

mgr Violetta Perzyńska

Biblioteka Główna im. Jędrzeja Śniadeckiego

w Akademii Wychowania Fizycznego

Józefa Piłsudskiego w Warszawie

violetta.perzynska@awf.edu.pl

BIBLIOTEKA W DOBIE KOMERCJALIZACJI WIEDZY, CZYLI NOWE FORMY AKTYWIZACJI BIBLIOTEKARZY I UŻYTKOWNIKÓW BIBLIOTEKI AKADEMICKIEJ

THE USER OF THE INTERNAL AND EXTERNAL LIBRARY IN THE ERA OF KNOWLEDGE COMMERCIALIZATION – NEW FORMS OF LIBRARIANS' AND USERS' ACTIVATION IN THE ACADEMIC LIBRARY

Abstrakt

W dobie powszechnego spadku liczby studentów w uczelniach biblioteka musi przystosować się do nowych warunków funkcjonowania. Budowanie nowej oferty w oparciu o badania ankietowe, wykorzystywanie nisz w uczelni do wzmocnienia pozycji biblioteki, ewolucyjne zmiany wprowadzane w zarządzaniu kompetencjami bibliotekarzy, rozwój nowych umiejętności oraz wyłanianie liderów są motorem zmian w postrzeganiu biblioteki. Otwarcie się na nowe wyzwania wydaje się jedyną drogą, którą powinna podążać biblioteka w dobie komercjalizacji wiedzy.

Umiejętności przystosowania się biblioteki do zachodzących zmian i szybka ich diagnostyka za pomocą narzędzi jakościowych mogą okazać się gwarancją jej rozwoju.

Słowa kluczowe: kierownictwo zespołu, badania biblioteki, biblioteki akademickie, zarządzanie biblioteką, zarządzanie informacją, zarządzanie wiedzą.

Abstract

In the era of the universal decrease in the numbers of students in university libraries, librarians must adapt to the new operating conditions.

Building a new offer based on surveys, using niches in universities to strengthen the position of the library, evolutionary changes introduced in the management of librarians' competences, the development of new skills and the emergence of leaders are drivers of change in perception of the library.

Opening up to new challenges seems to be the only way that a library should follow in the era of knowledge commercialization.

The ability to adapt the library to changes and the agile use of quality diagnostic tools may prove to guarantee its future development.

Keywords: team leadership, library research, library science, academic libraries, library management, information management, knowledge management.

Analiza czynników wpływających na zmniejszenie liczby użytkowników w bibliotekach szkół wyższych

Wpływ niżu demograficznego na zmniejszenie się liczby odwiedzin i wypożyczeń zasobów edukacyjnych i naukowych, budzi uzasadnioną troskę o przyszłość bibliotek. W środowisku bibliotek uczelnianych od wielu lat trwa dyskusja na temat przyszłości zawodu bibliotekarza. Zorganizowano wiele konferencji naukowych, podczas których zastanawiano się nad tym, czy biblioteka jest otwarta na zmiany¹, czy bibliotekarz to zawód czy powołanie?² itp.

Badania jakościowe, które na stałe wpisały się w zadania bibliotek, pomagają rozpoznawać potrzeby naukowe, czytelnicze i edukacyjne użytkowników. Od niemal dwóch dekad bibliotekarze intensywnie pracują nad unowocześnieniem organizacji oraz metod pracy, pozyskują fundusze zewnętrzne na swoją działalność, współtworzą bazy danych promujące naukę. Widzą potrzebę promocji pracy biblioteki, ale także konieczność wytyczania nowych celów. Już w roku 2008 Ewa Głowacka, podczas konferencji naukowej, zwróciła uwagę na potrzebę prowadzenia „... badań i oceny oraz oparcie na nich zarządzania, jako jednego z najważniejszych sposobów na przetrwanie i rozwój bibliotek”³. Wydawałoby się, że „bi-

1 *Biblioteka otwarta na zmiany: Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Olsztyn, 20-22 września 2010 r.* Red. D. Konieczna. Olsztyn 2011, s. 159.

2 *Bibliotekarz: zawód czy powołanie.* Red. M. Geryk. Gdańsk 2010, s. 290.

3 E. Głowacka: *Badania i oceny jakości bibliotek: tworzenie kultury oceny.* W: *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej: tradycja i nowoczesność: praca zbiorowa.* Red. B. Antczak-Sabala,

blioteka jako organizacja ucząca się⁴, opierając się na wiedzy uzyskanej z zebranych oraz poddanych analizie informacji – sprostą nowym wyzwaniom. Analiza danych posłużyła wielu bibliotekom do wprowadzenia ewolucyjnych, a nawet rewolucyjnych zmian w zarządzaniu. W efekcie podjęto decyzję o wydłużeniu godzin czasu pracy bibliotek, otwarto je w dni wolne od pracy, utworzono przestrzeń z wolnym dostępem do zasobów, miejsca do spotkań, głośnej i cichej nauki, oferowano dostęp do Wi-Fi, skanerów, Internetu, multimediiów itp. Jednak wprowadzone zmiany nie wpłynęły w sposób zadowalający na zwiększenie liczby odwiedzin w bibliotece ani na wzrost wypożyczeń.

Biblioteka zawsze była, jest i będzie przyjazna dla użytkowników. Uzbrojona w kompetencje swoich pracowników, wyposażona w nowoczesny sprzęt, coraz częściej pracuje w nowych budynkach, wydaje się miejscem, do którego powinni tłumnie przychodzić studenci, doktoranci, dydaktycy i pracownicy naukowci. Niestety, Główny Urząd Statystyczny nie potwierdza takiej tendencji⁵.

Obecność bibliotekarzy z wiodących bibliotek uczelni wyższych na zorganizowanej *V Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej Biblioteki bez użytkowników...? Diagnoza problemu*, którą zorganizowała Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku potwierdza, że poszukiwanie recepty na problemy biblioteki to proces otwarty. Bibliotekarze nie poddają się w dążeniu do uzyskania odpowiedzi na pytanie: Co jeszcze można zrobić, aby biblioteka była chętnie odwiedzanym miejscem? Dyskusja prowadzona podczas wielu konferencji naukowych zwykle koncentruje się na istotnych problemach i w dużej mierze pomaga bibliotece uczelnianej dostosować się do zmian, wprowadzać innowacyjne rozwiązania, ale także zastanowić się nad rolą i miejscem biblioteki w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Wyzwania związane z zarządzaniem uczelnią i podnoszeniem jakości kształcenia w obszarze *Zasoby do nauki*⁶ zwracają uwagę władz uczelni oraz Uczelnianej Komisji ds. Kształcenia na ofertę biblioteki. Jednak zarządzający uczelnią nie zawsze są w stanie docenić kapitał jakim są kompetencje bibliotekarzy. Stereotypowy obraz biblioteki jest tak silnie zakodowany w środowisku, że walka o jego zmianę wydaje się przegrana.

M. Kowalska, L. Tkaczyk. Toruń 2009, s. 15.

4 Tamże, s. 15.

5 Szerzej omawia się ten temat w dalszej części referatu.

6 Wytyczne w zakresie zapewniania jakości kształcenia obowiązujące w AWF Warszawa. Załącznik nr 1 do zarządzenia Rektora AWF Warszawa Nr 14/2014/2015 z dnia 12 listopada 2014 r.

Wciąż kompetencje bibliotekarzy są zauważane wtedy, gdy potrzebne są osoby do wykonania prac na rzecz uczelni takie jak: bibliometria, obsługa systemu POL-on, wprowadzanie danych do uczelnianego repozytorium itp. Jakże łatwo zapomina się o tym zasobie umiejętności, kiedy przychodzi czas na cięcie kosztów czy redukcję etatów. Trudno zrozumieć, dlaczego wciąż pokutuje krzywdzący stereotyp, który sprawia, że biblioteka nadal bywa postrzegana jako miejsce zbędne i/lub kosztotwórcze.

Wiele uczelni wyższych w obliczu drastycznych cięć na działalność statutową, jest co roku pozbawiona części dotacji finansowanej ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W wyniku wprowadzonej parametryzacji część uczelni znalazło się w bardzo trudnej sytuacji. Uczelnie, aby przetrwać szukają oszczędności i sposobów na pozyskanie środków na swoją działalność. Od uczelni oczekuje się, że wzorem zakładów przemysłowych będą same na siebie zarabiać⁷. Tymczasem badania naukowe nie są stałym źródłem przychodów, pochłaniają wiele środków zanim zaczną przynosić zysk. Zadaniem uczelni jest nauczanie. Ten proces nieodłącznie wiąże się z biblioteką. Biblioteka to miejsce, gdzie wykorzystując różnorodne źródła informacji, użytkownicy uczą się jak je dobierać i selekcjonować. Przemiany w modelu uczelni podnoszą rangę biblioteki akademickiej. Staje się ona pracownią ogólnouczelnianą, laboratorium, w którym studenci uczą się samodzielnie zdobywać wiedzę, rozwiązywać problemy i wykonywać różne zadania, np. opracowywać referaty, prezentacje, artykuły, wykorzystując naukowe bazy danych i inne źródła informacji.

Słusznie zauważył Dziekan Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej dr hab. Jacek Ostaszewski, prof. Uniwersytetu Jagiellońskiego, że „Jakości kształcenia nie sposób zagwarantować bez nowoczesnie działających bibliotek. Nie jest prawdą, że Internet może zastąpić tradycyjną bibliotekę jako źródło pozyskiwania wiedzy”⁸.

Niestety, trudna sytuacja nauki automatycznie przekłada się na problemy biblioteki. Uczelnie z roku na rok obserwują znaczny spadek liczby studentów, co także przyczynia się do zmniejszenia dotacji na uczelnię, a tym samym bibliotekę. Dane rejestrowane i publikowane przez Główny Urząd Statystyczny (GUS)⁹ dotyczące ogólnej liczby studentów w szkołach

7 Więcej na ten temat: K. Leja: *Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – próba ujęcia systemowego*. „Współczesne Zarządzanie” 2009, nr 2, s. 37.

8 *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*. Red. T. Wawak. Kraków 2011, s. 15.

9 „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej” 2011, s. 47, s. 322, s. 343.; „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej” 2014. Tryb dostępu: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/>

wyższych od roku akademickiego 2009/2010 potwierdzają, że obserwuje się stały spadek liczby studentów. W roku akademickim 2013/2014 ten spadek wynosił 350 tys. w stosunku do roku akademickiego 2009/2010¹⁰. Tendencja spadkowa przełożyła się na liczbę odwiedzin użytkowników w bibliotekach uczelnianych. Podstawową przyczyną spadku liczby studentów w uczelniach wyższych są nie tylko zmiany demograficzne. Zmiany ekonomiczne, społeczne czy edukacyjne także wpływają na decyzję młodych ludzi, czy podejmą naukę na studiach w Polsce czy za granicą, czy może raczej wybiorą pracę zarobkową. Konkurencją dla uczelni państwowych są także uczelnie prywatne, które choć są odpłatne i często nie ponoszą kosztów utrzymywania bibliotek (a tylko zapewniają swoim studentom dostęp do zasobów bibliotek innych uczelni), przyciągają kandydatów spersonalizowaną ofertą. Pomimo, że absolwenci tych uczelni skarżą się na problemy z uzyskaniem tytułu licencjata czy magistra w planowanym terminie, a także z uwagi na problemy finansowe tych uczelni (część z nich jest zmuszona wygaszać kierunki a nawet swoją działalność) wciąż są one atrakcyjne dla absolwentów szkół średnich.

W takich realiach biblioteka uczelniana walczy nie tylko o utrzymanie wysokich standardów w zakresie budowania profesjonalnej oferty oraz usług kierowanych do użytkowników. Walczy o środki na działalność, zachowanie etatów, czasem o przetrwanie.

Biblioteka resortowa – realna szansa rozwoju czy upadek?

Biblioteki publicznych szkół wyższych podlegają Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego, ale część z nich podlega także jednostkom organizacyjnym resortu. Teoretycznie biblioteki podlegające resortowi Sportu i Turystyki powinny być w lepszej sytuacji niż inne biblioteki resortowe.

Upowszechnianie kultury fizycznej i sportu to jeden z priorytetów polityki społecznej w naszym kraju. Realizacja tego priorytetu powinna mieć należytą podbudowę w kierunkach rozwoju nauki oraz we wspieraniu ich poprzez stworzenie warunków umożliwiających sprawne funkcjonowanie biblioteki, obsługę procesów w niej zachodzących oraz realizację planowanych działań. Działalność wspomagająca i upowszechniająca naukę poprzez wzmocnienie działań proinnowacyjnych, wykorzystanie nowoczesnych technologii w budowaniu systemów komunikacji i informacji,

roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2014,2,9.html# [1 czerwca 2015].

¹⁰ Tamże.

kapitalizowaniu oraz rozpowszechnianiu nowej wiedzy i umiejętności bez pozyskiwania środków spoza uczelni nie jest możliwe.

Biblioteka Główna im. Jędrzeja Śniadeckiego funkcjonująca w Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie jest jedną z sześciu bibliotek akademickich powiązanych z Ministerstwem Sportu i Turystyki (dalej MSiT). Biblioteka AWF Warszawa¹¹ mieszcząca się w historycznym gmachu, powstałym z inicjatywy Marszałka Józefa Piłsudskiego powinna być wizytówką resortu Sportu i Turystyki. Na oficjalnej stronie Ministerstwa Sportu i Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej (MSiTRP)¹² trudno dopatrzeć się biblioteki. Jest za to miejsce dla wydawnictwa, które wydaje m.in. serię „Biblioteka Trenera”.

Na stronie kancelarii Ministra Sportu i Turystyki do dnia 15 czerwca 2015 roku była zamieszczona informacja: „Minister SiT Andrzej Biernat odpowiada za promowanie kultury fizycznej i jej społecznej wartości oraz tworzenie warunków dla rozwoju sportu wyczynowego. Prowadzi także sprawy dotyczące sektora turystyki”¹³. Obecny Minister Sportu i Turystyki Adam Korol postanowił zachować zgrabnie zredagowaną informację, choć nie przekładała się ona na praktyczne działania MSiT.

Biblioteki AWF zapomniane przez swój resort walczą o przetrwanie, podobnie jak ich macierzyste uczelnie. Z uwagi na potrzebę oszczędności biblioteki AWF są zorientowane bardziej na współpracę w lokalnym środowisku aniżeli w resorcie. Sporadycznie podejmują próby nawiązania ze sobą bliższej współpracy¹⁴. W obliczu złej koniunktury, licznych redukcji etatów itp. biblioteki AWF koncentrują się na wykonywaniu podstawowych zadań, a nie rozszerzaniu współpracy w resorcie. Przyczyny są złożone i aby poprawić ten stan rzeczy należy wprowadzić szereg zmian. Jest to proces długotrwały, ale wart wysiłku. Biblioteka Główna AWF Warszawa w porównaniu z bibliotekami Akademii Wychowania Fizycznego w Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Poznaniu czy Wrocławiu jest pod wieloma względami zaniedbana. Pomimo różnic, w oferowanym użytkownikom komforcie

11 Nazwa zgodna z zapisami w Statucie Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie.

12 Oficjalna strona Ministerstwa Sportu i Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej Ministerstwo Sportu i Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej. Tryb dostępu: <http://www.msport.gov.pl/sport> [15 czerwca 2015].

13 Strona Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Tryb dostępu: <https://www.premier.gov.pl/ludzie/andrzej-biernat.html> [15 czerwca 2015].

14 Więcej na ten temat w: V. Perzyńska: *Biblioteki Akademii Wychowania Fizycznego w Polsce – realia funkcjonowania*. „Przegląd Biblioteczny” T. 82, nr 1 (2014), s. 17-22.

pracy, wszystkie biblioteki AWF obserwują stały, porównywalny spadek wypożyczeń zasobów oraz odwiedzin użytkowników.

Aby zmienić ten stan rzeczy w AWF Warszawa niezbędne jest finansowanie, ale także ewolucyjne zmiany, które muszą zajść w organizacji. Kompleksowa wiedza o funkcjonowaniu organizacji jest punktem wyjściowym do usprawnienia, czy wręcz zmian w zachodzących w instytucji procesach. „(...) zarządzanie procesowe stanowi w zarządzaniu jakością podstawową kategorię. Podejście procesowe oznacza, że organizacja koncentruje się przede wszystkim na realizowanych w niej procesach, a nie jednostkach organizacyjnych, stanowiskach czy funkcjach¹⁵. Procesy o znaczeniu strategicznym czyli nauczanie, wspieranie nauczania oraz osiąganie rezultatów w badaniach naukowych, osiągnięciach sportowych wpływają na parametryzację uczelni AWF. Biblioteka jest miejscem, które może w sposób istotny decydować o sukcesie uczelni. Kluczem jest stworzenie użytkownikom biblioteki przyjaznych warunków do pracy oraz inwestowanie w zasoby naukowe, dzięki którym może wzrosnąć m.in. liczba punktowanych publikacji. Należy także zapewnić możliwość podnoszenia kwalifikacji pracownikom biblioteki, zadbać o dobre warunki do pracy, zrównoważyć obowiązki pracowników oraz skontrolować obciążenie pracą¹⁶. „Utworzenie mapy procesów pozwala uświadomić właścicielowi procesowi i osobom w nim zaangażowanym, że realizowany ciąg działań i czynności powiązanych ze sobą w logiczną całość w procesie wytwarzania wyrobu lub świadczenia usługi prowadzi do uzyskania wartości dodanej¹⁷.”

Analiza SWOT Biblioteki Głównej AWF Warszawa

Na przełomie maja i czerwca 2014 roku w Bibliotece Głównej AWF przeprowadzono ankietyzację jednostki¹⁸. Do przeprowadzenia badań wykorzystano ankietę elektroniczną. Ankietyzacją objęto wszystkich studentów oraz pracowników Akademii. Pytania zawarte w ankiecie miały wyjaśnić jakie, poza zdiagnozowanymi, mogą być przyczyny spadku liczby odwiedzin w Bibliotece Głównej AWF Warszawa?

15 A. Hamrol: *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa 2013, s. 112.

16 Więcej o Kapitale ludzkim jako podstawowym zasobie kształtującym wartość przedsiębiorstwa. Zob. J. Wałas-Trębacz. W: *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Red. M. Tyrańska. Warszawa 2012, s. 93-114.

17 Tamże, s. 114.

18 Więcej na temat Ankietyzacji w Bibliotece Głównej AWF w referacie: J. Drogosz: *Działania projakościowe w bibliotece akademickiej w ramach realizacji uczelnianej polityki jakości kształcenia*. Białystok 2015.

Zdiagnozowane obszary w BG AWF Warszawa, które pilnie wymagają podjęcia działań naprawczych, są ściśle związane ze złym stanem technicznym obiektu oraz z potrzebą prowadzenia polityki oszczędności. Stąd skrócenie czasu pracy Biblioteki, zamknięcie jej w dni wolne od pracy, zlikwidowanie lokalu Czytelni Czasopism poprzez połączenie jej z Czytelnią Ogólną – miały na celu zmniejszenie kosztów utrzymania Biblioteki.

Obszary wymagające podjęcia działań naprawczych w Bibliotece AWF Warszawa to: usprawnienie systemu bibliotecznego, który obecnie nie współdziała z systemem uczelnianym – brak informacji o studencie powoduje problemy z rozliczeniem obiegu, odzyskaniem zasobów; zmiana systemu bibliotecznego – SOWA1 – ponieważ wykazuje on wady w dostępie do informacji o zasobach, nie współpracuje z systemami zewnętrznymi; brak wolnego dostępu do zasobów; brak monitoringu zasobów; zły stan techniczny obiektu; bariery architektoniczne; redukcja etatów (od lat prowadzona polityka oszczędności); skrócenie czasu pracy Biblioteki; brak Wi-Fi.

Przeszkodą w sprawnej obsłudze wypożyczeń oraz prezentacji zasobów jest przestarzały system biblioteczny. Z braku dotacji zewnętrznej oraz z uwagi na brak możliwości sfinansowania jego zakupu przez Uczelnię zrezygnowano z zakupu komercyjnego systemu. (Nawet w sytuacji, gdyby udało pozyskać się finansowanie ze środków zewnętrznych i tak pozostałby problem ponoszenia kosztów aktualizacji systemu oraz kosztów jego serwisowania.).

W obszarach, na które BG AWF Warszawa ma wpływ można zaobserwować ewolucyjne zmiany to:

- Pozyskanie funduszy zewnętrznych na utworzenie bazy naukowej *Sport Polski*, dzięki czemu możliwa jest profesjonalna prezentacja dorobku naukowego pracowników AWF;
- Przejście z Systemu bibliotecznego – SOWA1 – na współpracujący z systemami zewnętrznymi. Etap pierwszy: przejście na format MARC 21. Etap drugi – implementacja i wdrożenie systemu Koha;
- Nawiązanie współpracy z Centrum NUKAT;
- Nawiązanie współpracy z wiodącymi bibliotekami uczelnianymi w zakresie utworzenia wspólnej karty bibliotecznej;
- Włączenie się w organizację wszelkich imprez w Uczelni oraz włączenie władz Uczelni w inicjatywę Biblioteki;
- Aplikowanie o środki zewnętrzne we współpracy z Uczelnią. Wspieranie Uczelni w pracy nad projektem *System wspierający prowadzenie prac badawczo-naukowych oraz współdzielenie i publikacja wyników prac*;

- Wprowadzenie do procedur uczelnianych współpracy dziekanatów i wydziałów z Biblioteką w zakresie kompletowania zasobów do nauki.

Dzięki aktywności Biblioteki pozyskano sponsorów strategicznych, którzy sfinansowali odnowienie korytarzy oraz urządzenie kącika wypoczynkowego dla użytkowników. Obecnie miejsce to jest również wykorzystywane przez studentów do głośnej nauki. Sponsorzy zakupili także trzynaście laptopów do Czytelni Ogólnej, dzięki którym użytkownicy biblioteki mają dodatkowe stanowiska umożliwiające przeszukiwanie baz naukowych oraz zamawianie książek z poziomu elektronicznego katalogu Biblioteki. Mogą z nich także skorzystać przy pisaniu prac zaliczeniowych i innych, tworzeniu prezentacji czy korzystaniu z zasobów Internetu.

W roku 2015 Biblioteka AWF Warszawa podjęła aktywną współpracę z wiodącymi bibliotekami krakowskimi¹⁹ w celu wdrożenia systemu Koha. System jest bezpłatny, a biblioteki współpracujące uaktualniają go i chętnie dzielą się efektami swojej pracy. Wspólnie aplikują o środki na jego rozwój. Jest to szansa dla bibliotek niedysponujących dużym budżetem. Decyzja o podjęciu współpracy umożliwiła Bibliotece Głównej AWF Warszawa rozpoczęcie działań umożliwiających współpracę z NUKAT. Dzięki Firmie SOKRATES, która nieodpłatnie dokonała konwersji danych do SOWY2, pracownicy już pracują w formacie MARC 21. BG AWF Warszawa szuka także sposobu, aby w przyszłości uzyskać dostęp do systemu opartego na nowoczesnych technologiach. Podjęto w tym celu współpracę ze środowiskiem uczelnianych bibliotek warszawskich, które dążą do pozyskania finansowania na ten cel z MNiSW na zasadach licencji krajowej.

Do sukcesów Biblioteki Głównej AWF w zakresie aktywizacji użytkowników w tradycyjnej przestrzeni bibliotecznej zalicza się także: wspomniane już urządzenie kącika relaksacyjnego, zakupienie i zainstalowanie 13 laptopów dla użytkowników w Czytelni Ogólnej, stałe podnoszenie kompetencji pracowników (w roku akademickim 2014/2015 pięć osób podjęło naukę w uczelni wyższej), zwiększenie liczby użytkowników w Czytelni, zmiana strony domowej Uczelni oraz podstrony Biblioteki, pozyskiwanie środków zewnętrznych z MNiSW na realizację zadań, aktywne uczestnictwo w organizacji imprez uczelnianych, aktywne uczestnictwo w projekcie AWF Warszawa polegające na wprowadzaniu danych do Systemu Wspierającego Prowadzenie Prac Badawczo-Naukowych oraz Współdzielenie i Publikację Wyników Prac, nawiązanie ścisłej współpracy z wydziałami AWF Warsza-

¹⁹ Biblioteka Krakowskiej Akademii Andrzeja Frycza Modrzewskiego i Biblioteka Politechniki Krakowskiej.

wa w zakresie prowadzenia szkoleń dedykowanych, ustalania wspólnej listy lektur oraz wykazu lektur dostępnych w Czytelni Ogólnej, na podstawie których studenci przygotowują prace zaliczeniowe; wypracowywanie zasad wprowadzenia wspólnej karty dla użytkowników wiodących bibliotek uczelni warszawskich, przystąpienie do współpracy z Biblioteką Narodową w zakresie opracowania haseł wzorcowych, a tym samym uczestniczenie w spotkaniach Zespołu ds. opracowania rzeczowego.

Biblioteka AWF Warszawa na bieżąco podejmuje szereg działań, mających na celu podniesienie jakości procesów wspomagających kształcenie. Do tradycji wpisało się organizowanie dla pracowników naukowo-dydaktycznych prezentacji baz danych, naukowych zasobów elektronicznych i nowoczesnych narzędzi informacyjno-wyszukiwawczych, a także prowadzenie szkoleń z zakresu ich praktycznego wykorzystania. Szkolenia te zostały docenione przez środowisko nauczycieli akademickich.

Biblioteka miała także znaczący udział w realizacji projektu unijnego *System wspierający prowadzenie prac badawczo-naukowych oraz współdziałanie i publikację wyników prac*. W Bibliotece powstały trzy koncepcje wykorzystania Systemu, z czego jedna została wdrożona przez Bibliotekę, zaś druga – przez Redakcję czasopisma „Wychowanie Fizyczne i Sport”.

Rozpoczęto także realizację projektu własnego: *Sport Polski – naukowa baza sportu polskiego*. Zadanie to jest finansowane ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Warte podkreślenia są dwie inicjatywy związane z rozszerzeniem współpracy z wiodącymi bibliotekami uczelnianymi w środowisku warszawskim i krakowskim.

Z inicjatywy Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie zainicjowano działania zmierzające do zacieśnienia współpracy ze stołecznymi, wiodącymi bibliotekami uczelnianymi. Pierwszym podjętym przez tę bibliotekę zadaniem jest wypracowanie zasad i narzędzi w celu wprowadzenia wspólnej karty bibliotecznej. Zadanie to ma na celu przeciwdziałać zmniejszającej się liczbie użytkowników we wszystkich bibliotekach.

Kreatorem działań proczytelniczych jest Poznańska Fundacja Bibliotek Naukowych. Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie poszła w ślad za dobrym przykładem Biblioteki Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, który „(...) wspólną kartę biblioteczną traktuje jako element zarządzania usługami”²⁰.

20 Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu. Tryb dostępu: http://lib.amu.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=532&Itemid=78 [30 maja 2015].

Ujednolicone zasady udostępniania zasobów użytkownikom spoza macierzystej Uczelni może w przyszłości zwiększyć liczbę wypożyczeń i odwiedzin w bibliotekach współpracujących.

Kolejną ważną inicjatywą jest przystąpienie AWF Warszawa do współpracy z bibliotekami krakowskimi, które implementowały system biblioteczny Koha. Ta współpraca umożliwi AWF Warszawa współpracę z Centrum NUKAT. Zmiana systemu usprawni proces informowania o zasobach oraz sprawniejsze ich udostępnianie.

Podjęmowany przez bibliotekarzy wysiłek polegający na pozyskiwaniu sojuszników, dobry pijar i szeroka współpraca pozwoli aktywizować, zatrzymać obecnych i pozyskać nowych użytkowników w bibliotekach uczelnianych, a tym samym odsunąć niepokojącą wizję bibliotek bez użytkowników. Ze strony studentów i pracowników naukowych istnieje zapotrzebowanie na tego typu działalność, jednak ograniczenia sprzętowe nie zawsze pozwalają na utrzymanie takich standardów, jakie oferują inne nowoczesne biblioteki naukowe. Do prowadzenia badań rozwojowych i naukowych niezbędne jest zapewnienie w uczelni miejsca i warunków do pracy indywidualnej i/lub zespołowej. Dostępność do infrastruktury poprawiłaby także jakość usług w zakresie udostępniania informacji naukowej oraz zasobów informacyjnych dla pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych oraz studentów. Jedyną drogą do pozyskania funduszy na ten cel jest aplikowanie biblioteki oraz uczelni o środki zewnętrzne. Biblioteka AWF Warszawa jest aktywna w aplikowaniu o finansowanie swojej działalności z funduszy pozyskiwanych poza Uczelnią. Dąży do: poprawy warunków do nauki, umożliwienia korzystania z obiektu większej grupie studentów (głównie osób niepełnosprawnych motorycznie oraz słuchaczom Uniwersytetu Trzeciego Wieku), możliwości udostępniania zbiorów i obiektów dla celów związanych z rozwojem kultury fizycznej, sportu i ochrony zdrowia innym jednostkom edukacyjnym, klubom sportowym oraz podejmuje współpracę z partnerami lokalnymi, krajowymi i zagranicznymi w dziedzinie rozwoju nauki, sportu, ochrony zdrowia, turystyki i rekreacji. Przewiduje również częściowe udostępnienie zasobów bibliotecznych w Internecie.

Zanim jednak Biblioteka pozyska finansowanie na realizację tego typu zadań, kładzie nacisk na wzbogacenie oferty oraz aktywną promocję swoich usług.

Podsumowanie

Jasne określenie celów i strategii, komunikacja zwrotna, wypracowanie wspólnej polityki jakościowej w dążeniu do zmian, to nadal jest dobry kierunek w zarządzaniu biblioteką. Zmiany są nieuniknione i nastąpią w samej bibliotece, ale przede wszystkim w jej otoczeniu.

Budowanie sojuszu z innymi bibliotekami poprzez daleko idącą współpracę, musi iść w parze z budowaniem sojuszu ze środowiskiem w macierzystej uczelni. Poprzez indywidualną współpracę z dydaktykami na poziomie formalnym, chociażby w zakresie kształtowania potrzeb edukacyjnych i naukowych studentów – nawiązuje się także komunikacja nieformalna. Obie formy komunikowania się otwierają drogę do wypracowania dedykowanej oferty w zakresie usług²¹. Spersonalizowana oferta szkoleniowa jest korzystniejsza niż tradycyjnie przygotowywane szkolenia biblioteczne. Nauczyciele akademicy dysponują narzędziami, które mogą wspomóc bibliotekę w budowaniu kompetencji czytelnich, mogą wymagać od studentów wykazania się umiejętnościami w zakresie korzystania z baz naukowych oraz innych zasobów elektronicznych, a także tradycyjnych, przy pracy nad referatami, pracami zaliczeniowymi itp.

Jednocześnie wskaźnik odwiedzin i wypożyczeń nie jest jedyną miarą sukcesu bądź porażki biblioteki. Jedną z takich miar jest wskazanie, a wręcz przekonanie jej użytkowników, że jest ona miejscem gdzie krzyżują się potrzeby środowiska akademickiego. Aby aktywnie kształtować politykę komunikacji z użytkownikiem, biblioteka akademicka musi sięgać nie tylko po nowe narzędzia, ale przede wszystkim kłaść nacisk na budowanie dobrych relacji z otoczeniem. Włączając się w działania uczelni oraz doskonaląc metody zbierania danych i ich analizę, biblioteka wpływa na rzecz rozwoju potrzeb edukacyjnych, badawczych i naukowych wydziałów. Wykorzystując nisze do wzmocnienia wspólnych działań, biblioteka pokazuje, że jest niezbędna w drodze uczelni do osiągnięcia sukcesu. „Koncentracja na rezultatach”²², a nie tylko „koncentracja na potrzebach”²³ czy „koncentracja na zgłaszanej chęci”²⁴, to jest ta zmiana,

21 Szerzej na temat wagi „zwiększonej częstotliwości wzajemnych oddziaływań” w środowisku pracy oraz w pracy zespołowej pisze A. Hamrol: *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa 2013, s. 111.

22 G. Filipowicz: *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*. Warszawa 2013, s. 17, 23-24.

23 Tamże, s. 17, 19-22.

24 Tamże, s. 17-19.

dzięki której biblioteka powinna budować swoją markę, łącząc zadania typowo biblioteczne z działaniami na rzecz macierzystej uczelni.

Biblioteka, aby aktywizować użytkowników musi zadać sobie pytanie: jaki rezultat ją usatysfakcjonuje, a w następnej kolejności, powinna zastanowić się jakimi metodami, sposobami, działaniami chce go uzyskać. „Podstawą rozważań stają się konkretne rezultaty, które chcemy osiągnąć, a działania rozwojowe są traktowane jako jedna z metod pomagających organizacji w uzyskaniu zakładanych efektów”²⁵. Permanentne badanie rynku wewnętrznego pozwala odpowiednio sformułować problemy. Jest to punkt startowy, który powinien być podstawą dalszego działania. Zdiagnozowanie problemu pozwala na optymalizację procesów, modyfikację naszych celów oraz otwarcie się na zmiany w sposobie obsługi klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Wychodzenie ze spersonalizowaną ofertą do dydaktyków jest na ogół dobrze przez nich przyjmowane. Dobrym działaniem jest także przygotowanie pracowników do planowanych zmian oraz włączenie ich w budowanie nowej oferty. Dzięki wzmocnieniu kompetencji pracowniczych w obszarach krytycznych (np. poprzez szkolenia), biblioteka wykazuje dojrzałe podejście do kwestii przygotowania planów rozwojowych. Oferta biblioteki, codzienna praca z dydaktykami i studentami oraz władzami uczelni, otwartość na indywidualne czy zespołowe zapotrzebowanie na wiedzę, nie gwarantuje zwiększenia liczby użytkowników, ale promuje ją jako miejsce przyjazne, oferujące narzędzia i fachową pomoc. Aktywizacja BG AWF Warszawa w realizację zadań ważnych dla Uczelni – okazała się skutecznym narzędziem promocji kompetencji pracowników biblioteki. Modelowanie relacji z otoczeniem poprzez wskazywanie społeczności akademickiej korzyści ze współpracy z biblioteką nie jest procesem zamkniętym.

Biblioteka powinna otwierać się, a już na pewno zintensyfikować działania na rzecz budowania sojuszu z firmami zewnętrznymi. Przedsiębiorstwa, stowarzyszenia, fundacje, wydawnictwa powinny być zainteresowane współpracą z infobrokerami informacji. Komunikowanie się w języku korzyści jest najlepszą z form komunikacji z wewnętrznym i zewnętrznym klientem biblioteki.

25 Tamże, s. 23.

Bibliografia

1. *Biblioteka otwarta na zmiany: Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Olsztyn, 20-22 września 2010 r.* Red. D. Konieczna. Olsztyn 2011.
2. *Bibliotekarz: zawód czy powołanie.* Red. M. Geryk. Gdańsk 2010.
3. Drogosz J.: *Działania pro jakościowe w bibliotece akademickiej w ramach realizacji uczelnianej polityki jakości kształcenia.* W: *Biblioteka bez użytkowników...? Diagnoza problemu: V Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Supraśl, 14-16 września 2015: praca zbiorowa.* Pod red. H. Brzezińskiej-Stec i J. Żochowskiej. Białystok 2015, s. 109-123.
4. Filipowicz G.: *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników.* Warszawa 2013.
5. Głowacka E.: *Badania i oceny jakości bibliotek. Tworzenie kultury oceny.* W: *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej: tradycja i nowoczesność: praca zbiorowa.* Red. B. Antczak-Sabala, M. Kowalska, L. Tkaczyk. Toruń 2009, s. 13-26.
6. Hamrol A.: *Zarządzanie jakością z przykładami.* Warszawa 2013.
7. Leja K.: *Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – próba ujęcia systemowego.* „Współczesne Zarządzanie” 2009, nr 2, s. 37.
8. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej: 2011.* Red. H. Dmochowska. Warszawa 2011, s. 47, 322, 343.
9. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej: 2014.* Red. H. Dmochowska. Tryb dostępu: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2014,2,9.html#> [1 czerwca 2015].
10. Strona Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Tryb dostępu: <https://www.premier.gov.pl/ludzie/andrzej-biernat.html> [15 czerwca 2015].
11. *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi.* Red. M. Tyrańska. Warszawa 2012.
12. Wytyczne w zakresie zapewniania jakości kształcenia obowiązujące w AWF Warszawa. Załącznik nr 1 do zarządzenia Rektora AWF Warszawa Nr 14/2014/2015 z dnia 12 listopada 2014 r.
13. *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych.* Red. T. Wawak. Kraków 2011.
14. Załącznik nr 6 do zarządzenia Nr 69/2013/2014 Rektora Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie z dnia 16 września 2014 r. w sprawie wprowadzenia zasad i systemu ankietyzacji oraz sprawozdawczości w AWF Warszawa.