

STOWARZYSZENIE BIBLIOTEKARZY POLSKICH

94

PROPOZYCJE I MATERIAŁY

Zarządzanie jakością w bibliotece

Praca zbiorowa pod redakcją
Mai Wojciechowskiej



Warszawa 2017

Komitet Redakcyjny serii wydawniczej
«Propozycje i Materiały»

Elżbieta STEFAŃCZYK (przewodnicząca), Helena BEDNARSKA,
Barbara BUDYŃSKA, Krzysztof MARCINKOWSKI, Marzena PRZYBYSZ

Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet Gdański

Recenzja
Dr hab. Jolanta DZIENIAKOWSKA, prof. UJK

Projekt graficzny okładki
Piotr GÓRSKI

Redaktor prowadzący
Marta LACH

Redakcja techniczna i korekta
Magdalena ORCZYKOWSKA

© Copyright by Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

ISBN 978-83-64203-85-5

CIP – Biblioteka Narodowa

Zarządzanie jakością w bibliotece : praca zbiorowa
/ pod redakcją Mai Wojciechowskiej. – Warszawa
: Wydawnictwo SBP, 2017. - (Propozycje i Materiały
/ Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich ; 94)

Spis treści

REKOMENDACJE

Katarzyna Materska <i>Przyczynek do jakości zarządzania informacją i wiedzą w bibliotece akademickiej drugiej dekady XXI wieku</i>	11
Ewa Głowacka <i>Badania społecznego i ekonomicznego oddziaływania bibliotek akademickich. Obszary, projekty, metody</i>	23
Lidia Szczygłowska <i>Modele oceny jakości bibliotek cyfrowych</i>	37
Małgorzata Kowalska <i>Narzędzia zapewniania i oceny jakości kształcenia profesjonalistów informacji</i>	61
Natalia Pamuła-Cieślak <i>Badanie jakości otwartości polskich czasopism o otwartym dostępie w kontekście nowych wytycznych Directory of Open Access Journal</i>	91
Agnieszka Jezierska, Andrzej Koziara <i>Bezpieczeństwo informacji a jakość zarządzania. Normy prawne i organizacyjne dla bibliotek i firm współpracujących</i>	101
Małgorzata Dąbrowicz <i>Zarządzanie jakością poprzez wzmocnienie systemu wartości w bibliotece</i>	115
Jacek Radwan <i>Rola przywódcy w procesie doskonalenia jakości funkcjonowania biblioteki</i>	129
Edyta Strzelczyk <i>Jakość postrzegana jako satysfakcja użytkowników. Zagadnienia metodologiczne</i>	141
ANALIZY	
Anna Łach <i>Jakość usług bibliotecznych w planowaniu marketingowym. Wyniki analizy SWOT dla wybranych bibliotek województw: dolnośląskiego, wielkopolskiego, lubuskiego i opolskiego</i>	161
Agnieszka Adamiec, Ewa Urbanowska <i>Najlepsze praktyki w tworzeniu stron www bibliotek wyższych uczelni niepaństwowych</i>	177

SPIS TREŚCI

Zbigniew Gruszka <i>Kryterium dostępności jako wskaźnik jakości. Model rozproszony bibliotekarstwa publicznego na przykładzie bibliotek łódzkich</i>	199
Katarzyna Bartosiak, Kamil Banaszewski <i>Doskonalenie jakości usług biblioteki w obszarze kompetencji informacyjnych jej użytkowników. Wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych wśród studentów Uniwersytetu Zielonogórskiego</i>	215
Julita Niedźwiecka-Ambroziak <i>Otwartość na wdrażanie nowoczesnych technologii a nowe formy zbiorów w bibliotekach Wyższych Szkół Bankowych (wyniki badań ankietowych)</i>	239
Maja Wojciechowska <i>Kształtowanie jakości usług bibliotecznych poprzez wsparcie profesjonalnych organizacji bibliotekarskich. Na przykładzie IFLA</i>	251
Urszula Knop <i>Jakość usług biblioteczno-informacyjnych w bibliotece akademickiej w okresie rozwoju zasobów Open Access – wybrane zagadnienia</i>	261
STUDIA PRZYPADKÓW	
Ewa Rudnicka, Katarzyna Rzempełuch-Pallasch <i>Opis stanowiska pracy jako wyraz dbałości o jakość kadr bibliotecznych. Przykład Biblioteki Uniwersyteckiej UWM w Olsztynie</i>	275
Mariola Augustyniak <i>Zintegrowany system biblioteczny jako narzędzie wspomagające zarządzanie jakością w bibliotece akademickiej. Przykład Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego</i> ...	289
Renata Borońska, Jadwiga Grabarska <i>Wybrane problemy zarządzania książkami elektronicznymi w bibliotece akademickiej na przykładzie Biblioteki Głównej Uniwersytetu Techniczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy</i>	309
Mariola Nawrocka, Magdalena Wiederek <i>System oceny pracowników w Bibliotece Głównej Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie</i>	319
Marzena Błach <i>Jakość usługi wypożyczeń międzybibliotecznych w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie</i>	333
Urszula Kulczycka, Beata Roszkowska-Paszuk <i>Katalog online biblioteki narzędziem komunikacji z czytelnikiem. Analiza funkcjonalności katalogu Biblioteki Uniwersytetu Gdańskiego w oparciu o przeprowadzone badania</i>	347
Sławomir Sobczyk <i>Wpływ zmian w strukturze i przestrzeni organizacji biblioteki na jakość usług. Przykład Wypożyczalni Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie</i>	359

Iwona Osmulska, Dorota Janik <i>Jakość usług bibliotecznych Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu</i>	371
Artur Jazdon <i>Projakściowe zarządzanie kadrami w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu</i> ...	385
Aurelia Krzemińska, Dorota Padzik <i>Wpływ zmian organizacji działów merytorycznych Biblioteki Uniwersytetu Gdańskiego na jakość ich pracy</i>	403
Magdalena Seta <i>Zaspokajanie potrzeb użytkowników małej biblioteki wydziałowej w świetle badań ankietowych. Przykład Biblioteki Wydziału Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie</i>	413
Wioletta Borowa-Surowiec <i>Zarządzanie zbiorami Biblioteki NIFC w przestrzeni wirtualnej XVII Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. Fryderyka Chopina wobec potrzeb użytkowników</i>	423
Emilia Lepkowska, Anna Szymczak <i>Techniki motywowania dwóch pokoleń bibliotekarzy oraz ich znaczenie dla nowoczesnego zarządzania biblioteką akademicką. Przykład Biblioteki Politechniki Poznańskiej</i>	433
Tatiana Andrzejewska, Bożena Hakuć <i>Wewnętrzny system zapewnienia jakości w Bibliotece Uczelnianej Politechniki Gdańskiej</i>	447
Sławomir Sobczyk <i>Konfrontacja artysty z katalogiem bibliotecznym – na przykładzie badań ankietowych przeprowadzonych wśród studentów Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie</i>	461

Rekomendacje

Katarzyna Materska

Przyczynek do jakości zarządzania informacją i wiedzą w bibliotece akademickiej drugiej dekady XXI wieku

Nie będziemy rozstrzygać, czy – w dobie *big data*, globalnych i semantycznych sieci informacyjnych, cyfrowych baz danych, portali i wortalu, zasobów *open access*, projektów cyfrowych, masowej digitalizacji, serwisów społecznościowych, i wielu innych technologii dostępu i przetwarzania informacji – biblioteki (w ich obecnym kształcie) są potrzebne. Warto jednak skonfrontować myślenie o braku uzasadnienia dla ich rozwoju z humanistycznym – w szerokim tego słowa znaczeniu – widzeniem biblioteki, tzn. biblioteki otwartej na człowieka. Charakteryzują ją takie określenia, jak np. „wrota do świata wiedzy”, „skarbница”, „przyjazne miejsce” (tzw. trzecie miejsce¹), „przestrzeń inspiracji i wymiany doświadczeń”. Nietrudno przychodzi wskazanie wielości powszechnie znanych celów, którym służy biblioteka: zapewnia dostęp do informacji, wiedzy i wytworów myśli ludzkiej, wspiera edukację indywidualną i zinstytucjonalizowaną (formalny i nieformalny proces kształcenia), kształtuje najróżniejsze kompetencje (np. informacyjne, medialne, cyfrowe, czytelnicze, kulturowe) i w tym sensie jest instytucją wyrównywania szans, tworzy motywację do kreatywnego i satysfakcjonującego spędzenia czasu wolnego, pomaga ludziom wzbogacać i rozwijać swoje życie. Można więc stwierdzić, że biblioteka to nie tylko świątynia minionych czasów (na swój sposób jest to nadal miejsce kultowe), lecz także instytucja idąca z duchem czasu – zapewniająca nowoczesne usługi informacyjne (na miejscu i zdalnie), umożliwiająca dialog międzypokoleniowy, międzykulturowy itd.

Mówiąc o bibliotece naukowej mamy na myśli przede wszystkim zaspokajanie potrzeb informacyjnych związanych z realizacją zadań naukowych, popularyzację wiedzy oraz ułatwianie komunikacji pomiędzy badaczami różnych dyscyplin.

¹ Zob. teoria Raya Oldenburga [15].

W społecznej przestrzeni wymiany informacji i wiedzy dokonują się procesy ich poszukiwania, dokumentowania, oceny, selekcji, redagowania, formatowania, organizowania, udostępniania, dystrybucji, archiwizowania i wykorzystywania. Tym celom służą też prowadzone w bibliotece naukowej badania, organizowanie konferencji, staranne opracowywanie oraz wydawanie publikacji, tworzenie repozytoriów i baz danych, uczestniczenie w projektach² itp.

Wydawać by się więc mogło, że pozycja biblioteki, jako instytucji komunikacji naukowej XXI w., jest niekwestionowana. Nie może jednak umknąć naszej uwadze, że coraz więcej tekstów naukowych jest dostępnych poza bibliotekami w sieci. Marek Nahotko pisze wręcz o globalnej bibliotece naukowej – zasobach obiektów cyfrowych, dostępnych w Internecie przez 24 godziny na dobę i 365 dni w roku [15, s. 211-215]. Zmieniają się także priorytety uczonych, którzy podczas poszukiwań literaturowych cenią także te teksty, których pochodzenie nie jest autoryzowane, samodzielnie chcą określać poziom i przydatność publikacji w dalszych badaniach. Coraz częściej liczy się to, żeby źródło było łatwo dostępne i by dostarczało inspiracji. W docieraniu do informacji pomagają coraz bardziej efektywne i wyspecjalizowane wyszukiwarki internetowe.

„Mamy do czynienia z jedną z najbardziej istotnych wojen: informacji z wiedzą i Internetu z biblioteką” – pisze Zdzisław Dobrowolski [8, s. 22]. Jeśli istotnie biblioteki czeka stoczenie batalii, trzeba się do niej przygotować. Potrzebny jest namysł, strategia i plan działania – a więc myślenie perspektywiczne.

Zarządzanie na poziomie strategicznym to zadanie organizacyjnych elit (osób na najwyższym szczeblu zarządzania biblioteką) – to one powinny posiadać największą zdolność rozpoznania złożoności i wielości czynników wpływających na organizację oraz poprowadzenia biblioteki w obranym przez siebie kierunku. Nie oznacza to, że nie istnieje do pewnego stopnia spójna strategia działania bibliotek, np. bibliotek naukowych, na poziomie krajowym. W jakiejś mierze tworzą ją obowiązujące dyrektorów przewidziane prawem zapisy ustaw i rozporządzeń. Wynikają one z przeobrażeń zachodzących np. w szkolnictwie wyższym (coraz większa powszechność studiów, rozszerzanie form studiów, przejście od „nauczania” do „uczenia się”, edukacja na odległość i e-edukacja, krajowe i europejskie standardy i certyfikaty kształcenia, krajowe ramy kwalifikacji, parametryzacja jednostek naukowych, ocena bibliometryczna ludzi nauki, czasopism etc.). Trzeba jednak zauważyć, że strategia każdej instytucji staje się

² Realizacja wielu funkcji biblioteki tradycyjnej, takich jak katalogowanie czy działalność informacyjna, oparta jest na działaniach rutynowych. Większość działań realizowanych w serwisach GBC [Globalnej Biblioteki Cyfrowej], takich jak na przykład projektowanie portalu bibliotecznego lub internetowych narzędzi wyszukiwawczych, ma natomiast charakter realizacji projektów [14, s. 215].

coraz mocniej zindywidualizowana, na co wpływa nie tylko specyfika środowiska zewnętrznego, występujące w kierownictwie różnice zdań, lecz także unikatowe atuty każdej biblioteki (środowisko wewnętrzne, np. kompetencje i zaangażowanie pracowników biblioteki). Dodatkowo trzeba zgodzić się z tym, że w „warunkach niepełności informacji i stopnia złożoności sytuacji wykraczającego poza możliwości poznawcze i czasowe decydentów podejmowane decyzje nie są optymalne, lecz takie, jakie w danych okolicznościach są oni w stanie podjąć. Innymi słowy podejmowane w organizacjach decyzje – także te o znaczeniu strategicznym – są być może po części wynikiem racjonalnej analizy, lecz po części także improwizacji...” [17, s. 13].

Kadra zarządzająca bibliotek akademickich niewątpliwie zadaje sobie na co dzień wiele pytań, które wiążą się z pozycjonowaniem tychże instytucji w dynamicznie zmieniającym się świecie nauki:

- Co i w jakim stopniu biblioteka wnosi do swojej macierzystej uczelni? (Do realizacji misji i kultury organizacyjnej uczelni?)
- Jak w najlepszy sposób wykorzystywać wiedzę, umiejętności bibliotekarzy i jak je rozwijać? Czy bibliotekarze są partnerami dla pracowników nauki? Jakie kompetencje bibliotekarzy najbardziej podnoszą wartość biblioteki w ocenie środowiska naukowego?
- Czy biblioteka akademicka w wystarczającym stopniu wspiera uczestników świata informacji, wiedzy, nauki z ich nowoczesnymi narzędziami?
- Jaki będzie użytkownik naukowej biblioteki końca XXI w. – jego umiejętności, kompetencje, potrzeby informacyjne, nawyki czytelnicze i inne zachowania informacyjne? Czy i po co będzie przychodził do biblioteki lub w inny sposób korzystał z jej oferty?
- Czy wypracowane wcześniej metody krytycznej oceny i selekcji informacji przystają do potrzeb i tempa pracy cyfrowych badaczy?
- Czy akademicka biblioteka przygotowuje do aktywności badawczej w cyfrowym świecie danych? Czy jest przestrzenią wiedzy dla kreatywnych?
- Jakie miejsce przypadnie bibliotekom naukowym w świecie sieci semantycznych, sztucznej inteligencji?
- Jak wykorzystywać kolektywną inteligencję użytkowników (tzw. mądrość tłumu³) w crowdsourcingowych⁴ działaniach biblioteki akademickiej?
- W jakim kierunku zmierzają strategie bibliotek?
- Czy (i w jakim sensie) biblioteka akademicka może być bramą do przyszłości?

³ Por. [18].

⁴ Wyjaśnienie zjawiska crowdsourcingu zob. Małgorzata Kowalska [11].

- Jak mierzyć wartość biblioteki akademickiej, jak ją dokumentować, prezentować i komunikować władzom uczelni?
- Jak promować potencjał biblioteki – jej zasoby/kolekcje, przestrzeń, relacje, aktywności?

Szukając odpowiedzi na te i inne pytania sięgamy po nasze wyobrażenia, przewidywania, wizje. Jak dotąd zawodzą także metody bardziej zobiektywizowane, np. metody typu *foresight*. Sprawne kierowanie każdą instytucją wymaga zasilenia odpowiednimi danymi i informacją – innymi na różnych szczeblach organizacji. Umiejętności właściwego doboru danych i informacji – jakościowego i ilościowego – oraz ich skutecznego i ekonomicznie efektywnego pozyskania oraz analizy, interpretacji i wykorzystania są ważnym instrumentarium każdego dyrektora.

W bibliotece, jak w każdej innej organizacji, „przepływają” różnie ukierunkowane i (nie)uporządkowane strumienie informacji – wejściowych i wyjściowych oraz krążących wewnątrz instytucji, które można uporządkować następująco:

Grupa 1. *Informacje tworzone w bibliotece (przez bibliotekę): przeznaczone dla jej użytkowników* (np. instrukcje, katalogi, szkolenia, bazy danych, oznakowanie biblioteki, oficjalna strona www biblioteki, materiały w serwisach społecznościowych); *przeznaczone dla otoczenia/interesariuszy zewnętrznych* (np. materiały reklamowe i promocyjne, wywiady, filmiki na YouTube, sprawozdania dla władz i na potrzeby statystyki krajowej, BIP, korespondencja biblioteki); *dla potrzeb własnych* – do funkcjonowania jako organizacji (np. regulaminy dla pracowników, opisy stanowisk pracy, strategie i plany działania, harmonogramy prac).

Grupa 2. *Informacje tworzone w bibliotece przez jej czytelników, użytkowników, klientów* (np. prośby, dezyderaty, uwagi) – usprawniające działanie biblioteki.

Grupa 3. *Informacje powstające w otoczeniu biblioteki* – pozyskiwane/wpływające do biblioteki (drogą inną niż zakup): *o otoczeniu dalszym i bliższym*, wykorzystywane przez bibliotekę do jej efektywnego funkcjonowania (np. informacja prawna, finansowa). Są to zarówno informacje poszukiwane przez bibliotekę, jak i te, które docierają przypadkowo, „przy okazji” – ze źródeł formalnych (drukowanych i elektronicznych) oraz ze źródeł nieformalnych (kontaktów personalnych); *o bibliotece* – ich twórcą i nadawcą nie jest ani biblioteka, ani jej użytkownicy – mogą nimi być inne instytucje (także biblioteki), organizacje, stowarzyszenia (np. relacje z wydarzeń w mediach, sprawozdania z działań w partnerstwach, projektach – w bardzo różnych formatach zapisu – tekstowych, dźwiękowych, multimedialnych).

Grupa 4. *Informacje kupowane dla biblioteki wraz z zasobami* w postaci np. baz danych, komercyjnych serwisów pełnotekstowych lub wraz ze sprzętem i aplikacjami (np. prawa dostępu, licencje, szkolenia, instrukcje obsługi).

Z zaproponowanego podziału wynika niezabicie kilka obserwacji:

1. Biblioteka wchodzi w wiele ról na polu oddziaływania z informacją.
2. Informacja pełni w bibliotece bardzo wiele rozmaitych funkcji i ma różnorodnych odbiorców.
3. Istnieje wielokierunkowość przepływu informacji w bibliotece.
4. Spora część informacji jest nieustrukturyzowana (np. przychodzące maile) i nieskodyfikowana (np. przekazywana ustnie przez czytelników, podawana ustnie w trakcie szkoleń, w odpowiedzi na kwerendy).
5. Nie każda informacja jest na tyle wartościowa, aby być zasobem biblioteki.

Mówiąc o bibliotece, najczęściej przypisuje jej się rolę pośrednika (przekaznika) pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Jest to obraz dalece uproszczony. Biblioteka jest przecież obiektem różnych oddziaływań informacyjnych, np. o charakterze politycznym, ekonomicznym, technologicznym – ze strony innych podmiotów społecznych lub gospodarczych; jest więc ich odbiorcą – informacje docierają do biblioteki czy tego chce, czy nie. Bardzo często staje się użytkownikiem (konsumentem) informacji – świadomie przetwarzając i wykorzystując informacje w działaniu. Nierzadko sama o nie zabiega, wchodząc w rolę podmiotu poszukującego informacji (także kupującego), co oznacza, że biblioteką (jej pracownikami różnych szczebli) kieruje określona potrzeba wypełniania zadań organizacyjnych. Z drugiej strony biblioteka w coraz większym stopniu (także za sprawą nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych) wchodzi w nowe role twórcy i producenta oraz nadawcy, który generuje komunikaty z określoną intencją (lub nieintencjonalnie).

Przyglądając się funkcjom informacji w bibliotece (i nie tylko), zwykle widzimy ją w świetle pozytywnym: zmniejsza lukę informacyjną odbiorcy, wspiera tworzenie wiedzy, pozwala podejmować decyzje, potwierdza informacje wcześniej posiadane, jest źródłem satysfakcji, pełni funkcję kulturotwórczą, rekreacyjną. W kontekście organizacyjnym podkreśla się, że zwiększa wiedzę organizacji o otaczającej rzeczywistości, a tym samym pozwala podejmować decyzje (zmniejsza nieokreśloność wyboru czy też oceny działania, minimalizuje ryzyko), umożliwia komunikowanie się pracowników i kierownictwa, bywa atrybutem władzy, ułatwia nawiązywanie więzi z otoczeniem, pozwala sterować zachowaniami i działaniami różnych podmiotów oraz kontrolować je, przygotowuje do zmian i wspiera te procesy, ułatwia wprowadzanie innowacji, daje przewagę nad konkurentami, pomaga prognozować przyszłość i budować dalekosiężne strategie, kreuje nową rzeczywistość, pełni funkcję metainformacyjną. Jest bowiem tworzywem codziennej pracy, zasobem i produktem wielu działań biblioteki.

Istnieje też druga (negatywna) strona jej mocy: powiększa chaos i szum informacyjny, rozprasza uwagę, czasami dezinformuje (nie odwzorowuje

rzeczywistości zgodnie ze stanem faktycznym), powoduje informacyjne przeciążenie i stres informacyjny.

W świetle zasygnalizowanych dotychczas spraw oczywiste jest, że nie należy minimalizować zadań skupionych wokół informacji, a bibliotekę można wręcz traktować jako system informacyjny. To upoważnia nas do przyjrzenia się zagadnieniom zarządzania informacją w bibliotece.

Na przełomie XX i XXI w. w instytucjach nauki, edukacji i kultury zaakceptowano wiele koncepcji funkcjonujących wcześniej jedynie w obszarze firm komercyjnych, np. zarządzanie jakością (TQM), zarządzanie strategiczne, zarządzanie informacją czy wiedzą. Ich zasadniczym celem jest optymalizacja funkcjonowania organizacji sektora non-profit w realiach rynkowych, z którymi często muszą się mierzyć.

Zakresy zarządzania danymi, informacją i wiedzą częściowo zachodzą na siebie i coraz trudniej traktować je jako wyraźnie odrębne pola teorii i praktyki. Dane – informacja – wiedza stanowią kontinuum, tak więc używane w tekście określenie „zarządzanie informacją” *de facto* traktowane tu będzie szeroko, o ile nie zostanie to zaznaczone inaczej. Z rozważań wyłączono świadomie te zagadnienia zarządzania wiedzą, które dotyczą najbardziej istotnego komponentu tej koncepcji, tj. wiedzy ukrytej (ang. *tacit knowledge*), spersonalizowanej, obecnej w ludzkich relacjach, którą najtrudniej zarządzać tak, by pracownicy byli skłonni dzielić się nią bez obaw.

Przyjmijmy więc, że zarządzanie danymi, informacją oraz zarządzanie wiedzą to systematyczne, kompleksowe i odpowiedzialne działania zogniskowane na danych, informacji i wiedzy (traktowanych głównie jako zasób, produkt, towar, także dobro publiczne) w celu jak najbardziej efektywnego ich gromadzenia, tworzenia, organizowania, transferu i najbardziej optymalnego wykorzystania przez organizacje i osoby indywidualne.

Jeden z bardziej rozpoznawalnych światowych teoretyków zarządzania informacją Chun Wei Choo [1] zdefiniował zarządzanie informacją jako cykl procesów wspierających organizacyjne uczenie się – od identyfikacji potrzeb informacyjnych, nabywania informacji, jej organizowania i przechowywania, rozwijania informacyjnych produktów i usług, dystrybuowania informacji – aż do jej wykorzystania. Z kolei Joyce Kirk [10] upatruje zasadniczą rolę zarządzania informacją w rozwijaniu zagadnień nakierowanych na politykę informacyjną. Wskazuje na istotną korelację pomiędzy strategią informacyjną i strategią biznesową przedsiębiorstwa. W innej definicji (ze świata bibliotekarskiego) – reprezentatywnej dla końca XX w. – wyraźnie podkreśla się nieprecyzyjność terminu, odnoszącego się najczęściej do różnego typu aktywności zwiększających efektywność tworzenia,

koordynacji, przechowywania, wyszukiwania i rozpowszechniania informacji (ze źródeł zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych), które prowadzą do lepszego funkcjonowania organizacji [16]. W szybko rozwijającej się dyscyplinie zarządzania informacją pojawiają się różnorodne próby definiowania jej zakresu. Zależą one w dużym stopniu zarówno od zdefiniowania słowa „informacja”, jak i od różnych znaczeń całej frazy – z naciskiem na pierwszy lub drugi element, czy wreszcie perspektywy badawczej. W niniejszym artykule możemy przystać za Ryszardem Zygają [21, s. 46], że w zarządzaniu informacją idzie o świadome postępowanie ludzi, zmierzających w kierunku optymalizacji roli informacji w osiągnięciu celów przez organizację (tu bibliotekę). Zadania stawiane przed zarządzaniem informacją w ogólnym ujęciu wynikają z celów organizacji. Muszą zapewniać równowagę między tym, co doraźne, a tym, co istotne w dłuższym horyzoncie czasowym.

Za mocno dyskusyjne należy uznać podejście Briana Detlora [6; 7] odmawiające bibliotekom wchodzenia w role twórcy i użytkownika informacji. Dopowiadając do tego, co zostało już napisane, nie można zaprzeczyć, że współczesne biblioteki (i inni dostawcy produktów i usług informacyjnych) na coraz większą skalę tworzą swoje własne, unikatowe zestawy informacji dla użytkowników (nie tylko kolekcje książek, czasopism, rycin itd.). Obserwować to możemy chociażby na stronach www bibliotek, w serwisach społecznościowych, w przygotowywanych publikacjach, projektach, materiałach reklamowych itd.; część bibliotek odpowiada za kreowanie informacji publicznej (w Biuletynach Informacji Publicznej, tzw. BIP-ach). Z racji tego, że biblioteki są częścią systemów kultury, nauki, edukacji i gospodarki zobowiązane są także do „konsumowania” coraz większej ilości informacji o tym otoczeniu. Biorąc to wszystko pod uwagę, trzeba by uzupełnić wykaz procesów zarządzania informacją zaproponowanych w odniesieniu do bibliotek przez Thomasa Wilsona [20]. Wymienił on sześć procesów: nabywanie, organizowanie, przechowywanie, wyszukiwanie, dostęp/wypożyczenie, rozpowszechnianie. W zaprezentowanym podejściu dodajmy więc siódmy – tworzenie oraz ósmy – wykorzystywanie informacji.

Sprowadzenie biblioteki jedynie do roli pośrednika i organizatora informacji (pod hasłem: „wszystko dla użytkownika”) bardzo zubaża informacyjny obraz biblioteki jako nowoczesnej organizacji społeczeństwa informacji i wiedzy. Zarządzanie informacją w bibliotekach odbywa się nie tylko na potrzeby użytkownika (co stanowi misję tych instytucji), lecz także na ich potrzeby trwania i rozwoju tych instytucji, tworzenia odpowiednich relacji w środowisku oraz rozwijania wiedzy, umiejętności i kompetencji bibliotekarzy.

W artykule zaproponowano szersze patrzenie na zarządzanie informacją w bibliotece – uwzględniające funkcje zarządzania. Precyzyjniej można by je

nazwać strategicznym zarządzaniem informacją (ang. *strategic information management* – SIM). Proponenci tego terminu, np. Bruce Dearstyne [5], podpowiadają, że tym, co liczy się naprawdę, jest kreatywne wykorzystanie informacji. A informacja w bibliotece istnieje nie tylko w książkach, czasopiśmie czy bazach danych, lecz także w polityce informacyjnej, decyzjach menedżerskich, odniesieniach między ludźmi.

Nieuniknionym kontekstem zarządzania informacją jest pojawianie się coraz to nowych trendów kształtujących życie ludzi nauki w obszarach społecznym, technologicznym, edukacyjnym, gospodarczym, środowiskowym, demograficznym i innych.

Wiele nowych wyzwań dla szeroko pojętego tu zarządzania danymi i informacją w bibliotekach akademickich stwarza *e-science*. Zarządzanie danymi w nauce ma za zadanie zwiększyć widzialność, a tym samym weryfikowalność badań, oszczędność czasu i wysiłku na dublowanie tych samych badań, zapobieganie utracie danych, udostępnienie ich do ponownego użycia (ang. *re-use*) i zmierzenie się z wciąż rosnącą ilością danych poprzez łączenie (linkowanie) podobnych badań, badań i zastosowań.

Warto odnotować, że na świecie coraz dynamiczniej rozwija się bibliotekoznawstwo związane z *e-science*, które doczekało się już swojego czasopisma *Journal of e-Science Librarianship*, kilku ciekawych serwisów, np. *e-Science portal for New England Librarians*; *DataQ*, sympozjów, np. *University of Massachusetts and New England Area Librarian e-Science Symposium* i webinarów, np. *NISOWebinar*.

Coraz śmieiej wkracza do uniwersytetów atrakcyjnie brzmiąca dla społeczności akademickich *smart science*. Dla profesjonalistów informacji i kadry zarządzającej bibliotek oznaczać to będzie stopniowe wdrażanie koncepcji „biblioteki w kieszeni” z dostępem do zasobów, danych i informacji poprzez smartfony, mobilne aplikacje, smart zegarki (tzw. *wearable technologies*) oraz inne nowinki *Internet of Things* (IoT).

Wyzwaniem jest także dążenie do maksymalnej mierzalności i kwantyfikacji wszystkiego, co da się policzyć, także osiągnięć na polu nauki, i otwieranie dostępu do zasobów naukowych⁵. Naukometria, a w tym bibliometria, webometria i informetria, dostarczają obecnie ważnych narzędzi strategicznego zarządzania informacją w nauce. Istotnego wsparcia w tym zakresie dostarczają nowe technologie i narzędzia naukowe – w tym tzw. bazy cytowań – z całą gamą wciąż rozwijanych funkcjonalności do śledzenia, wyszukiwania, odkrywania, analizowania, porównywania i wizualizacji dorobku naukowego.

⁵ Por. dokument MNiSW [13].

Także repozytoria (dziedzinowe i instytucjonalne) od kilku lat stanowią nowe infrastruktury zarządzania informacją naukową, ułatwiające docieranie do informacji rozproszonej w czasopismach, monografiach, bazach pełnotekstowych, na stronach www wydziałów i instytutów, indywidualnych stronach www naukowców, ich profilach w naukowych serwisach społecznościowych (typu Academia.edu, ResearchGate) czy w innych segmentach otwartej sieci.

W zarządzaniu informacją na stronach www bibliotek pomocne będą różne programy statystyczne, z których najpopularniejszymi są Google Analytics oraz AWStats. Przy uważnej interpretacji wyników usługi tego typu pozwalają np. sprawdzić, w jaki sposób użytkownicy z nich korzystają, a więc dają sposobność udoskonalenia witryn pod kątem oczekiwań użytkowników.

Eksploatacja danych bibliotecznych zyskuje coraz większe zainteresowanie w świecie bibliotek, czego dowodem jest rozwój tzw. bibliominingu⁶ – to jest zastosowania statystycznych narzędzi do wielkich ilości danych powiązanych z systemem bibliotecznym, przesiewania tych danych i odkrywania istotnych zależności w celu wspomaganie decyzji, potwierdzania świadczonych usług⁷.

Z pewnością wymieniać by można kolejne trendy, które niosą ze sobą kolejne wyzwania (takie chociażby, jak sieci semantyczne czy humanistyka cyfrowa [zob. np. 12]). Przyczynkarski charakter tego artykułu nie wyczerpuje więc szerokiego wachlarza możliwości, a i wyobraźnia podpowiadać może nowe, nieznanne jeszcze pola funkcjonowania bibliotek akademickich.

Jedno jest pewne, w coraz bardziej zróżnicowanym informacyjnie świecie nie ma jednego uniwersalnego wzorca działania gotowego dla wszystkich bibliotek. Każda z bibliotek akademickich zgodnie z misją swojego uniwersytetu oraz swoim najcenniejszym zasobem wiedzy – czyli zespołem bibliotekarzy – wykorzystuje swoje najmocniejsze atuty. Nie do przecenienia jest tu rola sprawnego menedżera – dyrektora biblioteki.

Konieczność dokonywania przemyślanych wyborów stawia dyrektorów bibliotek akademickich w roli bardzo aktywnych i świadomych użytkowników danych, informacji i wiedzy. Ich potrzeby informacyjne z pewnością można określić jako bardzo szerokie (np. technologie; środowisko nauki/uczelnia, studenci i pracownicy – ich style pracy, uczenia się, emocje; finansowanie, fundusze, granty, projekty; polityki – informacyjna, otwartości, ochrony własności intelektualnej, *re-use*, długoterminowej archiwizacji, zarządzanie prawami dostępu; funkcjonowanie własnej biblioteki).

⁶ Jako synonimy stosuje się też takie określenia, jak: *data mining for libraries, knowledge discovery in databases*.

⁷ Więcej na ten temat w polskich publikacjach Grzegorza Czapnika [2; 3; 4].

Czy jednak wiedzę, czego konkretnie potrzebują? Gdzie informacji szukać? Czy one w ogóle istnieją? Jaką strategię zdobycia wiedzy zastosować? Które narzędzia będą najbardziej przydatne? Czy wobec nieustannych, nieliniowych i nieprzewidywalnych zmian intuicja, inspiracja, znajdowanie czegoś przez przypadek (*serendipity*) nie są równie dobre?

Sądzę, że wielu dyrektorów w swojej praktyce przekonało się, jak wiele „kosztuje” informacja niepełna, fragmentaryczna, nieaktualna, niesprawdzona, niepotwierdzona, fałszywa lub jej całkowity brak; jak komplikuje działanie instytucji brak priorytetów określających ważność informacji docierającej i wychodzącej z biblioteki czy też brak kontroli jakości danych bibliotecznych.

To właśnie wysoka jakość danych i informacji oraz umiejętności ich wyboru, interpretacji i wykorzystania czynią je rzeczywistym zasobem biblioteki⁸. W zarządzaniu informacją ważna jest i informacja, i zarządzanie (działanie menedżera). Często mówi się, że prawdziwa jakość jest niewidzialna, gdyż wpisana jest raczej w codzienną praktykę niż traktowana jako dodatek do obowiązujących zasad (Harvey, Stensaker 2008).

Trudno oddzielić zarządzanie informacją od myślenia o przyszłości – tworzenia nowej strategii działania, redefinicji celów, zadań oraz priorytetów uwzględniających złożone i dynamiczne zmiany środowisk, w których funkcjonuje biblioteka.

Powinno towarzyszyć nam pytanie: czy biblioteka zarządza informacją z myślą o następnych pokoleniach? Jaka informacja kreowana jest w bibliotece i w jakim celu, co się z nią dzieje i dlaczego? Jaki przekaz o sobie i swoich kolekcjach, pracownikach, działaniach, wydarzeniach biblioteka chce (świadomie?) stworzyć, co ma do przekazania badaczom za 100 lat? Do kogo w pierwszej kolejności kierujemy informację zostawianą dla przyszłości – badaczy nauki (kultury), użytkowników poszukujących informacji i wiedzy w procesach zdobywania wiedzy akademickiej czy do bibliotekarzy XXII w.? Co i jak się dokumentuje (archiwizuje, dygitalizuje)?

Strategia informacyjna biblioteki, będąca ważną częścią zarządzania informacją, to szansa na wzmocnienie pozycji biblioteki, szansa na jej oczekiwane i intensywne działania. Nie pytajmy w tym momencie, który scenariusz rozwoju jest najbardziej prawdopodobny, ale który z nich chcielibyśmy w bibliotekach naukowych realizować. Informacja jest bibliotece potrzebna, nie tylko po to, by zapewnić jej

⁸ Posługując się przykładem ze środowisk gospodarczych, aż trudno uwierzyć, że jedynie 14% danych gromadzonych i przechowywanych przez firmy to dane mające decydujące znaczenie dla biznesu, 32% stanowią dane redundantne, przestarzałe lub błędne (tzw. *ROT data*). Pozostałe 54% to tzw. *dark data*, ukryte głęboko poza jakimkolwiek zasięgiem, a więc dane w zasadzie bezużyteczne, których wartość nie może być zidentyfikowana, a ich przechowywanie niesie niebagatelne koszty [19].

przetrawanie, lecz także kreować rzeczywistość według własnych wizji, by każdy z nas nadal mógł w niej odkrywać prawdę, kultury, czasy i przestrzenie oraz by biblioteka – jak chce tego Umberto Eco – wciąż stawała się przygodą [9, s. 31].

Bibliografia

1. CHOO Chun Wei. *Information management for the intelligent organizations: the art of scanning the environment*. Medford: Information Today, 1998. ISBN 1-57387-057-9.
2. CZAPNIK Grzegorz. Bibliomining – o zastosowaniu eksploracji danych w badaniach bibliotek. In LADORUCKI Jacek, GRUSZKA Zbigniew (red.). *Informacja, biblioteka, społeczeństwo. Z prac bibliologicznych kół naukowych w Polsce*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2013, s. 19-30. ISBN 978-83-75259-20-9.
3. CZAPNIK Grzegorz. Bibliomining w badaniach bibliotek cyfrowych. In GÓRALSKA Małgorzata, WANDEL Agnieszka (red.). *Metody i narzędzia badań piśmiennictwa cyfrowego i jego użytkowników*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2016, s. 77-93. ISBN 978-83-22935-14-9.
4. CZAPNIK Grzegorz. Zastosowanie technik eksploracji danych w ocenie zachowań i potrzeb użytkowników instytucji bibliotecznych: możliwości i bariery. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 371-384. ISBN 978-83-64-203-64-0.
5. DEARSTYNE Bruce. *Strategic Information Management: Continuing Need, Continuing Opportunities* [Dokument elektroniczny]. 2004, s. 28-36. Tryb dostępu: http://www.arma.org/bookstore/files/dearstyn_e_0304.pdf. Stan z dnia 12.02.2017.
6. DETLOR Brian. Information management. In BATES Marcia J., MAACK Mary N. (red.). *Encyclopedia of Library and Information Sciences*. Boca Raton: CRC Press, 2010, s. 2445-2451. ISBN 978-08-49397-12-7.
7. DETLOR Brian. Information management. *International Journal of Information Management*. 2010, nr 30, s. 103-108. ISSN 0268-4012.
8. DOBROWOLSKI Zdzisław. W poszukiwaniu modelu zachowań informacyjnych cyfrowego pokolenia. In SOSIŃSKA-KALATA Barbara, CHUCHRO Ewa (red.). *Spółeczeństwo i sieć informacyjna. Problemy i technologie*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2012, s. 13-40. ISBN 978-83-61464-85-3.
9. ECO Umberto. *O bibliotece*. Warszawa: Świat Książki, 2007. ISBN 978-83-247-0782-2.

10. KIRK Joyce. Information in organisations: directions for information management. *Information Research* [Dokument elektroniczny]. 1999, nr 4. Tryb dostępu: <http://InformationR.net/ir/4-3/paper57.html>. Stan z dnia 08.05.2016.
11. KOWALSKA Małgorzata. *Crowdsourcing internetowy – pozytywny wymiar partycypacji społecznej. Konteksty – istota – uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016. ISBN 978-83-64-203-60-2.
12. MATERSKA Katarzyna. Humanistyka cyfrowa – redefinicja modelu biblioteki uniwersyteckiej? In SOSIŃSKA-KALATA Barbara (red.). *Nauka o informacji w okresie zmian. Informatologia i humanistyka cyfrowa*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2016, s. 237-250. ISBN 978-83-64-303-67-1.
13. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. *Kierunki rozwoju otwartego dostępu do treści naukowych w Polsce* [Dokument elektroniczny]. 2015. Tryb dostępu: http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2015_08/41b-82999405fd87c97df323fec4f1c8e.pdf. Stan z dnia 08.05.2016.
14. NAHOTKO Marek. *Komunikacja naukowa w środowisku cyfrowym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2010. ISBN 978-83-61464-29-7.
15. OLDENBURG Ray. *The great good place: cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. New York: Marlowe, 1999. ISBN 1569246815.
16. PRYTHERCH Ray. *Harrods Librarians' Glossary and Reference Book. A Directory of Over 9.600 Terms, Organizations, Projects and Acronyms in the Areas of Information Management, Library Science, Publishing and Archive*. Gower Publishing, 2000. ISBN 978-0566080180.
17. ŚLIWA Martyna (red.). *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju: zarządzanie strategiczne instytucją kultury*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury, 2011. ISBN 978-83-61406-44-0.
18. SUROWIECKI James. *Mądrość tłumu. Większość ma rację w ekonomii, biznesie i polityce*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2010. ISBN 978-83-24622-97-9.
19. *The Databerg Report: See What Others Don't. Identify the Value, Risk and Cost of Your Data* [Dokument elektroniczny]. 2015. Tryb dostępu: http://info.veritas.com/databerg_report. Stan z dnia 28.01.2016.
20. WILSON Thomas D. The nonsense of knowledge management revisited. In MACEVIČIUTE Elena, WILSON Thomas D. (red.) *Introducing Information Management. An information Research Reader*. London: Facet, 2005, s. 151-164. ISBN 1-85604-561-7.
21. ZYGALA Ryszard. *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2007. ISBN 978-83-7011-834-1.