

JACEK WOJCIECHOWSKI

Uczelniana sieć biblioteczna

STRESZCZENIE. Efektywność bibliotek, szczególnie akademickich, wymaga zmian organizacyjnych, ułatwiających lub wymuszających współdziałanie. W obrębie uczelni musi funkcjonować zintegrowana sieć bibliotek – z odpowiednim podziałem powinności – i trzeba też łączyć w miarę możliwości małe biblioteki w średnie albo w duże. W ramach sieci powstaje szansa centralizacji w bibliotece głównej – wyspecjalizowanej, efektywniejszej, więc w eksploatacji tańszej – bibliotecznych procesów zaplecza, a także: koordynacji wszystkich ważniejszych przedsięwzięć. Bibliotekom przyporządkowanym łatwiej wobec tego skupić się na realizacji usług, coraz częściej: na użytek całej uczelni – z dostosowaniem ich do zmiennych potrzeb publiczności oraz do zadań wynikających z nowego modelu funkcjonowania uczelni. Konieczna wydaje się też powszechna implementacja programu ponadusługowego w uczelnianych sieciach bibliotecznych.

SŁOWA KLUCZOWE: bibliotekarstwo, biblioteki akademickie, dydaktyka akademicka, edukacja, informacja, internet, nauka, pracownicy nauki, sieć bibliotek, struktury organizacyjne, studenci, uczelnie, usługi biblioteczne.

Układ bibliotek w polskich uczelniach publicznych, ukształtowany w latach 40. i 50. XX wieku według ówczesnych założeń koncepcyjnych (nie tylko rodzimych), później ulegał niewielkim jedynie modyfikacjom, wymuszonym ewentualnie przez okoliczności zewnętrzne, podczas gdy sama idea pozostawała niezmienna. Jej sens sprowadzał się do możliwie ścisłego powiązania każdej biblioteki w uczelni z przedmiotem studiów oraz badań naukowych.

To generowało tworzenie bibliotek przede wszystkim instytutowych – czasami wydziałowych w jednodyscyplinarnych wydziałach, a bywało, że i katedralnych bądź zakładowych – przyporządkowanych instytutom (wydziałom, katedrom, zakładom), niezależnie od (zmiennego) trybu gospodarki finansowej. Jednocześnie wszędzie istniała oraz istnieje jedna biblioteka ogólnouczelniana, nazywana główną, ale z niejasnymi powiązaniem i uprawnieniami wobec pozostałych bibliotek w tej samej uczelni. W rezultacie powstał w każdej uczelni słabo zagregowany

zbiór niewielkich i niezależnych od siebie, autonomicznych bibliotek, z wzajemnymi relacjami bliskimi zeru. I tak też na ogół pozostało, przynajmniej w uczelniach co większych – czemu sprzyjał i nadal sprzyja przestrzeny rozrzut samych wydziałów oraz instytutów z tej samej uczelni, rozlokowanych w różnych punktach miasta.

Uczelnie najmniejsze opierały się na bibliotecznym zapleczu tylko jednej biblioteki (nazywanej mimo to „główną”), ale jeśli miały miejsce przekształcenia (np. akademii w uniwersytet) i wzrost wielkości, to niekiedy dotwarzano jednak kolejne biblioteki – na poziomie wydziałów bądź instytutów. Natomiast w uczelniach niepublicznych przeważa model z jedną biblioteką („główną”), bo wymusza to zasada samofinansowania i oszczędności.

Najwyraźniej jednak – inaczej niż w bibliotekarstwie zachodnim – sama **filozofia** tworzenia bibliotek w uczelniach nie została u nas zmieniona, ani nawet nie wyeksplikowano dostatecznie jasno przesłanek nowych koncepcji. Które przecież są. Może zatem przyda się odpowiednia refleksja.

W rozproszeniu

Zachowane z przeszłości rozwiązania organizacyjne same z siebie nie byłyby może dysfunkcjonalne, gdyby tymczasem nie zmieniały się okoliczności zewnętrzne i nastawienia wobec bibliotek. Wprawdzie główne zadania uczelnianych bibliotek przemodelowały się tylko częściowo, ale wyraźnie wzrósł nacisk na ich powinności informacyjne oraz na wsparcie procesów studiowania¹ – bo też liczba osób studiujących jest obecnie w Polsce znacznie wyższa niż dawniej. Nikt tego nie powiedział głośno, ale odbywa się to mniej lub bardziej kosztem nastawień na wspieranie badań; biblioteki akademickie są teraz raczej studenckie aniżeli profesorskie.

To jest zresztą w pewnym sensie pokłosie, istniejącej od dawna, ogólnouniwersyteckiej rywalizacji między nastawieniem na kształcenie a nastawieniem na badania właśnie² – jak też refleks zastarzałego wewnątrzbibliotecznego konfliktu: między preferencjami dla ochrony zbiorów a otwarciem się na publiczność³. Autonomizacja niewielkich, wąskoza-

¹ E. Oyston, *The modern academic library*, w: *Libraries and society: role, responsibility and future in age of change*, Oxford 2011, s. 165.

² A. Krajeńska, *Wyzwania wobec uniwersytetu XX wieku*, w: *Uniwersytet – między tradycją a wyzwaniem współczesności*, Kraków 2003, s. 72–73.

³ L.A. Martin, *Organizational structure of libraries*, Metuchen 1984, s. 12.

kresowych bibliotek pogłębia ten rozdźwięk. O ile kierunki studiów są na ogół względnie stabilne, o tyle badania zmierzają wyraźnie ku multidyscyplinarności, czego wyspecjalizowane, małe biblioteki nie są w stanie wspierać samodzielnie. Zaś ich współdziałanie zewnętrzne – przy braku relacji organizacyjnych i strukturalnych – jest iluzoryczne, przypadkowe lub żadne⁴.

Przy radykalnych zmianach **kierunków** badań, a niekiedy i kształcenia – czyli porzucaniu jednych, a tworzeniu innych od nowa – co od czasu do czasu ma miejsce, niskozakresowe biblioteki instytutowe są bez szans: bywają likwidowane wraz z likwidacją kierunku. Z kolei generowanie nowych od zera musi trwać latami i nie nadaje ze wsparciem kształcenia. To nikt ich nie będzie organizował?

Równie (lub jeszcze bardziej) doniosłe zmiany następują w komunikacji publicznej, zwłaszcza naukowej, z czego najważniejsze jest równouprawnienie (moim zdaniem: nie do końca zasadne) poznawcze komunikowania digitalnego i piśmienniczego. Rozpoznanie i weryfikacja potoku przekazów, nawet z jednej dyscypliny, przekracza możliwości pojedynczej biblioteki, jeżeli z nikim nie współpracuje i nie ma systemowego wsparcia. Tak zresztą było niemal od zarania. Prawie nigdy nikt nie był w stanie przejąć **całego** piśmiennictwa kierunkowego w jednej bibliotece, a teraz – przy podaży także elektronicznej – tym bardziej to nie jest możliwe.

A już inna sprawa, że elektronizacja bibliotek niezależnych nie przebiega jednakowo. W tych samych uczelniach obok bibliotek w pełni zelektronizowanych są również takie, do których elektronizacja nie dotarła w żadnej postaci. Bywa też, że zainstalowane programy nie są kompatybilne.

Rozczłonkowanie bibliotek na jednostki w pełni autonomiczne, a współpracujące ze sobą tylko „po uważaniu”, powoduje dublowanie procesów zaplecza⁵ i generuje niepotrzebnie tożsame kolekcje zbiorów. Koszty tego są wysokie.

Także w następstwie rozproszonego finansowania. Biblioteki akademickie zawsze otrzymywały i otrzymują środki z uczelni i z grantów⁶, ale kiedy każda rozlicza się osobno i to z inną jednostką uczelni, to o żadnym rozumnym podziale kwot, ani o racjonalnej realizacji wydatkowania, nie

⁴ *Sowremennaja uniwersitetskaja biblioteka: modernizacija, uprawlenije, kaczestwo*, Moskwa 2005, s. 62.

⁵ A. Jazdon, *Nowoczesna organizacja bibliotek szkoły wyższej na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Roczniki Biblioteczne” 1993, z. 1/2, s. 3.

⁶ D. Salo, *Academic libraries as scholarly publishers*, w: *Information tomorrow. Reflections on technology and the future of public and academic libraries*, Medford 2007, s. 58.

może być mowy. Poza tym, o ile biblioteki wydziałowe są lub mogą być finansowane bezpośrednio i w całości ze środków pozostających w dyspozycji dziekanów, o tyle utrzymanie bibliotek instytutowych okazuje się mocno powikłane i nie zawsze efektywne.

Wszystko to sprawia, że organizacyjne rozczłonkowanie bibliotek w wyższej uczelni uchodzi za dysfunkcjonalne⁷. Mimo to wariant układu, w którym biblioteki jednej uczelni są niezależne od biblioteki głównej oraz wzajemnie od siebie, funkcjonuje (nie wszędzie) nie tylko w Polsce i nie tylko w Europie Wschodniej – choć jego słabości zostały zauważone⁸.

U nas też, stąd próby implementacji zmian, ale na razie ograniczone i rzadkie, nieoparte żadną kompletną koncepcją ani niewmontowane w jakikolwiek projekt całościowy – za to narzucające konieczność zmagania z istniejącymi wymaganiami systemowymi, a także z przyzwyczajeniami i utrwalonym sposobem myślenia. Poza tym biblioteki nie są „oczkiem w głowie” władz uczelni, toteż propozycje bibliotecznych reorganizacji traktowane są bez entuzjazmu.

Mamy więc w polskich uczelniach biblioteki niezależne, na ogół niepowiązane wzajemnie lub powiązane słabo. Są biblioteki główne – dla których ta nazwa jest zazwyczaj symboliczna, skoro nie mają uprawnień ani mocy koordynacyjnych – i są biblioteki międzywydziałowe, wydziałowe i instytutowe. A przy ewentualnym rozwoju uczelnianej infrastruktury może pojawić się jeszcze jedna kategoria – biblioteki kampusowe, które w niektórych krajach już istnieją.

Rozproszenie jest ewidentne i dokuczliwe. Bierze się zaś z braku jednolitej struktury organizacyjnej, a zwłaszcza z braku hierarchii pionowej oraz relacji poziomych. Tak jak każda instytucja, biblioteka jest przyporządkowana środkodawcy. Otóż w każdej naszej uczelni dysponentami środków dla bibliotek, zatem i decydentami, są jednostki rozmaite. W rezultacie jest jak jest.

Znany amerykański bibliotekarz, Michael Gorman, sugeruje wprowadzić, że jedni użytkownicy chwalać sobie duże biblioteki główne, a inni – względnie zaciszne filie⁹. Z kolei inni sygnalizują, że biblioteki to instytucje wspólnotowe, gdzie jest się razem, mimo że osobno¹⁰, więc z tego

⁷ R. Carr, *The academic research library in a decade of change*, Oxford 2007, s. 57.

⁸ K. Hudzik, *Zmiany w strukturze organizacyjnej bibliotek uniwersyteckich w Niemczech*, „Biblioteka” 2009, nr 7, s. 96.

⁹ M. Gorman, *The enduring library. Technology, tradition and the quest for balance*, Chicago 2003, s. 7.

¹⁰ N.K. Maxwell, *Sacred stacks. The higher purpose of librarianship*, Chicago 2006, s. 77–78, 81.

punktu widzenia wartość mają biblioteki niewielkie, właśnie instytutowe, gdzie użytkownicy i bibliotekarze znajdują się wzajemnie. To prawda. Lecz zachowując te pożądane cechy, nie można małych bibliotek pozostawić w izolacji, bo prędzej czy później przestaną być do czegokolwiek użyteczne.

Megabiblioteki?

Jednym z głównych pomysłów na przeciwdziałanie dysfunkcjonalnemu rozproszeniu niewielkich bibliotek – który pojawił się już dawno i był oraz jest (nie wszędzie) wprowadzany w życie¹¹ – jest łączenie małych bibliotek w większe organizmy, a czasami nawet w bardzo duże megabiblioteki. Zakłada się, że agregacja zasobów i skupienie oferty możliwie w jednym miejscu jest pożyteczne z przyczyn ekonomicznych (tańsze), rotacyjnych (intensyfikuje usługi), jakościowych i – z czym można polemizować – odpowiada oczekiwaniom publiczności¹². Są też inne argumenty prointegracyjne: duża biblioteka sprzyja zespoleniu większych zbiorowości akademickich, w skali wydziału bądź kampusu lub nawet całej uczelni, jeżeli nie jest ona ogromna¹³.

W Polsce jednak rzeczywiste scalanie bibliotek miało miejsce rzadko. Fundamentalną, chociaż czysto fizyczną, przeszkodę stanowiły i stanowią bariery architektoniczne: brak dużych i odpowiednich budynków – podczas gdy biblioteki niewielkie wymagają mniejszych powierzchni. Ponadto, przy przestrzennym rozproszeniu samych uczelni, scaloną bibliotekę od pomieszczeń dydaktycznych i pracowni oddziela większa odległość, podczas gdy biblioteki małe były i są „pod ręką”. Jeżeli dotarcie do nich wymaga więcej czasu niż 10 minut, to wykorzystanie może zmniejszyć się radykalnie.

Trudno poza tym zlekceważyć mentalne opory samych bibliotekarzy wobec innowacji uciążliwych i rujnujących ustabilizowany stan. A i władzom uczelni nie musi być pilno do zmian, dysfunkcjonalizujących na jakiś czas biblioteczne zaplecze dydaktyki oraz badań. Mimo to koncepcja

¹¹ T. Lidman, *Scientific libraries. Past development and future changes*, Oxford 2008, s. 102.

¹² D. Law, *Waiting for barbarians: seeking solutions or waiting for answers?*, w: *Envisioning future academic library services. Initiatives, ideas and challenges*, London 2010, s. 8; T. Lidman, op.cit., s. 103; M. Heery, S. Morgan, *Practical strategies for the modern academic library*, London 1996, s. 78; A. Onackaja, *Innowacyjność diejatielnoś' wuzowskich bibliotek*, w: *Innowacji w bibliotekach*, Moskwa 2010, s. 122.

¹³ N.K. Maxwell, op.cit., s. 96, 101.

scalania bibliotek przetrwała i ma swoje zalety, jakkolwiek nie jest całkiem pozbawiona wad.

Jeżeli są po temu warunki bazowe – a w nowo wybudowanych obiektach, ewentualnie na kampusach, bywają – biblioteki tej samej kategorii (akademickie) dają się stosunkowo łatwo łączyć, ponieważ realizują te same procesy¹⁴. Różnią się wprawdzie, mniej lub bardziej, treścią zawartością zbiorów, ale te różnice akurat można zachować, pozostawiając segmentację zasobów. Co więcej: w paradygmacie nowego bibliotekarstwa pojawiła się powinność **zapewnienia dostępu** do zbiorów¹⁵, już nie tylko własnych, zatem posiadane bezpośrednio kolekcje – chociaż nadal ważne – nie stanowią obecnie **wyłącznej** podstawy realizowania usług. To skutek inwazji materiałów digitalnych, które trzeba transmitować, nie zawsze mając do nich prawo własności.

Nowe technologie o wiele łatwiej poddają się implementacji w uporządkowany i jednolity układ usług, charakterystyczny dla dużych bibliotek; w małych tej jednolitości nie ma¹⁶. Przy tym zaś duża biblioteka jest (może być) bardziej profesjonalna – dokładniej: multiprofesjonalna – oraz znacznie tańsza w utrzymaniu¹⁷, bo nie rozprasza wykonawstwa tych samych procesów na wiele osób i jednostek.

Są też między nimi rozbieżności, czasami pozorne, a czasami nie. Duża biblioteka, siłą rzeczy, zmierza do uniwersalizacji, podczas gdy cechą małej biblioteki akademickiej jest specjalizacja – konieczna przy wysokim poziomie merytorycznej wiedzy odbiorców¹⁸. Otóż jest to opinia coraz bardziej z przeszłości. Obecnie istnieją wszelkie warunki po temu, żeby także w dużych bibliotekach konieczne specjalizacje nie tylko się zachowały, ale jeszcze rozwinęły. Wyjątki są, ale bardzo rzadkie.

Małe biblioteki natomiast, zwłaszcza często odwiedzane, są dla użytkowników przyjaźniejsze, ponieważ są „przytulne”: nie płoszą i nie odstręczają swoim ogromem, a także redukują poziom formalizacji. Pracownicy i użytkownicy na ogół znają się wzajemnie, a to ułatwia zachowania: tworzy się korzystna atmosfera, która poprawia samopoczucie. W megabibliotekach jest to trudniejsze. Można jednak popracować na rzecz osvajania się publiczności – przez stosowne aranżacje i wyposażenie

¹⁴ L.A. Martin, op.cit., s. 56.

¹⁵ P.H. MacKellar, *The accidental librarian*, Medford 2008, s. 28.

¹⁶ D. Dillon, *Strategic marketing of electronic resources*, w: *Strategic marketing in library and information science*, Binghamton 2002, s. 126.

¹⁷ T. Lidman, op.cit., s. 103.

¹⁸ M. Dworkina, *Biblioteczno-informacyjna diejatielnost'*, Moskwa 2009, s. 230.

wnętrz, zapewnienie przestrzeni rekreacyjnej, marketingowe postępowanie personelu i ograniczenie formalności do koniecznego minimum.

Przyjmując jednak nawet, że istnieją odpowiednie warunki lokalowe, obsadowe, finansowe i zasobowe, to wielkość scalonych megabibliotek musi mieć granice. Nie brak bowiem uzasadnionych opinii, że im biblioteka większa, tym trudniej (pomimo starań) utrzymać dobre standardy usług¹⁹. Bibliomolochom funkcjonuje się gorzej, dlatego naprawdę ogromnymi księżniczami są przeważnie biblioteki pozauczelniane, przeznaczone do transmisji treści multiuniwersalnych.

Moja opinia opiera się na własnej obserwacji wielu różnych bibliotek przez dziesiątki lat. Otóż intuicyjnie uważam, że najlepiej funkcjonują biblioteki średnio duże, przeznaczone do obsługi **potencjalnej** publiczności (na uczelni: wszystkich pracowników nauki oraz studentów) nie większej niż 15–20 tysięcy osób. Warunkiem koniecznym jest wtedy długi wymiar czasu otwarcia – od 10 do 12 godzin dziennie, przez siedem dni w tygodniu – oraz zredukowane do minimum ograniczenia wypożyczeń na wynos. Im krótszy jest czas otwarcia, tym wielkość publiczności rzeczywistej, możliwej do obsłużenia, musi być mniejsza.

Założenie obsługi wszystkich potencjalnych użytkowników wyłącznie przez jedną bibliotekę (główną) z uczelni można zatem sugerować tylko uczelniom niewielkim lub mniejszym spośród średnich. W większych uczelniach trzeba przewidywać zachowanie bądź dotworzenie – jednej lub kilku – scalonych bibliotek międzywydziałowych albo wydziałowych, względnie kampusowych.

Zachowanie odrębnych małych bibliotek wydaje się uzasadnione tylko w absolutnie wyjątkowych okolicznościach. Jeśli mianowicie dotarcie do ewentualnie scalonej, lecz odległej biblioteki przekraczałoby rozsądny wymiar czasu, a liczba potencjalnych użytkowników uzasadniałaby ekonomicznie egzystencję niewielkiej biblioteki. Albo kiedy przedmiotowy zakres działalności takiej biblioteki byłby nie do pogodzenia z jakimkolwiek innym zakresem – co brzmi mało prawdopodobnie. Lub wreszcie: w sytuacji biblioteki tak bardzo wtopionej w strukturę i w funkcjonowanie jednostki badawczo-dydaktycznej, że w praktyce nie stanowi już żadnej autonomicznej całości bibliotecznej.

Każda scalona megabiblioteka jednak, w mniejszym albo większym stopniu, trochę zamazuje wyspecjalizowanie oferty. To bowiem, co mała biblioteka akademicka oferuje **osobno**, w dużej staje się częścią ogólnej kolekcji. Jest słabiej dostrzegalne.

¹⁹ S. Miatlina, *Mir sotkan s protivoreczij (k razrabotkie bibliotecznoj fenomenologii)*, w: *Rumiancewskije cztienija* 2007, Moskwa 2007, s. 237.

Oczywiście: kiedy większość lub całość zasobów pozostaje w dostępie wolnym (no bo jak inaczej?), to – żeby dało się z nich korzystać – trzeba je podzielić na mniejsze segmenty. Użyteczna jest segmentacja przedmiotowa, tworząca całości według zakresu transmitowanych treści – trochę na podobieństwo specjalizacji (jednak ograniczonej) i dlatego dominuje w praktyce; inne przesłanki podziału, np. według rodzaju nośnika, okazują się coraz mniej przydatne²⁰.

Ale i segmentacja przedmiotowa nie jest w realizacji ani łatwa, ani w pełni klarowna. O kryteriach podziału trzeba rozstrzygać indywidualnie i nigdy raz na zawsze. Z czasem bowiem wymagają zmian, a to dezorganizuje brutalnie funkcjonowanie biblioteki. Co więcej: ta segmentacja ma swoje granice²¹. Nie można mianowicie rozdrabniać układu zasobów w kolekcji bez końca, odwzorowując mechanicznie którykolwiek z ogólnych systemów klasyfikacji piśmiennictwa.

Rozbudowane i rozdrobnione podziały odpowiadają natomiast potrzebom **informacji** o zasobach – w katalogach, w bibliografiach i w spisach rekomendacyjnych – jednak wtedy ujawniają się z kolei granice użytkowniczej zdolności do opanowania reguł. I na tym polega poważny kłopot. Taksonomiczne systemy (klasyfikacje) porządkowania komunikacyjnej oferty, chociaż świetnie pomyślane, pojemne i kompletne, a zarazem otwarte, nie spełniają się w informacyjnej roli do końca, bo w korzystaniu wymagają specjalnych umiejętności, a publiczność takimi nie dysponuje. A znowu opisy folksonomiczne (słowa kluczowe, tagi), chociaż dla wszystkich klarowne, nie konfigurują się w jednolite systemy, toteż nie nadają się (na razie?) do charakterystyki całych kolekcji.

Ta sama trudność dotyczy zasobów w sieci, które tworzą gigantyczną kolekcję wirtualną. Otóż można je (sukcesywnie!) porządkować jedynie w trybie opracowania informacyjno-wyszukiwawczego, realizowanego chyba tylko w bibliotekach, ale też pod warunkiem, że śledzi się i kataloguje materiały sieciowe **stale** – bo są wszak dynamiczne, temporalne i zmienne. Same wyszukiwarki automatyczne niczego nie porządkują, lecz tylko wydobywają (chaotycznie) to, co w jakikolwiek sposób łączy się z wprowadzonym hasłem. W megabibliotekach zaś, tak jak w sieci, przedmiotowa segmentacja komunikatów jest mocno utrudniona.

²⁰ R. Carr, op.cit., s. 60; M. Dworkina, op.cit., s. 110; M. Gorman, *Our enduring values. Librarianship in the 21st century*, Chicago 2000, s. 54; K. Hudzik, op.cit., s. 102; L.A. Martin, op.cit., s. 185.

²¹ L.A. Martin, op.cit., s. 183.

Dlatego coraz wyraźniej konkretyzuje się potrzeba równoległej specjalizacji (tak jak segmentacji zasobów) przedmiotowej bibliotekarzy²² pełniących dyżury przy korzystaniu przez użytkowników z bibliotecznej kolekcji, serwisu informacyjnego i z sieci. W istocie to jest zapotrzebowanie na bibliotekarzy dziedzinowych, ponieważ do wyspecjalizowanego przedmiotowo, efektywnego pośrednictwa i doradztwa konieczne są osoby z wysokimi kwalifikacjami w zakresie wybranych **dyscyplin**. Wyposażone dodatkowo w elementarne umiejętności informacyjno-bibliotekarskie i współpracujące z pozostałymi bibliotekarzami.

Rzeczywistych bibliotekarzy dziedzinowych jest jednak w Polsce niewiele, a skonkretyzowanych w ten sposób stanowisk nie ma prawie wcale – mimo że idea bibliotekarstwa dziedzinowego liczy sobie już ponad 100 lat. W tych warunkach rozwiązaniem zastępczym jest łączność bibliotekarzy dyżurnych, za pośrednictwem telefonii mobilnej, z ewentualnie dostępnymi (np. w obrębie całej uczelnianej sieci bibliotek) bibliotekarzami dziedzinowymi – jeśli tacy w ogóle są, być może też spoza uczelni – bądź z zewnętrznymi ekspertami (angażowanymi w trybie outsourcingu), za co jednak trzeba zapłacić.

Skuteczne świadczenie usług generuje się nie tylko w samych agendach usługowych, lecz także w strukturach zaplecza. Z tych dwóch obszarów, na które dzieli się każda większa biblioteka²³, wywodzą się **razem** ogólne rezultaty. Dlatego dziedzinowe, tematyczno-eksperskie doradztwo jest konieczne nie tylko w procesach udostępniania oraz informowania, lecz również przy gromadzeniu, opracowaniu i selekcji zasobów, bibliografii, weryfikacji materiałów z sieci, a także przy marketingu.

Nawet przy rozwinięciu bibliotekarstwa dziedzinowego nikt jednak nie zatrudni w jednej bibliotece, ani w całej sieci uczelnianej, kilku bibliotekarzy dziedzinowych o tej samej specjalności. Zatem tego jedyne (jeżeli jest lub będzie) trzeba przypisać **macierzowo** do wspierania także procesów zaplecza: w różnych porach dnia i tygodnia, a poza tym ustawicznie – za pośrednictwem telefonii mobilnej²⁴. Jest to powinność trudna do zorganizowania i jeszcze trudniejsza w realizacji, bo dla wykonawców wyjątkowo uciążliwa; nic zatem dziwnego, że budzi opory i w praktyce pojawia się rzadko. Mimo to **musi** być sukcesywnie wprowadzana w życie.

²² Ibidem, s. 185; K. Hudzik, op.cit., s. 104.

²³ T. Lidman, op.cit., s. 24.

²⁴ K. Hudzik, op.cit., s. 100; T. Lidman, op.cit., s. 25.

Sieć jako struktura

Idea scalania bibliotek, zwłaszcza w ekstremalnej formule tworzenia ogromnych molochów, nie dość, że wiąże się z wysokimi wymaganiami w zakresie bazy i że wdraża się niełatwo, to jeszcze wywołuje silne emocje negatywne. Dlatego nie jest popularna.

Z kolei pozostawienie bibliotek, zwłaszcza niewielkich bądź średnich, w stanie rozproszenia może mieć fatalne skutki. Dlatego szerzej stosowane rozwiązanie alternatywne polega na łączeniu bibliotek w wytyczonej przestrzeni w **sieć**. W układzie uczelni ma to mianowicie miejsce przez powiązanie wszystkich bibliotek razem i podporządkowanie bibliotece głównej. Efektywność jest znacznie wyższa niż przy funkcjonowaniu samopas²⁵.

To jest inny, mniej radykalny sposób agregacji sił i środków dla lepszej obsługi uczelni przez biblioteki. Żadna biblioteka nie zdoła bowiem samoczynnie zaspokoić kompletu użytkowniczych oczekiwań, szczególnie informacyjnych, które na dodatek często zawierają się w formule: wszystko lub nic²⁶. Dlatego trzeba zespolic zasoby i zapewnić użytkownikom dostęp – niezależnie od tytułu własności – do materiałów zarówno elektronicznych (także lub zwłaszcza licencjonowanych), jak i piśmienniczych²⁷. Razem można wzbogacić ofertę nieporównanie, a sieciowa formuła współdziałania dobrze temu służy.

Ponieważ jednak potocznie siecią nazywa się dowolny zbiór jednostek podobnych, zagregowany słabo lub wcale, muszę doprecyzować, że przez **sieć** rozumiem tu uporządkowany i zintegrowany **system** bibliotek, tworzący zsegmentowaną strukturę. W sieci biblioteki zachowują swoją podmiotowość i lokalizację, ale nie są już całkowicie samodzielne. Pozostają w pionowych, dwustopniowych lub trójstopniowych relacjach podległości i nadrzędności – główna > międzywydziałowe lub/oraz wydziałowe, lub/oraz kampusowe > instytutowe – jak też w poziomych, równorzędnych układach kooperacyjnych (np. wydziałowe – wydziałowe). To

²⁵ K. Hudzik, op.cit., s. 97; J. Singh, *Information literacy: the lifeline of lifelong learning*, w: *Library services. Challenges and solutions*, New Delhi 2012, s. 4.

²⁶ M. Burton, *All or nothing at all: the consequences of pushing electronic resources to the desktop*, w: *Last one out turn off the lights. Is this the future of American and Canadian libraries?*, Lanham 2005, s. 119; P.H. MacKellar, op.cit., s. 160.

²⁷ I. Bagrowa, *Nacjonalnyje biblioteki i problemy razwitija bibliotecznowo diela za rubieżom w konce XX – naczale XXI wieka*, Moskwa 2004, s. 113; J. Dolan, *From people flows to knowledge flows*, w: *Libraries and society: role, responsibility and future in age of change*, Oxford 2011, s. 45; D. Law, op.cit., s. 7; P.H. MacKellar, op.cit., s. 28; L.A. Martin, op.cit., s. 114; J. Singh, op.cit., s. 4.

pozwała zachować specjalizację w bibliotekach niższego stopnia, podczas gdy biblioteka główna zmierza ku skoordynowanej uniwersalizacji, a cała sieć razem zapewnia ofertę wielospecjalistyczną²⁸.

W systemie sieciowym biblioteka główna pełni wszystkie funkcje zarządcze, koordynuje funkcjonowanie całości, rozdziela merytoryczne zadania specjalistyczne, z których tworzy się ofertę łączną, i ma decyzyjne uprawnienia w zakresie gospodarki kadrowej, finansowej oraz zasobowej w stosunku do całej sieci. W niektórych zakresach zachodzi jednak potrzeba elastyczności.

Rozwiązaniem koniecznym jest mieszana ekonomika; mianowicie środki finansowe muszą pochodzić zarówno z biblioteki głównej, jak i od współorganizatorów²⁹, a więc wydziałów, instytutów bądź od administracji kampusów. To jest też możliwe w polskich warunkach organizacyjno-prawnych, jakkolwiek trudne do wprowadzenia. Również w zakresie ustalania zadań merytorycznych biblioteka główna musi dzielić się uprawnieniami decyzyjnymi z współorganizatorami, dbając jednak, aby sieć funkcjonowała także jako całość.

Usprawnienie i ekonomizacja tego funkcjonowania, jak też istotne wzbogacenie oferty opierają się na scentralizowaniu wielu procesów zaplecza w bibliotece głównej. To pozwala bowiem bibliotekom sprzężonym skupić się przede wszystkim na świadczeniu usług.

Ale jednoczenie mniejszych bibliotek w megabiblioteki albo w uczelniane sieci nie wystarczy, by sprostać obecnym i przyszłym powinnościom. Potrzebna jest bowiem rozległa współpraca nie tylko międzybiblioteczna, lecz także międzysieciowa – sieci bibliotecznych z różnych uczelni – a w końcu także międzykategorialna: kooperacja sieci lub pojedynczych bibliotek akademickich oraz publicznych i pedagogicznych, a być może również (niektórych) szkolnych. Dobrym wariantem tej współpracy, najłatwiej osiągalnym, jest dobrowolne, lecz sformalizowane zespolenie ustalonych działań, mianowicie konsorcjum³⁰.

Współpraca polega na podzieleniu się zadaniem lub zadaniami do wspólnej realizacji – z zachowaniem całkowitej niezależności instytucjonalnej lub sieciowej. Rozwiązanie to jest praktykowane coraz szerzej, także w Polsce. Najczęściej odnosi się do wzajemnie uzgodnionego gromadzenia materiałów drukowanych i digitalnych (w repozytoriach), do wspólnej obsługi użytkowników, także w trybie zdalnym, jak również

²⁸ M. Dworkina, op.cit., s. 230; L.A. Martin, op.cit., s. 198; *Sowremiennaja...*, s. 20.

²⁹ R. Carr, op.cit., s. 131.

³⁰ K. de la Pena McCook, *Introduction to public librarianship*, New York 2004, s. 258; J. Singh, op.cit., s. 5; *Sowremiennaja...*, s. 21.

do stałego śledzenia internetowej podaży treści w uzgodnionych obszarach oraz do tworzenia katalogów międzybibliotecznych³¹. Zresztą rejestr innych możliwości jest bogaty.

Ale konsorcjum, jako zadaniowa wspólnota **spontaniczna**, nie zrzesza wszystkich bibliotek. No i samo zespolenie może być nietrwałe, a zazwyczaj nie obejmuje wszystkich procesów, które się do tego kwalifikują. Jednak biblioteki niezrzeszone, siłą rzeczy, będą funkcjonowały jeszcze gorzej. Wtedy groźba likwidacji może okazać się realna.

Tak czy inaczej, potrzebne jest ponadsieciowe zespolenie **obligatoryjne**, być może najpierw tylko bibliotek akademickich (głównych wraz z sieciami), a z czasem także innych. Koncepcja tak pojmowanego bibliotekarstwa zintegrowanego nie jest wcale nowa, ale została – jako *blended libraries* – odświeżona w 2004 roku³².

Do realizacji konieczne są stosowne postanowienia prawne generujące ponadsieciowe ośrodki koordynacyjne, z uprawnieniami konsultacyjno-doradczymi i ze środkami na zadania inicjowane – na poziomie krajowym, a także niekiedy w przestrzeniach regionalnych. Istnieją takie w USA, w krajach skandynawskich, w Zjednoczonym Królestwie – gdzie powstała nawet specjalna sieć JANET (Joint Academic Network) – a w Rosji pojawiła się idea tworzenia regionalnych węzłów koordynacyjnych³³. Taki jest nakaz czasu.

W Polsce, gdzie nie ma nawet uczelnianych sieci bibliotecznych z prawdziwego zdarzenia, takie rozwiązanie wydaje się odległe i mało prawdopodobne, bo wyjątkowo trudne do wdrożenia. Ale musi być możliwe, jeżeli chce się uprawiać naukę w sposób produktywny – nie ma innej drogi. Na początek trzeba więc lansować samą koncepcję: żeby przynajmniej została uświadomiona.

Obszary centralizacji

Utworzenie bądź scalenie sieci bibliotecznej w wewnętrznie powiązaną strukturę wymaga ustalenia, które procesy i zadania zostaną skoncentrowane w bibliotece głównej, które będą rozdzielone pomiędzy tę bibliotekę i biblioteki sprzężone – ale koordynowane oraz realizowane

³¹ J. Singh, op.cit., s. 6; *Sowremiennaja...*, s. 84.

³² J.D. Shank, S.J. Bell, *Librarianship + technology + instructional design = blended librarian*, w: *Information tomorrow. Reflections on technology and the future of public and academic libraries*, Medford 2007, s. 174–175.

³³ R. Carr, op.cit., s. 26; *Sowremiennaja...*, s. 24.

wspólnie – co zaś pozostanie do wykonawstwa indywidualnego. Zwyczaj skupia się w bibliotece głównej najważniejsze przedsięwzięcia ogólne i zwłaszcza zadania zaplecza – żeby uniknąć dublowania prac technicznych. Akurat w bibliotekarstwie jest to łatwiejsze niż w innych obszarach, ponieważ procesy są identyczne albo podobne i przeważnie wzajemnie powiązane³⁴.

Skupienie realizacji wielu identycznych czynności w jednym miejscu poprawia jakość wykonawstwa, obniża koszty i umożliwia lepszą fachowość – pogłębioną specjalizację – pracowników, którzy je realizują. Dla konkretnej specjalności łatwiej i taniej zapewnić dwóch–trzech wysokiej klasy fachowców (także bibliotekarzy dziedzinowych) w jednym miejscu niż kilkudziesięciu w rozproszeniu.

Centralizacja natomiast oddala procesy decyzyjne od wykonawstwa oraz niektóre procesy wykonawcze – wzajemnie od siebie. To utrudnia rozstrzygnięcia natychmiastowe i stwarza okazje do rozwiązań nietrafnych, z braku szczegółowego rozeznania okoliczności. Jest też przyczyną niedostosowania efektów wykonawczych wzajemnie do siebie. No i zbyt rygorystyczna centralizacja generuje wrażenie (lub rzeczywiste sytuacje) ubezwłasnowolnienia, więc demotywuje³⁵. Dlatego musi być rozpracowana starannie i mądrze.

Ponieważ całą siecią uczelnianą musi **zarządzać** jednostka centralna, zadania i uprawnienia zarządcze powinny być skoncentrowane w bibliotece głównej – z cząstkowym oddelegowaniem tych uprawnień do, odpowiednio, bibliotek wydziałowych (międzywydziałowych), kampusowych bądź instytutowych, w ściśle wyznaczonych zakresach, które ich dotyczą. Władze dziekańskie, kampusowe lub instytutowe powinny zachować prawo decydowania o zadaniach, które finansują. Natomiast w innych zakresach mogą pełnić funkcje inicjatywne, doradcze albo konsultacyjne, jednak bez prawa do narzucania rozstrzygnięć. Podstawowy układ decyzyjny musi być jednolity.

Z zarządzaniem wiąże się powinność zewnętrznego **reprezentowania** całej struktury wobec władz uczelni i wobec instytucji (także bibliotek) spoza uczelni własnej. Przykładowo: tylko w ten sposób można całą uczelnianą sieć bibliotek włączyć do międzybibliotecznego konsorcjum.

Natomiast reprezentacja wobec władz dziekańskich, kampusowych oraz instytutowych musi być mieszana. Przy bibliotece głównej trzeba pozostawić powinności negocjatorskie w zakresie zadań ogólnych. Z kolei

³⁴ K. Hudzik, op.cit., s. 99; A. Jazdon, op.cit., s. 3; L.A. Martin, op.cit., s. 56.

³⁵ L.A. Martin op.cit., s. 282.

uprawnienia do szczegółowych uzgodnień wąskozakresowych najlepiej delegować na szczeble niższe.

Środki **finansowe** na działalność całej uczelnianej sieci bibliotecznej powinny pozostawać w dyspozycji biblioteki głównej, która oprócz bezpośredniej realizacji wydatków może cedować określone sumy na uzgodnione cele, do wykorzystania przez biblioteki podporządkowane. Nie ma jednego sposobu racjonalizacji uczelniano-bibliotecznej gospodarki finansowej.

Jednocześnie wszystkie biblioteki w sieci mogą samodzielnie pozyskiwać środki na cele merytoryczne – od władz szczebla wydziałowego (instytutowego) lub kampusowego, albo od ewentualnych sponsorów bądź z grantów. Wtedy: do wyłącznej dyspozycji własnej, a bez redukcji kwot pochodzących z biblioteki głównej. To może spowodować zróżnicowanie możliwości finansowych poszczególnych bibliotek, ale dla całkowitej równości nie widzę uzasadnienia. Jest naturalne, że biblioteki skuteczniej zabiegające o dodatkowe dofinansowanie, lub/oraz wspierane przez bogatsze wydziały, dysponują większymi kwotami na swoją działalność.

W bibliotece głównej trzeba skupić koniecznie gospodarkę **kadrową** dla całej uczelnianej sieci bibliotecznej – z uprawnieniami dyrektora do zatrudniania, zwalniania, awansowania i alokacji pracowników, stosownie do potrzeb. Rektorskie uprawnienia w tym zakresie byłoby najlepiej scedować właśnie na dyrektora biblioteki głównej; inny (gorszy) wariant to honorowanie jego wniosków w tym zakresie. Powoływanie i odwoływanie kierowników bibliotek niższych szczebli należałoby połączyć z konsultacją dziekanów (zarządców kampusów, dyrektorów instytutów), ale decydujący głos musi należeć do dyrektora biblioteki głównej. Nie twierdzę, że wdrożenie takich zasad uda się bez trudu, lecz bez tego sieć nie zostanie w pełni scalona.

Na bibliotece głównej musi także spoczywać obowiązek organizacji **doskonalenia** zawodowego. Bibliotekarsko-informacyjna wiedza zmienia się sukcesywnie i szybko, towarzyszą temu nowe rozwiązania praktyczne i o tym każdy powinien wiedzieć. Dlatego trzeba zapewnić pracownikom stałą dostawę piśmiennictwa i czasopiśmiennictwa profesjonalnego, także (jeśli jest odpłatne) z sieci, bo nikogo prywatnie na to nie stać – jednak motywując lub nawet egzekwując czytanie. Potrzebne są też okresowe zebrania szkoleniowe, z wykładami, a także benchmarkingowe ekskursje zewnętrzne. Bez tego umiejętności pracownicze ulegną degradacji.

Skupieniu uprawnień i powinności zarządczych musi odpowiadać scentralizowane **planowanie** – także i zwłaszcza strategiczne – oraz **analityka** w skali całej uczelnianej sieci bibliotecznej. Do tego trzeba dorzucić obowiązek stałego monitoringu życzeń publiczności, co w Polsce na ogół

nie ma miejsca. W bibliotekach zagranicznych takie analizy mają charakter standardowy³⁶.

Z kolei w zakresie czynności **administracyjnych** powinno się w bibliotece głównej skoncentrować wszystko, co można, ale zależy to od rozwiązań (różnych) przyjętych w każdej uczelni. Doświadczenie uczy, że trzeba dokonać podziału powinności z centralną administracją uczelni, a także z administracją – jeśli taka jest – wydziałów, względnie kampusów.

Bezwzględnie natomiast do biblioteki głównej należy powinność implementacji jednolitego **programu** elektronicznego dla wszystkich bibliotek w uczelni i wspólnej technologii elektronicznej, z centralnym (w tej bibliotece) zarządzaniem i opieką inżynierską³⁷. Bo to jest sytuacja nie-normalna, kiedy część bibliotek tej samej uczelni pozostaje całkowicie poza elektronicznością albo kiedy poszczególne biblioteki mają do dyspozycji różne, niekompatybilne programy elektroniczne. Również nadzór techniczny nad urządzeniami powinien należeć do obowiązków biblioteki głównej i do jej informatyków.

Uważam poza tym, że do zadań biblioteki głównej trzeba będzie sukcesywnie włączać obowiązki **wydawnicze** – już zresztą realizowane przez niektóre biblioteki uczelniane, zwłaszcza w uczelniach niepublicznych. Wolno przewidywać, że z czasem edytorstwo może stać się standardową powinnością głównych bibliotek uczelni – po stosownym doposażeniu osobowym, technicznym i finansowym – zwłaszcza w odniesieniu do materiałów niskonakładowych bądź niszowych. Zachowana w Europie Wschodniej praktyka utrzymywania odrębnych wydawnictw przy każdej, nawet najmniejszej uczelni wygląda już na przeżytek.

W bibliotece głównej trzeba również skupić wszystkie procesy **opracowania** (indeksacji, klasyfikacji, katalogowania) na rzecz całej uczelnianej sieci bibliotecznej, z wykorzystaniem gotowych form, przejętych od innych bibliotek (m.in. NUKAT)³⁸.

Ten obszar bibliotekarstwa – dotychczas jeden z podstawowych – uległ radykalnej zmianie i nie wszyscy chcą się z tym pogodzić. Kataloger Michael Gorman, guru amerykańskiego bibliotekarstwa, uważa katalog za samo jądro biblioteki, porządkuje on bowiem komunikacyjny chaos; natomiast koncepcje metadanych to – jego zdaniem – bełkot³⁹. Jest to jednak raczej sprzeciw wobec obniżenia pozycji katalogera w rankingu zawodowym.

³⁶ R.D. Mehla, *The academic libraries of future*, w: *Library services. Challenges and solutions in digital era*, New Delhi 2012, s. 72.

³⁷ T. Lidman, op.cit., s. 103.

³⁸ A. Jazdon, op.cit., s. 4, 9.

³⁹ M. Gorman, *Broken pieces. A library life 1941–1978*, Chicago 2011, s. 191.

Nigdzie bowiem nie ma mowy o eliminacji katalogerów bądź indeksatorów ani o zaniechaniu indeksacji komunikatów. Odwrotnie: musi być zintensyfikowana. Zmienia się natomiast forma realizacji tych procesów i to tak radykalnie, że centralizacja jest nieuchronna.

Panuje zgodność, że kartkowe katalogi nie mają już zastosowania – ewentualnie pozostają w użyciu schyłkowo – a ich miejsce zajmują katalogi elektroniczne, ogólnosięciowe, wspólne dla wszystkich bibliotek (co najmniej) w uczelni i dostępne zdalnie, coraz częściej również przez mobilne urządzenia odbiorcze⁴⁰. W tym stanie rzeczy na ogół nie ma już potrzeby katalogowania indywidualnego⁴¹. Katalog sieciowy prowadzi bowiem biblioteka główna, desygnując do tego wysoko wyspecjalizowanych katalogerów.

Jednak wobec ogromnej podaży komunikatów bieżących, zwłaszcza temporalnych, zmiennych (głównie z sieci), dotychczasowe metody indeksacji nie wystarczają, wymagałyby bowiem armii indeksatorów i wysokich kosztów. Przy tym tradycyjne klasyfikacje taksonomiczne nie są zrozumiałe dla publiczności, dlatego pojawiły się folksonomiczne koncepcje metadanych, naturalnych słów kluczowych oraz procesów tagowania, dalekie od doskonałości, bo nie konfigurowalne w systemy, ale ulepsalne⁴² i (co ważne) „przyjazne” dla automatycznych urządzeń czytających. Jeśli więc nawet Gorman ma rację, że to dopiero połowa drogi do prawdziwego katalogowania oraz że formaty taksonomiczne układają się w systemy kategoryzacyjne, a folksonomiczne nie⁴³, to jest to racja tylko tymczasowa. Bo żeby zindeksować całą podaż komunikacyjną, trzeba ten proces zautomatyzować i tagowanie ku temu właśnie prowadzi.

Konieczne jest mianowicie automatyczne wyszukiwanie derywacyjne zwrotów i sformułowań w tekście, mniej precyzyjne niż w wykonaniu

⁴⁰ R. Achmatzjanowa, *Razwitiye biblioteczno-informacionnyh technologii wuzowskoj biblioteki w usłowijach reformirowanija sistemy obrazowanija*, w: *Rumiancewskije cztienija* '11, t. 1, Moskwa 2011, s. 26; I. Bagrowa, op.cit., s. 17; R. Carr, op.cit., s. 46; K.A. Coombs, V. Avellano, M. Bennett, R. Dessler, R. Vacek, *Piloting mobile services at University of Houston libraries*, w: *M-libraries 2. A virtual library in everyone's pocket*, London 2010, s. 52; P.H. MacKellar, op.cit., s. 118; G. McCarthy, S. Wilson, *The library's place in a mobile space*, w: *M-libraries 2. A virtual library in everyone's pocket*, London 2010, s. 175, 177; *Sowremennaja...*, s. 62, 84; J. Woźniak-Kaspepek, *Wiedza i język informacyjny*, Warszawa 2011, s. 139, 141, 147.

⁴¹ G. Bobinski, *Libraries and librarianship. Sixty years of challenge and change 1945–2005*, Lanham 2007, s. 13; J. Wu, *Nowyje perspektiwy biblioteki w XXI w.*, w: *Bibliotecznoje dielo za rubieżom: koniec XX – naczalo XXI wieka*, Moskwa 2009, s. 61.

⁴² I. Bagrowa, op.cit., s. 229; F.T. Chu, *There's another way to do it. Reflections on librarianship*, Lanham 2005, s. 34; J. Woźniak-Kaspepek, op.cit., s. 193.

⁴³ M. Gorman, *Our enduring values...*, s. 24; idem, *The enduring...*, s. 89.

indeksatorów, ale szybsze, tańsze i do stosowania bez ograniczeń⁴⁴. Piotr Malak, porównując eksperymentalnie wyniki indeksacji ludzkiej i automatycznej, stwierdził zgodność na poziomie 50% – co na razie wyklucza poprzestanie na samym tagowaniu automatycznym, ale pod kontrolą i z udziałem indeksatorów efekty mogą być akceptowalne, zaś doskonalenie procedur jest możliwe⁴⁵. To zatem oznacza, że opracowanie zasobów jest bezdyskusyjnie obowiązkiem biblioteki głównej na rzecz wszystkich bibliotek uczelni.

Koordinacja i współdziałanie

Równolegle istnieją też procesy i obszary działań bibliotecznych, które trzeba centralizować częściowo, a po części realizować wspólnie i/lub koordynować w bibliotece głównej. Takim obszarem jest **gromadzenie** i selekcja zbiorów.

Wszystkie procesy techniczne z tego zakresu muszą być skupione w bibliotece głównej⁴⁶. Natomiast decyzje w sprawie doboru zasobów – przy ustalonej specjalizacji zakresowej – i selekcji, a więc usuwania całkowicie, powinny być podejmowane kolektywnie. I to nie tylko z udziałem każdej biblioteki, której decyzje dotyczą wprost lub pośrednio, ale z aktywną pomocą specjalistów instytucyjnych oraz bibliotekarzy dziedzinowych bądź innych doradców⁴⁷, jak też z wykorzystaniem aktualnych sylabusów, którymi jednak u nas wiele bibliotek nie dysponuje. Tego nie uda się osiągnąć bez stałych kontaktów roboczych z instytucjami, a te w dużych uczelniach są realne najwyżej na szczeblu bibliotek wydziałowych lub kampusowych. Koordynacyjną i decyzyjną pieczę nad całością musi jednak sprawować biblioteka główna, mająca w niektórych polskich uniwersytetach ułatwione zadanie ze względu na egzemplarz obowiązkowy, u nas rozległy jak nigdzie indziej. Ale tę sytuację trzeba traktować jako tymczasową.

To wszystko nie jest zresztą łatwe. Każda koordynacja i konieczność wielostronnych (także pozasieciowych, np. w konsorcjum) uzgodnień

⁴⁴ P. Malak, *Indeksowanie treści. Porównanie skuteczności metod tradycyjnych i automatycznych*, Warszawa 2012, s. 14–15.

⁴⁵ Ibidem, s. 167–168, 172.

⁴⁶ M. Dworkina, op.cit., s. 112; A. Jazdon, op.cit., s. 4, 9.

⁴⁷ F.T. Chu, op.cit., s. 24, 27; B. Helmstuttler, *Liaison services*, w: *New librarian, new job. Practical advice for managing the transition*, Lanham 2006, s. 76; P.O. Jenkins, *Faculty-librarian relationships*, Oxford 2005, s. 37, 53; R.D. Mehla, op.cit., s. 73.

bywa bowiem czasochłonna i uciążliwa. Dlatego niechęć do współpracy w tym zakresie, zarówno pozasiłkowej, jak i wewnątrz sieci oraz uczelni, jest ciągle silna⁴⁸. Lecz nie ma innego rozwiązania, odkąd przyjęło się, że oferta dla publiczności **musi** wykraczać poza kolekcję własną⁴⁹.

Sytuację komplikuje też ogromna i ciągła podaż materiałów bieżących, przeznaczonych dla tematycznie podzielonych (co trzeba uzgodnić) kolekcji w sieci, a także ich temporalność, czyli przyspieszone starzenie i konieczność wymiany na nowe⁵⁰. Szczególnie kłopotliwe są zasoby używane rzadko, nie w pełni nadające się do usunięcia, a zajmujące powierzchnię; postulowane niegdyś magazyny składowe⁵¹ nie są rozwiązaniem, a elektroniczna remediacja może być za droga. Nie pomagają również sugerowana jeszcze w latach 90. reguła, że biblioteczne zbiory nie powinny więcej rosnąć⁵². Żadnych rozwiązań nie można stosować w trybie biurokratycznym, dlatego kreatywna koordynacja ze strony biblioteki głównej jest obowiązkowa.

Produktem gromadzenia i selekcji jest, pozostająca do dyspozycji, kolekcja, którą trzeba **przechować**. W niemałej części na długo bądź nawet bezterminowo, wieczyście, bo biblioteka pełni funkcję zbiorowej pamięci, także wobec dyscyplin naukowych, naturalnie wybiórczej, lecz archiwizacja jest nieuchronna⁵³. Wiem, że to oczywistość, ale ostatnio staje się coraz mniej oczywista.

Trzeba powtórzyć banał: przechowywanie komunikatów na nośnikach przemieszczalnych, tak jak dotychczas, stanowi fundamentalną powinność każdej biblioteki. Natomiast utworzenie uczelnianej sieci bibliotecznej sprawia, że **cała** jej kolekcja składa się na jednolity zasób zespolony. Nie przeszkadza fakt, że lokalizacja jej poszczególnych segmentów, a nawet pojedynczych materiałów, może być rozproszona i ulegać zmianom. Można je przemieszczać z biblioteki do biblioteki, jeżeli jest taka potrzeba, bądź przenosić na stałe do magazynów biblioteki głównej lub ogólnosiłkowych, jeśli takie są.

Z kolei zasoby elektroniczne do obiegu online dają się gromadzić w repozytoriach. To też oczywistość. Nie ma jednak zgodnej opinii, czy

⁴⁸ F.T. Chu, op.cit., s. 63.

⁴⁹ M. Gorman, *The enduring...*, s. 8.

⁵⁰ M.L. McAdoo, *Building bridges. Connecting faculty, students and college library*, Chicago 2010, s. 48; T. McCain, I. Jukes, L. Crocket, *Living on the future edge. Windows on tomorrow*, Kelowna 2010, s. 68.

⁵¹ I. Bagrowa, op.cit., s. 142.

⁵² R. Carr, op.cit., s. 9.

⁵³ N.K. Maxwell, op.cit., s. 51.

tworzyć odrębne repozytoria dla każdej biblioteki, czy też wspólne dla całej sieci bibliotecznej uczelni, bądź nawet dla całej uczelni w ogóle. Wspólne repozytorium dla wszystkich bibliotek z tej samej uczelni wydaje się rozwiązaniem najlepszym. Administratorem i weryfikatorem materiałów powinna być biblioteka główna, ustalająca kto (poza nią) ma prawo wprowadzać materiały do repozytorium oraz usuwać je stamtąd – bo przecież nie każdy⁵⁴.

Możliwe, że niektóre biblioteki wolałyby mieć mniejsze repozytoria własne, lecz to kosztowniejsze rozwiązanie. Są też opinie, jakoby pracownicy nauki preferowali repozytoria o zasięgu instytutowym⁵⁵, jednak to mało prawdopodobne. Użytkowników interesuje przecież dostęp – żeby był gwarantowany z każdej biblioteki w sieci, a odbiorczy także z zewnątrz – nie zaś techniczna lokalizacja komunikatów. Również argumenty, że sama elektroniczna archiwizacja jest utrudniona⁵⁶, trafiają się teraz rzadziej, jakkolwiek rzeczywiście tak jest. Tak czy inaczej, nie ma odwrotu od bibliotecznej mediacji także w komunikacji digitalnej. Jest natomiast prawdą, że megarepozytoria z trudem poddają się indeksacji, toteż zautomatyzowane wyszukiwanie treści jest tam szczególnie pożądane⁵⁷.

W repozytoriach powinny znaleźć się materiały przejęte z uczelni – wszystko jedno, czy przez bibliotekę główną, czy przez biblioteki pozostałe, skoro do wspólnego zasobu – a także te, które każda z tych bibliotek wytwarza sama⁵⁸. Oraz przejęte z internetu i od wydawców, bądź bezpłatne (jeśli użyteczne), bądź komercyjne. W każdym wypadku przejęcie i wmontowanie w układ repozytoryjny oznacza zarazem

⁵⁴ C. Creaser, *Scholarly communication and access to research output*, w: *Libraries and society: role, responsibility and future in age of change*, Oxford 2011, s. 61; C. Hixson, *How to implement an institutional repository*, w: *Mile-high views: surveying the serial vista*, Binghamton 2007, s. 38; M. Lewis, *Libraries and the management of research data*, w: *Envisioning future academic library services. Initiatives, ideas and challenges*, London 2010, s. 149; R.D. Mehla, op.cit., s. 72; S.L. Shreeves, „Cannot predict now”: *the role of repositories, the future of journal*, w: *The future of academic journal*, Oxford 2009, s. 198, 201; *Sowremiennaja...*, s. 84; A. Swan, *Institutional repositories – now and next*, w: *University libraries and digital learning environments*, Farnham 2011, s. 120; L. Tichonowa, *Sistema naucznych komunikacji i biblioteki*, w: *Rumiancewskije cztienija 2007*, Moskwa 2007, s. 340.

⁵⁵ R. Cullen, B. Chawner, *Institutional repositories in tertiary institutions: access, delivery and performance*, w: *Academic library outreach. Beyond the campus walls*, Westport 2009, s. 115.

⁵⁶ G. Bobinski, op.cit., s. 111; R. Carr, op.cit., s. 186.

⁵⁷ P. Malak, op.cit., s. 13.

⁵⁸ *Sowremiennaja...*, s. 42.

porządkujące przypisanie (tak jak wobec podaży piśmienniczej), dzięki czemu możliwe jest efektywne korzystanie⁵⁹. I właśnie do tego nieodzowna jest współpraca wszystkich bibliotek w sieci, z określeniem pól specjalizacyjnych i z eksperckim wspomaganiami – też: tak jak w odniesieniu do piśmiennictwa⁶⁰.

Jakkolwiek realizacja **usług** pozostaje głównie w sferze indywidualnych powinności każdej biblioteki, to jednak za sprawą współdziałania sieciowego może przebiegać sprawniej, pełniej i lepiej. To jest w istocie zbiorowe zadanie bibliotek, wykonywane w wymiarze międzybibliotecznym – o czym publiczność nie musi wiedzieć. Pożytek użytkowników polega bowiem na efektach tego współdziałania i to im wystarcza: na pozyskaniu tego, co potrzebne, i na nieodpłatnym charakterze przejęcia⁶¹.

Ewentualnie koordynowane usługi to są przeważnie usługi zdalne, realizowane głównie za pośrednictwem internetu, jakkolwiek możliwe jest również wysyłkowe udostępnianie piśmiennictwa i innych nośników przemieszczalnych. Zamówienia do realizacji w tym trybie powinna przyjmować dowolna biblioteka w sieci, natomiast realizację powinna przejąć ta, która ma stosowną możliwość. W tym zakresie pożądany jest rozrząd ze strony biblioteki głównej, dotyczący zresztą nie tylko samej dostawy materiałów, ale również wsparcia procesów informowania (kto byłby najwłaściwszy) i transmisji bibliografii – dodatkowo jeszcze należałoby sprawować nadzór nad funkcjonowaniem katalogu sieciowego⁶².

Jednak najważniejszy pożytek z sieci dla usług bierze się z możliwości wspierania i weryfikacji procesów informacyjnych oraz (w pewnym stopniu) udostępniania materiałów przemieszczalnych. Polega to na tym, że zadania bardziej skomplikowane albo wyspecjalizowane może przejąć biblioteka główna lub biblioteka odpowiednio ukierunkowana, realizując je na możliwie wysokim poziomie⁶³.

Przede wszystkim zaś współpraca sieciowa umożliwia kompetentną i odpowiedzialną weryfikację udzielanych informacji i porad oraz rekomendowanych materiałów. A to dzięki udziałowi bibliotekarzy dziedzinowych (trzeba, żeby tacy byli!), przypisanych do biblioteki głównej

⁵⁹ N.K. Maxwell, op.cit., s. 41; S. Miatlina, op.cit., s. 238, 240.

⁶⁰ D. Dillon, op.cit., s. 126.

⁶¹ Ch.A. Anderson, P. Sprankle, *Reference librarianship. Notes from the trenches*, Binghamton 2006, s. 191; N.K. Maxwell, op.cit., s. 67; *Sowremiennaja...*, s. 47.

⁶² M. Burton, op.cit., s. 119; R. Carr, op.cit., s. 28, 46; E. Oyston, op.cit., s. 171; *Sowremiennaja...*, s. 14, 47, 84; Ż. Szerszkniś, *Polskie strony www bibliotek akademickich i ich użytkownicy*, „Biblioteka” 2005, nr 9, s. 186–187.

⁶³ A. Onackaja, op.cit., s. 126; E. Oyston, op.cit., s. 167, 170.

bądź wydziałowej albo instytutowej, oraz ekspertów instytutowych, powiązanych zwykle (jeżeli w ogóle) z bibliotekami niższego szczebla – pod warunkiem że funkcjonują na użytek całej uczelnianej sieci⁶⁴. Trzeba jednak takie zaplecze stosownie zorganizować i stworzyć drożny system łączności, z wykorzystaniem telefonii mobilnej, przede wszystkim na użytek bibliotekarzy dyżurnych w każdej z usieciowionych bibliotek.

Powiązane z procesami informowania, przysposobienie biblioteczno-informacyjne, znane obecnie jako **information literacy** (IL) – czyli nauka wyszukiwania, ewaluacji oraz produktywnego wykorzystywania informacji – powinno być realizowane we wszystkich bibliotekach, w mniejszym jednak stopniu w bibliotece głównej (chyba że jest w swojej uczelni jedyna). A to dlatego, że trzeba zakładać wykonawstwo na dwóch poziomach: wstępne wprowadzenie ogólne (na pierwszym roku studiów) i zaawansowane przysposobienie zagadnieniowe (później), związane z przygotowaniem rozpraw licencjackich, magisterskich i doktorskich⁶⁵. To wymaga przedmiotowego dostosowania się bibliotek do tematyki rozpraw, co byłoby mało prawdopodobne na szczeblu biblioteki głównej, szczególnie w dużych uczelniach – nie mówiąc już o skali zadania, a więc liczbie kursów do przeprowadzenia.

Można natomiast oczekiwać od biblioteki głównej wsparcia w tym zakresie w postaci przykładowych programów przysposobienia i materiałów dydaktycznych, przygotowanych specjalnie lub adaptowanych z internetu, także elektronicznych poradników-samouczków IL dla publiczności oraz ewentualnie okresowych szkoleń doskonalących dla tych bibliotekarzy, którzy realizują zadania IL. Trzeba przy tym przyjąć, że nie są to osoby desygnowane **wyłącznie** do prowadzenia zajęć IL, lecz bibliotekarze świadczący głównie usługi informacyjne bądź doradcze. Tylko wtedy bowiem przysposobienie ma charakter rzeczywiście praktyczny.

Ustalenie **pór otwarcia** jest autonomiczną powinnością każdej biblioteki, bo odnosi się do konkretnych potrzeb i okoliczności, jednak ostateczne postanowienia w tym zakresie musi zatwierdzać lub uchylać biblioteka główna. Jest to bowiem czynnik decydujący o funkcjonowaniu całej sieci

⁶⁴ K.A. Coombs et al., op.cit., s. 54; M.A. Hansen, W.M. Modrow, *Reference services*, w: *New librarian, new job. Practical advice for managing the transition*, Lanham 2006, s. 46-47; M. Heery, S. Morgan, op.cit., s. 14; B. Helmstuttler, op.cit., s. 75; K. Hudzik, op.cit., s. 104; J.R. Hufford, *User instruction for distance students*, w: *The eleventh off-campus library services conference proceedings*, Binghamton 2004, s. 156; A. Jazdon, op.cit., s. 4; R.D. Mehla, op.cit., s. 73; E. Oyston, op.cit., s. 170.

⁶⁵ P. Anthony, A. Roberts, *Library instruction*, w: *New librarian, new job. Practical advice for managing the transition*, Lanham 2006, s. 54; D. Law, op.cit., s. 6; R.D. Mehla, op.cit., s. 72; J. Singh, op.cit., s. 5.

i potrzeba koordynacji – tak, żeby dało się korzystać z bibliotek także w dni wolne od pracy i w późnych porach – jest bezdyskusyjna⁶⁶.

Tym bardziej że w polskiej praktyce pory otwarcia małych bibliotek, również akademickich, są często wyjątkowo niefortunne, zaś wymiar czasu udostępniania bywa nieraz skandalicznie krótki. Zdarza się, że jest to 20 godzin tygodniowo lub mniej i nieodmiennie w godzinach przedpołudniowych.

Także zadania **promocyjne** i marketingowe należą do indywidualnych obowiązków każdej biblioteki. Trzeba opracować dla siebie promocyjne strony WWW i własne formy piarowskie oraz takie reguły funkcjonowania, które zapewnią dobry wizerunek w oczach publiczności, a nieużytkowników zachęcą do korzystania z oferty. Biblioteka główna natomiast powinna sprawować pieczę nad ogólną strategią marketingową w całej uczelnianej sieci, sugerując przedsięwzięcia, konsultując i korygując postępowanie, przejmując zaś na siebie powinność ogólnouczelnianej i pozauczelnianej promocji przyporządkowanych bibliotek, a szczególnie ich oferty⁶⁷. Odradzałbym jednak wyodrębnianie specjalnego stanowiska ds. marketingu nawet w największych bibliotekach. Wystarczy, jeżeli promarketingowa koordynacja działalności pozostanie w gestii dyrekcji biblioteki głównej; co kilka lat warto zlecić analizę sytuacji w tym zakresie firmie zewnętrznej. Będzie taniej i lepiej.

Wykonawstwo bezpośrednie

Rejestr zadań głównych bibliotekarstwa (nie tylko) akademickiego koncentruje się wokół działalności **usługowej**, realizowanej bezpośrednio przez wszystkie biblioteki. Powiązanie ich w sieć ułatwia tę realizację. Następuje (powinno nastąpić) bowiem scentralizowanie w bibliotece głównej prawie wszystkich procesów zaplecza, a to odciąża biblioteki z sieci i mogą się one nastawić intensywnie właśnie na usługi, co sprzyja korzystaniu⁶⁸. Elektronizacja obsługi użytkowników zdecydowanie zwiększyła wykorzystanie bibliotek, ale nadal dominują bezpośrednie relacje z publicznością (to dobrze!), dlatego stosowna konfiguracja oferty w ramach

⁶⁶ J. Dolan, op.cit., s. 36.

⁶⁷ A. Jazdon, op.cit., s. 9; P.H. MacKellar, op.cit., s. 146; L. Roy, *Marketing in the public libraries*, w: *Strategic marketing in library and information science*, Binghamton 2002, s. 216, 230; Ż. Szerszknis, op.cit., s. 186.

⁶⁸ M. Dworkina, op.cit., s. 112; M. Heery, S. Morgan, op.cit., s. 11; J. Wu, op.cit., s. 59.

całej sieci, a zarazem lokalizacja usług możliwie blisko użytkowników, rozstrzyga o powodzeniu bądź o niepowodzeniu w funkcjonowaniu bibliotek⁶⁹. Wyraźniejsze nastawienie propublicznościowe bibliotek akademickich współgra z rosnącym nastawieniem prospołecznym całych uczelni – zwłaszcza zaś z rozbudowywaną ofertą uczelnianą, wspierającą spontaniczną edukację otwartą i ustawiczną⁷⁰. To powinno także, przy okazji, poprawić wizerunek bibliotek w całym uczelnianym kompleksie, ale wymaga mocniej zasygnalizowanego otwarcia i poszerzenia dostępności.

Udostępnianie zasobów odbywa się teraz w trzech wariantach. Jak dotychczas: na wynos oraz na miejscu – a poza tym również zdalnie. Dawniej zresztą udostępnianie wysyłkowe też było realizowane, ale w małej skali.

Udostępnianie **na wynos** to wciąż główna forma bibliotecznej transmisji materiałów przemieszczalnych, wygodna dla użytkowników, bo czytać (słuchać, oglądać) można wtedy w wybranym przez siebie czasie. Swobodny dostęp do zasobów radykalnie zwiększa tę ofertę, chociaż wymaga wsparcia bibliotekarzy dyżurnych, zaś elektroniczna ewidencja usług bardzo przyspiesza sam proces. Z punktu widzenia publiczności są też mankamenty. To ograniczenie liczby udostępnianych egzemplarzy oraz limitacja okresu wypożyczenia, nade wszystko zaś niedogodne i krótkie pory otwarcia. I głównie dlatego usług bezpośrednich jest teraz nieco mniej niż przedtem⁷¹.

Dostawa podręczników dla studentów opiera się na wieloegzemplarowości, przy stosunkowo ograniczonej liczbie tytułów⁷². W tej formule wymyślono wypożyczalnie krótkoterminowe, gdzie wypożyczają się (bez swobodnego dostępu) dublety wybranych publikacji. Udostępnianie, po uprzedniej rezerwacji, następuje przeważnie na okres doby. Agendy tego rodzaju utworzono także w kilkunastu bibliotekach polskich, głównie jednak w publicznych, a nie w akademickich.

Udostępnianie zasobów **na miejscu** jest praformą bibliotecznych usług, chętnie akceptowaną przez bibliotekarzy, a to ze względu na wzmożoną rotację zbiorów w tym trybie (to ważne przy niedostatecznej liczbie kopii) i lepszą prewencją. Użytkownicy nie są jednak entuzjastami, bo muszą tym bardziej dostosować się do niedogodnego i krótkiego czasu otwarcia polskich bibliotek. Pracownikowi nauki lub studentowi, po 7–8 godzinach zajęć dydaktycznych dziennie, na pobyt w czytelni

⁶⁹ J. Dolan, op.cit., s. 36; T. Lidman, op.cit., s. 28.

⁷⁰ A. Krajewska, op.cit., s. 72, 76.

⁷¹ G. Bobinski, op.cit., s. 17; C. Creaser, op.cit., s. 57.

⁷² *Sowremiennaja...*, s. 14.

pozostają nie więcej niż dwie godziny. Sens egzystowania otwieranych na krótko bibliotek akademickich – w kontekście korzystania z materiałów na miejscu – ulega w ten sposób zamazaniu.

Jednocześnie jednak pojawiają się nowe warianty takich usług. Otóż obok lub zamiast megaczytelni sytuuje się gniazdowo, między regałami, miejsca do korzystania, z dostępem do piśmiennictwa i do internetu. To stwarza dużą swobodę w posługiwaniu się różnymi materiałami, zaś nowe aranżacje wewnątrz zmierzają tym bardziej do utożsamienia biblioteki z optymalnie wyposażonym miejscem nauki własnej. Tam też (wyłącznie) można korzystać z materiałów sprowadzanych w trybie międzybibliotecznym – jakkolwiek nie jest tego dużo. Okoliczności studiowania są więc, w każdym razie, o wiele korzystniejsze, niż mogą być w domu. Natomiast pracownicy nauki nie są, mimo to, skorzy do korzystania z bibliotek na miejscu, chociaż dawniej humaniści traktowali je jak własne warsztaty pracy. Ale zarówno w bibliotecznej obsłudze profesorów, jak i w profesorskim stosunku do bibliotek nastąpiły zmiany. Niekoniecznie korzystne⁷³.

Usługą nie do końca nową, ale rozwijającą się w zupełnie nowej formie, jest **zdalne** udostępnianie zasobów, chętnie akceptowane przez publiczność ze względu na wygodę, bo niezależne od miejsca przebywania i serwowane pod wskazany adres. Szczególnie dogodne dla osób pracujących w domu albo uczących się i studiujących w domu, zwłaszcza więc dla studentów niestacjonarnych. Wkomponowane między inne usługi internetowe, młodszymi pokoleniami wydają się przez to atrakcyjniejsze, a przy tym naturalne⁷⁴. Nie bez znaczenia jest też fakt, że po części mają charakter bezzwrotny⁷⁵. Ostatnio zaś pojawiły się próby implementacji do bibliotecznej oferty zdalnej usług za pośrednictwem zmodyfikowanej

⁷³ T. Durcan, *The future of and for library and information services: a public library view*, w: *Libraries and society. Role, responsibility and future in an age of change*, Oxford 2011, s. 334; P.O. Jenkins, op.cit., s. 83; J.K. Lippincott, *New library facilities: opportunities for collaboration*, w: *Libraries within their institutions: creative collaborations*, Binghamton 2005, s. 148; E. Oyston, op.cit., s. 165–166; *Sowremiennaja...*, s. 47–48.

⁷⁴ I. Bagrowa, op.cit., s. 262; G. Bobinski, op.cit., s. 17; M. Burton, op.cit., s. 109; P. Coyne, *Loosely joined; the discovery and consumption of scholarly context in the digital era*, w: *Envisioning future academic library services. Initiatives, ideas and challenges*, London 2010, s. 101; T. Durcan, op.cit., s. 333; J. Jelisina, *Innowacji i elektronnaja sreda bibliotek*, w: *Innowacji w bibliotekach*, Moskwa 2010, s. 36; P.O. Jenkins, op.cit., s. 82; P.H. MacKellar, op.cit., s. 281; *Sowremiennaja...*, s. 81; Ż. Szerszkis, op.cit., s. 187; J. Teskey, *The challenges of our success: consequences of pushing to the desktop*, w: *Last one out turn off the lights. Is this the future of American and Canadian libraries?*, Lanham 2005, s. 98.

⁷⁵ M. Dworkina, op.cit., s. 55.

telefonii mobilnej – oceniane przez inicjatorów (nadmiernie?) dobrze, ale dotychczasowe efekty są dość mizerne⁷⁶.

Do zdalnego obiegu nadają się przede wszystkim materiały digitalne, zeskanowane bądź zremediowane lub od początku wytworzone w wersji elektronicznej – zarówno własne, jak i przejęte. Często jednak pojawiają się bariery licencyjne: brak zgody licencjodawców na ten tryb (zdalny) rozpowszechniania komunikatów⁷⁷. Na dystans można też **przygotowywać** realizację usług, przez zdalną rejestrację i zamówienia, oraz rezerwację materiałów, a nawet miejsć w czytelniach⁷⁸.

Opinie o tej formie usług w piśmiennictwie bibliologicznym są z reguły pochwalne, natomiast w praktyce nie brakuje komplikacji. Zdalne udostępnianie wymaga wszak odrębnych urządzeń, dodatkowych czynności przygotowawczych (np. digitalizacji), a nade wszystko: specjalnych pracowników zajmujących się wyłącznie tym⁷⁹. To bardzo podnosi koszt obsługi i kto twierdzi inaczej, ten nie wie, o czym mówi. Tymczasem organizatorzy bibliotek zachowują się tak, jakby takich wymagań w ogóle nie było.

Wypożyczanie zdalne jest zadaniem dla każdej biblioteki akademickiej oraz międzybibliotecznym – co najmniej w obrębie sieci uczelnianej. Rzeczywiście można bowiem operować zasobami całej takiej sieci, niezależnie od tego, gdzie użytkownik kieruje zamówienie. Wymaga to jednak współpracy bibliotek w tej sieci oraz wielu czynności uzupełniających.

Według niektórych znawców ta forma usług ma charakter perspektywiczny, tymczasem publiczność nierzadko uważa, że zdalne wypożyczanie to (na razie?) oferta kiepska. Tak czy inaczej, nie powinna wyprzeć usług bezpośrednich⁸⁰, jest bowiem raczej ich alternatywnym uzupełnieniem. No i trzeba mieć świadomość, że bez fizycznej obecności użytkowników w bibliotekach dalsza egzystencja bibliotek może być niepewna.

W trybie zarówno zdalnym, jak i bezpośrednim następuje realizacja usług **informacyjnych** w każdej bibliotece akademickiej, w formie

⁷⁶ M. Ally, *Education for all with mobile technology: the role of libraries*, w: *M-libraries 3. Transforming libraries with mobile technology*, London 2012, s. 2; *Perceptions of libraries 2010. Context and community*, Dublin [USA] 2011, s. 14; F. Rowland, A. Shambangh, „Ask upstairs”: *bringing roaming reference to the Paley stacks*, w: *M-libraries 2. A virtual library in everyone's pocket*, London 2010, s. 154.

⁷⁷ C. Creaser, op.cit., s. 59; J.R. Hufford, op.cit., s. 156; *Sowremiennaja...*, s. 42; Ż. Szerszknis, op.cit., s. 186.

⁷⁸ G. McCarthy, S. Wilson, op.cit., s. 177; Ż. Szerszknis, op.cit., s. 187.

⁷⁹ M. Heery, S. Morgan, op.cit., s. 110; R. Hufford, op.cit., s. 157.

⁸⁰ M. Burton, op.cit., s. 121; C. Creaser, op.cit., s. 57; N.K. Maxwell, op.cit., s. 139; *Perceptions...*, s. 42.

powiadomień bądź dostawy (po: wyborze, weryfikacji i przygotowaniu) materiałów, a nieraz – w obu łącznie. Osobiste świadczenie informacji przez bibliotekarzy ma nadal szerokie zastosowanie, zaś zdalna, digitalna obsługa informacyjna stanowi radykalne wzbogacenie i niewykluczone, że w przyszłości stanie się wariantem dominującym, zwłaszcza w odniesieniu do informacji doraźnych. Bo w tym zakresie sprawdza się co najmniej dostatecznie, a ułatwia pracę i eliminuje barierę niechęci niektórych użytkowników wobec bezpośrednich kontaktów z biblioteką⁸¹.

Procesy informacyjne są na tyle zróżnicowane, że nie można ich sprowadzać do jednej formuły ani do jednakowego sposobu realizacji. Oprócz szerokiego obiegu informacji doraźnych, użytkowych, prostych – określanych czasem jako instant, bo według oczekiwań (zwłaszcza studenckich) powinny być szybkie i krótkie – potrzebne są również rozwinęte i pogłębione informacje problemowe, eksperckie, w bibliotekach akademickich służące studentom w procesach edukacji, a pracownikom nauki do badań. To są wytwory informacyjne całkowicie odmienne, chociaż często występują w powiązaniu: wynajdywanie zaczyna się od automatycznych wyszukiwarek, ale potem część osób korzysta z weryfikacyjnej i aplikacyjnej pomocy bibliotek⁸².

Te wytwory najprostsze – co nie znaczy: mało ważne – dają się na ogół automatyzować. Wtedy są w stałym obiegu, bez każdorazowego absorbowania bibliotekarzy, najczęściej na stronach WWW, nieraz jako pliki – generowane z informacji raz już udzielonych. Zdarzają się również nagrane powiadomienia audialne, za granicą przystosowywane niekiedy do odbioru przez urządzenia mobilne. Oczywiście, coraz szerzej rozpowszechnioną formą informacji na dystans są też sieciowe katalogi zasobów⁸³. Dostawa innych informacji wymaga stosownej organizacji, nierzadko złożonej, a często jest czasochłonna i trudna.

W opisie może być pomocny **model** złożonej obsługi informacyjnej. Otóż samo przyjęcie zgłoszenia (problemu, zakresu, zagadnienia) może nastąpić w dowolnym trybie: bezpośrednio, telefonicznie lub e-mailem. Przy ważnym i trudnym zleceniu odpowiedzi nie da się udzielić natychmiast, ale trzeba ją przygotować nie później niż w ciągu 48 godzin. Zamówienia telefoniczne uchodzą za najgorsze, bo brakuje czasu na ustalenie

⁸¹ R. Carr, op.cit., s. 28; M. Gorman, *The enduring...*, s. 68; *Sowremiennaja...*, s. 14; J. Woźniak-Kasperek, op.cit., s. 29.

⁸² M. Heery, S. Morgan, op.cit., 95; B. Helmstuttler, op.cit., s. 76; D. Law, op.cit., s. 4, 9; E. Oyston, op.cit., s. 170; *Perceptions...*, s. 4; J. Woźniak-Kasperek, op.cit., s. 32, 46.

⁸³ M. Dworkina, op.cit., s. 184; G. McCarthy, S. Willson, op.cit., s. 179; *Sowremiennaja...*, s. 62.

szczegółów, a przy skomplikowanym zleceniu natychmiastowy kontakt zwrotny jest bezużyteczny. Tym bardziej nie nadaje się do tego dominująca obecnie telefonia mobilna. Dogodniejsze jest zlecenie e-mailowe lub bezpośrednio, bo łatwiej skonkretyzować, czego użytkownik naprawdę chce. A sugerowana niekiedy dodatkowo forma czatu nadaje się tylko do informacji doraźnych⁸⁴.

Potem, już poza stanowiskiem dyżurnym, następuje rozpracowanie zlecenia, wyszukanie, wybór i weryfikacja informacji oraz zredagowanie odpowiedzi – przeważnie do przesłania e-mailem. Ale jeszcze lepiej, kiedy faza finalna dokonuje się na miejscu, z bezpośrednim udziałem zlecniodawcy. Wtedy wynik końcowy można wspólnie dopełnić i ulepszyć⁸⁵.

Biblioteki świadczą usługi informacyjne na rzecz użytkowników w zasadzie nieodpłatnie, bo na tym opiera się idea bibliotekarstwa. Kiedy jednak zlecenie – szczególnie skomplikowane i trudne – pochodzi od instytucji, zwłaszcza komercyjnej, nie ma żadnego powodu, żeby było realizowane za darmo. W takich okolicznościach zasadę bezpłatności można odłożyć na bok⁸⁶. A już inna sprawa, że w świetle polskich przepisów finansowych pobieranie przez biblioteki opłat za usługi na większe sumy wcale nie jest proste.

Organizacja tak pomyślanej służby informacyjnej wymaga elastyczności. Według mnie w bibliotekach dużych i średnich konieczny jest, odrębny strukturalnie i lokalowo, dział lub oddział informacji, z zapleczem – pracownią, zasobami, aparaturą – oraz ze stanowiskami (stół, krzesła, monitor) do informacyjnej obsługi publiczności. Takie same stanowiska (z personelem informacyjnym) trzeba zainstalować w wypożyczalniach i czytelniach – z dostępem do internetu i ze stosownym systemem łączności przez sieć elektroniczną i przez telefonię mobilną; z działem informacji (także w bibliotece głównej) oraz z bibliotekarzami dziedzinowymi i ewentualnie ekspertami z całej uczelnianej sieci⁸⁷. W bibliotekach mniejszych może to być jednostanowiskowy punkt informacyjny. A jeżeli nie ma takiej możliwości, to powinności informowania doraźnego i przyjmowania informacyjnych zleceń złożonych (do dalszego przekazania którejs z agend informacji w sieci bibliotek) trzeba powierzyć bibliotekarzom

⁸⁴ K.A. Coombs et al., op.cit., s. 52; P. Coyne, op.cit., s. 110; M.A. Hansen, op.cit., s. 42, 47–48, 50; J.R. Hufford, op.cit., s. 156; F. Rowland, A. Shambangh, op.cit., s. 152, 154.

⁸⁵ M.A. Hansen, W.M. Modrow, op.cit., s. 41, 49.

⁸⁶ T. Lidman, op.cit., s. 22.

⁸⁷ M.A. Hansen, W.M. Modrow, op.cit., s. 46; B. Helmstuttler, op.cit., s. 75; J.R. Hufford, op.cit., s. 156; R.D. Mehla, op.cit., s. 73.

dyżurnym z działów (oddziałów) udostępniania. Podstawą sprawności jest wtedy, tym bardziej, odpowiedni system łączności.

Nie brak opinii, że dla realizacji usług informacyjnych w trybie zdalnym trzeba wyodrębnić osobną grupę pracowników⁸⁸. Uważam, że nie w tym rzecz. W istocie chodzi o to, że niezbędne są **dotatkowe etaty** i trzeba dać odpór mitom, że elektronizacja pozwoli zredukować zatrudnienie. Owszem, może znacznie wzrosnąć wydolność usługowa, ale zwiększenie obsady jest nieodzowne. Trzeba przyjąć, że na jednym stanowisku informacyjnym w trakcie jednego dyżuru siedmiogodzinnego – przy dwunastogodzinnym i siedmiodniowym otwarciu biblioteki (w Polsce to rzadkość) – można obsłużyć 25 osób, czyli około 170 w skali tygodnia. Jak to się ma do aktualnego stanu zatrudnienia i do liczby użytkowników w dużej bibliotece?

Organizacyjnie cała oferta informacyjna powinna być (moim zdaniem) realizowana wymiennie: przez wszystkich pracowników działu (oddziału) informacji. Wymienność rozumiem zaś tak, że każdy pracuje zarówno na zapleczu, tj. w pracowni, jak i na stanowiskach obsługi użytkowników, w informatorium, w wypożyczalni albo w czytelni – w wyznaczone dni (albo zaplecze, albo usługi), określone w tygodniowym harmonogramie.

W harmonogramie trzeba uwzględnić jeszcze udział tych samych pracowników także w realizacji przysposobienia **information literacy**. Tylko bowiem praktycy, stale zaangażowani w wyszukiwanie, opracowanie i wartościowanie informacji, potrafią skutecznie nauczyć tego samego innych.

Potrzeba programu IL w bibliotekach akademickich jest obecnie bezdyskusyjna, nie można bowiem inaczej funkcjonować w bieżącej powodzi informacyjnej. A wygląda na to, że studenckie umiejętności w posługiwaniu się informacją, wyniesione (lub właśnie: niewyniesione) z edukacji szkolnej, są przeważnie kiepskie, a niekiedy żadne⁸⁹. Teoretycznie potrzebna jest w tym przysposobieniu pomoc bibliotekarzy dziedzinowych, a nieraz też wykładowców instytutowych – zwłaszcza kiedy odnosi się

⁸⁸ J.R. Hufford, op.cit., s. 160.

⁸⁹ R. Achmetzjanowa, op.cit., s. 28; P. Anthony, A. Roberts, op.cit., s. 54; A.J. Dąbrowska, P. Drzewiecki, J. Jasiewicz, J. Lipszyc, G.D. Stunża, *Kształtowanie kompetencji medialnych i informacyjnych w podstawach programowych MEN*, w: *Cyfrowa przyszłość. Edukacja medialna i informacyjna w Polsce – raport otwarcia*, Warszawa 2011, s. 195, 201 [online], [dostęp: 5.11.2012], dostępny w internecie: <http://www.nina.gov.pl/docs/edukacja/aplikido-pobrania/raport-cyfrowa-przysz%C5%82o%C5%9B%C4%87-.pdf>; D. Dillon, op.cit., s. 130; T. Durcan, op.cit., s. 331; T. Lidman, op.cit., s. 19; A. Onackaja, op.cit., s. 125; J. Teskey, op.cit., s. 102.

do skonkretyzowanych zakresów rozpraw i dysertacji – ale doniesienia na temat takiej współpracy na ogół nie są budujące⁹⁰. Nie byłoby natomiast źle, gdyby czołowa biblioteka główna zdołała stworzyć formy wsparcia metodologicznego IL dla bibliotek z przyporządkowanej sieci.

Realizacja IL (jak już sygnalizowałem) przebiega zwykle na dwóch poziomach. Poziom pierwszy, elementarny, polega na ogólnym wprowadzeniu do procesów wyszukiwania i krytycznej oceny informacji i jej użytkowania – to da się wykonywać także grupowo. Etap zaawansowany natomiast zmierza do opanowania umiejętności gromadzenia i wykorzystywania informacji (jak też baz danych) z konkretnego zakresu, którym zajmuje się użytkownik – i to wymaga przeważnie realizacji indywidualnej. Rejestr stosowanych form jest rozległy: od krótkich wprowadzeń i demonstracji, po wspólne praktyki wyszukiwawcze, a zdarzają się nawet kilkudniowe kursy z przypisanymi punktami ECTS – jakkolwiek akurat tych punktów instytuty zazwyczaj „oddać” nie chcą. Konstruowane równoległe instrukcje pisemne i elektroniczne są przez studentów oceniane źle⁹¹.

Pożądanee efekty IL sprowadzają się do opanowania umiejętności wyszukiwania potrzebnych informacji (świadomości: gdzie je znaleźć), ich efektywnej oceny i krytycznej weryfikacji oraz do wykorzystywania ich według własnych potrzeb, ale w zgodzie z zasadami etyki. Tego zaś mogą nauczyć właśnie doświadczeni praktycy – dodatkowo zachęcając do aktywnego wyszukiwania i wartościowania informacji **zawsze**, więc jako trwałej postawy odbiorczej. A już inna sprawa, że według polskich sondaży zdecydowana większość młodzieży uważa, że odbiorcze kompetencje informacyjne zostały opanowane samodzielnie, bez niczyjej pomocy. Trudno określić wiarygodność tych doniesień, ale o szkolnej realizacji IL świadczą niezbyt dobrze⁹².

Istotnym niedostatkiem polskiego bibliotekarstwa, również akademickiego, w organizacji usług jest śladowa tylko obecność bibliotekarzy rzeczywiście **dyżurnych**. Pół wieku później niż inni, i nie wszędzie, usunęliśmy z bibliotek lady, umożliwiając użytkownikom bezpośredni dostęp

⁹⁰ P. Anthony, A. Roberts, op.cit., s. 54; B. Helmstuttler, op.cit., s. 77; P.O. Jenkins, op.cit., s. 64.

⁹¹ P. Anthony, A. Roberts, op.cit., s. 55–57; J.W. Da Costa, *Information literacy in the digital environment*, w: *University libraries and digital lending environments*, Farnham 2011, s. 40.

⁹² J.W. Da Costa, op.cit., s. 35; A.J. Dąbrowska, P. Drzewiecki, J. Jasiewicz, J. Lipszyc, G.D. Stunża, *Konwergencja kompetencji – definicje edukacji medialnej i informacyjnej*, w: *Cyfrowa przyszłość...*, s. 11, 13; M.L. McAdoo, op.cit., s. 4; T.Y. Neely, *Information literacy assessment. Standards-based tools and assignments*, Chicago 2006, s. 7.

do zbiorów, który jednak wymaga fachowego przewodnictwa i stałych, kompetentnych porad⁹³. Tymczasem bibliotekarze w wypożyczalniach przemieścili się za nowe lady, nazywane „top-deskami”, zajmują się pilnie ewidencją wypożyczeń i zwrotów – co przynajmniej częściowo da się realizować przez selfchecki, a już na pewno nie wymaga specjalnych kwalifikacji.

Potrzeba zaś jest taka, żeby między regałami, w bezpośrednim kontakcie z publicznością znajdowali się bibliotekarze dyżurni: dyspozycyjni, komunikatywni, przyjaźni, z rozległą wiedzą – wspomagający użytkowników w wyszukiwaniu materiałów i w poruszaniu się po bibliotece⁹⁴. Wymaga to swobodnego przemieszczania się po wypożyczalni i oferowania pomocy (ale bez natręctwa), a także łączności przez telefonię mobilną z innymi pracownikami tej samej oraz głównej biblioteki – a jeśli są tacy na użytek całej bibliotecznej sieci, to również z bibliotekarzami dziedzinowymi i ekspertami⁹⁵.

To są powinności trudne. Wymagają bowiem dużego doświadczenia, rozległej wiedzy, naturalnej komunikatywności i wysokiej sprawności intelektualnej, a zarazem dobrej kondycji fizycznej. Najlepiej, jeśli każdy bibliotekarz dyżurny pełni na zmianę nie więcej niż dwa dwugodzinne dyżury w ciągu dnia, wymieniając się z innymi osobami przy pracy np. ewidencyjnej (usług) – jeżeli jest odpowiednia liczba pracowników. Kłopot w polskiej bibliotecznej praktyce płacowej polega na tym, że nie ma z tytułu dyżurowania podwyższonej rekompensaty ani dodatkowego premiowania, dlatego doświadczeni pracownicy nie chcą podejmować takich uciążliwych obowiązków.

Zagraniczne biblioteki akademickie, zwłaszcza zlokalizowane na kampusach bądź w większych kompleksach uczelnianych, wprowadzają albo rozszerzają **ponadusługowe** programy dla publiczności. Dotychczas (także w Polsce) była to specjalność głównie bibliotek publicznych, w zasadzie traktowana tam już nawet jako obowiązkowa⁹⁶. Od niedawna jednak sugeruje się, że również biblioteki akademickie, też obowiązkowo, powinny pracować na rzecz integracji środowiskowej, w wymiarze instytutów, wydziałów, a nawet całych uczelni. Dla bibliotek małych jest to szansa, żeby pozostały tam, gdzie są⁹⁷.

⁹³ J. Teskey, op.cit., s. 106.

⁹⁴ M. Gorman, *Our enduring values...*, s. 78.

⁹⁵ K.A. Coombs et al., op.cit., s. 52; B. Helmstutler, op.cit., s. 75; J.R. Hufford, op.cit., s. 156; R.D. Mehla, op.cit., s. 73; F. Rowland, A. Shambangh, op.cit., s. 154.

⁹⁶ K.P. McCook, op.cit., s. 192.

⁹⁷ L.A. Martin, op.cit., s. 200.

Do tego konieczne są wszakże nie tylko odrębne przedsięwzięcia, obok usług właśnie, ale także odpowiednie warunki lokalowo-przestrzenne; otóż tego nawet w nowo budowanych bibliotekach bardzo często nie ma. Realizacja takich programów powinna być przypisana do działów (oddziałów, agend) udostępniania, ewentualnie z wyodrębnieniem stosownej sekcji (wiem, że to raczej teoria), jeśli skala wykonawstwa jest duża, a możliwości po temu są. Nadto potrzebne jest wsparcie doradcze, promocyjne i ewentualnie współorganizacyjne ze strony biblioteki głównej.

Zagregowanie bibliotek tej samej uczelni we wspólną sieć jest nakazem czasu. Jakkolwiek tendencja do scalania bibliotek niewielkich z dużymi lub w duże jest z wielu powodów uzasadniona, to jednak zdarzają się czasem sytuacje, kiedy wchłonięcie biblioteki małej przez większą nie jest dobrym rozwiązaniem. Tak może być, jeśli mała biblioteka ma charakter wąskospecjalistyczny i takie też kolekcjonuje zasoby, niemożliwe do rozsądnej integracji z innymi zbiorami. A także: kiedy obsługiwana, ewentualnie niemająca publiczność znalazłaby się w nadmiernym oddaleniu od biblioteki obsługującej. Wówczas lepiej pozostawić taką bibliotekę w stanie dotychczasowym, ale oczywiście z koniecznym włączeniem do uczelnianej sieci bibliotecznej. Z przyczyn ekonomicznych to może nie zapewnić jej egzystencji na dłużej.

Wtedy, być może, warte rozważenia byłoby rozwiązanie stosowane (rzadko) eksperymentalnie w zagranicznym bibliotekarstwie publicznym, mianowicie: prowadzenie **bezobsadowej** biblioteki samoobsługowej⁹⁸. Z własnymi zasobami, z katalogiem, z kilkoma stanowiskami i komputerami do korzystania na miejscu, z selfcheckiem dla wypożyczeń na wynos i z monitoringiem (kamerą), z wejściem dla użytkowników na kartę chipową. Wymaga to wprawdzie doposażenia w stosowne urządzenia, kontynuacji gromadzenia i selekcji zasobów oraz wizyt bibliotekarza (porządkowanie) i pracownika obsługi (sprząatanie) chociaż raz w tygodniu, ale obniżenie kosztów utrzymania przez eliminację wydatków osobowych – przy nieograniczonym czasie korzystania – jest znaczące. Standard takiej biblioteki bywa oczywiście niewygodny, ale mimo wszystko: jest.

⁹⁸ J. Jelisina, op.cit., s. 35.

JACEK WOJCIECHOWSKI

The academic library network

ABSTRACT. The efficiency of libraries, academic libraries in particular, necessitates organizational changes facilitating or even imposing co-operation. Any structure of any university has to have an integrated network of libraries, with an appropriate division of work, and one that is consolidated as much as it is possible into medium-size or large libraries. Within thus created network, a chance arises to centralize the main library processes based on appropriate procedures in the main library, highly specialized, more effective and therefore cheaper in operation, including a co-ordination of all more important endeavours and tasks. Hierarchically subordinated libraries can be thus more focused on performing their routine service, more and more frequently providing for the whole of the university, and being able to adjust to changeable requirements and demands of patrons and of new tasks resulting from the new model of the university operation. Another necessary change seems to be a universal implementation of an overall programme framework that would include all services in the university's library networks.

KEY WORDS: librarianship, academic libraries, academic didactics (education), education, information, internet, research, research workers, library network, organizational structures, students, universities, library services.