

Προϋποθέσεις για αυτορυθμιζόμενα μοντέλα διαχείρισης βιβλιοθηκών

Φίλιππος Τσιμπόγλου

Διευθυντής Βιβλιοθήκης Πανεπιστημίου Κύπρου

ftsimp@ucy.ac.cy

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση της αλλαγής, συστήματα διοίκησης βιβλιοθηκών, ομάδες εργασίας, δια βίου εκπαίδευση, ακαδημαϊκό status βιβλιοθηκονόμων

Περίληψη

Την τελευταία δεκαετία οι Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες λειτουργούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο *περιβάλλον*, το οποίο είναι αποτέλεσμα των διευρυνόμενων πεδίων αξιοποίησης των Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και των συνακόλουθων εφαρμογών στο διεθνές *σύστημα* επιστημονικών δημοσιεύσεων. Στο *σύστημα* αυτό εντάσσονται λειτουργικά οι πρωτοβουλίες ανοικτής πρόσβασης, η δημιουργία ιδρυματικών και θεματικών ηλεκτρονικών καταθετηρίων, η διάδοση και η χρήση λογισμικού ανοικτού κώδικα, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, οι κοινοπρακτικές συνεργασίες για πρόσβαση σε συλλογές βάσεων δεδομένων, ηλεκτρονικών περιοδικών και βιβλίων, κλπ. Παρατηρείται μια *συστημική* αναντιστοιχία μεταξύ της φύσης των προβλημάτων που *αναδύονται* από τις εξελίξεις του *περιβάλλοντος* των βιβλιοθηκών και των στατικών μοντέλων διαχείρισης των βιβλιοθηκών. Η αναντιστοιχία αυτή εμφανίζεται τόσο σε επίπεδο *ιεραρχίας* μεμονωμένης βιβλιοθήκης όσο και σε επίπεδο *ιεραρχίας* κοινοπρακτικών σχημάτων. Η εμφάνιση «κενών διαχείρισης» και η αδυναμία αντιμετώπισης των νεοεμφανιζόμενων προβλημάτων θέτουν σε δοκιμασία τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας και την αποτελεσματικότητα των βιβλιοθηκών. Η εισήγηση επιχειρεί μια *συστημική* προσέγγιση στη διερεύνηση των προβληματικών καταστάσεων που αναδύονται στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, τον εντοπισμό των παραγόντων που προκαλούν τις αλλαγές και ανιχνεύει μηχανισμούς διαχείρισης των αλλαγών. Με βάση το προηγούμενο θεωρητικό μοντέλο παρουσιάζεται η εμπειρική μελέτη περίπτωσης της Βιβλιοθήκης Πανεπιστημίου Κύπρου και η προσπάθεια καθιέρωσης-θεσμοθέτησης τριών υποστηρικτικών μηχανισμών αυτορύθμισης και διαχείρισης των αλλαγών:

1. Η διαχείριση των προβλημάτων με τη δημιουργία και λειτουργία ομάδων εργασίας με «αυτοπροσδιοριζόμενους όρους εντολής».
2. Η δια βίου εκπαίδευση του προσωπικού μέσα από α) την επίσημη εκπαίδευση, β) την οργάνωση εσωτερικών αλληλοδιδασκτικών σεμιναρίων, γ) την παρακολούθηση διεθνών οργανισμών και συνεδρίων.
3. Η προβολή του ακαδημαϊκού χαρακτήρα της βιβλιοθήκης και των επιστημόνων βιβλιοθηκών και πληροφόρησης.

Η συστηματική λειτουργία της μεμονωμένης βιβλιοθήκης με ομάδες εργασίας μπορεί να αποτελέσει το μοντέλο λειτουργίας των κοινοπρακτικών σχημάτων για την αντιμετώπιση ανάλογων προβλημάτων.

Prerequisites for self regulated library management models

Keywords: Management of change, systems of administration of libraries, work teams, lifelong education, academic status of library and information scientists

Abstract

During the last decade the Academic Libraries operate in a continuously changing environment, resulting the widened fields of exploitation of the Information Technologies and Communications (ITC) and the consecutive applications in the international system of scholarly communication e.g. consortia collections of bases of data, electronic journals and books, Open Access Initiatives, institutional and international electronic repositories, open source software, lifelong and distance learning etc. A systemic inconsistency is observed between the nature of the problems, originated from the evolution of the environment, and the static models of management, either concerning the hierarchical level of the individual library, or the hierarchical level of cooperative schemas. The emerging “managerial voids” and the weakness of effective confrontation of newly appearing problems assess the traditional ways of libraries operation and their effectiveness. The paper attempts a systemic approach in the investigation of the problematic situations that are emerging in the Academic Libraries. It identifies the factors that cause the changes, examines the needs for adaptation or confrontation of the consequences by the Academic Libraries and proposes supporting mechanisms for the management of changes. Concerning the individual libraries the paper examines the ways with which the possibility for the personnel to contribute effectively in the choice, the hierarchy, the methodology and the practice for the confrontation of the problems, are ensured. Analogically, the conditions are approached that make it possible for the individual library to attend the cooperative schemas, through their institutional role, having voice and action with systematic way and processes. Based on the previous theoretical model a case study is presented concerning the Library of the University of Cyprus and the efforts for establishing three supporting mechanisms for self-adjustment and management of changes:

1. The management of problems through the creation and operation of working teams with “self-determined terms of mandate”
2. The lifelong education of the personnel through a) the official education, b) the organisation of internal seminars, c) the follow-up of international organisations and conferences
3. The promotion of the academic character of library and library scientists.

The systematic operation of the individual library through working teams can be used as a model for the operation of cooperative schemas for the confrontation of related problems.

Εισαγωγή

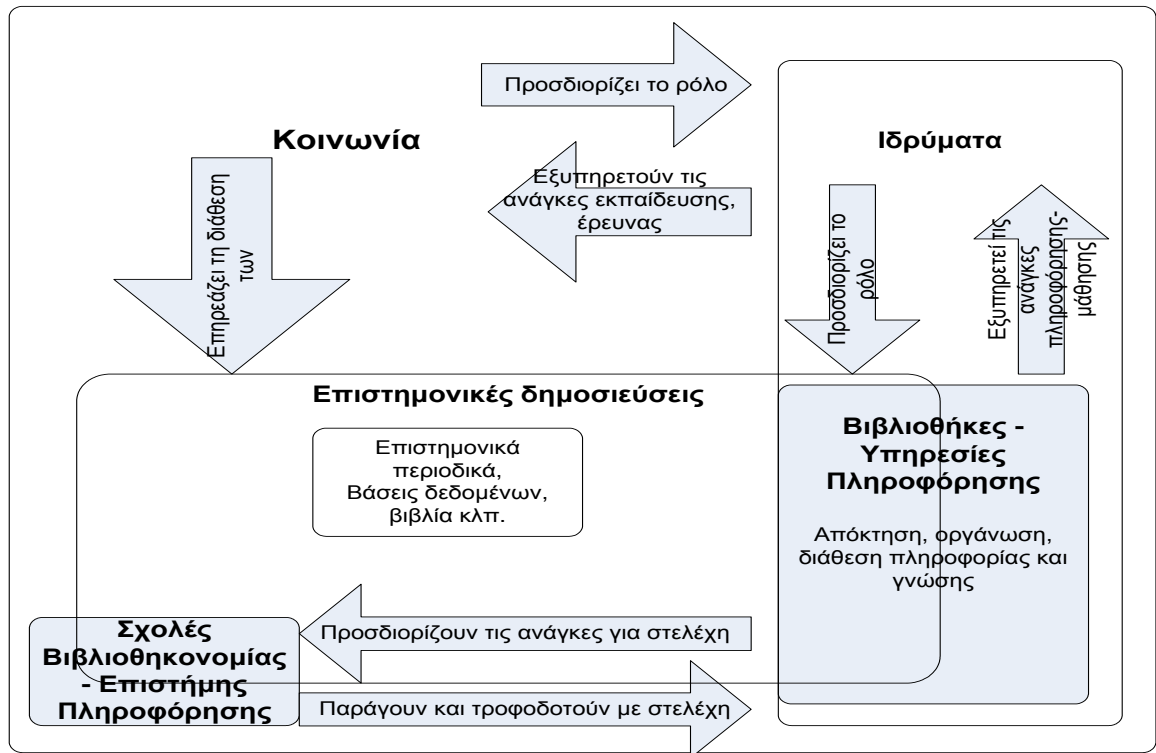
Οι εξελίξεις που σημειώνονται στο πεδίο εφαρμογών των Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) επιδρούν άμεσα στο περιβάλλον των επιστημονικών δημοσιεύσεων. Με πολύ γρήγορους ρυθμούς μεταβάλλονται οι όροι παραγωγής, οργάνωσης, διάθεσης, πρόσβασης, χρήσης και συντήρησης των πληροφοριών και παρουσιάζονται νέα οικονομικά μοντέλα πρόσβασης. Νέες γνώσεις και σχέσεις απαιτούνται από τους βιβλιοθηκονόμους-επαγγελματίες και επιστήμονες πληροφόρησης, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν έγκαιρα και αποτελεσματικά νεοεμφανιζόμενες προβληματικές καταστάσεις. Επιπλέον, σε πολύ πιο έντονο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν, πρέπει να είναι επαρκώς εξοπλισμένοι με δεξιότητες και ικανότητες να **μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν** οι ίδιοι, αλλά και να διδάσκουν και άλλους (προσωπικό και χρήστες) ώστε να κατανοούν, να

παρεμβαίνουν και να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και τις συνέπειες στην καθημερινή λειτουργία τους.

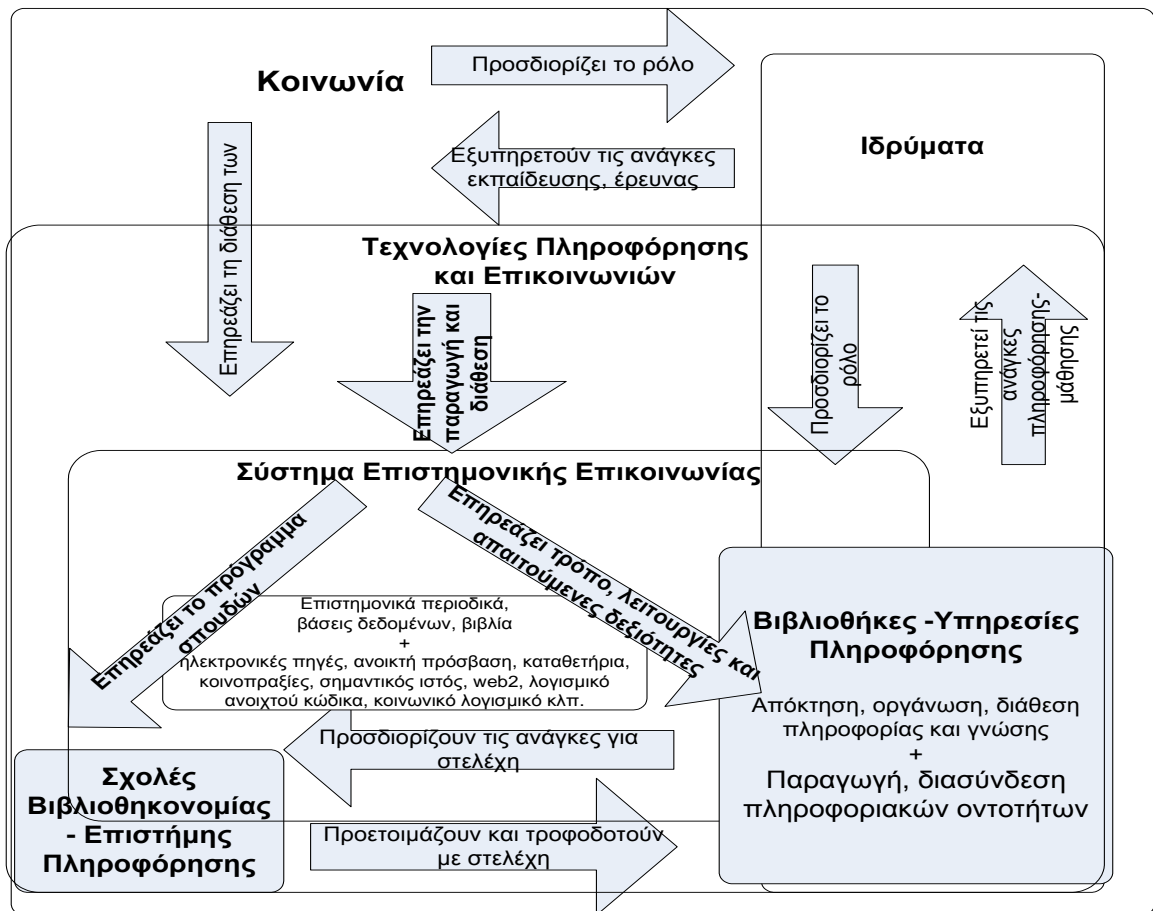
Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιστημονικών δημοσιεύσεων.

Η περιπλοκότητα που δημιουργεί το νέο περιβάλλον επιστημονικών δημοσιεύσεων δεν αφήνει πολλά περιθώρια θεώρησης των βιβλιοθηκών ως απομονωμένων, κλειστών συστημάτων, που «απλά» ανήκουν σε ένα ίδρυμα, το οποίο οφείλουν εκ της αποστολής τους να εξυπηρετούν (Brophy 2000; Buckland 1992; Marcum 2001). Μια τέτοια θεώρηση αντιστοιχεί σε ένα στατικό, εν πολλοίς, περιβάλλον επιστημονικών δημοσιεύσεων (εικόνα 1), όπως αυτό που επικρατούσε επί τριακόσια σχεδόν χρόνια, από το 1665, χρονιά κυκλοφορίας του πρώτου επιστημονικού περιοδικού *The Philosophical Transactions of the Royal Society of London* από τον Henry Oldenburg (Guédon 2001), μέχρι το 1965, όπου οι πρώτοι υπολογιστές εμφανίζονται στις βιβλιοθήκες. Σε ένα τέτοιο στατικό περιβάλλον, φαίνεται λογικό να αντιστοιχεί ένα, επίσης στατικό σχήμα διαχείρισης που αποδίδεται συνήθως μέσα από διαφορετικά οργανογράμματα (Clegg 2002). Ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης περιλαμβάνει επιμέρους υπηρεσίες, τμήματα, τομείς ή γραφεία για όσες λειτουργίες προβλέπεται ότι θα εκτελούνται από τη βιβλιοθήκη: διεύθυνση βιβλιοθήκης, ανάπτυξη συλλογών, παραγγελίες, παραλαβές, επεξεργασία υλικού, καταλογογράφηση, διαχείριση υλικού, κυκλοφορία, παραγγελίες, ανανεώσεις περιοδικών και βάσεων δεδομένων, παρακολούθηση τευχών, λογιστική παρακολούθηση προϋπολογισμού, λειτουργία βιβλιοστασίων, εκπαίδευση καθοδήγηση χρηστών, κλπ. Με την αυτοματοποίηση του καταλόγου στις παραπάνω λειτουργίες προστέθηκε το «σύστημα της βιβλιοθήκης». Με την εμφάνιση του παγκόσμιου ιστού, προστέθηκε η δημιουργία ιστοσελίδων, για να καταλήξει μέσα σε λίγα χρόνια σε ανάπτυξη και λειτουργία αυτόνομου, ολοκληρωμένου συστήματος ιστότοπου της βιβλιοθήκης, όπου μέσα από μια συνεχώς και περισσότερο χρηστοκεντρική προσέγγιση, επιχειρείται αφενός η ενοποίηση των διαθέσιμων πληροφοριών και αφετέρου η εξατομίκευση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι εξελίξεις και η διάδοση των ΤΠΕ μεταβάλλουν το σύστημα επιστημονικής επικοινωνίας και δημοσιεύσεων. Αναδύουν νέους τρόπους διάδοσης της επιστημονικής πληροφορίας και γνώσης αλλά και νέα μοντέλα πρόσβασης. Σε ορισμένα από αυτά οι βιβλιοθήκες δεν είναι απλά χρήστες αλλά και παραγωγοί, συνδημιουργοί και διαθέτες (Παπαθεοδώρου & Τσιμπόγλου 2002). Οι ΤΠΕ επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των βιβλιοθηκών αλλά και το πρόγραμμα σπουδών των Σχολών Βιβλιοθηκονομίας-Επιστήμης Πληροφόρησης. Οι μεταβολές του περιβάλλοντος επιστημονικής επικοινωνίας συνοδεύονται από την *ανάδυση* απαιτήσεων εκ μέρους των Βιβλιοθηκών για διευρυμένα εφόδια των βιβλιοθηκονόμων και επιστημόνων πληροφόρησης, τα οποία οι Σχολές έχουν αναλάβει να εξασφαλίσουν (εικόνα 2).



Εικόνα 1. Στατικό περιβάλλον έντυπων επιστημονικών δημοσιεύσεων



Εικόνα 2. Δυναμικό περιβάλλον ηλεκτρονικής επιστημονικής επικοινωνίας

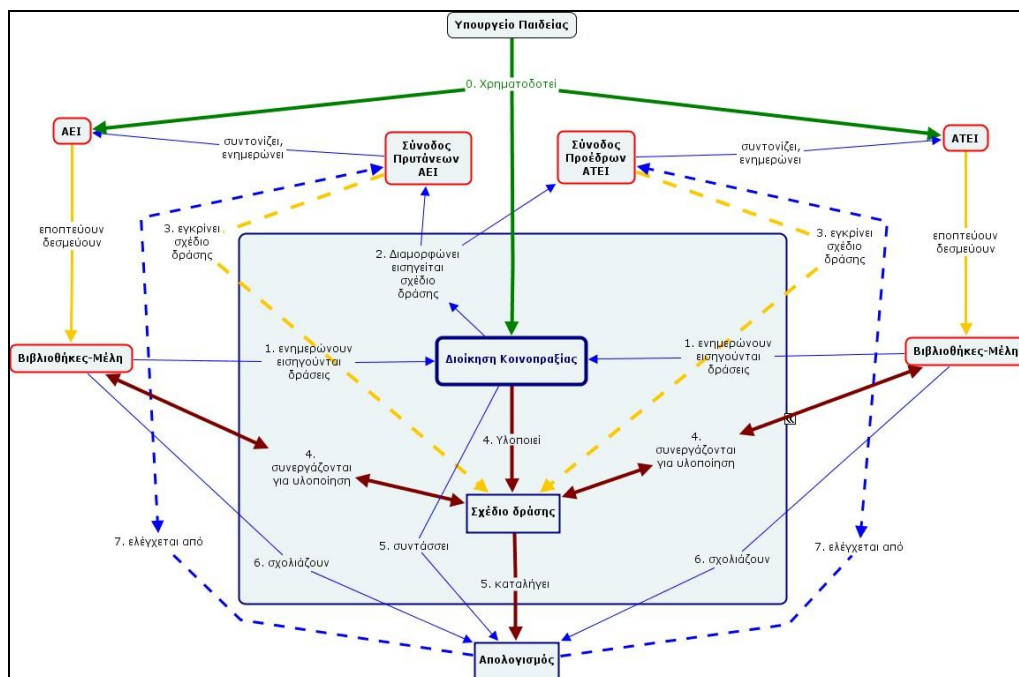
Εντοπισμός ισομορφισμών και αναντιστοιχίες

Η ανάγκη αντιμετώπισης καινοφανών καταστάσεων και λήψης αποφάσεων στις Βιβλιοθήκες είναι πλέον μια συνεχής διαδικασία. Ενδεικτικά αναφέρουμε: αξιολόγηση και αξιοποίηση νέων πληροφοριακών εργαλείων και προϊόντων, δημιουργία ψηφιακών συλλογών και ιδρυματικών καταθετηρίων από τη βιβλιοθήκη, επιλογές μεταξύ διαφορετικών μορφότυπων, κατανόηση νέων πεδίων δράσης και διαμορφωνόμενων σχέσεων, αφομοίωση νέων οικονομικών μοντέλων πρόσβασης σε πληροφοριακές πηγές, κριτήρια και δυνατότητα αξιολόγησης, ρόλος και ενεργή συμμετοχή σε σχήματα συνεργασίας, θέση και δράσεις για λογισμικό ανοιχτού κώδικα για διαχείριση ψηφιακού περιεχομένου και ψηφιακών βιβλιοθηκών, διασύνδεση καταλόγων ανοιχτής πρόσβασης με ψηφιακό περιεχόμενο βιβλίων, χειρισμός συλλογικά αποκτώμενων μαζικών πηγών πληροφόρησης (συλλογές ηλεκτρονικών βιβλίων, ηλεκτρονικών περιοδικών κλπ. Είναι σαφές ότι για την αντιμετώπιση προβλημάτων αυτού του φάσματος απαιτούνται ανάλογες δεξιότητες και ειδικότητες από πλευράς βιβλιοθηκονόμων. Πριν προχωρήσει κανείς στη αναλυτική διερεύνηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων και ειδικοτήτων για την αντιμετώπιση των προβληματικών καταστάσεων που αναδύονται από το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, πρέπει να απαντήσει ορισμένα ενδεικτικά μεν, αλλά βασικά ερωτήματα:

1. Διαθέτει ο κλάδος επάρκεια στελεχών, κατόχων ανάλογων ιδιοτήτων, δεξιοτήτων, ειδικοτήτων; Αν όχι, τότε, ποιοι είναι οι αρμόδιοι φορείς και ποιοι οι μηχανισμούς να τους δημιουργήσει ή να τους αναπτύξει περαιτέρω;
2. Καθορίζει η αποστολή της Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης τις απαιτούμενες δεξιότητες των βιβλιοθηκονόμων ή αντίστροφα, οι υφιστάμενες ή δεξιότητες των βιβλιοθηκονόμων (περι-)ορίζουν την αποστολή της Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης; Κατά συνέπεια, σε επίπεδο εθνικής στρατηγικής, προσβλέπουμε και δημιουργούμε μια (ιδεατή) βιβλιοθήκη από δεξιότητες που έχουν προκύψει ιστορικά ή/και περιστασιακά ή αναγνωρίζουμε τις συντελούμενες αλλαγές στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών, επαναπροσδιορίζουμε τα όρια λειτουργίας της βιβλιοθήκης και αναπτύσσουμε, σταδιακά τις δεξιότητες-ειδικότητες που απαιτούνται και πιθανόν λείπουν στη συγκεκριμένη φάση; Το ερώτημα αυτό παραμένει σε ισχύ είτε το *σύστημα αναφοράς* είναι η μεμονωμένη βιβλιοθήκη είτε είναι το *σύστημα* των βιβλιοθηκών μιας χώρας.
3. Που δημιουργούνται αυτές οι ειδικότητες και ποιες είναι οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων. Στις Σχολές κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης ή/και στις Βιβλιοθήκες κατά την διάρκεια της εργασίας; Επειδή η «εύκολη» απάντηση (για τις βιβλιοθήκες) είναι «στις Σχολές», το ερώτημα που τίθεται στη συνέχεια είναι το εξής:
4. Ποια είναι η συμβολή των βιβλιοθηκών στο κεφάλαιο εκπαίδευση στελεχών της; (πέραν βεβαίως της πρακτικής εξάσκηση των τελειοφοίτων). Πως υλοποιείται η δια βίου μάθηση, στο πλαίσιο της αποστολής της βιβλιοθήκης; Πρέπει ή όχι η συστηματική φροντίδα για την επικαιροποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων των δικών της στελεχών να ανήκει στις υποχρεώσεις της; Κατά πόσο έχει γίνει αντιληπτό ότι οι «ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο των ΤΠΕ» έχουν επίσης «ραγδαίες επιπτώσεις» στην επάρκεια των στελεχών μας; Ποιά συγκεκριμένα: Εμπίπτει στα καθήκοντα ή αρμοδιότητες της Διεύθυνσης της Βιβλιοθήκης η μέριμνα για τη δημιουργία ανάλογου μαθησιακού κλίματος και η κάλυψη των δημιουργούμενων κενών; Ή (έχει-) θα αφεθεί αυτή η διάσταση της βιβλιοθήκης στην τύχη ή σε

άλλους «ειδικότερους», όπως συμβαίνει με την ανάπτυξη των συλλογών στην Χώρα μας και συνέβαινε και αλλού (Lynch 1998).

5. Πως θεσμοθετείται η διαδικασία αντιμετώπισης προβλημάτων, τα οποία ενώ εμφανίζονται και μάλιστα έντονα στο επίπεδο της μεμονωμένης βιβλιοθήκης, εντούτοις, η επίλυσή τους με ορθολογικό τρόπο, ανάγεται σε ένα ανώτερο επίπεδο *συστημικής ιεραρχίας*, όπως τα κοινοπρακτικά σχήματα; Ένα ενδεικτικό υπαρκτό παράδειγμα της τρέχουσας ελληνικής πραγματικότητας: Η διαχείριση της πρόσβασης στην κοινοπρακτική συλλογή 15.000 και πλέον ηλεκτρονικών βιβλίων θέτει ζητήματα επαναπροσδιορισμού των *ορίων του συστήματος* βιβλιοθήκης. Ποιες είναι οι σωστές πρακτικές; Α) Καταλογογραφούνται μεμονωμένα από όλες τις βιβλιοθήκες ξεχωριστά και μάλλον επαναλαμβανόμενα; Β) Δεν καταλογογραφούνται καθόλου; Γ) Αναλαμβάνει ο Συλλογικός Κατάλογος; Δ) Περιλαμβάνεται «απλά» σε συστήματα μετα-αναζήτησης; Ποιος είναι ο αρμόδιος να αποφασίσει; Α) Ο τοπικός Διευθυντής Βιβλιοθήκης; Β) Ο εκάστοτε καταλογογράφος; Γ) Ομάδα Εργασίας εντός της Κοινοπραξίας που επιλαμβάνεται ανάλογων θεμάτων Δ) Η Διοικούσα Επιτροπή του Συνδέσμου Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών; Ε) Η σύνοδος των πρυτάνεων; Αν η καταλογογράφηση πραγματοποιηθεί ασυντόνιστα εκτιμάται ότι το κόστος θα ανέρθει σε 2,65 εκατ € (35 βιβλιοθήκες X 15000 βιβλία X 5 €). Είναι πολύ υψηλό για να το αφήσουμε στην τύχη, εκτός αν κρίνουμε ότι δεν εμπίπτει στη σφαίρα της αναγκαιότητας.
6. Πως θεσμοθετείται η διαδικασία μεταφοράς του προβλήματος από το *ιεραρχικό* επίπεδο στο οποίο εμφανίζεται, προς το *ιεραρχικό* επίπεδο στο οποίο μπορεί να επιλυθεί; Ένα ενδεχόμενο μοντέλο για τον τρόπο εξασφάλισης της ενεργού συμμετοχής της μεμονωμένης βιβλιοθήκης στις συλλογικές διεργασίες έχει ήδη προταθεί (Τσιμπόγλου 2005) (Τσιμπόγλου 2006) και απεικονίζεται στην εικόνα 3.



Εικόνα 3. Υπόδειγμα διαδικασιών επικοινωνίας και ελέγχου του Συστήματος Συνεργασίας Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πηγή: (Τσιμπόγλου 2006) σελ. 78.

7. Μπορεί έναν στατικό σχήμα να ανταποκριθεί στις προκλήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος; Αν όχι,

8. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις (=αναγκαίες συνθήκες) για την εξασφάλιση ενός σχήματος με την απαιτούμενη ευελιξία;

Από τα προηγούμενα προκύπτει ότι μπορούν να εντοπιστούν ορισμένοι *ισομορφισμοί*, δηλαδή αναλογίες και ομοιότητες στους ενδεχόμενους τρόπους αντιμετώπισης των προβληματικών καταστάσεων και στα δύο συστήματα αναφοράς α) μεμονωμένων βιβλιοθηκών και β) κοινοπρακτικού σχήματος. Η ύπαρξη αυτών των *ισομορφισμών* οφείλεται στο γεγονός ότι οι προβληματικές καταστάσεις και των δύο *συστημάτων αναφοράς* είναι αποτέλεσμα του ίδιου *περιβάλλοντος* επιστημονικής επικοινωνίας.

Ανιχνεύοντας τις προϋποθέσεις για αυτορύθμιση: Η περίπτωση της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Κύπρου

Στο πλαίσιο του προηγούμενου προβληματισμού και με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση των αλλαγών, παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία μιας εμπειρικής μελέτης περίπτωσης της Βιβλιοθήκης Πανεπιστημίου Κύπρου και η προσπάθεια εφαρμογής τριών αλληλοσυμπληρούμενων υποστηρικτικών μηχανισμών αυτορύθμισης:

- Θεσμοθέτηση Ομάδων Εργασίας
- Δια βίου εκπαίδευση
- Ανάδειξη ακαδημαϊκού στάτους της Βιβλιοθήκης

1. **Δημιουργία και λειτουργία Ομάδων Εργασίας (ΟΕ) με «αυτοπροσδιοριζόμενους όρους εντολής».** Το εγχείρημα ξεκίνησε στις αρχές του 2006. Στόχος της δημιουργίας των ΟΕ είναι η αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβληματικών καταστάσεων που εκπορεύονται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιστημονικών δημοσιεύσεων με την απόκτηση χαρακτηριστικών *αυτορύθμισης* του υφιστάμενου συστήματος διαχείρισης της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Κύπρου. Οι ΟΕ προσβλέπουν στον έγκαιρο εντοπισμό, επιλογή, ιεράρχηση, μεθοδολογία και πρακτικές αντιμετώπισης προβληματικών καταστάσεων που δεν καλύπτονται από το υφιστάμενο οργανόγραμμα («ορφανά») ή αφορούν νεοεμφανιζόμενες καταστάσεις που απαιτούν τη διαρκή, συστηματική συνεργασία περισσότερων Γραφείων. Η δημιουργία κάθε συγκεκριμένης ΟΕ ήταν και είναι αποτέλεσμα «θεσμοθετημένων», οργανωμένων συζητήσεων της «ολομέλειας» ή επισήμως του Συμβουλίου των Λειτουργών (ΣΛ), δηλ. όλων των επικεφαλής των Γραφείων της Βιβλιοθήκης. Στις τακτικές (ανά δεκαπενθήμερο) συναντήσεις της ολομέλειας, επιχειρήθηκε η κατάκτηση συναντίληψης για το εύρος και την περιπλοκότητα των προβλημάτων. Στις συναντήσεις ενθαρρύνθηκε η ανάπτυξη προβληματισμού, η παρουσίαση των διαφορετικών απόψεων, προσεγγίσεων και αλληλοσυμπληρούμενων «εικόνων της πραγματικότητας». Ο διάλογος υποστηρίζεται και με τεχνολογικά εργαλεία διαχείρισης γνώσης (το e-forum αξιοποιείται από το προσωπικό της Βιβλιοθήκης για τρέχοντα θέματα από το 2005). Οποιοδήποτε μέλος του ΣΛ μπορεί να παρακολουθεί και να συνεισφέρει στο διάλογο. Η πρόσβαση στο forum επιτρέπεται στο υπόλοιπο προσωπικό (πέραν των μελών του ΣΛ) αφότου η συζήτηση αποκτήσει ένα βαθμό ωριμότητας. Η ωριμότητα εκφράζεται με την αποδοχή των όρων εντολής της συγκεκριμένης ΟΕ από το ΣΛ και τελική έγκριση από τον Διευθυντή Βιβλιοθήκης. Τότε μόνον ανοίγει η πρόσβαση σε όλο το προσωπικό, όπου μπορεί να ενημερωθεί όχι μόνο για τα αποτελέσματα των διεργασιών των ΟΕ (σύνθεση ΟΕ, αποστολή, όροι εντολής, χρονοδιάγραμμα, παραδοτέα, προϋποθέσεις κλπ.)

αλλά και τις ενδιάμεσες απόψεις, θέσεις και αντιπαραθέσεις. Από την στιγμή εκείνη έχει δικαίωμα συμμετοχής στο forum όλο το προσωπικό. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται αφενός πρώιμες απώλειες του στόχου και αφετέρου όψιμες επαναφορές σε θέματα που έχουν ήδη διευκρινιστεί. Οι αρμοδιότητες δεν συγκεντρώνονται σε λίγους αλλά κατανέμονται σε όλους με συμπληρωματικούς ρόλους: 1) Συντάκτης της ημερήσιας διάταξης, 2) Προεδρεύων των συνεδριών, 3) Συντάκτης πρακτικών συνεδριών της ολομέλειας, 4) Συντονιστές ομάδων. 5) Υπεύθυνοι ενημέρωσης του forum κλπ. Υπάρχει πρόνοια να μην επιφορτίζονται τα ίδια άτομα με συμμετοχή σε ΟΕ πέραν των τριών. Συνολικά παρουσιάστηκαν από τα μέλη του ΣΛ προτάσεις για δημιουργία περισσότερων από δεκαπέντε ΟΕ. Στη συνέχεια των διεργασιών ορισμένες ΟΕ συγχωνεύτηκαν (ΟΕ Πολιτικών και ΟΕ Διαδικασιών), άλλες ολοκλήρωσαν το έργο τους (ΟΕ Οργανογράμματος, Έκδοσης Ταυτοτήτων, Απόσυρσης υλικού, παρέδωσαν τα αποτελέσματα στο αντίστοιχο Γραφείο ή πρότειναν τη δημιουργία και τη περιγραφή των εργασιών νέου Γραφείου (π.χ. Εκπαίδευσης χρηστών, Ολικής Ποιότητας,), ή συνεχίζουν τα εργασίες τους (ΟΕ ιστότοπου). Μεταξύ των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης με ΟΕ ποια είναι τα κριτήρια δημιουργίας μιας ΟΕ, η σχέση με αντίστοιχες διοικητικές δομές (Γραφεία). Η συνεχής απόκτηση εμπειριών από τη λειτουργία των ΟΕ μπορεί να συμβάλλει στην προσπάθεια θεωρητικής προσέγγισης της διοίκησης με ΟΕ (Βαρδακώστα & Κωσταγιόλας 2006).

- 2. Δια βίου εκπαίδευση του προσωπικού.** Για να είναι σε θέση τα στελέχη των ΟΕ να συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων του προηγούμενου εγχειρήματος είναι απαραίτητη η συνεχής απόκτηση γνώσεων και η επικαιροποίηση των γνώσεων που κατέχουν ως άτομα, ΟΕ, και ΣΛ. Αυτό επιχειρείται με τρεις τρόπους α) την επίσημη εκπαίδευση, β) την οργάνωση εσωτερικών αλληλοδιδασκτικών σεμιναρίων, γ) την παρακολούθηση διεθνών οργανισμών και συνεδριών. Η αυτομόρφωση δεν μπορεί να είναι αποκλειστικά ιδιωτική υπόθεση. Δε τίθεται σε σοβαρή αμφισβήτηση το ότι εξ αιτίας των συνεχών μεταβολών του περιβάλλοντος της επιστημονικής επικοινωνίας, δεν αρκούν πλέον οι γνώσεις και κυρίως οι τρόποι μάθησης που αποκτήθηκαν πριν από μια δεκαετία για να αντιμετωπίσουν καινοφανή προβλήματα. Το ερώτημα τίθεται πως αντιμετωπίζεται αυτή η αναντιστοιχία. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να θεωρείται καθήκον της Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης να δημιουργήσει το μαθησιακό κλίμα που θα ενισχύσει τη λανθάνουσα επιθυμία για μάθηση, να εξασφαλίσει τους πόρους και να οργανώσει τη δια βίου εκπαίδευση επίσημη και ανεπίσημη των μελών της στον ίδιο βαθμό που πρέπει να εξασφαλίζει την εκπαίδευση των χρηστών της. Στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Κύπρου, τα τελευταία χρόνια έχει επιτευχθεί ένα σταθερό ποσοστό στελεχών (που κυμαίνεται μεταξύ 20-25% του συνόλου των 55) που παρακολουθούν προγράμματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για Προπτυχιακά (2+3), Μεταπτυχιακά (8), Διδακτορικό (2). Το 80% πραγματοποιείται με προγράμματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (5 εντός Κύπρου). Σε δύο περιπτώσεις ζητήθηκε και χορηγήθηκε άδεια «άνευ απολαβών», ενώ σε άλλες δύο περιπτώσεις έχουν αξιοποιηθεί διαδικασίες οικονομικής ενίσχυσης με υποτροφία από το Πανεπιστήμιο Κύπρου και συμβολή από τη Βιβλιοθήκη. Το 70% αφορά προγράμματα σε Βιβλιοθηκονομία - Επιστήμη Πληροφόρησης και ακολουθούν προγράμματα MBA, Πληροφορικής, Οργάνωση εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, Αρχαιολογίας, Κοινωνιολογίας. Παράλληλα οργανώνονται εσωτερικά αλληλοεκπαιδευτικά σεμινάρια εντός βιβλιοθήκης περισσότερα από 50 τα τελευταία τέσσερα χρόνια.

Ένας τρίτος άξονας είναι η δημιουργία ομάδων συστηματικής παρακολούθησης βιβλιοθηκονομικών και συναφών Διεθνών Οργανισμών και Ενώσεων και συμμετοχής στα συνέδρια. Η κάλυψη του κόστους συμμετοχής πραγματοποιείται κατά 85% από τα έσοδα της Βιβλιοθήκης και μόνο κατά 15% από προϋπολογισμό του Πανεπιστημίου.

3. **Προβολή του ακαδημαϊκού χαρακτήρα της βιβλιοθήκης και των Επιστημόνων Βιβλιοθηκών και Πληροφόρησης.** Μία ακόμη προϋπόθεση για την επιτυχία του αυτορυθμιζόμενου συστήματος διαχείρισης της Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης είναι η αποδοχή του από το άμεσο *περιβάλλον* του ιδρύματος στο οποίο δρα, δηλ. την υπόλοιπη κοινότητα των ακαδημαϊκών. Μέριμνα της βιβλιοθήκης αποτελεί η προβολή του έργου των στελεχών της με αναπτυξιακό-ερευνητικό χαρακτήρα μέσα από τους καθιερωμένους διαύλους επιστημονικής επικοινωνίας. Η αποδοχή δεν επέρχεται από τη μια μέρα στην άλλη. Η Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη έχει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την αναγνώριση της ακαδημαϊκής ιδιότητας: διδασκαλία, έρευνα, κοινωνική προσφορά. Απαραίτητο επίσης συστατικό σε αυτά είναι η ακαδημαϊκή ελευθερία χωρίς την οποία δεν μπορεί να λειτουργήσει η Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη. Η ενίσχυση του ακαδημαϊκού χαρακτήρα της Βιβλιοθήκης ενισχύει την σχετική της αυτοδυναμία-αυτονομία εντός του *συστήματος* ίδρυμα. Αυτή η σχετική αυτονομία της επιτρέπει να υπηρετήσει καλύτερα το άλλο σύστημα στο οποίο επίσης ανήκει, το κοινοπρακτικό σχήμα.

Ανάλογες είναι και οι προϋποθέσεις για την ανάδυση μηχανισμών αυτορύθμισης στο *ιεραρχικά* ανώτερο επίπεδο της λειτουργίας της θεσμοθετημένης κοινοπραξίας:

- Δημιουργία και λειτουργία Διαρκών Επιτροπών (ΔΕ) εμπειρογνομόνων (*ισόμορφες* με τις ΟΕ) με αυτοπροσδιοριζόμενους όρους εντολής, στο πλαίσιο μιας συναντίληψης που δημιουργείται σταδιακά με θεσμοθετημένες, οργανωμένες συναντήσεις, υποστηριζόμενες κατανομημένες υπευθυνότητες, ανατροφοδότηση από το σύνολο των βιβλιοθηκών μετά από ένα σημείο ωρίμανσης των υπό επεξεργασία θεμάτων, για τον έγκαιρο εντοπισμό, ιεράρχηση, επιλογής μεθόδων αντιμετώπισης προβληματικών καταστάσεων και καταστάσεων που επιδέχονται βελτιώσεων.
- Εξασφάλιση της επικαιροποίησης των γνώσεων των μελών των ΔΕ κ.α. με ενίσχυση της δια βίου εκπαίδευσης, προτάσεις για ταχύρυθμα προγράμματα σπουδών οργανωμένα από τις Σχολές βιβλιοθηκονομίας, εξασφάλιση της παρακολούθησης από μέλη τις ΔΕ γι λογαριασμό του Συνδέσμου Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΣΕΑΒ), των διεργασιών στους συναφείς διεθνείς Οργανισμούς και Ενώσεις Βιβλιοθηκών και των συνεδρίων, συντονισμός στην παραγωγή υλικού και τη δημιουργία προγραμμάτων εξ αποστάσεως αλληλοεκπαίδευσης κλπ.
- Τα παραπάνω μπορούν να συμβάλλουν σταδιακά στην αυτοδύναμη εκπροσώπηση των Βιβλιοθηκονόμων στα όργανα διοίκησης και λειτουργίας των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών και του Συνδέσμου Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, προϋποθέσεις απαραίτητες για την ανάπτυξη αυτορυθμιζόμενων συστημάτων διαχείρισης των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Βιβλιογραφία

Βαρδακώστα, Ι. & Κωσταγιόλας, Π. Α. "Διοίκηση βάσει ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: μια πρώτη προσέγγιση", Βιβλιοθήκη-Υπηρεσία Πληροφορησης Πανεπιστημίου Πατρών, pp. 352-367.
<http://conference.lis.upatras.gr/files/6.06.FullText.pdf>

Brophy, P. 2000, *The Library in the 21st Century: New Services for the Information Age* Library Association Publishing, London.

Buckland, M. 1992, in *Redesigning Library Services: A Manifesto*, M. Buckland, ed., American Library Association.

Clegg, S. 2002, *Working papers on library staffing structure* SCONUL, London.

Guedon, J.-C. 2001, *In Oldenburg's Long Shadow: Librarians, Research Scientists, Publishers, and the Control of Scientific Publishing* Association of Research Libraries.

Lynch, P. B. 1998, "The Development of the Academic Library in American Higher Education and the role of the Academic Librarian," in *Leadership and Academic Librarians*, T. F. Mech & G. B. McCabe, eds., Greenwood Press, pp. 3-21.

Marcum, J. W. 2001, "From information center to discovery system. Next step for libraries?", *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 27, no. 2, pp. 97-106.

Τσιμπόγλου, Φ. 2005, *Συνεργασίες επιστημονικών βιβλιοθηκών σε ψηφιακό περιβάλλον: Μια συστημική προσέγγιση στην Ελληνική πραγματικότητα*, Διδακτορική Διατριβή, Ιόνιο Πανεπιστήμιο.

Τσιμπόγλου, Φ. 2006, "Μοντέλο συνεργασίας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Μια συστημική προσέγγιση", *Τεκμήριον* no. 6, pp. 29-97.

Παπαθεοδώρου, Χ. & Τσιμπόγλου, Φ. 2001, "Έκδοση και διαχείριση ηλεκτρονικών περιοδικών από Βιβλιοθήκες", in *Το Μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, pp. 272-284.