

# ΟΔΗΓΟΣ

Οδηγός διαχείρισης  
Παραρτημάτων  
ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ

**Οδηγός διαχείρισης  
Παραρτημάτων  
ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών**

Επιμέλεια :  
Βασίλης Πολυχρονόπουλος

**ΙΩΑΝΝΙΝΑ 2019**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος.....	4
Ρόλος και σημασία των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων.....	5
Διατήρηση του θεσμού των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων.....	6
Η σημασία της ιστορικής και γεωγραφικής παράδοσης του ιδρύματος.....	6
Η περίπτωση της συγχώνευσης μιας Βιβλιοθήκης Παραρτήματος.....	7
Η σχέση μεταξύ Διεύθυνσης Βιβλιοθηκών και Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων.....	8
Ο ρόλος του Προσωπικού των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων μέσα στο ίδρυμα.....	10
Τύποι διοικητικών δομών.....	10
Στελέχωση και δημιουργία Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων.....	11
Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	11
Έμφαση στις λειτουργίες των Βιβλιοθηκών.....	12
Υποστήριξη, καθοδήγηση και δικτύωση του προσωπικού.....	13
Η σημασία της υποστήριξης.....	13
Ο ρόλος του μέντορα.....	14
Οφέλη από την καθοδήγηση.....	15
Η διαδικασία της κατάρτισης.....	15
Καθοδήγηση από άλλους υπαλλήλους της Βιβλιοθήκης.....	16
Αξιολόγηση της κατάρτισης του προσωπικού.....	17
Επιτήρηση του έργου στις Βιβλιοθήκες Παραρτήματα.....	19
Δυσκολίες στην αξιολόγηση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων.....	19
Αξιολόγηση με τη χρήση στατιστικών στοιχείων.....	20
Εστίαση στις ιδιαιτερότητες της Βιβλιοθήκης Παραρτήματος.....	21
Εργαλεία μέτρησης και πρότυπα ποιότητας.....	22
Επίλογος.....	23

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το ζήτημα των Παραρτημάτων των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών απασχόλησε για πολλά χρόνια τα ελληνικά Πανεπιστήμια. Σε πολλά ιδρύματα το θέμα αντιμετωπίστηκε με την ενοποίησή τους σε μια ενιαία Κεντρική Βιβλιοθήκη. Σε άλλα οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα εξακολουθούν να λειτουργούν ξεχωριστά από την Κεντρική Βιβλιοθήκη.

Με την ενσωμάτωση των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων στα Πανεπιστήμια το ζήτημα των Παραρτημάτων επανήλθε στο προσκήνιο. Σε αρκετά ιδρύματα της χώρας παρουσιάζεται το φαινόμενο να υπάρχουν αρκετές Βιβλιοθήκες Παραρτήματα. Αυτές είτε βρίσκονται κοντά στις Κεντρικές Βιβλιοθήκες, μέσα στον ίδιο ή σε κάποιον άλλο κοντινό χώρο στο Πανεπιστήμιο στο οποίο ανήκουν, είτε σε άλλες πιο απομακρυσμένες περιοχές, πόλεις ή νησιά.

Ο ρόλος του προσωπικού των Βιβλιοθηκών είναι καθοριστικός. Οι υπάλληλοι εξυπηρετούν τους χρήστες καλύπτοντας άλλοτε - ως εξειδικευμένοι βιβλιοθηκονόμοι - κάποιο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο και άλλοτε όλα τα πεδία που καλύπτουν οι συλλογές της ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης στην οποία απασχολούνται.

Ο σκοπός του συγκεκριμένου οδηγού είναι να εξεταστεί ο τρόπος διαχείρισης των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων από τη Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών του κάθε Πανεπιστημίου, προκειμένου να υπηρετεί τόσο τους γενικότερους στόχους και προσδοκίες του ιδρύματος όσο και τις εξειδικευμένες ανάγκες των χρηστών που εξυπηρετεί η καθεμία από αυτές. Εδώ εντάσσεται η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του προσωπικού και η επικοινωνία μεταξύ της Διεύθυνσης των Βιβλιοθηκών και των μικρότερων Βιβλιοθηκών. Στόχος είναι να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων μέσα σε κάθε ακαδημαϊκό ίδρυμα.

## **ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ**

Στα μεσαίου μεγέθους και τα μεγαλύτερα ακαδημαϊκά ιδρύματα συχνά υπάρχουν περισσότερες από μία Βιβλιοθήκες. Αυτό μπορεί να συμβαίνει για λόγους που συνδέονται με την ιστορική πορεία του Πανεπιστημίου, για λόγους γεωγραφικούς ή και σχετικούς με τις ανάγκες των Σχολών του ιδρύματος. Συχνά οι Βιβλιοθήκες αυτές διαφέρουν ως προς το μέγεθος. Έτσι, υπάρχει μια Κεντρική Βιβλιοθήκη, που εξυπηρετεί περισσότερες από μία Σχολές ή Τμήματα και έχει περισσότερο προσωπικό. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα που εξυπηρετούν κυρίως μια συγκεκριμένη Σχολή ή βρίσκονται σε μια άλλη τοποθεσία και έχουν λιγότερο προσωπικό.

Στις πρώτες τους μορφές οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα φιλοξενούσαν ειδικές συλλογές περιοδικών ή βιβλίων. Συχνά επρόκειτο για υλικό το οποίο προερχόταν από τις Κεντρικές Βιβλιοθήκες του Ιδρύματος ή και από προσωπικές συλλογές που παραχωρούνταν στις Βιβλιοθήκες Παραρτήματα ως δωρεά.

Στην πορεία, όμως, αυξήθηκε η ανάγκη για εξειδικευμένες Βιβλιοθήκες και υπηρεσίες. Συχνά έπρεπε να καλυφθούν οι αυξημένες και ειδικές ανάγκες των φοιτητών, των μεταπτυχιακών, των ερευνητών και των καθηγητών σε συγκεκριμένους επιστημονικούς και επαγγελματικούς κλάδους. Ακόμη και κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης και των περιορισμένων χρηματοδοτήσεων στην εκπαίδευση, οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα και οι υπηρεσίες τους έπαιξαν σημαντικό ρόλο στα ιδρύματα.

Το έργο που προσφέρουν οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα στα ακαδημαϊκά ιδρύματα είναι το ίδιο πολύτιμο με αυτό των Κεντρικών Βιβλιοθηκών. Το προσωπικό που απασχολείται σε αυτές τις μικρότερες Βιβλιοθήκες παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες πάνω σε εξειδικευμένα επιστημονικά πεδία. Βρίσκεται πολύ κοντά στους χρήστες, καλύπτει τις ανάγκες τους για πληροφόρηση και ενισχύει το προφίλ τόσο της Βιβλιοθήκης όσο και του ιδρύματος στο οποίο ανήκει.

## **ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ**

Γεγονός είναι ότι οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα έχουν καθιερωθεί ως θεσμός, παρά τις συζητήσεις για συγχωνεύσεις που κατά καιρούς γίνονται. Τόσο η συγχώνευση όσο και η αποκέντρωση στις Βιβλιοθήκες συνεπάγονται οφέλη αλλά και προβλήματα (Zdravkoska, 2011). Τα θεσμικά όργανα εφαρμόζουν διάφορα μοντέλα, για να μετρήσουν τη βιωσιμότητα των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων (Hiller, 2004). Από τη μια πλευρά αξιοποιούν στατιστικά στοιχεία και από την άλλη εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο στηρίζουν μακροπρόθεσμα τους στρατηγικούς στόχους της Διεύθυνσης των Βιβλιοθηκών και του ιδρύματος (Hiller, 2004, σελ. 127).

Οι Βιβλιοθήκες είναι υποχρεωμένες να ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις της Διεύθυνσης και την ίδια στιγμή να παρέχουν καθημερινή υποστήριξη στους χρήστες τους (Hruska, 2012, σελ. 4). Ουσιαστικά παρέχουν ένα περιβάλλον διαδραστικής μάθησης (Wiggill, 2011, σελ. 52), ένα σύγχρονο περιβάλλον μάθησης, μέσα στα ιδρύματα στα οποία ανήκουν.

Οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα συνήθως εξυπηρετούν πιο ομοιογενείς ομάδες φοιτητών από τις Κεντρικές Βιβλιοθήκες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να συμβάλλουν περισσότερο στη μαθησιακή τους εμπειρία. Οι φοιτητές μέσω των Βιβλιοθηκών έχουν τη δυνατότητα να δικτυωθούν με άλλους φοιτητές με παρόμοια επιστημονικά ενδιαφέροντα (Howes & Zimmerman, 2011, σ. 542). Καθώς η μάθηση σήμερα θεωρείται κοινωνική πράξη, οι Βιβλιοθήκες προσφέρουν και κοινωνικό έργο (Riddle, Le, & Mugridge, 2005, σελ. 80).

Μελέτες που έχουν γίνει φανερώνουν ότι οι χρήστες είναι ικανοποιημένοι από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων. Αυτό αποδεικνύει ότι οι Βιβλιοθήκες και οι βιβλιοθηκονόμοι αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην ακαδημαϊκή ζωή των χρηστών τους. Καθοριστικός σε αυτό είναι ο ρόλος των εξειδικευμένων βιβλιοθηκονόμων στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες (Gerke & Maness, 2010, σ. 25).

## **Η σημασία της ιστορικής και γεωγραφικής παράδοσης του ιδρύματος**

Οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα ανήκουν σε ένα συγκεκριμένο ίδρυμα. Μέσα στο ίδρυμα αυτό αναλαμβάνουν κάποιες υποχρεώσεις. Η πρώτη βασική υποχρέωση σχετίζεται με την ιστορία του ιδρύματος στο σύνολό του αλλά και με την επίδραση που έχει αυτή στις Βιβλιοθήκες του. Έτσι, η ιστορική πορεία κάποιων ιδρυμάτων

συνδέεται με την ύπαρξη Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων, ενώ η πορεία άλλων ιδρυμάτων όχι.

Ωστόσο, υπάρχει και μια δεύτερη υποχρέωση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων η οποία συνδέεται με τη γεωγραφική τους θέση. Συχνά τα ιδρύματα έχουν Σχολές ή Τμήματα και σε άλλες περιοχές μέσα στη χώρα. Αυτό έχει ως συνέπεια τη δημιουργία Βιβλιοθηκών σε κάθε μία από αυτές τις περιοχές.

### **Η περίπτωση της συγχώνευσης μιας Βιβλιοθήκης Παραρτήματος**

Από την άλλη πλευρά, όταν η δημιουργία μιας Κεντρικής Βιβλιοθήκης καλύπτει τις ανάγκες των χρηστών των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα (π.χ. στην περίπτωση που οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα βρίσκονται σε κοντινή απόσταση από αυτήν ή ακόμη και στην ίδια Πανεπιστημιούπολη), τότε συχνά επιλέγεται η μεταφορά των συλλογών τους σε αυτήν.

Στην περίπτωση που μια Βιβλιοθήκη Παράρτημα πρέπει να κλείσει και να μετακινηθούν οι συλλογές της σε κάποια άλλη, ο συντονισμός και η επικοινωνία είναι πολύ σημαντικά. Η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών οφείλει να κοινοποιήσει γρήγορα μια τέτοια απόφαση, προκειμένου να ενημερωθεί το σύνολο της ακαδημαϊκής κοινότητας.

Σε ξένα πανεπιστήμια, όπου δεν υπήρξε η κατάλληλη ενημέρωση και επικοινωνία, οι φοιτητές αντέδρασαν με διαμαρτυρίες και κινητοποιήσεις, για να αποτρέψουν το κλείσιμο, την ενοποίηση ή ακόμα και τη μείωση των ωρών μιας Βιβλιοθήκης.

Είναι σημαντικό να προσφερθεί στους προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές μια εναλλακτική λύση που θα καλύπτει τις ανάγκες τους. Το πιο σημαντικό είναι να εξασφαλιστεί η γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στις συλλογές βιβλίων που χρησιμοποιούν.

## Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ

Βασικά χαρακτηριστικά μιας Βιβλιοθήκης Παραρτήματος είναι ο χώρος, η συλλογή και το προσωπικό. Οι Βιβλιοθήκες αυτές διαφέρουν από την Κεντρική Βιβλιοθήκη στην οποία ανήκουν, κάποιες φορές βρίσκονται σε απόσταση από αυτήν, ενώ υποστηρίζονται από προσωπικό που στεγάζεται σε κάποιο ξεχωριστό κτίριο. Το γεγονός αυτό σε ορισμένες περιπτώσεις δημιουργεί προβλήματα διαχείρισης, ελέγχου, συντονισμού και επικοινωνίας, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία (Shkolnik, 1991, Stueart & Moran, 1987, Zdravkoska, 2011).

Ο Shkolnik υποστηρίζει ότι το βασικό πρόβλημα έχει να κάνει με τον έλεγχο των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων. Το ερώτημα που τίθεται είναι το ποιος θα ελέγχει τη Βιβλιοθήκη και τους βιβλιοθηκονόμους (Shkolnik, 1991, σελ. 348). Παρόλο που εδώ και πολλά χρόνια η ύπαρξη αυτών των Βιβλιοθηκών δεν αμφισβητείται, δεν συμβαίνει το ίδιο με τη σχέση τους με την Κεντρική Βιβλιοθήκη ή τη Διεύθυνση (Shkolnik, 1991, σελ. 350).

Οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα έχουν το δικό τους προσωπικό και τις δικές τους συλλογές. Ωστόσο, δεν είναι αποκομμένες από την Κεντρική Βιβλιοθήκη. Το σύστημα διαχείρισης Βιβλιοθηκών που χρησιμοποιούν, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες τους, η πρόσβασή τους σε ηλεκτρονικούς πόρους αναγκαστικά τις φέρνουν σε μια διαρκή σχέση και επικοινωνία με την Κεντρική Βιβλιοθήκη. Συνεπώς, είναι απαραίτητη η διαρκής υποστήριξη, εκπαίδευση και καθοδήγησή τους, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι παρέχουν επικαιροποιημένες υπηρεσίες στους χρήστες τους. Εντούτοις, η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη. Την ίδια στιγμή είναι αναγκαίο να διασφαλιστεί ότι και οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα και το προσωπικό τους μπορούν να συμβάλουν στην καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των Βιβλιοθηκών του Πανεπιστημίου συνολικά.

Η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών του Ιδρύματος οφείλει να παρακολουθεί τη λειτουργία τους, έτσι ώστε να διασφαλίσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, πρέπει να προβαίνει στις απαραίτητες παρεμβάσεις, όταν αυτές κρίνονται αναγκαίες, αλλά και να μεριμνά για την αποδοτικότητα και την ποιότητα του έργου σε κάθε Βιβλιοθήκη Παράρτημα.

Στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας υπάρχει ο κίνδυνος η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών να επηρεάσει με τις αποφάσεις της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας Βιβλιοθήκης Παραρτήματος. Εδώ θα μπορούσαμε να αναφέρουμε π.χ. τη



δυνατότητα να ανταποκρίνεται το προσωπικό με ευελιξία στην ικανοποίηση των αιτημάτων των χρηστών σε κάθε υπηρεσία της Βιβλιοθήκης. Αυτό δεν αφορά μόνο τις βασικές λειτουργίες της Βιβλιοθήκης, όπως η καταλογογράφηση, ο δανεισμός και η επιστροφή υλικού. Σχετίζεται και με άλλες, διαφορετικές πτυχές της υποστήριξης που οδήγησαν τις Βιβλιοθήκες να προσλάβουν και να απασχολούν και άλλο ειδικό προσωπικό. Εδώ εντάσσεται π.χ. η εξειδικευμένη ερευνητική υποστήριξη, η υποστήριξη για τη δημοσίευση δημοσιευμένων έργων στα αποθετήρια, η υποστήριξη της διδασκαλίας με τη χρήση της πληροφοριακής παιδείας και η εστιασμένη ανάπτυξη των συλλογών, τα οποία αποτελούν βασικά στοιχεία του έργου μιας Βιβλιοθήκης Παραρτήματος. Για να εξασφαλιστεί, λοιπόν, ότι αυτοί οι τομείς αναπτύσσονται και υποστηρίζονται, είναι ζωτικής σημασίας η αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση των μικρότερων Βιβλιοθηκών από την Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών μέσα στο ίδρυμα στο οποίο ανήκουν.

## **Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΙΔΡΥΜΑ**

Τα μέλη του προσωπικού αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους τόσο στη Βιβλιοθήκη Παράρτημα όσο και συνολικά στο ίδρυμα στο οποίο ανήκουν. Επομένως, έχουν μια συγκεκριμένη θέση μέσα στη διοικητική δομή των Βιβλιοθηκών του ιδρύματος.

Αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα εντάσσονται σε μια διοικητική δομή, οι Βιβλιοθήκες χρησιμοποιούν την εμπειρία που έχουν, για να σχεδιάζουν διοικητικές δομές που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των χρηστών τους. Εντούτοις, υπάρχουν διαφορετικές οπτικές γωνίες για τη θέση τους μέσα στη διοικητική οργάνωση των Βιβλιοθηκών (Suozzi & Kerbel, 1992, σελ. 518).

### **Τύποι διοικητικών δομών στις Βιβλιοθήκες Παραρτήματα**

Εμφανίζονται διάφοροι τύποι διοικητικών δομών για τις Βιβλιοθήκες Παραρτήματα, όπως ανεξάρτητη Βιβλιοθήκη, διαχειριστική Βιβλιοθήκη, θεματική Βιβλιοθήκη και άλλες. Άλλοτε ένας διευθυντής αναλαμβάνει τη διαχείριση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων, άλλοτε υπάρχει χωριστός διευθυντής για κάθε θεματική Βιβλιοθήκη και άλλοτε οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα συμμετέχουν άμεσα στη διαχείριση της πολιτικής των Βιβλιοθηκών του ιδρύματος στο οποίο ανήκουν.

Οι διαφορές αυτές πρέπει να συνδεθούν όχι μόνο με τις επιλογές της Διεύθυνσης των Βιβλιοθηκών, αλλά και με τις διοικητικές δομές που εμφανίζονται στα αντίστοιχα ιδρύματα. Παρά τις διαφορές αυτές, η στελέχωση όλων των Βιβλιοθηκών αντικατοπτρίζει την πρακτική ανάγκη για παροχή υπηρεσιών στους χρήστες. Για τον λόγο αυτό, η διοικητική δομή πρέπει να εξεταστεί από δύο ξεχωριστές προοπτικές. Πρώτον, πρέπει να εξεταστεί από την οπτική γωνία της κεντρικής διοίκησης, η οποία απαιτεί από το προσωπικό της Βιβλιοθήκης Παραρτήματος να λειτουργεί παράλληλα και σε συνεργασία με τη Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών αλλά και με το προσωπικό των άλλων Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων. Δεύτερον, πρέπει να εξεταστεί και από την οπτική του προσωπικού της Βιβλιοθήκης Παραρτήματος, το οποίο πρέπει να αισθάνεται ότι η θέση της υπηρεσίας μέσα στο σύνολο των Βιβλιοθηκών του ιδρύματος αποτυπώνει τη σημασία που θεωρεί ότι έχει αλλά και την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της Σχολής ή του Τμήματος που υπηρετεί. Από την άποψη αυτή, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι

πέρα από την πίεση της κεντρικής διοίκησης του ιδρύματος ή και της Διεύθυνσης των Βιβλιοθηκών για τον εξορθολογισμό του προσωπικού, οι περισσότεροι προϊστάμενοι των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων θεωρούν ότι πρέπει να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το προσωπικό που διαθέτουν, για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των Σχολών ή των Τμημάτων που υποστηρίζουν (Frank, 1989, σελ. 56).

### **Στελέχωση και δημιουργία Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων**

Τα Πανεπιστήμια αναγνωρίζουν τον σημαντικό ρόλο των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων και το υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού τους που εμφανίζεται ακόμη περισσότερο στο συλλογικό μοντέλο διαχείρισης (Suozzi & Kerbel, 1992, σ. 520). Για τον λόγο αυτό τα ιδρύματα έχουν την οικονομική ευθύνη και διαχείρισή τους, όπως και την ευθύνη για την εξασφάλιση του απαραίτητου προσωπικού στις Βιβλιοθήκες. Για το θέμα αυτό αποφασίζει η διοίκηση του Πανεπιστημίου είτε μόνη της ή με τη σύμφωνη γνώμη της Διεύθυνσης των Βιβλιοθηκών του ιδρύματος.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τη δημιουργία μιας Βιβλιοθήκης σε μια Σχολή ή ένα Τμήμα. Αν και οι περισσότερες Βιβλιοθήκες είναι προσανατολισμένες στην εξυπηρέτηση των μελών μιας Σχολής, κάποιες παρέχουν υποστήριξη σε συγκεκριμένα Τμήματα εντός της Σχολής, ενώ άλλες μπορεί να εξυπηρετούν Τμήματα σε περισσότερες από μία Σχολές ή να παρέχουν υπηρεσίες σε μια περιοχή γεωγραφικά απομακρυσμένη από την έδρα του Πανεπιστημίου. Εκτός από αυτές υπάρχουν και άλλες, όπως οι Ειδικές Βιβλιοθήκες, οι οποίες επίσης μπορεί να βρίσκονται μακριά από τον χώρο, στον οποίο βρίσκεται η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών.

### **Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**

Οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είτε μέσα από τις ομάδες εργασίας και τις ομάδες αναφοράς των Βιβλιοθηκών του ιδρύματος, είτε στο Συμβούλιο των Βιβλιοθηκών, όπου εκπροσωπούνται όλες οι Βιβλιοθήκες του ιδρύματος. Αυτό δίνει στη Βιβλιοθήκη της κάθε Σχολής την ευκαιρία να συμμετέχει στις αποφάσεις τόσο για το αντικείμενο εργασίας (με ομάδες εργασίας και αναφοράς), όσο και για τη συνολική διαχείριση των Βιβλιοθηκών (μέσω του Συμβουλίου των Βιβλιοθηκών). Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαφορά μεταξύ των ομάδων εργασίας και των ομάδων αναφοράς σχετίζεται με τη σύνθεσή τους, με τις ομάδες αναφοράς να είναι πιο επίσημες από τις ομάδες εργασίας.

### **Έμφαση στις λειτουργίες των Βιβλιοθηκών**

Μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στις διάφορες λειτουργίες που εκτελούνται μέσα στις Βιβλιοθήκες. Στόχος των εσωτερικών δομών λειτουργίας, των πρακτικών που υιοθετούνται αλλά και των θέσεων εργασίας είναι να μπορεί το προσωπικό της Βιβλιοθήκης να εκτελεί τις λειτουργίες της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αποτελεί ευθύνη των ομάδων αναφοράς και εργασίας ο συντονισμός του έργου που εκτελεί το προσωπικό της Βιβλιοθήκης. Ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι διάφορες λειτουργίες στη Βιβλιοθήκη συχνά αντανακλά το έθος - τη συνήθεια, το έθιμο, όσα διαμορφώνουν την κουλτούρα και τον προσανατολισμό - άλλοτε του ιδρύματος και άλλοτε της Σχολής στην οποία ανήκει. Αυτή είναι μια διαφορά την οποία πρέπει να διαχειρίζεται και να συντονίζει η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών στα πλαίσια ενός ιδρύματος προσανατολισμένου στον χρήστη.

Εκτός από τις λειτουργίες που εκτελούνται σε μόνιμη βάση υπάρχουν και εργασίες που εκτελούνται στα πλαίσια έργων - προγραμμάτων. Στόχος είναι στα προγράμματα αυτά να προσλαμβάνεται το πλέον καταρτισμένο προσωπικό. Επιστημονικοί υπεύθυνοι είναι άλλοτε υψηλόβαθμα μέλη του ιδρύματος - όπως μέλη ΔΕΠ - και άλλοτε ο διευθυντής ή μέλη του προσωπικού των Βιβλιοθηκών. Συχνά αξιοποιούνται και άτομα ή ομάδες που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα του έργου ή που θεωρούνται κατάλληλα, για να βοηθήσουν στην υλοποίησή του.

## **ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ, ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η διοίκηση του Πανεπιστημίου στοχεύει στο να παρέχεται η καλύτερη δυνατή εκπαίδευση στους φοιτητές. Η κατάρτισή τους πρέπει να βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο σε κάθε μια από τις πανεπιστημιούπολεις του ιδρύματος. Αυτό, συνακόλουθα, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών πρέπει να υποστηρίζει, να εκπαιδεύει και να καταρτίζει το προσωπικό στις Βιβλιοθήκες Παραρτήματα, ώστε να μπορεί να προσφέρει το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών σε κάθε ένα από αυτά.

Στα περισσότερα Πανεπιστήμια το Τμήμα Προσωπικού έχει μια συγκεκριμένη διαδικασία, για να κατευθύνει το νέο προσωπικό που προσλαμβάνεται στο ίδρυμα. Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας εντάσσεται και ένα πρόγραμμα που φέρνει τα νέα μέλη του προσωπικού σε επαφή με τις διάφορες Υπηρεσίες του Πανεπιστημίου. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με το νέο προσωπικό των Βιβλιοθηκών. Συχνά, αυτά τα νέα μέλη, παρόλο που, σε ορισμένες περιπτώσεις, έχουν αρκετά χρόνια εμπειρίας και επαρκή προσόντα, χρειάζονται καθοδήγηση σχετικά με το περιβάλλον των Βιβλιοθηκών και τις υπηρεσίες τους. Για τον λόγο αυτό ενθαρρύνονται να παρακολουθήσουν τα προγράμματα αυτά, καθώς τους βοηθούν να ενσωματωθούν και να εξελιχθούν ταχύτερα στο νέο περιβάλλον στο οποίο θα εργαστούν.

### **Η σημασία της υποστήριξης**

Όπως προαναφέρθηκε, ο ρόλος του προσωπικού των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων είναι καθοριστικός για την επιτυχία τους. Οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα ενός ιδρύματος οργανώνονται σε ένα δίκτυο με στόχο την καλύτερη δυνατή υποστήριξη των σπουδαστών που ανήκουν σε διαφορετικές σχολές. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος σημαντική είναι η απόδοση του προσωπικού, η οποία εξαρτάται από την κατάρτιση και τις δεξιότητές του. Τα «προσόντα» αυτά πρέπει να υπάρχουν στο προσωπικό που εργάζεται σε όλο το δίκτυο των Βιβλιοθηκών του ιδρύματος, παρά το γεγονός ότι είναι δύσκολο όλο το προσωπικό να έχει όλες τις δεξιότητες που απαιτούνται.

Η υποστήριξη από τη διοίκηση, είτε αυτή είναι η διοίκηση του Πανεπιστημίου είτε η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών, αποτελεί σημαντικό παράγοντα όχι μόνο για την εξέλιξη του προσωπικού αλλά και για το ηθικό του γενικότερα. Η εξέλιξη του προσωπικού απαιτεί καθοδήγηση και πρέπει να βασίζεται σε μια κουλτούρα

ουσιαστικής ανταλλαγής γνώσεων και απόψεων μεταξύ των υπαλλήλων της Βιβλιοθήκης. Αυτή η ανταλλαγή γνώσεων αποτελεί ήδη κομμάτι των καθημερινών δραστηριοτήτων των βιβλιοθηκονόμων και της αλληλεπίδρασής τους με τους χρήστες. Είναι, όμως, απαραίτητο να επεκταθεί και στην ανταλλαγή εμπειριών με τους υπόλοιπους εργαζόμενους στη Βιβλιοθήκη. Αυτό θα συμβεί μέσω μιας διαδικασίας καθοδήγησης τόσο του νέου όσο και του υπάρχοντος προσωπικού. Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στους ρόλους και τις πτυχές της καθοδήγησης για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού μοντέλου που θα εκπαιδεύει τόσο το προσωπικό της Βιβλιοθήκης που υποστηρίζει τους χρήστες όσο και άλλα μέλη του προσωπικού της Βιβλιοθήκης που χρειάζονται βοήθεια.

### **Ο ρόλος του μέντορα**

Όταν παρουσιάζεται κινητικότητα στο προσωπικό και προσλαμβάνονται νέα πρόσωπα, η Διεύθυνση της Βιβλιοθήκης και το υπάρχον προσωπικό έχουν την ευθύνη να εξασφαλίσουν ότι οι νέοι υπάλληλοι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη και καθοδήγηση. Οι Hallam και Newton-Smith (2006, σελ. 156) κάνουν λόγο για τη σημασία του «νέου επαγγελματία». Το επίθετο «νέος» δεν είναι υποχρεωτικό να ταυτίζεται πάντα με έναν άνθρωπο νεαρής ηλικίας. Επίσης, το πρόσωπο που αναλαμβάνει τον ρόλο του μέντορα μπορεί να μην είναι πάντα αυτός που έχει όλες τις γνώσεις και τις δεξιότητες, ο οποίος πρέπει να τις μοιραστεί με το υπόλοιπο προσωπικό.

Ο όρος «μέντορας» χρησιμοποιείται, για να περιγράψει τον άνθρωπο που γνωρίζει περισσότερο. Ο Cargill (1989, σελ. 13) θεωρεί ότι το έργο του συμβούλου - μέντορα έγκειται στο να βοηθά τους νέους υπάλληλους να ξεπερνούν τις δυσκολίες και να διδαχθούν πώς θα αντιμετωπίζουν καταστάσεις υψηλού φόρτου εργασίας και πίεσης. Είναι σαφές ότι ακόμη και στη δεκαετία του 1980 σημαντικός για την εξέλιξη του προσωπικού δεν ήταν μόνο ο ρόλος του διευθυντή, αλλά και των υπόλοιπων υπαλλήλων στον χώρο εργασίας. Καθοριστικός παράγοντας για μια τέτοια εκπαίδευση είναι η «εμπιστοσύνη» (Kuyper-Rushing, 2001, σελ. 442). Η εμπιστοσύνη αυτή γίνεται ακόμη σημαντικότερη, όταν πρέπει να αναπτυχθεί μια σχέση ανάμεσα σε ανθρώπους που θα πρέπει να αλληλοϋποστηρίζονται και να καθοδηγούν ο ένας τον άλλο.

### **Οφέλη από την καθοδήγηση**

Οι Golian και Galbraith (1996) στη μελέτη τους για την καθοδήγηση σε 80 Βιβλιοθήκες στην ανώτατη εκπαίδευση θεωρούν ότι υπάρχουν σημαντικά οφέλη για όσους συμμετέχουν στη διαδικασία καθοδήγησης, όπως είναι ο μέντορας, ο αναπληρωτής, ο διευθυντής της Βιβλιοθήκης και οι βιβλιοθηκονόμοι. Πιστεύουν ότι αναβαθμίζεται συνολικά η επαγγελματική σταδιοδρομία των ατόμων, καθώς μπορούν να προκύψουν οφέλη για την πρόσληψή τους, την πρόληψη της υπερκόπωσης και την εξέλιξη της καριέρας τους (1996, σελ. 114). Έχει, επίσης, παρατηρηθεί ότι οι υπάλληλοι που συμμετέχουν πιο ενεργά στην ανταλλαγή γνώσεων και ιδεών με τους συναδέλφους τους παρουσιάζουν θετικότερη στάση και ανεβασμένο ηθικό στον χώρο εργασίας. Αυτά τα μέλη του προσωπικού αποδεικνύεται ότι μαθαίνουν περισσότερο από αυτή τη διαδικασία και ανταποκρίνονται καλύτερα στον ρόλο της Βιβλιοθήκης ως περιβάλλοντος μάθησης (Wiggill, 2011, σελ. 52).

### **Η διαδικασία της κατάρτισης**

Στα περισσότερα Πανεπιστήμια δεν υπάρχει κάποιο επίσημο πρόγραμμα καθοδήγησης για το προσωπικό. Κάτι ανάλογο ισχύει και για τους υπαλλήλους των Βιβλιοθηκών. Καθώς το Πανεπιστήμιο και οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα συνεργάζονται στενά, τα μέλη του προσωπικού που εργάζονται στις Βιβλιοθήκες μπορούν να παρακολουθήσουν οποιοδήποτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσφέρεται στο ίδρυμα. Στο σημείο αυτό καθοριστική είναι η ευθύνη της Διεύθυνσης των Βιβλιοθηκών, η οποία οφείλει να επιδιώκει ότι το προσωπικό εκτελεί τα καθήκοντά του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αλλά και ότι λαμβάνει σε κάθε ευκαιρία την καλύτερη δυνατή κατάρτιση. Ο Διευθυντής των Βιβλιοθηκών μπορεί, επίσης, να διαπραγματευτεί με άλλα διευθυντικά στελέχη το ενδεχόμενο να αξιοποιήσει προσωπικό με συγκεκριμένες δεξιότητες από άλλες Βιβλιοθήκες ή και το ίδρυμα.

Σε ορισμένα ξένα Πανεπιστήμια υπάρχει ένας συντονιστής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση μιας ομάδας υπαλλήλων που αναλαμβάνει την υποστήριξη του προσωπικού των Βιβλιοθηκών όλου του Ιδρύματος. Πρόκειται για έναν βιβλιοθηκονόμο που υποστηρίζεται από μια επιτροπή, η οποία αποτελείται από εκπροσώπους των Βιβλιοθηκών κάθε Σχολής ή Τμήματος. Το έργο της επιτροπής αυτής είναι να σχεδιάζει προγράμματα σχετικά με την κατάρτιση του προσωπικού

των Βιβλιοθηκών. Αφού συμφωνηθεί το ποια θα είναι τα προγράμματα κατάρτισης, το προσωπικό μπορεί να επιλέξει αυτά που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του. Για τη συμμετοχή του σε κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του προϊσταμένου. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να έχουν τη μορφή εργαστηρίου, παρουσίασης ή και ομάδας συζήτησης σχετικά με τις νέες τάσεις στον χώρο της βιβλιοθηκονομίας. Γίνεται προσπάθεια, ώστε τα προγράμματα αυτά να είναι αρκετά ευέλικτα, προκειμένου να μπορούν οι βιβλιοθηκονόμοι να τα παρακολουθούν. Δεν υπάρχει κάποιος περιορισμός στον αριθμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που μπορεί να παρακολουθήσει ένας υπάλληλος.

Η διοικητική δομή των Βιβλιοθηκών επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η κατάρτιση του προσωπικού, η καθοδήγηση και η μεταφορά δεξιοτήτων. Ο ειδικός βιβλιοθηκονόμος που αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να υποβάλλει λεπτομερή αναφορά στη Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών. Κάθε πλευρά αυτής της εκπαίδευσης πρέπει να παρακολουθείται και να καταγράφεται μέσα από ακριβή στατιστικά στοιχεία που θα αποδεικνύουν την κατάρτιση του προσωπικού. Για τον λόγο αυτό απαιτείται ένα σχέδιο ανάπτυξης δεξιοτήτων για όλο το προσωπικό. Οι δεξιότητες που θα περιλαμβάνονται σε αυτό θα πρέπει να επιλέγονται από κοινού από τον Διευθυντή των Βιβλιοθηκών και τα μέλη του προσωπικού ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες κατάρτισης που θα εντοπίζονται σε κάθε Βιβλιοθήκη αλλά και τις ανάγκες που θα προκύψουν από τις νέες πρωτοβουλίες που πρόκειται να αναλάβουν οι Βιβλιοθήκες στο προσεχές μέλλον. Το σχέδιο ανάπτυξης δεξιοτήτων πρέπει να σχεδιάζεται με κριτήριο τόσο τους βραχυπρόθεσμους όσο και τους μακροπρόθεσμους στόχους και προτεραιότητες της Βιβλιοθήκης για την εξέλιξη του προσωπικού.

### **Καθοδήγηση από άλλους υπαλλήλους της Βιβλιοθήκης**

Στις Βιβλιοθήκες φαίνεται να λειτουργεί καλύτερα η καθοδήγηση του νέου προσωπικού από παλαιότερους υπαλλήλους της υπηρεσίας. Πρόκειται για μια πρακτική που εφαρμόζεται με επιτυχία και στις Βιβλιοθήκες Παραρτήματα. Ο προϊστάμενος της Βιβλιοθήκης Παραρτήματος συνήθως αναθέτει την εκπαίδευση του νέου προσωπικού σε κάποιους από τους παλαιότερους υπαλλήλους και αναλαμβάνει ο ίδιος την εποπτεία της διαδικασίας. Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα



αξιολογούνται τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Στόχος είναι ο κάθε νέος υπάλληλος να μπορεί να εκτελέσει το έργο για το οποίο εκπαιδεύτηκε χωρίς βοήθεια και υποστήριξη. Ακόμη και τότε, όμως, το πρόσωπο που έχει αναλάβει την καθοδήγησή του θα πρέπει να βρίσκεται σε επικοινωνία μαζί του, για να του προσφέρει συμβουλές και όποια άλλη υποστήριξη χρειαστεί. Αντίστοιχα και ο Διευθυντής των Βιβλιοθηκών πρέπει να είναι ενήμερος για την πρόοδο του νέου υπαλλήλου και να του παρέχει οποιαδήποτε υποστήριξη χρειάζεται. Καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της διαδικασίας είναι να αναπτυχθεί μια ουσιαστική σχέση επικοινωνίας ανάμεσα στον εκπαιδευτή και τον εκπαιδευόμενο (Kuyper-Rushing, 2001, σελ. 441)

Οι Level και Mach (2005, σελ. 305) θεωρούν ότι η καθοδήγηση από συναδέλφους συμβάλλει στην «υπερνίκηση της αίσθησης της μοναξιάς και της απομόνωσης». Ωστόσο υπάρχει και το ενδεχόμενο το πρόσωπο που αναλαμβάνει την καθοδήγηση να έχει «περιορισμένη εμπειρία». Μερικές φορές το προσωπικό που εργάζεται σε μικρές Βιβλιοθήκες Παραρτήματα είναι περιορισμένο και αισθάνεται αυτή τη «μοναξιά και απομόνωση». Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να βρίσκονται σε επικοινωνία με εκπαιδευτές και από άλλες πανεπιστημιούπολεις. Το πρόβλημα της «περιορισμένης εμπειρίας» μπορεί να αντιμετωπιστεί με την καθοδήγηση από περισσότερους εκπαιδευτές, δηλαδή να μην αναλαμβάνει την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων μόνο ένα πρόσωπο, αλλά περισσότερα. Έτσι, αξιοποιούνται τα ταλέντα και οι ικανότητες διαφορετικών εκπαιδευτών και οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν όλη την απαραίτητη καθοδήγηση.

### **Αξιολόγηση της κατάρτισης του προσωπικού**

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το πόσο αποδίδουν τα παραπάνω εκπαιδευτικά προγράμματα. Πρόκειται για αυτό που ονομάζεται «απόδοση της επένδυσης» (return on investment - ROI). Δυστυχώς, δεν είναι εύκολο για τη Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών να αξιολογήσει τα αποτελέσματα στον χώρο εργασίας. Τα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθούν οι υπάλληλοι είναι ενημερωτικού χαρακτήρα. Τελικά, επαφίεται στα μέλη του προσωπικού το αν και το πώς θα εφαρμόσουν όσα έμαθαν. Η μέχρι τώρα εμπειρία φανερώνει ότι πραγματικά οφέλη υπάρχουν μόνο, όταν το προσωπικό εφαρμόζει όσα έμαθε στην πράξη και έχει την

ελευθερία να τα χρησιμοποιήσει με τον τρόπο που το ίδιο αισθάνεται ότι ταιριάζουν στις ανάγκες των χρηστών τους οποίους εξυπηρετεί.

Στόχος της Διεύθυνσης πρέπει να είναι η αποτελεσματική κατάρτιση, καθοδήγηση και υποστήριξη του προσωπικού, προκειμένου αυτό να προσφέρει αποτελεσματικότερες υπηρεσίες. Τέλος, για την αξιολόγηση του προσωπικού η Διεύθυνση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο την κατάρτιση και την υποστήριξη που έχουν λάβει οι υπάλληλοι, αλλά και την εκπαίδευση που θα έπρεπε να τους έχει δοθεί.

## **ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΤΙΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

Ένα από τα βασικά καθήκοντα της διαχείρισης μιας Βιβλιοθήκης είναι η αξιολόγηση και η μέτρηση του έργου που πραγματοποιείται (Matthews, 2007, σελ. Xix). Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς. Ο καθορισμός του σκοπού της αξιολόγησης είναι πολύ σημαντικός (Matthews, 2007, σ. 3) και θα πρέπει να συνδέεται με την αλληλεπίδραση μεταξύ της Βιβλιοθήκης και των χρηστών της (Griffiths & King, 1991). Η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών που έχει την ευθύνη για τη διαχείριση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων αναλαμβάνει την αξιολόγηση του έργου τους (Roberts, 1985, σελ. 23). Η διαχείριση αυτή δεν περιορίζεται στη διαδικασία της αξιολόγησης. Αφορά και τις παρεμβάσεις που πρέπει να γίνουν ως αποτέλεσμα της διαδικασίας της αξιολόγησης. Εδώ εντάσσεται η επιμόρφωση του προσωπικού αλλά και βελτιώσεις στις λειτουργίες και υπηρεσίες των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων.

### **Δυσκολίες στην αξιολόγηση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων**

Η αξιολόγηση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων, ωστόσο, δεν είναι ένα απλό ζήτημα. Οι Βιβλιοθήκες αυτές προσαρμόζουν τις λειτουργίες, τις υπηρεσίες, αλλά και το προσωπικό τους στις ανάγκες και τους στόχους των χρηστών τους. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στη συνεργασία της Διεύθυνσης των Βιβλιοθηκών με τις Βιβλιοθήκες Παραρτήματα, καθώς η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών μπορεί να έχει διαφορετικές απαιτήσεις από αυτές (Cowley, 1982, σελ. 19, Haak, 1976, σελ. 92). Για τον λόγο αυτό απαιτείται ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους. Η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την ιδιαιτερότητα της κάθε Βιβλιοθήκης και των χρηστών της. Αυτό απαιτεί την ανάλογη προσαρμογή του έργου και των υπηρεσιών της κάθε Βιβλιοθήκης στις ανάγκες τους. Συνακόλουθα, είναι αναγκαία η συμμετοχή του προσωπικού της Βιβλιοθήκης Παραρτήματος σε οποιαδήποτε διαδικασία αξιολόγησής της (Bawden, Petuchovaitė, & Vilar, 2005, σελ. 461), σε κάθε μέτρηση της απόδοσής της και της αποτελεσματικότητάς της (Brophy, 2005, σελ. 185). Πέρα από τις παραπάνω μετρήσεις, απαιτείται κατανόηση της διοικητικής οργάνωσης και δυναμικής που υπάρχει μεταξύ της Διεύθυνσης των Βιβλιοθηκών και των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων (Ashworth, 1976, σελ. 111).

Αναφορικά με τη συνολική αξιολόγηση της Βιβλιοθήκης Παραρτήματος σημαντική παράμετρο αποτελεί το περιβάλλον της Βιβλιοθήκης. Θα πρέπει να

γίνεται διάκριση ανάμεσα στον σκοπό για τον οποίο χρησιμοποιείται ο χώρος της Βιβλιοθήκης και στο έργο του προσωπικού. Εξετάζοντας συγκεκριμένα τον τρόπο αξιολόγησης του χώρου ως μέρος της συνολικής αξιολόγησης, ο Nitecki υποστηρίζει ότι ο βιβλιοθηκονόμος δεν πρέπει να συσχετίζεται με το κτίριο αλλά με τις υπηρεσίες που προσφέρει (Nitecki, 2011, σελ. 55).

Ανεξάρτητα από τη διοικητική οργάνωση των Βιβλιοθηκών ενός ιδρύματος η διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί αποτελεσματικά το έργο που γίνεται στις Βιβλιοθήκες Παραρτήματα. Το έργο αυτό σχετίζεται με τη χρήση τόσο του χώρου όσο και του προσωπικού και των ρόλων που έχει αναλάβει κάθε μέλος του. Η αποτελεσματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων συμβάλει στη συγκέντρωση κατάλληλων δεδομένων και στοιχείων σχετικά με τις υπηρεσίες αλλά και τη διαχείριση των προϋπολογισμών τους (Markless & Streatfield, 2006, σ. 7, Powell, 2001, σ. 72, Scott, 1997, σελ. 83). Συγχρόνως, μέσω της αξιολόγησης γίνεται εφικτός ο προγραμματισμός και η εφαρμογή αλλαγών που βελτιώνουν τη λειτουργία των Βιβλιοθηκών.

### **Αξιολόγηση με τη χρήση στατιστικών στοιχείων**

Σε αρκετές περιπτώσεις η παραπάνω εποπτεία καταλήγει σε μια στατιστική αναφορά για τις λειτουργίες της Βιβλιοθήκης. Αναπόσπαστο κομμάτι μιας τέτοιας αναφοράς αποτελούν τα στατιστικά στοιχεία που συγκεντρώνονται και η χρήση τους. Σημαντικές είναι και άλλες μορφές εποπτείας, όπως οι απευθείας γραμμές αναφοράς (reporting lines), οι εκθέσεις-αναφορές και οι μετρήσεις ελέγχου ποιότητας. Το προσωπικό συχνά συνδέεται με τις ανάγκες και τις επιδόσεις. Για τον λόγο αυτό αξιολογείται τόσο για την αποτελεσματικότητά του («εάν κάνει τα σωστά πράγματα») όσο και για την αποδοτικότητά του («εάν κάνει τα πράγματα σωστά»). Συνακόλουθα, οι παραπάνω αναφορές πρέπει να ανατεθούν και να πραγματοποιηθούν από τους φορείς που είναι αρμόδιοι για τη στελέχωση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων, καθώς και για τις λειτουργίες τους. Όλα αυτά ουσιαστικά καθιστούν την αξιολόγηση αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας διαχείρισης των Βιβλιοθηκών (Roberts, 1985, σελ. 23). Η αξιολόγηση θα πρέπει, επίσης, να αποτυπώνει την προστιθέμενη αξία που προσθέτει ο βιβλιοθηκονόμος τόσο στη Βιβλιοθήκη Παράρτημα όσο και στο ίδρυμα συνολικά. Η Creth (1995, σελ.

86) θεωρεί ότι οι βιβλιοθηκονόμοι και όχι το κτίριο ή οι συλλογές της Βιβλιοθήκης, θα πρέπει να θεωρούνται ως το σημαντικότερο μέρος των Βιβλιοθηκών.

Στα Πανεπιστήμια συγκεντρώνονται από τις Βιβλιοθήκες στατιστικά στοιχεία τόσο για τις αναφορές που υποβάλλουν στο κράτος, όσο και για αυτές που υποβάλλονται στο Ίδρυμα στο οποίο ανήκουν. Όμως, αυτό που πρέπει να εξεταστεί είναι το πώς αυτά τα στατιστικά στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους διευθυντές των Βιβλιοθηκών για την καλύτερη διαχείριση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων (Bodelsson, Jacobsson, & Torngren, 2012).

Στατιστικά στοιχεία για τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες στην Ελλάδα συγκεντρώνει η ΕΛΣΤΑΤ και η ΜΟΔΙΠΑΒ. Τα ερωτηματολόγια των δύο υπηρεσιών παρουσιάζουν ομοιότητες αλλά και διαφορές αναφορικά με τα δεδομένα που συλλέγονται. Οι δύο υπηρεσίες έχουν επιλέξει τα στατιστικά στοιχεία τα οποία συλλέγουν οι Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Τα στατιστικά στοιχεία που συγκεντρώνει η ΜΟΔΙΠΑΒ συλλέγονται από έναν υπεύθυνο βιβλιοθηκονόμο σε κάθε Βιβλιοθήκη, ο οποίος στη συνέχεια καταχωρεί τα στοιχεία αυτά απευθείας στη Βάση Δεδομένων της υπηρεσίας. Το προσωπικό που έχει αναλάβει αυτή τη διαδικασία έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα, ενώ έχει και τη διαρκή υποστήριξη της ΜΟΔΙΠΑΒ τόσο ηλεκτρονικά όσο και τηλεφωνικά.

Αυτά τα στατιστικά στοιχεία, όμως, δεν χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν το έργο που συντελείται στις Βιβλιοθήκες Παραρτήματα. Συνήθως η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών έχει την ευθύνη να παρακολουθεί το έργο της Βιβλιοθήκης. Αν ο διευθυντής το κρίνει αναγκαίο, μπορεί να ζητήσει από την ηγεσία του ιδρύματος βοήθεια για την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος ή για τη βελτίωση της απόδοσης της Βιβλιοθήκης Παραρτήματος.

### **Εστίαση στις ιδιαιτερότητες της Βιβλιοθήκης Παραρτήματος**

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η αξιολόγηση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων πρέπει να πραγματοποιείται, αφού πρώτα θα λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητές τους. Σε κάποιες Βιβλιοθήκες η αξιολόγηση του προσωπικού τους γίνεται όπως και η αξιολόγηση του υπόλοιπου προσωπικού του ιδρύματος. Ωστόσο, επικρατεί η άποψη ότι το κάθε μέλος του προσωπικού πρέπει να αντιμετωπίζεται μεμονωμένα και να μην γίνονται συγκρίσεις ως προς τον φόρτο εργασίας ή την παραγωγικότητα. Τις περισσότερες φορές κάθε Βιβλιοθήκη αναλαμβάνει την υποχρέωση να αξιολογεί το

προσωπικό της, δηλαδή το προσωπικό δεν αξιολογείται από τη Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών.

Σε άλλες Βιβλιοθήκες η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών έχει την άμεση εποπτεία και διαχείριση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων, οι οποίες υποβάλλουν απευθείας στατιστικές αναφορές για τις επιδόσεις του προσωπικού σε αυτήν.

### **Εργαλεία μέτρησης και πρότυπα ποιότητας**

Η προσπάθεια να καταγραφεί το έργο που πραγματοποιείται σε κάθε Βιβλιοθήκη, τόσο ως προς την αποτελεσματικότητα όσο και ως προς την αποδοτικότητα, οδήγησε στην ανάπτυξη εργαλείων μέτρησης και προτύπων ποιότητας. Και τα δύο χρησιμοποιούν στατιστικά στοιχεία που συγκεντρώνονται σε κατάλληλες Βάσεις Δεδομένων. Τα εργαλεία μέτρησης δεν στοχεύουν στη θετική ή αρνητική αξιολόγηση της Βιβλιοθήκης ή του προσωπικού, αλλά στην υποστήριξη της Διεύθυνσης των Βιβλιοθηκών, για να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις για τη βελτίωσή τους.

Η καλύτερη διαχείριση των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων προϋποθέτει την καλύτερη δυνατή κατανόηση τόσο των συνθηκών που επικρατούν σε αυτές όσο και της απόδοσής τους ως μέρος της συνολικής απόδοσης των Βιβλιοθηκών του ιδρύματος (Preiser & Wang, 2006, σελ. 216). Από την άποψη αυτή, τα πρότυπα ποιότητας έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμβάλουν στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων σχετικά π.χ. με τη δημιουργία μιας νέας Βιβλιοθήκης Παραρτήματος ή με την κατάργηση μιας Βιβλιοθήκης που βρίσκεται ήδη σε λειτουργία.

Είναι γεγονός ότι οι απαιτήσεις από τις Βιβλιοθήκες διαρκώς αυξάνονται. Πρέπει συνεχώς να αποδεικνύουν ότι παρέχουν τις απαραίτητες υπηρεσίες και ότι οι εγκαταστάσεις τους είναι επαρκείς και κατάλληλες για τους χρήστες τους. Ένα τυποποιημένο μοντέλο που αξιολογεί με ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα τις υπηρεσίες των Βιβλιοθηκών συμβάλλει στην καλύτερη διαχείρισή τους από τη Διεύθυνση. Επιτρέπει στον διευθυντή να λάβει τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις, προκειμένου η Βιβλιοθήκη να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις από αυτές. Η συλλογή στατιστικών στοιχείων και η αξιοποίησή τους από τη Διεύθυνση για τη λήψη αποφάσεων θεωρείται χαρακτηριστικό των καινοτόμων Βιβλιοθηκών (Jantz, 2012, σ. 5).

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα βρίσκονται σε πίεση ήδη από τις δεκαετίες του 1980 και του 1990. Υπήρχαν από τότε συζητήσεις σχετικά με τη συγκέντρωση και την αποκέντρωση των Βιβλιοθηκών. Είναι αλήθεια ότι η ύπαρξη Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων συνεπάγεται περισσότερα έξοδα και μεγαλύτερο προϋπολογισμό (Allen & Dickie, 2007, σελ. 174). Στη σημερινή εποχή, που η ανάγκη για περικοπή των δαπανών είναι μεγαλύτερη από ποτέ, οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα αποτελούν εύκολο στόχο σε κάθε συζήτηση που εξετάζει τη μείωση του κόστους. Επίσης, πλέον οι ηλεκτρονικές πηγές παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στις υπηρεσίες προς τους χρήστες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η ανάγκη για φυσικές Βιβλιοθήκες, γεγονός που λειτουργεί ανασταλτικά για την εξακολούθηση της λειτουργίας των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν σε πολλά ιδρύματα, και τα οφέλη από τη χρήση των Βιβλιοθηκών ως φυσικού χώρου αποτελούν έναν σημαντικό λόγο, για να συνεχίσουν να λειτουργούν (Applegate, 2008, σελ. 177).

Ο ρόλος των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων δεν πρέπει να υποτιμάται. Είναι λάθος να αξιολογούνται μόνο με οικονομικά κριτήρια. Επίσης, δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως χώρος αποθήκευσης πληροφοριακών πόρων. Οι υπηρεσίες τους και η συνεισφορά τους στο ερευνητικό και εκπαιδευτικό έργο των ιδρυμάτων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την αξιολόγησή τους. Οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα, ιδανικά τοποθετημένες κοντά στις σχολές και τα Τμήματά τους, παρέχουν σημαντικές υπηρεσίες σε αυτά. Άρα, είναι σημαντικό η Διεύθυνση των Βιβλιοθηκών να εξασφαλίσει ότι οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα και ιδίως το προσωπικό τους έχουν την εξουσία που χρειάζονται, ώστε να παίρνουν τις αναγκαίες αποφάσεις και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις που υπάρχουν τόσο από τις Σχολές όσο και από την ίδια τη Διεύθυνση.

Τα μέλη του προσωπικού αυτών των Βιβλιοθηκών βρίσκονται σε μια μοναδική θέση. Οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία και τις υπηρεσίες επηρεάζουν τις αποφάσεις της Διεύθυνσης των Βιβλιοθηκών. Μερικές φορές δημιουργείται η ανάγκη για νέες θέσεις εργασίας αφιερωμένες στις νέες λειτουργίες που καλούνται να εκτελέσουν οι Βιβλιοθήκες. Επομένως, η κατάρτιση και η καθοδήγηση του προσωπικού των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτόν τον ρόλο είναι καθοριστικής σημασίας. Ωστόσο, δεν αρκεί μόνο αυτό. Πρέπει, επιπρόσθετα, να διαπιστωθεί ότι αυτές οι υπηρεσίες προσφέρονται με

επιτυχία στην Σχολή και τα Τμήματα που εξυπηρετούνται από τη Βιβλιοθήκη Παράρτημα. Για αυτόν τον λόγο απαιτείται η αξιολόγησή τους. Η αξιολόγηση αυτή δεν αποτελεί μέτρο ποινικού χαρακτήρα. Στόχο έχει να προειδοποιήσει τη Διεύθυνση για πιθανά προβληματικά πεδία, ώστε να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες παρεμβάσεις. Αυτές συνήθως έχουν τη μορφή περαιτέρω επιμόρφωσης, στενότερης καθοδήγησης και βελτιωμένης επικοινωνίας με τη Βιβλιοθήκη Παράρτημα. Έτσι, το προσωπικό αποκτά μεγαλύτερη κατάρτιση και αντιλαμβάνεται καλύτερα το σύνολο των υπηρεσιών και διαδικασιών που στοχεύουν στην καλύτερη δυνατή υποστήριξη των χρηστών από τη Βιβλιοθήκη.

Είναι δεδομένο ότι στις σύγχρονες Βιβλιοθήκες οι βιβλιοθηκονόμοι πρέπει να εξειδικεύονται όλο και περισσότερο. Επιπρόσθετα, αυξάνεται η ανάγκη για ειδικούς επιστήμονες σε διάφορους τεχνολογικούς τομείς. Ωστόσο, υπάρχει ακόμα ανάγκη και για το προσωπικό που πραγματοποιεί τις συνηθισμένες βιβλιοθηκονομικές εργασίες. Τα λόγια του Schluntz αποτυπώνουν την αξία της Βιβλιοθήκης Παραρτήματος και του προσωπικού: «Το μέγεθος, η θέση και το καταρτισμένο προσωπικό μιας Βιβλιοθήκης Παραρτήματος αναμφίβολα συμβάλλουν στην εξοικείωση και πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων της Βιβλιοθήκης από τον φοιτητή» (Schluntz, 1974, σελ. 67).

Στις Βιβλιοθήκες Παραρτήματα ο βιβλιοθηκονόμος καλείται να έχει συγχρόνως εξειδικευμένες δεξιότητες που καλύπτουν τις ειδικές απαιτήσεις ενός χρήστη με συγκεκριμένα ερευνητικά ενδιαφέροντα, αλλά και να μπορεί να καλύπτει ταυτόχρονα όλα τα πεδία που θα περίμενε ένας απλός χρήστης σε οποιαδήποτε ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη.

Το προσωπικό που απασχολείται σε Βιβλιοθήκες Παραρτήματα έχει τη δυνατότητα, μέσω του ρόλου που αναλαμβάνει σε αυτές, να αναπτύξει ικανότητες σχετικές με την υποστήριξη των φοιτητών, των ακαδημαϊκών και των ερευνητών. Ταυτόχρονα, παρέχει στο σύνολο της ακαδημαϊκής κοινότητας του ιδρύματος πρόσβαση σε αυτές τις δεξιότητες, επιτρέποντάς της να χρησιμοποιεί τους βιβλιοθηκονόμους των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων στην υλοποίηση σημαντικών έργων και σε ομάδες εργασίας. Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων των βιβλιοθηκονόμων επιτρέπει στη Βιβλιοθήκη να είναι πιο ευέλικτη, προσαρμοστική και έτοιμη να αναλάβει νέους ρόλους στην πορεία για την επόμενη γενιά ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Allen, F. R., & Dickie, M. (2007). Toward a formula-based model for academic library funding: Statistical significance and implications of a model based upon institutional characteristics. *College & Research Libraries*, (March), 68(2), 170181.

Applegate, R. (2008). Whose decline? Which academic libraries are “deserted” in terms of reference transactions? *Reference & User Services Quarterly*, 48(2), 176189

Ashworth, W. (1976). The administration of diffuse collections. In R. Shimmon (Ed.), *A reader in library management* (pp. 111-121). London: Clive Bingley

Bawden, D., Petuchovaite, R., & Vilar, P. (2005). Are we effective? How would we know? Approaches to the evaluation of library services in Lithuania, Slovenia and the United Kingdom. *New Library World*, 106(9), 454-463

Bodelsson, C., Jacobsson, C., & Torngren, T. (2012). Research library statistics: For whom and for what purpose? The statistics users’ views and wishes. Proceedings of the 2<sup>nd</sup> qualitative and quantitative methods in libraries, May 2528, 2010, Chania, Greece (pp. 315-322).

Brophy, P. (2005). *The academic library* (2nd ed.). London: Facet

Cargill, J. S. (1989). Developing library leaders. *Library Administration and Management*, 3, 13.

Cowley, J. (1982). *Personnel management in libraries*. London: Clive Bingley

Creth, S. D. (1995). A changing profession: Central roles for academic librarians. In I. Godden (Ed.), *Advances in librarianship* (Vol. 19, pp. 85-99). San Diego, CA: Academic Press.

Frank, D. G. (1989). Allocation of staff in the academic library: Relevant issues and consideration of a rationale. In G. M. Webb (Ed.), *Human resources management in libraries* (pp. 47-58). London: Haworth

Gerke, J., & Maness, J. M. (2010). The physical and the virtual: The relationship between library as place and electronic collections. *College & Research Libraries*, (January), 71(1), 20-31.

Golian, L. M., & Galbraith, M. W. (1996). Effective mentoring programs for professional library development. In *Advances in library administration and organization* (Vol. 14, pp. 95124). San Diego, CA: Academic Press

Griffiths, J. M., & King, D. W. (1991). *A manual on the evaluation of information centers and services*. New York, NY: American Institute of Aeronautics and Astronautics Technical Information Service

Haak, J. R. (1976). Goal determination. In R. Shimon (Ed.), *A reader in library management* (pp. 83-96). London: Clive Bingley

Hallam, G., & Newton-Smith, C. (2006). Evaluation of transitional mentoring for new library and information professionals. *Library Management*, 27(3), 154-167.

Hiller, S. (2004). Measure by measure: Assessing the viability of the physical library. *The Bottom Line*, 17 (4), 126\_131.

Howes, B., & Zimmerman, M. (2011). The case for preserving academic branch libraries: Fostering campus communities. *College & Research Libraries News*, (October), 72(9), 542-543.

Hruska, M. (2012). What is an associate university librarian? In B. Eden (Ed.), *The associate university librarian handbook: A resource guide* (pp. 3-7). Lanham, MD: Scarecrow Press.

Jantz, R. (2012). Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians' perspectives. *Library and Information Science Research*, 34(2012), 3-12

Kuyper-Rushing, L. (2002). Music libraries: Centralization versus decentralization. *College & Research Libraries*, 63(2), 139-149.

Level, A. V., & Mach, M. (2005). Peer mentoring: One institution's approach to mentoring academic librarians. *Library Management*, 26(6-7), 301-310.

Markless, S., & Streatfield, D. (2006). *Evaluating the impact of your library*. London: Facet

Matthews, J. R. (2007). *The evaluation and measurement of library services*. Westport, CT: Libraries Unlimited

Nitecki, D. A. (2011). Space assessment as a venue for defining the academic library. *The Library Quarterly*, 81(1), 27-59.

Powell, R. R. (2001). Trends and issues in academic libraries. *Journal of Education for Library and Information Science*, 42(1), 69-72

Preiser, W. F. E., & Wang, X. (2006). Assessing library performance with GIS and building evaluation methods. *New Library World*, 107(5), 193217.

Riddle, J., Le, B., & Mugridge, R. (2005). The value of faculty recognition programs for libraries. *Library Administration & Management*, 19(2), 75-81.

Roberts, S. A. (1985). *Cost management for library and information services*. London: Butterworths

Schluntz, R. L. (1974). A survey of architectural library resources. *Journal of Architectural Education*, 27(4), 64-68

Scott, A. (1997). *Learning centres*. London: Kogan Page

Shkolnik, L. (1991). The continuing debate over academic branch libraries. *College & Research Libraries*, 52(3), 343-351

Suozzi, P. A., & Kerbel, S. S. (1992). The organizational misfits. *College & Research Libraries*, 53(6), 513-522.

Wiggill, M. N. (2011). Librarian-academic collaboration: The role of strategic communication and relationship management. *Communicare*, 30(2), 51-67.

Zdravkovska, N. (2011). *Academic branch libraries in changing times*. Oxford: Chandos