KIRI, PALLAS, GLAC, DYNIX, SUPERMAX, LIBERTAS, KIRJASTO-3000 i in.).

Ze względu na cenę i możliwości rozwoju Biblioteka Narodowa, Biblioteka AdW, Biblioteka Tallińskiego Uniwersytetu Pedagogicznego i kilka centralnych bibliotek publicznych wybrały fiński system KIRI jako najbardziej nadający się dla ich warunków. Biblioteka Tallińskiego Uniwersytetu Technicznego oparła się przy tworzeniu swego systemu informacyjnego na MICRO-CDS/ISIS, systemie oferowanym przez UNESCO. Biblioteka Uniwersytecka Tartu uzyskała w 1993 r. licencję na zastosowanie systemu INFORMIX, na bazie którego wypracowany został nasz własny system informacyjny.

Taka różnorodność systemów wynika z bardzo ograniczonego jak dotąd zainteresowania państwa utworzeniem wspólnego systemu informacyjnego bibliotek. Pierwszeństwo dano systemom informacyjnym koniecznym do funkcjonowania struktur państwowych.

W 1993 r. w Ministerstwie Kultury i Nauki utworzono sieć danych nt. kształcenia i nauki Estonii — EENET. To daje nam nadzieję, że również nie będzie długo trwała budowa systemu informacyjnego bibliotek. Po przejściu do gospodarki rynkowej zarówno siła robocza jak i informacja stały się towarami. Przy wzrastającej konkurencji rosną też potrzeby intelektualne (zapotrzebowanie na informację) jednostki i całego społeczeństwa. System zbiorczy bibliotek będzie na pewno centralnym i najbardziej wykorzystywanym systemem informacyjnym kraju.

WPROWADZENIE KOMPUTERÓW DO BIBLIOTEKI UNIWEKSYTECKIEJ W TARTU

Celem wprowadzenia komputerów jest modernizacja konwencjonalnej techniki bibliotecznej, przez co istniejący księgozbiór i nowe nabytki są bardziej dostępne dla użytkowników na miejscu i dla innych interesantów z zewnątrz dzięki katalogowi online i innym bazom danych. Na skutek wykorzystania techniki komputerowej i techniki komunikacyjnej powstanie też dostęp do baz międzynarodowych.

Wprowadzenie technologii komputerowej przynosi z sobą również poszerzenie funkcji biblioteki. Do starych zadań, jak gromadzenie, przechowywanie i udostępnianie dokumentów, dochodzi rola pośrednika informacyjnego. Dal- szym krokiem byłaby budowa centrum informacyjnego.

Rozbudowa biblioteki zmierzająca do utworzenia centrum informacyjnego za pomocą dzisiejszych technik informacyjnych i komunikacyjnych jest planowa- na w następujących etapach:

1. Wprowadzenie CD-ROM-ów, stworzenie dostępu do banków danych online.

2. Budowa lokalnych banków danych

— katalogi elektroniczne nowych nabytków i starych zasobów (książki od XV do połowy XIX wieku)

— bibliograficzne banki danych: "Historia Estonii" (od 1918 r.), "Estica" — li- teratura obcojęzyczna dotycząca Estonii, "Uniwersytet Tartu" — literatura doty- cząca Uniwersytetu Tartu i bibliografia dorobku pracowników, "URBIS" — języ- koznaństwo fińsko-węgierskie w latach 1988-1993.

Uniwersytet Tartu jest uniwersytem narodowym; poświęca wielką uwagę badaniom Estonii, narodu estońskiego i tzw. naukom narodowym. W związku z tym biblioteka zawsze za pierwszoplanowe uważała gromadzenie i przechowy- wanie piśmiennictwa estońskojęzycznego i dotyczącego Estonii, niezależnie od roku, miejsca, języka i wydania. Dzisiaj coraz większą wagę przywiązuje się do tego problemu również w działalności informacyjnej.

3. Projektowanie i objęcie komputeryzacją wszystkich procesów pracy — zamawiania i kupowania literatury, inwentaryzacji, katalogowania alfabety- cznego i przedmiotowego, zarządzania przechowywaniem, rejestracji wypoży- czeń, statystyki bibliotecznej, pracy bibliograficznej i informacyjnej — włącznie z lokalnymi integracyjnymi systemami bibliotecznymi.

4. Integracja bibliotek w sieci banków danych estońskich bibliotek nauko- wych i w sieci międzynarodowej.

Dla ustalenia koniecznego i odpowiedniego dla biblioteki hardware, dla bu- dowy i uruchomienia sieci komputerowej biblioteki i dla wypracowania software, powołano w 1987 r. oddział elektronicznego przetwarzania danych. Obecnie za- trudnia on 6 osób (matematycy, programiści i elektrycy), dla których Biblioteka Uniwersytecka Tartu jest pierwszym miejscem pracy.

Pierwsze stanowiska pracy EDV urządzono w końcu lat osiemdziesiątych w oddziale informacji, wyposażając je w sowieckie komputery ISKRA, co w prak- tyce jednak nie oznaczało postępu w pracy informatycznej. Zwrot nastąpił we wrześniu 1991 r., dzięki zaopatrzeniu komputera w czynniki CD-ROM. W 1993 r. rozpoczęła się budowa sieci komputerowej biblioteki na podstawie komputera centralnego SUN-SPARE STATION II. Stworzono również dostęp do banków danych online.

W ten sposób zakończono w istocie pierwszy etap wprowadzenia kompute- rów. Ponieważ naszym pierwszym krokiem nie było utworzenie katalogu kompu- terowego, różnimy się zatem w praktyce od rozwiniętych krajów przemysłowych. Do takiego postępowania zostaliśmy zmuszeni, by choć w części zadowolić za- potrzebowanie użytkowników na informacje.

Obecnie zajmujemy się zadaniami drugiego i trzeciego etapu. Ponieważ za- graniczne, zintegrowane systemy informacji bibliotecznej są drogie, a koszty ich utrzymania czy rozwoju bardzo wysokie, celowe jest w realnej sytuacji gospodar- czej stworzenie odpowiedniego systemu na miejscu. Zalety tej drogi polegają

przede wszystkim na tym, że gwarantujemy miejsca pracy i fachowe kształcenie personelu bibliotecznego oraz możliwość dokonywania zmian odpowiednio do miejscowych potrzeb.

Przy współpracy z Instytutem Gospodarki Komputerowej na Wydziale Matematyki sporządzono dokumentację strukturalnej analizy Biblioteki Uniwersyteckiej. Następnie rozpoczęto projektowanie systemu informacyjnego. Jako pierwsze zadanie zaplanowano we wrześniu 1994 r. wprowadzenie modułów katalogu (z inwentaryzacją). Przekształcanie istniejącego katalogu kartkowego rozpoczęło się w 1996 r. Wyjątek stanowi tutaj projekt „starodruki od XV w. do 1850 r.”, który musi przebiegać równoległe z elektronicznym katalogowaniem nowych nabytków. Wyszukiwanie online w katalogu elektronicznym będzie możliwe od wiosny 1995 r. Jesienią 1995 r. chcemy przejść do tworzenia ww. bibliograficznego banku danych wg jednolitego systemu. Największym problemem przyszłego katalogu elektronicznego i banku danych literatury jest estońskojęzyczna kartoteka haseł przedmiotowych. Problem ten dotyczy jednak zakresu estońskiej terminologii naukowej.

Na 1996 r. planujemy wprowadzenie modułu gromadzenia. Już dzisiaj oddział gromadzenia prowadzi wymianę publikacji w oparciu o komputer. Wszystkie nadchodzące dzieła ujęte są elektronicznie poprzez skrócony opis tytułu. Podobnie rejestrowane są dezyderaty, zamówienia czasopism i literatury obcej.

Przejście od technologii tradycyjnych do kierowanych komputerowo przynosi z sobą zmiany w strukturze biblioteki i w organizacji pracy. Obecnie istnieją jeszcze dwie równoległe struktury, choć nową pragniemy oprzeć na toku pracy nośników informacyjnych. Nowa struktura powinna wychodzić nie z procesów pracy, lecz z produktu końcowego. W oddziale katalogowym produktem końcowym jest katalog elektroniczny. Po zakończeniu automatyzacji udostępniania zbiorów spodziewamy się, że znikną istniejące dzisiaj różnice poglądów i postaw między służbą magazynową, czytelniami i wypożyczalnią. Różne postawy tych oddziałów polegają na tym, że jedni widzą główne zadanie w przechowywaniu, inni z kolei w maksymalnym pozyskiwaniu czytelników.

W bibliotece istnieje obecnie 21 komórek strukturalnych. Do biblioteki centralnej należą także 4 specjalistyczne filie (biblioteki instytutowe). Optymalna byłaby liczba 13 oddziałów. Dzisiaj niemożliwe jest dokładne pokazanie zarysu reformy strukturalnej, ponieważ chodzi tylko o strategiczne, a nie logicznie prześlane decyzje.

Zbudowany w 1980 r. budynek to w zasadzie biblioteka magazynowa, chociaż część użytkowa zajmuje półtora piętra. Wkrótce planuje się zmiany w czytelniami, które choć w części zapewnią wolny dostęp do literatury. Wśród 293 pracowników biblioteki, 40% związanych jest z obsługą użytkownika w magazynach, w wypożyczalni i czytelniami. Znaczne zwiększenie wolnego dostępu do książek umożliwi zatrudnienie większej ilości pracowników przy tworzeniu elektronicznego banku danych.

Przejście od technologii konwencjonalnych do sterowanych komputerowo, od tradycyjnych bibliotek do bibliotek pełniących funkcje ośrodków informacyjnych oznacza zmiany w mentalności bibliotekarza, w polityce bibliotecznego, a także w filozofii bibliotecznego. Dużą rolę przypisuje się tutaj także warunkom ekonomicznym. Środki, jakie społeczeństwo daje do dyspozycji bibliotekom, nie rosną niestety proporcjonalnie do stawianych im wymagań.

SUMMARY

THE TARTU UNIVERSITY LIBRARY IN THE TRANSITION PERIOD FROM THE CONVENTIONAL TO THE COMPUTER CONTROLLED LIBRARY TECHNOLOGY

Founded in 1802, The Tartu University Library is the biggest and the only universal scientific library in Estonia considering its 3-4 million collections. As regards the age and the contents of the collections, it is a repository which cannot be compared with others, both in Estonian and European cultural context.

In 1990 the transition from the conventional to the computer technology started. The whole process was planned for the following stages:

1. Introducing CD-ROM data-bases, building an on line access to the data-bases.
2. Creating local data-bases (an electronic catalogue, bibliographic data-bases).
3. Designing and entering an integrated information system, including all work processes, at the place.
4. Integration of libraries data-bases in the Estonian scientific libraries network and in an international network.

On the ground of the Estonian scientific libraries division of labour. The Tartu University Library is responsible for supplying the information needs of 42% scientific fields cultivated in Estonia.

Beside The National Library, responsible for realisation of the current national bibliography, The Tartu University Library became a great centre in the summary catalogue system in Estonia.

Descriptions of titles existing in the summary catalogue can be overtaken by all libraries.

As a result of introducing EDV technology, the library functions widen from an information go-between to an information centre.

Since foreign integrated library information systems are very expensive and costs of their repairing are very high, it was advisable, in the actual economic situation, to design an appropriate system on the spot there. It has some advantages in the case of professional library staff training and, any changes and complements of the system, according to local needs, can be undertaken.

The transition to computer-controlled technologies also brings about changes in work organisation and in a library structure. It means changes in the workers mentality, too.

A very important part in management of the library is played by the economic situation.

BIBLIOTEKA CENTRALNA — BIBLIOTEKI INSTYTUTOWE. Z PROBLEMATYKI WPROWADZANIA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU OBSŁUGI BIBLIOTEK W UNIWERSYTECIE JAGIELLOŃSKIM

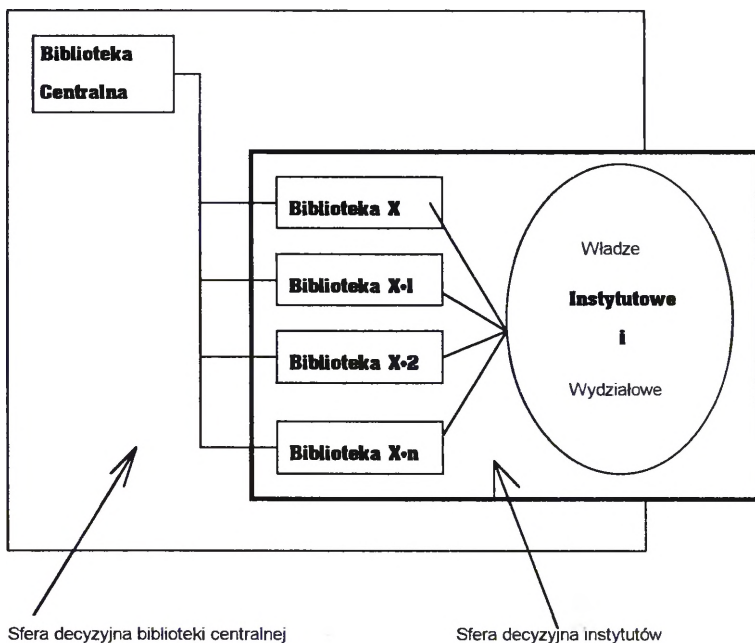
1. PUNKT WYJŚCIA

Trudno wyobrazić sobie jeszcze dzisiaj wszystkie konsekwencje rozwoju uniwersyteckich sieci komputerowych dla funkcjonowania i dalszego układu wzajemnych stosunków biblioteki centralnej i bibliotek instytutowych (wydziałowych lub poszczególnych katedr). Chciałbym na wstępie przedstawić w kilku słowach ocenę sytuacji obecnej. Dokonuję jej na podstawie doświadczeń funkcjonowania sieci bibliotek instytutowych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Sieć bibliotek instytutowych i wydziałowych UJ stanowią dzisiaj 42 jednostki o łącznym księgozbiorze przekraczającym 1,4 mln woluminów. Nie liczę tutaj bibliotek Collegium Medicum, te bowiem — podobnie jak i całe Collegium — ciągle szukają jeszcze miejsca w strukturze ogromnej Uczelni, jaka powstała po 12 maja 1993 r. Sieć bibliotek tzw. starego Uniwersytetu jest wewnętrznie bardzo zróżnicowana zarówno pod względem wartości przechowywanego księgozbioru jak i jego rozmiarów. Mamy tu biblioteki o księgozbiorze relatywnie nowym i stale uzupełnianym o nowości wydawnicze ale relatywnie małe, jak i biblioteki o szczególnie cennym, zabytkowym księgozbiorze i o rozmiarach porównywalnych z niejedną biblioteką niektórych polskich szkół wyższych, jak np. biblioteka Wydziału Prawa.

Organizacyjnie biblioteki te podlegają „merytorycznie” bibliotece centralnej, jednak faktycznie zależne są w pierwszym rzędzie od dyrekcji instytutów i władz wydziałowych. Instytuty bowiem opłacają personel tych bibliotek, jak i utrzymują je ze swoich środków. Takie przyporządkowanie ma swoje ogromne zalety ale i równie ogromne wady, które nie pozostają bez znaczenia dla warunków zarządzania w sumie 4,5 milionowym księgozbiorem uniwersyteckim oraz także dla sprawnej i dokładnej implementacji zintegrowanego systemu obsługi bibliotek.

Sytuację tę prezentuję na poniższym schemacie decyzyjno-organizacyjnym. Ułatwi to nam rozpatrzenie wspomnianych wad i zalet.



Rys.1. Schemat organizacyjno-decyzyjny sieci bibliotek instytutowych UJ

Jak widać na załączonym schemacie, podstawowym mankamentem istniejącej obecnie sytuacji jest zachodzenie na siebie sfer decyzyjnych i nieostrość kompetencji biblioteki centralnej w stosunku do bibliotek instytutowych. Nie zamierzam poddawać krytyce faktu, że biblioteki instytutowe znajdują się w bezpośredniej podległości władz instytutowych czy dziekańskich. Problem w moim przekonaniu leży raczej w tym, iż skoordynowana zazwyczaj działalność biblioteki centralnej napotyka na nieskoordynowaną działalność szeregu bibliotek instytutowych, gdzie mamy do czynienia z wielością interesów nawet w przypadku bibliotek o zbliżonym do siebie profilu, np. nauk przyrodniczych czy społecznych.

Wśród zalet, tego szeroko rozpowszechnionego w polskich uczelniach systemu widziałbym przede wszystkim efektywną decentralizację systemu zarządzania. Daje ona w moim przekonaniu:

- a) większą elastyczność w gromadzeniu zbiorów poprzez lepsze dopasowanie polityki gromadzenia do potrzeb specyficznego czytelnika,
- b) stworzenie możliwości szybszego dostępu do bieżącej literatury fachowej,
- c) zwielokrotnienie źródeł zasilania finansowego zakupów literatury poprzez wykorzystanie środków uzyskanych z grantów,
- d) stwarzanie, w przypadku wielu bibliotek instytutowych, przyjaznych warunków do lepszego podtrzymania kontaktów interpersonalnych bibliotekarza i czytelnika.

Jak widać zalety te są bardzo poważnej natury. Niemniej jednak — jak wspomniałem wyżej — system daleko posuniętej decentralizacji wewnątrzuczelnianej sieci bibliotecznej niesie ze sobą poważne mankamenty. Do nich zaliczybym przede wszystkim:

- a) nadmierne rozproszenie istniejących środków finansowych,
- b) trudności w koordynacji polityki gromadzenia w skali całej Uczelni,
- c) trudności w zorganizowaniu racjonalnej struktury sieci bibliotecznej,
- d) podatność na lokalne, instytutowe i wydziałowe ambicje mnożenia bibliotecznych efemeryd,
- e) zwielokrotnienie problemów przestrzeni magazynowej,
- f) osłabienie możliwości sprawowania efektywnego nadzoru nad jakością zatrudnionych kadr bibliotecznych,
- g) postępujące osłabienie więzi biblioteki centralnej i bibliotek instytutowych.

Z konieczności ograniczyłem się tutaj jedynie do enumeracji najważniejszych problemów dnia dzisiejszego. Nie wyczerpuję tym samym całości zagadnienia. Niemniej jednak, rozpatrując bieżące problemy komputeryzacji, wszystkie te elementy muszą być w moim przekonaniu wzięte pod uwagę.

2. UWARUNKOWANIA PROCESU KOMPUTERYZACJI BIBLIOTEK INSTYTUTOWYCH. ROLA BIBLIOTEKI CENTRALNEJ

Postępująca implementacja systemu VTLS w Bibliotece Jagiellońskiej zbiega się w czasie z postępami w tworzeniu uniwersyteckiej sieci komputerowej, która — jak wszystko na to wskazuje — stanie się wkrótce podstawową arterią obiegu informacji ogólnouniwersyteckich i przejmie wszelkie funkcje typowe dla LAN (Local Area Network). Przypomina to w mikroskali proces, jaki ma miejsce na poziomie ogólnopolskim. W obu wypadkach na biblioteki, niezależnie od ich rozmiarów, spada odpowiedzialność wypełnienia nowymi treściami odwiecznej funkcji bibliotek, centrum organizacji i dystrybucji informacji. W tym też kierunku idą oczekiwania społeczności akademickiej, na razie może często bardziej artykułowane intuicyjnie, aniżeli w jasno określony sposób.

Problem w tym, iż te oczekiwania z trudnością znajdują swe odbicie w zainteresowaniu problemami własnych bibliotek instytutowych. Proces komputeryzacji tych ostatnich stanowi w tym względzie istotne wyzwanie i zmusza do zmiany dotychczasowych postaw. Pozostaje jednak pytanie, na ile skutecznie to czyni?

Efektywne bowiem wdrażanie zintegrowanego systemu obsługi bibliotek uwarunkowane jest następującymi zasadniczymi czynnikami:

- a) stanem zatrudnienia i poziomem wykształcenia kadry,
- b) zdolnością finansowego zasilania procesu komputeryzacji przez władze instytutów,
- c) rozwojem infrastruktury komputerowej w skali całej uczelni,
- d) gotowością do zasadniczych niekiedy zmian w organizacji pracy jednostek, o których mowa.

2.1. Stan i poziom wykształcenia kadry

Na długo przed rozpoczęciem implementacji systemu utrwalił się w praktyce uniwersyteckiej (mówię tu o doświadczeniach UJ) dość dowolny sposób i system dobierania kadr do pracy w bibliotekach instytutowych. Biblioteka centralna pró-

bowiała, i próbuje nadal co prawda, proces ten kontrolować, ale skuteczność tej kontroli do momentu wprowadzenia systemu, a w wielu wypadkach i teraz, wydaje się dość ograniczona.

W trakcie implementacji systemu bez wątplenia łatwiej jest sterować procesem doboru kadry, ale faktyczna niezależność finansowa bibliotek instytucyjnych od biblioteki centralnej daje tu o sobie często znać. W efekcie, przystępując do wdrażania systemu mamy do czynienia z bardzo zróżnicowanym poziomem przygotowania kadry bibliotek instytucyjnych do pracy w bibliotekach w ogóle, a w bibliotece skomputeryzowanej w szczególności.

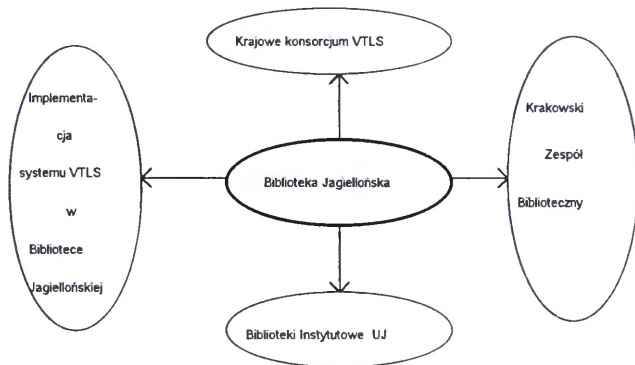
Zaznaczę iż, mówiąc o dużym zróżnicowaniu, mam tu na myśli zarówno kadrę doskonale się do tego nadającą, gotową i chętną do pracy, jak i tę jej część, która przed nadchodzącymi zmianami chce uciec lub — co najgorsze — zamknąć je w pragmatyce tradycyjnego działania.

Na bibliotekę centralną spada w konsekwencji odpowiedzialność i obowiązek doprowadzenia do zmiany istniejącego stanu rzeczy. Nie jest to proste, biorąc pod uwagę wszystkie przedstawione powyżej czynniki.

Problem kształcenia kadr bibliotek instytucyjnych zbiega się z szerszym tłem komputeryzacji bibliotek szkół wyższych Krakowa. Jest to zjawisko nowe, z którego korzyści na poziomie sieci powinny, w moim przekonaniu, dość szybko dać o sobie znać. Niemniej jednak i tutaj rysują się ograniczenia możliwości efektywnego kształcenia kadry spoza biblioteki centralnej przez kadrę tejsze biblioteki.

Biblioteka Jagiellońska, realizując bowiem własny program komputeryzacji wspólnie z bibliotekami VTLS-owymi na poziomie ogólnopolskim, jest zobowiązana do prowadzenia podobnej działalności na poziomie krakowskim z Biblioteką Główną AGH. W rezultacie kadry obu bibliotek zaangażowane są na trzech poziomach: krajowym, miejskim i lokalnym.

Już samo to wyznacza zakres problemów, z jakimi przychodzi nam się na co dzień borykać. W tej właśnie sytuacji rodzi się zagadnienie kształcenia kadr i pomoc bibliotekom instytucyjnym jako kolejne pole działania. Na poniższym schemacie zobrazowaliśmy kierunki aktywności Biblioteki Jagiellońskiej w procesie implementacji systemu.



Rys. 2. Schemat pól aktywności BJ w trakcie implementacji systemu VTLS

Tak poważne rozszerzenie kierunków działania stawia bibliotekę w pozycji nadzwyczaj trudnej. Rodzi się pytanie, czy można było uniknąć tej sytuacji. W moim przekonaniu nie. Nie mieliśmy wyboru. Próby hamowania postępu prac komputeryzacyjnych w bibliotekach instytutowych groziły i grożą nadal:

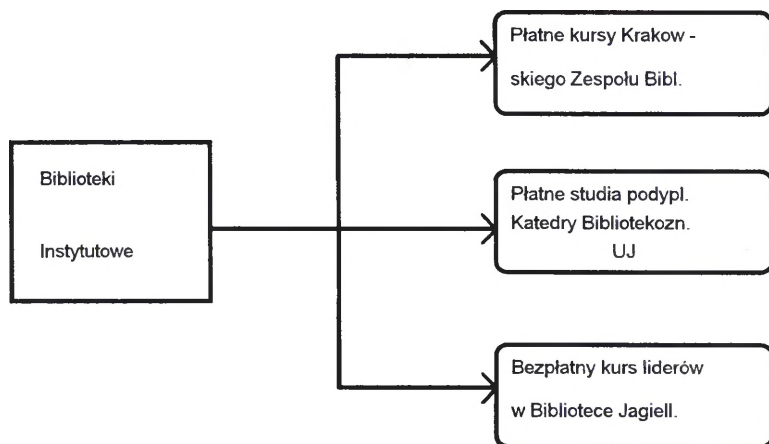
— uwolnieniem oddolnych tendencji nieskoordynowanej komputeryzacji, co jest szczególnie aktualne przy istniejącej samodzielności finansowej instytutów w połączeniu ze zrozumiałymi skądinąd potrzebami i ambicjami ich personelu naukowego,

— ostrą krytyką procesu komputeryzacji biblioteki centralnej w środowisku uczelnianym, w efekcie zatrzymaniem i tak niedostatecznego zasilania finansowego tego procesu przez władze akademickie.

W konsekwencji zdecydowaliśmy się na powolne, ale systematyczne, włączenie bibliotek instytutowych do programu automatyzacji biblioteki centralnej.

Miałem okazję wspomnieć tu o korzyściach płynących z realizacji programu krakowskiego. W tym oto momencie, gdy tak dalece zaangażowaliśmy się na wielu frontach, przygotowania do realizacji projektu Krakowskiego Zespołu Bibliotecznego stworzyły zupełnie nowe perspektywy kształcenia bibliotekarzy instytutowych.

Zespolenie racji ogólnokrajowych, krakowskich i lokalnych — uniwersyteckich stworzyła nam kilka dróg przygotowania załóg bibliotek instytutowych do komputeryzacji. Prezentuję je na poniższym schemacie.



Rys.3. Drogi kształcenia bibliotekarzy instytutowych w procesie komputeryzacji

Przez pojęcie kursu liderów rozumiemy kształcenie wyłącznie wybranych osób z poszczególnych bibliotek instytutowych. Najczęściej w ogóle liczbę kształconych staramy się ograniczyć do jednej wyłącznie osoby, która potem powinna przejąć w swej bibliotece funkcję lidera grupy i nadzorować proces samokształcenia swoich kolegów.

2.2. Zdolność zasilania finansowego procesu komputeryzacji przez władze instytutów i wydziałów

Opracowując program włączenia bibliotek instytutowych do procesu automatyzacji biblioteki centralnej zakładaliśmy iż, zgodnie z istniejącym i nakreślonym tu na początku rozważań schematem zależności kompetencyjnych w obrębie uniwersytetu, władze wydziałów i instytutów przejmą na siebie ciężar sfinansowania:

- a) wewnętrznych sieci komputerowych w budynkach instytutów i wydziałów,
 - b) zakupu minimum wyposażenia komputerowego i niezbędnej literatury przedmiotu,
 - c) opłacenia kursów i studiów podyplomowych dla swych bibliotekarzy.
- Sami w tę współpracę chcieliśmy wnieść wiano w postaci:
- 1) opłacenia kosztów wspólnego dla wszystkich oprogramowania,
 - 2) ponoszenia kosztów zakupu i obsługi maszyny centralnej,
 - 3) bezpłatnego kształcenia liderów z poszczególnych bibliotek instytutowych,
 - 4) dostarczania bezpłatnie opracowanych przez nas lub przez grupę VTLS stosowanych instrukcji i podręczników.

Przewidywania nasze, jeśli idzie o możliwości zasilania procesu komputeryzacji przez władze instytutów i wydziałów, okazały się słuszne w punktach a i b. Choć bowiem wydziały jak i instytuty dostały w zakresie osieciowania ogromne wsparcie finansowe ze strony władz rektorskich, to jednak poniesienie nawet relatywnie skromnej części kosztów osieciowania z własnych budżetów okazało się dla wielu tak duże, iż niemożliwy okazał się zakup podstawowego sprzętu komputerowego dla bibliotek. Zmusiło nas to do przepracowania programu i wspólnego wystąpienia o grant, który umożliwiłby bibliotece centralnej kontynuację prac wdrożeniowych systemu, a bibliotekom instytutowym pełne rozpoczęcie implementacji systemu.

Jak można się łatwo zorientować na podstawie dotychczasowych rozważań, wszelkie próby komputeryzacji bibliotek byłyby niemożliwe bez postępów nad rozbudową uczelnianej sieci komputerowej. Prowadzi nas to do kolejnego z uwarunkowań procesu komputeryzacji bibliotek instytutowych.

2.3. Rozwój infrastruktury komputerowej w skali całej uczelni

Z jednej strony mamy tu do czynienia z akcją zasilania na poziomie miasta lokalnych inicjatyw w ramach realizacji projektu MAN oraz wspomagane przez władze uczelni tworzenie LAN w poszczególnych budynkach, z drugiej zaś strony z ograniczaniem zdolności finansowania projektu bibliotecznego przez same Instytuty.

Stale postępująca rozbudowa sieci uniwersyteckiej pogłębia, co warto podkreślić, tendencje do wywierania presji na bibliotekę centralną, by połączona w sieć biblioteki instytutowe zaczęły korzystać w pełni z istniejących możliwości.

Rozwój istniejącej sieci komputerowej stwarza jednak dla realizacji samego projektu warunki bardzo dobre. Mamy oto szansę uruchomienia bezpośrednich połączeń biblioteki centralnej z bibliotekami instytutowymi za pośrednictwem łączy światłowodowych. Etapizacja prac sieciowych dyktuje jednocześnie tempo i plan wdrażania do pracy w systemie bibliotek instytutowych. Przynosi korzyści w kształceniu kadry. Świadczy o tym najlepiej stworzenie centrum kształcenia komputerowego przy Katedrze Bibliotekoznawstwa UJ.

2.4. Gotowość do zasadniczych niekiedy zmian w organizacji pracy bibliotek instytutowych

Koncepcja tworzenia wspólnego katalogu uniwersyteckiego przyniosła ze sobą szereg problemów natury organizacyjnej. Przede wszystkim wymusiła jednak ściśle podporządkowanie realizacji prac wdrożeniowych konkretnym osobom odpowiedzialnym w bibliotece centralnej za realizację programu komputeryzacji.

Tak więc w sferze informatycznej mamy do czynienia ze ścisłym podporządkowaniem stosowanego sprzętu i kontroli jego jakości kierownikowi Oddziału Komputeryzacji biblioteki centralnej. W zakresie całości prac wdrożeniowych o zgodności przyjmowanych rozwiązań z filozofią i zasadami działania systemu decyduje menażer systemu VTLS biblioteki centralnej. W zakresie jednolitych zasad katalogowania przedmiotowego ostateczne zdanie należy do kierownika Oddziału Opracowania Przedmiotowego Druków Nowych BJ. Te zasady nie dla wszystkich okazały się od razu czytelne i jasne. Matematycy np. długo upierali się przy odejściu, w przypadku ich nauki, od formatu standardów Congress Library i zachowaniu, jako obowiązującej w skali całego uniwersytetu, klasyfikacji American Mathematical Society. Rozwiązanie tego problemu w duchu wspólnych interesów i wymogów systemu zabrało nieco czasu.

Zaczynają się pojawiać nowe, trudne do przewidzenia uprzednio, bariery. Dotyczy to np. słabej obsady personalnej niektórych bibliotek instytutowych, niezdolnych tym samym bez pomocy instytutu do kierowania swoich pracowników na niezbędne przecież szkolenie. Bardzo poważnym ograniczeniem jest niechęć władz wydziałów i instytutów do dokonywania zasadniczych zmian w organizacji infrastruktury bibliotecznej i szukania tutaj źródeł ewentualnego uzyskania nadwyżek zatrudnienia, tak niezbędnych przecież do realizacji programu.

3. PUNKT DOJŚCIA. POZYTYWY I ZAGROŻENIA

Pomimo wymienionych powyżej trudności pragniemy w bieżącym roku akademickim wprowadzić do systemu pierwsze osiem wyselekcjonowanych bibliotek instytutowych. Co zatem chcemy osiągnąć, decydując się na to?

Chcemy przede wszystkim, możliwie najlepiej, wypełniać naszą funkcję. Brzmi to banalnie, ale okoliczności nie są banalne. Czytelnik szybciej odczuje zmianę poziomu świadczonych usług. W ten sposób przybliżamy zdecydowanie moment, w którym uczony, nie ruszając się praktycznie ze swojego stanowiska pracy, będzie mógł sprawdzić katalog biblioteki centralnej i bibliotek instytutowych razem. Miałem już okazję pisać wyżej, czym grozi odwrócenie się plecami do rzeczywistych potrzeb komputeryzacji bibliotek instytutowych. Rzecz jednak leży nie tylko w obawie przed pojawieniem się konkurencyjnych systemów w jednym organizmie, jakim jest Uniwersytet Jagielloński.

Włączenie bibliotek instytutowych, na etapie ciągle jeszcze niepełnej implementacji systemu, niesie z sobą uruchomienie i wykorzystanie tkwiącej w nich potencjalnie siły w zakresie wspólnego katalogowania. Pewnie, że na efekty tej pracy będziemy musieli poczekać. Oczywiście, iż proces kształcenia musi być tu niezwykle starannie przeprowadzony, ale jest to otwarcie ważnej drogi wsparcia dla biblioteki centralnej w sytuacji, w której zwiększenie zatrud-

nienia w zasadzie nie wchodzi w rachubę ani w jednostce centralnej, ani w jednostkach peryferyjnych. Sądę ponadto iż, biorąc pod uwagę zasoby przynajmniej części z tych bibliotek, staną się relatywnie szybko zdolne do przeprowadzenia katalogowania retrospektywnego i również i na tym polu wesprą działalność biblioteki centralnej.

Z komputeryzacji bibliotek instytucyjnych wynikać też będą trudne do oceny w tej chwili korzyści natury ekonomicznej i organizacyjnej. Zastosowanie jednego katalogu przyniesie na pewno lepszą koordynację gromadzenia zbiorów. Konieczność współpracy w tworzeniu tej samej bazy danych sprzyjać będzie pogłębieniu wzajemnych więzów. Po uruchomieniu modułu elektronicznego zamawiania książek całkowitej zmianie ulegnie efektywność wykorzystania księgozbioru w szeregu bibliotekach instytucyjnych i w bibliotece centralnej.

Korzyści można mnożyć. Równocześnie z korzyściami napłyną bez wątpienia nowe kłopoty. Te znacznie trudniej określić. Mając na uwadze swoje skromne doświadczenia ośmielam się twierdzić, iż ta nowa sytuacja stanie się źródłem nieporozumień i konfliktów przebiegających przede wszystkim na dwóch płaszczyznach:

- finansowej,
- stosunków międzyludzkich.

Na płaszczyźnie finansowej spodziewam się stale rosnącego nacisku ze strony władz instytucyjnych i wydziałowych, zmierzającego do przerzucenia kosztów implementacji, utrzymania i rozwoju systemu na bibliotekę centralną. Trudno będzie temu zapobiec. Nie wszystkie biblioteki instytucyjne będą w stanie ponieść koszty niezbędne do uruchomienia systemu. Jesteśmy wszyscy jeszcze zauroczeni możliwościami, jakie stwarza nam komputeryzacja i nie zdajemy sobie do końca sprawy, iż pociąga ona za sobą nie tylko koszty na implementację systemu, ale również poważne koszty związane z utrzymaniem systemu (systematyczna konserwacja sprzętu, wymiana zużytych stacji roboczych, itp.) i pociąga za sobą konieczność rozwijania jego możliwości (zakupy dostępów do międzynarodowych baz danych, rozwój sieci CD-ROM, zakupy nowych modułów). Stąd już dziś należy szukać wsparcia dla działań na tym polu u centralnych władz Uczelni.

Szczególnym zagrożeniem wydaje mi się jednak kwestia stosunków międzyludzkich. Wspólna praca, w której bibliotekarze z bibliotek instytucyjnych postawieni są z konieczności na pozycji podporządkowania zaleceniom centrali, jest ze swej natury konfliktogenna. Z drugiej strony doświadczenie, które nabyliśmy w trakcie wdrażania systemu w BJ uczy, iż w trudnej sytuacji kadrowej jedynie współpraca, zdolność do przyjmowania krytyki i umiejętność krytyki, a przede wszystkim pozytywny stosunek do świata i ludzi, otwartość i chęć zrozumienia kolegi czy koleżanki, gwarantuje postęp prac. Nie do przyjęcia są postawy mentorskie i nie do przyjęcia są postawy sztabackie. Przez pierwszą postawę rozumiem brak zdolności dostrzegania w mniej doświadczonym współpracowniku partnera; przez drugą zaś przyjmowanie „na wejściu” zasady, iż nie jest prawdą, jakoby partner pracujący w systemie dłużej i częściej, wiedział więcej i miał pewne doświadczenie. Jest jeszcze jedna postawa groźna dla bibliotek instytucyjnych samych w sobie. Jest nią postawa „maga” — przeszkolony i przygotowany do pracy w systemie pracownik przyjmuje za swoją dewizę hasło „wiem ale nie powiem”.

Po tym wszystkim, co tutaj napisano, stwierdzić można jedno: na pewno komputeryzacja bibliotek instytutowych nie niesie z punktu widzenia biblioteki centralnej zagrożenia wynikającego z ostatniej z wymierzonych postaw. W swej istocie bowiem proces komputeryzacji bibliotek instytutowych jest zaprzeczeniem zasady „wiem, ale nie powiem”. Jest on przecież tak zgodny z ideą i duchem Uniwersytetu, z zasadą, której — pracując na uczelni tego typu — winniśmy podporządkować wszystko. Streszcza się zaś ona w łacińskim pojęciu „universitas”.

SUMMARY

CENTRAL LIBRARY — INSTITUTE AND DEPARTMENTAL LIBRARIES. ON THE ISSUES OF THE INTRODUCTION OF INTEGRATED LIBRARY SYSTEM AT THE JAGIELLONIAN UNIVERSITY LIBRARY.

The article discusses the current dilemmas facing automation of a central library and institute (branch) libraries. The case study here was the Jagiellonian University Library.

The author starts with a discussion on conditioning factors of the process which follow various adopted organisational solutions of implementation of integrated library systems in institute libraries, and points at the advantages and disadvantages resulting from them. The problems of the role of the central library in the whole system of computerised library information service of the network is then described and the problems of financial capabilities of the institute libraries in the process of their automation is evaluated. Their capability to introduce necessary organisational changes and library staff training is also described and evaluated.

As a result of the discussion, the author submits a proposition that in spite of many threats, particularly in bad timing of the automation of the central library and the needs and expectations of branch libraries in this matter, the work on automation should be supported by a simultaneous work on the integration of smaller units of the network into the system. Otherwise, the adopted solutions in the main library and institute libraries may come apart and would not be matched properly. The danger lies in the strong motivation of the departmental and institute libraries to speed up the process of automation of the whole institution. This cannot be prevented in any way by administrative decisions. Smaller units of the library network, being a part of different departments are likewise financially independent from the central library. The timing of the

automation of the Jagiellonian University coincided accidentally with the reform of its financing system, and with its decentralisation in particular.

The incorporation of the institute libraries at an early stage of yet incomplete full implementation of the system may be followed by initiation and utilisation of their potential in the work on the joint cataloguing of the library holdings. One needs time to see the results of this work, and the very process of training and education must be fulfilled carefully but certainly it is an opening of the way to support the central library in the common work, especially in a situation in which a boost in employment is out of the question — both for central and institute libraries. The author of the article thinks that part of the human resources of at least some of these libraries will be able relatively quickly to get engaged in retrospective conversion of the main catalogue and thus will bring further support to the central library.

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKAMI SIECI

Statut Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, w rozdziale poświęconym systemowi biblioteczno-informacyjnemu, mówi: „System biblioteczno-informacyjny Uniwersytetu tworzą: Biblioteka Uniwersytecka, biblioteki zakładowe oraz inne biblioteki jako pozawydziałowe jednostki organizacyjne Uniwersytetu”¹. Umownie pod nazwą „biblioteki zakładowe” należy rozumieć 28 bibliotek — wydziałowych, instytutowych, katedralnych, zakładowych, Obserwatorium Astronomicznego, Ogrodu Botanicznego oraz jednostki międzywydziałowe jak Biblioteka i Czytelnia Brytyjska oraz Biblioteka i Czytelnia Austriacka. W grupie tej znajduje się (na 11 wydziałów) 6 bibliotek wydziałowych, w tym 1 dwuwydziałowa — o nazwie Biblioteka Nauk Społecznych. Biblioteka ta powstała w rezultacie zmian organizacyjnych, jakie dokonały się w obrębie Uczelni w 1993 r., kiedy to Wydział Nauk Społecznych podzielił się na dwie jednostki — Wydział Nauk Społecznych oraz Wydział Studiów Edukacyjnych. Zmiany te pociągnęły za sobą konieczność nowego usytuowania biblioteki działającej w ramach tych jednostek. I tak, biblioteka dawnego Wydziału Nauk Społecznych stała się biblioteką dwuwydziałową, a jej status został ponownie określony (pod względem finansowym i organizacyjnym z określeniem kompetencji poszczególnych dziekanów). Zmodyfikowano także nazwę na Biblioteka Nauk Społecznych. Pozostałe biblioteki wydziałowe to: Biblioteka Wydziału Prawa i Administracji; Wydziału Nauk Geograficznych i Geologicznych; Wydziału Chemii; Wydziału Matematyki i Informatyki oraz Czytelnia Dydaktyczna Wydziału Biologii. W tym miejscu wyjaśnię, że na Wydziale Biologii znajduje się ponadto 16 bibliotek zakładowych. Nie rozpatrzę ich odrębnie, ponieważ posiadają one koordynatora, pracującego równocześnie we wspomnianej Czytelni Wydziału Biologii.

Kolejną grupę stanowi 14 bibliotek instytutowych, przede wszystkim z wydziałów filologicznych oraz Wydziału Historycznego. Pozostałe 8 jednostek (oprócz wspomnianych bibliotek Obserwatorium Astronomicznego, Ogrodu Botanicznego i 2 międzywydziałowych), to biblioteki Kolegium Języków Obcych, Studium Nauki Języków Obcych oraz Katedr Glottodydaktyki i Skandynawistyki.

Zgromadzone w tzw. bibliotekach zakładowych zbiory przekraczają 1 600 000 jednostek; w tym około 350 000 czasopism i około 130 000 zbiorów specjalnych. Jeżeli chodzi o te ostatnie, to na uwagę zasługuje ich struktura. Główną pozycję stanowią mikroformy — 83 725, kolejną — 21 649 materiały audiowizualne, dalej 19 728 — prace dyplomowe w formie rękopisów i maszynopisów. Dalsze miejsca zajmują starodruki, zbiory kartograficzne, zbiory rycin, planów inwentaryzacyjnych architektury, nuty, płyty oraz dyskietki.

¹ Statut Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 1991, s. 22.

Biblioteki zakładowe dysponują w swych czytelniach 874 miejscami. Rejestrują ponad 25 000 czytelników, co wynika z faktu, że szereg bibliotek stało się bibliotekami środowiskowymi, np. Biblioteka Wydziału Geograficznego i Geologicznego, Biblioteka Wydziału Chemii, biblioteki Wydziału Historycznego. W roku akademickim 1993/94, w rezultacie większego otwarcia uczelni na proces dydaktyczny i szybkiego wzrostu liczby studentów, udostępniono w czytelniach oraz wypożyczono 1 718 900 jednostek. Najbardziej widoczny jest wzrost czytelnictwa poprzez zwiększone korzystanie z czytelni. Przykładem może być Biblioteka Nauk Społecznych, która na zewnątrz wypożyczyła 113 514 woluminów, a w czytelni udostępniła ich 594 000.

Biblioteki zakładowe różnią się wielkościami swych księgozbiorów: od liczącej 251 644 Biblioteki Nauk Społecznych, poprzez trzy przekraczające 100 000 woluminów (143 000 — Biblioteka Instytutu Historii; 108 766 — Instytutu Filologii Polskiej i 105 454 — Wydziału Prawa i Administracji); 6 bibliotek (głównie filologicznych) o księgozbiorach od 60 do 100 000 woluminów; 8 bibliotek od 30 do 60 000; 5 w granicach od 10 do 20 000 oraz 5 w przedziale do 10 000 woluminów. Wspomniane 16 bibliotek zakładowych na Wydziale Biologii posiada łącznie 111 785 jednostek.

Wielkość księgozbioru nie oddaje jednak w pełni pozycji biblioteki w systemie „bibliotek zakładowych”. Przykładem może być Czytelnia Dydaktyczna Wydziału Biologii. Jej księgozbiór wynosi zaledwie 5677 woluminów, a mimo tego w minionym roku akademickim odnotowała aż 15 820 udostępnień, tzn. wypożyczyła swój księgozbiór 3-krotnie, co niewątpliwie świadczy o jej przydatności. O efektywności działania świadczy też czas, jaki upływa od zakupu książki do jej użytkowania. Specyfika tych bibliotek: mniejszy księgozbiór, bliska współpraca z pracownikami instytutów sprawia, iż jest on często jednodniowy.

Biblioteki sieci zgodnie ze statutem UAM „podlegają organom jednostek organizacyjnych, przy których zostały powołane, z wyjątkiem spraw należących do kompetencji dyrektora Biblioteki” (czytaj Biblioteki Uniwersyteckiej). Te kompetencje dyrektora Biblioteki Uniwersyteckiej to dbanie o unifikację technik bibliotecznych we wszystkich bibliotekach systemu oraz dbanie o odpowiednie kwalifikacje zawodowe pracowników bibliotek zakładowych. Sytuacja jest odbiciem pozycji wydziałów, które posiadają autonomię wobec władz uczelni. Przesunięcie spraw kadrowych i placowych bibliotek, a także określenie przez rady jednostek organizacyjnych, przy których działają biblioteki, zasad gromadzenia i udostępniania zbiorów, a co najważniejsze finansowanie zakupów księgozbiorów wpłynęło w sposób decydujący na sposób sprawowania funkcji wicedyrektora ds. bibliotek zakładowych. Decydujące zdanie należało do zebrania kierowników bibliotek zakładowych, które to gremium stanęło na stanowisku, iż funkcję tę powinna sprawować nieetatowo osoba kierująca na co dzień biblioteką zakładową i na bieżąco rozwiązująca jej problemy. Wicedyrektor, odciążony od spraw administracyjnych, nadzoruje merytorycznie biblioteki, inicjuje wymianę doświadczeń pomiędzy tymi bibliotekami pełniąc zarazem funkcję łącznika między Biblioteką Uniwersytecką a „bibliotekami zakładowymi”. Reprezentuje także biblioteki wobec Dyrektora Biblioteki Uniwersyteckiej, Rady Bibliotecznej i Rektora; często też wspomaga kierowników bibliotek w ich działaniach organizacyjnych.

Tak więc można mówić o decentralizacji w relacji Biblioteka Uniwersytecka — biblioteki zakładowe. Przyczyną tego (oprócz autonomii wydziałów) sięgają głęboko, do powstania Uniwersytetu. Wiele bibliotek powoływano wraz z rodzącymi się w ramach powstającej uczelni katedrami i ich tradycja równa jest tradycji Biblioteki Uniwersyteckiej. Przez te lata wykształciły się ich księgozbiory specjalistyczne, w wielu przypadkach wspomagane przez kontakty wymienne, zawiązywane między katedrami rodzimymi i zagranicznymi. Dzięki temu zdobyły pozycję czołowych księgozbiorów specjalistycznych w kraju. Bibliotekami zakładowymi kierują przeważnie bibliotekarze specjaliści z danej dyscypliny (bądź są w składzie pracowników biblioteki), wspomagani przez bibliotekarzy zawodowych. Zapewnia to prawidłowe gromadzenie i właściwe opracowanie zbiorów. W większych jednostkach wspomagani są przez wydziałowe czy instytutowe komisje biblioteczne.

"Biblioteki zakładowe" są podstawowym warsztatem pracy tak pracowników naukowo-dydaktycznych jak i studentów i z tej racji poszukiwały nowych, usprawniających działania technik bibliotecznych. Gdy w latach osiemdziesiątych na rynku krajowym stały się dostępne komputery typu IBM PC oraz oprogramowanie CDS/ISIS, wiele instytutów zdecydowało się na próbę komputeryzacji swych bibliotek.

Obecnie 18 bibliotek zakładowych posiada 26 komputerów, z których 11 to komputery dobrej klasy 486. Biblioteki posiadają bazy danych własne, są też użytkownikami obcych baz danych. Obecne bazy wykorzystują: Biblioteka Wydziału Prawa i Administracji, gdzie z powodzeniem funkcjonuje program „Lex” i Polska Bibliografia Prawnicza oraz Biblioteka Wydziału Chemii — „Current Contents on Diskette Physical, Chemical Sciences”. Natomiast własne bazy danych stworzone były w oparciu o pakiet CDS/ISIS, bądź o program „Sowa”. Wśród baz danych znajdują się: a) bibliografie pracowników, b) prace magisterskie, oraz c) nowości. W procesie komputeryzacji najbardziej zaawansowana jest Biblioteka Instytutu Historii, która rozpoczęła go w 1991 r. Po pierwszych próbach i usunięciu różnych trudności, od października 1993 r. rozpoczęło wprowadzanie danych do programu obsługi wypożyczalni. Obecnie wypożyczalnia pracuje już tylko poprzez system. System komputerowej obsługi „Sowa” jest systemem wielomodułowym. W użytkowanej przez bibliotekę wersji wyróżnić można trzy moduły; trzonem systemu jest program informacyjno-wyszukiwawczy. Jest to katalog wprowadzonych do bazy danych publikacji, które, w zależności od potrzeb, można wyszukiwać wg autorów, tytułów, sygnatur, kluczy, identyfikatorów, kolejności wprowadzenia, dat konferencji. Wprowadzony dokument otrzymuje identyfikator, który przetworzony zostaje przez system we właściwy dla niego kod kreskowy. Program umożliwia także sporządzanie zestawień autorskich tematycznych, o charakterze bibliografii załącznikowej z pełnym opisem bibliograficznym. Zestawienia te mogą być przedstawione na ekranie monitora bądź wydrukowane. Program pozwala tworzyć kolekcje, które, pozostawione w pamięci, mogą być uzupełniane i wykorzystywane w terminie późniejszym. Kolejną zaletą programu jest możliwość wydrukowania i modyfikowania, w zależności od potrzeb, karty katalogowej i odsyłaczowej. Drugim modułem systemu jest moduł udostępniania zbiorów bibliotecznych, którego celem jest zapewnienie maksymalnej automatyzacji w zakresie obsługi wypożyczalni. Ten moduł składa się z następujących opcji:

1. Kartoteka czytelników

Funkcja umożliwia pełną obsługę zarejestrowanych czytelników, tj. wyświetlanie, poprawianie i usuwanie wpisów, wydruk kart bibliotecznych z kodem kreskowym, wyświetlanie i wydruk konta czytelnika.

2. Obsługa wypożyczeń

Pozwala rejestrować wypożyczenia dokumentów z jednoczesnym dopisywaniem nowych czytelników, bez konieczności wychodzenia z funkcji obsługi. Moduł pozwala na dowolne przeszukiwanie bazy danych wg wszystkich kluczy wyszukiwawczych systemu, co ułatwia pracę magazynu, gdyż w wypożyczalni zostaje sprawdzona dostępność zamówionych dokumentów.

Ponieważ Biblioteka Instytutu Historii jest w trakcie wprowadzania starego zbioru (sprzed 1991 r.) do katalogu komputerowego, zaistniała konieczność wprowadzenia modułu szybkiego, skróconego opisu wypożyczonego dokumentu (który następnego dnia zostaje uzupełniony przez pracownika działu opracowania). Funkcja pozwala na dokonanie rezerwacji wypożyczonego dokumentu.

3-5. Funkcje rejestracji, prolongaty i zwrotów wykonywane są bez konieczności dodatkowych sprawdzeń dzięki pomocy skanera laserowego.

Kolejny program systemu to program zestawień bibliotecznych, pozwalający na pozyskanie danych statystycznych wypożyczeń, tworzący księgę inwentarzową, zestawienia dokumentów przewidzianych do oprawy, przetrzymanych i zagubionych. Program pozwala też na drukowanie monitów oraz sporządzanie księgi ubytków.

Biblioteka Instytutu Historii posiada w chwili obecnej 48 960 rekordów, obejmujących 30% jej zbiorów².

Pozostałe biblioteki wprowadziły około 30 000 rekordów. W sumie stanowi to 5% całości ich księgozbiorów. Część bibliotek mając sprzęt zawiesiła prace czekając na program, jaki zakupi Biblioteka Uniwersytecka.

Większość „bibliotek zakładowych” posiada też połączenia światłowodowe. Brak ich jedynie w budynkach, w których znajduje się 8 bibliotek: Biblioteka Wydziału Prawa i Administracji, Biblioteka Językoznawstwa, Biblioteka Kolegium Języków Obcych, Biblioteka Instytutu Geologii, Biblioteka Obserwatorium Astronomicznego, Biblioteka Ogrodu Botanicznego a także Biblioteka i Czytelnia Brytyjska oraz Austriacka.

Z takim dorobkiem stają biblioteki zakładowe w obliczu zamierzonej komputeryzacji Biblioteki Uniwersyteckiej i całego systemu. Podstawowym problemem po programie konwersji będzie decyzja, czy powstanie katalog centralny dla Biblioteki Uniwersyteckiej i sieci, czy też pozostawi się indywidualny tok opracowywania zbiorów i udostępnianie katalogów użytkownikom będzie się odbywało szeregowo (jeden obok drugiego).

Przy wprowadzaniu komputeryzacji z wszelkimi jej konsekwencjami co do terminowości poszczególnych prac, cały czas pamiętać należy o możliwościach kadrowych „bibliotek zakładowych”. Każda z nich w układzie decentralizacji jest instytucją wykonującą te same operacje administracyjno-techniczne i merytoryczne, we właściwej dla siebie skali, jak Biblioteka Główna (gromadzenie, opra-

² Za informacje dotyczące komputeryzacji Biblioteki Instytutu Historii bardzo dziękuję kierownicze tej biblioteki mgr Wiesławie Pająkowskiej oraz Jej Współpracownikom.

cowywanie, udostępnianie, magazynowanie oraz popularyzacja, informacja naukowa) pracując także w systemie dwuzmianowym — przeważnie w warunkach tak szczupłej obsady, że uniemożliwia to przypisywanie poszczególnym osobom jednej tylko czynności. Z jednej strony jest to plus umożliwiający efektywniejsze wykorzystanie każdego pracownika, a z drugiej, przy tak zwiększonym udostępnianiu, trudno o pełne zaangażowanie w realizację nowych zadań. Pojawia się więc problem powiększenia kadry bibliotecznej.

Wielu pracowników naukowo-dydaktycznych, widząc nowe możliwości dostępu do informacji, chętnie widziałoby także zewnątrzbiblioteczną integrację danych, np. Biblioteka Instytutu Historii Sztuki z Biblioteką Muzeum Narodowego czy Biblioteka Instytutu Prahistorii z Biblioteką Muzeum Archeologicznego itp. Będzie to zapewne kolejne wyzwanie, jakie w przyszłości stanie przed bibliotekami specjalnymi.

Zanim to jednak nastąpi połączone w sieci INTERNET poprzez serwer biblioteki zakładowe oraz Biblioteka Uniwersytecka będą mogły prowadzić wspólną politykę w zakresie racjonalizacji gromadzenia, zagospodarowywania dubletów, kontroli wpływów prenumeraty, wymiany, kontroli kont czytelniczych, korzystania z CD-ROM-ów zgromadzonych w Bibliotece Uniwersyteckiej, tworząc mimo swej różnorodności spójny system biblioteczno-informacyjny uczelni.

SUMMARY

ORGANISATION AND MANAGEMENT IN DEPARTMENT AND INSTITUTE LIBRARIES OF A LIBRARY NETWORK

Departmental and institute libraries, along with the Main University Library form the information services system of the Adam Mickiewicz University in Poznan. The library holdings in their collections (departmental libraries) exceed 1 600 000 vols. (books, periodicals and special collection items). Over 25 000 library-users made use of the holdings during the academic terms 1993/94 in the reading rooms (874 seats), and 1 718 900 volumes were borrowed.

The departmental libraries of the network are submitted, according to the statute of the Adam Mickiewicz University, to the organisational units they have been appointed to (i.e. faculties or departments of the University). Thus, a genuine de-centralisation, in relation to University Library — departmental libraries, has been really achieved. As a result, the deputy director for the departmental libraries of the University Library is in charge of the substantial supervision of them, i.e. secures standardisation of library techniques used in all libraries of the system, specifies suitable professional qualifications of the staff and helps librarians to share their experience and develop their skills

In the end of the 1980s, when IBM PC clones and IBM PC compatibles were put on the Polish market, and the computer program CDS ISIS become widely available, many institutions of higher education embarked on computerisation of their libraries. Today, 18 departmental libraries of Poznan University are equipped with 26 computers. The departmental libraries have their own data bases at their disposal as well as make use of external ready-made data bases, such as Polish Legal Bibliography or LEX — which have been made available to the staff, students and general public in the departmental library of the Law and Administration Faculty of the University. Own data bases have been created with the help of either the CDS/ISIS package or the SOWA computer program. The library of the Faculty of History is the most advanced in automation of all the departmental libraries. Basing itself on the multi-module system SOWA, it has already incorporated into its own data base about 30 per cent of its holdings, i.e. 48 960 records. Most of the departmental libraries have fiber optic transmission system.

The automation of the University Library and the server shared by all the libraries of the network will make possible maintaining the consistent and rational policy in acquisition of all the libraries in question, supervising the register of borrowers and readers, utilisation of the CD-ROM data bases in the University Library through the juke-box type multiaccess system thus forming, in spite of its diversity, a consistent and efficient library information services system of the university.

ZARZĄDZANIE W CZASIE WPROWADZANIA AUTOMATYZACJI DO DUŻYCH BIBLIOTEK

Bibliotekę można rozpatrywać jako system, który posiada wejścia i wyjścia. Z jednej strony znajdują się książki, periodyki, zbiory specjalne, informacje; z drugiej zaś społeczna potrzeba informacji. Na biblioteki oraz ich działalność mają wpływ różne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych zaliczane są elementy materialne (pracownicy, materiały, technika, zapisy informacji) oraz koncepcyjne (np. katalogowanie, klasyfikacja, tezauryusy).

Funkcjonalność systemu biblioteki jest jednak uzależniona głównie od czynników zewnętrznych, które bezpośrednio wspierają system (poprzez finansowanie, planowanie, zarządzanie) lub oddziałują na środowisko bibliotekarskie (postęp naukowy i społeczny, życzenia użytkowników i związany z tym marketing, poziom wykształcenia, koordynacja i kooperacja instytucji, aspekty ogólnopaństwowe i międzynarodowe, konkurencja innych specjalności i profesji, rozwój techniczny otaczającego nas świata, aspekty demograficzne oraz czynnik siły roboczej).

Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne Lee Bolman dzieli na 4 grupy według punktu widzenia lub sfery organizacji:

1. struktura

- struktura albo teoria,
- schemat organizacyjny: reguły, zasady oraz hierarchia menażerska.

2. pracownicy

— organizacje tworzą ludzie, którzy mają potrzeby, uczucia, uprzedzenia, umiejętności, ograniczenia, predyspozycje do uczenia się oraz skłonność do bronienia starych poglądów i stosunków,

3. sfera polityczna

— organizacja to arena, na której poszczególne grupy o wspólnych zainteresowaniach prowadzą walkę konkurencyjną o zdobycie władzy,

4. sfera symboliczna

— instytucje reprezentują kulturę, której siła napędowa oparta jest bardziej na rytuałach, ceremoniach, historyjkach o bohaterach i mitach, niż na regułach, zasadach oraz autorytecie kierowników,

— odrywa się od racjonalności, spogląda na organizacje jak na plemiona dzikusów, teatr lub karnawał.

System biblioteczny nie jest odizolowany. Odzwierciedlają się w nim rozwój społeczeństwa demokratycznego i gospodarki rynkowej z dużymi wymaganiami w zakresie solidnej informacji dla produkcji dobrej jakości towaru i usług. Struktury organizacyjne instytucji ułatwiają dobrą pracę kierowniczą. Nie ma takiego modelu, który nadawałby się dla wszystkich bibliotek. Duże biblioteki z obszernymi zbiorami i z wielką ilością świadczonych usług mają bardziej skomplikowaną strukturę organizacyjną niż biblioteki mniejsze.

System biblioteczny uwzględnia 4 główne funkcje:

- gromadzenie księgozbioru (wybór, zamawianie i przyjmowanie dokumentów),
- opracowywanie dokumentów, usługi bibliograficzne,
- świadczenie usług dla użytkowników,
- zabezpieczenie finansowe, administracyjne.

Spora prac w bibliotece można zautomatyzować. Automatyzacja to instrument poprawy efektywności i zarządzania. Biblioteki w Republice Czeskiej, zwłaszcza po 1989 r. starają się jak najszybciej dogonić opóźnienie spowodowane brakiem środków finansowych na tę dziedzinę.

Słabą stroną bibliotek w CSRF był brak środków finansowych w dziedzinie automatyzacji czynności bibliotecznych, dzięki którym można byłoby poprawić jakość i podnieść efektywność, co z kolei spowodowałoby świadczenie bogatszych usług dla użytkowników. Brakowało również środków na budowę nowoczesnych, celowo zaprojektowanych budynków, zakup książek itp. W taki sposób, z upływem czasu, uwidoczniła się różnica pomiędzy bibliotekami na wschodzie i zachodzie.

Automatyzacja procesów bibliotecznych w dużych bibliotekach Republiki Czeskiej nastąpiła dosyć późno — dopiero z początkiem lat osiemdziesiątych — i objęła przede wszystkim Bibliotekę Narodową w Pradze, która w 1983 r. zapoczątkowała automatyczne opracowywanie bibliografii narodowej. Opóźnione wejście automatyzacji ma też swoje zalety. Nie mamy dziś w bibliotekach muzealnego sprzętu pierwszej generacji, lecz nową technikę z kilku ostatnich lat. Mamy też możliwość nawiązania do najnowszych osiągnięć bibliotek czy firm, które specjalizują się w programach dla poszczególnych odcinków pracy w bibliotekach.

Wydaje mi się, że problemy związane z wprowadzeniem automatyzacji do procesów bibliotecznych skierowanych na poprawę jakości świadczonych usług bibliotecznych, są dla nas wszystkich bardzo podobne. Działa tu ciągle jakiś mit związany z komputerami. Biblioteka, która ich nie posiada, uchodzi za niedoskonałą i zaniedbaną. Jeżeli ktoś wchodzący do naszego biura zastaje nas przy pisaniu na maszynie, wcale go to nie wzrusza i najspokojniej przerywa nam pracę wyluszczając swoje problemy. Lecz jeżeli wchodzący zastaje nas przy komputerze, z zakłopotaniem będzie przeproszał, mówiąc, że przyjdzie później. Przy tym chodzi o podobne działanie, bo komputer przecież sam z siebie nic nie znaczy. Bibliotekarze to ludzie racjonalni, dobrze wiedzą czego można spodziewać się po komputerze i co z jego pomocą można osiągnąć, gdy połączymy nasze wysiłki i wykorzystamy dodatkowo możliwości INTERNETU oraz międzynarodowych baz danych. Widzą więc w komputerze skutecznego pomocnika i chcą brać udział w automatyzacji, mieć na biurku swój komputer i to nie tylko w dziedzinie katalogowania.

Wyrażnym przełomem dla bibliotekarstwa czeskiego stał się projekt CASLIN (Czech and Slovak Library Information Network), który jest rezultatem decyzji czterech głównych bibliotek byłej Czechosłowacji (Biblioteki Narodowej w Pradze, Słowackiej Biblioteki Narodowej w Martinie, Morawskiej Biblioteki Ziemskiej w Brnie oraz Biblioteki Uniwersyteckiej w Bratysławie). Skonkretyzował się on dzięki podpisaniu umowy przez dyrektorów wyżej wymienionych bibliotek w dniu 31.5.1993 r. z firmą ExLibris Ltd. W takim ujęciu jest on realizowany i dziś ma zatem charakter międzynarodowy.

To znaczące wydarzenie poprzedzało jednak wiele skomplikowanych prac przygotowawczych. Za początek tego projektu można uważać zamiar zbudowania jeszcze w warunkach CSRF zautomatyzowanej sieci bibliotek zgłoszony przez dyrektorów owych czterech bibliotek. We wspólnej umowie, którą podpisano w 1991 r., postanowiono stworzyć trzon przyszłej ogólnopolskiej, publicznie dostępnej, zautomatyzowanej sieci bibliotek, opartej o katalog ogólny i kooperatywne katalogowanie uczestniczących w projekcie bibliotek. Specjaliści obu bibliotek narodowych przygotowali projekt, który został przedstawiony Fundacji A. Mellona z USA. Po dokładnym ocenieniu projektu, Fundacja przyjęła go i przyznała na jego realizację pod koniec 1992 r. grant w wysokości 1,1 mln USD, co pozwoliło wyposażyc biblioteki w jednolitą, nowoczesną technikę.

Najważniejszą decyzją był wybór systemu. Eksperti uczestniczących w projekcie bibliotek przygotowali obszerną ankietę, którą wysłali do wytypowanych firm. Z sześciu firm, które dopuszczono do ostatecznego wyboru, zdecydowano się przyjąć, jako najbardziej odpowiednią, propozycję firmy ExLibris Ltd. (Izrael) — system ALEPH. Działa on już w wielu państwach, w bibliotekach dużych i uniwersyteckich. Zaletą jest zwłaszcza jego zdolność łączenia się w systemach międzynarodowych.

Po dwuletnim okresie przygotowań organizacyjnych mamy od lipca 1994 r. zainstalowaną w czterech większych bibliotekach nowoczesną wersję systemu ALEPH na HW, który dostarczyła firma DEC — chodzi tu o nowoczesny serwer typu ALPHA w kombinacji z PC podłączony do sieci INTERNET. Dochodzi więc do zamiany dotychczasowych systemów na inny nowoczesny system. W bibliotekach narodowych to był CDS/ISIS, w naszym przypadku, Morawskiej Biblioteki Ziemskiej, chodziło o TINLIB. Wszystko to jest, jak na razie, w powijkach, ale po prawie dwuletnich działaniach organizacyjnych możemy chyba podzielić się swoimi doświadczeniami z obszernych przygotowań do użytkowania wspólnego systemu.

Przede wszystkim należy ocenić sposób, w jaki został wybrany odpowiedni system. Nie wygląda na to, by istniał taki system biblioteczny, który swoimi zaletami górowałby nad innymi. Wręcz odwrotnie, można wskazać kilka systemów, które spełniają nasze wymagania, a wybór jednego z nich to bardzo skomplikowane i odpowiedzialne działanie. Jeżeli w naszym wypadku zdecydowaliśmy się na ALEPH-a, to decyzję tę poprzedzało bardzo szczegółowe przeanalizowanie i ocenienie ofert poszczególnych firm. Lecz nawet o firmie ExLibris nie można powiedzieć, że jest we wszystkim tak dobra, jak to wydawało się podczas eliminacji.

Ku końcowi ma się również bardzo ważny etap lokalizowania systemu w środowisku naukowym. W praktyce oznaczało to tłumaczenie poszczególnych modułów (gromadzenie, usługi międzibiblioteczne, katalogowanie, OPAC, zarządzanie wydawnictwami ciągłymi, wypożyczenia) oraz zastosowanie standardów — zwłaszcza formatu UNIMARC. Powołano grupy robocze do tworzenia katalogu ogólnego, konwersji retrospektywnej, opisu szczegółowego, opracowania rzeczowego, implementowania SW, dla oprzyrządowania i mikromediów. Zadaniem grup roboczych jest ocena bieżących problemów w poszczególnych dziedzinach, zestawienie wymagań, które system powinien spełniać oraz przygotowanie zaleceń i metod pracy obowiązujących wszystkich uczestników projektu CASLIN.

Duże znaczenie dla realizacji projektu ma system kształcenia. Nie chodzi tu tylko o przeszkolenie w zakresie systemu ALEPH i jego poszczególnych modułów, które organizuje przy pomocy doświadczonych bibliotekarzy z różnych państw sama firma ExLibris. Wielkie znaczenie mają różnotematyczne seminaria, które przygotowują poszczególne biblioteki biorące udział w projekcie. Do tej pory odbyły się dwa takie seminaria. Pierwsze z nich poświęcone było zarządzaniu w bibliotekach, drugie — kwestii katalogów ogólnych oraz wpływowi jaki wprowadzanie automatyzacji ma na zarządzanie biblioteką. Dzięki fundacji PEW można było na oba seminaria zaprosić zagranicznych lektorów z bibliotek i firm USA, Anglii oraz innych państw. W programie, oprócz wykładów, znalazły się też ćwiczenia praktyczne, w ramach których można było rozwiązywać sytuacje modelowe lub dyskutować nad sposobami realizacji określonych problemów.

Obecnie czeka nas chyba bardziej radosny etap, kiedy po stopniowym rozruchu systemu będziemy w stanie pracować już na pełnych obrotach. Powoli będziemy chcieli włączyć do systemu dalsze biblioteki naukowe i uniwersyteckie. Takim sposobem uda się zmniejszyć dystans dzielący od otaczającego nas świata.

SUMMARY

MANAGEMENT DURING THE IMPLEMENTATION OF AUTOMATION IN LARGE LIBRARIES

Libraries in former Czechoslovakia struggled with many problems, which, as a result, brought a considerable delay in their automation. Today, automation viewed as a tool in the improvement of the efficiency of work and proper management of libraries, is considered to be of vital importance, both in the Czech Republic and in Slovakia. It is clearly showed in the establishment of the programme CASLIN (Czech and Slovak Library Information Network) meant to facilitate joint efforts in automation of the main libraries in both countries. A suitable application was written and submitted to the Mellon Foundation, which was followed by a grant of \$1,1 million received from the foundation. The financial resources were allocated in purchasing a common computer hardware. Working parties have been appointed for the purpose of supervising work on: general catalogue, retrospective conversion, subject classification, implementation of the system and training. Today, the initial stage of implementation of the system has almost been reached by the libraries in question.

WOKÓŁ PUBLIC RELATIONS (PR) BIBLIOTEK AKADEMICKICH

Public relations (PR) w dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego oznacza „stosunki publiczne”. W języku francuskim odpowiada mu pojęcie **relations publiques**, w niemieckim **Öffentlichkeitsarbeit**. Ale public relations przyjęło się jako termin międzynarodowy mniej więcej od początku lat siedemdziesiątych i nic nie wskazuje, aby status ten zmienił się w najbliższym czasie. Najbardziej zbliżonym (treściowo) polskim odpowiednikiem PR wydaje się **propaganda biblioteczna** wg definicji przedstawionej w *Encyklopedii współczesnego bibliotekarstwa polskiego* z 1976 r. Mogłaby takim odpowiednikiem być ewentualnie rekomendacja biblioteczna, ale nie uzyskała jeszcze odpowiedniej pozycji w naszym słownictwie fachowym. Trudno jednak oba te terminy uznać za synonimy PR, dlatego wypada przyjąć go do naszego słownictwa i stosować w postaci public relations.

PR (w dzisiejszym znaczeniu) wykreowały Stany Zjednoczone na przełomie XIX/XX wieku jako instrument wspomagający działalność przedsiębiorstw rynkowych. Szybko jednak termin i praktyka PR znalazły zastosowanie w działaniach organizacji nonprofit (niedochodowych, w tym również bibliotek). **PR jest częścią zintegrowanego systemu komunikowania się organizacji** (a taką tworzy każda biblioteka) **ze swym otoczeniem**. **PR jest metodą kształtowania stosunków wszelkich organizacji z ich bliższym i dalszym środowiskiem; pozyskiwania lub utrwalania zrozumienia i poparcia, pozytywnego nastawienia, przychylności i zaufania, poszukiwania ugody i konsensusu w związku z ujawnionymi interesami stron, a przez to łagodzenia konfliktów, kształtowania „pozytywnego image”**. Jest to jedna, z około 2000 definicji tego terminu.

W aspekcie działalności przyjęło się uważać PR za **świadome, zaplanowane i długotrwałe pielęgnowanie stosunków jakiejkolwiek organizacji z jej bliższym i dalszym otoczeniem zwanym publicznością, które głównie za pośrednictwem systemu informacyjnego oraz zwrotnego odbierania sygnałów od otoczenia ma doprowadzić do wzbudzenia zainteresowania, pozytywnego nastawienia oraz zaufania tego otoczenia do organizacji**.

Znaczenie PR dla każdej organizacji uważa się niekiedy za tak wielkie, że próbuje mu się nadać wartość narzędzia samoistnego w działaniu, wyposażonego w odpowiednią wiedzę, wymagającego kształcenia na różnych poziomach i znajdującego miejsce w strukturach organizacji w postaci wydzielonych stanowisk, a nawet komórek organizacyjnych. Takie traktowanie PR wydaje się jednak chyba przesadne (przynajmniej w odniesieniu do organizacji nonprofit).

Słuszniejsze zdaje się sytuowanie PR w zbiorze instrumentów szeroko rozumianej promocji, gdzie PR występują najczęściej wspólnie z publicity obok

promocji (sprzedaży) osobistej, promocji w wąskim pojęciu (uzupełniającej) i reklamy. **Zbiór taki jako promotion-mix** cytowany jest najczęściej w związku z marketingiem, również marketingiem dla organizacji niegospodarczych, a więc i dla **bibliotek**.

Występuje wtedy jako jeden z elementów marketingu-mix, **specyficzny element zarządzania marketingowego, także bibliotekami**, chociaż często wskazuje się na uniwersalizm zastosowań szeroko rozumianej promocji niezależnie od wykorzystującej go organizacji.

Łączne traktowanie poszczególnych instrumentów promotion-mix jako zintegrowanego zbioru szeroko rozumianej promocji i podsystemu komunikacji społecznej uzasadnia fakt zbieżności celów, jakie mają do osiągnięcia poszczególne instrumenty. Różnią je niekiedy sposoby osiągania wyznaczonych celów, ale łączą często te same źródła informacji promocyjnych, nośniki i formy przekazu.

Korzystanie z podobnych nośników i form przekazu treści promocyjnych **powoduje spore kłopoty w rozgraniczeniu obszarów oddziaływania poszczególnych instrumentów promocji**. Trudno czasami jednoznacznie stwierdzić, gdzie kończy się reklama, a zaczyna PR (często identyfikowane z kryptoreklamą), czy mamy do czynienia tylko z czystą promocją osobistą, czy ta stanowi uzupełnienie PR.

Dylematy takie nie mają znaczenia dla praktyki promocyjnej, kiedy ważny jest cel przedsięwzięć, ale są trudne dla jasności wykładu na taki temat. Dlatego w literaturze przedmiotu związanej z jednym tylko instrumentem promocji (np. reklamą, czy PR) znajdujemy najczęściej próby ukazania specyfiki poszczególnych instrumentów promocji i podkreślenia szczegółowej pozycji instrumentu podstawowego na ich tle. Jasność i oczywistość podziału kończą się w momencie przechodzenia do ilustracji wybranego instrumentu przy pomocy działań. Problemy te nie są istotne dla odbiorców treści promocyjnych, ale będą jeszcze długo roztrząsane przez teoretyków promocji.

Koncentrując się na znaczeniu PR dla bibliotek, zwłaszcza bibliotek akademickich, z konieczności pomijam pozostałe instrumenty szeroko rozumianej promocji. Przy okazji tylko warto wyjaśnić częste występowanie PR w towarzystwie publicity. Nie są to synonimy tego samego instrumentu promocji. Można co najwyżej przyjąć, że publicity stanowi szczególną formę PR, ale jest faktycznie odrębnym elementem promocji.

Publicity oznacza rozgłos, nagłośnienie i czasami bywa kojarzony z propagandą. W promocji wykorzystywany jest do nagłaśniania szczególnych informacji o organizacji przez nią lub niezależnie od niej. Jako przekaznika informacji publicity używa najczęściej prasy i występuje wtedy w postaci tzw. news'ów. Publicity najczęściej nie obciąża, przynajmniej bezpośrednio, kosztami instytucji, której dotyczy. Pokrywa je zwykle redakcja gazety. Efekty działań publicity są trudno mierzalne, a same działania mają charakter przypadkowy i okazjonalny.

Biblioteki stosowały i wykorzystują obecnie poszczególne instrumenty promocji nie zdając sobie często sprawy z ich klasyfikacji, nie kojarząc z pojęciem promocji bibliotecznej (PR). Takie nieświadome, promocyjne zachowanie się wobec otoczenia wynikało z potrzeby wkomponowania się i utrzymania oraz rozszerzenia pozycji w środowisku. Jest działaniem praktycznym, które uzasadnia podejście teoretyczne do tych problemów.

Promocja biblioteczna jest na pewno w szerokim ujęciu zbiorem uniwersalnych instrumentów dla wszystkich bibliotek. Jednak już stosowanie ich zależy od potrzeb każdej biblioteki z osobna.

Inna sprawa to oddziaływanie rozwiązań indywidualnych w obszarze promocji bibliotecznej na makroproblemy biblioteczne, na kształtowanie polityki państwowej, samorządowej i poszczególnych organizacji wobec bibliotek. Praktyka potwierdza zachodzenie takich zależności, co znajduje przynajmniej częściowe odbicie w postaci ogólnie obowiązujących aktów prawnych, systemie szkolenia kadr, czy sposobach finansowania albo raczej dofinansowywania bibliotek, itp.

Uniwersalizm zastosowań cechuje także PR, ale w innym wymiarze będą go stosowały i wykorzystują biblioteki publiczne: państwowe i samorządowe, szkolne: społeczne, samorządowe i państwowe i wreszcie akademickie: prywatne, społeczne, samorządowe i państwowe.

Łatwo to różnicowanie uzasadnić sposobami ich finansowania i poziomami samodzielności organizacyjnej. Z powodu tych i innych różnic ograniczę się do przedstawienia związku PR z mniej więcej jednorodną grupą bibliotek akademickich, a nie tzw. naukowych, często nieporównywalnych ze sobą. Przy tym trzeba zauważyć także różnice między samymi bibliotekami akademickimi.

Ich status jest pochodną pozycji uczelni, sposobów ich finansowania, organizacji i zarządzania nimi. Szczególnie obecnie, kiedy powstają nowe szkoły, różnice te nabierają na znaczeniu. Na dobrą sprawę to nie bardzo wiadomo, czy wszystkie one utworzyły biblioteki i na jakiej podstawie prawnej, czy może, nie zauważając takiej potrzeby, znalazły inne rozwiązania w zakresie dostępu ich studentów i pracowników do źródeł informacji. Problem wymaga badań. Chociażby z takiego powodu zasadne wydaje się również zastrzeżenie o jednorodności bibliotek akademickich. Różnice występują w strukturach sieci bibliotecznych uczelni, w strukturach organizacyjnych bibliotek głównych, w regulaminach organizacyjnych i obowiązujących użytkowników, itd.

W związku z powyższym **program PR powinno się tworzyć dla konkretnej biblioteki akademickiej, odrębny dla głównej i inny dla najmniejszej tzw. zakładowej**. Program ten, o czym w piśmiennictwie właściwie się nie wspomina, **powinien być zintegrowany z PR uczelni**. Należy bowiem przy tej okazji pamiętać, że nie ma samoistnych bibliotek akademickich, że ich wizerunek jest kojarzony z obrazem uczelni, i że, wykorzystując u siebie narzędzia PR, biblioteka kształtuje także ogólne wyobrażenie o szkole, której jest organiczną częścią.

Uwagę tę przedkładam tym, którzy zdają się nie zauważać tych istotnych powiązań i widzą biblioteki akademickie obok uczelni, a czasami ponad nimi. W takim przekonaniu nabierają zadań pozaakademickich, angażują do ich realizacji posiadane zasoby, ale tracą w oczach społeczności akademickiej, bo z trudem wypełniają funkcje podstawowe — usługowe na rzecz własnej uczelni (z obszaru dydaktyki i nauki). Dobierają w ten sposób tzw. plus punkty w dalszym otoczeniu (zewnętrznym), ale tracą ich znacznie więcej w najbliższym.

Taka sytuacja wymaga zmiany w podejściu strategicznym do działań promocyjnych, innego kształtowania PR wobec otoczenia. Czy jednak w sytuacji dzisiaj, bardzo trudnej dla większości szkół wyższych i ich bibliotek, **warto kształtować PR?** Czy koszty z tym związane przyniosą efekty w postaci zwią-

kszonych nakładów na podtrzymanie, kontynuowanie czy nawet rozszerzenie oferty usług bibliotecznych? Czy nie wystarczy w takiej sytuacji postępować zgodnie z oczekiwaniami otoczenia i nie mówić o tym? Tylko, że to postępowanie, zgodne z oczekiwaniami użytkowników, stanowi 90% PR, a informowanie o tym to 10% całości. Dlatego warto między innymi podejmować działania PR bez względu na bieżącą sytuację bibliotek akademickich, mimo dotykającego je kryzysu i (jednak) spadku zainteresowania nimi.

Biblioteki akademickie nadal, nie tracą „punktów”, jeżeli spełniają oczekiwania użytkowników. Są im potrzebne ze swoimi zbiorami retrospektywnymi i nowoczesną technologią komputerową, ułatwiającą dostęp do bieżącej informacji. Są wciąż najtańszym pośrednikiem w dostępie do źródeł informacji, dlatego mają swoich „wiernych fanów” — stałych użytkowników. Kształtowanie PR dla tej grupy otoczenia nie jest najważniejsze w działaniach promocyjnych bibliotek akademickich. Dla nich bardziej użyteczna jest promocja osobista i uzupełniająca, chociaż pielęgnowanie stosunków z aktywnymi użytkownikami poprzez PR może pogłębić wzajemne zrozumienie, ich poparcie i zaufanie do biblioteki.

Public relations to również (spoza oficjalnych definicji) sposób na tzw. opinię publiczną kształtowaną najczęściej przez środki społecznego przekazu (masowej komunikacji, mass media).

Jednak opinia publiczna istnieje (jest wyrazem poglądów ogólnie przyjętych i akceptowanych przez społeczeństwo), tworzy się tylko częściowo pod wpływem działań podejmowanych w ramach PR przez biblioteki. Obraz bibliotek w tzw. oczach opinii publicznej kształtują organizacje pozabiblioteczne, środowisko w którym działa, niezależne środki przekazu informacji (prasa, radio, telewizja, kino).

Znaczący wpływ na obraz biblioteki przyjaznej otoczeniu ma sama biblioteka. PR trzeba więc zacząć od siebie (działaniami wewnątrzbibliotecznymi). Trzeba przekonać pracowników, że to oni **współtworzą najpierwszy wizerunek** biblioteki. Ich sposób pracy, traktowania zbiorów, znajomość procesów wewnątrzbibliotecznych, stosunek do otoczenia i przede wszystkim do użytkowników, wszystko to wpływa znacząco na społeczny odbiór biblioteki. **PR muszą przekonać (czasami metodą perswazji)** pracowników do celowości i słuszności podejmowanych innowacji organizacyjnych, zmian w systemie usług, wprowadzanych nowych technologii. Efektem działań wewnątrzbibliotecznych PR powinny być zmiany stereotypowych pojęć pracowników o sobie i bibliotece, w której pracują, przyjęcie postawy aktywnej do wewnątrz i na zewnątrz, podniesienie prestiżu zawodowego kadry. Problem jest bardzo ważny w ramach PR, a uzupełniają go takie „drobiazgi” jak ubiór, uczesanie i uśmiech pracownika, uprzejmość i niewymuszony optymizm. Sprawom tym poświęca specjalną uwagę jeden z 7 elementów marketingu usług (ludzie), ale okazuje się, że są one istotne dla realizacji programów promocyjnych, w tym również PR.

Wewnątrzbiblioteczne PR powinno wynikać z kompleksowej analizy całej biblioteki w aspekcie potrzeb PR. **Rezultaty takich badań powinny być wytycznymi do określania celów PR wewnątrz biblioteki i podstawą planowania takich działań, ich realizacji i kontroli (elementy procesu PR).** Przy kształtowaniu wewnętrznego, ale i zewnętrznego PR warto pamiętać o zasadzie zgodności czynów i słów. Wówczas nikt nie zakwestionuje

kolejnej: „czyń dobrze i mów o tym”. Pozorne i nieprawdziwe działania, także te pojedyncze, mogą bardzo szybko skrzywić budowany czasami z wielkim trudem dla opinii publicznej nowy obraz biblioteki. Stąd odpowiedzialność za współtworzenie działań PR wszystkich zatrudnionych w bibliotece, od portiera do dyrektora (żle, jeśli niekompetentnego).

W dalszej kolejności biblioteczne PR określają cele do osiągnięcia na zewnątrz biblioteki. Podstawą do podobnych działań powinny być znowu wyniki odpowiednich badań. PR w tym obszarze trudno budować na krótko i w oparciu tylko o bieżące zdarzenia. Raczej powinny być oparte na planach strategicznych. Przy tym istotne znaczenie mają wyniki analizy pozabibliotecznego otoczenia naszej organizacji. Otoczenie to należy rozumieć bardzo szeroko. Tworzą je społeczeństwo, organizacje, instytucje, firmy, przedsiębiorstwa. Zwykle jest ono różnorodne i daje się dzielić na bliższe (społeczność akademicka) i dalsze (społeczność czytająca). To bliższe może (na przykład społeczność akademicka) być dzielone dalej (pracownicy i studenci) i jeszcze dalej (nauczyciele akademicki, inni pracownicy, studenci) i jeszcze głębiej (studenci stacjonarni, wieczorowi, zaoczeni, eksterniści, wolni słuchacze, itd.). W ten sposób można dojść niemal do pojedynczego odbiorcy komunikatu informacyjnego, aby mieć pewność jego indywidualnego odbioru.

Zwykle organizatorów PR nie stać na taką precyzję działań. Poza tym są one bardzo kosztowne. Dlatego taka analiza otoczenia (społeczności) kończy się na pewnych i to wybranych grupach, w ostateczności na tzw. **liderach**, których opinia o bibliotece liczy się w środowisku szczególnie.

W zasięgu oddziaływania bibliotecznego PR na zewnątrz powinni się znaleźć autorzy i wydawcy oraz księgarze, ale też (i może na samym początku) najbliżsi decydenci: członkowie Senatu uczelni, członkowie rad wydziałów, kwestor, dyrektor administracyjny. Tutaj nie można pominąć członków rad bibliotecznych. Szczególną opieką PR powinno otoczyć potencjalnych państwowych, samorządowych, społecznych i prywatnych mecenasów biblioteki. Trzeba jedynie przy tej okazji uważać, czy sponsoring probiblioteczny nie jest dla jakiejś fundacji np. okazją do prania tzw. brudnych pieniędzy. Modny sponsoring może występować w postaci „odbibliotecznej” (organizowany przez bibliotekę) i „probibliotecznej” (przez organizację zewnętrzną na rzecz konkretnej biblioteki), bywa pochodzenia krajowego i zagranicznego. Fakt jego występowania wokół biblioteki jest znaczącym atutem dla uruchomienia na jego rzecz (a o to najczęściej chodzi sponsorowi) publicity i public relations.

Rozpoznając otoczenie powinniśmy uzyskać obraz własny biblioteki i postregany przez społeczność zewnętrzną. Ten ostatni łatwo uzupełnić spoza bibliotecznych źródeł PR o biblioteczne (notatek prasowych, wystąpień radiowych nie inspirowanych przez bibliotekę, czasami przekłamanymi, sensacyjnymi). Dopiero wówczas powinniśmy określić cele PR. **Celami ogólnymi PR** może być podtrzymanie w oczach opinii publicznej obrazu biblioteki (w przekonaniu biblioteki idealnego) i jego częściowa lub całkowita zmiana. Ale cele mogą być i cząstkowe: próbujące znaleźć hojnych mecenasów, odmienić opinię rektora o bibliotece, zmienić decyzje inwestycyjne, itp. Warto zauważyć przy okazji, że liczba celów do osiągnięcia w ramach PR nie powinna być wielka, bo każdy z nich wymaga opracowania szczegółowej strategii postępowania, uruchomienia środków dla ich osiągnięcia. Trzeba przemyśleć np., czy skuteczniej-

szym od PR instrumentem promocji nie będzie reklama albo promocja osobista lub uzupełniająca.

Planując realizację działań w zakresie PR warto pamiętać o takich sprawach jak aktualność treści komunikatów informacyjnych, konieczność ich powtarzania w czasie i organizowania akcji (kampanii) PR w okresie największego odbioru ich treści (na pewno nie w czasie długich wakacji, w okresie egzaminów i przerw posesyjnych, podczas dni wolnych od pracy). Element czasu zawsze trzeba postrzegać w organizowaniu PR. Zwłaszcza, gdy sam czas (poprzez wydłużenie dostępu do biblioteki, otwarcia jej w porze nocnej, wydłużenia okresu zwrotu materiałów bibliotecznych, itp.) może stanowić dla PR niezłe narzędzie tworzenia korzystnego wizerunku biblioteki.

W działaniu PR upowszechnia przede wszystkim informacje, które nadawca (biblioteka) w systemie komunikowania, za pośrednictwem odpowiednich środków, kieruje do odbiorców. Informacje te (komunikaty PR) mogą być wyrażone w postaci takich środków komunikowania jak słowo, pismo, obraz i dźwięk lub światło, kolor, dzieło sztuki, dotknięcie, zapach itp. Można tutaj jedynie zasygnalizować jak wielkie znaczenie dla efektów PR ma sposób ich wykorzystania, aby precyzyjnie sformułowany komunikat zadziałał zgodnie z oczekiwaniami nadawcy. Ten fragment w działaniach PR wymaga szczególnej opieki i kwalifikacji osób, które je realizują. Co wiąże się z odpowiednim przygotowaniem kadry, także w ramach studiów bibliotekoznawczych.

Kolejny segment działań w ramach public relations obejmuje **dobór promocyjnych środków przekazu informacji (przeakaźników)**. Do najczęściej cytowanych w związku z PR należą tzw. **środki masowego przekazu**, z tych już klasyczne: prasa, radio, telewizja, film. Ich znaczenie dla przeniesienia treści informacji promocyjnych bez względu na stosowany instrument promocji jest powszechnie znane.

Powtarzanie tylko ich skróconych charakterystyk nie wydaje się tutaj **uzasadnione**, a rozbudowanych niemożliwe. Przy innej okazji każdy z tych mass mediów powinien być zaprezentowany monograficznie w kontekście związków z promocją biblioteczną (**PB**).

W tym momencie trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt skromnego wykorzystania tych środków dla promocji bibliotecznej, chociaż proporcjonalnie najwięcej informacji ukazuje się w nich, w ramach PR. Często jednak ich treści omawiają działania kojarzone z reklamą, promocją osobistą i uzupełniająca. To w środkach masowego przekazu najczęściej spotyka się nagłaśniające zdarzenia biblioteczne **publicity**. W sumie środki te są rezerwą możliwości równie dla bibliotecznego PR. Wymagają jednak zdecydowanie innego podejścia bibliotek do ich wykorzystania, odpowiedniego przygotowania kadry do współpracy z nimi, większej aktywności bibliotekarzy.

Spśród wszystkich środków masowego przekazu największym uznaniem bibliotek cieszy się **prasa**. Jednak i jej wykorzystanie przez biblioteki w zakresie PR jest niewielkie. Biblioteki akademickie w dodatku znacznie rzadziej trafiają na jej łamy niż np. publiczne. Tymczasem sytuacja na rynku prasowym jest dla PR bardzo korzystna z uwagi na ilość tytułów, ale kłopotliwa z uwagi na ich jakość. Od bibliotek wymaga to szczegółowego rozpoznawania tytułów im najbliższych i dostępnych ich użytkownikom. Czasami jednak okazuje się, że pracownik biblioteki nie wie, że sama biblioteka wydaje gazetkę zakładową, że publi-

kowane są (na powielaczu lub kserografie) biuletyny wydziałowe, że ukazuje się klasyczna gazeta uniwersytecka i **wewnętrzna gazeta komputerowa**. A we wszystkich jest na pewno miejsce na biblioteczne PR. W przeglądanych przypadkowo gazetkach uczelnianych bibliotecznych informacji promocyjnych jest jednak „jak na lekarstwo”. Podobne wrażenia odnosi się z przeglądu prasy lokalnej, regionalnej i ogólnopolskiej. Jeszcze skromniej wyglądają te problemy w czasopiśmie, poza fachowymi. Jeżeli tak jest, **to świadczy to o niedocenieniu przez biblioteki prasy jako środka przekazu PR, albo lekceważeniu jego wartości, lub lekceważeniu przez prasę znaczenia bibliotek dla otoczenia**. Takie uproszczone wnioski wymagają pogłębionych analiz i reakcji stron na całą sytuację.

Biblioteki nie dostrzegają również znaczenia dla **PR radia** i odwrotnie. Tymczasem tkwią w tym środku znaczące możliwości rozpowszechniania komunikatów promocyjnych. Stwarzają taką szansę radiowęży zakładowe (biblioteczne, uczelniane, a szczególnie studenckie), lokalne rozgłośnie radiowe, regionalne i krajowe. Niekiedy przekazują one ledwo słyszalny komunikat, czasami nieco dłuższą audycję, ale czy takie podejście może uruchomić **lobby biblioteczne**, to wątpliwe. Również więc w stosunku do radia należy podejść strategicznie inaczej i odpowiednio się do tego przygotować.

Biblioteki sporadycznie odnotowują kontakty z **telewizją i filmem**. Obecnie można uznać je za niewystarczające. Ta, w gruncie rzeczy, negatywna ocena podejścia bibliotek (także akademickich) do współpracy w obszarze PR ze środkami masowego przekazu nie uwzględnia incydentalnie nagranych filmów o bibliotekach, audycji dla radia, taśm odtwarzanych w magnetofonach i magnetowidach. Te przykłady powinny być nagłaśniane i służyć za dowód słuszności ich opracowania i rozpowszechniania.

Ża środek, a dokładniej quasi-środek, masowego przekazu uznawane są wystawy. Są formą często wykorzystywaną w ramach promocji uzupełniającej. Uwzględnia je promocja osobista i reklama. PR też dostrzega ich możliwości w zakresie zbliżenia biblioteki i jej zbiorów do otoczenia, wzbudzenia zainteresowania i wywołania pochlebnej opinii wobec biblioteki. I rzeczywiście **biblioteki, mające niekwestionowaną tradycję w organizowaniu wystaw**, ten środek podporządkowały całkowicie szeroko rozumianej promocji. Znaczenie biblioteki rośnie w oczach opinii publicznej i wtedy, gdy wystawa bazuje na zbiorach własnych, i wówczas, gdy ekspozycja obejmuje również zbiory obce, a nawet kiedy tylko odbywa się na terenie biblioteki i dotyczy tematyki odległej od biblioteki. Jest jednak gala, są kwiaty i szampan, decydenci, mecenas i dziennikarze i... notatka w gazecie, że „w bibliotece otwarto coś w obecności kogoś i że to wszystko potra do kiedyś”. O tym, że po otwarciu mało kto odwiedzał wystawę, że ta spowodowała blokadę części zbiorów, wzmożła kontrolę w bibliotece, nigdzie nie słychać. A tak się dzieje często po poniesieniu znaczących nakładów na organizację wystawy i stratach czasu zatrudnionych przy jej przygotowaniu. **Doceniając znaczenie promocyjne wystaw (szczególnie tych wielkich, okolicznościowych) warto się zastanowić, czy nie przeceniamy ich efektów**. Wpisy do ksiąg gości zwykle będą uprzejme i kurtuazyjne. Nie traktujmy ich jednak jako jedyne źródła potwierdzającego niezbędność naszych poczynań ekspozycyjnych. Oburzonym takim komentarzem na temat wystaw bibliotecznych cytuję uwagę gościa, towarzyszącego otwarciu ekspozycji „skarbów” pewnej biblioteki w mieście średniej wielkości: „znowu wypada oglądać

zwłoki biblioteczne w szklanych bibliotecznym trumnach". W księdze odwiedzin przeczytałem pozostawione przez niego słowa zachwytu i wdzięczności. Przykre to w kontekście bibliotecznego uznania wartości informacyjnej wystaw. W innym miejscu należałoby omówić rzeczywiste znaczenie wystaw (ich organizacji itp.) dla PR. Jest literatura na ich temat i spore doświadczenie w ich organizacji.

Do znaczących środków przekazu treści promocyjnych zaliczane są również **afisze, plakaty** i podobne im utwory graficzne. Często towarzyszą reklamie, ale przynoszą efekty dla PR. Zachęcają do biblioteki, zbliżają ją do środowiska. Mogą być wykonane przez bibliotekę (często odręcznie), są zlecane do realizacji na zewnątrz. Nagłaśniają czas otwarcia agend usługowych, reklamują tzw. nowości, rozgłaszają uroczystości jubileuszowe, sygnalizują otwarcie wystawy. Są wygodne w rozpowszechnianiu. **Ich krąg oddziaływania zależy tylko od inwencji biblioteki.** Mogą się pojawić w windzie domu studenckiego, przy wejściu do stołówki, w klubie akademickim. Przyciągają uwagę, jeżeli są ciekawe, kolorowe. Biblioteki akademickie stosują je rzadko, chociaż mogłyby częściej, wykorzystując możliwości uczelnianych zakładów poligraficznych czy chociażby studentów i pracowników wydziałów artystycznych. Powinny z takiej szansy skorzystać biblioteki uczelni plastycznych.

Środkami przekazu treści informacyjnych (choć nie tylko) są **ponadto wszelkiego rodzaju wydawnictwa firmowane przez bibliotekę**, nie tylko te zaliczane do promocyjnych. Dla PR liczy się to, że tytuł „powstał” w tej bibliotece, zredagował go zespół tej biblioteki lub opracował jej pracownik. Oczywiście **szczególnego znaczenia** w wymiarze PR **nabierają opracowania ściśle im podporządkowane: przewodniki, informatory ogólne i specjalne, sprawozdania z działalności.** Mogą i występują w postaci książek samoistnych, broszur, ulotek, kart informacyjnych, prospektów, ale również w formie artykułów umieszczonych w czasopismach uczelnianych, fragmentów wprowadzonych do sprawozdań ogólnouczelnianych, itp. Są sprzedawane, rozdawane przypadkowo i „sterowalnie”. Stanowią istotny element „urabiania opinii publicznej”.

Na opinię publiczną w ramach PR działa dodatkowo graficzne logo biblioteki — **ekslibris i grafika występująca na papierze firmowym.** Może taką funkcję spełniać charakterystyczna dla zbiorów **oprawa.**

W zasięgu PR pozostaje jeszcze **grupa środków sytuacyjnych**, wykorzystywanych także w bibliotekach akademickich. Są nimi dla przykładu: „drzwi otwarte uczelni i biblioteki”, przyjmowanie wycieczek, jubileusze szkoły i biblioteki, uroczystości związane z nagradzaniem pracowników, itp.

Znaczenie promocyjne w ramach PR mają spotkania prasowe (nie tylko rzadko organizowane konferencje prasowe) z dziennikarzami, spotkania pracowników z rodzinami. Również organizowane lub współorganizowane przez bibliotekę na jej terenie narady, sympozja, seminaria, konferencje.

Katalog środków i form przekazu informacji w ramach PR na pewno na nich się nie kończy. Praktyka PR może ich dostarczyć jeszcze więcej. Sporo stosowanych form pozostaje nieznanymi, trzeba do nich dotrzeć, opisać i rozpowszechnić.

Na koniec tego, z konieczności selektywnego, przeglądu środków PR jeszcze hasłowo o tzw. **środkach uzupełniających lub dodatkowych.** Należą do nich **darowizny, mecenaty, patronaty, fundacje, sponsoring.** Uruchamiają je same biblioteki na rzecz otoczenia, kiedy przekazują książki (w ramach darowizn) np. do bibliotek polonijnych krajów dawnego ZSRR (ale nie tylko),

kiedy rozciągają patronat nad bibliotekami publicznymi w tzw. terenie, gdy uruchamiają fundację na rzecz nowo rozpoczętej inwestycji, kiedy sponsorują konkursy fundując nagrody książkowe, itp. Te zdarzenia są nośnymi formami PR dla biblioteki i zwykle są odpowiednio nagłaśniane. Efektem mogą być i są działania na zasadzie sprzężenia zwrotnego.

Takie same formy PR uruchamia na rzecz biblioteki otoczenie zewnętrzne, krajowe i zagraniczne. Potwierdzają to przekazywane bibliotekom darowizny (w postaci książek, wyposażenia i urządzeń), wsparcia finansowe redagowanych opracowań promocyjnych, środki wspomagające uzupełnianie zbiorów, itd. Wiąże się z tym **występowanie grup popierania biblioteki**: stowarzyszeń, klubów, kół przyjaciół, itp. Formy te szerzej występują wokół bibliotek publicznych, ale nie obce są bibliotekom akademickim.

Ogólny z konieczności przegląd środków komunikowania PR, środków przenoszenia treści informacyjnych PR i form przekazu komunikatów PR, był zasadniczą treścią tego referatu. **Pomijam** w związku z tym istotne dla PR **sposoby wykorzystania** środków komunikowania, **metody i techniki nawiązujące do uruchamiania środków przekazu i formowania treści komunikatów PR**. **Nie uwzględniłem ważnych rozstrzygnięć organizacyjnych** dla każdego działania PR. Problemy te wymagają odrębnego potraktowania i to w kontekście szeroko rozumianej promocji bibliotecznej.

Kwestie te są istotne **dla efektywności PR, kontroli przebiegu ich realizacji. Dla sprawności PR trzeba opracować procedury typowe i je rozpoznać**.

Ze względów ekonomicznych nie może się opłacać wymyślanie procedur w każdej bibliotece od nowa i wybór rozwiązań według inwencji twórczej i fantazji pracowników. Dlatego potrzebne są „bryki” PR na temat organizacji kontaktów bibliotek z mass mediami, np. sposobów organizowania spotkań prasowych, scenariusze wystaw i programy konferencji, ale także kursy retoryki i wskazówki opracowania komunikatów do gazet, radia i telewizji. Jakąś **szansą** na opanowanie tych problemów mogłyby być **warsztaty promocyjne**, podczas których powinno się „doładowywać” uczestników teorią i dokonywać wymiany praktycznych zastosowań. Wbrew publikowanym opiniom nie jest bowiem tak, że biblioteki niewiele robią w zakresie promocji i nie przywiązują wagi do PR. Warto może przy okazji wyłącznego spotkania (symposium, konferencji) **na temat promocji bibliotecznej** zilustrować go (jednak) **wystawą przykładów zastosowań PR w bibliotekach**. W opracowaniach na temat PR dla firm i przedsiębiorstw dochodowych spotkać można w związku z tym instrukcje: gdzie posadzić decydentów podczas inauguracji symposium, jakie wino podać na kolacji dla prasy, jak pokonać stres w czasie wygłaszania referatu, jak zredagować list do sponsora, a w jaki sposób odpowiedzieć na list czytelnika do gazety lub przygotować frapujące sprawozdanie. Szczegółowość instrukcji PR sprowadza się do przeszkolenia osób wyznaczonych np. do telefonicznych kontaktów z otoczeniem. **Podobne instrukcje warto opracować dla promocji bibliotecznej**. Może wtedy przestaniemy tak bardzo amatorsko zachowywać się wobec studentów i być pełni kompleksów wobec środowiska.

Na koniec **krótko o miejscu PR w strukturach organizacji wewnętrznej biblioteki**. Okazuje się bowiem, że niektóre z bibliotek zafascynowane PR, nie kojarząc do końca jego znaczenia i faktu, że PR jest tylko jednym z instrumentów

promocji bibliotecznej, już powołały do życia **oddziały, (sekcje, komórki) Public Relations** (także w Polsce). Kiedy próbuje się rozszyfrować, co kryje się w tych oddziałach, to okazuje się, że zajmują się w nich redagowaniem wydawnictw promocyjnych, opracowują harmonogram odwiedzin biblioteki, koordynują szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, itp. Najczęściej robią to, co nie mieści się w zakresie dotąd działających komórek organizacyjnych bibliotek albo z czym dotychczasowe komórki nie dają sobie rady.

Nie wydaje się, aby w tym przypadku **trzeba było stosować tzw. szybką ścieżkę** uruchamiania w strukturach wewnętrznych (nawet największych bibliotek) oddziałów PR. **Skutki takich decyzji osiągają jeden sukces: formalny.** Tylko, że formalne rozwiązania nie zawsze są efektywne. Do decyzji formalnych trzeba dojść etapami, po osiągnięciu pełnego przekonania, że dalsze prowadzenie promocji bibliotecznej ułatwi tylko takie rozwiązanie.

Jak najwcześniej trzeba przekonać wszystkich w bibliotece do przyjęcia postawy promocyjnej i promocyjnego stylu bycia, co stanowi istotę PR dla otoczenia. W dalszej kolejności warto (po przeglądzie działań promocyjnych, zauważeniu związków osób z instrumentami promocji, środkami i formami przekazu treści promocyjnych), spróbować pokusić się o koordynowanie inicjatyw i działań promocyjnych (może w ramach tradycyjnych oddziałów naukowych, sekcji wystaw, albo przez stanowiska rzeczników prasowych lub sekretarzy naukowych). Na tym etapie na pewno **podkreślony powinien być udział osób z zarządu biblioteki.** Ten wariant organizacji promocji bibliotecznej powinien dostarczać najwięcej efektów PR. Dopiero w następnym etapie można ewentualnie przewidywać przypisanie promocji wydziałowym komórkom.

Wątpliwe jednak (w odniesieniu do bibliotek przynajmniej) czy spełnią się w ten sposób oczekiwania związane z PR. Nie pozbawimy wpływu na użytkownika osób pracujących na froncie bibliotecznym (w usługach bezpośrednich), nie włączymy telefonistki do Oddziału PR, itd. W tej sytuacji **nigdy nie sformalizujemy wpływu biblioteki na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne i należy być tego świadomym.** Tak samo jak i tego, że biblioteki powinny prowadzić działania promocyjne (także PR) wobec otoczenia niezależnie od tego, czy są przykładem organizacji klasycznych (w sensie tradycyjnym), czy na etapie transformacji — szczególnie technologicznej, czy działają już w pełni skomputeryzowane.

Stosunki z otoczeniem (public relations) trzeba kształtować ciągle i doceniać zawsze. W tym tkwi klucz do dalszego rozwoju i znaczenia bibliotek, również akademickich.

SUMMARY

AROUND PUBLIC RELATIONS (PR) OF ACADEMIC LIBRARIES

Public relations are the part of the interactive communication system between the library and the environment. This means for the libraries: conscious, planned and long-lasting cultivation of the relations with the environment called the public, through the mediation of the information system and of the reversible receiving signals; **it has to lead to awaking of the interest, to positive attitude and trust to the library.** PR determine the integral **element of widely interpreted library promotion.**

The achievement of the confidence to the libraries is possible through treating the PR according to plan. Within the PR program the following problems are contained: the **research sphere of the PR** (the analysis of the internal and external environment), the **decisions' sphere, the sphere of the activity.**

Within the sphere of the activity is the place for the selection of PR communication, of media means (the propagation of information) of the promotion contents and of creating PR media forms. The contacts with mass-media (the press, radio, TV) are essential. Also important are supplementary forms of PR: sponsorship, patronage, lobbying etc. The system approach to all these means and learning the methods and technics of their using is essential. The final purposes of the PR are: inspiring, maintaining and developing of the public's confidence to the library. This purpose can be achieved by establishing the special PR services within the organisational structure of the library. By influencing the public opinion is possible to change the negative stereotypes, prejudices and ideas about libraries, by responsible, complex and promotional behaviour of the library as a whole.

KIERUNKI GROMADZENIA I MODELE BUDŻETOWE JAKO PODSTAWA PLANOWANIA WYDATKÓW FINANSOWYCH W BIBLIOTEKACH UNIwersYTETÓW I SZKÓŁ WYŻSZYCH

Na pierwszy rzut oka nie da się dokładnie określić korzyści jakie przynosi biblioteka. Jej utrzymanie dużo kosztuje. Pieniądże na ten cel musi wydać państwo, a co za tym idzie, podatnik. Wyniku, czyli bezpośrednich korzyści finansowych nie da się zobaczyć. Spośród wszystkich bibliotek szczególnie kosztowna w utrzymaniu jest biblioteka uniwersytecka, jako naukowa biblioteka uniwersalna. Dzieli ona los całej nauki, której jest częścią składową, a ściślej powiedziawszy, narzędziem pracy. Ponieważ ostatnio nauka i jej najważniejsza instytucja — szkoła wyższa, poprzez wyniki badań naukowych, rozwój wiedzy, poprzez kształcenie i dokształcanie ludzi wnosi wyraźny wkład w pomnażanie dochodu kraju, również jej biblioteka naukowa bierze udział w tym procesie.

Przy zawężonym spojrzeniu, szczególnie w czasach trudności finansowych, kiedy wskazane jest oszczędzanie, nie zauważa się często lub świadomie pomija ten właśnie związek pomiędzy finansowaniem bibliotek naukowych i płynących stąd korzyści dla społeczeństwa.

Z tego faktu można tylko wnioskować, że na nas, bibliotekarzach, spoczywa ciężar przekonywania co do konieczności finansowania bibliotek. W związku z powyższym chciałbym podjąć próbę omówienia kryteriów potrzeb finansowych dla rozbudowy zbiorów bibliotecznych. Powtórzmy, to my musimy umieć udowodnić, że konieczny jest określony wkład finansowy, aby biblioteki mogły wypełniać swoje zadania. Zmniejszenie koniecznego budżetu musi w efekcie doprowadzić do skreślenia niektórych usług, co naukowcy i studenci natychmiast odczują, a dalej uszczuplone zostaną automatycznie cele działalności uniwersytetu w stosunku do społeczeństwa. Widać z tego wyraźnie, że nasze potrzeby finansowe muszą być ustalane we współdziałaniu z nauką. Na konieczną współpracę z naukowcami zwrócę jeszcze uwagę w dalszej części.

Jeśli chcemy przekonywująco udokumentować potrzeby środków finansowych na gromadzenie zbiorów bibliotecznych, powinniśmy najpierw przedstawić zadania biblioteki uniwersyteckiej i dopiero na ich tle określić kierunki gromadzenia zbiorów.

Opracowanie takie ma na celu określenie polityki gromadzenia każdej z bibliotek i stworzenie koniecznych podstaw dla codziennej pracy w dziedzinie rozbudowy zasobów bibliotecznych.

Profile gromadzenia są z reguły ustalane według dyscyplin fachowych. Określają też rodzaje kryteriów w dziedzinie gromadzenia zbiorów, a przede wszystkim zasady fachowej selekcji w ich doborze.

W pierwszym przypadku chodzi o zakres i zasięg gromadzenia, włączając w to także język. W drugim przypadku chodzi o podporządkowanie wielowarstwowości literatury określonym kryteriom w odniesieniu do postawionych bibliotecznych zadań.

Jako przykład takiego modelu może służyć model „*Conspectus*”¹ opracowany przez Research Library Group, który znalazł międzynarodowe uznanie. Ustala on 6 stopni gromadzenia zbiorów:

0. Poziom zerowy: gromadzenie równe zeru.

1. Minimalne gromadzenie: tylko ogólne publikacje informacyjne, encyklopedyczne i słownikowe w języku ojczystym.

2. Zbiór baza (ogólny poziom informacyjny, oraz poziom wprowadzający): podstawowe dzieła naukowe w głównych językach, najważniejsze czasopisma, beletrystyka w wydaniach zbiorowych znanych autorów w wyborze.

3. Zbiory naukowe (wyższy poziom informacji, poziom podręczników): monografie przedstawiające aktualne i przekonujące wyniki badań, podręczniki, literatura do zajęć, przede wszystkim w głównych językach, najczęściej cytowane czasopisma, źródła w wydaniach zebranych, beletrystyka w większym wyborze.

4. Zbiory do badań naukowych (naukowy poziom roboczy): literatura naukowa obejmująca również czasopisma i publikacje źródłowe, z ograniczeniami co do dzieł wysoce wyspecjalizowanych, beletrystyka szeroko reprezentowana.

5. Zbiory specjalne (poziom specjalistów, archiwum): pisma i materiały o charakterze naukowym, gromadzone tak szeroko jak to tylko możliwe — wszelkie źródła.

Model ten może służyć jako wzór dla ustalenia własnych kryteriów profilowania zbiorów, które każda biblioteka musi sobie określić. Należy przy tym zwrócić szczególną uwagę na to, aby kierunek gromadzenia nie stał się z jednej strony zbyt ogólny, a z drugiej, poprzez zbytne ograniczenia, nie zaczął oddziaływać jak zbyt ciasny gorset. Unikać należy sytuacji ekstremalnych i iść drogami pośrednimi, bardzo wyważonymi. Zasadniczo w opracowaniu kierunków gromadzenia w bibliotekach uniwersyteckich należałoby wyjść od podstawowego założenia, że kierunki te są nierozzerwalnie związane z profilami badawczymi i dydaktycznymi danego uniwersytetu.

W tym celu konieczna jest jednak współpraca oparta na całkowitym zaufaniu do pracowników dydaktycznych szkoły wyższej, którzy z natury są bardzo żywo zainteresowani kształtowaniem zbiorów bibliotecznych własnej biblioteki uniwersyteckiej. Ta konieczna współpraca musi osiągnąć stopień prawdziwego partnerstwa, przez co rozumiem wzajemne uznanie i poszanowanie kompetencji. Dlatego my, bibliotekarze, powinniśmy zaprezentować się jako partnerzy. Odpowiedzialność bibliotekarzy, a przede wszystkim specjalistów dziedzinowych (fachreferentów), którzy muszą te kompetencje posiadać, wzrosła szczególnie

¹ Leonhard, Joachim-Felix: *Koordinierter Bestandsaufbau im nationalen Rahmen. Das Projekt „Conspectus” der British Library und Beispiele aus anderen Ländern*, in: „Deutscher Bibliotheksverband” Info 14

ostatnio w dobie nowoczesnych wymagań i obecnych zadań stawianych szkole wyższej. Specjalista dziedziny musi dokładnie znać kierunki badań i profile kształcenia oraz zamierzenia dydaktyczne. Nie może mu być obcy narodowy i międzynarodowy stopień osiągnięć naukowych z dziedzin gromadzenia reprezentowanych w jego bibliotece. On musi umieć wybrać, przy koniecznej selekcji, odpowiednią dla księgozbioru literaturę. Umiejętność oceniania międzynarodowej produkcji piśmienniczej jest bezwzględny warunkiem w czasach jej nadszyczejnego wzrostu. Specjalista dziedziny musi potrafić ocenić, czy dana książka rzeczywiście prezentuje nowe wartości poznawcze. Musi znać autorów oraz wydawców i ich profile produkcyjne oraz potrafić sensownie rozdzielić środki, którymi biblioteka dysponuje.

Przedstawione uprzednio zakresy gromadzenia są podstawą do ustalenia zasad gromadzenia lub wytycznych uzupełniania zbiorów. Zasady te powinny ustalać zadania gromadzenia zbiorów dla każdego rodzaju bibliotek, na szczeblu uniwersyteckim, regionalnym i ogólnopństwowym. Stanowiąc rdzeń zakresów gromadzenia zbiorów, zasady te powinny zawierać ustalenia co do:

- gromadzenia określonego rodzaju literatury, jak: druki urzędowe, dysertacje, patenty, gazety itp.,
- gromadzenia „materiałów nie będących książką”, jak bazy danych na CD-ROM-ach i dyskietkach, media audiowizualne,
- troski o zbiory historyczne i uzupełnianie tych zbiorów zakupami antykwarycznymi,
- położenia głównego nacisku na wymianę publikacji,
- koordynowania rozbudowy zbiorów pomiędzy biblioteką uniwersytecką i jej bibliotekami wydziałowymi, a w miarę możliwości, także poza szkołą w ramach regionu.

Lista powyższych ustaleń zasad gromadzenia zbiorów nie powinna być w żadnym przypadku uważana za zakończoną.

Powróćmy jednak do problemu potrzeb finansowych. Zakresy gromadzenia i zasady gromadzenia danej biblioteki są w tej kwestii sprawą najistotniejszą. Jak powinniśmy obliczać średnie zapotrzebowanie finansowe, jakimi kryteriami się kierować?

Parametry ważne dla modelu budżetowego, z których wynikają potrzeby finansowe, pozwalają odnieść się według Rolfa Griebela, do dwóch obszarów: „z jednej strony specyficznej dla danej dyscypliny produkcji piśmienniczej i kształtowania się cen, z drugiej — lokalnego specyficznego wykorzystania tej literatury w danej dziedzinie”².

Chociaż śledzenie specyficznej dla danej dziedziny produkcji piśmienniczej może być tylko kryterium ilościowym, jest ona przecież punktem wyjściowym dla naszych obliczeń modelowych. Ona zawiera informację o tym, ile tytułów z danej dziedziny ukazało się w danym kraju, w mijającym roku i ile kosztowałoby zgromadzenie tej całej produkcji wydawniczej. Dla każdej dziedziny można w ten sposób obliczyć średnią cenę książki.

² Griebel, Rolf: *Literaturproduktion und Preisentwicklung -Überlegungen zur Etatverteilung, Haushaltsplanung und — steuerung an Universitätsbibliotheken*, in: *Buch und Bibliothek in Bamberg, Festschrift zur Einweihung des zentralen Bibliotheksgebäudes der Universitätsbibliothek Bamberg*, 1986, s. 123

Aby wymienić tylko kilka ważniejszych krajów, które takie dane publikują, wystarczy wspomnieć wydawnictwo niemieckie „Buch und Buchhandel in Zahlen” (Berlin), angielskie „Bookseller” i „Library Association Record” oraz amerykańskie statystyki „Publishers”.

Informacja ta jest ograniczona, ponieważ statystyki podają ogólną liczbę ukazujących się tytułów i nie wymieniają oddzielnie piśmiennictwa naukowego. Należałoby więc dokonać dalszych badań na temat udziału tytułów naukowych w produkcji ogólnej i kształtowania się cen tej kategorii publikacji. Takie badania zostały przeprowadzone w różnych okresach, w wielu krajach. Dowiodły one, że bardzo różny jest udział tytułów naukowych ze specyficznych dziedzin, a ceny są wyższe od średnich cen całej produkcji wydawniczej. Kształtowanie się cen dla czasopism można również prześledzić na podstawie statystyk, wydawanych rokrocznie przez „Library Associations Record” (Anglia) i „Library Journal” (USA). Statystyki te pozwalają na obserwację rozwoju cen i tendencje wzrostu. Jest to szczególnie ważne, ponieważ czynnikiem, o którym trzeba zawsze pamiętać przy planowaniu koniecznego budżetu, są właśnie podwyżki cen.

Do kryterium ilościowego produkcji dochodzi jeszcze kryterium wyboru jakościowego. Konieczna selekcja może być trafnie przeprowadzona jedynie przez wykwalifikowanych specjalistów dziedzinowych oraz ich partnerów z wydziałów i instytutów, o czym już wcześniej mówiłem. Pomimo to nie uda się wykluczyć błędów. Najważniejsze, aby minimalizować ich ilość.

Doszliśmy obecnie do kryteriów „lokalnego dziedzinowo-specyficznego wykorzystania literatury”. Pod tym hasłem kryją się wymagania stawiane w danym miejscu przez użytkownika biblioteki. Tutaj także bazę wyjściową tworzą kryteria ilościowe, a wymagania pozauniwersyteckie nie powinny zajmować naszej uwagi.

Najistotniejsze kryteria uniwersyteckie to:

- ilość katedr,
- ilość głównych kierunków badawczych,
- liczba studentów,
- liczba i zakres ofert kształceniowych.

Wymienione wyżej kryteria nie mogą być brane pod uwagę i obserwowane pojedynczo, lecz łącznie, gdyż warunkują się wzajemnie.

Zakres zainteresowania katedry pokrywa się z reguły z dziedziną nauki lub pewnym obszarem wiedzy. Toteż z samego istnienia katedry wynika zapotrzebowanie na literaturę badawczą i informację o niej. Z liczby studentów wynika zapotrzebowanie na literaturę do studiowania, tak bardzo odległą od literatury służącej badaniom naukowym. Właśnie dla badań naukowych jest niezbędna informacja o międzynarodowym stanie wiedzy, aby zgodnie z zasadą ekonomicznego działania „nie wyważać raz otwartych drzwi”. Nie znaczy to jednak, że należy gromadzić wszystkie książki i czasopisma o określonej tematyce. Zawsze należy rozważyć różnicę kosztów jakie trzeba ponieść na gromadzenie i opracowanie książki, oraz na jej zdobycie poprzez wypożyczalnię międzybiblioteczną. Często okazuje się, że sprowadzenie jakiejś specjalnej książki tą drogą jest korzystniejsze cenowo, niż jej zakupienie.

Nowoczesne media, jak fax czy sieci z bazami danych pozwalają także na zdobycie informacji z zewnątrz, czy też całych tekstów, bez konieczności posiadania źródła.

Z parametrów dziedziny produkcji piśmienniczej i kształtowania się cen z jednej strony oraz lokalnego wykorzystania zbiorów z drugiej można:

1. wyliczyć potrzeby finansowe dla biblioteki uniwersyteckiej,
2. ustalić model rozdziału budżetu na poszczególne kierunki reprezentowane na uniwersytecie.

Punktem wyjściowym może być tzw. Model bawarski z 1982/83 r. i jego kontynuacja, z zaleceniami w sprawie zaopatrzenia w literaturę uniwersytetów krajowych w 1989 r.³ Według tego modelu uniwersytet średniej wielkości, na którym reprezentowane są wszystkie dziedziny naukowe powinny gromadzić rocznie 60 000 książek i posiadać abonament w wysokości 12 450 czasopism. Model ten obok zapotrzebowania podstawowego na literaturę dla każdej biblioteki uniwersyteckiej uwzględni również:

— liczbę katedr i ich studentów, od czego zależy na przykład zapotrzebowanie na literaturę specjalistyczną, jak również zapotrzebowanie na większą ilość podręczników i innych materiałów dydaktycznych,

— zróżnicowane zapotrzebowanie na literaturę i na nakłady finansowe dla poszczególnych dyscyplin naukowych, uwzględniając fakt, że różne będą dla nich ceny przeciętne, stosunek niezbędnych czasopism i książek, zapotrzebowanie na literaturę aktualną i starszą, stopień starzenia się literatury. Model uwzględni obok koniecznego i niezbędnego zbioru podstawowego przy tworzeniu nowych lub odbudowie poszczególnych bibliotek dziedziny, również bieżące zapotrzebowanie roczne oraz w takim samym stopniu sytuację biblioteki uniwersyteckiej i jej bibliotek wydziałowych.

Opierając się na statystykach i obliczeniach, nie zapominając o wiedzy wypływającej z doświadczenia, bawarski model budżetowy przedstawia dane potrzebne dla określenia nakładów finansowych na gromadzenie literatury dla w pełni rozbudowanego uniwersytetu średniej wielkości.

Bawarski model budżetowy zawiera też wytyczne dla poszczególnych dziedzin naukowych, a więc jest równocześnie modelem rozdziału przydzielonego budżetu. Chociaż jestem zupełnie świadomy trudności, jakie powstają przy opracowaniu takiego modelu, to postanowiłem podjąć taką próbę. Nie zapominając jak bardzo doświadczenia i modele powinny i mogą być z sobą zgrane, wiemy również, że każda biblioteka uniwersytecka musi wypracować sobie sama model rozdziału budżetu, ponieważ za każdym razem ilość potrzebnej literatury może być ustalona tylko w odniesieniu do „lokalnego dziedziny-specyficznego wykorzystania”. Jeśli uda się ustalić dla każdej dziedziny nauki zapotrzebowanie idealne w takim właśnie sensie i porówna się te dziedziny w stosunku procentowym, to będący w dyspozycji budżet na gromadzenie może rozdzielony być według klucza procentowego. Aby nie powstało wrażenie, że to zadanie jest łatwe do rozwiązania, pragnę krótko zwrócić uwagę na niektóre trudności.

Czym kierujemy się przy wyodrębnianiu dziedzin naukowych? Czy struktura fakultetów i instytutów, tzn. spektrum dziedzinowe na naszym uniwersytecie powinny leć u podstaw naszych rozwiązań, czy też będziemy kierować się podziałem uniwersalnym dyscyplin naukowych?

³ *Büchergrundbestände für die Hochschulen in den neuen Bundesländern, Erforderliche Mittel für 1991*, in: *Empfehlungen zur Förderung der Bibliotheken in den neuen Bundesländern*, Berlin, Deutsches Bibliotheksinstitut 1991, s. 53-61 (DBI-Materialien. 106)

Ze względów pragmatycznych musimy wziąć pod uwagę spektrum dziedzin reprezentowanych na naszej uczelni. Jeśli jednak nadal będziemy kierować się tym założeniem, to w jaki sposób wprowadzimy do naszego spektrum dziedzinowego takie kierunki interdyscyplinarne, jak teoria systemu, cybernetyka i ochrona środowiska? W tym momencie możliwe są dwa warianty rozwiązania tego problemu. Dziedziny interdyscyplinarne mogą utworzyć własną grupę dziedzinową w spektrum ogólnym lub będą przyporządkowane zbliżonej dyscyplinie fachowej, reprezentowanej przez wydział czy katedrę.

Jak jednak rzeczywiście można przewidywać zapotrzebowanie na literaturę danego wydziału czy katedry? Czy decydującym czynnikiem jest przy tym oferta wydawnicza, czy też o wielkości potrzeb decydują kwalifikacje i potencjał innowacyjny szefa katedry? Tego, że ostatnie z wymienionych kryteriów jest bardzo istotne, nie należy nigdy negować. Dla biblioteki uniwersyteckiej oznacza to jednak, że faktor subiektywny, czyli siła przekonywania dyrektora katedry, w znacznie większym stopniu, niż jest to przydatne dla samej biblioteki, wywiera wpływ na model przydziału budżetu.

Czy kryterium dziedzinowo-specyficznej produkcji wydawniczej i przeciętnej ceny jest wystarczające, aby z niego wyniknąć mogło ogólne zapotrzebowanie finansowe i specjalne dla każdej dziedziny naukowej? Naturalnie nie istnieją pomiędzy produkcją piśmienniczą a potrzebami finansowymi żadne relacje, ale przy pomocy możliwej do obliczenia produkcji można wyliczyć idealnie potrzeby finansowe, które z reguły i tak pozostają wielkościami fikcyjnymi. Jednak przy planowaniu budżetu, właśnie przy tych wielkościach musimy obstawać, bowiem tak ustalony procentowo budżet musi być przydzielony, aby naukę utrzymać przy życiu. Przy tym należy jeszcze raz wspomnieć o koniecznym doborze przeprowadzonym przez zawodowo kompetentne osoby.

Z postawionych powyżej pytań, które w żadnym razie nie roszczą sobie prawa, aby można je uznać za wyczerpujące, jedna kwestia rysuje się szczególnie wyraźnie: wprowadzenie w życie takiego modelu podziału budżetu na uniwersytecie nie byłoby możliwe bez porozumienia z profesorami, a osiągnięcie go wymaga olbrzymiej siły przekonywania ze strony dyrektora biblioteki uniwersyteckiej i jego współpracowników. Biblioteka uniwersytecka powinna przy tym przedstawić obiektywne kryteria na tyle przekonywujące, aby trudny do osiągnięcia kompromis z subiektywnym factorem wypadł możliwie korzystnie.

Co powinien zawierać jeszcze model podziału budżetu?

- podział procentowy poszczególnych dyscyplin wiedzy na bibliotekę uniwersytecką i biblioteki wydziałowe,
- ustalenie procentowego udziału środków na gromadzenie periodyków,
- zarezerwowanie (procentowe) środków w budżecie ogólnym na gromadzenie bibliografii, dzieł ogólnych, baz danych (na CD-ROM-ach) dla biblioteki uniwersyteckiej, aby mogła ona spełniać zadania centrum informacji.

Na podstawie centralnego rozdziału zadań (np. gromadzenie specjalnych rodzajów zbiorów) lub lokalnych zapotrzebowań (np. utworzenie księgozbioru literatury dydaktycznej) z pewnością powstaje dalsza potrzeba odpowiedniego uregulowania przedstawionych wyżej spraw, która musi być zaspokojona poprzez model podziału budżetu.

Pozostaje jeszcze uwaga, że zbudowany na takich podstawach model podziału budżetu, jeśli ma być długotrwały, powinien być ustawicznie dopasowy-

wywany do zmieniających się wielkości wyjściowych i wymagań. Jeśli tego nie uczynimy, może się stać przedmiotem krytyki ze strony administracji. Także w tym kontekście należy wspomnieć, że ciągle musimy dbać o konieczny konsensus, który osiągnąć możemy tylko przez kompromisy.

Potrzebujemy do tego profesorów naszego uniwersytetu, którzy z reguły potrafią używać bardzo trafnych argumentów w sprawach urzędowych, a więc takich, jakich trzeba, aby walczyć o budżet na gromadzenie zbiorów dla biblioteki uniwersyteckiej.

Aby sprecyzować ostateczny wniosek z niniejszych spostrzeżeń należy powiedzieć o tym, że kryteria gromadzenia i model podziału budżetu nie tworzą wystarczającej podstawy do uzyskania budżetu na gromadzenie, lecz wnoszą istotny wkład w uzasadnienie naszych żądań. Pozwalają oprzeć naszą pracę na dość obiektywnie udokumentowanych informacjach i dostarczają nam pomocnej argumentacji w walce o wystarczający budżet na potrzeby gromadzenia.

SUMMARY

THE ACQUISITION DIRECTIONS AND BUDGET MODELS AS THE BASIS FOR PLANNING THE FINANCIAL EXPENSES IN UNIVERSITY LIBRARIES AND IN LIBRARIES OF HIGHER SCHOOLS

The university library and the library of higher school indirectly takes part, by teaching and education schools, in generating the gross social product. However the profits of their activities in this field are not to be directly expressed in money and therefore there is the necessity of using the persuasive and evidential arguments for the securing of indispensable finances.

The general assumptions of acquisition and its range in individual branches result from the library's tasks. The ranges of the acquisition, as the main part of the acquisition's assumptions, designate taking care of the individual branches as far as the place and the amount of collected volumes are concerned. The acquisition has to be directed according to the research and didactic ranges of the university or higher school. Additionally the confidential collaboration with scholars is very necessary, especially with the authorities of university departments. The ranges of the acquisition determine the basis for preparing the budget model.

— specific literary output in the individual branch and the development of prices, and also

— local specific use in the individual branch, or real request

These quantitative criteria are completed by quality parameters, as the

choice of the quality.

From budget model is possible to fix the financial request of the library designated for the development of the collections, as well as the model of budget's division for the individual branches represented in the higher school. The bases of the acquisition could be worked out with the use of international experiences. However no library ought to be released from the responsibility as far as the working out of its own model is concerned.

The author of this paper shows some problems, which one can meet. First of all, the model of budget's division at the university or in high school has to be accepted. We need the support of scholars in creating the budget for the acquisition.

BIBLIOTEKA UCZELNIANA I JEJ PRACOWNICY W USTAWACH O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM WCZORAJ — DZISIAJ — JUTRO

I. WSTĘP

Podstawy prawne funkcjonowania szkół wyższych, w tym także podstawy działania bibliotek wchodzących w skład uczelni, stanowiły, od czasu odzyskania niepodległości po I wojnie światowej, następujące akty normatywne:

1) ustawa z dnia 13 lipca 1920 r. o szkołach akademickich /Dz.U. Nr 72, poz. 494/¹;

2) ustawa z dnia 11 marca 1932 r. o ustroju szkolnictwa /Dz.U. Nr 39, poz. 389/ — określająca zasady funkcjonowania całego systemu oświatowego w Polsce i w małym stopniu odnosząca się do szkół akademickich²;

3) ustawa z dnia 15 marca 1933 r. o szkołach akademickich (nowelizowana, jednolity tekst w Dz.U. z 1938 r. Nr 1, poz. 6)³;

4) dekret z dnia 28 października 1947 r. o organizacji nauki i szkolnictwa wyższego (Dz.U. Nr 66, poz. 415)⁴;

5) ustawa z dnia 15 grudnia 1951 r. o szkolnictwie wyższym i o pracownikach nauki (Dz.U. z 1952 r. Nr 6, poz. 38)⁵;

6) ustawa z dnia 5 listopada 1958 r. o szkolnictwie wyższym (nowelizowana, jednolity tekst w Dz.U. z 1973 r. Nr 32, poz. 191)⁶;

¹ Ustawa z dnia 13 lipca 1920 r. o szkołach akademickich (Dz.U. Nr 72, poz. 494. (Bibliotekarzy i bibliotek uczelnianych dotyczą przepisy: Rozdz. II. Władze samorządowe szkół akademickich - 2. Senat: art. 19; Rozdz. V. Zakłady szkół akademickich: art. 72 - 79; Rozdz. VI. Urzędnicy i służba szkół akademickich: art. 80).

² Ustawa z dnia 11 marca 1932 r. o ustroju szkolnictwa (Dz.U. Nr 38, poz. 389). (Istotny przepis tylko w rozdz. VII. Szkoły wyższe: art. 51).

³ Ustawa z dnia 15 marca 1933 r. o szkołach akademickich (z uwzględnieniem późniejszych zmian, w brzmieniu ustalonym obwieszczeniem Ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego z dnia 8 listopada 1937 r.). (Jednolity tekst w Dz.U. z 1938 r. Nr 1, poz. 6). /Dział C. Zakłady naukowe szkół akademickich: art. 24/.

⁴ Dekret z dnia 28 października 1947 r. o organizacji nauki i szkolnictwa wyższego (Dz.U. Nr 66, poz. 415). /Dział II - Szkoły wyższe państwowe - 2. Organizacja wewnętrzna szkół wyższych - B. Placówki naukowo-badawcze szkół wyższych i międzyszkolne Urządzenia międzyszkolne. Biblioteki: art.51/.

⁵ Ustawa o szkolnictwie wyższym i o pracownikach nauki z dnia 15 grudnia 1951 r. (Dz.U. z 1952 r. Nr 6, poz. 38). /Dział II - Szkoły wyższe: art. 5/

⁶ Ustawa z dnia 5 listopada 1958 r. o szkolnictwie wyższym (Jednolity tekst w Dz.U. z 1973 r. Nr 32, poz. 191). (Dział II - Ustrój szkoły - Rozdz. 1. Jednostki organizacyjne szkoły: art. 8; - Rozdz. 2. Organy szkoły: art. 28; Dział IV. Nauczyciele akademicy i inni pracownicy szkoły - Rozdz. 1. Nauczyciele akademicy: art. 80-81).

7) ustawa z dnia 4 maja 1982 r. o szkolnictwie wyższym (nowelizowana, jednolity tekst w Dz.U. z 1958 r. Nr 42, poz. 201)⁷;

8) ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym (nowelizowana, ale nie ogłoszono jednolitego tekstu, zmiany nie dotyczyły problemów interesujących bibliotekarzy) /Dz.U. Nr 65, poz. 385/⁸;

Poszczególne akty normatywne stanowiły o bibliotekach oraz o ich pracownikach, jednakże zakres tych postanowień był zróżnicowany. Obowiązywały ustawy, które w miarę dokładnie określały zadania biblioteki głównej i innych bibliotek, tworzących uczelniane sieci biblioteczne. Inne ustawy (a także dekret) zawierały bardzo lakoniczne postanowienia, a w sprawach szczegółowych odsyłały do przepisów wykonawczych bądź do statutu uczelni.

Ustawa z 1920 r. poświadcza problemem biblioteki i jej pracowników kilka artykułów /1/. Ale i w tym akcie normatywnym są postanowienia (art. 1) mówiące, że założona samorządność szkół akademickich wyraża się m.in. przez /1; art. 1/ prawo uczelni do stanowienia własnych przepisów statutowych, zawierających przepisy szczegółowe, rozwijające zasady określone ustawą. Niektóre sprawy, dotyczące pracowników biblioteki, regulowało rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 24 lutego 1928 r., akt normatywny mający moc ustawy⁹.

O sprawach biblioteki bardzo mało zapisano w ustawie z 1933 r. /3; art. 24/. Zgodnie z przepisami tej ustawy o sprawach biblioteki miał szerzej mówić statut /3; art. 3 ust. 3 i 4/.

Także tylko jeden artykuł stanowił o sprawach biblioteki w dekreście z 1947 r., pozostawiając liczne sprawy szczegółowe do regulacji statutowej /4; art. 56/.

7 Ustawa z dnia 4 maja 1982 r. o szkolnictwie wyższym (jednolity tekst w, Dz.U. z 1985 r. Nr 42, poz. 201). /Rozdz. 1. Jednostki organizacyjne szkoły: art. 33; Rozdz. 2. Organy szkoły oraz zasady i tryb ich powołania: art. 37 ust. 1 pkt. 7, art. 52-53; Rozdz. 3. Kompetencje organów szkoły: art. 63; — Dział IV — Pracownicy szkoły. Rozdz. 2. Pracownicy naukowo-dydaktyczni: art. 131 ust. 3, art. 141-143, 145 ust. 61/.

8 Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 65, poz. 385). /Rozdz. III — Ustrój uczelni. Rozdz. 1. Organy uczelni: art. 47 ust. 1 pkt. 5; Rozdz. 2. Organizacja uczelni: art. 65-68, 77; Rozdz. 3. Obowiązki nauczycieli akademickich: art. 101 ust. 6. Uwaga: ważne przepisy także w rozdz. VII ustawy — "Zmiany w przepisach obowiązujących, przepisy przejściowe i końcowe": art. 192 ust. 1-3, dotyczące pracowników, do których stosuje się przepisy o pracownikach naukowo-dydaktycznych i o pracownikach dydaktycznych (m.in. wymóg posiadania tytułu zawodowego magistra lub równorzędnego do osób, do których ma się zastosować przepisy o pracownikach dydaktycznych). Ponadto pracowników biblioteki dotyczą przepisy wykonawcze do ustawy: do art. 82 — rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 stycznia 1992 r. w sprawie warunków, jakie powinien spełniać kandydat na dyplomowanego bibliotekarza oraz na dyplomowanego pracownika informacji naukowej, zasad i trybu postępowania kwalifikacyjnego, a także zasad awansowania na dyplomowanego bibliotekarza i dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej (Dz.U. z 1992 r. Nr 15, poz. 59); do art. 83 ust. 2 — zarządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 października 1991 r. w sprawie określenia kwalifikacji zawodowych, jakim powinna odpowiadać osoba zatrudniona na stanowisku kustosa bibliotecznego, starszego bibliotekarza i starszego dokumentalisty (Mon.Pol. Nr 36, poz. 266).

9 Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 24 lutego 1928 r. o stosunku służbowym pracowników państwowych szkół akademickich i pomocniczych sił naukowych tych szkół, z uwzględnieniem późniejszych zmian, w brzmieniu ustalonym obwieszczeniem Ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego z dnia 21 lipca 1933 r. (Dz.U. Nr 76, poz. 551) — /Tytuł III — Pomocnicze siły naukowe: art. 91-93, 95-96/.

Sprawy biblioteki i jej pracowników zostały całkowicie pominięte w przepisach ustawy z 1951 r., przekazano je do regulacji statutowej. Wiele ważnych postanowień o bibliotece znalazło się w „statucie wzorcowym”¹⁰. O „komisjach bibliotecznych” stanowił regulamin — załącznik do zarządzenia Ministra Szkolnictwa Wyższego z dnia 17 grudnia 1953 r.¹¹.

Znacznie obszerniej potraktowano sprawy biblioteczne oraz problemy pracowników biblioteki w ustawie z 1958 r. /6/. Przepisy, dotyczące bibliotek uczelnianych, zostały uzupełnione zarządzeniem wykonawczym Ministra Szkolnictwa Wyższego z dnia 18 marca 1961 r.¹².

Także więcej zapisów o bibliotekach działających w uczelniach oraz o pracownikach tych jednostek organizacyjnych znalazło się w ustawie z 1982 r. /7/. Ale i tu szereg spraw miały uregulować postanowienia statutów /7/; art. 9/.

Podobny jest zakres regulacji spraw bibliotecznych i bibliotekarskich w ustawie z 1990 r. /8/; art. 9 i 11/.

W opracowaniu tym zostały omówione szerzej niektóre problemy interesujące, jak myślę, bibliotekarzy pracujących w sieciach bibliotek uczelnianych. Omówiono tutaj uchylone oraz obowiązujące przepisy stanowiące o szkołach wyższych, o ich organach i ustroju, a także o wchodzących w ich skład jednostkach organizacyjnych. Szczególną uwagę poświęcono ustawie obecnie obowiązującej /8/, a także propozycjom zmian w tym akcie normatywnym, krytycznie ocenianym przez zainteresowanych. Te problemy, to:

- biblioteki, sieci biblioteczne, ich status i zadania (rozdz. II tego opracowania);
- dyrektor biblioteki głównej (rozdz. III);
- organy kolegialne uczelni, zajmujące się problematyką biblioteczno-informacyjną (rozdz. IV);
- pracownicy bibliotek działających w uczelniach (rozdz. V).

¹⁰ Rada Ministrów ustaliła wzorcowy statut szkoły wyższej uchwałą nr 477 z dnia 4 czerwca 1952 r. /Mon.Pol. Nr A-57, poz. 883/. (Ważne, dotyczące biblioteki i bibliotekarzy postanowienia znajdują się w §§ 42-48 tego statutu).

¹¹ Organami koordynującymi i opiniującymi szkół wyższych podległych Ministrowi Szkolnictwa Wyższego w sprawach bibliotecznych były komisje biblioteczne, powoływane przez rektorów na okres dwóch lat szkolnych i działające na podstawie regulaminu, stanowiącego załącznik do zarządzenia tegoż Ministra z dnia 17 grudnia 1953 r. /Dz.Urz.Min.Szk.Wyż. z 1954 r. Nr 1, poz. 1/.

¹² Zarządzenie Ministra Szkolnictwa Wyższego z dnia 18 marca 1961 r. /Nr DP-III-712/61/ w sprawie struktury organizacyjnej i zasad działania biblioteki głównej szkoły wyższej oraz bibliotek przy poszczególnych jednostkach organizacyjnych szkół wyższych podległych Ministrowi Szkolnictwa Wyższego (Dz.Urz.Min.Szkol.Wyż. Nr 3, poz. 9). Zarządzenie to stanowiło o sieci bibliotek szkoły wyższej (§1), o zadaniach biblioteki głównej, jako ogólnouczelnianego zakładu o zadaniach naukowych, dydaktycznych i usługowych oraz jako publicznej biblioteki naukowej (§ 2), o tworzeniu, przekształcaniu i znoszeniu biblioteki głównej i o jej szczegółowej strukturze organizacyjnej (§ 3 i załącznik), o bibliotekach zakładowych (§ 4 i 5), o gromadzeniu i przechowywaniu rękopisów, inkunabułów i innych zbiorów bibliotecznych szczególnie cennych i rzadkich (§ 6), o nadzorze sprawowanym przez dyrektora biblioteki głównej (§ 7) oraz o zadaniach senackiej komisji bibliotecznej (§ 8).

II. BIBLIOTEKI, SIECI BIBLIOTECZNE, ICH STATUS I ZADANIA

1. O zadaniach bibliotek głównych uczelni stanowiły, krótko lub też szerzej, prawie wszystkie ustawy oraz dekret (z jednym wyjątkiem /5/). W tych aktach normatywnych zawarto zasady regulujące sposób funkcjonowania szkół wyższych /1, 3, 4, 6, 7, 8/. Ale jak to wynika z lektury tych przepisów, zakres i treść regulacji różniły się między sobą.

Różnice występowały m. in. w postanowieniach dotyczących zadań biblioteki. Biblioteki uczelniane zawsze wykonywały zadania usługowe, związane z obsługą procesów naukowych i dydaktycznych, prowadzonych przez szkoły. Także obsługa destynatariuszy z uczelni zawsze była zadaniem tych jednostek organizacyjnych.

O bibliotece głównej, jako o uczelnianym zakładzie o zadaniach naukowych, dydaktycznych i usługowych, stanowiła — po raz pierwszy — ustawa z 1958 r. /6/. Przepisy tego aktu normatywnego zostały rozwinięte w zarządzeniu wykonawczym /12/. Pierwsze postanowienia o sieciach bibliotecznych i o bibliotekach zakładowych znajdujemy wcześniej, w „statucie wzorcowym” /10/, jednakże pierwsze ustawowe zapisy w tej sprawie pochodzą z 1958 r.

O zadaniach i statusie biblioteki uczelnianej i bibliotek zakładowych mówi także ustawa z 1982 r. /7/. Zawarte w niej określenie biblioteki głównej, jako ogólnoszkolnej jednostki organizacyjnej działalności podstawowej o zadaniach usługowych, naukowych i dydaktycznych, pełniącej funkcje ośrodka informacji naukowej oraz funkcję ogólnodostępnej biblioteki naukowej, a także ogniwa ogólnokrajowej sieci informacji naukowej /7; art. 33 ust. 1/, zostało uznane przez zainteresowanych za najlepsze z dotychczasowych i w pełni ich satysfakcjonujące (co nie oznacza, że inne postanowienia tego aktu normatywnego spotkały się z podobnym uznaniem). Jako dobre uznano także przepisy mówiące o jednolitym systemie biblioteczno-informacyjnym uczelni /7; art. 33 ust. 3/.

2. Od początku bardzo źle zostały przyjęte przez zainteresowanych bibliotekarzy zapisy dotyczące statusu biblioteki głównej i sieci biblioteczno-informacyjnej, zamieszczone w obecnie obowiązującym akcie normatywnym /8; art. 65 ust. 1 i 2/. Nie ma w tej ustawie postanowień o pełnieniu przez bibliotekę uczelnianą zadań ośrodka informacji naukowej /8; art. 68 ust. 1 i 2/. Opinie takie zgłaszano na licznych zebraniach, m. in. na konferencjach dyrektorów bibliotek szkół wyższych podlegających Ministrowi Edukacji Narodowej (Toruń, Gdańsk). Znalazły one także swoje odbicie w kilku artykułach zamieszczonych w czasopiśmie bibliotekarskich /13-21/. Jako niedopuszczalne uznano próby ponownego rozbitcia, działającego formalnie pod rządem ustawy z 1982 r., jednolitego systemu biblioteczno-informacyjnego, uczelnianego na dwa: na system biblioteczny, którego podstawowym ogniwem byłaby biblioteka główna uczelni i na system informacji naukowej, w którym wiodącą rolę odgrywałby uczelniany ośrodek dokumentacji i informacji naukowej. Te „propozycje” ustawowe to zdecydowany krok wstecz od postanowień aktu normatywnego z 1982 r. Zainteresowani bibliotekarze ocenili zapisy art. 68 ustawy /8/ jako jeszcze jedną próbę (miejmy nadzieję, że próbę ostatnią i bezowocną) zaszczepienia na naszym gruncie zdyskredytowanego modelu określanego jako „postradziecki” (bo przede wszystkim w tym kraju, a za tym przykładem w niektórych, innych krajach dawnego RWPG bardziej wzorujących się na „radzieckich wzorach” i tworzą-

cych instytucje podobne do tych na wschód od linii Bugu, wymuszony został rozdział bibliotekarstwa i informacji naukowej). Przez wiele lat bibliotekarze polscy nie dali narzucać sobie tego modelu, na nic zdążyły usilne starania instytucji, która przez lata usiłowała ten model wdrożyć. Model ten, przypomnijmy, zakładał znaczącą rolę ośrodków informacji naukowej, a dla bibliotek (instytucji noszących taką nazwę) przewidział tylko jedną rolę — dostawcy „słusznej” literatury dla szerokiego mas. Taki model nie został w polskim bibliotekarstwie zaakceptowany i wdrożony. Nie było u nas i nie ma takich podziałów, w Polsce od lat działa sieć biblioteczno-informacyjna, funkcjonowało Kolegium Dyrektorów Bibliotek Centralnych, którego zadaniem (sformalizowanym przepisami) było m. in. koordynowanie działalności tej sieci. Nie było i nie ma takich podziałów w bibliotekarstwie „zachodnim”, nie spotkałem się z takimi podziałami ani w literaturze, ani osobiście (w Anglii „zakładowe ośrodki informacji naukowej” działające w dużych instytucjach to „biblioteki specjalne” — „special Libraries”). W krytykowanym akcie normatywnym jeszcze raz dał o sobie znać „duch CINTE”, instytucji rozwiązanej zgodnie z postanowieniami Rady Ministrów z maja 1990 r. (a więc przed dniem wejścia w życie obowiązującej ustawy o szkolnictwie wyższym). Nie jest zresztą ani zadaniem tego opracowania, ani zamierzeniem autora, przytaczanie dowodów na to, że wszystkie biblioteki mają zadania informacyjne i że nie może funkcjonować placówka informacji naukowej, która nie będzie gromadzić, opracowywać i udostępniać dokumentów bibliotecznych.

3. Proponowane zmiany zostały w tym opracowaniu ujęte w taki sposób, jakby miały stanowić materiał do nowelizacji obowiązującej ustawy. W odniesieniu do interesujących nas postanowień — są to następujące propozycje:

1) w art. 65 ust. 1 należy dopisać zdanie: „Biblioteka główna wykonuje zadania uczelnianego ośrodka informacji naukowej”;

2) należy skreślić art. 68 ustawy (o stosunku bibliotekarzy do propozycji utworzenia w uczelni ośrodka dokumentacji i informacji naukowej już tu wyżej wspomniano; sprawy archiwów reguluje akt normatywny — ustawa z dnia 14 lipca 1983 r. o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach ogłoszona w Dz.U. Nr 38, poz. 173).

III. DYREKTOR BIBLIOTEKI GŁÓWNEJ

1. Ustawa z 1920 r. mówi o dyrektorze biblioteki głównej, o trybie jego powoływania, a także o kwalifikacjach wymaganych od kandydata na tę funkcję /1/; art. 73 i nast. oraz art. 81/. Nazwa tego stanowiska jest w ustawie podawana wymiennie z inną — „naczelnym bibliotekarzem”.

W ustawie z 1933 r. jest mowa o „kierowniku biblioteki”, o trybie powoływania tego organu, a także o wymaganiach kwalifikacyjnych /3/. Sprawy szczegółowe regulował, pod rządem tej ustawy, statut /3/; art. 3 ust. 3 i 4/. Kierownik biblioteki uniwersyteckiej miał prawo do tytułu „dyrektor biblioteki”.

Postanowienia mówiących o dyrektorze biblioteki nie ma w przepisach dekretu z 1947 r. /4/. Ewentualne zapisy w tej sprawie miały być również zawarte w statucie szkoły wyższej, określającym organizację wewnętrzną szkoły oraz szczegółowo kompetencje i tryb wykonywania zadań szkoły, skład organów kolegialnych i sposób powoływania ich członków i in. /4/; art. 56/.

Ustawa z 1951 r. nie wspominała o dyrektorzce biblioteki głównej. Natomiast temat ten szeroko omówiony został w „statucie wzorcowym” /10/. Statut ten stanowił, że dyrektor biblioteki odpowiada za rozwój tej jednostki organizacyjnej, za jej działalność. Dyrektor opracowuje plany pracy biblioteki głównej i sprawozdania z wykonania tych planów. Dyrektora biblioteki głównej mianował minister na wniosek rektora. Nie ma w tym akcie normatywnym postanowień mówiących o kwalifikacjach, jakie musi posiadać kandydat na dyrektora.

Ogólne i lakoniczne były regulujące ten problem postanowienia ustawy z 1958 r. Art. 8 ust. 3 stanowił, że dyrektor biblioteki głównej ma sprawować nadzór nad działalnością bibliotek w uczelni. Według art. 28 /6/ dyrektora biblioteki głównej powoływał rektor — na czas określony. Kandydat na dyrektora powinien posiadać kwalifikacje przewidziane dla bibliotekarzy dyplomowanych i stopień naukowy, ale nie były to wymogi obligatoryjne.

Po raz pierwszy (i jedyny) o dyrektorzce biblioteki głównej, pełniącym swoją funkcję z wyboru, mówiła ustawa z 1982 r. Dyrektora, pod rządem tej ustawy, wybierała rada biblioteczna /7; art. 53, ust. 1/. Inne przepisy stanowiły o kwalifikacjach osoby pełniącej tę funkcję /7; art. 53 ust. 2/. Kandydat na dyrektora biblioteki głównej był zobowiązany do posiadania kwalifikacji starszego kustosa lub kustosa dyplomowanego. Stopień naukowy nie był obligatoryjny. Kandydat powinien także legitymować się co najmniej pięcioletnim stażem pracy na kierowniczym stanowisku w bibliotece.

2. Obowiązujące obecnie przepisy /8; art. 66/ stanowią, że dyrektorem biblioteki głównej może być osoba posiadająca uprawnienia bibliotekarza dyplomowanego. Można także powołać na tę funkcję kandydata posiadającego tytuł naukowy. Dyrektora biblioteki głównej powołuje rektor, po zasięgnięciu opinii senatu, spośród kandydatów przedstawionych przez radę biblioteczną. Jest to więc odejście od pożądanej zasady wyboru.

Uwagi krytyczne, zgłaszane przez zainteresowane tą sprawą osoby, dotyczyły dwóch spraw:

1) kwalifikacji wymaganych od kandydata na dyrektora; krytykowano fakt dopuszczenia do ubiegania się o to stanowisko wszystkich osób posiadających tytuł naukowy i proponowano, aby był to tytuł z dziedziny pozostającej w jakimś związku z bibliotekarstwem i informacją naukową, a także, by kandydat legitymował się określonym stażem pracy na kierowniczym stanowisku w bibliotece; twierdzono, że dyrektor biblioteki musi posiadać jakieś przygotowanie praktyczne, znać warsztat, mieć zdolności kierownicze,

2) trybu wyłaniania kandydata na dyrektora; bibliotekarze domagają się, aby dyrektora wybierała rada biblioteczna w trybie zbliżonym do wyboru np. dziekana przez radę wydziału; ten ostatni postulat związany jest z powszechną akceptacją poglądu, że wszyscy członkowie senatu, mający głos stanowiący w tym organie, powinni pochodzić z wyboru; bibliotekarze pracujący w uczelniach systemach biblioteczno-informacyjnych domagają się, by dyrektor biblioteki głównej był pełnoprawnym członkiem senatu.

3. Trzeba jeszcze zatrzymać się nad problemem udziału dyrektora biblioteki głównej w senacie uczelni, jako pełnoprawnego członka tego organu.

O uczestnictwie w pracach senatu nic nie mówi ustawa z 1920 r. W każdym razie nie ma dyrektora biblioteki głównej w obligatoryjnym składzie senatu (ustawa wymienia tu tylko rektora, prorektora i dziekanów). „Fakultatywnych” członków

senatu wymieniał statut uczelni. Trzeba tylko przypomnieć tu jeden artykuł ustawy /1; art. 77/, stanowiący: „Dyrektor biblioteki ma prawo osobistego referowania w senacie wszystkich spraw, dotyczących biblioteki”.

Ustawa z 1933 r. także nie przewiduje członkostwa dyrektora biblioteki głównej w senacie, stanowi jedynie, że statut może przewidzieć udział w pracach tego organu innych osób, poza członkami obligatoryjnymi, którymi są: rektor, prorektor i dziekani. Także i w tym akcie normatywnym jest zapis /3; art. 24 ust. 1, ostatnie zdanie/: „Kierownicy bibliotek referują sprawy bibliotek na posiedzeniach senatu”.

Dekret z 1947 r. nie zawierał przepisów stanowiących o tym, że dyrektor biblioteki głównej jest członkiem senatu. W skład tego organu mogły wchodzić inne osoby, wskazane w statucie szkoły /4; art. 35/.

Podobnie przedstawiała się ta sprawa pod rządem ustawy z 1951 r. W tym akcie normatywnym jest zapis, że w posiedzeniach senatu uczestniczą kierownicy „studiów specjalnych”. Nie wynikało z tego, że chodzi tutaj także o dyrektora biblioteki głównej, bowiem ta jednostka organizacyjna nie miała statusu „studium specjalnego”.

Wyraźny zapis stanowiący o członkostwie dyrektora biblioteki głównej w senacie znalazł się w ustawie z 1958 r. /6; art. 15 ust. 1/.

W ustawach z 1982 r. i z 1990 r. jest zapis o obligatoryjnym udziale (tylko udziale, uczestnictwie z głosem doradczym) dyrektora biblioteki głównej w posiedzeniach senatu /7; art. 37 ust. 1 pkt. 7 i 8 i art. 39 - 8; art. 47 ust. 1 pkt 5 i ust. 4/. Dyrektor biblioteki głównej może być pełnoprawnym członkiem tego organu, jeśli tak brzmią postanowienia statutu uczelni.

4. A co w sprawie kwalifikacji kandydata na dyrektora biblioteki głównej, powoływania tego organu oraz udziału w pracach senatu proponują zainteresowani bibliotekarze /8/?

1) Należy żądać wyższych kwalifikacji od kandydatów na dyrektora biblioteki głównej. W związku z tym w art. 66 ust. 1 — zdanie pierwsze powinno brzmieć: „Dyrektorem biblioteki głównej może być osoba posiadająca kwalifikacje do zajmowania stanowiska kustosa dyplomowanego wzgl. dokumentalisty dyplomowanego, która co najmniej przez pięć lat pracowała w bibliotece na stanowisku kierowniczym”.

2) Dyrektor wybrany przez radę biblioteczną powinien mieć zapewnione miejsce w senacie, z głosem stanowiącym. Dlatego odpowiednie przepisy powinny brzmieć:

1. w art. 66 ust. 2: „Dyrektora biblioteki głównej wybiera rada biblioteczna. Sposób wyboru określa statut uczelni”;

2. w art. 66 należy dopisać ust. 3: „Dyrektor biblioteki głównej kieruje biblioteką główną i reprezentuje ją na zewnątrz, a także współdziała z radą biblioteczną w nadzorowaniu systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni”;

3. w art. 47 ust. 1 pkt 5 (stanowiącym o składzie senatu) zapisać (jako pełnoprawnego członka tego organu): „dyrektor biblioteki głównej”, a także dopisać do tego artykułu i ustępu pkt 6 o treści dotychczasowego pktu 5, w którym skreśla się wyrazy: „dyrektor biblioteki głównej i dyrektor ośrodka dokumentacji i informacji”.

IV. UCZELNIANE ORGANY KOLEGIALNE ZAJMUJĄCE SIĘ PROBLEMATYKĄ BIBLIOTECZNĄ

1. Już pierwsza ustawa /1/ stanowiła (art. 78) o „komisji bibliotecznej”, wyznaczonej przez senat, obradującej pod przewodnictwem dyrektora biblioteki, w skład której wchodziłi przedstawiciele wydziałów oraz delegat mianowany przez Ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego z grona członków jednej z miejscowych instytucji naukowych. Ten ostatni zapis, stanowił o obowiązku szerokiego oddziaływania biblioteki, wskazywał na jej „publiczny” charakter. Zadaniem komisji było wydawanie opinii w sprawach bibliotecznych (z wyjątkiem spraw osobowych zastrzeżonych w ustawie do kompetencji innych organów), a przede wszystkim przedstawianie wniosków co do zakupu dzieł i czasopism, odpowiadających potrzebom grona nauczycielskiego, studentów i „publiczności” (sic!).

O komisji bibliotecznej mówiła także i kolejna ustawa, z 1933 r. /3; art. 24 ust. 2 i 3/. Zapisy te są podobne do przedstawionych wyżej, w trakcie omawiania przepisów z 1920 r.

O organie kolegialnym, zajmującym się sprawami bibliotecznymi, nie wspomina dekret z 1947 r. Przepisy tego aktu normatywnego /4; art. 56 ust. 1/ mówią, że sprawy związane z kompetencjami i trybem wykonywania zadań, składem organów kolegialnych i sposobem powoływania ich członków są uregulowane w statucie. Wynika z tego, że ten wewnątrzzakładowy akt normatywny mógł i prawdopodobnie stanowił o powołaniu komisji bibliotecznej, o jej składzie i zadaniach.

Ustawa z 1951 r. nie wspominała nawet o sprawach bibliotecznych. I tu znowu, mówiąc o tamtym okresie, trzeba nawiązać do postanowień tego aktu normatywnego o statucie, a w szczególności do „statutu wzorcowego” /5; art. 5 ust. 2/. Wzorcowy statut szkoły wyższej, w § 43 ust. 2 i 3, mówi o komisji bibliotecznej, której zadaniem była współpraca z prorektorem ds. nauki w zakresie wszelkich spraw bibliotecznych. Jej skład, zakres i sposób działania określać miał szczegółowo osobny regulamin, stanowiący zarządzenie ministra.

Także ustawa z 1958 r. nie wspominała o kolegialnych organach uczelni, zajmujących się problematyką biblioteczną. Podstawę prawną powołania i działania komisji bibliotecznej stanowiło zarządzenie Ministra Szkolnictwa Wyższego z dnia 18 marca 1961 r. /15; § 8/. Zadaniem tej komisji było „przygotowywanie spraw związanych bądź wynikających z działalności bibliotecznej szkoły — dla przedstawienia ich senatowi lub rektorowi”. W szczególności do zadań tej komisji należało:

- opracowywanie wytycznych dla koordynowania działalności sieci bibliotek szkoły z podstawową działalnością szkoły wyższej,
- wypowiedanie się w sprawach polityki gromadzenia zbiorów, a zwłaszcza opiniowanie wniosków biblioteki głównej i bibliotek zakładowych w sprawach importu wydawnictw zagranicznych,
- wypowiedanie się w sprawach specjalizacji biblioteki głównej w zakresie dyscyplin reprezentowanych przez szkołę wyższą oraz w sprawie profilu poszczególnych bibliotek zakładowych w zakresie potrzeb jednostki organizacyjnej szkoły wyższej, w ramach której działają,

— opiniowanie planów prac naukowych i dydaktycznych biblioteki głównej, zwłaszcza tych, które mają związek z pracami katedr (instytutów)”.

Powołane zarządzenie określało także, jaki ma być skład komisji bibliotecznej, stanowiło, że liczba członków tej komisji nie powinna być większa niż 5-7 osób.

O „radzie bibliotecznej” stanowiła, po raz pierwszy ustawa z 1982 r. /7/; art. 52/. Skład rady bibliotecznej i tryb jej powoływania określał statut uczelni. Przepisy ustawy zakładały, że radzie bibliotecznej przewodniczył dyrektor biblioteki głównej, ale statut mógł w tej sprawie stanowić inaczej. Rada biblioteczna została przez ten akt normatywny /art. 63/ uznana, jako organ kierujący biblioteką główną szkoły i związanym z nią systemem biblioteczno-informacyjnym szkoły, w tym zakresie współdziałający z dyrektorem biblioteki głównej, na zasadach określonych w statucie.

Ustawa ta określała kompetencje rady bibliotecznej i stanowiła, że należy do nich:

„1) ustalanie kierunków działalności biblioteczno-informacyjnej stosownie do potrzeb procesu badawczego i dydaktycznego szkoły,

2) występowanie z wnioskami dotyczącymi struktury i organizacji biblioteki głównej oraz związanego z nią systemu biblioteczno-informacyjnego szkoły,

3) czuwanie nad rozwojem kadry bibliotecznej i wypowiedanie się w sprawach obsady stanowisk bibliotekarskich,

4) współdziałanie w planowaniu i kontroli realizacji zadań bibliotek szkoły”.

2. Inaczej, niż ustawa z 1982 r., reguluje tę sprawę obowiązujący obecnie akt normatywny. Jego przepisy stanowią /8/; art. 67/, że rada biblioteczna jest organem opiniodawczym rektora, a jej skład i kompetencje oraz tryb powołania określa statut uczelni. Nie są to przepisy satysfakcjonujące bibliotekarzy pracujących w szkołach wyższych, którzy także i te postanowienia oceniają jako krok wstecz w stosunku do tych, które regulowały zasady funkcjonowania rady bibliotecznej pod rządem uchylonej ustawy (z 1982 r.).

3. Rada biblioteczna winna stać się organem kolegialnym uczelni, współdziałającym z jej organami jednoosobowymi, a przede wszystkim z prorektorem ds. nauki oraz dyrektorem biblioteki głównej w kierowaniu tą jednostką organizacyjną, a także nadzorującym działalność całego systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni.

W związku z tym odpowiednie postanowienia ustawy o szkolnictwie wyższym powinny otrzymać następujące brzmienie /8/:

1) W art. 46 ust. 1, w którym wymienione zostały organy kolegialne uczelni, należy dopisać słowa: „oraz rada biblioteczna”.

2) Dopisać należy także postanowienia stanowiące o składzie i kompetencjach rady bibliotecznej oraz o trybie jej powołania. I tu uwaga: zapisy te muszą się znaleźć w rozdziale: „Organy uczelni”, tak samo, jak w tym rozdziale powinny mieć swoje miejsce postanowienia mówiące o dyrektorzce biblioteki głównej oraz o dyrektorzce administracyjnym uczelni; zapisy te znalazły się w rozdziale zatytułowanym: „Organizacja uczelni” chyba wyłącznie w wyniku nieporozumienia (!). Postanowienia te należy zapisać jako osobny artykuł, w brzmieniu:

“1. Rada biblioteczna współdziała z dyrektorem biblioteki głównej w kierowaniu systemem biblioteczno-informacyjnym uczelni i nadzoruje działalność tego systemu.

2. Rada biblioteczna w szczególności:

1) ustala ogólne kierunki działania systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni,

2) uchwała wieloletnie i roczne plany pracy biblioteki głównej i systemu biblioteczno-informacyjnego, a także odpowiednie plany rzeczowo-finansowe,

3) przyjmuje roczne sprawozdania dyrektora biblioteki głównej i przedstawia senatowi uczelni opinie o działalności biblioteki głównej i jej dyrektora oraz systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni,

4) określa zasady gromadzenia i uzupełniania zbiorów,

5) wypowiada się o strukturze organizacyjnej biblioteki głównej i systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni oraz o warunkach korzystania z usług tego systemu, a także opiniuje regulaminy biblioteczne,

6) na polecenie senatu i rektora podejmuje uchwały w innych sprawach dotyczących biblioteki głównej i systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni.

3. W skład rady bibliotecznej wchodzi wybrani przedstawiciele rad wydziałów, samorządu studenckiego, pracowników systemu biblioteczno-informacyjnego uczelni, a także wybierany przez tę radę dyrektor biblioteki głównej.

4. Szczegółowy skład rady bibliotecznej oraz tryb jej wyboru określa statut uczelni".

V. PRACOWNICY BIBLIOTEKI

1. O problemach dotyczących pracowników bibliotek działających w szkołach wyższych stanowiły art. 19, 74 i 81 ustawy z 1920 r. /1 i 16/. Pod rządem tego aktu normatywnego weszło w życie rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 24 lutego 1928 r. o stosunku służbowym, w którym znalazły się postanowienia mówiące o powołaniu do pracy uczelni bibliotekarzy o najwyższych kwalifikacjach (kustoszy) /9/.

Tylko jedno zdanie zostało poświęcone sprawie trybu powoływania bibliotekarzy (nazwanych tu: „urzędnikami bibliotek”) do pracy w szkole akademickiej w ustawie z 1933 r. /3; art. 24 ust. 1, zdanie trzecie/. Nadal, z nieistotnymi dla bibliotekarzy zmianami, obowiązywało powołane wyżej rozporządzenie Prezydenta RP z 1928 r. /9/.

W dekreście z 1947 r. nie było żadnych postanowień dotyczących pracowników biblioteki. Nie było takich przepisów także w kolejnej ustawie — o szkolnictwie wyższym i o pracownikach nauki z dnia 15 grudnia 1951 r. O tych sprawach wspominał jedynie „statut wzorcowy” /10/.

Natomiast bardzo ważna była dla bibliotekarzy i dokumentalistów ustawa z 1958 r. W tym akcie normatywnym, w dziale IV zatytułowanym: „Nauczyciele akademicy i inni pracownicy szkoły”, w rozdziale 1: „Nauczyciele akademicy” — po raz pierwszy znalazły się postanowienia o bibliotekarzach dyplomowanych i o dyplomowanych pracownikach dokumentacji naukowej /6; art. 80 i 81/.

Bibliotekarze dyplomowani oraz dyplomowani pracownicy dokumentacji naukowej są wg art. 131 ust. 3 ustawy z 1982 r. /7/, pracownikami naukowo-dydaktycznymi, nauczycielami akademickimi. O ich stanowiskach mówiły dalsze przepisy tego aktu normatywnego (art. 141 i 142), a o sprawie ich kwalifikacji

oraz o trybie ich zatrudnienia stanowią przepisy art. 143. Art. 145 ust. 6 mówi o obowiązkowym wymiarze czasu pracy dyplomowanych bibliotekarzy i pracowników dokumentacji naukowej.

2. Obowiązujący obecnie akt normatywny jest raz jeszcze, także w sprawach dyplomowanych pracowników bibliotek uczelni, uznawany za krok wstecz. Przepisy tej ustawy wykluczyły ich bowiem z grona nauczycieli akademickich. Stanowią one jedynie, że do tych pracowników stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące pracowników naukowo-dydaktycznych i to tylko wtedy, „jeżeli ustawa lub przepisy szczególne nie stanowią inaczej”. Ustawa wymienia stanowiska, na których zatrudniani są bibliotekarze dyplomowani i dyplomowani pracownicy dokumentacji i informacji naukowej /8; art. 77 ust. 1/. Przepisy te (art. 77 ust. 2) przyznają uprawnienia pracowników dydaktycznych niektórym pracownikom bibliotecznym oraz dokumentacji i informacji naukowej (kustoszm, starszym bibliotekarzom i starszym dokumentalistom, którzy ukończyli studia wyższe z tytułem zawodowym magistra względnie równorzędnym).

O obowiązkowym czasie pracy dyplomowanych pracowników bibliotek stanowi art. 101 ust. 6.

3. Zainteresowani bibliotekarze stanowczo domagają się, aby dyplomowanym bibliotekarzom i dyplomowanym pracownikom dokumentacji i informacji naukowej przywrócić pełen status nauczycieli akademickich. To były nie tylko „prawa nabyte” tych pracowników, ten status uzasadniał ich starania o zdobycie odpowiednich stanowisk, związane z koniecznością zdania wcale niełatwych egzaminów. Status nauczycieli akademickich tych pracowników wynikał z ich obowiązków dydaktycznych i naukowych. To przede wszystkim bibliotekarze dyplomowani są autorami znaczących publikacji i to nie tylko w czasopiśmie bibliotekarskich.

W związku z tymi uwagami proponuje się, aby (w /8/):

1) W art. 75 ust. 2 dopisać pkt 4 w następującym brzmieniu:

„4) dyplomowani bibliotekarze i dyplomowani dokumentaliści zatrudnieni na stanowiskach:

a) starszego kustosa dyplomowanego, starszego dokumentalisty dyplomowanego,

b) kustosa dyplomowanego, dokumentalisty dyplomowanego,

c) adiunkta bibliotecznego, adiunkta dokumentalisty,

d) asystenta bibliotecznego, asystenta dokumentalisty;”

2) W art. 76 dopisać ust. 4 w brzmieniu: „Dyplomowanymi bibliotekarzami i dyplomowanymi dokumentalistami są osoby zatrudnione w systemie biblioteczno-informacyjnym uczelni w celu prowadzenia badań naukowych oraz organizowania działalności dydaktycznej z zakresu bibliotekarstwa i informacji naukowej, prowadzonej przez pracowników systemu, a także kierowania jednostkami organizacyjnymi tego systemu.”

3) Należy skreślić obecne postanowienia art. 77 ust. 1. Jednocześnie trzeba zapisać zdanie charakteryzujące, w sposób ogólny, zakres obowiązków pracowników bibliotecznych, analogicznie do zapisu art. 78, stanowiącego o pracownikach naukowo-technicznych, np. „Pracownikami bibliotecznymi oraz dokumentacji i informacji naukowej są osoby zatrudnione w systemie biblioteczno-informacyjnym uczelni w celu organizowania i prowadzenia obsługi bibliotecznej i z zakresu informacji naukowej uczelni i jej pracowników, na zasadach określonych w statucie uczelni”.

VI. ZAKOŃCZENIE

Wydaje się konieczne, aby kończąc to opracowanie, autor wyjaśnił, skąd czerpał informacje o postulatach bibliotekarzy — pracowników uczelnianych systemów biblioteczno-informacyjnych. Wykorzystane zostały notatki i inne materiały pochodzące z konferencji dyrektorów bibliotek głównych szkół wyższych, przede wszystkim konferencji toruńskiej (1989 r.) i gdańskiej (1991 r.). Na konferencji w Gdańsku w 1991 r. uczestnicy, zarówno w dyskusji, jak i w uchwalonych wnioskach domagali się:

1) przywrócenia statusu nauczycieli akademickich dyplomowanym bibliotekarzom i dyplomowanym pracownikom dokumentacji i informacji naukowej;

2) przywrócenia wymogów kwalifikacyjnych dla kandydatów na dyrektora biblioteki głównej uczelni określonych w uchwalonej ustawie o szkolnictwie wyższym *17*;

3) zapewnienia dyrektorowi biblioteki głównej, pochodzącemu z wyboru rady bibliotecznej, obligatoryjnego miejsca w senacie uczelni, z głosem stanowiącym;

4) wykreślenia z ustawy postanowień stanowiących o istnieniu w uczelni wyodrębnionego (działającego poza biblioteką główną) ośrodka dokumentacji i informacji naukowej;

5) stwierdzenia, że biblioteka główna jest uczelnianym ośrodkiem informacji naukowej.

Wykorzystane zostały także uwagi zamieszczone w artykułach publikowanych, przede wszystkim w „Bibliotekarzu”¹³.

Autor tego opracowania chciał zebrać wszystkie uwagi i propozycje na temat zapisów ustawy o szkolnictwie wyższym, przedstawiając jednocześnie, jak kształtowały się przepisy regulujące zasady funkcjonowania bibliotek i określające status bibliotekarzy w szkołach wyższych w okresie od 1920 r. do chwili obecnej.

Kończąc, jeszcze raz pragnę podkreślić, że obowiązujące przepisy, stanowiące o bibliotekach działających w uczelniach, o pracownikach tych bibliotek, zdaniem zainteresowanych tym problemem bibliotekarzy, nie są ani dobre, ani właściwie rozwijające wszystkie ważne dla uczelni i destynatariuszy bibliotek sprawy. Przepisy te uznane zostały: 1) jako cofnięcie się do niezyciowych, nieaktualnych i nieakceptowanych koncepcji, które są nową próbą ograniczenia zadań bibliotek w uczelni; 2) jako pozbawiające społeczność akademicką

¹³ Jadwiga Krajewska: *Biblioteka uczelniana i jej pracownicy w nowej ustawie o szkolnictwie wyższym*. „Bibliotekarz” 1991 nr 2-3 s.5-7; Ewa Dobrzyńska-Lankosz, Jadwiga Kosak: *Labor omnia vincit?* „Bibliotekarz” 1991 nr 5 s.19-21, 23; Jan Sójka: *O statusie bibliotekarza dyplomowanego porównawczo i wybiórczo*. „Bibliotekarz” 1991 nr 7-8 s.13-16; Jan Sójka: *Status niektórych stanowisk w bibliotekach szkół wyższych*. „Bibliotekarz” 1991 nr 9 s.7-9; Jan Sójka: *Rzecz o pracownikach bibliotecznych III kategorii*. „Bibliotekarz” 1991 nr 11-12 s.21-22; Bolesław Howorka: *Biblioteka szkoły wyższej i jej pracownicy w nowej ustawie o szkolnictwie wyższym*. „Bibliotekarz” 1991 nr 1 s.6-9; Bolesław Howorka: *Rada biblioteczna — dyrektor biblioteki głównej uczelni*. „Bibliotekarz” 1991 nr 11-12 s.22-24; Howorka Bolesław: *Bibliotekarze i biblioteki uczelniane a nowelizacja ustawy o szkolnictwie wyższym*. „Bibliotekarz” 1992 nr 4 s.4-6; Howorka Bolesław: *Ustawa o szkolnictwie wyższym — temat stale aktualny*. „Bibliotekarz” 1993 s.3-4.

szerszego wpływu na wybór dyrektora biblioteki m. in. przez obniżenie rangi i ograniczenie kompetencji organu kolegialnego uczelni zajmującego się sprawami biblioteki, a także 3) jako krzywdzące najaktywniejszych, posiadających najwyższe kwalifikacje pracowników bibliotek (bibliotekarzy dyplomowanych i dyplomowanych dokumentalistów), pozbawiające ich nabytych przed wielu laty praw nauczycieli akademickich.

Uważam, że nie wolno zaprzestać działań na rzecz znowelizowania tych przepisów. Obserwacje prowadzone, m. in. przez autora tego opracowania, prac nad przygotowaniem tej nowelizacji, wskazują, że nasze propozycje są stale lekceważone i pomijane. Nie wolno nam tolerować takiej sytuacji, bibliotekarzom nie wolno zapominać, jak ważne są dla nas regulacje. Mają oni obowiązek angażowania się, przedstawiania naszego stanowiska wszędzie, gdzie trwają dyskusje na ten temat, gdzie toczą się prace związane z przygotowaniem nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym względnie z opracowaniem tekstu nowej ustawy.

SUMMARY

COLLEGE LIBRARY AND ITS STAFF IN THE ACTS ON HIGHER EDUCATION YESTERDAY — TODAY — TOMORROW

The author of this paper discusses some problems interesting for the librarians — the staff of higher schools in the light of rules determining the principles of the activity of higher schools and their libraries (both the main libraries and the library network). The chapters 2 — 5 include the following problems connected with:

- 1) the libraries, library networks, the status of these organisational units and their tasks;
- 2) person managing the main college library, its director, with special regard to the problem of participation-membership of this one-man management responsible for the work of the library-information college system, at the senate;
- 3) college collective organs dealing with the library-information problems;
- 4) the staff of college libraries.

The author describes here the acts concerning these questions in the past, in the light of the rules from the years 1920, 1932, 1933, 1947, 1951, 1958 and 1982. Within the separate subsections the related provisions of the operative acts and the statute of the higher education from 1990 had been described. Each chapter of this paper ends with proposals of amendments to the rules relating to individual problems.

The information concerning the amendments to an operative act had been taken from the notes drawn up by the author during the succeeding conferences of directors of main college libraries subordinated to the Ministry of National Education, in Toruń (1989) and Gdańsk (1991). In this paper the resolutions from those conferences had been used. The authors had tried to collect all remarks and proposals to the settlement of the act on higher education. At the same time he described the development of the rules regulating the principles of the libraries' activity and stating the status of librarians in the period since the recovery of independence until the present time. The author had described the amendments' proposals of the adequate rules of operative act.

In the opinion of the interested persons the purviews of the provisions devoted to college libraries and their staff as well as the operative rules regulating the college's activity are not good and does not solve all important problems of the academic library-information systems and their users. These rules had been recognised by the librarians and other staff library network: 1) as going back to impracticable and not accepted concepts, which make the new trial of limiting the library's tasks and significance in the college, 2) as depriving the academic society of the large effect on the selection of the library director, among other things by decreasing the standing and limiting the competencies of the joint college organ dealing with the problems of the library, and also 3) as unfair to the most active and well educated members of library staff (diplomad custodians), depriving them of the academic teachers' rights received many years ago.

The author appeals to interested librarians in order not to give up making efforts as far as the amendments of the rules of operative act devoted to higher education are concerned. He indicates that until now their proposals of changes in this act are constantly not taken into account by the authorities dealing with the amendments' project.

PRAKTYCZNE SPOSOBY KIEROWANIA PERSONELEM

WSTĘP

Zarządzanie to przede wszystkim, choć nie tylko, kierowanie personelem. Już teraz bardzo dużą część budżetów wydajemy na opłacenie pracowników. W następnych latach udział płac w budżetach bibliotek będzie się z pewnością powiększał. Właściwe gospodarowanie tymi środkami wiąże się z potrzebą stosowania takich sposobów kierowania personelem, które nie tylko pozwolą efektywnie osiągać ustalone cele, ale też będą przynosić satysfakcję pracownikom i stwarzać im warunki do samorealizacji. Zadowolenie z pracy i możliwość samorealizacji to klucz do rozwoju profesjonalnego pracowników i wzrostu efektywności działania każdej instytucji.

Poniższe rozwiązania nie dotyczą metod i stylów zarządzania personelem, lecz koncentrują się na próbie odpowiedzi na pytania, jakie są słabości zarządzania personelem, jakie aspekty tego zarządzania wymagają szybkich zmian, jakie zagadnienia wysuwają się na plan pierwszy i z jakich doświadczeń krajów zachodnich powinniśmy skorzystać przede wszystkim.

SŁABOŚCI ZARZĄDZANIA I ICH PRZYCZYNY

Jestem gotów bronić tezy, że zarządzanie bibliotekami polskimi — generalnie rzecz biorąc — nie było złe. Ukształtowało się ono w określonych warunkach i do nich zostało dostosowane. W rezultacie zespoły kierownicze bibliotek radziły sobie lepiej niż byliby w stanie poradzić sobie w analogicznych warunkach wykształceni menażerowie z bibliotek zachodnich. Przypuszczam zresztą, że ewentualny eksperyment powierzenia funkcji dyrektora profesjonalistom z biblioteki zachodniej skończyłby się bardzo szybko jego rezygnacją złożoną w trosce o... własne zdrowie.

Jeśli jest tak dobrze, to czemu zmiany są konieczne? W moim przekonaniu przede wszystkim dlatego, że w szybkim tempie zmieniają się warunki, w jakich przychodzi działać bibliotekom. Wraz z odejściem w przeszłość gospodarki planowanych niedoborów i scentralizowanego zarządzania, pojawiła się potrzeba reorientacji w zarządzaniu z wykonywania centralnie ustalanych i kontrolowanych zadań na rozwijanie działań maksymalnie zaspokajających potrzeby odbiorców czy użytkowników. W demokratyzującym się społeczeństwie i gospodarce rynkowej menażer nie uchroni się pod opiekuńczymi skrzydłami swoich mocodawców, jeśli produkty wytwarzane przez jego organizację nie zostaną zaakceptowane przez odbiorców.

Nowa sytuacja wymaga innej wiedzy i odmiennych często umiejętności.

Cechą charakterystyczną zarządzania w bibliotekach polskich jest powielanie dotychczasowych metod i procedur przez następców ustępujących dyrektorów i kierowników. Nowi kierownicy uczą się zarządzania metodą prób i błędów. Ostrożność dyktuje im naśladowanie wzorów postępowania poprzedników. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że brak w kraju dobrego systemu kształcenia w zakresie zarządzania bibliotekami, a stanowiska kierownicze powierza się osobom, które nie mają formalnych kwalifikacji w tym zakresie. To co się działo np. w ostatnich latach w wojewódzkich bibliotekach publicznych potwierdza tezę, że można było zostać dyrektorem wojewódzkiej biblioteki publicznej nie tylko nie mając żadnych umiejętności zarządzania, ale także nie kierując nigdy żadnym zespołem i nie wiedząc jak i po co taka instytucja, jak biblioteka wojewódzka, istnieje. Dzisiaj tych osób w bibliotekach już nie ma, ale koszty takich praktyk trzeba było płacić wysokie.

CO NAS CZEKA?

Sądzę, że w następnych kilku latach musimy liczyć się z dużymi zmianami. Dwa czynniki będą odgrywały istotną rolę: automatyzacja bibliotek oraz stałe kłopoty wynikające z cięć budżetowych i niedostatku funduszy.

W krajach zachodnich automatyzacja zmieniła oblicze bibliotek. Charakterystyczne, że komputeryzacja tamtejszych bibliotek przypadła na okres kryzysu ekonomicznego i była poniekąd sposobem na minimalizację jego skutków. Zamiast redukować zadania, zredukowano zatrudnienie — bywało, że o jedną trzecią — oraz inwestowano w nowe technologie, które pozwalały na utrzymanie realizacji zadań przy mniejszym zatrudnieniu.

Cięcia w środkach na uzupełnianie zbiorów minimalizowano racjonalizując zakupy, usprawniając współpracę w zakresie wypożyczenia międzybibliotecznego oraz rozwiązując na różne sposoby problem dostarczania kopii dokumentów. Osiągnięto korzyści ewidentne: ogromne usprawnienie usług informacyjnych i dostarczania dokumentów, mniejsze wydatki na powiększenie powierzchni magazynowych, rozszerzenie zakresu usług dodatkowych, w dużym stopniu świadczonych odpłatnie, zwłaszcza sektorowi prywatnemu, racjonalizacja procesów pracy i wzrost jej efektywności, eliminacja dużej ilości prac natury biurokratycznej, co zapewnił terminal lub PC na każdym stanowisku pracy, wreszcie zdecydowanie sprawniejsze zarządzanie dzięki nabytym umiejętnościom i doświadczeniem związanym z przeprowadzeniem zmian.

W Polsce czeka nas to samo z tą jednakże różnicą, że jesteśmy gorzej przygotowani do przyjęcia i przeprowadzenia zmian. Przede wszystkim startujemy z niższego poziomu zasobności materialnej, w naszym myśleniu nadal odgrywają istotną rolę nawyki wyniesione z poprzedniej epoki, nie są należycie uporządkowane sprawy zatrudnienia i kształcenia bibliotekarzy, w stanie płynności jest przekształcany system finansowania działalności bibliotek, a w zarządzaniu nadal posługujemy się tradycyjnymi metodami i technikami.

Z CZEGO ZATEM MOŻEMY I POWINIŚMY SKORZYSTAĆ?

Znawcy przedmiotu utrzymują, że zaniedbanie i nieprzywiązywanie należytej uwagi do racjonalnego zarządzania personelem prowadzi z zasady do tego, że korzyści, jakie daje zastosowanie nowych technologii, są tracone, a oczekiwania wiązane z nowymi technologiami — nie spełniane.

W naszych warunkach racjonalne zarządzanie personelem musi zakładać przede wszystkim porządkowanie spraw zatrudnienia. Nie jest to proces łatwy, lecz w perspektywie czasowej — nieunikniony. Dwie wzajemnie powiązane kwestie warto poruszyć. Pierwsza z nich dotyczy przestrzegania i honorowania podziału personelu na tych, którzy znają rzemiosło bibliotekarskie, są wykwalifikowanymi bibliotekarzami, mogą pokierować jakimś odcinkiem lub całością prac zgodnie z wymaganiami — nazwijmy to — sztuki bibliotekarskiej, oraz na tych, którzy tym pierwszym pomagają. Profesjonalistów w bibliotekach nie trzeba zbyt wielu. Oni jednak stanowią trzon kadry, na którym opiera się działalność biblioteki.

Zacieranie różnic pomiędzy wykwalifikowanymi pracownikami a pomocniczymi lub pomiędzy bibliotekarzami a innymi specjalistami, co obecnie ma miejsce i czemu nie sprzyjają obecne siatki płac, utrudnia racjonalizację pracy i wyklucza możliwość szybkiego reagowania na zmiany potrzeb użytkowników.

Druga sprawa to potrzeba uporządkowania statusu i roli pracownika z wyższym wykształceniem niebibliotekarskim. Dotychczasowa praktyka jest taka, że polonista, chemik czy inżynier może podjąć pracę na stanowiskach bibliotekarskich i po kilku latach praktyki uzyskuje status profesjonalnego bibliotekarza, bez potrzeby uzupełniania wykształcenia czy dokształcania. Ta sytuacja wymaga uporządkowania w tym sensie, że ci pracownicy powinni być dokształceni. W programie dokształcania powinny być uwzględnione te wszystkie podstawowe zagadnienia, które pozwalają rozumieć istotę i misję współczesnej biblioteki oraz umieć organizować jej działalność. Niech to będą studia podyplomowe, jakiej np. zaczął prowadzić IBIN Uniwersytetu Warszawskiego lub 14-tygodniowe dokształcanie, jakie organizuje od lat Królewska Szkoła Bibliotekarska w Danii. Ale niech będą, niech ludzie ci zapoznają się z podstawowymi funkcjami biblioteki oraz metodami i technikami ich realizacji. Bez takiego dokształcania tracimy wielu zdolnych ludzi i często wyrządzamy im krzywdę. Tylko niewielu zdobywa się bowiem na samokształcenie i uzyskuje pozycję specjalisty w zawodzie. Większość natomiast z nich, zwłaszcza w dużej bibliotece, gdzie wykonuje wąsko wyspecjalizowane obowiązki — po kilku latach nadal nie bardzo wie, na czym polega praca w sąsiednim dziale i powoli zapomina o tym, co wyniosła ze studiów. Ta właśnie kategoria pracowników najbardziej podatna jest na przyswajanie i powielanie zastanych wzorców pracy i kierowania w bibliotece.

Jeśli już mówimy o pracownikach z wyższym wykształceniem niebiblioteczonym, to dotykamy kwestii maksymalnego wykorzystania wiedzy i umiejętności tych specjalistów. Bo oni są specjalistami w swojej dziedzinie. Właściwy sposób ich wykorzystania to m.in. powierzanie im stanowisk specjalistów dziedzinowych. Kiedy to rozwiązywanie przynosi dobre rezultaty? Wówczas, gdy specjalista dziedzinowy, tj. fizyk czy biochemik, odpowiada za dobór piśmiennictwa w swojej dziedzinie, jego klasyfikację oraz za informowanie i udzielanie pomocy użytkownikom w ich poszukiwaniach.

Pomijając kwestię finansowego honorowania specjalistów dziedzinowych problemem jest umieszczenie ich w strukturze organizacyjnej biblioteki w taki sposób, aby swoje obowiązki mogli wykonywać bez przeszkód i samodzielnie.

Wbrew pozorom w naszych tradycyjnych strukturach funkcjonalnych nie jest to proste i bez przebudowy tych struktur właściwe wykorzystanie specjalistów dziedzinowych będzie utrudnione. Ich funkcje wchodzą bowiem w zakres działania innych komórek organizacyjnych.

Zmiany zachodzące w organizacji zarządzania bibliotekami zachodnimi, zmierzają do struktur i stylów, które zakładają zwiększony udział załogi w zarządzaniu instytucją, są podatne na zmiany i modyfikacje w zależności od potrzeb otoczenia oraz są bardziej organiczne, tj. uwzględniają kompleksowość każdego układu organizacyjnego. Jest to odwrót od sztywnych struktur wieloszczeblowych, zhierarchizowanych ku strukturom płaskim, w których stanowiska pracy i ich zespoły wykonują zadania samodzielnie, dysponując pełnym zakresem potrzebnych informacji i uprawnień oraz ponosząc pełną odpowiedzialność za ich realizację. Jest to też odwrót od metod i stylów zarządzania autorytarnego ku stylom liberalnym, akceptującym pełniejszą partycypację pracowników w rozwoju instytucji i gwarantującym pełniejsze wykorzystanie umiejętności, talentów i doświadczenia pracowników.

Przejawem nowych tendencji w praktyce i w myśleniu o zarządzaniu bibliotekami są m.in.:

- przywiązywanie dużej wagi do tworzenia i konsolidacji zespołów wiodących (teamów), zorientowanych na potrzeby otoczenia i uczestnictwo w procesie zarządzania,
- wprowadzanie struktur macierzowych, rozbijających dotychczasowe hierarchiczne ustrukturalizowanie bibliotek,
- tworzenie zespołów do realizacji nowych projektów i nowych zadań, wymagających także innego podejścia do zarządzania nimi,
- wprowadzanie zasad kontroli jakości prac,
- rozwijanie nowych rodzajów usług, często świadczonych odpłatnie, możliwych dzięki komputeryzacji,
- wykorzystywanie instytucji specjalistów dziedzinowych.

Jednocześnie nie rezygnuje się z metod i technik, które dowodzą codziennie swej przydatności w planowaniu zamierzeń, w organizowaniu sił i środków, motywowaniu załogi i kontroli przebiegu prac i procesów.

Szczególne znaczenie przywiązuje się do sposobów podejmowania decyzji, przeprowadzania okresowych ocen pracowników i ich rozwoju profesjonalnego, a także przede wszystkim — ich doszkalania.

Wszystko to zmierza do kształtowania i faktycznie kształtuje pozytywny stosunek pracowników do zmian. Są oni do nich systematycznie przygotowywani, nie boją się ich i wiedzą, że wykonywana przez nich praca któregoś dnia skończy się i że będą musieli zmienić rodzaj wykonywanych obowiązków.

A oto dwa przykłady ilustrujące powyższe stwierdzenia.

Pierwszy z nich dotyczy wymagań stawianych pracownikom Państwowej i Uniwersyteckiej Bibliotece w Aarhus realizującej trzyletni program poprawy jakości i efektywności działania. Wymagania te są następujące:

- skłonność do akceptacji zmian,
- zaangażowanie w poprawę efektywności działań,
- zdolność do wykonywania wielu różnych funkcji,

- ambicja do wykonywania dobrej jakościowo pracy,
- samodzielność w wykonywaniu obowiązków,
- holistyczne podejście do pracy.

To, co te wymagania wyróżnia to fakt, iż określono je po analizie realizowanego programu, a następnie podano je do publicznej wiadomości. W konsekwencji przygotowano program doszkalcenia, w którym zostały określone konsekwencje zdefiniowanych wymagań. Są nimi ustalone priorytety w programie doszkalania, które określono następująco:

- większy nacisk będzie kładziony na rozwijanie zdolności pracownika niż na jego kształcenie,
- większy nacisk będzie kładziony na nadzór i szkolenie praktyczne niż na uzupełnianie wiedzy ogólnej,
- wysiłek szkoleniowy będzie zorientowany głównie na umacnianie pozytywnego stosunku pracowników do zmian, a nie na doszkalanie w zakresie wąsko określonych umiejętności praktycznych,
- doszkalanie będzie się odbywało w ramach organizowanych zespołów wiodących (teamów),
- doszkalanie będzie miało charakter obowiązkowy, a nie dobrowolny.

W ten sposób doszkalanie zostało podporządkowane rzeczywistym potrzebom biblioteki, a nie ideom tych potrzeb lansowanych poza samą biblioteką. Ma też wyrugować wąskie pojmowanie sensu odpowiedzialności pracowników, którzy nadal są skłonni skupić uwagę jedynie na swoim wąskim odcinku pracy i nie akceptują żadnej krytyki z zewnątrz.

Drugi przykład dotyczy rozszerzonego zakresu usług, jaki po swoim zautomatyzowaniu oferuje Duńska Biblioteka Technologii. Użytkownicy, tj. studenci oraz firmy z sektora prywatnego mogą zamawiać za pomocą telefonu, faxu czy komputera z modemem dokumenty w bibliotece, przeszukiwać jej bazy danych, zamawiać kopie dokumentów, rezerwować materiały czy prosić o zaprenumerowanie jakichś czasopism. Wszystko może być dostarczone pocztą zwykłą lub elektroniczną, bez potrzeby osobistego przybycia i odbioru materiałów. Ponadto biblioteka oferuje:

- poszukiwania komputerowe bibliografii załącznikowej na zamówienie autorów,
- pomoc w założeniu biblioteki w firmie,
- opracowanie systemu informacyjnego dla firmy,
- prenumerowanie czasopism dla firm,
- dostarczanie kopii materiałów krajowych i zagranicznych,
- dostarczanie spisów treści periodyków wybranych przez użytkownika,
- pomoc w poprawnym wypełnianiu formularzy na podstawie niedokładnych zgłoszeń użytkowników,
- tłumaczenia tekstów i pośrednictwo w tłumaczeniach,
- wynajmowanie pomieszczeń na kursy i konferencje,
- organizowanie kursów dla pracowników firm na temat sposobów korzystania ze zbiorów dokumentów, baz danych i usług biblioteki,
- dostarczanie publikacji własnych.

Duńska Biblioteka Technologii jest biblioteką Politechniki w Kopenhadze, lecz ponad 50% jej usług to usługi dla firm prywatnych, wykonywanych odpłatnie i przynoszących dochód.

O usługach tej biblioteki informuję także dlatego, że zdaniem kierownictwa tej instytucji rozwijanie zakresu usług odpłatnych dla firm prywatnych ma bardzo pozytywny wpływ na racjonalizację i dyscyplinę pracy i jej pełniejsze podporządkowanie potrzebom użytkowników.

PROBLEMY, Z KTÓRYMI BĘDZIEMY MUSIELI SOBIE PORADZIĆ

Krajowych doświadczeń w zarządzaniu bibliotekami zautomatyzowanymi nie mamy jeszcze zbyt wiele. Jeśli jednak te, które już zebraliśmy, rozważymy w kontekście doświadczeń bibliotek w krajach zachodnich, to możemy próbować określić pola i kierunki zmian, w ramach których odpowiednie przedsięwzięcia będą konieczne.

Jednym z nich jest niewątpliwie zagadnienie struktur organizacyjnych. Wszystkie większe biblioteki polskie mają tradycyjne struktury funkcjonalne. W takich strukturach większość uwagi i wysiłków pracowników skupionych jest na sprawach gromadzenia, opracowywania, przechowywania. Pracownicy tych komórek skupiają uwagę na czynnościach, które pozwalają dobrze opracować dokument i umieścić go w magazynie, ale jak jego opis katalogowy służy czytelnikom i czy materiały przez nich zakupione są czytelnikom przydatne, to pozostaje zazwyczaj poza polem ich zainteresowania.

W skomputeryzowanej bibliotece te pracochłonne czynności zostają radykalnie zredukowane. Jednokrotnie wprowadzenie opisu do systemu i to zazwyczaj na zasadzie importu gotowego rekordu z zewnętrznej bazy danych, eliminuje potrzebę wielokrotnego dublowania opisów w dodatkowych katalogach, kartotekach czy katalogach. Tu kryją się największe możliwości redukcji pracochłonności. Choć w Bibliotece Narodowej nie mamy jeszcze systemu zintegrowanego, przejście na niedoskonalą na razie technikę komputerową w katalogowaniu zbiorów zaowocowało możliwościami przesunięcia części pracowników do innych prac. Spodziewamy się jeszcze większych efektów po implementacji systemu zintegrowanego.

Dalszą konsekwencją automatyzacji będzie zarówno możliwość, jak potrzeba przebudowy dotychczasowych struktur funkcjonalnych. Nowe struktury muszą być lepiej dostosowane do rozwijania usług i zaspokajania potrzeb użytkowników. Odpowiednie właściwości mają struktury macierzowe. W ich ramach dobrze funkcjonują zespoły problemowe, grupy realizujące wyznaczone zadania i grupy specjalistów pracujących na rzecz tych stanowisk pracy czy komórek, gdzie pomoc specjalisty jest potrzebna.

Właśnie praca z grupami i zespołami będzie coraz bardziej wysuwać się na plan pierwszy. Tradycyjnie zorganizowane komórki radzą sobie ze zmianami źle. Zmiany to wyzwania, które nie wszyscy chcą lub są w stanie podjąć. Natomiast utworzenie specjalnej grupy, złożonej z różnych specjalistów do przygotowania i realizowania określonego projektu, przynosi zazwyczaj dobre rezultaty. Zespół generuje zwykle bardziej dojrzałe projekty rozwiązań i ułatwia ich wprowadzanie w życie.

Pomyślnie doświadczenia mamy w Bibliotece Narodowej z zespołem wiodącym do spraw automatyzacji. To „team” tworzony od ponad 2 lat z rozmysłem, który zmienił w zasadniczy sposób podejście do automatyzacji i wykonuje zadania, które pozwalają żywić nadzieję na szybki wybór i implementację zinte-

growanego systemu bibliotecznego. Składa się z osób, które w różnym stopniu ponoszą odpowiedzialność za komputeryzację biblioteki. Zespół nie ma wyraźnych, formalnych ram organizacyjnych, lecz stanowi grupę pracowników zapraszanych stale do opracowywania i opiniowania różnych zagadnień. Zaproszenie do udziału w tej pracy jest traktowane jako swoiste wyróżnienie i możliwość udziału w wykonywaniu interesujących zadań. Pracownicy ci mają świadomość doceniania ich przez kierownictwo i liczenia się z ich zdaniem. Mają też świadomość uczestnictwa w kształtowaniu przyszłości instytucji. To mobilizuje i przy pewnej systematyczności prowadzi do specjalizacji, bardzo ważnej w warunkach braku odpowiednich specjalistów na rynku pracy.

Aby zbyt długo nie mówić na ten temat, powiem tylko, że ta grupa osób opracowała raport na temat stanu i kierunków automatyzacji w Bibliotece Narodowej, przedstawiła alternatywny projekt podejścia do komputeryzacji, który spotkał się z gwałtowną opozycją informatyków, lecz zyskał aprobatę w zarządzie i kierownictwie, doprowadziła do otrzymania grantu z Fundacji Andrew W. Mellon oraz opracowała wymagania, jakim system zintegrowany dla Biblioteki Narodowej ma odpowiadać.

Jestem przekonany, że rola tego zespołu będzie jeszcze większa w trakcie implementacji systemu. Jest on niewątpliwie motorem zmian, a jego członkowie przyswoili sobie cenną umiejętność podchodzenia do problemów z punktu widzenia interesów całej instytucji, a nie tylko komórek, w których są zatrudnieni.

W Bibliotece Narodowej korzystamy z pracy bardzo wielu zespołów i grup roboczych. Rezultaty ich prac są oceniane pozytywnie. W zależności od stawianych im zadań, w zespołach uczestniczą pracownicy dobierani wedle kompetencji profesjonalnych. Nie są to tylko kierownicy i tylko przedstawiciele komórek organizacyjnych. Do powoływania takich zespołów odnoszą się niekiedy z rezerwą bezpośredni przełożeni członków zespołów, co jest poniekąd zrozumiałe, gdy brakuje wykonawców dla zadań komórki.

Nie wykorzystujemy natomiast bardzo istotnego narzędzia w kształtowaniu pozytywnego stosunku pracowników do zmian, jakim jest systematycznie przeprowadzana ocena pracowników. To narzędzie zostało zastosowane dwukrotnie w fatalnym okresie stanu wojennego na polecenie władz resortowych i było ono wówczas jednoznacznie oceniane przez ogół pracowników, jako narzędzie represji. W ten sposób to narzędzie, szeroko stosowane w bibliotekach krajów zachodnich, zostało w swoisty sposób „spalone”.

Jestem przekonany, że powinno ono zostać odzyskane, bo jest przydatne i pozwala lepiej kierować profesjonalnym rozwojem pracowników. Systematyczne okresowe oceny pracowników mogą być dokonywane przez przełożonych albo zespoły powoływane w ramach komórek różnego szczebla. Kluczową sprawą jest tylko ustalenie kryteriów ocen. Mogą one dotyczyć również angażowania się pracownika w rozwój instytucji i procesy zmian oraz ułatwić kształtowanie pozytywnych postaw.

Kwestia ocen wiąże się z szerszą sprawą, jaką jest w naszych bibliotekach pomieszanie spraw merytorycznych i technicznych z politycznymi. To długa i niedobra tradycja całego ciągu lat powojennych. Każdy problem merytoryczny mógł być pretekstem do kampanii politycznej. Okres stanu wojennego dodatkowo zastrzył ten problem. Dziś sytuacja zbliża się do normalności. Nadal jednak do końca nie wyzbyliśmy się mieszania spraw merytorycznych z politycznymi. I dopóki nie uda się rozdzielić tych spraw, jak to ma miejsce w bibliotekach zachod-

nich, będziemy ciągle natrafiać na przeszkody w wykorzystaniu niektórych metod i doświadczeń, które gdzie indziej przynoszą dobre rezultaty.

Dotyczy to m.in. wykorzystania zagranicznych doświadczeń związanych z tworzeniem samodzielnych grup pracowniczych, którym powierza się określoną funkcję czy zespół określonych zadań, a grupy same dobierają sposoby ich wykonywania, same ustalają podział zadań w ramach grupy, same kontrolują ich wykonanie i jakość wykonania oraz same w pełni odpowiadają za rezultaty swej pracy. Niedawno miałem okazję rozmawiać z dyrektorem jednej z bibliotek krajów zachodnich, który swój dwudziestoosobowy zespół miał w ten sposób ustrukturalizowany. Nie krył zadowolenia z pracy swojego personelu, jej wysokiej efektywności i jakości, a także zaniku problemów personalnych. Podkreślał, że ma wiele czasu dla siebie, prawie zniknęły sprawy dyscyplinarne, zmniejszona została absencja chorobowa, a pracownicy stali się bardziej wrażliwi na wszelkie krytyczne uwagi i wnioski czytelników.

Innym zagadnieniem jest rotacja pracowników wewnątrz biblioteki. Jest wskazana w każdych warunkach, jeśli zależy nam na rozwoju pracowników i przygotowywaniu kandydatów na stanowiska kierownicze. Pracownik, który nie zmienia zajęć w czasie długich lat pracy, przestaje się rozwijać. Pojęcie wewnątrzbibliotecznej zasady, że stanowisko kierownicze może być powierzone jedynie pracownikowi, który pracował w 2-3 komórkach biblioteki, jest czynnikiem prorozwojowym i ułatwiającym dobór kadry kierowniczej.

Właściwe wnioski wyciągnęli chyba Brytyjczycy, gdzie szeroko praktykowane są kontrakty roczne, trzyletnie czy pięcioletnie z możliwością przedłużania ich po upływie terminu. Ta metoda zatrudniania sprawia, że w stosunkowo młodym wieku bibliotekarze uzyskują bogate doświadczenia wyniesione z realizacji różnych projektów i zadań w różnych bibliotekach. Ten system zatrudnienia wpływa na mobilność bibliotekarzy, szybkie pogłębianie specjalizacji oraz przyswajanie sobie umiejętności dbania o swą reputację zawodową, aby dany bibliotekarz nie miał problemów ze znalezieniem sobie przyszłego chlebobdawcy.

Również w Bibliotece Narodowej rozszerzyliśmy w ostatnich latach zakres zawierania umów o pracę na czas określony. Przynosi to dobre rezultaty, zwłaszcza w zakresie rozpoznawania w praktyce możliwości profesjonalnych nowych pracowników.

Moje wystąpienie chciałbym zakończyć refleksją na temat doszkalania pracowników. Obserwacje i rozmowy z kolegami pozwalają mi stwierdzić, że jest to sprawa zaniedbana, a jednocześnie niesłychanie ważna i sprawiająca ogromne trudności w bibliotekach, które zaczęły się automatyzować. Funkcjonujący od wielu już lat walec spłaszczający płace w bibliotekach, niezależnie od rodzaju wykonywanych prac, ponoszonej odpowiedzialności i kompetencji zawodowych pracowników, osłabił zainteresowania doszkalaniem kadry kierowniczej i pracowników. Automatyzacja i modernizacja bibliotek nie będzie mogła mieć miejsca bez intensywnego doszkalania. Poradzą sobie z tym problemem duże biblioteki, choć nie bez trudności. Będzie to natomiast bariera dla większości mniejszych bibliotek. I w związku z tym na miejscu jest apel do szkół bibliotekarskich o tworzenie i rozwijanie programów szkoleniowych w postaci różnego rodzaju kursów, studiów podyplomowych, seminariów, gdzie na zasadach odpłatności można by delegować pracowników na doszkalanie w ściśle określonych zakresach. Oczywiście, delegowanie na kurs nie wyczerpuje problemu doszkalania wewnątrz biblioteki, które musi stać się integralnym składnikiem zmian, a jednocześnie jest warunkiem ich powodzenia.

SUMMARY

PRACTICAL PROBLEMS OF LIBRARY STAFF SUPERVISING

The issue of effective staff management in the Polish libraries requires a new attitude, taking into account its complicated character including both some events and some new demands. The complexity of the problem is conditioned by many factors, from among which the following come into prominence:

- habits and routine as the effects of the centralised administration of the state and of all public life's fields in the past;
- missing good programmes of preparing managing staffs at librarians' training schools, and in this connection;
- managing staffs' training in libraries, attached to the workshop, which is favourable to copying old patterns and administering styles that should be changed a long time ago;
- missing possibilities of proper remuneration of the libraries managing staffs and, consequently, specific brains' drainage and leaving by gifted, talented persons and good candidates for managers for business of the institutions which pay better for work;
- delays in applying new technologies and in modernisation of the Polish libraries.

In the last few years, however, an increasing dynamics of changes has been observed as a result of easier access to new technologies and wider contacts with the outer world, especially the west. It is favourable to increasing awareness of the needs in the field of libraries managing staffs training and accumulating unpractical experiences connected with libraries' automatization. Such experiences are, first of all, accumulated in libraries distinguished by an advanced automation level. Among others, The National Library belongs to them. Its experiences can be an example of the staff's supervising problems under circumstances of wider and wider applying new technologies. The author treats of some of these experiences and the directions of changes that seem to be necessary to be introduced in order that the staff's supervising in the Polish libraries might gradually approach the West-European standard.

Z PROBLEMÓW PLANOWANIA OBSADY PERSONALNEJ W BIBLIOTEKACH NAUKOWYCH

Zagadnienia szeroko pojmowanej problematyki norm w bibliotekarstwie pojawiały się nieraz w literaturze przedmiotu, choć w ostatnich latach nie tak często jak niegdyś. Przy czym w porównaniu do innych grup, stosunkowo rzadko mówiono o nich ze zrozumiałych względów w odniesieniu do bibliotek naukowych. Najtrudniej bowiem w tym przypadku, z uwagi na ich różnorodność, normy takie wprowadzać, co potwierdziły też przeprowadzone badania. Temat ten wydaje się natomiast niezwykle na czasie chociażby z dwóch względów. Pierwszy stanowi poszukiwanie na uczelniach rozwiązań mających przynieść oszczędności i jednym z prostszych wydaje się redukcja personelu pomocniczego, a więc i bibliotekarzy. W blisko 60% ankietowanych bibliotek w ostatnich 3 latach redukcję przeprowadzono. Jej poziom wahał się od 5 do 25%, osiągając średni poziom 15%. Wiemy z własnego doświadczenia, jak trudno było racjonalnie „bronić się” przed decyzjami władz Uczelni, nie mając nie tylko urzędowych normatywów ale i materiału porównawczego z innymi bibliotekami. Na marginesie należy dodać, że 7 bibliotek wskazało na minimalny wzrost zatrudnienia w tym okresie, w pozostałych utrzymywano stały poziom.

Drugi ze wspomnianych powodów, rzutujących na wagę tego zagadnienia, stanowią zmiany zachodzące w naszych bibliotekach, wywoływane ich komputeryzacją.

Po wprowadzeniu automatyzacji procesów bibliotecznych winny zmniejszyć się obciążenia na pewnych stanowiskach pracy, co umożliwić powinno podniesienie norm jednostkowych i zmniejszenie obsady personalnej danej komórki organizacyjnej oraz zaowocować przesunięciem pracowników do innych zadań lub ogólnym zmniejszeniem zatrudnienia.

Przystępując więc do badań, szukano materiału pozwalającego odnieść wyliczone wskaźniki do bibliotek w innym kraju. Za podstawę — być może niedoskonałą — przyjęto artykuł Marion Mallmann-Biehler *Obsada personalna w bibliotekach naukowych* stanowiący podsumowanie wyników badań DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft) przeprowadzonych w 1978 r. Nie są więc one świeżej daty i — jak wiemy — zamierza się w Niemczech przeprowadzić je ponownie. Są one jednak o tyle użyteczne dla nas, że oddają sytuację, w której my dziś się znajdujemy, tj. komputeryzacji starych bibliotek, a równocześnie funkcjonowania już bibliotek nowych uniwersytetów, od założenia pracujących z wolnym dostępem do półek i przy szerokim zastosowaniu komputerów.

Ankiety skierowaliśmy do bibliotek: uniwersytetów, politechnik, akademii: ekonomicznych, rolniczych, medycznych, wychowania fizycznego i artystycznych, WSP, otrzymując odpowiedzi od 48 spośród nich, co pozwala, jak sądzimy, na dokonanie pewnych podsumowań. Ankieta skonstruowana była tak, aby przy analizie odpowiedzi udzielonych na postawione pytania, uzyskać obraz kształtowania się w nich zatrudnienia w odniesieniu do wielkości wpływów, poziomu opracowania, ilości zapisanych użytkowników, poziomu wypożyczeń zewnętrznych i udostępnień w czytelniach, zamówień czytelniczych; stosunku liczby pracowników w oddziałach gromadzenia i opracowania do oddziałów udostępniania i magazynów.

Starano się również uzyskać odpowiedzi na to, czy w przypadku bibliotek deklarujących zastosowanie automatyzacji pewnych procesów bibliotecznych, wskaźniki zatrudnienia są różne od bibliotek pozbawionych automatyzacji. To samo starano się analizować w przypadku bibliotek deklarujących swobodny dostęp do półek.

Trzeba, niestety, stwierdzić, że podjęta w wyniku tych analiz próba uchwycenia — poprzez porównywanie danych — zarysowujących się tendencji i wyciągnięcia z nich dalej idących wniosków, spełzła właściwie na niczym. Jesteśmy świadomi, że nie brano w badaniach pod uwagę indywidualnego stosunku poszczególnych bibliotekarzy do pracy, jakości jej wykonywania, co w praktyce odgrywa ważną rolę. Wydaje się jednak, że elementy te nie mogą, mimo swej rangi, wpływać na obserwowany rozrzut wyników.

Pierwsze pytanie dotyczyło poziomu wykształcenia zatrudnionych kadr, a ściślej tego, jaki jest stosunek pracowników z wyższym wykształceniem do ogółu zatrudnionych. Przy przeciętnej 61% wyniósł on: 52% w akademiach ekonomicznych (AE), 56% w akademiach wychowania fizycznego (AWF), 58% w politechnikach (P), 59% w akademiach medycznych (AM), 60% w uniwersytetach (U), 66% w akademiach rolniczych (AR) i 75% w WSP. W badaniach DFG pracownicy ci stanowili w bibliotekach starszych 46%, a w nowych 42%, a więc znacznie mniej niż u nas. Najwięcej ich przy tym pracowało w Niemczech przy opracowaniu (53-55%). Dla bibliotek nowych charakterystyczny był wysoki, w stosunku do starych, udział w opracowaniu pracowników szczebla średniego, co interpretowano jako wynik występujących w nich możliwości organizacji pracy (przejmowanie opisów). W obydwu typach bibliotek najczęściej personelu średniego zatrudniano w udostępnianiu (personel z wyższym wykształceniem zajmował tu odpowiednio 27 i 36%).

W badanych bibliotekach Polski personel z wyższym wykształceniem stanowi średnio 74% w opracowaniu, a 49% w udostępnianiu zbiorów, przy czym w obu wypadkach najwyższy jest w WSP. Dla bibliotek deklarujących zastosowanie automatyzacji w opracowaniu wynosi on średnio 71,5% i tylko w 5 spośród nich jest niższy niż 50%. Dla pracowników udostępniania, pracujących przy użyciu komputerów, średnia krajowa wynosi 44%. Jak z tego widać obecny poziom automatyzacji tych prac nie wpłynął w naszych bibliotekach na zróżnicowanie struktury personelu według poziomu wykształcenia. Przypomnijmy tylko stwierdzenie M.Biehler, że w Niemczech skład personalny bibliotek konwencjonalnych i nowych bardzo się różnił, gdyż w pierwszych przeważały służby wyższe, w drugich służby średnie. Jest to szczególnie ważne w przypadku, gdy dyrektor Biblioteki dysponuje stałymi środkami na płace, co pozwala na dostosowywanie liczebności i struktury kadr do potrzeb.

Kolejne zagadnienie to stosunek liczby zatrudnionych w oddziałach gromadzenia i opracowania zbiorów do zatrudnionych w oddziałach udostępniania i magazynów. Średnia krajowa wynosi w Polsce 2:3 (AM, P, U, AWF, 1:1; AR i WSP 3:5; AE 2:3) bez ujmowania specyfiki organizacyjnej zbiorów specjalnych. Jeśli chodzi o procentowe obciążenie poszczególnych tych funkcji to średnia dla gromadzenia i opracowania wynosi 28%, a dla udostępniania i magazynów 34,5% całego personelu bibliotecznego. Przy czym znowu warto spojrzeć na układ w przypadku bibliotek nie- i skomputeryzowanych. Daje on identyczne wyniki. Trudno tu nie wskazać na różnice w poszczególnych typach bibliotek (WSP 27:46, AR 25:40, AE 25:31, AM 26:28, AWF 30:32, P 31:33, U 31:30) jak i w pojedynczych bibliotekach w ramach tej samej grupy bibliotek (WSP np. 30:35 ale i 25:48; AM np. 32:16 i 16:32; U np. 45:22 i 23,5:40; P np. 22:54 i 43:28). W badaniach niemieckich proporcje te dla bibliotek starego typu wynosiły 29,6:30,2 a dla nowego typu 38,8:35,4.

Można to sprowadzić do stwierdzenia, że wynosiły one 1:1 z pewną obserwowaną tendencją do wzrostu zatrudnienia w obydwu tych grupach, ze zwiększonym jednak wzrostem w zakresie opracowania zbiorów w bibliotekach nowego typu. W tym wypadku trudno jednoznacznie sugerować zmianę proporcji w zatrudnieniu, gdyż biblioteki nowego typu w Niemczech to nie tylko inaczej przebiegające opracowanie, ale w udostępnianiu wolny dostęp do półek, w zakresie u nas praktycznie nie realizowanym.

Następne z postawionych pytań dotyczyły wielkości wpływów globalnych i wprowadzonych do zbiorów (zainwentaryzowanych) w stosunku do liczby pracowników. Wyniki w tym zakresie nie pozwalają na żadne uogólnienie z uwagi na zbyt duże dysproporcje. Na przykład tylko w grupie bibliotek uniwersyteckich znajdujemy takie, w których na 1 pracownika przypada 3,3 tys. lub 18 tys. wol. w zbiorze (przy średniej 10,9 tys. wol.). Przy czym, rzecz jasna, im mniejszy zbiór biblioteki, tym mniejsza też liczba woluminów przypadająca na jeden etat (np. w przypadku AWF to już tylko 4,6 tys.).

Próbowano szukać większych podobieństw obliczając następujące zależności:

	WSP	AM	P	U	AE	AR	AWF	średnia
roczny wpływ na 1 etat biblioteczny (w wol.)	219	253	485	305	233	211	153	260
roczny wpływ na 1 etat gromadzenia	1906	1448	2908	2810	2042	1800	1380	2042
ilość wol. wprowadzonych do zbiorów na 1 etat opracowania	1201	1028	1360	1754	1630	1550	1272	1399

Widać więc znowu wyraźnie, jak duże różnice, sięgające 200%, występują w poszczególnych typach bibliotek. I nie wynikają one chyba jedynie z faktu, iż do bibliotek szkół technicznych wpływa wiele literatury dokumentacyjnej, patentowej, informacyjnej. Potwierdzają to dwa pozostałe wyliczenia. W przypadku wpływów globalnych na ilość etatów w gromadzeniu różnice dochodzą do 110%,

w przypadku ilości materiałów inwentaryzowanych przypadających na 1 etat z oddziału opracowania wynoszą ponad 70%. Przy czym wypada żałować, że tylko w 10 zwróconych ankietach odpowiedziano tak, jak prosiliśmy, tj. określając dokładnie ile osób pracuje bezpośrednio przy katalogowaniu. Wyliczone bowiem w ten sposób wielkości pozwalają stwierdzić, że na 1 katalogującą osobę przypada rocznie 1760 wprowadzonych do zbiorów woluminów (dla Bibliotek Uniwersyteckich, dla których wyliczenie można było przeprowadzić na najobszerniejszej próbie, wielkość ta wyniosła 2042 wol.).

Należy w tym miejscu ponownie zadać pytanie o to, jak wielkości te prezentują się w przypadku bibliotek deklarujących skomputeryzowanie czynności w gromadzeniu i opracowaniu. Średnia w gromadzeniu to 1832 wol. na etat, a w opracowaniu 1247. Jest więc ona niższa od średniej krajowej, co można tłumaczyć różnorodnie: początkowymi etapami wdrażania systemów, ich niewydolnością, albo też brakiem reakcji kierownictwa owych bibliotek i niedostosowaniem obsady do faktycznych potrzeb. Z drugiej strony trudno wytłumaczyć racjonalnymi przesłankami różnice występujące pomiędzy bibliotekami. Przy opracowaniu obciążenie na jeden etat oscyluje pomiędzy 316 a 3046 wol. na 1 etat, a w gromadzeniu między 572 a 8532 wol. Przy czym biblioteka, która osiąga najmniejszy wskaźnik (572 wol. na 1 etat w gromadzeniu), wykazuje 2693 wol. na 1 etat w opracowaniu, co sytuuje ją w czołówce w tej kategorii. Nasuwa się automatycznie pytanie o wewnętrzną organizację pracy.

W badaniach DFG zastosowano inny podział patrząc łącznie na wszystkie etaty i czynności związane z opracowaniem wpływów. My mówiliśmy dotąd o drukach zwartych, jako łatwiej dających się ująć dla przeprowadzenia porównań. Dodając do druków zwartych również czasopisma i związane z ich opracowaniem etaty (czego, niestety, nie można we wszystkich bibliotekach oddzielić od innych czynności związanych z czasopismami) otrzymujemy, iż na 1 etat przypada dodatkowo ok. 800 wol. opracowanych czasopism. Przy czym także, w przypadku bibliotek dokładnie podających ilość etatów obciążonych przy opracowaniu zbiorów, widzimy duże rozbieżności od 500 do 2136 wol. na 1 etat.

Dodając owe 800 wol. czasopism do 1336 wol. przypadających w opracowaniu druków zwartych, otrzymujemy około 2150 wol. na 1 etat w opracowaniu zbiorów. Jako ostatni element należałoby dodać ilość książek przypadających na 1 etat w klasyfikacji. I znowu, dla bibliotek, dla których można było to wyliczyć, wypada 1200 wol. na 1 etat. Pozwala to określić — wg założeń badań DFG — iż na 1 etat przypada łącznie 3500 wol. w ogólnie rozumianym opracowaniu, co jest szacunkiem zawyżonym.

Odnieśmy znów nasze wyliczenie do porównywalnych wyliczeń niemieckich, które w tym miejscu wspomnianej analizy są najbardziej złożone i wieloaspektowo rozważane. Wskażmy tylko wyliczenie podające, że w gromadzeniu dla bibliotek starego typu przypada 2733, a nowego 3014 wol. na pracownika, a przy katalogowaniu odpowiednio 4509 i 5510 wol.

Wynika z tego, że średni wpływ w gromadzeniu odbiega w naszych bibliotekach od bibliotek niemieckich starego typu o ok. 30%. W momencie skomputeryzowania winien wzrosnąć. Tylko w bibliotekach P i U jest on z nimi porównywalny. Natomiast przyjmując te, nie do końca dokładne, wyliczenia w przypadku katalogowania, uzyskujemy w wyniku porównania informację, że obowiązujące u nas obecnie wskaźniki są zanizone i w przypadku przechodzenia do systemów zautomatyzowanych tu szczególnie należy je podnieść.

Jako kolejny, szczegółowo przebadany, obszar wymienić należy działania związane z obsługą użytkowników czyli udostępniania i magazynowania zbiorów. W tym wypadku zadawano szczegółowe pytanie o ilość agend udostępniania i istnienie wolnego dostępu do półek, wiedząc z literatury, że szczególnie ten drugi element wpływa w decydujący sposób na inne normowanie zatrudnienia. W tym przypadku stare biblioteki uniwersyteckie z badań DFG stanowią dobry materiał porównawczy z naszymi, gdyż na 27 spośród nich 25 posiada „zamknięte” magazyny i tylko w 3 z nich wprowadzono EDV, nie tyle jednak w zakresie zautomatyzowanego zapisu wypożyczania, co udzielania informacji, czy książka znajduje się w magazynie czy nie. Sytuacja jest więc o tyle podobna u nas, że spośród badanych bibliotek polskich tylko 6 deklaruje wolny dostęp w pełnym zakresie (U-Katowice, P-Szczecin — prawie cały, Częstochowa, AM-Katowice, AR-Kraków, AE-Poznań, pozostałe w większości tylko w czytelniach — do księgozbioru podręcznego lub czasopism bieżących). Jeśli chodzi natomiast o skomputeryzowanie udostępniania, to występuje ono w 10 bibliotekach (WSP-Opole, Bydgoszcz, AWF-Warszawa, AR-Lublin — wypożyczalnia, AE-Kraków, P-Kielce, Gdańsk, Poznań, Łódź, Wrocław). W tym zakresie można więc wymienione biblioteki próbować porównywać z bibliotekami niemieckimi.

Ponieważ czynności w naszych oddziałach magazynów i udostępniania zbiorów wykraczają częstokroć poza obsługę użytkowników, pytano w ankietach o liczbę pracowników zatrudnionych w magazynie przy realizacji zamówień oraz w wypożyczalni. W bibliotekach niemieckich wskaźniki te wynosiły w jednym i drugim przypadku 8%. W przypadku bibliotek polskich personel wypożyczalni, to średnio 10,3% całego personelu bibliotecznego (WSP-12,6; AWF-12,5; AM-11,3; AR-11; P-10,8; U-7,5; AE-6,5 a przy realizacji 12% (WSP-17,8; AR-13; AM-9,7; P-10; U-9,5). Przy czym próbka dla WSP była bardzo mała (odpowiedziały szczegółowo na to pytanie 2 biblioteki). Jeśli pominąć je, otrzymujemy średnią dla pozostałych bibliotek również w wysokości 10,5%. Nie widać więc idealnej zgodności jak w przypadku bibliotek niemieckich (różnica 1,5%). Poziom zatrudnienia jest u nas wyższy o ok. 2%. Przy czym oczywiście w indywidualnych przypadkach występują znaczne różnice. I tak np. w przypadku bibliotek uniwersyteckich poziom zatrudnienia w wypożyczalni waha się od 3,7 do 13%, politechnicznych od 5,9 do 22,7%; rolniczych od 9 do 14,2%; przy realizacji od 3 do 13% w uniwersyteckich, 5,5-14% w politechnicznych, 5,2-16% w medycznych, 11,5 do 15% w rolniczych.

Jeśli spojrzymy na problem wypożyczalni w przypadku bibliotek deklarujących skomputeryzowanie udostępniania, to uzyskamy obraz niejednorodny, od owych 22,7% (Kielce), 18% (Poznań), 14% (Lublin) do 6,3% i 7% (w Gdańsku i Wrocławiu).

Spójrzmy jeszcze na owe 6 bibliotek deklarujących wolny dostęp do półek, analizując odsetek pracowników zatrudnionych (łącznie) przy obsłudze użytkowników. Wynosi on dla nich 27,5% (U-Katowice 21,8%, P-Szczecin 36%, Częstochowa 23%, AM-15,5%, AE-Poznań 40%, AR-Kraków 29%). Dla bibliotek niemieckich nowego typu — a więc z wolnym dostępem i z reguły skomputeryzowanym wypożyczaniem — wyliczono go na 27%. Widać więc, że wzrost zatrudnienia przy tego typu obsłudze czytelników jest nieunikniony.

Charakterystyczny w przedstawionych powyżej wyliczeniach był fakt, że w bibliotekach dużych pod względem wielkości zbiorów i różnorodności prowadzonych w nich zadań, a co za tym idzie licznych etatów, odsetek zatrudnionych

w wypożyczalniach i przy realizacji był najniższy. Spójrzmy obecnie, czy pozostaje to w jakimkolwiek stosunku do ilości materiałów wypożyczanych na zewnątrz i udostępnionych w czytelniach oraz ilości złożonych zamówień. Przy czym z uwagi, że nie wszystkie odpowiedzi były jednakowo szczegółowe, dla poszerzenia podstawy porównań przyjęto, że poszczególne wartości będą obliczane w stosunku do liczby wszystkich pracowników zatrudnionych w oddziałach magazynów i udostępniania.

W wyniku wyliczeń uzyskano dane, z których wynika, iż przeciętnie na 1 etat magazynowy przypada 16 970 realizacji, co należy podwoić pamiętając o zwrotach. W odniesieniu do poszczególnych grup uzyskujemy następujący obraz: AM-7 208, AR-8 513, AE-12 945, WSP-19 237, P-22 944, U-30 975. Dodając zwroty osiągamy roczne wykonanie tych podstawowych czynności na poziomie 14,5-62 tys., gdy w badaniach DFG wykazywano przedział 14-79 tys. Mimo zbieżności tych wyliczeń dziwi aż tak duża rozpiętość, a szczególnie statystyka dla AM. Warto w tym miejscu, sięgając do danych zawartych powyżej stwierdzić, że wydajność jest praktycznie odwrotnie proporcjonalna do wyliczonej obsady personalnej. Przy czym także w obrębie wyszczególnionych grup zauważamy znaczne różnice pomiędzy bibliotekami (AM-4 217 do 10 444; AR-6 990 do 10 344; AE-7 105 do 22 712; WSP-12 590 do 34 791; P-11 789 do 41 000; U-12 987 do 91 305).

Trudniejsze było obliczenie ilości udostępnień przypadających na jeden etat. Dokonano tego w kilku płaszczyznach. Średnio na jeden etat biblioteczny przypada 3 444 udostępnień (zewnętrznych i w czytelniach), co dla poszczególnych grup bibliotek przedstawia się następująco: AM-2 229, AR-2 544, AWF-2 862, AE-3 226, WSP-5 122, P-5 359. Najbardziej zróżnicowane wielkości dla całej badanej grupy to 1021 i 10 951, przypadające w dwóch bibliotekach politechnicznych bez wolnego dostępu. W bibliotekach deklarujących wolny dostęp do półek mogła zachodzić obawa poważnego zniekształcenia statystyki. Ale tylko jedna z tych bibliotek wykazuje niski współczynnik badanego zjawiska, reszta średni. Pozostałe obliczenia uwzględniające ilość: przypadających na 1 etat w Oddziale Udostępniania wszystkich udostępnień (1); wypożyczeń zewnętrznych przypadających na 1 etat wypożyczalni (2); udostępnień w czytelniach przypadających na 1 etat obsługi czyteln (3), przedstawia poniższa tabela:

	WSP	AM	P	U	AE	AR	AWF	średnia
1.	198	123	139	137	235	152	247	179
2.	766	571	602	1014	877	484	910	746

Widać dużą zbieżność sytuacji w bibliotekach uniwersytetów i szkół technicznych i ich zróżnicowanie w odniesieniu do pozostałych. I znowu dla zobrazowania sytuacji przedstawmy wyniki ekstremalne:

(1) 5 483 — 68 989

(2) 5 808 — 52 528

(3) 7 849 — 95 956

Te ekstremalne wyniki dotyczą jednej biblioteki (Politechniki Gdańskiej), te przeciwstawne im pochodzą z trzech różnych instytucji.

Odwołując się ponownie do badań DFG, uzyskamy informację, że ilość czynności w wypożyczalni (tzn. wydanie i przyjęcie zwrotu) wynosi dla bibliotek starego typu, bez automatyzacji, 36 tys. na 1 etat, a przy zautomatyzowaniu czynności 42 tys. Przemnażając nasze wyliczenia zauważymy, że sięgają tej pierwszej średniej biblioteki uniwersyteckie i politechniczne. Pamiętając, że w badaniach DFG wyliczono dla bibliotek zautomatyzowanych średnią przypadającą na 1 etat o 16% wyższą, spójrzmy, czy w naszych bibliotekach deklarujących skomputeryzowanie wypożyczeń, zaobserwujemy podobne zjawisko. Wyniki są dość zadziwiające, gdyż tylko wspomniana już Biblioteka Politechniki Gdańskiej przekracza znacznie te wyliczenia, pozostałe osiągają niewiele ponad 13 tys. czynności wg obliczeń DFG, a więc nawet poniżej średniej krajowej czy średniej w grupach, do których należą. W bibliotekach tych trzeba się więc poważnie zastanowić nad takim, a nie innym rozkładem wyników badanego zjawiska.

Z pozostałych wyliczeń, dokonanych na podstawie otrzymanych odpowiedzi, zatrzymamy się jeszcze tylko krótko na kilku, które pozwolą, być może, w poszczególnych bibliotekach także na dokonanie pewnych porównań.

Pierwsze wskazuje liczbę użytkowników, przypadających na jeden etat biblioteczny (1) i jeden etat udostępniania (2).

	WSP	AM	P	U	AE	AR	AWF	średnia
1.	198	123	139	137	235	152	247	179
2.	766	571	602	1014	877	484	910	746

Przy czym wyniki ekstremalne dla pierwszego wyliczenia to liczba 48 stwierdzona w grupie bibliotek technicznych i 488 w grupie bibliotek rolniczych oraz dla wyliczenia drugiego odpowiednia 138 i 2432 (AWF).

Liczba udostępnień na 1 użytkownika (przy średniej krajowej wynoszącej 27) kształtuje się następująco: WSP-28, AM-22, P-44, U-24, AE-32, AWF-20, AR-17 przy czym wartość najniższa wynosi 6 a najwyższa 78.

Powróćmy raz jeszcze, w kontekście liczby użytkowników przypadających na jeden etat biblioteczny, do problemu zatrudnienia, patrząc jak to zjawisko kształtowało się na przestrzeni ostatnich trzech lat. Jest to szczególnie ważne w kontekście znacznego wzrostu liczby studentów i mniejszego — pracowników naukowych zatrudnionych na uczelniach, a redukcjami personelu bibliotecznego. O ile w 1991 r. średnio w badanych bibliotekach personel zatrudniony był na 52,5 etatach, (AWF-16; WSP-35,5; AM-30,5; AE-40; AR-43; P-58; U-144) to w 1993 r. średnio na 50 etatach (AWF-16; WSP-35; AM-29; AR-37; AE-42; P-52; U-137), co oznacza spadek zatrudnienia o 2,5%.

W tym samym czasie liczba użytkowników, zapisanych do bibliotek, a przypadających na 1 etat, wzrosła ze 117 w 1991 r. do 197 w 1993 r. (tj. o 68%). A trzeba przy tym dodać, że liczba zapisanych do bibliotek czytelników, i faktycznych użytkowników nie jest identyczna, gdyż część bibliotek dopuszcza korzystanie z czytelni bez konieczności formalnego zapisu do biblioteki.

Ostatnie już, dwie pomocnicze jedynie wielkości to:

— liczba użytkowników przypadająca na 1 miejsce w czytelni: AWF-60, AE-68, AR-97, WSP-82, AM-32, P-42, U-70, co daje średnią 64 oraz

— ilość miejsc obsługiwanych przez 1 pracownika udostępniania: AWF-23, AE-16, AR-17, WSP-12, AM-14, P-19, U-17, co daje średnią 17.

Pozostałych pytań ankiety, jako stosunkowo mało ważnych lub też jako tych, w przypadku których otrzymano zbyt małą ilość odpowiedzi (np. dotyczących zbiorów specjalnych), nie analizujemy.

Nawiązując do początkowego stwierdzenia, powtórzmy raz jeszcze, że na podstawie dokonanych analiz trudno pokusić się o formułowanie zbyt daleko idących wniosków w zakresie normowania obsady bibliotecznej. Sądzymy jednak, że dokonane wyliczenia pozwolą każdemu kierującemu biblioteką spróbować odpowiedzieć na pytanie, jak kształtowanie się określonego zjawiska w jego instytucji ma się do średnich wskaźników w tych 6 typach bibliotek. W wyliczeniach naszych abstrahowaliśmy bowiem od indywidualnych czynników, rzutujących na organizację danej biblioteki i możliwości jej funkcjonowania. Były one sygnalizowane w niektórych odpowiedziach, np. duża ilość magazynów rozsianych w mieście. Dokonanie wspomnianych porównań będzie chyba możliwe w odniesieniu do podstawowych zadań realizowanych w bibliotekach, gdyż im szczególnie poświęcono uwagę w badaniach.

Część wyników, a szczególnie rozbieżności występujące pomiędzy poszczególnymi grupami bibliotek, muszą budzić zastanowienie. Dotyczy to zarówno spraw związanych z gromadzeniem i opracowaniem jak i magazynowaniem zbiorów i ich udostępnianiem. Bowiem praktycznie na palcach jednej ręki można wskazać przypadki znacznej zbieżności wyników, przynajmniej w dwóch grupach bibliotek, szczególnie w przypadku wskaźników, które uznać można za decydujące przy planowaniu obsady personalnej (np. wpływy roczne na etat w gromadzeniu, liczba wol. opracowanych na personel katalogujący, liczba wypożyczeń na etat wypożyczalni). Jeszcze większe zdziwienie budzą różnice określonych wskaźników pomiędzy bibliotekami jednej grupy, ale nad tym musi się zastanowić ich kierownictwo. Znamienny jest również fakt, iż w przypadku bibliotek, deklarujących zautomatyzowanie określonych czynności bibliotecznych, uzyskane wskaźniki nie są wcale lepsze, a nawet można powiedzieć, że przeciętnie gorsze. Najbardziej racjonalnym wytłumaczeniem tej sytuacji wydaje się fakt, iż większość z tych bibliotek jest na początku prac związanych z automatyzacją. Początki te są niezwykle trudne, co nie pozwala na zwiększenie wydajności. Nakazuje to wysunąć pod adresem decydentów przesłanie, że wdrażanie automatyzacji wymaga wzmocnienia zespołu, a nie szukanie oszczędności poprzez ich redukcję.

Unikając raz jeszcze szczegółowej odpowiedzi na pytanie, czy podstawa porównania, a więc badania DFG, była dokonana idealnie, warto podkreślić, iż w części wskaźników biblioteki nasze wykazały daleko idące podobieństwo do bibliotek niemieckich. Warto jednak również wskazać na wypływające z nich informacje nie tylko o większym „przerobie” na jeden etat w zakresie opracowania, ale np. procentowe zwiększenie w bibliotekach nowego typu obsady w zakresie tak opracowania jak i udostępniania, zmiany w nich struktury zatrudnienia na rzecz personelu średniego.

Lp.		WSP	AM	P	U	AE	AR	AWF	średnia
1	Personel z wyższym wykształceniem (%)	75	55	58	60	52	66	56	61
2	Personel oddziału udostępniania (%)	30	18,5	19	15	27	30	28	24
3	Personel oddziału magazynów (%)	16	13,5	10,5	15,5	12	13	—	13,5
4	Personel udostępniania i magazynów (%)	46	29	30	30	39	33	32	34,5
5	Personel opracowania i gromadzenia (%)	27	26	31	31	25	25	30	28
6	Personel oddziału opracowania i gromadzenia	3	1	1	1	2	3	1	2
7	Personel oddziału udostępniania i magazynów	5	1	1	1	3	5	1	3
8	Personel wypożyczalni (%)	12,6	11,3	10,8	7,5	6,5	11	12,5	10,3
9	Personel przy realizacji (%)	17,8	9,7	10	905	—	13	—	12
10	Wpływ roczny na 1 etat biblioteczny (w wol.)	219	253	458	305	223	211	153	260
11	Wpływ roczny na 1 etat w gromadzeniu	1906	1448	2908	2810	2042	1800	1380	2042
12	Ilość wol. wprowadzonych do zbiorów na 1 etat opracowania	1201	1028	1360	1754	1630	1550	1272	1399
13	Ilość realizacji na 1 etat magazynowy	19237	7208	22944	30975	12945	8513	—	1670
14	Ilość udostępnień na 1 etat biblioteczny	5122	2229	5359	2765	3226	2544	2862	3440
15	Ilość udostępnień na etat oddziału gromadzenia	20413	9314	23053	24070	8175	8780	8572	14625
16	Ilość wypożyczeń na 1 etat wypożyczalni	9963	*7923	17630	17250	*3944	9245	*8000	10572
17	Ilość udostępnień w czytelni na 1 etat obsługi czytelnia	15179	—	36032	32370	16938	10370	19000	21648
18	Liczba użytkowników na 1 etat biblioteczny	198	145	139	136	235	152	247	179
19	Liczba użytkowników na 1 etat udostępniania	766	571	602	1014	877	484	910	746
20	Ilość udostępnień na 1 użytkownika	28	22	44	24	32	17	20	22
21	Liczba użytkowników na 1 miejsce czytelnicze	82	32	42	70	68	97	60	64
22	Liczba miejsc obsługiwanych przez jednego pracownika udostępniania	12	14	19	17	16	17	23	17

* - mała próbka

SUMMARY

PROBLEMS OF PERSONNEL APPOINTMENT'S PLANNING IN THE RESEARCH LIBRARIES

On the ground of the statistic data received from 48 Polish research libraries the authors of the paper had analysed the appointment's trends in these libraries in relation to:

- the quantity of the library documents' accessions
 - the standard of cataloguing of the documents directed to the library collections
 - the amount of registered library users
 - the number of library loans and borrowings in reading rooms
- taking into consideration:

- the degree of the individual library work's computerisation
- free access to shelves

The received results had been compared with the rates calculated in Germany in the year 1978 for the libraries of old and new types (traditional and computerised with free access to the shelves).

The investigations had showed the evidence of great differences between the academic libraries of different types and between the libraries within one group. These differences in practice make impossible to draw any considerable conclusions or to state the standards, until explaining in details the reasons of existing divergences. The existing divergences seriously make impossible the regular introducing of automatization in larger group of Polish libraries. The calculated average rates in many cases depart from German average rates.

As a matter of fact the results of the investigations determine the initial material for the authorities of individual libraries in order to locate their libraries in context of domestic or departmental average rates, in order to determine the reasons of anomaly and to take up the reorganisation before proceeding to real automatization.

Once more we emphasise, that the results of these investigations have to be treated as the initial material for further inquiries trying to determine the reasons of specified situation and the reasons of a disposition of investigated values, taking into consideration the specific individual conditions of analysed libraries. The results of investigations can serve to the directors of research libraries for the trial of fitting on the average rates calculated for administrated libraries to the domestic average rates or to the average rate of the individual group of libraries. The directors of research libraries could try to determine the reasons of differences and could initiate the reorganisation of their libraries before proceeding to real automatization.

We have to add, that unfortunately the existing differences are the serious obstacle for the regular introducing of the automatization in larger group of Polish Libraries.

W KIERUNKU CHARAKTERYSTYKI KWALIFIKACYJNEJ BIBLIOTEKARZA NAUKOWEGO

Czy zawód bibliotekarza przetrwa szok przyszłości? Obserwując wielki rozwój bibliotek w najbardziej rozwiniętych krajach, konstatowaliśmy też imponującą stabilizację tej profesji. Porównania między krajami skandynawskimi i romańskimi, Niemcami, Anglią i Stanami Zjednoczonymi ujawniały nie tylko ogrom dzielących je różnic, ale także wspólny dla nich wszystkich wysiłek na rzecz formalizacji kwalifikacji zawodowych pracowników bibliotek. W Polsce jest inaczej, w bibliotekach mógł i nadal może pracować każdy, toteż restrykcyjność np. przepisów duńskich, przyznających prawo do zajmowania stanowisk bibliotekarskich wyłącznie absolwentom Danmarks Biblioteksskole, albo amerykańskiej praktyki, utrudniającej dostęp do zawodu absolwentom innych wydziałów niż akredytowane przez American Library Association — mogła sprawiać wrażenie, iż służy li tylko ochronie wąsko pojmowanych interesów grupowych. Nasuwała pytanie, czy sprawa jakości usług informacyjnych wymaga aż takiego zamknięcia zawodu.

Nadeszły jednak lata dziewięćdziesiąte i oto nienaruszalność zawodu bibliotekarza wydaje się podminowana. Być może mamy tu do czynienia jedynie z potocznymi obserwacjami; weterani na razie mówią coś raczej przeciwnego [Bowden, passim]. Trudno jednak nie przejmować się takimi zjawiskami, jak wchłanianie bibliotek uczelnianych przez rozleglejsze struktury w rodzaju ośrodków zasobów edukacyjnych w Wielkiej Brytanii, czy też obrastanie największych bibliotek amerykańskich jednostkami wyspecjalizowanymi w elektronicznym transferze danych, zatrudniającymi rozmaitych specjalistów nie-bibliotekarzy. Na to wszystko nakładają się oczywiście ograniczenia ekonomiczne. Widać je w krajach tak odległych cywilizacyjnie jak Polska (gdzie ustał dopływ absolwentów bibliotekoznawstwa uniwersyteckiego do bibliotek naukowych, powodując przerażenie się tego kierunku w osobliwy konglomerat przydługich studiów ogólnokształcących oraz kursów komputerowych na poziomie operatorskim) i jak Stany Zjednoczone (gdzie zmalała liczba uczelni prowadzących owo akredytowane przez Stowarzyszenie Biblioteczne bibliotekoznawstwo — czy raczej, według modniejszej terminologii — „studia informacyjne”).

Czy wgląd w naturę zawodu bibliotekarskiego pomógłby wyjaśnić nam istotę tych procesów? Kłopoty ze zdefiniowaniem bibliotekarstwa wydają się choć w części wynikać z mylenia tego, co było w nim rolą społeczną z tym, co było w nim rzemiosłem. Tradycyjny bibliotekarz — postać, którą ma na myśli R. Bowden, pisząc o bibliotekarstwie jako o jednym z najdawniejszych zawodów świata — był stróżem wiedzy. Nie wiedzy potocznej, która nie podlegała kodyfikacji i nie

potrzebowała kustoszy, lecz wiedzy dla wtajemniczonych. Był więc prawą ręką władzy, obok ministra robót publicznych, wodza armii i szefa wywiadu; obok najwyższego kapłana. W świecie książki drukowanej człowiek piastujący godność bibliotekarską zaczyna natomiast mieć do czynienia z narastającą masą tekstów, obejmujących wprawdzie, i to coraz pełniej, pamięć ludzkości, ale w całym jej rozwarstwieniu, a więc i z tym, co przyziemne, nieistotne, trywialne. Bibliotekarstwo mogło się stać wówczas godnością tytułarną, jak łowczy lub podczasz, albo mogło przerodzić się w zawód, praktykowany przez niezliczone zastępy wyrobników, którzy nie musieli nawet zdawać sobie sprawy, że organizują dostęp do Wiedzy. Podczasowie zanikali, ale wciąż jakaś służba nalewała możnym wino.

Jako zawód, bibliotekarstwo nie jest więc aż tak wiekowe. I nie ma zgody co do tego, jak je definiować. Czy bibliotekarzem jest ten, kto wykonuje w miarę samodzielnie i koncepcyjną pracę w bibliotece, czy też ten, kto posiada pewne dające się opisać umiejętności i sprawności? Czy będziemy postrzegać bibliotekarstwo poprzez obraz pewnej historycznie ukształtowanej organizacji, jaką jest nowożytna, wielofunkcyjna biblioteka, czy raczej skupimy się na tym, co bibliotekarz potrafi? Wydaje się, że jako zespół czynności bibliotekarstwo jest niespójne co najmniej od czasu profesjonalizacji dziewiętnastowiecznej, która doprowadziła do wyłonienia w jego obrębie pewnych grup sprawności specjalistycznych, luźno tylko związanych z pozostałymi. Przystawienie się na konsekwentne budowanie kartkowych katalogów alfabetycznych i tworzenie w tym celu stosownych instrukcji, stworzyło grupę mistrzów, która mogła kultywować swoje wzorce wtajemniczenia zawodowego bez kontaktu np. z problematyką gromadzenia czy obsługi czytelników. Ich spadkobiercami są dzisiejsi specjaliści od formatów. Tradycyjne cechy bibliotekarza, jak orientacja w piśmiennictwie czy umiejętność prowadzenia dyskursu z różnymi społecznościami intelektualnymi nie muszą już stanowić ich mocnej strony, bowiem biblioteka ma „od tego” innych specjalistów. Uzupełnienie repertuaru usług świadczonych przez biblioteki było niekiedy próbą neutralizacji niekorzystnych skutków zamykania się w obrębie własnego warsztatu: wynalezienie przed kilkudziesięciu laty „działalności informacyjnej bibliotek” było zupełnie bezprzedmiotowe, skoro mieściła się ona wśród pierwotnych, najstarszych funkcji bibliotek, ale stało się niezbędne, gdy okazało się, że czytelnikowi nie wystarcza pozostawienie go sam na sam z metrami katalogów.

Jako organizacja natomiast, każda rozwinięta biblioteka potrzebowała w istocie różnych grup zawodowych czy parazawodowych, tylko dla uproszczenia nazywanych bibliotekarskimi. Kto spośród pracowników instytucji zwanej biblioteką nie jest już bibliotekarzem? Gdzie poprowadzić linię graniczną, która — wychodząc od zakresu obowiązków — będzie przesądzać o wymaganych kwalifikacjach, zakresie wykształcenia, poborach, nazwie i prestiżu? Sprawy te rozstrzyga się biegunowo inaczej np. w Polsce i w Stanach Zjednoczonych. Tu mamy do czynienia z bibliotekarzami jako przeważającą większością pracowników bibliotek; w obrębie tej grupy buduje się dopiero rozróżnienia, rozwarstwienia i skromne przywileje, ale cała ta krzątanina, jako oparta na miałych podstawach intelektualnych, nie może przynieść i od lat nie przynosi owoców. Tam bibliotekarze to mniejszość, która z powodów ekonomicznych strzeże tego, by pozostać mniejszością, organizując najlepiej jak potrafi robotę podzieloną na

sposób taylorowski na niewielkie, łatwe odcinki dla nieprofesjonalnej większości (por. np. Stoner i inne podstawowe teksty z zakresu zarządzania). Ale w każdych warunkach nieprofesjonalna lub „mniej profesjonalna” większość występuje z oczywistą presją, aby dołączyć do dominującej grupy, której praca nadaje tożsamość instytucji, przejąc od niej nazwę i status. W Polsce — a zapewne i w innych krajach, które do niedawna praktykowały socjalizm — zjawisko to przybiera większe, niż gdzie indziej, rozmiary. Ten sam problem w dramatyczniejszym wydaniu widzimy w głośnym sporze o tzw. Kartę Górnika, gdzie przywilejów wynikających z zaliczenia do zawodu żądały liczne grupy pomocnicze, bez których uprawianie zawodu górnika byłoby niemożliwe, ale które — gdyby charakteryzować je poprzez wykonane w ich ramach czynności — jako żywo z górnictwem miały niewiele wspólnego. Jak się zdaje, problem ten dotyka przede wszystkim zawody realizowane w obrębie rozległych, silnie zinstytucjonalizowanych organizacji. Nie każdy pracujący w szkolnictwie jest i powinien być nauczycielem, nie każdy pracownik szpitalnictwa — lekarzem lub pielęgniarką. (Na marginesie tego ostatniego przykłądu trzeba jednak uświadomić sobie, że powstały już zawody organizatora oświaty i organizatora służby zdrowia, choć nie widzimy ich jeszcze w strukturze wyższego szkolnictwa zawodowego w Polsce.)

Cóż zatem umie i praktykuje owa dominująca grupa w obrębie zawodu bibliotekarskiego, która definiuje bibliotekę jako organizację i która jest przez nią definiowana? Za chwilę spróbujemy przyjrzeć się bliżej zadaniom jej przedstawicieli. Z przeprowadzonych powyżej rozważań zdaje się wynikać, że nie będzie to zadanie łatwe ze względu na to, że w obrębie bibliotekarstwa potworzyły się specjalizacje, o wiele bardziej wyraziste, niż sam zawód w całości. Łatwiej nam powiedzieć, co robi bibliograf i specjalista w zakresie katalogowania, co robi bibliotekarz dziecięcy i fachreferent, ale co robi bibliotekarz? Czy można — zwłaszcza w warunkach owej polskiej otwartości zawodu — porównywać go z lekarzem i architektem, prawnikiem i inżynierem budowlanym, którzy studiują i praktykują wiele lat, nim osiągną dojrzałość zawodową? Megalomania jest tu niedobrym doradcą. Żadnemu bibliotekarzowi, który pracował z architektem, porównanie nie przyjdzie łatwo. Ale nie musimy od razu zestawiać bibliotekarstwa z wolnymi zawodami; zwróćmy się raczej w kierunku tych, których uprawianie jest ściśle związane z jakąś instytucją. Czy bibliotekarz potrafi cokolwiek poza księżniczą? Czy wyjęty ze swojego kontekstu instytucjonalnego nie jest bezradny, łącząc się z księgarzem albo telefonistką w owym związku z warsztatem pracy? Jeśli zaś tak, jeśli naturalne środowisko pracy bibliotekarza jest biurokratyczne (nie biurokratyczne — nie mówimy o przerostach biurokracji, lecz o samej biurokracji jako pewnym ładzie organizacyjnym, opartym o hierarchię, formalizację i jawność procedur), to można wystąpić z poglądem, że jedynym, prawdziwym bibliotekarzem jest organizator pracy w bibliotece — kierownik, zarządca, menażer. Dla jego biblioteki wystarcza, jeśli tylko on (a w większej organizacji — on i jego zespół) rozumie funkcję wszystkich działań uprawianych przez pracowników biblioteki. Tylko jemu (im) jest potrzebna jakaś ogólna orientacja poznawcza; tylko on powinien być reprezentantem pewnej wiedzy, której należy nadać rozległość i spójność gałęzi lub dyscypliny [Shera]. Pozostali pracownicy bibliotek, bez względu na ciężar swojej wiedzy i umiejętności, mają zadania głębsze, lecz węższe, i pozbawieni kierownictwa nie zapewnią organizacji ani zasobów niezbędnych dla realizacji jej celów, ani toku podejmowania decyzji.

Pogląd taki jest jednak skrajny. Tradycyjna biblioteka zadowalała się kierownictwem o słabo wyodrębnionych kompetencjach i zakresie odpowiedzialności; w skrócie można powiedzieć, że służyło ono do dzielenia biedy i odpowiadania na listy. Łatwo byłoby mnożyć argumenty na rzecz zgola przeciwnej tezy, że prawdziwym „frontowym” bibliotekarzem jest niemal każdy — tylko nie dyrektor. Społeczne przekonanie, że zawód bibliotekarza istnieje, jest więc tak silne, że trzeba próbować jakoś fach ten określić.

Całe szczęście, że zostało to zrobione w sposób urzędowy. Istnieje w Polsce klasyfikacja zawodów będących przedmiotem nauczania w szkołach zawodowych [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 23 lutego 1993 r. ...]; być może część środowiska nie wie, że zawód bibliotekarza, noszący numer 2501, został opisany w dokumentacji programowej pomaturalnego studium bibliotekarskiego [Dokumentacja programowa ...]. Znajduje się tam też charakterystyka kwalifikacyjna bibliotekarza jako absolwenta pomaturalnego studium bibliotekarskiego, podzielona na trzy grupy: kwalifikacji zawodowych; kwalifikacji społeczno-moralnych i kwalifikacji psychofizycznych. Nie sposób tu omawiać tych ostatnich dwóch grup; niektóre z kwalifikacji tam zawartych dotyczą zapewne i kilku innych zawodów (np. poczucie odpowiedzialności czy predyspozycje pedagogiczne). Kwalifikacje zawodowe przytaczamy in extenso w Aneksie.

Charakterystyka ta sprawia wrażenie jeszcze zbyt ogólnej; sformułowania tam użyte zdają się wprawdzie obejmować wszystko, czego można by oczekiwać od bibliotekarza, nie przesądzają wszakże, czy sprawności te nie stają się w wystarczającym stopniu dostępne w drodze szkolenia przywzrostowego lub — co gorsza — czysto zdroworozsądkowej analizy dostępnych źródeł i zbiorów informacji, wspartych samokształceniem intensywnym, lecz nie przekraczającym możliwości absolwenta szkoły średniej lub wyższej — innego niż bibliotekoznawczy kierunku. Rzeczywistość bibliotek umacnia te podejrzenia. Często dostrzegamy, jak szybko wdrażają się w prace biblioteczne przypadkowe, rozgarnięte osoby, bez względu na wykształcenie; niejednokrotnie ich koledzy z odpowiednim cenzusem nie mają nad nimi żadnych przewag. Nie, rozporządzenie MEN z 1993 r. nie jest jeszcze wystarczającym dowodem na istnienie zawodu, a już na pewno — zawodu bibliotekarza naukowego.

Innego rodzaju urzędowym certyfikatem odrębności i samodzielności zawodu bibliotekarza jest wcześniejsze nieco rozporządzenie ministra edukacji narodowej, poświęcone bibliotekarzom dyplomowanym [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 29 lutego 1992 r. ...]. Skupia się ono jednak raczej na określeniu kwalifikacji uprawniających do przystąpienia do procedury przyznawania uprawnień bibliotekarza dyplomowanego lub zwolnienia z części rygorów przewidzianych tą procedurą; dokument nie zapowiada charakterystyki kwalifikacyjnej, tak jak czynił to poprzedni. Najistotniejsza wydaje się w nim część, poświęcona egzaminom specjalizacyjnym. Wyliczenie tych specjalizacji daje niezły obraz zawodu, i to w jego najwyższych warstwach. Przytoczmy je zatem w tym miejscu:

1. „Gromadzenie i organizacja zbiorów w bibliotece naukowej”
2. „Udostępnianie zbiorów bibliotecznych. Czytelnictwo”
3. „Działalność informacyjna biblioteki naukowej”
4. „Dydaktyka biblioteczna”
5. „Zbiory specjalne”
6. „Systemy biblioteczne i struktury organizacyjne”.

Nie ma żadnego powodu, by w tym miejscu nie dodać jeszcze, ujętych również w rozporządzeniu, specjalizacji dyplomowanego dokumentalisty, który w intencji prawodawcy wydaje się być heroldem nowocześnieści w bibliotekach:

1. „Organizacja systemów informacji naukowej w szkole wyższej”
2. „Wytwarzanie zbiorów informacji”
3. „Opracowanie źródeł informacji”
4. „Wyszukiwanie i rozpowszechnianie informacji”
5. „Użytkownicy informacji”.

Podstawowym zadaniem, przed jakim stajemy w tym punkcie naszych rozważań, byłoby teraz rozstrzygnięcie, czy owe poszczególne elementy zawodu bibliotekarskiego stać na wspólny mianownik. Jeśli zawód nie ma być konglomeratem umiejętności czy specjalności, elementy te powinny objawiać co najmniej coś w rodzaju wzajemnego przyciągania. Zdroworozsądkowa analiza obu przywołanych wyżej dokumentów, przefiltrowana przez potoczne doświadczenie zawodowe, nasuwa jednak w tej sprawie poważne wątpliwości.

Wydaje się, że przedstawiony powyżej wizerunek zawodu możemy zredukować do czterech zasadniczych rysów. Bibliotekarz jest oto twórcą informacji: kreując dokumenty pochodne stwarza w istocie teksty, które nie istniały poprzednio. Bibliotekarz może być też łowcą albo zdobywcą. Te nieco zbyt może barwne rzeczowniki wprowadzamy w tym miejscu dla odróżnienia dwóch rodzajów pozyskiwania informacji istniejącej, lecz wymagającej wprowadzenia do obiegu; czym innym jest bowiem czynność wyszukiwania informacji zamkniętych w wydawnictwach informacyjnych i bazach danych wszelkiego typu, czym innym zaś pozyskiwanie dla biblioteki tekstów w różnych postaciach. Czwartą wreszcie kategorię określimy jako dostarczyciela — specjalistę od udostępniania, obcującego z użytkownikiem potrzebującym dokumentów pierwotnych, czyli takich, jakich nie dostarczy mu łowca.

Wyróżniwszy te cztery kategorie spostrzegamy, że wyczerpują one zasadnicze zadania biblioteki i nieprzypadkowo są realizowane w obrębie jej działów, rzadko mieszając się ze sobą. Twórca to pracownik oddziałów opracowania (katalogowania) zbiorów; wyjęty z kontekstu bibliotecznego zasługuje zapewne na staromodne miano bibliografa. Łowca jest pracownikiem służb informacyjnych. Zdobywcy obsadzają oddział gromadzenia, zaś dostarczyciele — udostępniania. Ludzie ci pracują w innych światach wiedzy, temperamentów, wartości; przy każdym kontakcie wychodzą na jaw dzielące ich różnice. Aby uwypuklić istniejące między nimi linie podziału, posłużylimy się poniższym zestawieniem.

Nieformalna struktura zawodu bibliotekarza

Grupa	Rodzaj czynności/dział	Podstawowa jednostka operacyjna	Rodzaje dokumentów	Środowisko działania
Twórca	Katalogowanie Klasyfikacja Indeksowanie	Rekord	Pochodne	Teksty
Łowca	Służby informacyjne	Rekord	Pochodne	Ludzie
Zdobywca	Gromadzenie	Teksty	Pierwotne i wtórne	Teksty
Dostarczyciel	Udostępnianie	Teksty	Pierwotne i wtórne	Ludzie

Funkcjonowanie biblioteki sprowadza się zasadniczo do współpracy tych czterech grup. Intensywność i zasięg wzajemnych kontaktów są jednak minimalizowane w imię racjonalnego podziału zadań, dla uproszczenia toku pracy i zwiększenia wydajności.

W wielu bibliotekach, zwłaszcza dużych, te podstawowe grupy są wspierane przez inne, równie nieodzowne, ale nie należące do zawodu bibliotekarskiego w tym przynajmniej sensie, że wykonywane przez nie prace wcale nie są wyłącznie domeną biblioteki. Wymieńmy tutaj:

- specjalistów od oprogramowania oraz sprzętu,
- twórców nowych dokumentów pierwotnych (desktop publishing, tworzenie filmów w technice wideo),
- twórców dokumentów wtórnych (reprografia),
- specjalistów od fizycznej postaci dokumentu (profilaktyka, przysposobienie techniczne, konserwacja),
- specjalistów od analizy systemowej, marketingu, planowania, wystawienictwa; osoby o kwalifikacjach naukowych.

W istocie lista sprawia wrażenie, jakby złożone funkcje współczesnego bibliotekarstwa wspierać mogły jedynie rozbudowane zespoły, w których nie ma kwalifikacji zbędnych ... Tym silniej rysuje się odrębna pozycja pracowników zbiorów specjalnych, w których dostrzegamy zarówno „twórców”, jak i „łowców” (niekiedy o autentycznych kwalifikacjach i usposobieniu badaczy, a więc lokujących się już „poza tabelą”); często też „zdobywców”, i może najrzadziej „do-starczycieli”. Są oni zatem ostoją integralnego modelu tak biblioteki, jak i zawodu bibliotekarza, i choć wynika to z historycznego charakteru materiałów znajdujących się pod ich opieką, może też zwiastować drogę, jaką bibliotekarstwo pójdzie w przyszłości.

Albowiem zbiór starodruczny, kartograficzny, graficzny, muzyczny itp., którym tak trudno zajmować się sensownie w warunkach wąskiej specjalizacji (zakup, katalogowanie, informacja naukowa — to robią na ogół ci sami pracownicy, silnie skoncentrowani na obiekcie, a nie na procedurze), wykazuje pewną paralelność do biblioteki skomputeryzowanej, gdzie technika szybkiego przetwarzania informacji umożliwia łatwe ogarnianie całości zasobu, jego cech treściowych, formalnych i fizycznych. Rysuje się więc nadzieja, że automatyzacja scali bibliotekarstwo poprzez tworzenie „stanowisk dowodzenia”, dających natychmiastowy, precyzyjny wgląd we wszystkie cechy dokumentów przechowywanych i wszystkie aspekty procesów zachodzących w bibliotece. Zwróćmy uwagę, że systemy zintegrowane pomyślane są jako narzędzia sprawnego monitorowania wszystkich funkcji biblioteki, ułatwiającego podejmowanie decyzji. Dane udostępniane przez system uprawnionym pracownikom ukazują posiadane przez bibliotekę zasoby (materiały biblioteczne, zasoby ludzkie, finansowe itd.) oraz społeczność użytkowników w sposób wszechstronny i plastyczny. Już nawet sam rekord w katalogowej bazie danych może być wytworem wielu pracowników o rozmaitej tożsamości grupowej (zwłaszcza „twórców” i „zdobywców”), i choć nie w równym stopniu potrzebują oni wszystkich elementów swojego zbiorowego dzieła, ma je do dyspozycji czytelnik i ten spośród bibliotekarzy, który reprezentuje jego interesy. Integralność systemu służy więc przede wszystkim bibliotekarzowi odpowiedzialnemu za cały tok pracy. Przeglądając swoistą piramidę klas użytkowników współczesnego systemu zintegrowanego — od najliczniejszych po

zgoła jednoosobowe [Dobrzyńska-Lankosz] — można wyobrazić sobie bibliotekę przyszłości jako instytucję zarządzaną przez osobę o najsilniejszym passwordzie, która zleca wykonanie prac cząstkowych, systemem nakładczym, fachowcom nie opuszczającym nawet swoich domów. Warto też zastanawiać się, jaką (bezosobową!) mądrość okazał uzus językowy Wielkiej Brytanii, zastrzegający właściwie miano bibliotekarza dla jednej osoby, prowadzącej bibliotekę, a zatem umożliwiający bezwzruszowy powrót do dawnej sytuacji, w której bibliotekarz jako rola społeczna i bibliotekarz jako rzemiosło — znaczący to samo.

Pierwsze skutki integracyjnych walorów komputeryzacji można już odczuć. Jesteśmy świadkami zaniku funkcji biurowo-pomocniczych w wyniku automatyzacji prostych prac: nie potrzebujemy maszynistek, sami organizujemy sobie łączność z zespołem pracowniczym i ze światem. Badacz duński idzie dalej, zwracając uwagę na powolne zacieranie się odrębności pomiędzy funkcjami decyzyjnymi, wykonawczymi i pomocniczymi w środowisku zautomatyzowanym. Wizja [Evald] jest prognozą, wybiegającą chyba daleko w przyszłość. Obecnie można natomiast dostrzec przenikanie się podstawowych, nieformalnych kategorii zawodowych. Pomyślmy o czynności wyszukiwania w pełnotekstowej bazie danych: czy nie jest to połączenie pracy „łowcy” z pracą „zdobywcy”? Opisane w wystąpieniu M. Śliwińskiej zmiany organizacyjne w Bibliotece Uniwersyteckiej w Toruniu najwyraźniej zmiernają w podobnym kierunku: połączenie gromadzenia z katalogowaniem alfabetycznym zdaje się łamać barierę pomiędzy „twórcami” i „zdobywcami”, zaś organizacyjne scalenie informacji i opracowania rzeczowego — pomiędzy „twórcami” i „łowcami”. Są to bariery znaczące i zapewne szkodliwe dla komputeryzacji, ale też bez komputeryzacji chyba trudno byłoby wypowiedzieć im zdecydowaną walkę.

Można też spekulować, czy owe dwa zjawiska (przenikanie się funkcji decyzyjnych i pomocniczych i przenikanie się czterech nieformalnych grup zawodowych) nie wystąpią ze szczególną siłą po upowszechnieniu się w zintegrowanych systemach bibliotecznych rozwiązań reklamowanych jako inteligentne, tzn. podsuwających podejmowanie pewnych działań na wzór lub w odpowiedzi na zapamiętane przez system sekwencje wydarzeń. Jeśli system potrafi obserwować rytm wpływu kolejnych zeszytów czasopisma i na tej podstawie wyznaczać termin monitowania dostawcy, to pojawią się zapewne systemy obserwujące zachowania czytelnice i wspomagające decyzję o zakupie nowych materiałów bibliotecznych. Nie jest też wykluczony wpływ obserwowanych przez system strategii wyszukiwawczych na proces budowania leksyki i gramatyki języków informacyjno-wyszukiwawczych. Byłoby to przykładem współpracy wszystkich grup zawodowych poza „zdobywcą”, wspartych przez badacza, a także przez projektanta systemu. Trudno sobie wyobrazić bardziej bibliotekarskie zadanie. Ale czy realne strategie wyszukiwawcze nie były badane, czy istniejące języki tworzone były w konceptualnej próżni? Trudno nie poddać się refleksji, że takie zadania wykonujemy od dawna i to one usprawiedliwiają utrzymanie odrębności tego zawodu. Ale stanowiły one jedynie jego cienką warstwę i dopiero w przyszłości nadadzą mu zdecydowane oblicze.

LITERATURA

- Bowden R., *Image, status and reputation: some observations*, w: *The status, reputation and image of the library and information profession*. Proceedings of the IFLA pre-session seminar, Delhi, 24-28 August 1992, red. R. Bowden, D. Wijasiriya, Muenchen 1994, s. 28-35.
- Dobrzyńska-Lankosz E., *Podstawowe informacje o zintegrowanym systemie bibliotecznym VTLS*, Kraków 1994, s. 11-12.
- Evald P., *Organisational development in Danish public libraries: computer mediated work and strategic vision*, „Journal of Librarianship and Information Science” 1992 nr 3 s. 159-168.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 29 stycznia 1992 r. w sprawie warunków, jakie powinien spełniać kandydat na dyplomowanego bibliotekarza oraz dyplomowanego pracownika dokumentacji i informacji naukowej*, „Dziennik Ustaw” 1992 nr 15 poz. 59.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dn. 23 lutego 1993 r. w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego*, „Dziennik Ustaw” 1993 nr 19 poz. 84.
- Shera J., *Foundations of Education for librarianship*, New York 1972, zwł. rozdz. An epistemological foundation for library science, s. 109-134.
- Stoner J., Wankel C., *Kierowanie*, przeł. A. Ehrlich, Warszawa 1994.
- Śliwińska M., *Zmiany organizacyjne w Bibliotece Uniwersyteckiej w Toruniu*, „Przegląd Biblioteczny” 1994 z. 1/2 s. 79-87, zwł. s. 86.

ANEKS

Kwalifikacje zawodowe bibliotekarza, według:
Dokumentacja programowa. Pomaturalne Studium Bibliotekarskie.
Zawód: Bibliotekarz (2501), Warszawa 1993, s. 10-11.
(Kwalifikacje zawodowe)

1. Umiejętność interpretacji współczesnych zjawisk i procesów komunikacji społecznej oraz ich historycznej genezy ze szczególnym uwzględnieniem znajomości wzorców i mechanizmów komunikowania w obsługiwanym środowisku.
2. Umiejętność współdziałania z bibliotekami, ośrodkami informacji i innymi instytucjami w ramach sieci i systemów biblioteczno-informacyjnych.
3. Umiejętność interpretowania zadań instytucji obiegu książki w kategoriach społecznych i historycznych.
4. Umiejętność posługiwania się intersubiektywnymi zasadami oceny piśmiennictwa gromadzonego w bibliotece.
5. Umiejętność rozpoznawania i zaspokajania potrzeb czytelników i użytkowników informacji w środowisku lokalnym.
6. Umiejętność gromadzenia i selekcji zbiorów.
7. Umiejętność ewidencji i kontroli różnego typu dokumentów.
8. Umiejętność tworzenia zbiorów informacji i posługiwania się warsztatem informacyjno-wyszukiwawczym o dokumentach.

9. Umiejętność właściwego rozmieszczenia, przechowywania i zabezpieczania oraz konserwacji zbiorów bibliotecznych.
10. Umiejętność udostępniania zbiorów bibliotecznych różnym kategoriom użytkowników.
11. Umiejętność organizowania pracy w bibliotece z wykorzystaniem współczesnych środków technicznych.

SUMMARY

TOWARDS THE APPRAISAL OF JOB PERFORMANCE OF RESEARCH LIBRARY STAFF

The fact that librarian's post has been for some time in decline, as we happen to get to know here and there, may well only prove that it has always been an artificial formation. It particularly applies to the staff of research libraries. A definition of a particular profession can be drawn to according to the description of a certain set of activities characterising it, as well as according to the picture of the organisation the profession is in close relation to. As a set of activities, librarianship has become incoherent with the appearance of classification and catalogue specialists, who may reach a high degree of professional skills and professional usefulness without cultivating the traditional set of library features such as knowledge of literature or discourse, or skills in communication with different groups of users. As an institution, however, every well-developed library needs, in fact, different professional or para-professional groups, which only for simplification are called library specialists. Similar generalisations also apply to other professionals in other highly institutionalised organisations like learning institutions or, say, mining. The pressure proceeding from the ranks to be included in the dominant group of the organisation which gives its name and professional status is clearly visible and of considerable importance.

In the case of librarianship, the selection of the dominant group is not so obvious. The library can be assumed to be a typical bureaucratic organisation (in its exact, not the colloquial sense) and one can even express the opinion that the only genuine librarian is, in fact, a work-organiser (the manager). There is still room here for subject specialist because that particular conglomeration on the relevant theoretical knowledge in different fields of science and practical knowledge of the requirements set by the general public is not as clearly visible in any institution outside library. However, the professional sub-groups working within library, though constituting the institution, have not much in common: their representatives live in different worlds of science, tempers and values.

Let us single out four basic sub-groups of the profession and let us try to look at the peculiar symmetry that prejudice their complementarity. There is then: i. the „author“ of the information (cataloguing, classification, indexing), ii. information „retriever“ (information and reader's services) — either can work on similar material — records, even though for different purposes. There is iii. the „catcher“ of the original information (acquisition) and iv. the „furnisher“ of the original information (circulation) — the also share their interests though they locate them in quite different contexts. The bordering line goes between those dealing with „derived“ information and those dealing with the „substance“ (cataloguing, acquisition) as well as between those dealing with the „people“ (information services and circulation). Mutual contacts, understanding and co-operation of the four groups are desired but, as things naturally go by, are minimised to simplify the work procedures and to enforce efficiency.

At a universal research library the said groups are supported by other groups equally indispensable: hardware and software specialists; custodians of special collections (in a way, they form the mainstay of the archaic, integral vision of the library), original document's specialists (DTP, video), secondary document specialists (reprography) and other specialists (preservation, training, etc.)

Hopes have been raised that the new computer technology will bring librarianship together and unite it. We have even had first symptoms of the decline of the traditional office and auxiliary functions forced by automation of certain simple works, and the four basic professional groups mentioned above have begun to intertwine (mingle) (e.g., document searches in a full text data base is both the job for the „catcher“ and the „furnisher“). Integrated library systems seem to an excellent tool for efficient monitoring all library functions. Information and data furnished by this system to authorised staff show the library's resources (in the main, the library stock but also human resources and financial resources as well). It is not assumed that all library staff may make use of the data. A final record may well be developed by a team-work of many sub-groups but any participant individual sub-group will not need it as a complex record as it has emerged. The integrity of the system works primarily for the librarian, who is responsible for the whole work. One can even imagine a library of the future as an institution managed by a person with the strongest computer password, who entrusts his specialists with work that can be done at home.

One can just as well imagine the integrity of the systems as a solution to the unification of the profession, especially when it becomes more widespread and after the introduction of the so-called „intelligent“ solutions, i.e., the ones carrying out operations according to the patterns emerging in the course of the sequential system of operations undertaken in the past. Thus, for example, the decisions of a librarian who is in charge of acquisition can be a derivative of „readership research“ undertaken by the system. The collective responsibility of all the library staff for the order on the world-wide „information superhighway“ may also facilitate the process.

AUTORZY I UCZESTNICY

AUTORZY:

1. dr Andrzej ŁADOMIRSKI
Biblioteka Uniwersytecka, Wrocław
2. prof. dr hab. Sylwester DWORACKI
Uniwersytet im. A. Mickiewicza, Poznań
3. dr Jan JANIĄK
Biblioteka Uniwersytecka, Łódź
4. prof. dr hab. Zbigniew ŻMIGRODZKI
Uniwersytet Śląski, Katowice
5. mgr Grażyna TETELA
Uniwersytet Śląski, Katowice
6. prof. dr hab. Joachim DIETZE
Biblioteka Uniwersytecka, Halle
7. dr Monika LINDER
Biblioteka Uniwersytecka, Bayreuth
8. mgr Ewa DOBRZYŃSKA-LANKOSZ
Biblioteka Główna AGH, Kraków
9. dr ks. Tadeusz STOLZ
Biblioteka KUL, Lublin
10. dr Klaus KEMPF
Direkcja Generalna Bawarskich Bibliotek Państwowych, Monachium
11. dr Nils MARK
Biblioteka Narodowa i Uniwersytecka, Aarhus
12. dr Bernt WALTER
Krajowa Biblioteka Badenii, Karlsruhe
13. dr Rüdiger SCHMIDT
Krajowa Biblioteka Badenii, Karlsruhe
14. dr Roger DAVIS
Biblioteka Uniwersytecka, Leeds
15. mgr Maria ŚLIWIŃSKA
Biblioteka Uniwersytecka, Toruń
16. mgr Malle ERMEL
Biblioteka Uniwersytecka, Tartu
17. prof. dr hab. Krzysztof ZAMORSKI
Biblioteka Jagiellońska, Kraków

18. dr Barbara STOLPIAK
Biblioteka Uniwersytecka, Poznań
19. dr Věra JELINKOVÁ
Moravská Zemská Knihovna, Brno
20. dr hab. Jan SÓJKA
Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej, Poznań
21. dr Peter PAUL
Biblioteka Uniwersytecka, Berlin
22. mgr Bolesław HOWORKA
Biblioteka Akademii Medycznej, Poznań
23. dr Henryk HOLLENDER
Biblioteka Uniwersytecka, Warszawa
24. mgr Jan WOŁOSZ
Biblioteka Narodowa, Warszawa
25. dr Artur JAZDON
Biblioteka Uniwersytecka, Poznań
26. mgr Anna JANOWSKA
Biblioteka Uniwersytecka, Poznań
27. mgr Łucja TALARCZYK-MALCHER
Biblioteka Główna i OINT Politechniki Wrocławskiej
28. mgr Anna GRZELAK-ROZENBERG
Politechnika Szczecińska
29. dr Anna ŁOZOWSKA
Politechnika Szczecińska

GOŚCIE ZAGRANICZNI:

1. prof. dr hab. Joachim DIETZE
Biblioteka Uniwersytecka, Halle
2. dr Monika LINDER
Biblioteka Uniwersytecka, Bayreuth
3. dr Klaus KEMPF
Direkcja Generalna Bawarskich Bibliotek Państwowych, Monachium
4. Bernd WALTER
Krajowa Biblioteka Badenii, Karlsruhe
5. dr Rüdiger SCHMIDT
Krajowa Biblioteka Badenii, Karlsruhe
6. Katarzyna SAS-TATOMIR
Swets u. Zeitlinger, Frankfurt n/M

7. dr Peter PAUL
Biblioteka Uniwersytecka, Berlin
8. dr Nils MARK
Biblioteka Narodowa i Uniwersytecka, Aarhus
9. Roger H. DAVIS
Biblioteka Uniwersytecka, Leeds
10. dr Věra JELINKOVÁ
Morawská Zemská Knihovna, Brno
11. MEZEROWA
Morawská Zemská Knihovna, Brno

UCZESTNICY:

1. mgr Elżbieta DUDZIŃSKA
2. mgr Maria WOŁOSZ
3. mgr Danuta KAPINOS
4. mgr Barbara ZAJĄCZKOWSKA
5. mgr Maria BĄK
6. mgr Jadwiga PLICHTA
7. mgr Zofia STRÓŻECKA-TICHY
8. dr Jadwiga ŁUSZCZYŃSKA
9. mgr Brygida CEYNOWA-SZCZĘCH
10. mgr Anna SOKOŁOWSKA-GOGUT
11. dr hab. Krzysztof ZAMORSKI
12. mgr Jerzy LEWANDOWSKI
13. dr Cecylia DUNIN-HORKAWICZ
14. mgr Józefa de LAVAL
15. mgr Joanna GROCHOWSKA
16. mgr Teresa BEDNARZ
17. dr Aleksandra CHWASTEK
18. mgr Andrzej PALUCHOWSKI
19. ks. dr Tadeusz STOLZ
20. mgr Teresa E. ŚLIWIŃSKA
21. mgr Krystyna E. SAROSIEK
22. dr Ryszard ŻMUDA
23. mgr Maria WROCŁAWSKA
24. mgr Dorota KRAWIEC
25. mgr Barbara KUBIAK
26. mgr Urszula SUCHOŻEBRSKA
27. mgr Krystyna MIERZWA
28. dr Irena PAWELEC
29. mgr Maria CZARNECKA-DĄBEK
30. dr Marianna BORAWSKA
31. mgr Czesława GARNYSZ
32. mgr Jolanta GOC

33. mgr Teresa WILDHARDT
34. dr Jan JANIĄK
35. mgr Wiktoria ROKOSZEWSKA
36. mgr inż. Leszek MASADYŃSKI
37. mgr inż. Anna PEPOL
38. mgr Henryka KOWALCZYK
39. mgr Elżbieta GÓRSKA
40. mgr Małgorzata KŁOSSOWSKA
41. mgr Lilianna M. MOLL
42. prof. dr hab. Jan MALICKI
43. mgr Magdalena SKÓRA
44. dr Danuta KONIECZNA
45. mgr Teresa ŁAGODZIŃSKA-MAŁYSZKO
46. mgr Lucyna SMYK
47. mgr Marek NAHOTKO
48. mgr Jan KUBIŃSKI
49. mgr inż. Grzegorz BOGDAN
50. dr inż. Krystyna KOCZNOROWSKA
51. mgr Maria MACIEJEWSKA-KWAPISZ
52. mgr Mirosława KURPETA
53. dr inż. Henryk SZARSKI
54. mgr Łucja TALARCZYK-MALCHER
55. mgr Bożena JOCOB
56. mgr Barbara WŁODYKA
57. mgr Maria ROMANÓW
58. mgr Janina LIGMAN
59. mgr Barbara SOBALA
60. mgr Ewa OGONOWSKA
61. mgr Anna KEGEL
62. mgr Ewa DOBRZYŃSKA-LANKOSZ
63. mgr Grażyna TALAR
64. mgr Wanda SKAWIŃSKA
65. mgr inż. Ewa TURCZYŃSKA
66. mgr Wanda DZIADKIEWICZ
67. mgr inż. Marta KĘSIK
68. mgr Halina GANIŃSKA
69. mgr Mariusz POLARCZYK
70. mgr Małgorzata HANKIEWICZ
71. mgr Irena CZARNECKA
72. mgr Elżbieta WARCHAŁOWSKA
73. mgr Barbara SZANIEWSKA
74. dr Andrzej JAGUSZTYN
75. mgr Alicja KENSKA
76. mgr Elżbieta KAŁUŻA
77. mgr Bolesław HOWORKA
78. mgr Jan WOŁOSZ
79. mgr Joanna PASZTELANIEC-JARZYŃSKA
80. mgr Anna GRZELAK-ROZENBERG

81. mgr Bożena GÓRSKA
82. mgr Irena KWAŚNIEWSKA
83. prof. dr hab. Janusz KAPUŚCIK
84. plk. doc. dr hab. Kazimierz ŁASTAWSKI
85. mgr Ewa STACHOWSKA-MUSIAŁ
86. mgr Wanda MATWIEJCZUK
87. mgr Maria KUJAWSKA
88. dr Henryk HOLLENDER
89. dr Hanna KOLENDO
90. mgr Maria BURCHARD
91. dr Andrzej ŁADOMIRSKI
92. mgr Jadwiga GRZEGORCZYK
93. mgr Adam JESKE
94. mgr Bogdan FICNER
95. dr Jurand CZERMIŃSKI
96. mgr Stefan CZAJA
97. mgr Maria ŚLIWIŃSKA
98. prof. dr hab. Zbigniew ŻMIGRODZKI
99. mgr Maria TATAŁA
100. dr Artur JAZDON
101. mgr Zofia SOKALSKA
102. mgr Dobrosława PLATT
103. mgr Elżbieta ZEYLAND
104. dr Zbigniew SŁAWIŃSKI
105. dr Aldona CHACHLIKOWSKA
106. mgr Halina KOZAK
107. mgr Ewelina KOWALOWA
108. dr Barbara ZAKRZEWSKA-NIKIPORCZYK
109. dr Aleksandra OCHMAŃSKA
110. dr Bogumił SKOCZYŃSKI
111. mgr Halina KARPOWICZ
112. mgr Alicja SPALENIAK
113. mgr Łucja ZAREMBA
114. mgr Andrzej NOWAKOWSKI
115. dr Barbara STOLPIAK
116. dr Jan SÓJKA
117. Ewa LEMBICZ
118. mgr Anna JANOWSKA
119. mgr Zofia JOPKIEWICZ
120. Tomasz OLSZEWSKI
121. mgr Małgorzata HANELT
122. mgr Zuzanna SIKORSKA
123. mgr Bożena JÓŻWIAK

SPIS TREŚCI

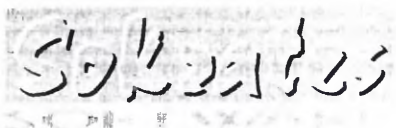
Od Redaktora	5
SŁOWO WSTĘPNE	7
Jan Janiak	
Z PROBLEMATYKI SAMODZIELNOŚCI FINANSOWEJ BIBLIOTEKI SZKOŁY WYŻSZEJ	9
Zbigniew Żmigrodzki, Grażyna Tetela	
SYSTEM BIBLIOTECZNO-INFORMACYJNY SZKOŁY WYŻSZEJ	16
Łucja Talarczyk-Malcher	
SYSTEM BIBLIOTECZNO-INFORMACYJNY POLITECHNIKI WROCŁAWSKIEJ — TERAŻNIEJSZOŚĆ I PRZYSZŁOŚĆ	22
Joachim Ditze	
AUTOMATYZACJA W UNIVERSITÄTS - I LANDESBIBLIOTHEK SACHSEN- -ANHALT W HALLE. TERAŻNIEJSZOŚĆ I PRZYSZŁOŚĆ	33
Anna Grzelak-Rozenberg, Anna Łozowska	
✓ ORGANIZACJA PROCESU KOMPUTERYZACJI W BIBLIOTECE POLITECHNIKI SZCZECIŃSKIEJ (KOMUNIKAT)	37
Andrzej Ładomirski	
✓ KOMPUTERYZACJA BIBLIOTEKI UNIWERSYTECKIEJ WE WROCŁAWIU. PROBLEMY I PERSPEKTYWY	44
Monika Linder	
✓ PYTANIA I PROBLEMY DOTYCZĄCE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA ZAUTOMATYZOWANYCH PROCESÓW PRACY W BIBLIOTEKACH NAUKOWYCH	52
Ewa Dobrzyńska-Lankosz	
WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA PROJEKTEM AUTOMATYZACJI BIBLIOTEK NAUKOWYCH W RAMACH KRAKOWSKIEGO ZESPOŁU BIBLIOTECZNEGO	59
ks Tadeusz Stolz	
PROBLEMY ORGANIZACJI AUTOMATYZACJI BIBLIOTEK LUBELSKICH (KOMUNIKAT)	68
Klaus Kempf	
ASPEKTY BIBLIOTECZNEJ REORGANIZACJI . BIBLIOTEKA UNIWERSYTETU TECHNICZNEGO W DREŹNIE	72

Niels Mark	
ROZWÓJ ORGANIZACYJNY I KOMPUTERYZACJA BIBLIOTEK AKADEMICKICH NA PRZYKŁADZIE PAŃSTWOWEJ I UNIWERSYTECKIEJ BIBLIOTEKI W AARHUS	88 ✓
Bernt Walter	
KRYTERIA WYBORU PROGRAMÓW KOMPUTEROWYCH PRZY REALIZACJI PROJEKTÓW LOKALNEGO KATALOGOWANIA I OPRACOWANIA ZBIORÓW ..	99
Rüdiger Schmidt	
PERSPEKTYWY I PROBLEMY PRZESTAWIENIA BADISCHE LANDESBIBLIOTHEK KARLSRUHE NA NOWOCZESNE TECHNOLOGIE W PERSPEKTYWIE ROKU 2000	109
Roger H.Davis	
AKTUALNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA BIBLIOTEKĄ UNIWERSYTECKĄ W LEEDS	117
Maria Śliwińska	
IMPRESJE NA TEMAT ZMIAN ORGANIZACYJNYCH W BIBLIOTECE (Impresje w znaczeniu „subiektywne odczucie”)	130
Malle Ermel	
BIBLIOTEKA UNIWERSYTECKA W OKRESIE PRZEJŚCIOWYM OD KONWENCJONALNEJ DO KOMPUTEROWEJ TECHNOLOGII BIBLIOTECZNEJ	137
Krzysztof Zamorski	
BIBLIOTEKA CENTRALNA — BIBLIOTEKI INSTYTUTOWE. Z PROBLEMATYKI WPROWADZANIA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU OBSŁUGI BIBLIOTEK W UNIWERSYTECIE JAGIELLOŃSKIM	143 ?
Barbara Stolpiak	
ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE BIBLIOTEKAMI SIECI	153
Věra Jelinková	
ZARZĄDZANIE W CZASIE WPROWADZANIA AUTOMATYZACJI DO DUŻYCH BIBLIOTEK	159 ✓
Jan Sójka	
WOKÓŁ PUBLIC RELATIONS (PR) BIBLIOTEK AKADEMICKICH	163
Peter Paul	
KIERUNKI GROMADZENIA I MODELE BUDŻETOWE JAKO PODSTAWA PLANOWANIA WYDATKÓW FINANSOWYCH W BIBLIOTEKACH UNIWERSTETÓW I SZKÓŁ WYŻSZYCH	174
Bolesław Howorka	
BIBLIOTEKA UCZELNIANA I JEJ PRACOWNICY W USTAWACH O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM W CZERAZ — DZISIAJ — JUTRO	182
Jan Wołosz	
PRAKTYCZNE SPOSOBY KIEROWANIA PERSONELEM	196
Artur Jazdon, Anna Janowska	
Z PROBLEMÓW PLANOWANIA OBSADY PERSONALNEJ W BIBLIOTEKACH NAUKOWYCH	205
Henryk Hollender	
W KIERUNKU CHARAKTERYSTYKI KWALIFIKACYJNEJ BIBLIOTEKARZA NAUKOWEGO	215

CONTENTS

From the Editor	5
INTRODUCTION	7
Jan Janiak	
ON THE PROBLEMS OF FINANCIAL INDEPENDENCE OF THE ACADEMIC LIBRARY	9
Zbigniew Żmigrodzki, Grażyna Trela	
LIBRARY-INFORMATION SYSTEM OF THE ACADEMIC LIBRARY	16
Łucja Talarczyk-Malcher	
LIBRARY-INFORMATION SYSTEM OF THE WROCŁAW POLYTECHNIC — TODAY AND TOMORROW	22
Joachim Ditze	
AUTOMATION AT UNIVERSITÄTS- UND LANDESBIBLIOTHEK SACHSEN-ANHALT IN HALLE. TODAY AND TOMORROW	33
Anna Grzelak-Rozenberg, Anna Łozowska	
ORGANIZATION OF THE COMPUTERIZATION PROCESS AT THE SZCZECIN POLYTECHNIC LIBRARY (COMMUNIQUE)	37
Andrzej Ładomirski	
COMPUTERIZATION OF THE UNIVERSITY LIBRARY IN WROCŁAW. PROBLEMS AND PERSPECTIVES	44
Monika Linder	
QUESTIONS AND PROBLEMS CONCERNING ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF AUTOMATED WORKING PROCESSES IN RESEARCH LIBRARIES	52
Ewa Dobrzyńska-Lankosz	
SELECTED PROBLEMS OF MANAGEMENT CONCERNING THE PROJECT OF AUTOMATING RESEARCH LIBRARIES OF THE CRACOW LIBRARY GROUP ..	59
Rev. Tadeusz Stolz	
PROBLEMS CONCERNING ORGANIZATION OF AUTOMATING LUBLIN LIBRARIES (COMMUNIQUE)	68
Klaus Kempf	
ASPECTS OF LIBRARY REORGANIZATION. LIBRARY OF THE TECHNOLOGICAL UNIVERSITY IN DRESDEN	72

Niels Mark	
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND COMPUTERIZATION OF ACADEMIC LIBRARIES EXEMPLIFIED WITH THE STATE AND UNIVERSITY LIBRARIES IN AARHUS	88
Bernt Walter	
CRITERIA FOR SELECTING SOFTWARE TO IMPLEMENT PROJECTS ON LOCAL CATALOGUING AND BOOK DESCRIPTION	99
Rüdiger Schmidt	
PERSPECTIVES AND PROBLEMS OF RESETTING THE BADISCHE LANDESBIBLIOTHEK KARLSRUHE TO MODERN TECHNOLOGY IN THE PERSPECTIVE OF THE YEAR 2000	109
Roger H. Davis	
CURRENT PROBLEMS OF MANAGING THE UNIVERSITY LIBRARY IN LEEDS	117
Maria Śliwińska	
IMPRESSIONS CONCERNING ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE LIBRARY (Impressions in the sense of 'subjective feeling')	130
Malle Ermel	
UNIVERSITY LIBRARY IN THE PERIOD OF TRANSITION FROM CONVENTIONAL TO COMPUTERIZED LIBRARY TECHNOLOGY	137
Krzysztof Zamorski	
CENTRAL LIBRARY - INSTITUTE LIBRARIES. PROBLEMS OF INTRODUCING AN INTEGRATED SYSTEM OF SERVICING LIBRARIES AT THE JAGIELLONIAN UNIVERSITY	143
Barbara Stolpiak	
ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF NETWORK LIBRARIES	153
Věra Jelinková	
MANAGEMENT AT THE TIME OF IMPLEMENTING AUTOMATION IN LARGE LIBRARIES	159
Jan Sójka	
AROUND PUBLIC RELATIONS OF ACADEMIC LIBRARIES	163
Peter Paul	
DIRECTIONS IN COLLECTING AND BUDGET MODELS AS A BASIS FOR FINANCIAL PLANNING IN UNIVERSITY LIBRARIES	174
Bolesław Howorka	
THE ACADEMIC LIBRARY AND ITS EMPLOYEES IN THE LAWS ABOUT HIGHER EDUCATION TODAY AND TOMORROW	182
Jan Wołosz	
PRACTICAL WAYS OF PERSONNEL MANAGEMENT	196
Artur Jazdon, Anna Janowska	
PROBLEMS OF STAFFING IN RESEARCH LIBRARIES	205
Henryk Hollender	
TOWARDS A QUALIFICATION PROFILE OF THE RESEARCH LIBRARIAN	215



60-592 POZNAŃ ul. Wiosenna 12
60-687 POZNAŃ
os. Stefana Batorego 13/27
tel.470-748, 474-690,
tel./fax 475-749

Zakład Projektowania i Konserwacji Systemów Komputerowych
Z przyjemnością zawiadamiamy wszystkich użytkowników i sympatyków
SYSTEMU INFORMATYCZNEJ OBSŁUGI BIBLIOTEKI

SOWA

że pojawiły się w naszej ofercie nowe moduły systemu

Program retrokonwersji katalogu umożliwiający szybkie przenoszenie opisów katalogowych pomiędzy różnymi katalogami SOWY. Użytkownik ma na ekranie monitora obraz równocześnie dwóch wybranych katalogów, np. wzorcowego oraz własnego. Program jest już użytkowany w sieci bibliotek publicznych, wykorzystujących bazy przygotowane przez bibliotekę centralną.

Moduł udostępniania katalogu w sieci INTERNET. Węzeł INTERNETU udostępnia użytkownikom spoza biblioteki usługę OPAC umożliwiającą przeglądanie katalogu i wyszukiwanie danych, podobnie jak program informacyjno-wyszukiwawczy SOWA. Modelowe rozwiązanie tego programu testowane jest na minikomputerze firmy Silicon Graphics (INDY), pracującym pod kontrolą systemu operacyjnego UNIX. Użytkownik może połączyć się z węzłem poprzez usługę TELNET.

Pozostałe moduły programowe systemu SOWA:

- programy podstawowe: katalogowania (różne rodzaje obiektów: dzieła zwarte jedno- i wielotomowe, serie wydawnicze, czasopisma, kasety, płyty, dane bibliograficzne, itp.), informacyjno-wyszukiwawczy (przeглядanie katalogu na ekranie, możliwość formułowania złożonych za-pytań) oraz zestawień bibliograficznych (biuletyn nabytków, bibliografia do tematu, wykazy lektur, karty katalogowe itp),
- program obsługi relacyjnego słownika haseł (zawiera m. in. Słownik Haseł Przedmiotowych BN, oraz zasadniczą część tabeli UKD),
- programy gromadzenia i akcesji druków zwartych i czasopism,
- program opracowania inwentarzy (drukuję księgi inwentarzowe, obsługuje kartotekę ubytków),
- programy: obsługi wypożyczalni (poprzez stosowanie kodów kreskowych w pełni automatyzuje pracę, cechuje się dużą szybkością rejestracji wypożyczeń i zwrotów) oraz statystyk pracy wypożyczalni,
- program zamawiania dokumentów (OPAC), umożliwia czytelnikowi bezrewersowe zamawianie i rezerwowanie wybranych pozycji oraz obsługę tych zamówień przez magazyn biblioteki,
- program komunikacyjny (umożliwia łączność modemową pomiędzy bibliotekami, np. w celu korzystania z katalogu centralnego),
- programy konwersji danych (Przewodnik Bibliograficzny, MAK, ISIS),
- program katalogowania danych graficznych,
- program administratora systemu.

WYDAWNICTWO

SBP



WYDAWNICTWO

SBP



Drodzy Czytelnicy

W ramach popularnej w środowisku bibliotekarskim serii
<<NAUKA - DYDAKTYKA - PRAKTYKA>>
ukazała się książka w opracowaniu prof. **Marii Dembowskiej** pt.

„BIBLIOTEKARSTWO POLSKIE 1925-1951 w świetle korespondencji jego współtwórców”

Jest to wybór korespondencji między najwybitniejszymi postaciami polskiego bibliotekarstwa; Adamem Łysakowskim, Marianem Łodyńskim, Józefem Gryczem i Heleną Hleb-Koszańską. Byli to ludzie, którzy kształtowali ówczesne polskie bibliotekarstwo a także oblicze organizacji zawodowo-twórczej bibliotekarzy. Z ich korespondencji można się dowiedzieć o wielu sprawach dotyczących kultury i polityki i to zarówno w okresie przedwojennym, jak i w bardzo trudnych latach wojny i powojennej odbudowy. Dwa obszernie wstępy prof. **Marii Dembowskiej** poprzedzające część I (lata przedwojenne) i część II (okres wojny i lata powojenne) znakomicie wprowadzają czytelnika w problematykę i kontekst opisywanych wydarzeń. Całość zamyka indeks autorsko-przedmiotowy.

Jest to książka dla tych wszystkich, którzy interesują się dziejami polskiej kultury. To pozycja niezbędna w ośrodkach kształcenia bibliotekarzy i filologów a także w każdej szanującej się bibliotece.

Książka ta spotyka się z sympatią i uznaniem środowiska naukowego. Między innymi prof. **WŁADYSŁAW BARTOSZEWSKI** pisze: „Cieszmy mnie, że Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, z którym przez ponad 15 lat byłem mocno związany wydało to dzieło”.

Do nabycia tylko u nas:

Sprzedaż odręczna w Wydawnictwie SBP
00-953 Warszawa, ul. E. Konopczyńskiego 5/7 (tel. 27-52-96)

Sprzedaż wysyłkowa: Dział Promocji i Kolportażu
02-103 Warszawa, ul. S.K. Hankiewicza 1, pok. 104 (tel. 22-43-45).

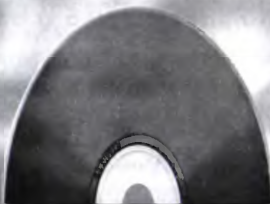
Ułatwienie dla biblioteki!



*Fragment tabliczki glinianej
z napisem jaskyniowym.
Nowosyryjkał, 660 – 669 p.n.e.*

Od tysięcy lat człowiek dokumentuje wiedzę. Lange & Springer jeden z wiodących usługodawców bibliotek naukowych troszczy się o to, abyście Państwo orientowali się w tej dokumentowanej wiedzy. Organizujemy więc dla Państwa zakup czasopism i innych wydawnictw ciągłych, książek oraz elektronicznych nośników informacji. Przywiązujemy dużą wagę do indywidualnej obsługi klientów, w związku z czym będziecie Państwo zawsze obsługiwani przez swego osobistego opiekuna. Jesteśmy również gotowi przedstawić Państwu niezobowiązującą ofertę porównawczą. W razie potrzeby prosimy telefonujcie lub piszcie Państwo do nas.

CD-ROM



L&S

Lange & Springer

Lange & Springer · Otto-Suhr-Allee 26/28 · D-10585 Berlin
Tel: 0/049/30/3 40 05-0 · Fax: 0/049/30/3 42 06 11 · e-mail L+S-Berlin@Geod.Geonet.de



16132

WYDAWNICTWO

SBP

