

Σχεδιασμός βελτίωσης της σχέσης μεταξύ διοίκησης ΑΕΙ και πανεπιστημιακής βιβλιοθήκης

Ιωάννης Κλαυσόπουλος

1. Εισαγωγή

Η παρούσα εισήγηση προέκυψε σαν αποτέλεσμα προσωπικών προβληματισμών από την τριετή εμπειρία και απασχόληση μου με την οργάνωση και τη διοίκηση της βιβλιοθήκης ενός περιφερειακού ΑΕΙ και από τις σχετικές συζητήσεις με πολλούς συναδέλφους από διάφορες πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες της χώρας μας.

Εξετάζοντας τις διάφορες απόψεις που αφορούν τη διοικητική σχέση μεταξύ των πανεπιστημιακών βιβλιοθηκών και των ΑΕΙ στα οποία ανήκουν και λειτουργούν, αναδύονται κάποια βασικά ερωτήματα. Συγκεκριμένα:

- Υπάρχει πρόβλημα στις διοικητικές σχέσεις ή όχι;
- Ποια είναι η κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην Ελλάδα σχετικά με τις παραπάνω σχέσεις;
- Έχουν οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες κάποιο όραμα και συγκεκριμένους στόχους για τη βελτίωση της παρούσας κατάστασης;
- Ποιες είναι οι διαθέσιμες επιλογές για την επίτευξη των παραπάνω στόχων;
- Είναι δυνατό να διαμορφωθούν κάποιες προτάσεις στρατηγικής, για να γίνει κάτι τέτοιο πραγματικότητα;
- Υπάρχουν μελλοντικές προοπτικές για τη βελτίωση των σχέσεων;
- Είναι δυνατόν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα από τις απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα;

2· Σημερινή κατάσταση

Αποτελεί γενική διαπίστωση ότι οι σχέσεις σήμερα είναι προβληματικές, ασαφείς και σίγουρα όχι οι επιθυμητές. Ακόμη και σε ΑΕΙ με εγκεκριμένους οργανισμούς, η διοικητική σχέση της βιβλιοθήκης με τα υπόλοιπα όργανα διοίκησης του ΑΕΙ (πρυτανεία, σύγκλητος, τμήματα, επιτροπή βιβλιοθήκης και διοικητικές υπηρεσίες) δεν είναι ξεκάθαρη. Γενικά το status της διοίκησης της βιβλιοθήκης μέσα στο πανεπιστήμιο είναι τουλάχιστον ασαφές. Επίσης είναι κοινή διαπίστωση ότι υπάρχουν πολύ μεγάλες διαφορές μεταξύ

των ιδρυμάτων και δεν θα ήταν υπερβολή να ειπωθεί ότι εφαρμόζονται σήμερα 18 πρακτικές διοίκησης, δηλαδή όσα είναι και τα ΑΕΙ στην Ελλάδα.

Αιτίες για τη σημερινή κατάσταση βασικά είναι:

- i) Η μη αναγνώριση του ρόλου της βιβλιοθήκης, δηλαδή ότι η βιβλιοθήκη αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο διδασκαλίας και έρευνας.
- ii) Η έλλειψη εμπιστοσύνης που προκύπτει από την ουσιαστική έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης του ΑΕΙ, των μελών ΔΕΠ, των φοιτητών και της βιβλιοθήκης.
- iii) Η απροθυμία μεταβίβασης ευθυνών προς τη βιβλιοθήκη, όπως για παράδειγμα στα περισσότερα έργα του ΕΠΕΑΕΚ για τις βιβλιοθήκες, στα οποία η εμπλοκή της βιβλιοθήκης περιορίζεται στο ρόλο απλού εκτελεστή των προγραμμάτων χωρίς ουσιαστική συμμετοχή στο σχεδιασμό, γεγονός που καθιστά εξαιρετικά επισφαλή, αν όχι αδύνατη, την επιτυχία των έργων.
- iv) Το γεγονός ότι μέσα στα πανεπιστήμια υπάρχουν διάφορες ομάδες συμφερόντων, δηλαδή ομάδες μελών ΔΕΠ με εντελώς διαφορετικές απόψεις για τη λειτουργία και αποστολή των ΑΕΙ και κατά συνέπεια και για το ρόλο των βιβλιοθηκών στα ιδρύματα.
- v) Οι ευθύνες των βιβλιοθηκών που συνίστανται στο ότι η διοίκηση και το προσωπικό τους δεν έχουν καταφέρει να πείσουν την πανεπιστημιακή κοινότητα για το επίπεδο των υπηρεσιών που μπορούν να προσφέρουν και δεν έχουν διαμορφώσει τις απαραίτητες συμμαχίες μέσα στα ιδρύματα για να το κατορθώσουν.

3. Όραμα / Στόχοι

Το βασικό ερώτημα είναι αν έχουν οι βιβλιοθήκες κάποιο όραμα για την αλλαγή της διοικητικής σχέσης, υπό το πρίσμα της μεταβίβασης περισσότερων αρμοδιοτήτων προς αυτές, και ειδικότερα αν έχουν ξεκαθαρισμένους στόχους και στρατηγική για την επίτευξη τους.

Βασικός στόχος πρέπει να είναι η αλλαγή της διοικητικής σχέσης με τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τα διάφορα κέντρα εξουσίας των ΑΕΙ προς τις βιβλιοθήκες.

Επιμέρους στόχοι είναι:

A) Ο ακριβής καθορισμός της διοικητικής σχέσης, δηλαδή να καθοριστούν τα όρια ευθύνης. Για να γίνει κάτι τέτοιο, πρέπει αφενός μεν η βιβλιοθήκη να έχει επαρκή γνώση των στόχων και επιδιώξεων του ιδρύματος, όπως διαμορφώνονται σε κάθε χρονική στιγμή, αφετέρου δε το πανεπιστήμιο να γνωρίζει το επίπεδο των υπηρεσιών που μπορεί να περιμένει, άρα και να απαιτεί, από τη βιβλιοθήκη.

Β) Η ουσιαστική αναβάθμιση του ρόλου του διευθυντή της βιβλιοθήκης, η οποία προκύπτει ως πραγματική ανάγκη από την προηγούμενη παράγραφο. Η αναβάθμιση συνίσταται στη συμμετοχή του στην ομάδα των ανθρώπων που σχεδιάζουν την πολιτική ανάπτυξης ενός ΑΕΙ.

Γ) Η αλλαγή του ρόλου της επιτροπής βιβλιοθήκης σε ένα όργανο που θα χαράζει την πολιτική ανάπτυξης της βιβλιοθήκης σε συνεργασία με τη διοίκηση της και θα λειτουργεί ως ο βασικός σύμβουλος και σύμμαχος της βιβλιοθήκης μέσα στο ίδρυμα. Πιο απλά, η επιτροπή βιβλιοθήκης σε συνεργασία με τη διοίκηση της θα καθορίζει το τι θα πρέπει να γίνει και η διεύθυνση της βιβλιοθήκης θα αποφασίζει για το πώς θα πρέπει να γίνεται αυτό.

Δ) Η παραδοχή του γεγονότος ότι ανεξάρτητα από το πώς έχουν αναπτυχθεί χωροταξικά και λειτουργικά μέχρι σήμερα οι βιβλιοθήκες στα ΑΕΙ, θα πρέπει σε κάθε πανεπιστήμιο να υπάρχει μία *κεντρική υπηρεσία βιβλιοθήκης*, η οποία θα έχει την ευθύνη για τη διαχείριση των πόρων της (υλικών και ανθρώπινων) και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η κεντρική διαχείριση σήμερα πρέπει να θεωρείται αυτοσκοπός για τη μελλοντική βιωσιμότητα των βιβλιοθηκών, καθώς εξασφαλίζει ουσιαστική οικονομία πόρων. Η σύνδεση της κεντρικής υπηρεσίας με τις σχολές και τα τμήματα των ΑΕΙ μπορεί να εξασφαλιστεί απόλυτα με την ορθολογική λειτουργία της επιτροπής βιβλιοθήκης.

4. **Επιδιώξεις**

Η κάθε βιβλιοθήκη θα πρέπει να αναπτύξει δύο ειδών συμμαχίες για την επίτευξη των παραπάνω στόχων:

i) Εσωτερικές Συμμαχίες

Εσωτερικές συμμαχίες είναι αυτές που πρέπει να επιδιωχθούν με τις βασικές κατηγορίες χρηστών της, δηλαδή με τα μέλη ΔΕΠ και τους προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές των ΑΕΙ. Ειδικότερα, πρέπει να βρεθούν τρόποι προσέγγισης ανθρώπων από τις παραπάνω ομάδες, οι οποίοι πιστεύουν στο ρόλο που μπορούν να παίξουν οι βιβλιοθήκες στα πανεπιστήμια. Επίσης πρέπει να επιδιωχθεί με κάθε δυνατό τρόπο η προβολή του ακαδημαϊκού έργου της βιβλιοθήκης μέσα στο ίδρυμα στο οποίο λειτουργεί.

Η) Εξωτερικές Συμμαχίες

Συνολικά οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες πρέπει να προσπαθήσουν να διαμορφώσουν ενιαία κατά το δυνατόν θέση για το είδος της διοικητικής σχέσης που επιθυμούν, δηλαδή, (α) να γνωρίζουν τι θέλουν από τα ιδρύματα τους και (β) να βρουν τρόπο να εκφράσουν αυτή την άποψη δυναμικά, δημιουργώντας μια ισχυρή ομάδα πίεσης που θα μπορεί να διαπραγματεύεται και με τα ιδρύματα και με το Υπουργείο Παιδείας.

5. Διαθέσιμες Επιλογές

Υπάρχουν αρκετές επιλογές για την επίτευξη των στόχων και επιδιώξεων που έχουν ήδη περιγραφεί, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

- Η **παροχή νέων προσφερόμενων υπηρεσιών**, δίνοντας βάρος στις νέες σύγχρονες υπηρεσίες πληροφόρησης με τη δημιουργία υποδομών σε ανθρώπινους πόρους και εξοπλισμό. Τα έργα του ΕΠΕΑΕΚ που άρχισαν να εκτελούνται στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες από το 1996 δίνουν μια σημαντική ευκαιρία για την ανάπτυξη τέτοιου είδους υπηρεσιών.
- Η **συνεχής πληροφόρηση** των χρηστών για τις νέες υπηρεσίες.
- Η **προσέγγιση των χρηστών** με ερωτηματολόγια και προσωπικές συνεντεύξεις, με σκοπό την καταγραφή των απαιτήσεων τους και την αξιολόγηση των υπηρεσιών της βιβλιοθήκης.
- Το **άνοιγμα της βιβλιοθήκης στην κοινωνία**, με στόχο την παροχή υπηρεσιών στο ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.
- Η **ανάληψη πρωτοβουλιών από τους διευθυντές και το προσωπικό των βιβλιοθηκών**. Ειδικότερα οι επικεφαλής των βιβλιοθηκών πρέπει να προβάλλουν την ακαδημαϊκή τους εικόνα γράφοντας άρθρα, δίνοντας συνεντεύξεις και διαλέξεις, ερχόμενοι σε επαφή με την ακαδημαϊκή και την ευρύτερη κοινότητα και γενικότερα βγαίνοντας πίσω από το γραφείο, όπου ήταν κρυμμένοι μέχρι τώρα. Αντίστοιχες ενέργειες πρέπει να γίνουν και από το προσωπικό των βιβλιοθηκών, ιδιαίτερα από εκείνο το προσωπικό που έρχεται σε άμεση επαφή με τους χρήστες στα αναγνωστήρια.

6. Μελλοντικές Προοπτικές

Το επόμενο ερώτημα είναι αν υπάρχουν μελλοντικές προοπτικές να ευοδωθεί μια τέτοια προσπάθεια για τη βελτίωση των διοικητικών σχέσεων. Η απάντηση είναι σίγουρα θετική. Οι ενδείξεις ότι κάτι τέτοιο είναι εφικτό είναι αρκετές. Κατ' αρχήν η συμπεριφορά των μελών ΔΕΠ με αποδοχή του ρόλου της βιβλιοθήκης στα ΑΕΙ σταδιακά αρχίζει να αλλάζει. Οι μεγάλες δυνατότητες που δίνονται μέσω της χρηματοδότησης από το ΕΠΕΑΕΚ για την ανάπτυξη νέων σύγχρονων υπηρεσιών προσφέρουν στις βιβλιοθήκες την ευκαιρία να αναβαθμίσουν τη θέση τους μέσα στα ιδρύματά τους. Τέλος, οι ίδιες οι βιβλιοθήκες έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται ότι οι πρωτοβουλίες για την αλλαγή των σχέσεων τους με τα ΑΕΙ πρέπει να αρχίσουν από τις ίδιες και να μην περιμένουν κάποιους άλλους να κάνουν αυτά που οι ίδιες πρέπει να πράξουν.

7. Προτάσεις

Επιλεκτικά προτείνονται παρακάτω κάποια μέτρα, που θα ήταν δυνατό να αλλάξουν την υπάρχουσα κατάσταση προς όφελος των βιβλιοθηκών.

Η **ανάπτυξη και παροχή νέων, σύγχρονων υπηρεσιών** προς την ακαδημαϊκή κοινότητα, ειδικότερα στον τομέα της πληροφόρησης. Τέτοιου είδους υπηρεσίες θα κάνουν σαφές το γεγονός ότι η βιβλιοθήκη σε ένα ίδρυμα μπορεί να δώσει υπηρεσίες στον τομέα της εκπαίδευσης και της έρευνας, που δεν είναι δυνατό να αντληθούν από οπουδήποτε αλλού.

Επειδή οι απαιτήσεις για το επίπεδο των υπηρεσιών στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είναι ιδιαίτερα αυξημένες σε σχέση με άλλες βιβλιοθήκες, χρειάζεται ικανός αριθμός **εξειδικευμένου προσωπικού**. Σημαντικό ρόλο σε αυτόν τον τομέα μπορεί να παίξει η Οριζόντια Δράση βιβλιοθηκών του ΕΠΕΑΕΚ μέσα από την ενέργεια της επιμόρφωσης του προσωπικού. Επίσης, επιλεγμένα μέλη του υπάρχοντος προσωπικού είναι πλέον απαραίτητο να έχουν **μεταπτυχιακές σπουδές** στους τομείς της πληροφόρησης και της διοίκησης. Ειδικότερα, τα στελέχη που προορίζονται για τη διοικητική ομάδα της βιβλιοθήκης προτείνεται να σταλούν για μεταπτυχιακές σπουδές συνδυασμού Μάστερ Βιβλιοθηκονομίας και Διοίκησης (Garrou, 1996).

Η **ανάπτυξη δημοσίων σχέσεων** από τις βιβλιοθήκες, τόσο μέσα στο ίδρυμα που λειτουργούν (εσωτερικές) όσο και έξω από αυτό (εξωτερικές), με σκοπό την επαγγελματική προβολή της εικόνας τους.

Οι **διευθυντές των βιβλιοθηκών** πρέπει να αναλάβουν ένα **νέο ρόλο**, που θα συνίσταται όχι απλά στη διεύθυνση της βιβλιοθήκης τους, αλλά επιπλέον στην επαφή με την πανεπιστημιακή και εξωπανεπιστημιακή κοινότητα για τη γνώση των αναγκών, στην αντιπροσώπευση της βιβλιοθήκης και τέλος στην αναζήτηση πόρων για τη βιβλιοθήκη.

Η **δημιουργία ισχυρής ομάδας πίεσης από τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες**, που θα έχει τη δυνατότητα να διαπραγματεύεται συνολικά ζητήματα με τα ιδρύματα και το Υπουργείο Παιδείας.

8. Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τους παραπάνω προβληματισμούς μπορεί να ειπωθεί ότι:

(α) Υπάρχει πρόβλημα στις σημερινές διοικητικές σχέσεις μεταξύ των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των βιβλιοθηκών τους.

(β) Πρέπει να γίνει προσπάθεια για την αλλαγή των παραπάνω σχέσεων με πρωτοβουλία των βιβλιοθηκών με:

- Διαμόρφωση συμμαχιών μέσα στα ιδρύματα.
- Διαμόρφωση ενιαίας θέσης των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
- Προσφορά νέων σύγχρονων υπηρεσιών.

- Πρωτοβουλίες από τους διευθυντές και το προσωπικό των βιβλιοθηκών.
- Προβολή του έργου των βιβλιοθηκών με ανάπτυξη δημοσίων σχέσεων μέσα και έξω από τα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Βιβλιογραφία

Biddle, S. F, 1992. *Planning in the University Library*. Westport: Greenwood Press, 227 pp.

Garrou, S. M., 1996. The role of the public library director. *The Katharine Sharp Review*, No 2 [<http://edfu.lis.uiuc.edu/review/winter1996/garrou.html>].

Thompson, J. and R. Carr, 1987. *An introduction to University Library Administration*, 4th edition. London: Clive Bingley Ltd., 265 pp.