

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FILOZOFSKI FAKULTET

Melita Ambrožič

**UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA  
VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA: OD KVANTITATIVNIH  
DO KVALITATIVNIH POKAZATELJA**

doktorska disertacija

Mentor: dr. Tatjana Aparac-Jelušić

Zagreb, 1999.

## **Zahvala**

Za poticaj i stručnu pomoć pri izradi disertacije zahvaljujem se mentorici dr. Tatjani Aparac-Jelušić.

Pri prikupljanju građe i informacija pomagali su: Mary Asworth i John Sumpson (Loughborough University, Velika Britanija), John G. Lorenz (United States National Commission on Libraries and Information Science, Washington, SAD), Genevieve Boisard (Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Ministère de la culture, Pariz, Francuska), Jakob Harnsek (The Royal Library, National Library of Sweden, Stockholm, Švedska), Alexander Kazandijev (Narodna biblioteka "Sv. Kiril i Metodije", Sofija, Bugarska), Stuart Hannabuss i Ian Johnson (School of Librarianship and Information Studies, The Robert Gordon University, Aberdeen, Velika Britanija), Onil Dupuis i Claude Bonnelly (Conference des recteurs et des principaux des universités du Québec, Montreal, Kanada), Leslie Weir (Office of the University Chief Librarian, University of Ottawa, Kanada), Sabine Kieslich (Deutsches Bibliotheksinstitut, Berlin, Njemačka), U. Hofmann (Fachhochschule Hamburg, Njemačka), Matjaž Žaucer (Centralna tehniška knjižnica, Ljubljana), Polona Vilar (Filozofski fakultet – Oddjel za bibliotekarstvo, Ljubljana), Jelka Kastelic te druge kolege iz Narodne in univerzitetne knjižnice, Ljubljana. Svima hvala za pomoć!

Za pomoć pri oblikovanju prijedloga kvantitativnih te kvalitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica te pri anketiranju korisnika, zahvaljujem se mr. Janezu Jugu iz Osrednje družboslovne knjižnice Jožeta Goričarja iz Ljubljane, Mojci Garantini iz Knjižnice Pedagoške fakultete u Mariboru i Zdenki Oven iz Knjižnice Fakultete za elektrotehniko i Fakultete za računalništvo in informatiko iz Ljubljane.

Još posebno zahvaljujem kolegicama dr. Maji Jokić iz Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu te Damjani Francić iz Sveučilišne knjižnice u Puli jer su puno vremena i napora uložile u prevođenje teksta na hrvatski jezik.

UDK: 027.7(497.4):65.011.4:001.891

*Melita Ambrožič*

**UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH  
KNJIŽNICA: OD KVANTITATIVNIH DO KVALITATIVNIH POKAZATELJA**

Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Zagreb, 1999  
stranica X+307, tablica 23, grafikona 5, slika 3, ref. 197, lit. 78, priloga 9

UDC: 027.7(497.4):65.011.4:001.891

*Melita Ambrožič*

**LIBRARY PERFORMANCE MEASUREMENT AND UNIVERSITY  
LIBRARIES: FROM QUANTITATIVE TO QUALITATIVE INDICATORS**

University of Zagreb, Faculty of Arts, 1999  
Pages X+307, tables 23, graphs 5, fig. 3, ref. 197, lit. 78, addenda 9

## SAŽETAK

*Studija obrađuje problematiku utvrđivanja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica te predlaže načine praćenja uspješnosti rada visokoškolskih knjižnica u Sloveniji. U prvom se dijelu daje definicija visokoškolskih knjižnica te prikazuje njihov razvoj i osnovne značajke. Posebno je naglašena potreba uvođenja suvremenih metoda menadžmenta, koje među ostalim zahtijevaju sistematičnu evaluaciju djelatnosti knjižnica. U drugom je dijelu predstavljen proces evaluacije (ocjenjivanja, vrednovanja) knjižnica te kao njihov sastavni dio, proces utvrđivanja uspješnosti rada. Među načinima utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica obrađuje se knjižnična statistika kao metoda kvantitativnog predstavljanja djelatnosti, te kritički vrednuje značaj standarda struke u evaluacijskom procesu i prikazuje značaj postupaka akreditacije u visokom školstvu.*

*Posebno poglavlje studije namijenjeno je pregledu stanja na području knjižnične statistike i utvrđivanja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica u određenim zemljama ili u okviru značajnijih organizacija, jer su strana iskustva zanimljiva i za visokoškolske knjižnice u Sloveniji. Na kraju studije prikazan je pregled razvoja i stanja u Sloveniji te dat prijedlog za kvantitativno praćenje njihove djelatnosti i u buduće. Analizirani su bitniji pokušaji utvrđivanja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica u Sloveniji te prikazani rezultati ankete o prisutnosti sistematičnog utvrđivanja uspješnosti poslovanja u tim knjižnicama. Prikazan je prijedlog kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja te napravljeni izračuni njihove vrijednosti. Pri testiranju pokazatelja sudjelovale su tri slovenske visokoškolske knjižnice.*

**Ključne riječi:** visokoškolske knjižnice, sveučilišne knjižnice, evaluacija, utvrđivanje uspješnosti poslovanja, pokazatelji uspješnosti poslovanja, knjižnična statistika

## ABSTRACT

*The study deals with library performance measurement of academic libraries and suggests ways of monitoring the performance of Slovene academic libraries. The first part presents the definition of academic (university) libraries, their development and basic characteristics. The need for introducing modern management methods is especially stressed - methods that require also a systematic evaluation of the library's activities. The second part presents the library evaluation process (marking, assessing) and, as its constituent part, the process of finding the effectiveness and efficiency of libraries. Among the presented methods, library statistics is presented as a method of quantitative presentation of the library's activities, the role of professional standards in the evaluation process is critically assessed and the importance of the accreditation procedures in higher education shown.*

*A special chapter of the study is dedicated to an overview of the state in the field of library statistics and assessing the performance of academic (university) libraries in some selected countries and several important organisations, since foreign experiences are precious also for Slovene academic (university) libraries. The last part of the study presents the development and state of library statistics in Slovenia and a proposal for a qualitative monitoring of their activities in the future. The more important attempts of assessing academic (university) library performance in*

Slovenia are analysed and the results of a questionnaire on the existence of systematic performance measurement in these libraries are shown. A proposal for quantitative and qualitative indicators of library performance is given and the current figures computed. Three Slovene academic libraries co-operated in the library performance indicator testing.

**Keywords:** academic libraries, university libraries, evaluation, library performance measurement, performance indicators, library statistics

## IZVLEČEK

Študija obravnava problematiko ugotavljanja uspešnosti delovanja visokošolskih knjižnic in predlaga načine spremljanja uspešnosti slovenskih visokošolskih knjižnic. V prvem delu je podana definicija visokošolskih knjižnic ter prikazan njihov razvoj in osnovne značilnosti. Posebej je poudarjena potreba po uvajanju sodobnih metod menedžmenta, ki med drugim zahtevajo sistematično evalvacijo dejavnosti knjižnic. V drugem delu je predstavljen proces evalvacije (ocenjevanja, vrednotenja) knjižnic in kot njegov sestavni del proces ugotavljanja uspešnosti delovanja knjižnic. Med načini za ugotavljanje uspešnosti delovanja knjižnic je obravnavana knjižnična statistika kot metoda kvantitativnega predstavljanja dejavnosti knjižnic, kritično je ovrednoten pomen strokovnih standardov v evalvacijskem procesu ter prikazan pomen akreditacijskih postopkov v visokem šolstvu.

Posebno poglavje študije je namenjeno pregledu stanja na področju knjižnične statistike in ugotavljanja uspešnosti visokošolskih knjižnic v izbranih državah oziroma v okviru pomembnejših organizacij, kajti tuje izkušnje so zanimive tudi za slovenske visokošolske knjižnice. V zadnjem delu študije je podan pregled razvoja in stanja knjižnične statistike v Sloveniji ter predlog za kvantitativno spremljanje njihove dejavnosti v prihodnosti. Analizirani so pomembnejši poskusi ugotavljanja uspešnosti visokošolskih knjižnic v Sloveniji ter prikazani rezultati ankete o prisotnosti sistematičnega ugotavljanja uspešnosti v teh knjižnicah. Podan je predlog kvantitativnih in kvalitativnih kazalcev uspešnosti ter izdelani izračuni njihovih vrednosti. Pri testiranju kazalcev uspešnosti so sodelovale tri slovenske visokošolske knjižnice.

**Gljučne besede:** visokošolske knjižnice, univerzitetne knjižnice, evalvacija, ugotavljanje uspešnosti delovanja, kazalci uspešnosti delovanja, knjižnična statistika

# KAZALO

<i>Uvod</i> .....	1
<b>I. DIO: RAZVOJ I OSOBITOSTI VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA</b> .....	<b>9</b>
<b>1 ODREĐENJE VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA</b> .....	<b>9</b>
1.1 Vrste visokoškolskih knjižnica .....	9
1.2 Namjena, ciljevi i zadaci visokoškolskih knjižnica .....	10
<b>2 POVIJEST VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA I NJIHOVIH KNJIŽNICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 Pregled razvoja visokoškolskih ustanova .....	12
2.1.1 Visokoškolske ustanove od antike do srednjeg vijeka .....	12
2.1.2 Srednjovjekovna sveučilišta .....	13
2.1.3 Razmah sveučilišta u novom vijeku .....	14
2.1.4 Nastanak visokoškolskih ustanova u Sloveniji .....	15
2.2 Razvoj sveučilišnih i drugih visokoškolskih knjižnica u svijetu .....	17
2.3 Razvoj sveučilišnih i drugih visokoškolskih knjižnica u Sloveniji .....	19
<b>3 OSOBITOSTI SUVREMENIH VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA</b> .....	<b>23</b>
3.1 Promjene u okruženju visokoškolskih knjižnica .....	23
3.2 Usmjerenost visokoškolskih knjižnica korisnicima usluga .....	26
3.3 Upravljanje knjižničnim zbirakama .....	27
3.4 Pedagoška funkcija visokoškolskih knjižnica .....	29
3.5 Osoblje visokoškolskih knjižnica .....	32
3.6 Suradnja visokoškolskih knjižnica s okruženjem .....	34
3.7 Pribavljanje sredstava za rad visokoškolskih knjižnica .....	35
3.8 Knjižnični menadžment .....	36
3.9 "Nova generacija" visokoškolskih knjižnica .....	40
<b>II. DIO: EVALUACIJA KNJIŽNICA I UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI NJIHOVOG POSLOVANJA</b> .....	<b>42</b>
<b>1 EVALUACIJA KNJIŽNICA</b> .....	<b>42</b>
1.1 Određenje pojma evaluacija .....	42
1.2 Ciljevi evaluacije .....	46
1.3 Evaluacija knjižnice kao sustava .....	49
1.4 Evaluacija pojedinih elemenata sustava .....	53
1.5 Metode i tehnike evaluacije .....	56
<b>2 ZNAČENJE KNJIŽNIČNE STATISTIKE PRI EVALUACIJI KNJIŽNICA</b> .....	<b>58</b>
2.1 Statistika .....	58
2.1.1 Određenje pojmova .....	58
2.1.2 Razvoj statističkih istraživanja .....	59
2.2 Knjižnična statistika .....	61
2.2.1 Početci knjižnične statistike .....	61
2.2.2 Uporaba knjižnične statistike .....	62
2.2.3 Standardizacija knjižnične statistike .....	65
2.2.3.1 Međunarodni i nacionalni standardi u knjižničarstvu .....	65
2.2.3.2 Počeci standardizacije knjižnične statistike na međunarodnom nivou .....	66
2.2.3.3 Pariške preporuke za međunarodnu standardizaciju knjižnične statistike .....	67
2.2.3.4 UNESCO i prikupljanje međunarodne knjižnične statistike danas .....	68
2.2.3.5 Standard ISO za međunarodnu knjižničnu statistiku .....	70
2.3 Knjižnična statistika i utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica .....	71

<b>3</b>	<b>UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA .....</b>	<b>74</b>
3.1	Definicije .....	74
3.2	Modeli uspješnosti poslovanja knjižnica .....	79
3.3	Zašto utvrđivati uspješnost poslovanja knjižnica .....	84
3.4	Knjižnice i sustavi kvalitete .....	87
3.4.1	Koncept kvalitete .....	87
3.4.2	Definicije kvalitete .....	91
3.4.3	Poslovanje prema načelu ukupne kvalitete .....	92
3.5	Utvrdivanje uspješnosti s obzirom na troškove .....	98
3.6	Faze procesa utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica .....	99
3.6.1	Priprema projekta utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica .....	99
3.6.2	Prikupljanje podataka, njihova obrada i prikazivanje .....	101
3.6.3	Rezultati mjerenja uspješnosti poslovanja obrazlaganje vrijednosti pokazatelja.....	104
3.6.4	Teškoće i slabosti u procesu mjerenja uspješnosti poslovanja.....	106
3.7	Kako ubrzati uvođenje utvrđivanja uspješnosti poslovanja u visokoškolske knjižnice .....	109
<b>4</b>	<b>POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA .....</b>	<b>111</b>
4.1	Svrha pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica .....	111
4.2	Vrste pokazatelja uspješnosti poslovanja i njihova hijerarhija .....	113
4.3	Izbor pokazatelja uspješnosti poslovanja.....	117
4.4	Međunarodni standard ISO o pokazateljima uspješnosti poslovanja knjižnica .....	119
4.4.1	Struktura i namjena standarda .....	119
4.4.2	Izbor i upotreba pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica .....	121
4.5	Pokazatelji uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica (IFLA) .....	124
4.5.1	Oblikovanje pokazatelja .....	124
4.5.2	Odabrani pokazatelji uspješnosti poslovanja za visokoškolske knjižnice .....	125
4.5.2.1	Tržišna prodornost .....	125
4.5.2.2	Primjerenost vremena otvorenosti knjižnice .....	126
4.5.2.3	Kvaliteta knjižnične zbirke .....	127
4.5.2.4	Korištenost knjižnične zbirke .....	128
4.5.2.5	Upotreba knjižnične zbirke s obzirom na znanstvena područja dokumenata .....	130
4.5.2.6	Udio neupotrebljenih dokumenata u knjižničnoj zbirci .....	132
4.5.2.7	Uspješnost traženja podataka o dokumentima u knjižničnim katalozima .....	133
4.5.2.8	Uspješnost pretraživanja dokumenata po temi .....	134
4.5.2.9	Brzina nabave knjižnične građe .....	136
4.5.2.10	Brzina obrade knjižnične građe .....	137
4.5.2.11	Raspoloživost građe .....	138
4.5.2.12	Brzina dostave dokumenata.....	139
4.5.2.13	Brzina međuknjižnične posudbe .....	141
4.5.2.14	Pravilnost odgovora referentne službe .....	142
4.5.2.15	Upotreba knjižnice udaljenim pristupom.....	143
4.5.2.16	Zadovoljstvo korisnika knjižnicom i njenim uslugama .....	144
4.5.2.17	Zadovoljstvo korisnika s uslugama preko udaljenog pristupa.....	146
<b>5</b>	<b>STRUČNI STANDARDI I UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA .....</b>	<b>146</b>
5.1	Stručni standardi kao pomagalo u evaluaciji knjižnica .....	146
5.2	Standardi za sveučilišne knjižnice .....	150
5.2.1	IFLA-ina standardi za sveučilišne knjižnice .....	150
5.2.2	ALA/ACRL standardi za sveučilišne knjižnice .....	151
5.3	ALA/ACRL standardi za knjižnice visokoškolskih koledža .....	153
5.4	Slovenski standardi za visokoškolske knjižnice .....	156
<b>6</b>	<b>EVALUACIJA KNJIŽNICA KAO DIO POSTUPAKA AKREDITACIJE .....</b>	<b>158</b>
6.1	Ciljno usmjerena evaluacija visokoškolskih knjižnica .....	158
6.2	Akreditacijska praksa u Velikoj Britaniji i SAD-u .....	160

<b>III. DIO: KNJIŽNIČNA STATISTIKA I UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA U ODABRANIM ZEMLJAMA .....</b>	<b>163</b>
<b>1 SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE .....</b>	<b>163</b>
1.1 Povijest prikupljanja statističkih podataka o knjižnicama .....	163
1.2 Usporedivost i upotrebljivost statističkih podataka o knjižnicama .....	165
1.3 Američki kooperativni program za knjižničnu statistiku .....	166
1.4 Prikupljanje statističkih podataka o visokoškolskim knjižnicama .....	168
1.4.1 Savezni ured za statistiku obrazovanja (NCES) .....	168
1.4.2 Udruženje knjižnica koledža i znanstvenih knjižnica (ACRL) .....	168
1.4.3. Udruženje znanstvenih knjižnica (ARL) .....	171
<b>2 NJEMAČKA .....</b>	<b>173</b>
2.1 Knjižnična statistika .....	173
2.2 Utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica.....	175
<b>3 FRANCUSKA .....</b>	<b>176</b>
<b>4 SKANDINAVSKE ZEMLJE .....</b>	<b>179</b>
4.1 Ujedinjenje prikupljanja statističkih podataka o knjižnicama .....	179
4.2 Knjižnična statistika i utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica .....	180
<b>5 KANADA .....</b>	<b>183</b>
<b>6 VELIKA BRITANIJA .....</b>	<b>186</b>
6.1 Prikupljanje statističkih podataka o visokoškolskim knjižnicama .....	186
6.2. Pokazatelji uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica .....	190
<b>7 EUROPSKA KOMISIJA .....</b>	<b>191</b>
7.1 Europska knjižnična statistika .....	191
7.2 Utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica .....	192
<b>IV. DIO: KNJIŽNIČNA STATISTIKA I UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA U SLOVENIJI .....</b>	<b>196</b>
<b>1 KNJIŽNIČNA STATISTIKA .....</b>	<b>196</b>
1.1. Stručni radovi o knjižničnoj statistici .....	196
1.2. Knjižnična statistika u praksi slovenskih knjižnica .....	199
1.3. Prijedlog modela sakupljanja statističkih podataka za visokoškolske knjižnice .....	201
<b>2 UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA .....</b>	<b>202</b>
2.1. Studije uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica .....	202
2.2. Kako evaluiraju svoje poslovanje slovenske visokoškolske knjižnice .....	206
2.2.1. Upoznatost s problematike utvrđivanja uspješnosti poslovanja .....	221
2.2.2. Kako bi trebala djelovati uspješna visokoškolska knjižnica .....	207
2.2.3. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja u praksi knjižnica – nužnost ili balast? .....	208
<b>3 PRIJEDLOG KVANTITATIVNIH I KVALITATIVNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA I NJIHOVO IZRAČUNAVANJE .....</b>	<b>210</b>
3.1 Prijedlog kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja .....	210
3.2 Vrijednosti kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja .....	213
3.3 Prijedlog izbora kvalitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja .....	218
3.4 Vrijednost kvalitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja .....	233
3.4.1 Izabrani pokazatelji uspješnosti poslovanja i pokusne knjižnice.....	233
3.4.2 Pokazatelj tržišne prodornosti knjižnice .....	235
3.4.3 Pokazatelj zadovoljstva vremenom otvorenosti .....	239
3.4.4 Pokazatelj zadovoljstva knjižnicom i njenim uslugama .....	243
3.5 Rezultati testiranja kvalitativnih pokazatelja uspješnosti .....	248
<b>ZAKLJUČNE MISLI .....</b>	<b>250</b>



<b>IZVORI</b> .....	<b>255</b>
CITIRANA LITERATURA .....	255
DRUGA UPORABLJENA LITERATURA .....	262
OSTALI RELEVANTNI IZVORI .....	265
<b>PRILOZI</b> .....	<b>269</b>
<i>Prilog 1: Primjer pokazatelja uspješnosti radnih procesa i usluga</i> .....	269
<i>Prilog 2: SCONUL knjižnična statistika za sveučilišne knjižnice</i> .....	272
<i>Prilog 3: Prijedlog upitnika za skupljanje statističkih podataka</i> .....	273
<i>Prilog 4: Definicije za potrebe prikupljanja statističkih podataka</i> .....	284
<i>Prilog 5: Upitnik o utvrđivanju uspješnosti poslovanja u slovenskim visokoškolskim knjižnicama</i> .....	299
<i>Prilog 6: Primjer ispisa knjižnične statistike visokoškolskih knjižnica</i> .....	301
<i>Prilog 7: Vrijednosti izabranih kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica</i> .....	302
<i>Prilog 8: Primjer upitnika za testiranje izabranih pokazatelja uspješnosti poslovanja</i> .....	304
<i>Prilog 9: Popis akronima</i> .....	307

## POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

Slika 1: Knjižnica kao prijenosnik informacija .....	51
Slika 2: Knjižnica kao sustav .....	51
Slika 3: Mjesto pokazatelja uspješnosti poslovanja u procesu planiranja .....	112
Grafikon 1: Broj korisnika po stručnom djelatniku .....	214
Grafikon 2: Broj posjetitelja po stručnom djelatniku .....	214
Grafikon 3: Udio izdataka knjižnice za nabavu građe .....	216
Grafikon 4: Knjižnični izdaci po aktivnom korisniku .....	217
Grafikon 5: Broj prosjetitelja po stručnom djelatniku knjižnice .....	217
Tablica 1: Kvantitativni pokazatelji uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica .....	214
Tablica 2: Osnovni podaci o testiranim visokoškolskim knjižnicama .....	233
Tablica 3: Korištenje knjižničnih usluga u 1998. godini u knjižnici Pedagoškog fakulteta .....	236
Tablica 4: Najkorištenije knjižnične usluge u 1998. godini u knjižnici Pedagoškog Fakulteta .....	236
Tablica 5: Korištenje knjižničnih usluga u 1998. godini u knjižnici FE i FRI .....	237
Tablica 6: Najkorištenije knjižnične usluge u 1998. godini u knjižnici FE i FRI .....	237
Tablica 7: Učestalost korištenja knjižničnih usluga u 1998. godini u knjižnici FDV .....	238
Tablica 8: Najkorištenije knjižnične usluge u 1998. godini u knjižnici FDV .....	238
Tablica 9: Zadovoljstvo uredovnim vremenom knjižnice Pedagoškog fakulteta .....	239
Tablica 10: Postojeće i željeno uredovno vrijeme knjižnice Pedagoškog fakulteta .....	240
Tablica 11: Zadovoljstvo s uredovnim vremenom knjižnice FE i FRI .....	240
Tablica 12: Postojeće i željeno uredovno vrijeme knjižnice FE i FRI .....	241
Tablica 13: Zadovoljstvo s uredovnim vremenom knjižnice FDV .....	242
Tablica 14: Postojeće i željeno uredovno vrijeme knjižnice FDV .....	242
Tablica 15: Zadovoljstvo s knjižnicom Pedagoškog fakulteta pri posljednjem posjetu .....	243
Tablica 16: Zadovoljstvo s osobljem knjižnice Pedagoškog fakulteta .....	244
Tablica 17: Zadovoljstvo uslugama knjižnice Pedagoškog fakulteta .....	244
Tablica 18: Zadovoljstvo s knjižnicom FE i FRI pri posljednjem posjetu .....	245
Tablica 19: Zadovoljstvo s osobljem knjižnice FE i FRI .....	245
Tablica 20: Zadovoljstvo uslugama knjižnice FE i FRI .....	246
Tablica 21: Zadovoljstvo s knjižnicom FDV pri posljednjem posjetu .....	247
Tablica 22: Ocjena osoblja knjižnice FDV .....	247
Tablica 23: Zadovoljstvo uslugama knjižnice FDV .....	247

## UVOD

### *Širi kontekst i ciljevi rada*

Knjižnice su dugo dokazivale uspješnost i kvalitetu svoga rada jednostavnom kvantifikacijom aktivnosti. Kada su vrijednosti bile više od prošlogodišnjih, bio je to dokaz da je knjižnica uspješno radila. Pritom, nisu se pitali da li treba organizirati nove službe i ponuditi nove usluge; da li postojeća djelatnost uopće odgovara potrebama korisnika. Nisu se morali pitati o opravdanosti svog postojanja. Danas su i javne službe izložene tržišnim zakonitostima, tako moraju i knjižnice dokazivati svoju vrijednost, odnosno korisnost na način koji se može izmjeriti. Uspješnost svog poslovanja moraju provjeravati radi odgovornosti prema svojim korisnicima, jer ovi postaju više kritični i zahtjevniji te od knjižnica (tradicionalno nekomercijalnih ustanova) očekuju učinkovitost kakva se inače očekuje od komercijalnih ustanova.

Tradicionalno, knjižnice se ocjenjivalo statističkim podacima (veličinom fonda, brojem zaposlenih, posudbom, brojem korisnika, posjetom, brojem obrađenih jedinica), te indeksom njihovog godišnjeg porasta (npr. posudba povećana 15% prema protekloj godini). Radi se doduše, o bitnim podacima (tzv. podacima o uložnim izvorima), no ti podaci bez uporabe odgovarajućih metoda ne omogućavaju prosuđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica i njihovih službi. "Sve do 70-ih godina financijsko stanje knjižnica bilo je zadovoljavajuće pa su rijetko morale opravdavati svoje postojanje, argumentirati potrebe za financijskim sredstvima i paziti na njihovo maksimalno iskorištenje; posljedica toga bila je, da su samo rijetki voditelji imali volju ili znanje uvoditi statističke i sistemske metode u procese odlučivanja", navodi C. Ching-chih (1978, str. 1). Knjižnice su većinom prikupljale podatke o svom radu, a da nisu ni znale mogućnosti njihove uporabe ili su prikupljale takve podatke i na takav način, da je njihova uporabljivost bila vrlo mala. Visokoškolske knjižnice nisu bile iznimka pri tome.

P. M. Kelly (1991) zato upozorava da se moraju visokoškolske knjižnice uvijek prvo upitati kakve podatke uopće prikupljaju? Što govore prikupljeni podaci, primjerice, o kvaliteti usluga za studente i nastavno osoblje? Govore li podaci o tome da su studenti i profesori našli građu koja im je potrebna? Može li se prikupljene podatke koristiti pri određivanju primjerenosti opreme i uređaja knjižnice potrebama korisnika? Koliko su važni prikupljeni podaci za uspješnije raspoređivanje izvora ili pri argumentiranju molbi za dodatna financijska sredstva?... Po mišljenju autorice

odgovori bi nam pokazali da podaci koje knjižnice rutinski prikupljaju, doduše, opisuju resurse i njihovo raspoređivanje te uporabu, no ne govore o kvaliteti rada i usluga. No knjižnice su ipak pomoću takvih podataka rado zaključivale o svojoj kvaliteti. Kad bi knjižnice željele evaluaciji pristupiti na drugačiji način, morale bi prikupljati drugačije podatke te pri tome rabiti drugačije metode, što naravno iziskuje više vremena te sredstava, pa to najradije izbjegavaju. No, sistematično ocjenjivanje uspješnosti rada za suvremene visokoškolske knjižnice postalo je imperativ, isto kao i uključivanje prikupljenih rezultata u proces knjižničkog menadžmenta.

Utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica najčešće je definirano kao usporedba onoga što knjižnica radi (engl. performance) s onim što bi trebala raditi (engl. mission), i željela postići (engl. goals). Tako **“performance”** razumijemo kao stupanj postizanja postavljenih ciljeva, koji se određuje pomoću različitih mjera i pokazatelja. Pritom moramo razlikovati “tradicionalnu” knjižničku statistiku, koja određuje tek kvantitativni vid knjižnične djelatnosti i mjeri u prvom redu uložene izvore, te određivanje uspješnosti poslovanja knjižnica, tj. određivanje uspješnosti usluga i službi knjižnice, uspješnosti s obzirom na troškove (učinkovitosti u korištenju izvora) i korisnosti djelatnosti knjižnice za korisnike i širu okolinu. Ako mjerimo uložene izvore i većinom izlazne proizvode knjižnice neposredno, koristi knjižnične djelatnosti za korisnike i širu okolinu ne možemo mjeriti neposredno, već posredovano.

Iako postoji opsežna literatura o metodama i tehnikama mjerenja<sup>1</sup> uspješnosti rada knjižnica, knjižničare ta problematika dugo nije zanimala, bila je obrađivana odvojeno od drugih procesa knjižničkog menadžmenta. Pokazatelje mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica vidjeli su kao konačni cilj umjesto sredstvo dosezanja cilja. Bez definiranja strateških ciljeva knjižnice i službi koje osiguravaju njihovo ostvarivanje, te bez provjeravanja da li knjižnica pruža usluge prema postavljenim ciljevima, naravno da ne postoji potreban okvir razvijanja pokazatelja uspješnosti poslovanja. Mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica sastavni je dio procesa menadžmenta i ishodište formiranja odluka, postavljanja ciljeva i prioriteta, te planiranja daljnjih aktivnosti i organizacije rada.

---

<sup>1</sup> Mjerenje je pomoćno sredstvo u procesu evaluacije. Radi se o prikupljanju i analiziranju objektivnih podataka, koji opisuju poslovanje knjižnice i na kojima se zasnivaju evaluacijske prosudbe. Rezultati mjerenja sami po sebi nisu dobri ili slabi, jer u stvari samo opisuju određeno stanje.

U SAD-u i Velikoj Britaniji nakon 1980. god. pri utvrđivanju efekata djelatnosti knjižnica češće se počelo rabiti kvantitativne i kvalitativne statističke analize; nastalo je nekoliko priručnika koji su opisivali tehnike mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica. Rezultati napora nekih ustanova (naročito u SAD-u, Velikoj Britaniji, Kanadi, Australiji, nordijskim zemljama itd.) i organizacija (npr., ALA<sup>2</sup>, ACRL i ARL u SAD, COPOL i SCONUL u Velikoj Britaniji, IFLA, UNESCO, Europska komisija itd.) na razvoju pokazatelja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica zanimljivi su i nama. I neki standardi, mjerila i upute za poslovanje knjižnica služe djelatnicima visokoškolskih knjižnica kao i upravama sveučilišta za određivanje prioriteta, ocjenjivanje uspješnosti poslovanja knjižnica te određivanje optimalnih rezultata rada u odnosu na ciljeve i potrebe akademskog okruženja.

Gledajući podatke koje o svom radu danas prikupljaju visokoškolske knjižnice u Sloveniji te njihovu uporabu, možemo reći, da ih ne prikupljaju radi određivanja uspješnosti poslovanja, ili u širem smislu – radi povećanja učinkovitosti svojeg menadžmenta. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica, na žalost, u slovenskoj bibliotečnoj teoriji i praksi još je uvijek zapostavljena problematika. Mislimo da je uzrok tome što okolina (akademska i šira društvena) te financijeri djelatnosti ne zahtijevaju od visokoškolskih knjižnica (niti ne očekuju) dokaze o uspješnom poslovanju, a knjižničari većinom ne poznaju metode i tehnike mjerenja uspješnosti poslovanja, pa tako ne vide smisao njihovog uvođenja u svoje poslovanje. Takvo je stanje autorici predstavljalo izazov i dovelo do odabira teme disertacije.

### ***Metodologija izrade rada i hipoteze***

Pri izradi rada prvo su sabrani podaci o relevantnim izvorima, i to istraživanjem baze podataka LISA i fondova ili elektroničkih izvora dostupnih pomoću servisa COBISS.<sup>3</sup> Publicirani izvori bili su dostupni većinom u knjižnici Informacijskog centra za bibliotekarstvo u NUK-u u Ljubljani ili pomoću međunarodne međuknjižnične posudbe. Brojni izvori i informacije pribavljeni su putem Interneta. Nepublicirane i teže dostupne izvore (statističke upitnike i izvještaje pojedinih država ili organizacija) autorica je dobila neposredno od autora ili od osoba zaduženih za knjižničnu statistiku te utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica. Kako u Sloveniji tu tematiku

---

<sup>2</sup> Popis akronima na kraju je rada u Prilogu 9.

<sup>3</sup> Slovenski sustav uzajamne katalogizacije.

obrađuju tek rijetki knjižničari, nije bilo primjerenih teoretskih ni terminoloških ishodišta za rad, no autorica je uz proučavanje izabranih izvora obavila i više konsultacija s knjižničarima koje zanima ta problematika. Pri izradi radnje bile su uporabljene slijedeće metode: povijesna, analitička, sintetička, komparativna i deskriptivna.

Rad se zasniva na hipotezi da promijenjena okolina u kojoj djeluju suvremene visokoškolske knjižnice zahtijeva promjene u njihovoj organizaciji i poslovanju te uvođenje suvremenih metoda menadžmenta, među kojima su temeljni: uspostavljanje informacijskog sustava za potporu odlučivanju i sustav ukupnog upravljanja kvalitetom. Proces evaluacije u širem smislu te unutar njega proces uvođenja, izračunavanja i uporabe pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica, njihov je nužni sastavni dio. Predviđamo da je okolina (akademska i društvena) visokoškolskih knjižnica jedan od značajnijih čimbenika, koji utječu na uporabu suvremenih metoda menadžmenta. U zemljama, gdje je sektor visokog školstva izložen stalnom provjeravanju kvalitete, uspješnosti poslovanja i naročito učinkovitosti pojedinih visokoškolskih ustanova, redovito se provjerava i uspješnost poslovanja visokoškolskih knjižnica. Kod njih se već više desetljeća prikuplja, analizira i rabi knjižnična statistika, a u posljednjih dvadeset godina intenzivan je rad na traženju i uporabi pokazatelja uspješnosti poslovanja, ne samo kvantitativnih već i kvalitativnih.

Rad je pokušaj dokazivanja pretpostavke da proces utvrđivanja uspješnosti poslovanja još nije sastavni dio sustava odlučivanja i planiranja u slovenskim visokoškolskim knjižnicama. Uzrok tome je možda u okolini tih knjižnica, koja njihovo poslovanje vrednuje tek na osnovu nekoliko (nerelevantnih) podataka o uloženim izvorima, te u preslaboj osposobljenosti slovenskih visokoškolskih knjižničara; ponekad i njihovoj nezainteresiranosti za promjene u radu knjižnica.

### ***Uporabljena terminologija***

O mjerenju uspješnosti poslovanja knjižnica postoji opsežna (strana) literatura, koja problematici pristupa s različitih ishodišta te je obrađuje s različitih gledišta, a moguće je naći i različite definicije istih termina ili se različiti termini pojavljuju kao sinonimi. Za potrebe ovog rada termini su definirani i uporabljeni u skladu s preporukama ISO standarda, a kako ih je na slovenski prevedeno jako malo, autorica je morala više puta postaviti svoj prijevod, koji nije nužno najbolji mogući.

Termin **performance** teško je smisleno prevesti u druge jezike; u literaturi se nailazi na različita objašnjenja i uporabu. U okviru rada sadržaj termina oslanjat će se na standard ISO 11620:1998, koji navodi da je “performance” uspješnost (efikasnost) knjižnice u ponudi usluga<sup>4</sup> te njena učinkovitost pri raspoređivanju i uporabi resursa pri izvođenju usluga. Kako dogovorenog termina nema u slovenskom jeziku, rabić će se prijevod **uspješnost poslovanja knjižnice**, a termin će imati opseg i sadržaj propisan standardom ISO.

Definicije termina “performance” kakve nalazimo u ISO standardu ne nalazimo kod svih autora. R. J. Cullen i P. J. Calvert (1995) upozoravaju, da treba razlikovati termine **mjerenje uspješnosti** (engl. measuring effectiveness) te **mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnice** (engl. measuring library performance). Ovi autori drže da se literatura o toj problematici širi, ali da nema standardizacije terminologije pa se pojedini termini različitog sadržaja previše rabe kao sinonimi. Stoga predlažu poštivanje razlika termina, tako da je: “measurement” (je) proces utvrđivanja opsega, dimenzija ili kvantitete nečega; “performance” (je) aktivnost, djelatnost, poslovanje, izvođenje nečega; evaluacija (je) proces utvrđivanja, je li to poslovanje takvo kako želimo da bude; uspješnost znači da je to izvođenje tako dobro, kako bi trebalo biti (kao što smo definirali ciljevima). Navedene termine bi prema njihovom mišljenju najbolje ilustrativno uporabili u jednoj rečenici na slijedeći način: “Rezultate mjerenja možemo upotrijebiti za to, da bi evaluirali poslovanje knjižnice i ustanovili je li ona u tome uspješna ili nije” (isto, str. 438).

Termin **library performance measurement** bit će za potrebe ove studije preveden kao “utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnice”.<sup>5</sup> Uključivat će (u smislu termina “library assesment”) proces mjerenja, pokazatelje uspješnosti poslovanja knjižnica, kao i objašnjenje rezultata. Termin će obuhvaćati utvrđivanje (mjerenje i ocjenjivanje) kako dobro knjižnica izvodi svoje usluge tj. njihove uspješnosti (engl. effectiveness), kako je pri tome uspješna s obzirom na troškove (engl. cost-effectiveness) i kako njena djelatnost utječe na okolinu (njena korisnost, vrijednost). U literaturi kao i u

---

<sup>4</sup> Standard SLS ISO 8402 (str. 5) navodi, da usluge ili proizvodi mogu biti: 1. rezultat djelatnosti ili procesa (materijalni proizvod, nematerijalni proizvod kao, npr., usluga, računalni program, nacrt, upute za uporabu) ili 2. djelatnost ili proces (pr. izvedba usluge ili izvođenje proizvodnog procesa).

<sup>5</sup> Izraz “library performance” može se prevoditi i kao “poslovanje knjižnice” i dalje rabiti izraz “**utvrđivanje poslovanja knjižnice**”, moguće “**ocjenjivanje poslovanja knjižnice**” ili “**vrednovanje rada knjižnice**”.

praksi knjižnica najviše je određenja i studija utvrđivanja uspješnosti usluga i službi knjižnice, na čemu će biti najveći naglasak i u prezentiranom radu, a dotaknut će na kratko i utvrđivanja uspješnosti s obzirom na troškove te utjecaja na okolinu (engl. outcomes).

ISO 11620 određuje **uspješnost** (engl. effectiveness) kao mjerenje stupnja do kojeg su ostvareni postavljeni ciljevi. **Mjere uspješnosti poslovanja** (engl. performance measures) obično autori izjednačavaju s **mjerama postignuća** (engl. output measures), koje omogućuju knjižnici ocijeniti stupanj do kojeg njen program (djelatnost, službe, usluge) ostvaruju postavljene ciljeve (Kelly, 1991). Upozorenja su da treba razlikovati termine **performance measure** i **output measure**. Prvi se odnosi na skup različitih mjera uspješnosti poslovanja neke organizacije (mjerenje uloženi sredstava, internih postupaka, produktivnosti ili razmjera rezultata rada i uloženi sredstava, rezultata rada tj. opsega i uspješnosti usluga i mjerenje utjecaja knjižničnih usluga na korisnike i širu okolinu), kod drugog se radi o užem terminu, samo o mjerama uspješnosti knjižničnih usluga (Van House, 1989).

Termin **input** u studiji prevodimo kao **uloženi izvori** (materijalni i ljudski), iako u rječnicima nailazimo najviše na termin ulazna jedinica, ulazni podaci. **Output** ćemo prema potrebi prevoditi kao **izlazni, radni proizvodi**, tj. produkti i usluge (izložci) knjižnice, a **outcomes** kao **utjecaj na okolinu**, tj. utjecaj izlaznih proizvoda knjižnice na okolinu.

## **Sadržaj rada**

U prvom dijelu bit će prikazana definicija visokoškolskih knjižnica i pojašnjeni srodni termini koji se rabe u drugim zemljama sadržajem slični našoj knjižničarskoj terminologiji. Da bi lakše razumjeli suvremeni kontekst današnjih visokoškolskih knjižnica prvo pružamo uvid u njihov povijesni razvoj. Radi brojnih promjena u društvu, kao i u akademskom okruženju, suvremene visokoškolske knjižnice posluju drugačije no što su to činile unazad nekoliko desetljeća. Za ovaj je rad relevantan menadžment visokoškolskih knjižnica, koji zahtijeva uspostavljanje informacijskih sustava za potporu odlučivanju, uvođenje strateškog planiranja i uvođenje sustava ostvarivanja kvalitete, ciljnu usmjerenost poslovanja itd. Zbog odgovornosti financijerima djelatnosti i opće odgovornosti užem i širem okruženju, današnje visokoškolske knjižnice moraju stalno provjeravati djelatnost i javno predstavljati rezultate. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja neotuđivi je dio tih procesa.



U drugom dijelu rada bit će predstavljen proces evaluacije (ocjenjivanja, vrednovanja) knjižnica te kao sastavni dio proces utvrđivanja uspješnosti poslovanja. Radi boljeg razumijevanja problematike bit će predstavljena knjižnica kao sustav, te relevantnost uvođenja sustava kvalitete u rad knjižnica. Posebna pozornost bit će posvećena pokazateljima uspješnosti poslovanja koje IFLA predlaže za visokoškolske knjižnice. U procesima utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica, tj. u evaluacijskim procesima značajnu ulogu mogu imati standardi struke te visokoškolski postupci akreditacije. Bit će predstavljeni neki standardi za visokoškolske knjižnice i akreditacijska praksa u SAD-u i Velikoj Britaniji.

Radi naglašavanja kvalitativnih pokazatelja pri utvrđivanju uspješnosti poslovanja knjižnica, poseban pododjelak namijenjen je problematici knjižnične statistike, čije se značenje ponekad nepotrebno zanemaruje. Sistematično i pravilno prikupljena knjižnična statistika daje puno podataka, upotrebljivih pri praćenju trendova, te pri izračunavanju kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja. U razvijenim zemljama knjižnična statistika predstavlja neophodno oruđe knjižničkog menadžmenta, a istovremeno u mnogim zemljama na žalost, još danas ne postoje nacionalni sustavi knjižnične statistike. U tom se dijelu rada stoga daje kratak prikaz razvoja knjižnične statistike i njene uporabe te standardizacije knjižnične statistike na međunarodnom nivou.

Pregledu stanja na području knjižnične statistike i utvrđivanju uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica u nekim državama namijenjeno je treće poglavlje. Iskustva predstavljenih zemalja zanimljiva su i našoj teoriji i praksi.

U posljednjem dijelu disertacije prikazani su razvoj i stanje knjižnične statistike u Sloveniji, te predložen model prikupljanja statističkih podataka za slovenske visokoškolske knjižnice. Da bi odredili u kojoj je mjeri u slovenskim visokoškolskim knjižnicama prisutno utvrđivanje uspješnosti njihovog rada, najprije će biti prikazani stručni prilozi, tj. studije na tom području i analizirani rezultati anketnih upitnika za visokoškolske knjižnice. Pretpostavka je da se suvremene metode menadžmenta, među kojima i utvrđivanje uspješnosti poslovanja, u slovenskim visokoškolskim knjižnicama još ne upražnjavaju (ili rijetko koriste). Pokušat će se utvrditi uzroci takvom stanju i predložiti moguće daljnje aktivnosti, tj. izraditi prijedlog kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja, primjerenih uporabi u slovenskim visokoškolskim knjižnicama. Za kvantitativne pokazatelje bit će napravljeni odgovarajući proračuni

statističkih podataka o visokoškolskim knjižnicama, koje je za 1997. god. prikupila Državna matična služba za knjižničarstvo pri NUK-u.

Kako primjerenih kvalitativnih pokazatelja za utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica ima previše da bi ih mogli uključiti u model, rad će se ograničiti na prijedlog Sekcije za sveučilišne i opće istraživačke knjižnice pri IFLA-i, a u praksi izvesti pilot-studiju uporabivosti tog modela na izabranim kvalitativnim pokazateljima. Pri ocjenjivanju primjerenosti predloženih pokazatelja i testiranju sudjelovale su Središnja družboslovna knjižnica Jožeta Goričarja i Knjižnica Fakulteta za elektrotehniku i Fakulteta za računarstvo i informatiku s Ljubljanskog sveučilišta te knjižnica Pedagoškog fakulteta s Mariborskog sveučilišta.

Problematika prikupljanja i uporabe primjerenih podataka te utvrđivanja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica toliko je opsežna da smo ovim radom obuhvatili samo dio pitanja i problema.

Izlažući problematiku vrednovanja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica nastojali smo pridonjeti jasnijem sagledavanju i razrješenju terminoloških dvojbi s jedne strane, a na osnovi rezultata provedenog istraživanja uputiti na mogući model vrednovanja uspješnosti poslovanja u Slovenskim visokoškolskim knjižnicama, s druge strane.

Rezultati rada trebali su potvrditi hipotezu da je vrednovanje uspješnosti poslovanja knjižnica općenito, a visokoškolskih knjižnica posebno, nužno i danas nezaobilazno, te da su oblikovanje terminološkog aparata i valjane metodologije prikupljanja i obrade podataka uvjeti svih daljnjih istraživanja koja valja poduzeti.

# I. DIO: RAZVOJ I OSOBITOSTI VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

## 1 ODREĐENJE VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

### 1.1 VRSTE VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

Pri definiranju visokoškolskih knjižnica služimo se na UNESCO-vom podjelom knjižnica, koja je postavljena za međunarodni standard god. 1974. i još se rabi. UNESCO navodi među vrstama knjižnica i knjižnice visokoškolskih ustanova (engl. libraries of institutions of tertiary education), koje služe u prvom redu studentima i nastavnom osoblju sveučilišta te drugih visokoškolskih ustanova, a mogu biti namijenjene i široj javnosti.

Prema toj definiciji visokoškolskim knjižnicama pripadaju:

- glavne ili centralne knjižnice sveučilišta i drugih sličnih visokoškolskih ustanova, ili grupa knjižnica koje su prostorno međusobno odvojene, ali imaju zajedničku upravu;
- knjižnice sveučilišnih instituta ili odjela, koje ne pripadaju ni tehnički ni upravno glavnoj ili središnjoj sveučilišnoj knjižnici;
- knjižnice drugih visokoškolskih ustanova, koje nisu udružene u sveučilišta ili druge slične visokoškolske ustanove.

Standard ubraja među visokoškolske knjižnice dakle, i knjižnice sveučilišnih instituta koje ne pripadaju specijalnim knjižnicama, a pri sveučilišnim dopušta razlikovanje glavne (engl. main) i središnje (engl. central) sveučilišne knjižnice.<sup>1</sup> Uz termin **visokoškolske knjižnice**, koji obuhvaća knjižnice različitih visokoškolskih ustanova, rabićemo i termin **sveučilišne knjižnice** za središnje ili glavne knjižnice sveučilišta. Treba znati, da su naročito u anglosaksonskim zemljama i u zemljama koje su se razvijale pod njihovim utjecajem, sveučilišne knjižnice (engl. university libraries) drugačije organizirane od slovenskih – sveučilišna knjižnica u pravilu ima upravni nadzor nad svim knjižnicama koje pripadaju visokoškolskim ustanovama, udruženim u sveučilište, ili postoji u okviru sveučilišta samo jedna sveučilišna knjižnica. U Sloveniji sveučilišne knjižnice ne vrše upravni nadzor nad knjižnicama visokoškolskih ustanova, udruženih u sveučilište.

---

<sup>1</sup> "Glavna" sveučilišna knjižnica djeluje na svim stručnim područjima iz djelokruga sveučilišta, a "središnja" sveučilišna knjižnica na određenom širem stručnom području.

Navodimo i termin **akademske knjižnice** (engl. academic libraries)<sup>2</sup>, koji uključuje sveučilišne knjižnice i knjižnice koledža<sup>3</sup> s visokoškolskim studijskim programima te knjižnice drugih akademskih ustanova visokoškolskog obrazovanja. Termin **znanstvene knjižnice** (engl. research libraries) obuhvaća akademske i druge (neakademske) znanstvene / istraživačke knjižnice.

Zakon o knjižničarstvu (1982) //u Sloveniji// govori o djelatnosti visokoškolskih ili sveučilišnih knjižnica, ali ne nabraja, niti definira razlike između sveučilišnih i ostalih visokoškolskih knjižnica. Stručni kriteriji i mjerila za visokoškolske knjižnice (Strokovni..., 1989, str. 4) navode da su visokoškolske knjižnice - knjižnice visokoškolskih radnih organizacija udruženih u sveučilište te nabrajaju: sveučilišne, središnje visokoškolske (centralne knjižnice za određene struke) i ostale visokoškolske (knjižnice visokih i viših škola, fakulteta, umjetničkih akademija, odjela, instituta, domova ili studentskih centara). Ta definicija nije prema međunarodnoj klasifikaciji, jer visokoškolske knjižnice mogu djelovati i izvan sveučilišta. U Sloveniji su nakon 1993. god. kad je bio donešen novi zakon o visokom školstvu, osnovane i samostalne te zasebne visokoškolske ustanove koje nisu uključene u sveučilišta. Njihove knjižnice navedeni dokument dakle, ne uključuje. Uz to ne postoje već i knjižnice viših škola, jer su se te preoblikovale u visoke škole.

## 1.2 NAMJENA, CILJEVI I ZADACI VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

Djelatnost visokoškolskih knjižnica određena je člankom 8. Zakona o knjižničarstvu (1982) //Slovenija//: "Djelatnost visokoškolskih, tj. sveučilišnih knjižnica namijenjena je primarno odgojno-obrazovnom procesu i istraživačkom ili umjetničkom radu te potrebama studenata i djelatnika visokih i viših škola". Mjerila i kriteriji za visokoškolske knjižnice (Strokovni..., 1989) navode da je zadatak visokoškolskih

---

<sup>2</sup> U bibliotekarskom terminološkom rječniku (Bibliotekarski..., 1996) termin akademska knjižnica označen je kao drugo značenje termina fakultetska knjižnica, što se ne slaže s definicijama iz stranih izvora, koji akademske knjižnice definiraju šire (knjižnice sveučilišta, koledža, tehničkih škola itd.). Tako, npr., Harrod's librarians' glossary (8<sup>th</sup> ed. Compiled by Ray Pryterch. Aldershot; Brookfiels : Gover, 1995, str. 3) navodi, da su akademske knjižnice knjižnice sveučilišta, politehničkih škola, koledža i svih drugih ustanova na području visokoškolskog obrazovanja, te njima pridruženih. Prema klasifikaciji visokoškolskih ustanova, koju, npr., u SAD-u propisuje Carnegie fundacija, djeluju tzv. akademske knjižnice u okviru istraživačkih sveučilišta (engl. research universities), sveučilišta s doktorskim studijima (engl. doctoral-granting universities), općih koledža i sveučilišta (engl. comprehensive) te matematičkih, prirodoslovnih i socioloških koledža (engl. liberal arts colleges).

<sup>3</sup> Koledži su danas u engleskom i američkom okruženju samostalne više i visoke škole ili sveučilištu pridružene znanstvene ustanove. U Francuskoj i Belgiji to su visoke škole.

knjižnica osiguravanje pristupa građi i informacijama sudionicima obrazovnog i istraživačkog procesa na visokim i višim školama; služe znanstvenom i stručnom radu djelatnicima drugih radnih organizacija te permanentnom obrazovanju svih građana. Radi toga sudjeluju u knjižnično-informacijskom sustavu sveučilišta te s informacijskim službama i sustavima u zemlji i inozemstvu.

IFLA-ina standardi za sveučilišne knjižnice (IFLA, 1985) navode da mora svaka sveučilišna knjižnica jasno definirati svoj rad, što stoji u programskom dokumentu matične ustanove, koji definira njenu namjenu, ciljeve i zadatke. Prema ulozi matične ustanove (sveučilišta) knjižnica obavlja odgovarajuće usluge, s odgovarajućim osobljem, fondovima, financijskim sredstvima, prostorom i opremom. Njene će usluge kod korisnika pobuđivati učinkovitu uporabu informacija zapisanih na različitim medijima. Standardi su tek preporuke i sadrže opće principe, a pojedine ih zemlje u skladu s potrebama trebaju dopuniti kvantitativnim standardima. Međunarodni bi standardi trebali biti sredstvo ocjenjivanja uspješnosti poslovanja knjižnice unutar sveučilišta.

Standardi za sveučilišne knjižnice, koje je 1989. god. postavio odbor ACRL-a navode da je uloga sveučilišne knjižnice u osiguravanju informacijskih usluga, koje su potpora nastavnim, istraživačkim i drugim poslovima sveučilišta. Standardi navode načine određivanja i razvijanja ciljeva knjižnica te načina mjerenja efikasnosti njihovog ostvarivanja ili dosizanja. Knjižnica bi trebala biti od središnje važnosti za sveučilište. Treba predstavljati vitalnu kombinaciju osoblja, fondova, prostora i opreme, jer njena je osnovna namjena služiti korisnicima u procesu transformiranja informacija u znanje. Informacije i znanje od osobite su važnosti pri dosezanju bilo kojeg cilja sveučilišta.

ALA/ACRL-ina standardi za knjižnice visokoškolskih koledža (ALA/ACRL, 1995) naglašavaju da danas visokoškolske knjižnice djeluju u okolini koja se brzo mijenja, pa se moraju svojim ciljevima, zadacima, organizacijom i uslugama, odgovarajuće prilagoditi. Knjižnica koledža odgovorna je za knjižnične fondove i usluge, čime podupire rad i ciljeve matične ustanove. Programske dokumente knjižnice moraju izraditi surađujući s nastavnim osobljem, studentima i upravom matične ustanove te ih stalno prilagođavati ili dopunjavati prema promjenama u teoriji i praksi knjižničarstva te promjenama u studijskim programima matične ustanove. Knjižnični fondovi moraju sadržavati sve vrste zapisanih informacija, moraju odgovarati

potrebama ustanove svojom kvalitetom kao i opsegom, a korisnicima knjižnice moraju osigurati najbrže dostavljanje potrebne građe.

## 2 POVIJEST VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA I NJIHOVIH KNJIŽNICA

### 2.1 PREGLED RAZVOJA VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA

#### 2.1.1 Visokoškolske ustanove od antike do srednjeg vijeka

Povijest "modernih" visokoškolskih knjižnica počinje razvojem sveučilišta, što je najčešći oblik organiziranja visokog školstva. Moderna sveučilišta i koledži<sup>4</sup> doduše nastali su po uzoru na zapadnoeuropske srednjovjekovne ustanove, no već su u antici postojali značajni oblici visokoškolskog obrazovanja. U Europi, na Bliskom i Dalekom istoku akademske su ustanove osnivane poradi bavljenja znanstvenim istraživanjima, a imale su dugu tradiciju pedagoškog rada. Uz njih su nastajale i značajne znanstvene knjižnice.

Europa je poznavala već u antici školski sustav koji se zasnivao na "sedam slobodnih umjetnosti" (gramatici, retorici, logici, geometriji, aritmetici, astronomiji, glazbi). Poznata je bila Platonova akademija<sup>5</sup> u Grčkoj (387 pr. Krista) te Aristotelov licej<sup>6</sup> (335 pr. Kr.), gdje su poučavali filozofiju, a u Rimskom carstvu različite filozofske i pravne škole. Razdoblje helenizma u Atenu je privuklo mnoge rimske studente, a egipatska Aleksandrija sa svojom knjižnicom i muzejom<sup>7</sup> one sa Srednjeg Istoka. Poznate su bile židovske akademije u Palestini i Babilonu s vjerskim i sekularnim studijem sve od 70. te godine do 13. stoljeća. Sveučilište u Nalandu na sjeveru Indije

---

<sup>4</sup> U originalnom značenju koledž (kolegij) skupina je studenata koji zajedno rabe akademske i boravišne prostore. Koledži su bili sastavni dio udruge zvane sveučilište. Danas su koledži uključeni u sveučilišta ili djeluju kao samostalne ustanove.

<sup>5</sup> Termin akademija potiče iz antičke Grčke, gdje je u atenskim vrtovima Platon sa svojim učenicima osnovao neformalnu školu zvanu Akademija. Kasnije filozofske škole, osnovane prema modelu Platonove isto su nazvali akademijama. Termin akademija u starom je vijeku rabljen za svaku visokoškolsku ustanovu ili fakultet unutar njega (Encarta, Microsoft 1997).

<sup>6</sup> Licej (Lykeion) škola je koja je dobila naziv po gaju posvećenom Apolonu Lykeiu. Učenici su se zvali peripatetici, jer dok su učili imali su naviku hodati po sjenovitom šetalištu (peripatos).

<sup>7</sup> Ptolomej I. je oko 290 pr. Krista osnovao najveću kulturnu i znanstvenu ustanovu starog vijeka te je nazvao Muzeion (muzej), znači "dom posvećen muzama, boginjama umjetnosti, znanosti i literature". Tu je radilo oko 100 znanstvenika, povezanih religioznim bratstvom, koje je imalo zajedničku prehranu, boravak, učionicu, botanički vrt, astronomski opservatorij, samostan, zoološki park i veliku knjižnicu. Povjesničari misle da su imali određene nastavne obveze, radi kojih su kasnije Muzeion uspoređivali s današnjim sveučilištem. Druga kulturna ustanova bio je Serapeion, Serapisov hram. Obje su ustanove imale bogate knjižnice (tzv. Aleksandrijska knjižnica), veća je knjižnica muzeja služila u znanstvene svrhe, a manja Serapisova potrebama svećenika.

imalo je studij budizma do 13. stoljeća. Visokoškolske ustanove nastajale su i u Kini od 7. st. dalje, više od 1000 godina ima tradiciju sveučilište Al-Azhar u Kairu, središtu proučavanja islama. Bizantsko carstvo imalo je od 5. st. dalje sveučilište sa 16 grčkih i 15 latinskih katedri te mnoge filozofske škole. Među najpoznatijim državnim školama bila je visoka carska škola (sveučilište), koju je osnovao Konstantin Veliki, a imala je i knjižnicu. Tek u srednjem vijeku nastaju u Europi organizacijski i pravni oblici na kojima se zasnivaju današnja sveučilišta.

Sveučilišta kao središta za studij, proučavanje, sistematizaciju i razvijanje znanosti nastajala su na zapadu u kasnom srednjem vijeku, u 11., 12. i 13. stoljeću, uporedno s rađanjem novog društvenog sloja – građanstva. Nastajala su kao odgovor na sve veće zahtjeve koje je postavljao razvoj društva, rast obrta i trgovine te veća uloga gradova, kamo su iz samostana preneseni ekonomska moć i intelektualni život. Na jednoj su strani bile sve veće potrebe za medicinskim i pravnim znanjem, na drugoj težnja Crkve za znanstvenim fundiranjem teoloških znanosti, što bi pomoglo u borbi protiv hereze.

### **2.1.2 Srednjovjekovna sveučilišta**

Početno su sveučilišta imala naziv "universitas", što znači grupu pojedinaca (slično terminu "societas", grupa, udruga, korporacija, što je bio naziv za koledže, prvotno grupe studenata iz istih država, koji su se povezali da bi se međusobno pomagali i ostvarivali zaštitu). U 13. st. znanstvena i studijska središta nosila su u svom nazivu termin "universitas" (universitas studiorum et scholarium) što je značilo udruga učenika i učitelja. Taj je naziv kasnije označavao "skupinu znanosti" (universitas literarum), što je bio uobičajan oblik udruživanja ljudi iste struke, čija je namjena bila zaštita interesa grupe.<sup>8</sup>

Teško je točno datirati nastanke sveučilišta, jer o tome postoji više različitih podataka (npr., povelja o osnivanju sveučilišta, prvi statut, oglašavanje glavnih privilegija, način dobivanja promocijskih prava, tj. pravo dodjele doktorata). Prva su se sveučilišta brzo razvijala naročito u Italiji, gdje su se radi političkih okolnosti brzo razvijali gradovi. Talijanska sveučilišta bila su po nastanku i usmjerenosti suprotno drugim sveučilištima, prvenstveno prosvjetne ustanove.

---

<sup>8</sup> Sveučilište kao udruga učitelja pokušalo je spriječiti da učitelji koji nisu bili članovi skupine imaju pravo predavati. Postojala je i udruga studenata, koja ih je štitila od lihvarstva građana i samovolje profesora.

Najstarija visoka škola medicinska je škola u Salernu, već od 10. st., tj. od godine 900. (najstariji medicinski fakultet u Europi!), a glas najpoznatijeg središta medicinske znanosti čuva daljnjih 200 godina. Prvo sveučilište osnovano je u Bolonji, Italija. Ono je od 1088. godine središte studija prava i uzor drugim talijanskim i španjolskim sveučilištima. Pariško sveučilište (Sorbona) dobiva prve privilegije 1174. god. i uskoro postaje središte studija teologije i filozofije<sup>9</sup>, pa i model kasnijim sveučilištima u Sjevernoj Europi. U Oxfordu je sveučilište osnovano 1167. god. U Cambridgeu su u ranom 12. st. škole i studentske domove osnivali vjerski redovi, a sveučilište je bilo osnovano god. 1209., kad su u grad stigli studenti iz Oxforda i Pariza. Od 13. st. dalje nastajala su mnoga sveučilišta u Francuskoj, Engleskoj, Škotskoj, Njemačkoj, Češkoj i Poljskoj. Do 1440. god. bilo je u Europi osnovano približno 50 sveučilišta.

### **2.1.3 Razmah sveučilišta u novom vijeku**

Više je sveučilišta nastalo u razdoblju humanizma, renesanse i reformacije, kad je utjecaj crkve popustio a zamjenjen je kraljevskim autoritetom, naročito u protestantskim zemljama sjeverne Europe. U 16. i 17. st. sveučilišta su postala većim dijelom prosvjetne institucije. U sveučilišni su studij bile uključene nove discipline, uvažen je studij prirodoslovlja (engl. science). Tako je sveučilište u Leidenu, Nizozemska, (osnovano 1575.) uvođenjem studija novih znanosti pozivalo studente iz cijele Europe i kasnije postalo središte pravnih studija. Sveučilište u Wittenbergu postalo je mjesto začetka protestantske reformacije; ideje kalvinizma širilo je ženevsko sveučilište. Sveučilišta su se sve više modernizirala te uvodila sve više eksperimentalni rad i istraživanja.

Najstarije američko sveučilište (Harvard) ima začetke u harvardskom koledžu, kojeg su kalvinisti osnovali 1636. god. Njihovim utjecajem nastao je i koledž Yale (1701) te koledž u New Jerseyu (1746), danas sveučilište Princeton. Prva visokoškolska ustanova s laičkim studijem u Rusiji bilo je moskovsko državno sveučilište, kojeg je 1755. god. osnovao znanstvenik Lomonosov.

U 17. i 18. st. razvoj znanosti usmjeren je specijalizaciji, unutar znanosti dolazilo je do većih diferencijacija. Humboldtovo sveučilište, tadašnje središte znanosti njemačkog naroda, organizirano po znanstvenim disciplinama i katedrama, postalo je



uzor organizaciji europskih sveučilišta. Kod tog je sveučilišta bila naglašena cjelina, koja je usklađivala razvoj dijelova te omogućavala sintezu i interdisciplinarnost. 18. st. donijelo je relativnu stagnaciju sveučilišta, jer je industrijska revolucija pobudila ustanavljanje brojnih drugih znanstvenih ustanova.

Današnja sveučilišta bila su većinom osnovana sredinom 19. st. te nakon 1945. god. Rastom srednje klase razdoblje nakon industrijske revolucije dalo je novi poticaj za ekspanziju visokoškolskog obrazovanja. Njemačka sveučilišta su u 19. st. bila značajna mjesta istraživanja i središta akademske slobode, a privukla su i mnoge strane studente. Britanska sveučilišta tog vremena (London, Durham, Manchester, Liverpool, Leeds, Wales), za razliku od relativno konzervativnog Oxforda i Cambridgea privlačila su studente naprednim društvenim i političkim idejama. U Kanadi su nastala sveučilišta McGill, Toronto i Montreal, a osnovana su bila i sveučilišta u Grčkoj, Rumunjskoj, Bugarskoj, Indiji, Australiji, Kini i Japanu. Drugi val osnivanja sveučilišta je razdoblje između 1950. i 1960. god., a 1971. god. je osnovano i prvo Otvoreno sveučilište (Open University) u Velikoj Britaniji.

#### **2.1.4 Nastanak visokoškolskih ustanova u Sloveniji**

U slavenskom, njemačkom i panonskom prostoru sveučilišta su nastajala od 14. st. U slovenskim zemljama taj rani razvoj nije dosegnut pa su studenti odlazili na studij u strane gradove (Padova, Beč). Krajem 16. te početkom 17. st. jezuiti su osnivali kolegije (Gradec, Celovec, Ljubljana, Trst, Gorica, Maribor), kamo su pripadale (šestorazredne) gimnazije i dijelovi visokoškolskog studija. "Njihovi su kolegiji bili duhovna, kulturna i vjerska središta tadašnje Europe" (Ciperle, 1997, str. 21).<sup>10</sup> U Ljubljani su došli god. 1595. i počeli gimnazijsku nastavu. U okviru kolegija, kojeg su gradili od 1598. do 1616. god. uz gimnaziju su djelovali i pojedini kursevi visoke škole. Predavanja su bila povremena od 1619. te postala redovita god. 1633. Od tada je bio u Ljubljani stalan studij na visokim školama (filozofski studij, katedra za

---

<sup>9</sup> Dvorski kapelan Robert de Sorbon (po kome je dobila naziv Sorbona) osnovao je prvi od njenih kasnijih šezdeset kolegija (teološki fakultet).

<sup>10</sup> "Odnos jezuita prema višim školama bio je troznačan. U starim sveučilišnim središtima, gdje su bili osnovani jezuitski kolegiji, kao u Beču i Pragu predati su im filozofski i teološki fakultet, a izvan njihovog utjecaja ostali su pravni i medicinski, oba udružena u jedno sveučilište. U gradovima gdje prije nije bilo sveučilišta i gdje su jezuitski kolegiji kasnije privilegijama proizvedeni u sveučilišta, u jezuitsko vrijeme obično postaju samo iz filozofskog i teološkog fakulteta; jezuiti su protiv, da bi im se pridružili još pravni i medicinski fakultet, koji ne bi potpadali pod njihov utjecaj" (Ciperle, 1997, str. 22).

logiku i crkveno pravo, katedra za fiziku i matematiku, katedra za mehaniku), no nije imao status sveučilišta.

U 18. su st. jačale potrebe reforme školskog sustava, a time i suprotnosti jezuita i prosvjetiteljske države, koja je tražila laičke škole. Godine 1773. jezuitski red je raspušten, njihove je škole preuzela država. Josip II u Ljubljani ukinuo je najprije studij teologije, nato i filozofije te prenio studij u Gradec. Studij je obnovljen u Ljubljani tek 1788. god. ili 1791. u obliku liceja.<sup>11</sup>

Pravo sveučilište u Sloveniji je djelovalo u vremenu Ilirskih provincija (1810/1811. god.).<sup>12</sup> Nakon propasti Ilirskih provincija bili su ponovno uvedeni austrijski propisi o studijima, što je značilo ukidanje sveučilišta i uspostavljanje liceja opsega kao prije 1810. god. Radikalne zahtjeve za proširenje studija te za slovensko sveučilište donijela je revolucija 1848., na žalost, austrijske reforme sveučilišta donijele su centralizaciju, tako da je krajem 1849. god. od visokoškolskih studija u Ljubljani ostala tek bogoslovija. Uspostavom Države Slovenaca, Hrvata i Srba godine 1918. Slovenci su opet postavili zahtjev za svojim sveučilištem. Sveučilišna je komisija prvo namjeravala pripremiti slovensko sveučilište u okviru zagrebačkog, no ipak je 1919. god. molila beogradsku vladu da se osnuje sveučilište u Ljubljani. Zamolba je tada bila riješena pozitivno. Osnovano je bilo prvih pet fakulteta: teološki, pravni, filozofski, tehnički i medicinski. Visoko školstvo u Mariboru se počelo razvijati nakon 1959. god., a 1975. osnovano je mariborsko sveučilište.

Prema Zakonu o visokom školstvu iz 1993. god. u Sloveniji se preoblikuje visoko školstvo i posebno sveučilišta, prvi je put omogućeno osnivanje samostalnih i zasebnih visokoškolskih ustanova.<sup>13</sup> Studiji na višim školama su opušteni, a uz sveučilišne studijske programe uvedeni su i visokoškolski stručni programi. Neki veliki fakulteti su reorganizirani u više manjih. U studijskoj godini 1997/98 bilo je na visoke škole upisano ukupno 55.845 studenata. Zaposleno je ukupno 3.448 visokoškolskih nastavnika i suradnika.

---

<sup>11</sup> Do 1848. god. bila je to škola između šestog godišnje gimnazije i sveučilišta, sa više odjela (Slovenska ..., 1994, str. 492).

<sup>12</sup> U Ljubljani je osnovana tzv. akademija s fakultetskom nastavom filozofije, medicine, prava, tehnike i teologije. Sveučilišni studij je pohađalo više od 300 slušalaca, što je bilo za tadašnje europske razmjere dosta veliko sveučilište.

<sup>13</sup> U studijskoj godini 1995/96 počeo je raditi prva samostalna i zasebna visokoškolska ustanova.

## 2.2 RAZVOJ SVEUČILIŠNIH I DRUGIH VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA U SVIJETU

Visokoškolske knjižnice nastajale su već uz prve oblike visokoškolskih ustanova, navedene su, npr., knjižnice u Staroj Grčkoj i Aleksandriji te kasnije Bizantu. Središnja knjižnica aleksandrijskog Muzeiona, Aleksandrijska knjižnica, početkom 3. st. pr. Kr. čuvala je već 500.000 (prema drugim izvorima 700.000) jedinica svitaka rukopisa. Poznata je bila i knjižnica s 158 ustava tadašnjih država, koju je Aristoteles osnovao uz Licej (na žalost postala je vojni plijen i završila u Rimu), a u Bizantu knjižnica visokog carskog sveučilišta.<sup>14</sup> U Rimu znamo da je Ciceron osnovao dvije škole, akademiju i licej, uz koji i knjižnicu. Nakon propasti rimskog carstva 476. god. prijašnju kulturu pokušavaju uspostaviti Vizigoti, koji ne zaboravljaju knjigu i knjižnice. U znamenitom samostanu Monte Casino cvjetalo je prepisivanje knjiga. Sv. Benedikt je naređivao da je uz rad i molitvu obvezno prepisivanje i čitanje knjiga. Karolinška renesansa s Karlom Velikim donosi tzv. prvu dvorsku (državnu) knjižnicu u Europi, osnovanu uz poznatu palatinsku školu.

Nastankom srednjovjekovnih sveučilišta zamah su doživjele i visokoškolske knjižnice. Studenti su za studij na novonastalim sveučilištima trebali puno literature. Autor J. Dolar ovako komentira tadašnji studij: "Ubogom je studentu moralo biti grozno, kad je shvatio što sve mora pročitati i znati" (Dolar, 1982, str. 205). Sveučilišta su dobro brinula za studijsku građu. Umnožavanje tekstova, zapisanih predavanja tzv. scripta (u knjižarama i prepisionicama) postalo je pravi obrt. Akademski je zakon dozvoljavao prepisivanje. Knjižari (stationariji) su knjige i posuđivali, no uskoro više nisu zadovoljavali potrebe studenata. Prvi prijepisi su bili vlasništvo trgovaca, kasnije su ih počeli prikupljati fakulteti na svojim kolegijima ili njihovim knjižnicama. Udruživanjem knjižnica kolegija nastajale su prve sveučilišne knjižnice.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Knjižnica visoke carske škole je god. 372 dobila 7 pisara i nekoliko službenika, god. 475. uništio ju je požar, nakon obnove bila je čuvana sve do propasti bizantskog carstva 1453. god.

<sup>15</sup> U prvim knjižnicama sveučilišta vodili su jako precizne popise darovatelja knjiga te puno drugih podataka: o vrijednosti knjiga, posebno je bio opisan sadržaj svake knjige te dodan početak drugog ili trećeg lista. Rad knjižnice precizno je propisan. Cijelo je nastavničko vijeće biralo knjižničara na jednu godinu (mogao je biti i ponovno biran!), zadužen je bio prvenstveno za vođenje preciznog popisa posuđene građe.

Prva i za dugo jedina (najveća) sveučilišna knjižnica osnovana je bila na pariškoj Sorboni god. 1253. Nastajala je najvećim dijelom darovanjem knjiga bivših studenata kolegija. Nije bila opća sveučilišna knjižnica jer je pripadala teološkom kolegiju. Imala je jedan od najbogatijih fondova srednjeg vijeka. Uređenje knjižnice postalo je uzor drugima. Među engleskim sveučilišnim knjižnicama spominjemo Oxfordsku, nastalu 1320. god. darovima engleskih vladara. I danas postoji poseban prostor s pultovima i ormarima za knjige, izgrađen u to doba.<sup>16</sup> Najstariju talijansku sveučilišnu knjižnicu osnovala je u Padovi (1629) vlada Venecije. Imala je pravo obveznog primjerka, a financirana je iz doprinosa studenata i profesora. Novost je u 16. st. dala reformacija u Njemačkoj gdje su veliki utjecaj na sveučilišta i njihove knjižnice imali evangelisti. Umjesto kolegijskih, tj. fakultetskih nastale su nove, središnje sveučilišne knjižnice za cijela sveučilišta, ne samo uz nova, već i pri starim sveučilištima.

Velike američke visokoškolske knjižnice nastale su tek krajem 17. st. pri koledžima, a sveučilišne tek u 19. st. Prva knjižnica nastala pri koledžu je Harvard god. 1638, kad je svećenik John Harvard ostavio u nasljeđe od 300 knjiga. 1701. god. bila je osnovana sveučilišna knjižnica Yale, god. 1754. knjižnica sveučilišta Columbia u New Yorku.

Sveučilišne odnosno visokoškolske knjižnice su na tlu bivše Jugoslavije nastajale u 19. i 20. st. pri otvaranju pojedinih sveučilišta. Karakterističan je bio model središnje knjižnice uz brojne knjižnice fakulteta, odjela i instituta. Zagrebačka i ljubljanska sveučilišna knjižnica kasnije su postale još i nacionalne knjižnice, u BiH, Makedoniji i Kosovu sveučilišna je funkcija dodijeljena prvotno nacionalnim knjižnicama.

Razvojem i diferencijacijom znanstvenih disciplina velike sveučilišne knjižnice nisu mogle odgovarajuće poslužiti svim specijalnim znanostima, njihov su rad upotpunile knjižnice seminara, instituta i fakulteta, koje su prvotno služile profesorima kao pomoć pri nastavi; postupno su se razvile u posebne (znanstvene) knjižnice. Na europskim sveučilištima, koja su slijedila model Humboldtovog sveučilišta<sup>17</sup>,

---

<sup>16</sup> Vjerski i politički sukobi 50-ih i 60-ih god. 16. st. doveli su do raznošenja knjižnice po svijetu. Sir Thomas Bodley po odlasku iz diplomacije svojim je novcem dao god. 1598. obnoviti knjižnicu i za osnovni fond poklonio svoju osobnu knjižnicu. Kad je knjižnica nakon dvije godine bila otvorena za javnost, imala je 2.500 knjiga. Godine 1610. dobila je pravo na obvezni primjerak, tako da je danas druga najveća javna knjižnica u Velikoj Britaniji.

<sup>17</sup> S gledišta značajnog za bibliotekarstvo, Humboldtova koncepcija organizacije sveučilišta zasnovana je na tri ideje. Prva je usmjerena udruživanju znanstvenika prema znanstvenim područjima, što je dovelo do nastanka odvojenih, većih ili manjih knjižnica s fondovima specijalizirane literature. Ideja o potpunoj autonomiji sveučilišta, koje samo odlučuje o

upozoravaju autorice T. Aparac-Gazivoda i V. Turčin (1988, str. 2), takve su se knjižnice razvijale odvojeno od sveučilišnih.

Sveučilišne knjižnice postale su u svijetu stvarnim fenomenom visokog školstva tek u 20. st. Promjene u društvu postavile su im nove zadatke, znanje i informacije dobili su veće značenje, nastale su promjene u obrazovnim sustavima i istraživačkom radu na sveučilištima a uvedene su nove informacijske i komunikacijske tehnologije. Sve to dovodi do promjena u organizaciji visokoškolskog nastavnog i znanstvenog rada, zbog čega je tradicionalna uloga knjižnica (pohranjivanje i posredovanje knjižnične građe) početkom 20. st. postala neprimjerena potrebama znanstvene zajednice i obrazovnim funkcijama akademskih ustanova. Knjižnice sveučilišta trebale bi biti neophodan i nedjeljiv dio znanstveno-nastavnog procesa. Postupno su se razvile u velike ustanove, ne samo radi stalno veće koncentracije znanstvenih djelatnika na sveučilištima, već i radi stalno većih potreba njihove okoline za izvorima informacija. Mnoge od njih su već poodavno prerasle potrebe nastavnog osoblja i studenata na sveučilištu i postale znanstvene knjižnice dostupne svim znanstvenim djelatnicima.

## 2.3 RAZVOJ SVEUČILIŠNIH I DRUGIH VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA U SLOVENIJI

Iako nije bila visokoškolska kao prvu javnu znanstvenu knjižnicu u slovenskim zemljama navodimo knjižnicu znanstvene Akademije djelatnih u Ljubljani (*Academicae operosorum Labacensium*) osnovanu 1693. godine. Akademija je zapisala u svojim pravilima da će pomoću priloga akademika osnovati javnu knjižnicu o kojoj će brinuti knjižničar. Biskup je svojim izborom omogućio postavljanje stalnog knjižničara. Do ustanovljanja knjižnice liceja godine 1774. "javna biskupijska knjižnica" (takav naslov su zapisali 1770. god. u katalog) predstavljala je pravu znanstvenu dragocjenost za tadašnju malu Ljubljanu (oko 7.000 stanovnika).

Korijeni Narodne in univerzitetne knjižnice (NUK) sežu u 1774., kada je nakon ukidanja jezuitskog reda u svakoj austrijskoj krunskoj zemlji bila u glavnom gradu

---

znanstvenoj usmjerenosti i djelatnosti, u organiziranju knjižničarstva je dovela do nepovezanosti i izoliranosti knjižnica instituta i odjela te ih odvojila od sveučilišne knjižnice. Ideja o nedjeljivoj vezi znanosti i naobrazbe kod knjižničara je pobuđivala specifične interpretacije njihove uloge, i to, da se moraju primarno baviti znanstvenim radom, što je imalo za posljedicu zanemarivanje knjižničarskog rada (Aparac-Gazivoda i Turčin, 1988).

osnovana tzv. studijska knjižnica<sup>18</sup> - za vojvodinu Kranjsku u Ljubljani (početni fond činile su knjige izgorjele jezuitske knjižnice). Godine 1791. dodijeljena je liceju, pa je dobila ime - Licejska knjižnica. U početku su je smjeli koristiti samo učitelji liceja, a učenicima i javnosti postala je dostupna godine 1794. Godine 1807. knjižnica je dobila pravo obveznog primjerka sve tiskane građe na području pokrajine Kranjske, a u vremenu Ilirskih provincija za njihovo cjelokupno upravno područje. Ukidanjem ljubljanskog liceja 1850 god. postala je zemaljska Študijska knjižnica. Nakon potresa (1895) bila je 1901. preseljena u privremena spremišta i tek 1909. u prostore II. zemaljske gimnazije uz Poljansku cestu. Nakon I. sv. rata god. 1919. preimenovanjem u Državnu študijsku knjižnicu postaje središnja knjižnica za cijelu Sloveniju s pravom primanja obveznog primjerka tiskovina s tog područja. Godine 1921. postaje Državna biblioteka s pravom obveznog primjerka za cijelu (tadašnju) Jugoslaviju. Osnivanjem sveučilišta u Ljubljani (1919) preuzela je funkciju i zadatke središnje knjižnice sveučilišta (mada tada samo u praksi a ne zakonski).

Osnivanje sveučilišta u Ljubljani je, kako je mislio D. Pirjevec (1940), trebalo dati i svestrani razmah njegovoj sveučilišnoj knjižnici. Sveučilišna podkomisija za knjižnicu donijela je točke programa tzv. sveučilišne knjižnice, koje se nisu nikada ostvarile. Knjižnica je ostala u neprimjerenim prostorima, a za korisnike je imala samo 18 stolica u čitaonici. Rad knjižnice nije se mogao normalno odvijati, nije se ni nabavljalo dovoljno potrebne literature. Tek 1938. postala je temeljem zakona o sveučilištima i sveučilišnom uredbom Univerzitetna biblioteka u Ljubljani. Kao sveučilišna knjižnica dobila je nove poslove a time i mogućnost bržeg razvoja. Navedeni visokoškolski propisi organizacijski su uređivali osnivanje visokoškolskih knjižnica seminara i instituta te poslove i zadatke "opće" sveučilišne knjižnice.<sup>19</sup> Na proljeće 1941. preseljena je u sadašnje prostore. Tek nakon oslobođenja (1945.) priznat joj je pravni status slovenske nacionalne knjižnice.

Pri osnivanju sveučilišta u Ljubljani postojala je samo jedna sveučilišna knjižnica, za cijelo sveučilište. Kasnije su neke, prvotno male priručne knjižnice uz katedre, u institutima i na fakultetima rasle i samostalno se razvile, tako da sa sveučilišnom

---

<sup>18</sup> Imenom studijska knjižnica u Austro-Ugarskoj monarhiji nazivali su opće znanstvene knjižnice u gradovima koji nisu imali sveučilišta.

<sup>19</sup> Zakon o sveučilištima (1930) i Opća univerzitetna uredba (1931) određuju da na svakom sveučilištu uz posebne knjižnice seminara i instituta, koje služe posebnim potrebama struka i predmeta postoji i opća sveučilišna knjižnica, čija je organizacija uređena zakonom o knjižnicama. Njena glavna uloga je da kao sveučilišna knjižnica djeluje na razvoj znanosti u svim disciplinama i smjerovima, a da kao javna knjižnica širi naobrazbu stanovništva te prikuplja sve knjige o narodu i državi.

knjižnicom uskoro nisu više bile usko vezane.<sup>20</sup> Visokoškolske knjižnice nastajale su dijelom nakon osnivanja sveučilišta 1919. a neke nakon II. sv. rata. Godine 1919. i 1920. prve su organizirane fakultetske knjižnice pri Pravnom i Filozofskom fakultetu, Fakultetu za prirodoslovje i tehnologiju, Fakultetu za arhitekturu, građevinarstvo i geodeziju i Fakultetu za elektrotehniku. Godine 1949. nakon reformiranja sveučilišta osnovana je kao središnja knjižnica Tehničke visoke škole Centralna tehniška knjižnica (CTK).

Kad je 1959. god. počelo nastajati visoko školstvo u Mariboru i uz njega se razvijati knjižničarstvo, postupno i stihijski, dobivalo je strukturu sličnu kao i u okviru ljubljanskog sveučilišta (Hartman, 1986, str. 3). Razdrobljenost i autohtonost knjižnica u novim mariborskim visokoškolskim ustanovama pobuđivala je osjećaj samostalnosti samih ustanova, mada je tadašnja Študijska knjižnica još od početaka razvoja mariborskog visokog školstva imala dvojnu ulogu – uz ulogu središnje knjižnice mariborskog kraja 1961. godine postala je i središnja knjižnica viših i visokih škola. Pri osnivanju mariborskog sveučilišta preimenovana je u Univerzitetnu knjižnicu Maribor (UKM). Cilj je njenog poslovanja bilo postati informacijsko središte sveučilišta te šireg okruženja. Danas je UKM nosilac knjižnično-informacijskog sustava Univerze u Mariboru, povezana je s drugim knjižnicama visokoškolskih ustanova mariborskog sveučilišta te knjižnicom odjela Teološkog fakulteta, članicom ljubljanskog sveučilišta. UKM je od 1980. do 1995. god. bila punopravna članica sveučilišta, te zastupana kao takva u savjetu sveučilišta, na odborima i komisijama. Ponovno je postala njegovom članicom 1. listopada 1996. god. kad je mariborsko sveučilište odgovarajuće preformuliralo svoj statut.

B. Hartman (1986, str. 3) smatra da je slovensko visokoškolsko knjižničarstvo u svom povijesnom razvoju bilo opterećeno svim neprijatnostima koje su mu donijeli organizacijski modeli nekadašnje Austrije te Njemačke. Ljubljansko je sveučilište preuzelo model te ga svojim rastom sve više kompliciralo. F. Kidrič (1929), npr., već je od početka upozoravao da bi bilo potrebno udružiti visokoškolske knjižnice radi dostizanja veće učinkovitosti. Do toga nije došlo; broj visokoškolskih knjižnica u Sloveniji još uvijek raste.

---

<sup>20</sup> "Bilo je mnogo uzroka takvog razvoja: velika autonomija pojedinih fakulteta i instituta, svakako relativna dislociranost sveučilišnih objekata, a najprije odvojeno i po bogatstvu i razumijevanju različitih financijera različito doniranje. U velikoj mjeri je pri takvoj podjeli odlučivala želja da imaju knjige iz svoje struke čim bliže pri ruci, po mogućnosti u istoj, ili bar susjednoj sobi, tako da bi bilo moguće čak i za vrijeme seminarske vježbe ili predavanja otići po knjigu" (Dolar, 1971, str. 39).

Krajem god. 1997. Državnoj je matičnoj službi pri NUK-u statističke podatke o svom radu prosljedilo 69 visokoškolskih knjižnica – 57 iz visokoškolskih ustanova ljubljanskog sveučilišta, 8 iz mariborskog te 4 knjižnice drugih visokoškolskih ustanova. Sveučilišne knjižnice NUK i CTK prema odredbama statuta ljubljanskog sveučilišta iz 1995. god. ne mogu biti članice sveučilišta.

U podacima možemo vidjeti da je (uz NUK<sup>21</sup>) cjelokupni fond visokoškolskih knjižnica činilo 5,889.153 (godinu prije 5,772.046) jedinica knjižnične građe, među kojima je bilo 4,475.176 jedinica ili 76% knjižne građe. Pa i ako izlučimo NUK, knjižnice se međusobno vrlo razlikuju; prema podacima za 1996. god. (Martelanc, 1997): prema veličini fonda (od 922 do 713.590 jedinica, što predstavlja odnos 1 : 774), prema prirastu građe (od 71 do 30.062 jedinica ili 1 : 423), naslovima naručenih serijskih publikacija (od 11 do 2.476 ili 1 : 225), posjeti (od 189 posjetilaca do 307.291 ili 1 : 1.626), prema posudbi (od 519 do 960.276 jedinica odnosno 1 : 1.850), otvorenosti tjedno (od 6 do 75 sati ili 1 : 12,5), veličini prostora knjižnice (od 15 do 11.519 m<sup>2</sup> ili 1 : 768) i po broju zaposlenog stručnog kadra (od 1 : 45).

Autorica M. Dolgan-Petrič (1998, str. 171) upozorava na neke statističke pokazatelje poslovanja slovenskih visokoškolskih knjižnica 1996. godine; kod visine izdataka za nabavu građe prema broju studenata odnos je bio 1 : 66, kod broja studenata na 1 m<sup>2</sup> površine knjižnice odnos 1 : 30, kod broja studenata na jednog zaposlenog odnos 1 : 157; kod broja posuđene građe po zaposlenom odnos 1 : 26, te udio financijskih sredstava za kupnju građe u odnosu na cjelokupne prihode knjižnice odnos 1 : 7.

Najneugodniji je podatak, da je od ukupno 66 visokoškolskih knjižnica u njih 19 (29%) zaposlen samo jedan djelatnik (koji obavlja stručne kao i administrativno-tehničke poslove), u 15 knjižnica su bila zaposlena dva djelatnika (u 52% slovenskih visokoškolskih knjižnica dakle, zaposleno je najviše dva djelatnika). Takvom kadrovskom strukturom knjižnice teško mogu slijediti zahtjeve akademskog okruženja i novosti u struci.

---

<sup>21</sup> Kako NUK uz sveučilišnu ima i funkciju nacionalne knjižnice koja čuva slovenski obvezni primjerak građe, ubrajanje njenog cjelokupnog fonda među građu visokoškolskih knjižnica smanjuje vrijednost podataka, zato obično pri izračunima odnosa isključujemo fondove NUK. Oni su krajem god. 1997. iznosili 2.186.612 jedinica, odnosno 37% fondova svih slovenskih visokoškolskih knjižnica.



### 3 ZNAČAJKE SUVREMENIH VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

#### 3.1 PROMJENE U OKRUŽENJU VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

U SAD-u, kasnije i u Europi pokušalo se prvih desetljeća 20. st. ocjenjivati vrijednost pojedinih sveučilišta upravo na osnovi kvalitete njihovih knjižnica.<sup>22</sup> U izvješću Sveučilišnog odbora za financije (University Grants Committee) iz Velike Britanije god. 1921. zapisano je da se obličje i učinkovitost određenog sveučilišta može ocijeniti njegovim odnosom prema svojoj središnjoj točki – knjižnici. Knjižnica je primarni i životno najznačajniji dio sveučilišta, njegovo srce. Služi svim funkcijama sveučilišta, poučavanju i istraživanju, stvaranju novog znanja te prijenosu znanja budućim generacijama. Nema suvremenih sveučilišta bez dobro organiziranih knjižnica ili knjižnično-informacijskih sustava (The Library ..., 1980).

Standardi ACRL za sveučilišne knjižnice (ALA/ACRL, 1989) već na početku postavljaju ulogu sveučilišne knjižnice kao osobito značajnu za sveučilište, jer su informacije i znanje osnova dosezanja njegovih ciljeva. Načini odabira, dobivanja, pohrane i posredovanja informacija unutar ustanove u značajnoj mjeri utječu na razinu i uspješnost njenog obrazovnog i istraživačkog rada. Zato visokoškolska ustanova mora imati postavljenu jasnu politiku pristupa informacijama i njihovog pribavljanja, pri čemu njena knjižnica mora imati aktivnu ulogu. Standardi naglašavaju da su knjižnice jedna od najvećih kumulativnih financijskih investicija svih sveučilišnih kampusa. One unutar studijskog i istraživačkog procesa pridonose stvaranju nove vrijednosti.

Kvaliteta visokoškolskih knjižnica dugo se nije prosuđivala prema kvaliteti njihovih fondova i usluga, već uglavnom samo prema njihovoj veličini. Zbog toga su nekada visokoškolske knjižnice bile primarno usmjerene izgradnji i obradi što većih fondova, a manje njihovoj uporabi. Zanimljivo je da ni u 18. st. sveučilišne knjižnice nisu još znale za profesionalne bibliotekare. Vodili su ih sveučilišni nastavnici u slobodno vrijeme i kao dopunsko zanimanje, ili doduše, zaslužni znanstvenici i književnici, koji su fondove nerijetko iskorištavali pretežno radi svojih potreba. Naglašavanjem akademskog obrazovanja i obavljanja znanstvenog rada zanemarivala se stručna

---

<sup>22</sup> Sveučilišta su jedan od neophodnih izvora znanja a njihove knjižnice, u kojima se prikuplja masa dokumenata, nastalih procesima misaonog djelovanja i doživljavanja svijeta koji nas okružuje, imaju značajan utjecaj ne samo na razvoj ljudske civilizacije, već i na njen opstanak (Aparac, 1990, str. 44.).

kvalificiranost knjižničara. Sve do 19. st. visokoškolske su knjižnice okrenute uskom krugu korisnika - akademskoj eliti, krugu ljudi koji su imali mogućnost bavljenja znanošću. Vrijeme otvoreno za korisnike bilo je nedostatno, jer su se knjižnice više no svojim korisnicima bavile same sobom, prikupljanjem, obradom i pohranom građe.

Tek u 19. i 20. st. cilj im postaje posredovanje zapsanog znanja i njegova dostupnost javnosti, a demokratizacija visokoškolskog obrazovnog procesa i znanstveni razvoj doveli su do većeg zanimanja znanstvene zajednice za te knjižnice. Autorica B. J. Shapiro (1992) naglašava da su se uzorci visokoškolske naobrazbe u posljednjih 150 godina dramatično promijenili, pa i gledanja knjižničara te studenata na ulogu i poslanstvo visokoškolskih knjižnica. Ako je uloga visokoškolskih knjižnica još u 19.st. primarno usmjerena na pohranu građe, posljednjih je desetljeća šira, knjižnice su postale aktivne posrednice prijenosa znanja civilizacije s jedne generacije na drugu.

Iako se danas sveučilišne i druge visokoškolske knjižnice razlikuju po organizaciji, upravljanju, vođenju i financiranju, prema veličini, kvaliteti i rasporedu fondova, ipak se lako mogu uočiti i izdvojiti neki osnovni smjerovi razvoja. Radi brojnih promjena (ekspanzije visokog školstva, porasta broja studenata i nastavnog osoblja, razvoja menadžerskih oblika vođenja sveučilišta, razvoja informacijske tehnologije i razmaha elektroničkim putem dostupnih informacija te činjenice da "klasični izvori" informacija više nisu dovoljni i da informacije "leže" bilo gdje i u obliku koji se do sada nije pojavljivao u knjižnicama, visokoškolske knjižnice (da bi opravdale svoje postojanje i očekivanja korisnika) moraju mijenjati svoju razvojnu strategiju, postati mjesta osiguranja pristupa izvorima informacija i informacijama, a njihovi djelatnici suradnici u obrazovnom i istraživačkom procesu. Uz nova sveučilišta, otvorena za inovacije i nove načine rada, novosti su vidljive i u knjižnicama, jer one ne mogu biti više samo sebi dovoljne, već moraju postati aktivni dio procesa nalaženja informacija i pritom surađivati s matičnim ustanovama te drugim ponuđačima izvora informacija.

ALA-ina standardi za knjižnice koledža (ALA/ACRL, 1995) naglašavaju da danas visokoškolske knjižnice djeluju u bitno drugačijem okruženju. Navode promjene u procesu znanstvenog komuniciranja. Znanstvene spoznaje su se više od 4.000 godina prenosile pomoću pisanih (i tiskanih) dokumenata, cijena takvog komuniciranja danas je previsoka i sve se više uvažavaju elektronički oblici komuniciranja. S. Morgan (1997, str. 19) govori o scenarijima prema kojima bi u budućnosti knjižnice kao fizički entiteti potpuno nestale, postale neovisne o vremenu i

prostoru. Virtualna knjižnica, bez zidova i elektronički kampus termini su kojima se najčešće opisuju knjižnice budućnosti.

Navedeni standardi ALA upozoravaju, da smo svjedoci novih trendova, koji utječu na način rada visokoškolskih knjižnica. Značajno je:

- da su veća očekivanja korisnika glede uspješnosti i učinkovitosti traženja informacija te vremena potrebnog za dostavljanje željene građe,
- da se više naglašava odgovornost visokoškolskih ustanova pri izvođenju nastave, što zahtijeva stalno ocjenjivanje efikasnosti studenata i postavljanje pokazatelja za mjerenje efikasnosti uložениh sredstava i rezultata rada,
- da "virtualno vlasništvo" zamjenjuje fizičko vlasništvo; pri tom je važno pravovremeno dostavljanje građe; broj naslova postaje važniji od broja jedinica građe; radi uporabe elektroničkih servisa raste brzina dostavljanja dokumenata; smanjuje se vrijeme koje korisnici sami namjenjuju "čeprkanju" po literaturi,
- da se veća pozornost posvećuje uslugama za osobe funkcionalno ograničene te druge korisnike s posebnim potrebama,
- da se mijenjaju načini uporabe bibliografskih pomagala; nacionalne zbirke podataka se decentraliziraju, raste važnost umrežavanja i razvoja standarda za protokole pretraživanja; svjedoci smo ubrzanog razvoja tzv. nacionalnih informacijskih brzih cesta,
- da pohranjivanje i osiguranje građe postaje elektroničko; digitalizacija građe zamjenjuje fotokopiranje,
- da se tradicionalni audiovizualni izvori razvijaju se u multimedijske i hipermedijske,
- da je računalna oprema prodrla u sva područja rada knjižnica, zato i raste potreba naobrazbe zaposlenih te korisnika za nove tehnologije i njihovu uporabu,
- da raste zapošljavanje stručnjaka iz drugih znanstvenih disciplina (uz one s naobrazbom iz područja knjižničnih i informacijskih znanosti),
- da financijeri djelatnosti povećavaju pritisak na visokoškolske ustanove i njihove knjižnice.

M. B. Line (1986, str. 1-2) upozorava na pritiske kojima su izložene britanske (i druge) visokoškolske knjižnice nakon 1980. god. te opisuje mogućnosti "preživljavanja" u promijenjenoj okolini. Naglasio je zahtjeve pred kojima su se našle visokoškolske knjižnice:

- smanjenje izdataka,

- smanjenje broja zaposlenih,
- skrb za primjereno kvalitetne tzv. tradicionalne usluge (osiguranje pristupa građi i njezino dostavljanje) te
- širenje, uvođenje novih usluga pomoću uporabe elektroničke tehnologije (dostup bibliografskim bazama podataka i bazama punog teksta, računalno potpomognuta nabava i posudba građe itd.).

Svi koncepti izoliranosti i samosvojnosti visokoškolskih knjižnica su zbog tehnoloških promjena zastarjeli i postali neuporabivi. U standardima ALA/ACRL za sveučilišne knjižnice (ALA/ACRL, 1989) zato je već u ishodištima naglašeno da danas knjižnice djeluju u zamršenom svijetu informacija u kojemu se većina sudionika (ponuđača) ne nalazi unutar sveučilišta. Sveučilišna knjižnica zato mora biti dinamična ustanova, usmjerena budućnosti.<sup>23</sup> Takvo usmjerenje nije potrebno radi knjižnice same, već odražava promjenjivu prirodu informacija u računalnom dobu. Knjižnice neće opustiti svoju tradicionalnu ulogu prikupljanja i pohrane informacija, već će joj dodavati nove uloge.

### 3.2 USMJERENOST VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA KORISNICIMA USLUGA

“Korisnik postaje središte rada visokoškolskih knjižnica. Na to upozoravaju organizacija i rezultati visokoškolskih knjižnica u Velikoj Britaniji i SAD-u, gdje su slobodan pristup fondu, cjelodnevni rad knjižnice, obrazovanje korisnika, aktivna informacijska djelatnost, odlična informiranost korisnika o fondu i katalozima, već dio svakodnevnice” (Popović, 1988, str. 3). Okretanje potrošaču, korisniku postalo je značajan dio politike mnogih organizacija koje ostvaruju usluge za javnost.

Osnovni zahtjev modernih visokoškolskih knjižnica slobodan je pristup građi i informacijama (koncept prikupljanja i pohrane građe zamijenjen je konceptom dostupnosti). Knjižnice postaju središta informacija s dobro organiziranim referalnim<sup>24</sup> i informacijskim službama, jer visokoškolska knjižnica ne smije biti zbirka knjiga, već mora biti oruđe komuniciranja znanjem te kao takva - informacijski servis sveučilišta ili visokoškolske ustanove. Gledajući brzi razvoj znanosti i njihovu specijalizaciju, pokazalo se da osoblje knjižnica ne može zadovoljiti sve potrebe za informacijama

<sup>23</sup> M. Gorman (1991), npr., naglašava, da su prilagodbe na promjene nužan uvjet opstojanja knjižnica i knjižničarstva, bez njih će oboje nestati i odumrijeti.

<sup>24</sup> Referalni rad znači posredovanje “brzih” informacija, za produbljeniji rad s korisnicima knjižnice zapošljavaju odgovarajuće informacijske specijaliste.

koje se pojavljuju u toj vrsti knjižnica. Zato u visokoškolskim (naročito većim te sveučilišnim) knjižnicama zapošljavaju tzv. informacijske specijaliste, koji pomažu korisnicima pri traženjima određene vrste informacija te obrazuju ostalo knjižnično osoblje za pretraživanja različitih domaćih i stranih informacijskih sustava.

Kod elektroničkog tipa knjižnice još je veća nužnost aktivnog angažiranja pri radu s korisnicima. Elektronička knjižnica temelji se na osoblju koje je specijalizirano u uslugama za korisnike te im pomaže učinkovito koristiti elektroničke izvore. Radi promjena u visokoškolskoj naobrazbi koje zahtijevaju od studenata više individualnog rada, pritisak na knjižnice sve je jači, a isto tako i potreba za novim vrstama usluga.

Širenjem mogućnosti visokoškolske naobrazbe u knjižnice dolazi stalno više studenata koji se razlikuju od "uobičajnih", stariji su, studiraju uz rad, na daljinu, dolaze iz drugih država, imaju poteškoća pri radu itd., tako da za njih treba organizirati ne samo drugačije oblike obrazovanja već i usluge knjižnica (vrijeme otvaranja prilagođeno izvanrednim studentima te više elektroničko potprtih usluga, odgovarajuća tehnička pomagala i osoblje osposobljeno za rad sa korisnicima koji imaju određene probleme, posebne upute i predstavljanje knjižnice stranim studentima, osiguranje pristupa građi i informacijama za one koji studiraju na daljinu itd.).

Radi veće iskorištenosti informacijskih izvora, visokoškolske knjižnice moraju biti više vremena na raspolaganju korisnicima. Ne bi trebale biti otvorene samo pet dana u tjednu, jer ih studenti i pedagoški djelatnici žele koristiti i preko noći i krajem tjedna. Ocjenjuju, da takva otvorenost nije potrebna samo radi toga što je knjižnica aktivan i vitalan dio visokoškolske ustanove, već prije svega, što je njezina najveća investicija.

### 3.3 UPRAVLJANJE KNJIŽNIČNIM ZBIRKAMA

Radi promijenjenih zahtjeva obrazovnog procesa i korisnika, pojave novih medija pohrane informacija, ograničenih financijskih sredstava itd., visokoškolske su knjižnice prisiljene planski pristupiti upravljanju (oblikovanju i dopunjavanju) svojih fondova i pri tome poštivati navedene promjene.<sup>25</sup> Selekcija narudžbi vrši se u

---

<sup>25</sup> Skrb za kvalitetne knjižnične zbirke, management knjižničnih fondova, postaje posebna djelatnost u knjižničarstvu, a obuhvaća: planiranje nabavne politike, analizu fondova, izbor (selekciju) građe, skrb za sigurnost i pohranu građe, racionalnu potrošnju financijskih sredstava, uzajamno dopunjavanje knjižničnih zbirki te evaluaciju djelatnosti (Filo, 1988).

suradnji s nastavnim osobljem, a cilj je danim sredstvima postići što veći kvalitetni učinak. Kvalitetan fond preduvjet je uspješnog rada visokoškolskih knjižnica, zato moraju nabavljati građu u svim mogućim oblicima, sadržajem pokrivati potrebe visokoškolskih programa, obrazovnih, istraživačkih kao i onih koji se provode za širu javnost.

Knjižnice na Zapadu su do 70-ih godina bez većih teškoća popunjavale svoje fondove, kasnije su se našle u teškom položaju: broj publikacija te njihova cijena brzo su rasli, raspoloživa financijska sredstva sve su više ograničavana, a visokoškolski znanstveno-istraživački rad zahtijevao je odgovarajući rast i kvalitetu informacijske ponude knjižnica. Uz to su analize uporabe knjižničnih fondova dokazale da se stvarno koristi tek mali dio građe.<sup>26</sup> Knjižnice su prisiljene na sistematično upravljanje fondovima.

Upravljanje knjižničnim zbirkama mora davati prednost kvaliteti fondova pred njihovim opsegom, zato knjižnica treba zaustaviti rast fonda na nekoj točki (postoje upozorenja da knjižnica raste prebrzo, ako je prirast veći od 2,5% godišnje). Cilj knjižnica nije, da svaka ima sve dokumente, već postojanje učinkovite knjižnične mreže, zasnovane na međusobnoj suradnji, da bi se korisniku dostavilo sve što mu je potrebno. Posebna pozornost pridaje se periodičnim publikacijama svih stručnih područja i na raznim jezicima (naročito u elektroničkom obliku), za koje troše veći dio financijskih sredstava (i do 90%).

Sveučilišne knjižnice često su u dilemi da li držati cjelokupni fond na jednom mjestu ili decentralizirati odjele, koji bi bili "blizu" akademskom osoblju i studentima. U Velikoj Britaniji i SAD-u postoji otpor decentralizaciji knjižničnih fondova.<sup>27</sup> Iznimno se osnivaju distancirani odjeli tek ako ti odjeli trebaju osnovnu referentnu građu, koja ima visoku frekvenciju korištenja ili je odjel dovoljno udaljen od glavne knjižnice. Odjeli moraju biti povezani sa sveučilišnom knjižnicom. Među zagovornicima

---

<sup>26</sup> J. Thompson i R. Carr (1987) preuzimaju misao C. Eliota, koji je već 1901. god. ustanovio da su u jednoj godini u Harvardskoj sveučilišnoj knjižnici posudili tek 63.673 naslova knjižne građe od cjelokupnog fonda 367.000 jedinica. Predlagao je, da bi na svakih 5 ili 10 godina knjižničnu zalihu valjalo pregledati i izlučiti u zatvoreni spremišni prostor knjige koje se nisu koristile. Kent je 1978 god. ustanovio, da se ne koristi barem 40% građe, kupljene u posljednjih sedam godina (Adams, 1986).

<sup>27</sup> U standardima knjižnica koledža (ALA/ACRL, 1995) preporučeno je da zbirke i usluge knjižnica (osim izuzetaka) budu organizirane na jednom mjestu, jer pri decentraliziranosti ima i poteškoća. Iskustva pokazuju da decentraliziranost knjižnica nije u interesu koledžima niti s akademskog (raspršenost znanja) niti s ekonomskog stajališta.

decentraliziranih knjižničnih fondova su Nijemci, koji imaju specijalizirane distancirane odjele, unutar kojih se rabe čak i vlastite klasifikacijske sheme.

Danas se često ističe da će u knjižničnim fondovima sve više građe biti u elektroničkom obliku i sve manje u klasičnom. Međutim, zagovornicima "bezpapirnatog" tj. "informativnog društva", koji ne vjeruju u nužnost opstanka knjižnica u budućnosti, M. Gorman (1991) odgovara, da je njihovo razmišljanje krivo već na ishodištu. Namjena knjižnica je (i uvijek je bila) dvostruka: 1. pribavljanje, pohrana, posredovanje i osiguranje pristupa različitim nosiocima zapisanog znanja i informacijama u svim oblicima te 2. osiguravanje usluga, zasnovanih na tim nosiocima znanja i informacija. Činjenica, da danas postoje novi nosioci i nove tehnologije, nije promijenila ulogu knjižnica, a nije ni smanjila prisutnost tiskanih izvora. Pojava novih medija od visokoškolskih knjižnica zahtijeva promjene u politici upravljanja fondovima. Kako navodi T. Aparac-Gazivoda (1990, str. 48), pred sveučilišne knjižnice su postavljeni novi izazovi:

- a) moraju osigurati nove načine pristupa zapisanom znanju na različitim medijima i
- b) moraju istovremeno još i dalje čuvati i osiguravati učinkovitu organizaciju zbirke tiskane građe.

### 3.4 PEDAGOŠKA FUNKCIJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

Visokoškolske knjižnice, koje danas žele "preživjeti" i razvijati se, moraju biti uključene u visokoškolske obrazovne programe te raditi kao partneri akademskom osoblju, koje može korisno upotrijebiti njihove poticaje pri rješavanju znanstvenih problema. Knjižnica je jedan od najvećih obrazovnih resursa visokoškolske ustanove, a njezini korisnici imat će koristi tek ako budu znali uspješno upotrebljavati njezinu građu i informacije. Kako visokoškolske knjižnice imaju značajnu ulogu u informativnom opismenjavanju studenata i akademskog osoblja, one pripremaju za njih različite obrazovne naputke o korištenju knjižnice i informativnih izvora. "Svi scenariji za budućnost, i oni koji buduće društvo vide bez papira, dodjeljuju knjižnicama funkciju naobrazbe korisnika za informativnu pismenost. To je jednako važno u današnje vrijeme, kao što je nekada bilo znanje čitanja i pisanja (Filo, 1991, str. 18).

M. Heery i S. Morgan (1996, str. 44) označavaju današnje vrijeme "elektroničkom džunglom" u kojoj studenti i drugi sudionici visokoškolskog procesa susreću rastući broj informacija, gdje se tzv. tradicionalnim izvorima informacija velikom brzinom

pridružuju tzv. postmoderni izvori. Autori L. R. Kunkel, S. M. Weaver i K. N. Cook (1996) u svojoj studiji navode da više istraživanja svjedoči da studenti početnici imaju vrlo malo iskustva u korištenju knjižnice te su zbunjeni opsegom i raznovrsnošću raspoloživih izvora informacija, ali imaju smisla za uporabu računalne tehnologije. Pri planiranju njihove naobrazbe moraju zato knjižnice gledati na njihovo iskustvo i sposobnosti. U procesu obrazovanja korisnike moraju naučiti pretraživati, vrednovati, organizirati i koristiti informacije. Korisnik mora naučiti rješavati određeni (istraživački) problem te kasnije stečena iskustva i principe prenijeti u rješavanje drugog problema.

B. Filo (1991, str. 26) naglašava da uporaba bibliografskih izvora i knjižničnih informacijskih sustava zahtijeva ispunjenje cijelog niza manualnih i misaonih postupaka, koje učenik ili student ne može naučiti, već su rezultati sistematskog usmjerenog procesa od osnovne škole do završetka studija. Svrha obrazovanja korisnika u visokoškolskoj knjižnici je da studenti znaju koristiti knjižnični informacijski sustav i izvore informacija za studij, profesionalni rad i osobne interese, te da shvate, da je traženje literature dio procesa rješavanja postavljenog problema. Knjižnična pismenost ne znači još i informacijsku pismenost. Među određenjima pojma informacijska pismenost navodi B. Filo autora I. Malleya, koji je među znanja koja tvore informacijsku pismenost uvrstio znanje stjecanja informacija, organiziranja, ocjenjivanja informacija te komunikaciju informacija. To bi za knjižničare značilo izazov, "da osmisle pravu domenu knjižničarskih i informacijskih znanja o posredovanju znanja o dokumentima" (Filo, 1991, str. 27-28).

U dokumentu o visokoškolskim knjižnicama (Library Association, 1982, str. 27-28) britanska Udruga knjižnica navodi da knjižnice moraju u suradnji s visokoškolskim nastavnicima pripremiti obrazovne programe kojima su ciljevi između ostaloga:

- Osposobiti studente za učinkovitu i efikasnu uporabu različitih izvora informacija.
- Upoznati studente s tiskanim i drugim izvorima informacija te bibliografskom strukturom literature s njihovog znanstvenog područja.
- Pomoći osobnom i intelektualnom razvoju studenata te razvijanju njihove sposobnosti za permanentno samostalno učenje i izvan formalnog obrazovnog procesa.
- Osposobiti studente za istraživanje određenog problema, prikupljanje i vrednovanje relevantnih informacija te odgovarajuće predstavljanje svojih konstatacija.



- Upoznati studente sa strukturom i načinom uporabe računalnih sustava za pretraživanje informacija.
- Osposobiti studente za praćenje raspoloživih informacija i njihovu uporabu pri rješavanju akademskih i kasnije stručnih problema.
- Potrebe za obrazovanjem studenata korisnika rastu i to postaje vitalni dio njihovog razvoja u okviru pojedinih nastavnih predmeta. Tek odgovarajućim razumijevanjem i sposobnošću korištenja informacijskih izvora moći će upotpunjavati svoje znanje i rješavati probleme. Naobrazba treba biti aplicirana na stručno područje studija i usmjerena sadržaju građe te rješavanju sadržajnih problema.

Obrazovni programi za akademsko osoblje trebaju biti usmjereni povećanju njihove sposobnosti za rješavanje problema, očuvanje informiranosti o novostima na njihovom znanstvenom području i jačanju suradnje nastavnog osoblja i knjižnice. Kako mnoge akademske ustanove uz redovni organiziraju i druge oblike studija, npr., izvanredni, studij na daljinu, otvorena sveučilišta itd., osoblje knjižnice mora uložiti puno vremena i napora za osiguranje odgovarajućih izvora takvim studentima (ali i nastavnicima!).

Visokoškolski knjižničari moraju računati na brzi razvoj informacijske tehnologije. Da bi studenti i nastavnici mogli korisno rabiti tu tehnologiju, knjižničari im moraju dati osnovne informacije o metodama struktuiranja, organiziranja i uporabe informacija. Studentima nisu dovoljni tek osnovni podaci o računalnoj i komunikacijskoj opremi, knjižnica mora biti ono mjesto, gdje će tu tehnologiju moći uporabiti u konkretnom radu.

Standardi ALA/ACRL za sveučilišne knjižnice (ALA/ACRL, 1989) navode da knjižnično osoblje pomoću tečajeva, pripremom tiskanih uputa i bibliografija, razvojem različitih elektroničkih pomagala te osobnim kontaktima mora pomagati korisnicima pri traženju informacija i formiranju strategija pretraživanja. Standardi za knjižnice koledža (ALA/ACRL, 1995) upozoravaju i na značenje individualnog referentnog rada s pojedinim korisnicima. U Fieldenovom je izvješću (John Fielden Consultancy, 1993) naglašeno, da će u budućnosti u većini visokoškolskih knjižnica ključna uloga knjižničara biti baš u potpori pojedincima i grupama koje uče.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Izvan knjižničnog sektora nazivaju takvu aktivnost "learner support".

### 3.5 OSOBLJE VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

Radi efikasnijeg i učinkovitog izvođenja usluga visokoškolske knjižnice daju veliko značenje upravljanju ljudskim potencijalima. Kako kvaliteta usluga ovisi o kvaliteti zaposlenih, posvećuje se posebna pozornost planiranju kadrova, izboru i stalnom obrazovanju zaposlenih. "Fond je knjižnice mrtav potencijal, dok u njega kvalitetno osoblje ne udahne život i iskoristi ga" (Library Association, 1982, str. 29). Autor C. J. Hunt (1990a, str. 166) naglašava da su ljudi primarni potencijal; neovisno o kvaliteti i pristupu zbirkama podataka te funkcionalnost zgrade. Organizacija i motivacija osoblja knjižnice predstavlja najveći čimbenik uspjeha ili neuspjeha. Troškovi za djelatnike su i najveći izdaci knjižnice.

Knjižničari moraju stjecati nova znanja i vještine radi odaziva na potrebe okoline, slijediti promjene u visokom školstvu te davati usluge koje odgovaraju novim načinima učenja i poučavanja te drugačijoj organizaciji visokoškolskih ustanova.<sup>30</sup> Standardi ALA/ACRL za sveučilišne knjižnice (ALA/ACRL, 1989) određuju da suvremene sveučilišne knjižnice moraju imati zaposlene stručne, pomoćne i tehničke djelatnike, a kako moraju biti uključene u visokoškolske obrazovne programe, trebaju kadrove s odgovarajućom akademskom naobrazbom iz područja knjižničnih i informacijskih znanosti, kao i drugih disciplina te osnovnim pedagoškim znanjem. Važno je da djelatnici stalno slijede novosti na tim područjima i permanentno se obrazuju.

S. Morgan (1997, str. 20) misli da je za visokoškolske knjižničare posebno važno da pribave kredibilitet za sudjelovanje u obrazovnom procesu. To je ključ njihove učinkovite integracije u akademsku zajednicu. Kredibilitet čine status, akademski nazivi, znanja određenog stručnog područja, akademska aktivnost, osobne kvalitete i profesionalizam.

Pitanje statusa visokoškolskih knjižničara unutar akademske zajednice, u odnosu prema nastavnom osoblju, predmet je mnogih rasprava u kojima knjižničari pokušavaju dokazati da se njihov rad može usporediti s radom ostalog akademskog osoblja, te ga treba ocjenjivati i vrednovati na sličan način. Mišljenja akademske okoline o ulozi visokoškolskih knjižničara se razlikuju – od mišljenja da pripadaju administraciji, da su nastavno osoblje, nekakav hibrid, da su podrška akademskom

osoblju, do toga da su obični čuvari knjiga. Pri tome knjižničari više puta zaboravljaju da tek kvalitetne usluge, uključivanje u "život" akademske ustanove i dobivanje što većeg stupnja akademske naobrazbe omogućuje jednakovrijedno komuniciranje s nastavnim osobljem i studentima, naročito poslijediplomantima. U anglo-saksonskim državama uobičajno je da knjižničari s doktorskim titulama budu članovi sveučilišnog senata ili odbora, tako imaju mogućnost predstavljati svoju profesiju i knjižnicu onima koji je koriste i kojima je namijenjena. Za sudjelovanje u procesu studija knjižničari moraju dobiti habilitaciju, moraju uz odgovarajuću naobrazbu dobiti i druge reference - za objavljene stručne radove, sudjelovanje na konferencijama, u istraživanjima, uređivanje stručnih publikacija i dr.

Američki visokoškolski knjižničari pitanjem akademskog statusa bavili su se više od sto godina, a prijedlozi za priznavanje akademskog statusa i prava koja proizlaze iz toga javno su se pojavili 1911. Pravo tzv. redovnog zapošljavanja, koje visokoškolskim nastavnicima pripada od 1873. god. nije službeno bilo priznato knjižničarima do 1946. U SAD-u je 70-ih i 80-ih godina ovog stoljeća počeo jaki pokret za priznavanje akademskog statusa, statusa pedagoškog osoblja, a ujedno i razmišljanja je li taj uopće primjeren visokoškolskim knjižničarima. Knjižničari naime, teško ispunjavaju uvjete traženog opsega znanstveno-istraživačkog rada i bibliografija, jer za to nemaju dovoljno vremena (Park i Riggs, 1991).<sup>31</sup>

S. Morgan (1997) navodi da će visokoškolski knjižničari koji imaju završen dodiplomski ili poslijediplomski studij sa znanstvenih područja koja odgovaraju matičnoj ustanovi, dobiti kredibilitet produbljenim poznavanjem područja. Za lakše rješavanje informacijskih potreba poslijediplomanta i nastavnog osoblja potreban im je što veći stupanj naobrazbe s područja knjižničnih i informacijskih znanosti. Autor još naglašava značenje pedagoške osposobljenosti za visokoškolske knjižničare. C. J. Hunt (1990, str. 11) kaže da je u SAD-u neuobičajeno da kandidat za ravnatelja veće visokoškolske knjižnice nema doktorat iz knjižničarstva. Navodimo još upozorenja autora (npr., Farley i dr., 1998) da se mijenjaju status i uloga tzv.

---

<sup>30</sup> Za "nove knjižničare" pojavljuju se nazivi: cybrarian, information navigator, knowledge counsellor, transformational librarian, information professional, informational facilitator itd.

<sup>31</sup> ACRL pripremlilo je standarde za akademski status visokoškolskih knjižnica te izjavu o kriterijima i postupcima za priznavanje takvog statusa. Standardi određuju da knjižničari moraju imati jednaka prava i odgovornosti kao i nastavno osoblje. U praksi su puno slabije plaćeni, ponegdje ne mogu napredovati kao nastavno osoblje, nemaju pravo na slobodnu studentsku godinu niti sredstva za istraživanja itd. Zanimljivo istraživanje o statusu i mogućnostima napredovanja, koje je bilo 1989. god. obavljeno u SAD-u među 469

paraprofesionalnog osoblja, jer suvremena tehnologija omogućuje obavljanje radnih zadataka koji su ranije bili "rezervirani" za profesionalno osoblje. Tako, npr., obrada građe i uporaba bibliografskih baza podataka nije više isključiva domena tzv. stručnog osoblja (s obrazovanjem na području knjižničnih i informacijskih znanosti).

Uz stručnu osposobljenost knjižničari moraju imati i odgovarajuće osobne kvalitete<sup>32</sup>, profesionalnim odnosom prema radu dobivaju poštovanje i akademskog osoblja te drugih korisnika. J. Urbanija zaključuje svoj članak o liku bibliotekara u modernoj visokoškolskoj knjižnici mišlju, da naravno "...idealnog bibliotekara, koji bi imao u maksimalnoj mjeri sve potrebne karakteristike i sposobnosti, jednostavno nema. Postoje bibliotekari koji su maksimalno razvili pojedine karakteristike i sposobnosti. Rješenje je u tome da se ti pojedinci povežu u grupu. Taj tim može predstavljati idealnog bibliotekara, koji stvarno postoji i radi" (1986, str. 147).

### 3.6 SURADNJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA S OKRUŽENJEM

Visokoškolske knjižnice ne djeluju u "praznom" prostoru, već su dio akademskog i šireg društvenog konteksta s kojim moraju uspostaviti odgovarajuće kontakte. Suradnju (formalnu i neformalnu) ostvaruju s pojedinačnim korisnicima (naročito studentima i nastavnim osobljem), s matičnom visokoškolskom ustanovom i odgovarajućim vanjskim ustanovama (knjižnicama, ministarstvima, strukovnim udrugama itd.)

Autori M. Heery i S. Morgan (1996) naglašavaju da jedan od važnih ciljeva visokoškolskih knjižnica mora biti upravo njihova integracija u akademsko okruženje, koju dostižu na različite načine, naprimjer – da svoje radne i financijske planove pripremaju u suradnji s matičnim ustanovama prateći njihove razvojne aktivnosti, sadržaj obrazovnih programa i nastavne metode, razmjenjujući znanje i iskustva s akademskim osobljem, uključujući se u obrazovni proces kako bi dokazali svoju akademsku ulogu i poboljšali svoj *image*, aktivno sudjelujući na sastancima visokoškolskih organa, savjeta knjižnica, istraživačkih odbora itd., organizirajući razne promocijske aktivnosti, pripremajući radionice za akademsko osoblje i studente, te izdavajući publikacije i različite vodiče. Knjižnice moraju surađivati i s

---

visokoškolskih knjižnica, pokazalo je da je akademski ili pedagoški status imalo približno pola anketiranih (41,1%) stručnih knjižničnih djelatnika (Park i Riggs, 1991).

<sup>32</sup> Visokoškolski knjižničari trebaju biti pozitivno usmjereni, aktivni, visoko motivirani. U okruženju je još uvijek prisutna slika skromnog, protiv promjena usmjerenog, inferiornog i introvertiranog knjižničara.

drugim službama visokoškolskih ustanova kao što su računalni centri<sup>33</sup>, kadrovske i savjetodavne službe, nastavni centri itd.

Važna je i suradnja s drugim knjižnicama, profesionalnim organizacijama i udrugama, političkim organima i drugim organizacijama. Suradnja visokoškolskih knjižnica na Zapadu počinje 30-ih god. ovog stoljeća. Među "najstarijim" je oblicima međuknjižnična posudba. Značajno je i surađivanje pri nabavi literature te poslovanju s korisnicima. Uvođenjem računala u knjižnice 70-ih godina pojavila se potreba suradnje pri računalnoj obradi građe (uzajamna katalogizacija) te posredovanju informacija. Za visokoškolske knjižnice danas već u fazi prikupljanja fondova nije primjerena samodovoljnost jer svaka knjižnica pojedinačno korisnicima osigurava tek mali dio rastućeg broja publikacija i drugih izvora informacija. Knjižnice se danas povezuju radi učinkovitog opskrbljivanja korisnika dokumentima, koje je radi razvoja elektroničkog dostavljanja sve uspješnije, te pri osposobljavanju i razvoju kadrova. Konzorciji knjižnica uspješno pregovaraju s dobavljačima publikacija, a strukovne udruge visokoškolskih knjižnica mjesta su razmjene stručnih informacija i pripreme zajedničkih akcija.

### 3.7 PRIBAVLJANJE SREDSTAVA ZA RAD VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

U anglosaksonskim državama i državama koje su razvijane pod njihovim utjecajem obično djeluju u okviru sveučilišta i drugih visokoškolskih ustanova knjižnični odbori, koji brinu za informiranje matičnih ustanova o problematici knjižnica, za suradnju knjižnica i njihovo financiranje. Tek jako male knjižnice odjela nisu pod financijskim nadzorom knjižničnih odbora, no od njih se traži da pristupe kooperativnoj obradi fondova i sudjeluju u uzajamnom katalogu. Financiranje sveučilišta uglavnom je centralizirano, vlade godišnje određuju opseg sredstava za rad pojedinog sveučilišta. Opseg sredstava posljednjih dvadesetak godina ne raste, jer se želi prisiliti sveučilišta da osiguravaju dodatna sredstva iz drugih izvora. U Fieldnovom je izvješću (1993) podatak da su, doduše, neka britanska sveučilišta odlučila ulagati veća sredstva u svoje knjižnice, da bi popunili fondove, što su zanemarivali proteklih godina. U većini slučajeva opseg sredstava za knjižnice posljednjih godina drastično pada, prema statističkim podacima koje prikuplja LISU u Loughboroughu za britanske sveučilišne

---

<sup>33</sup> Posljednjeg desetljeća naročito u Velikoj Britaniji i SAD može se vidjeti u okviru sveučilišta sve više udruživanja knjižničnih i računalnih službi, na nivou vođenja ili i na nivou poslovanja.

knjižnice, s prosjeka od 4% proračuna sveučilišta godine 1980/81. na 2,9% godine 1991/92.<sup>34</sup> Sveučilišne se knjižnice moraju boriti za sredstva s drugim konkurentima, pri čemu često nailaze na otpore. Teško je dokazati neposrednu korist sredstava uložениh u rad knjižnice, a ne postoje ni objektivna mjerila izračunavanja potrebnih sredstava. Početkom 70-ih god. prelazi se sa sustava "osiguranog financiranja" knjižnica na financiranje prema programima rada, što od knjižnica traži uvođenje različitih postupaka utvrđivanja uspješnosti njihovog poslovanja.

Kako je danas u većini zemalja prisutno smanjivanje izdataka za javne službe, među kojima je i visoko školstvo, upravama je visokoškolskih ustanova važno da ulaganja u knjižnice donose očekivane koristi, da one stvaraju dodanu vrijednost i nude usluge kojima su korisnici zadovoljni. Visokoškolski knjižničari moraju tako donositi sve više odluka o raspoređivanju financijskih sredstava, za što moraju imati i znanja na području financijskog menadžmenta te financijske ili ekonomske analize. M. B. Line (1990) preporučuje visokoškolskim knjižnicama da nude usluge i vanjskim korisnicima (npr., industriji) te im naplaćuju. Za svaku funkciju koju izvedu neka prouče koji je način provođenja ekonomičniji, te da optimiziraju uporabu cjelokupnog proračuna. Kao dio poslovanja trebaju razviti i upotrebljavati pokazatelje uspješnosti poslovanja i strateško planiranje.

### 3.8 KNJIŽNIČNI MENADŽMENT

R. M. Hayes (1993) naglašava značenje strateškog menadžmenta kao dijela općeg menadžmenta visokoškolskih knjižnica, pri čemu su izdvojeni odnosi s okolinom, evaluacija postojećeg stanja u knjižnicama te uvažavanje utjecaja budućih promjena na oblikovanje najprimjerenijeg odziva.<sup>35</sup> Kaže da su i ravnatelji visokoškolskih knjižnica svjesni potreba dugoročnog rješavanja pitanja kao što su - rast knjižničnih fondova, razvoj automatiziranih sustava, zaštita starih zbirki, rast cijena periodike,

---

<sup>34</sup> Kad govorimo o financiranju visokoškolskih knjižnica, treba navesti Parryevo izvješće (Report..., 1967), koje predlaže da sveučilište za rad knjižnice izdvaja 6% sredstava iz svog proračuna. I američki standardi za knjižnice koledža određuju, da za knjižnicu ustanova namijenjuje 6% sredstava. Taj bi postotak morao biti veći ako se uvode novi studijski programi te ako knjižnica još nije dostigla standarde za veličinu fonda, osoblje, opremu itd. ili ako ima posebne odjele: audiovizualni centar, računalni centar i dr.

<sup>35</sup> Strateški je menadžment usmjeren određenim ciljevima ustanove, njihovoj identifikaciji, stvaranju konsenzusa o vrijednosti tih ciljeva, postavljanju prioriteta, određivanju potrebnih resursa i stvaranju takve okoline, koja će omogućiti odgovarajuće korištenje tih izvora. R. M. Hayes (1993) razlikuje operacijski menadžment (stara se o učinkovitom i uspješnom korištenju izvora radi dosizanja trenutnih potreba) te taktički menadžment (usmjeren efikasnoj implementaciji sredstava radi dosezanja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije).

utjecaj suvremene tehnologije na knjižničnu djelatnost. Ali za aplikaciju industrijskog menadžmenta u knjižnice nužno treba promijeniti definicije koncepta kao što su "produkt", "tržište", "konkurencija" te kriterije ili mjere uspješnosti poslovanja.

Među ciljevima, koji su predmet strateškog menadžmenta, R. M. Hayes navodi kao prvo akceptiranje potrebe za promjenama i povećanje sposobnosti menadžmenta da predvidi mogućnosti kriza. Tako gledajući, strateški menadžment kao kontinuirani proces osigurava osnovu odaziva organizacije na događanja u okolini. Suvremeni menadžment mora prepoznavati i prihvaćati okolinu ustanove te poznavati značenje strateškog planiranja. Strateško planiranje potpore menadžment osiguravanjem formalne osnovice kontinuiranog pribavljanja, analiziranja i uključivanja informacija u proces odlučivanja. Suvremeni menadžer mora znati i evaluirati strateške opcije gledajući njihovu učinkovitost, uspješnost i cijenu.

M. Heery i S. Morgan (1996) upozoravaju da i visokoškolske knjižnice moraju, radi stalnih promjena u okolini posebno paziti na svoj menadžment. Da bi bila sposobna prilagođavati se promjenama, knjižnica mora, prema njihovom mišljenju, imati nekoliko ključnih karakteristika: mora biti integrirana u akademski život matične ustanove, ovladati tehnikama strateškog planiranja, uvoditi participativni menadžment, biti usmjerena na usluge i pripremljena na dijalog s korisnicima (jedino oni mogu ocijeniti uspješnost njenog poslovanja), akademskim ustanovama i širem okruženju. Uključivanje u akademsko događanje matične ustanove za sveučilišne i druge visokoškolske knjižnice važno je iz više razloga - knjižnica mora dokazivati da koristi sredstva u skladu s očekivanjima matične ustanove; okolina je mora vidjeti kao nedjeljivi dio nastavnog procesa. Uključivanje u život ustanove uvjet je i učinkovitog strateškog planiranja knjižnice.

Knjižničari koji se susreću s promjenama nužno trebaju ovladati suvremenim metodama menadžmenta, među kojima je, prema mišljenju navedenih autora, značajno strateško planiranje. Ono je ključ ovladavanja novim situacijama, analiziranja promjena u okruženju, određivanja slabosti te planiranja budućih akcija. Proces je u kojem visokoškolska knjižnica oblikuje programske ciljeve te ih ostvaruje shodno promjenama potreba svojeg okruženja. Strateško je planiranje oruđe koje pomaže da promjene ne budu neočekivane, uz isto takve posljedice. Implementacija

strateških planova<sup>36</sup> bit će uspješnija ako su zaposlenici uključeni u procese odlučivanja, ako ustanova djeluje prema načelima participativnog menadžmenta. M. Gorman (1991) navodi da su još tri desetljeća ranije visokoškolske knjižnice bile tipičan primjer vođenja jedne osobe, sveučilišnog knjižničara. Suvremene visokoškolske knjižnice ne moraju slijediti takav model, jer u svim je akcijama potrebna puna angažiranost zaposlenih u vođenju ili odlučivanju.

Autori D. Gumilar i I. M. Johnson (1995) vide da je nakon velike ekspanzije visokoškolskih ustanova 60-ih i 70-ih god. u Velikoj Britaniji došlo do smanjenja javnih sredstava za visoko školstvo, time i za knjižnice. Istovremeno se povećao pritisak na njih radi dostizanja veće učinkovitosti i racionalnosti u potrošnji financijskih sredstava. Voditelji visokoškolskih knjižnica zato su bili prisiljeni početi upotrebljavati formalne oblike planiranja (što omogućuje planiranje usluga prema potrebama korisnika), izvoditi proces evaluacije, kao jedno od oruđa suvremenog menadžmenta knjižnica te uvoditi pokazatelje uspješnosti poslovanja i metode određivanja korisnosti knjižnica. Izvješće o pregledu britanskih visokoškolskih knjižnica, konsultantske ustanove John Fielden (Corrall, 1994), naglasilo je upravo nužnost da voditeljsko osoblje u knjižnicama pribavi (i stalno nadopunjava) odgovarajuća znanja s područja financijskog, strateškog i kadrovskeg menadžmenta.

M. B. Line (1990a) navodi da su visokoškolske knjižnice pod velikim pritiskom, jer moraju za novac vraćati vrijednost i u tačine izračunavati cijene svojih aktivnosti te mjeriti uspješnost poslovanja. Standardi ALA/ACRL za knjižnice koledža (ALA/ACRL, 1995) preporučuju knjižnicama da sistematski i kontinuirano evaluiraju uspješnost svog poslovanja, čime se traži definiranje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, usklađenih sa ciljevima matične ustanove. Knjižnice moraju znati prikupljati podatke o svojem poslovanju i koristiti ih ne samo u izvješćima o radu, već pri prikazivanju trendova te evaluaciji uspješnosti poslovanja.

Metodama evaluacije knjižnice dokazuju financijerima uspješnost svojeg poslovanja, dokazuju da djelatnost provode učinkovito te ne troše neracionalno sredstva uložena u njih. Financijere uvjeravaju da će baš ulaganje u knjižničnu djelatnost dati okolini veće koristi od drugih ulaganja. Sektor visokog školstva i unutar njega visokoškolske

---

<sup>36</sup> M. B. Line (1990a) preporučuje izradu strateških planova, koji bi obuhvatili barem petogodišnje razdoblje. Knjižnicama preporučuje izradu dugoročnih vizija (desetogodišnjih) i petogodišnje planove. Za svaku aktivnost trebaju definirati jasan konačni cilj i mjere uspješnosti poslovanja.



knjižnice nisu izuzete iz tih događanja – ako žele sačuvati i povećati svoj udio u “financijskom kolaču”, moraju biti sposobne dokazivati svoje izdatke i kvalitetu svog rada.

Posljednjih desetljeća uprave visokoškolskih knjižnica sve su više svjesne činjenice da podaci koje su tradicionalno prikupljale ne daju dovoljno informacija o stupnju dosezanja postavljenih ciljeva ili o tome kakav učinak na društvo imaju usluge knjižnice, tj. kakva je korist od njih. Knjižnice moraju ocijeniti djelatnost radi potreba svog menadžmenta, a trebaju i odgovarajuća mjerila svoje djelatnosti radi uspoređivanja sa drugim knjižnicama iste vrste. To je dovelo do traženja primjerenih mjerila utvrđivanja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica. Manađeri tih knjižnica tek nakon 1970. god. počeli su posvećivati više pozornost pitanjima uspješnosti poslovanja i načinima mjerenja, tek onda kad su se u literaturi pojavile prve mjere pojedinih knjižničnih usluga.

L. Lines (1989) naglašava da je uvođenje utvrđivanja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica bitni sastavni dio dobrog menadžmenta i dio sustava podrške informacijama za potrebe menadžmenta.<sup>37</sup> Iako zaključuje da rijetke visokoškolske knjižnice imaju izrađene programske dokumente jasno postavljenih ciljeva, uvjeren je da uveden sustav prikupljanja odgovarajućih informacija može bitno poboljšati učinkovitost knjižničnog menadžmenta.

C. R. McClure (1986) navodi - ako odlučivanje definiramo kao proces mijenjanja informacija u aktivnosti, onda to uvelike ovisi o procesu dobivanja, kontrole i pripreme informacija za dosezanje određenog cilja. Za onoga tko odlučuje bitna je identifikacija onih informacija koje služe definiranju odluka, određivanju sredstava za nalaženje potrebnih informacija te odluku kada ima dovoljno prikupljenih informacija za formiranje odluke. To je menadžment informacija za odlučivanje u knjižnicama. D. Gumilar i I. M. Johnson (1995, str. 65) slažu se s takvom tvrdnjom, jer informacijski sustav potpore menadžmentu ostvaruje informacije potrebne za utvrđivanje uspješnosti usluga i službi knjižnice (da li knjižnica izvodi aktivnosti na pravi način), učinkovitosti (izvodi li prave aktivnosti) te korisnosti (je li knjižnica vođena u smjeru sukladnom potrebama okoline tj. ima li pravilnu strategiju razvoja).

---

<sup>37</sup> Informacijski sustav za menadžment proces je i struktura koju rabi organizacija za identificiranje, prikupljanje, evaluiranje, prijenos i uporabu informacija potrebnih za ostvarivanje njenih ciljeva. To je sustav koji menadžere opskrbljuje informacijama potrebnima za odlučivanje, vrednovanje alternativa, mjerenje uspješnosti poslovanja organizacije i otkrivanje situacija koje traže poduzimanje mjera.

### 3.7 "NOVA GENERACIJA" VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

Navedene karakteristike tzv. suvremenih visokoškolskih knjižnica, koje M. B. Line naziva "nove visokoškolske knjižnice" (1990, str. 255) ne znače da se određena vrsta knjižnica odjednom promijenila u nešto posve novo, niti da nisu knjižnice neke od tih principa uvodile već od svog nastanka. Želja je tek naglasiti činjenicu da se te knjižnice razvijaju u drugom smjeru. F. W. Lancaster (1988, str. 12) citira M. B. Linea, koji je jednom zapisao da su upravo visokoškolske knjižnice dugo vremena radile u okruženju koje nije tražilo ocjenjivanje djelatnosti, pa su lako formirale "svojih" pet Ranganatanovih zakona, i to: 1. Knjige su za čuvanje. 2. Tek nekim čitateljima njihove knjige. 3. Tek neke knjige njihovim čitateljima. 4. Tratiti vrijeme čitateljima. 5. Knjižnica je rastući mauzolej.

Okolina je promijenjena i visokoškolske su se knjižnice posljednjih desetljeća morale promijeniti više nego u cijeloj svojoj povijesti. Čimbenike, uzroke promjena mogli bi uvrstiti u četiri kategorije: ekonomija, tehnologija, visoko školstvo i organizacija (Farley i dr., 1998). Realno smanjenje sredstava za knjižnice te porast cijena informacijskih izvora uz istovremeni rast njihovog broja, visokoškolske je knjižnice postavilo u težak položaj. Okolina traži stalno dokazivanje učinkovitosti potrošnje sredstava i kvalitete usluga te mjerenje njihove uspješnosti. Suvremena informacijska tehnologija omogućuje knjižnicama enormno širenje usluga; umreženost osigurava pristup masi elektroničkih informacija ili ponuđača informacija, ali daje dodatne troškove radi stalnog osuvremenjavanja strojne i programske opreme te osposobljavanja zaposlenih. Brojne su promjene u organizaciji te prilagođavanju osoblja. Značajne su promjene u visokoškolskom okruženju, porast broja studenata i znanstvenog osoblja, promjene u studijskom procesu te ograničenja financiranja programa.

Suvremene visokoškolske knjižnice moraju imati jasne i precizne ciljeve, da bi mogle djelovati u smjeru definiranom strateškim planovima. Usmjerene su čovjeku, kojem nude usluge, isto kao i onome tko ih izvodi. Cilj im je zadovoljavanje najvećeg mogućeg opsega potreba korisnika. Korisnicima ne osiguravaju tek usluge, već i traže korisnike svojih usluga, šire svoje "tržište" marketinškim pristupima. Stalno kontaktiraju s korisnicima, jedino tako mogu slijediti njihove potrebe u svezi fondova i usluga. Osoblje visokoškolskih knjižnica stalno se obrazuje da bi znalo komunicirati s korisnicima, a dobar kadrovski menadžment povećava njihovu produktivnost te zadovoljstvo radnim uvjetima. Voditelji visokoškolskih knjižnica moraju biti sposobni

menadžeri, poznavati metode timskog rada, participativni menadžment i upravljanje ljudskim potencijalima.

Visokoškolske knjižnice moraju nužno definirati i svoje operativne ciljeve, u godišnjim radnim planovima cijele knjižnice, pojedinih odjela i službi te pojedinih djelatnika. Svi operativni ciljevi moraju biti vremenski definirani. Za nove aktivnosti pripremaju poslovne planove. Za postavljanje različitih pokazatelja uspješnosti poslovanja i učinkovitosti u korištenju izvora potreban im je informacijski sustav za potporu menadžmentu, uz korištenje evaluacijskih metoda.

Novim tehnologijama poboljšavaju poslovanje, no ne smiju zaboraviti da nije samo tehnologija ono što trebaju, jer i razvoj mnogih drugih područja (npr., ekspertni sustavi) utječe na rad knjižnica. Uz to, zgrada knjižnice te prostori u njoj trebaju biti korisnicima "prijazni", a raspored građe i kataloga dovoljno jednostavan za snalaženje.

Suvremene visokoškolske knjižnice ulažu značajne napore u pribavljanje financijskih sredstava. Da bi mogli izboriti sredstva prije drugih pretendenata, knjižničari moraju ovladati određenim političkim vještinama. Svoje usluge moraju znati "prodati" učinkovitije no što je to još jučer bilo potrebno – neizostavno moraju poznavati metode marketinga i promocije. Radi većeg publiciteta, očekivanja njihovih korisnika postaju sve veća, što od knjižnica traži vitalnost.

Visokoškolske knjižnice ne mogu biti usmjerene sebi, već okolini, moraju brzo raspoznavati sve promjene i primjereno reagirati, kao dinamični organizmi, usmjereni budućnosti. Danas su im postavljeni brojni izazovi, uz izražene financijske restrikcije. Istovremeno su pred njima brojne mogućnosti suvremenih tehnologija. Zaključak M. B. Linea (1990a, str. 6) je da su za budućnost visokoškolskih knjižnica značajne stalne promjene, ako ih željele slijediti, moraju se odlikovati visokokvalitetnim vizijama, menadžerskim sposobnostima i fleksibilnošću.

## II. DIO: EVALUACIJA KNJIŽNICA I UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI NJIHOVOG POSLOVANJA

### 1 EVALUACIJA KNJIŽNICA

#### 1.1 ODREĐENJE POJMA EVALUACIJA

Najopćenitije određenje pojma evaluacija je u činjenici da se radi o ocjeni (određivanju) vrijednosti određene djelatnosti ili predmeta. M. Popovič (1987, str. 3) govori da se pojam vrijednost javlja u različitim značenjima, kao, npr., promjenljiva vrijednost (npr., cijena informacije) ili kao uporabna vrijednost (npr., korištenje informacije) pa stoga možemo govoriti o dvije osnovne vrste evaluacije, tj. **kvantitativnoj** i **kvalitativnoj**. Knjižnice najčešće provode kvantitativnu evaluaciju, kod koje se radi o mjerenju vrijednosti neke djelatnosti odnosno predmeta, te uspoređivanje dobivenih rezultata s mjerenjima u različitom okruženju i vremenskim razdobljima. U praksi se evaluacija koristi kao istraživačka metoda ili kao osnovno pomagalo suvremene organizacije i vođenja djelatnosti u knjižnici (knjižničnog menadžmenta).

Standard ISO 11620:1998 određuje evaluaciju kao proces ocjenjivanja uspješnosti, učinkovitosti, upotrebljivosti i relevantnosti neke usluge, opreme ili prostora. Slično određenje nalazimo i u radovima F. W. Lancastera (1977, str. 322) gdje, npr., navodi da možemo bilo kakve usluge, uključujući i knjižnične, evaluirati s više različitih aspekata i pri tome utvrđujemo:

1. U kojoj mjeri usluga ostvaruje postavljene ciljeve, što obično znači, u kojoj mjeri zadovoljava potrebe. U ovom slučaju se radi o evaluaciji uspješnosti usluge.
2. Koliko učinkovito usluga ostvaruje postavljene ciljeve. U ovom slučaju radi se o evaluaciji uspješnosti s obzirom na troškove (engl. cost-effective).
3. Opravdava li usluga svoje postojanje (tj. vrijednost usluge). Evaluacija se odnosi na omjer između korisnosti usluge i uloženi sredstava (eng. cost-benefit).

Naglašava da je puno lakše mjeriti uspješnost nego korisnost usluga.

Nailazimo, također i na jednostavnije određenje. Npr., C. Olausson (1992) navodi da je evaluacija ocjenjivanje (vrednovanje) uspješnosti neke djelatnosti s obzirom na postavljene ciljeve. Prikupljanje podataka, njihovo opisivanje, analiziranje i obrazlaganje te vrednovanje djelatnosti knjižnice navodi kao dio tog procesa. D. O. O'Connor (1982) kaže da proces evaluacije ima tri bitne komponente: prikupljanje

odgovarajućih podataka, oblikovanje objektivnih mjera za utvrđivanje uspješnosti poslovanja i upotrebu određenih metoda za analizu podataka. T. Giappiconi (1996) pak govori da evaluacijom utvrđujemo u kojoj mjeri ustanova/knjižnica ostvaruje društvene potrebe, zadovoljavanje kojih si je postavila kao svoj cilj.

Priručnik ACRL o mjerenju uspješnosti poslovanja akademskih knjižnica određuje evaluaciju kao postupak usporedbe onoga što postoji, s onim što bi trebalo biti odnosno s očekivanjima, ciljevima knjižnice (Van House, 1990, str. 3). Evaluaciju određuje kao kružni, na ciljevima utemeljen proces, koji je sastavljen od sljedećih koraka knjižnice:

1. Određenje, šta znači uspješnost poslovanja organizacije odnosno određivanje osnove za vrednovanje.
2. Određivanje ciljeva organizacije, koji predstavljaju željeno stanje te određivanje mjerila, s kojima ćemo prosuđivati uspješnost poslovanja.
3. Na osnovi definicije uspješnosti poslovanja i ciljeva organizacija razvija kriterije, koji predstavljaju šire pokazatelje uspješnosti poslovanja, a određeni su mjerilima (npr., kriterij uspješnosti poslovanja može biti korištenje građe, koju mjerimo mjerama kao što su cirkulacija građe, upotreba građe u knjižnici itd.).
4. Organiziranje djelatnosti (posla, usluga) na način koji najbolje ostvaruje postavljene ciljeve.
5. Za svako mjerilo organizacija prikuplja podatke o uspješnosti svoga poslovanja.
6. Prikupljene podatke uspoređuje s ciljevima i ocjenjuje koliko je pri tome uspješna.
7. Kružni proces se završava u početnoj točki kada ocjenjivač djelatnosti ponovno ocjenjuje primjerenost odluke o uspješnosti svoga poslovanja, kriterijima i mjerama, izboru djelatnih postupaka i usluga.

Mnogi autori naglašavaju značaj evaluacije u procesu odlučivanja, u kojemu omogućuje prikupljanje podataka, koji su potrebni za odluke pri izboru mogućih strategija za postizanje određenih rezultata. Drugi naglašavaju da je evaluacija bitni sastavni dio menadžmenta, jer njezini rezultati pomažu menadžeru u učinkovitijem raspoređivanju resursa. I J. Blagden (1980) ubraja evaluaciju u integralni dio procesa menadžmenta, koji po njegovom mišljenju čine postavljeni ciljevi, ocjena alternativnih puteva za postizanje postavljenih ciljeva, izbor najprimjerenijih alternativa te praćenje uspješnosti izvođenja izabrane alternative u procesu ostvarenja ciljeva.

Zajedničko većini određenja je da evaluacija ima praktično značenje i da se u prvom redu odnosi na prikupljanje podataka upotrebljivih u procesu rješavanja problema i

odlučivanju (Lancaster, 1988, str.1). "Na knjižnicu možemo gledati kao na sučelje između raspoloživih izvora informacija i skupine korisnika, koje mora zadovoljiti. Prije no što se knjižnica prihvati bilo kakve evaluacije, mora odlučiti što za nju znači uspješno izvođenje uloge sučelja" (Lancaster, 1988, str. 2). Autor kaže da knjižnicu možemo evaluirati na različite načine, pri kojima misli na proučavanje uložених izvora, rezultate djelatnosti (izlazne proizvode) ili utjecaj na okolinu.<sup>1</sup> Utjecaj djelatnosti knjižnice na okolinu praktično je nemoguće mjeriti, lakše je analizirati uložene izvore ili izlazne proizvode. Uložene izvore je doduše jednostavno kvantificirati ali imaju sami po sebi malu važnost i treba ih vrednovati samo u svezi s njihovom ulogom pri postizanju planiranih izlaznih proizvoda (npr., usluga).<sup>2</sup> Izlazni proizvodi su teže mjerljivi od uložених izvora, iako znatno lakše od mjerenja utjecaja na okolinu. Izlazne proizvode ipak možemo kvantificirati, npr., s brojem posredovanih informacija, dostavljenih dokumenata, odgovora na pitanja, obavljenih pretraživanja itd., što za njihovo vrednovanje nije dovoljno, jer ih treba vrednovati u kvalitativnom smislu i odrediti kvalitativne kriterije koje bi trebali ispunjavati.<sup>3</sup>

M. Popovič (1988, str. 2) naglašava da je jedan od najvažnijih elemenata suvremene organizacije djelatnosti u knjižnici evaluacija te s njom povezano poslovanje na osnovi detaljno definiranih ciljeva (engl. management by objectives). Dok knjižnice ne poznaju svoje ciljeve i ne znaju planirati svoju djelatnost, ne znaju niti ocijeniti koliko uspješno ostvaruju svoje ciljeve. Detaljno definirani ciljevi osnovna su pretpostavka za evaluaciju, koja omogućuje analizu postojećeg stanja, utvrđivanje slabosti i prijedloge promjena u poslovanju knjižnice. "Postavljanje specifičnih, jasno definiranih i kratkoročnih ciljeva je stoga temeljna komponenta suvremenog poslovanja knjižnica... Pri tom je izvanredno važno da knjižnica zna pravilno definirati svoje prioritetne zadaće... Ciljevi poslovanja knjižnice moraju biti postavljeni tako da vode računa o uvjetima poslovanja u određenom okolišu, što je ishodište za definiranje prioritetnih zadaća. S konkretnim rezultatima knjižnica može upozoriti na

---

<sup>1</sup> U slovenskom jeziku nailazimo za izraz *input* prijevod "uložak" (količina, koja se dovodi ili ulaže), za izraz *output* među ostalima je i "usluga, učinak, izložak" i za izraz *outcomes* "izdanje, rezultat".

<sup>2</sup> F. W. Lancaster (1988, str. 3) spominje knjižnične zbirke, koje ne možemo vrednovati same po sebi već samo kada su povezane s njihovom namjenom i stvarnim potrebama potencijalnih korisnika. Zbirke (*input*) dakle, moramo vrednovati s aspekta njihovog zadovoljavanja potreba (*output*).

<sup>3</sup> F. W. Lancaster (1988, str. 4) navodi kao primjer vrednovanje usluga SDI (selektivne diseminacije informacija), kojima je cilj bolja informiranost korisnika usluga i bolja upoznatost s novostima na njihovom znanstvenom području. Ispunjavanje tih ciljeva teško je neposredno mjeriti. Možemo pretpostaviti da će korisnici biti bolje informirani ako im knjižnica posreduje što više relevantnih podataka i među njima što više takvih koje korisnici prije nisu poznavali. Tako imamo dva kriterija vrednovanja usluge, čije dosege možemo lako izračunati.

svoju društvenu korisnost, pridobiti će ugled u javnosti i opravdano tražiti financijska sredstva za svoju djelatnost “ (Popovič, 1987, str. 8-9).

Kod slovenskih knjižnica nije dovoljno vidljiv pomak od deklarativnih ka kratkoročnim, jasno definiranim ciljevima, pa su stoga i različite metode evaluacije prilično nerazvijene. “Većina knjižnica obično prikuplja samo statističke podatke (broj nabavljenih i obrađenih jedinica, broj posuđenih jedinica, broj posredovanih informacija), što djelomično možemo izjednačiti s prvim stupnjem evaluacije tj. utvrđivanjem uspješnosti usluga i službi knjižnice. Ostala dva stupnja... tj. mjerenje uspješnosti i korisnosti s obzirom na troškove (“cost-effectiveness” i “cost-benefit”) za sada su potpune nepoznanice u našem knjižničarstvu. Tako na primjer do sada nismo pratili analizu kakvoće kataloga, knjižničnoga fonda ili baza podataka ili pak usporedbe, npr., visine sredstava za nabavu određene literature s njenim stvarnim korištenjem. Moramo biti svjesni da društvena sredstva za djelatnost naših knjižnica ipak nisu tako niska i potrebno ih je opravdati s razvijanjem kvalitetnih usluga” (Popovič, 1988, str. 4-5).

Slično govori i R. Slokar, koji navodi da su u razvijenom svijetu, naročito u SAD-u i Velikoj Britaniji razvili sustave mjerenja odnosno vrednovanja narodnih knjižnica, jer to zahtijeva njihova okolina (država, lokalna uprava, korisnik-porezni obveznik) i njihova unutarnja potreba za tim da opravdaju korištenje javnih finacijskih i drugih izvora i da te izvore što učinkovitije koriste. Naglašava da u Sloveniji nema odgovarajućih pravnih prijedloga za jasno oblikovanje ciljeva spomenutih knjižnica niti objektiviziranih mjerila za mjerenje količine i kvalitete obavljene djelatnosti. Dodatna teškoća je da je mjerenje ili ocjenjivanje uspješnosti poslovanja knjižnice daleko od toga da je jednostavno kao kod nekih drugih djelatnosti, gdje je dovoljno utvrditi broj proizvoda i njihovih potrošača. “Nikako ne bi dobili pravu sliku uspješnosti poslovanja knjižnice ako bi utvrđivali samo broj posuđene knjižnične građe. Stoga je potreban usklađeni skup mjerila, koja zajedno daju potpuniju sliku o tome kako knjižnica koristi raspoložive izvore i kako zadovoljava potrebe u svojoj okolini” (Slokar, 1996, str. 214-215).

Istraživanje koje je bilo 1991. godine obavljeno u Velikoj Britaniji (Gumilar i Johnson, 1995) obuhvatilo je osam sveučilišnih knjižnica i s njim se željelo otkriti postoje li u njima informacijski sustavi za potrebe menadžmenta. Utvrđivali su prisutnost prikupljanja informacija potrebnih za planiranje (izjava o poslanstvu knjižnice, srednjoročni plan i jasno postavljeni ciljevi), financijski menadžment, za nabavnu

politiku i za upravljanje zbirakama, te za provođenje postupaka evaluacije. Formalne i razumljive procese vrednovanja mogli bi očekivati u svim knjižnicama, jer su svi intervjuirani knjižničari bili svjesni potrebe prikupljanja kvantitativnih i kvalitativnih podataka o djelatnosti njihovih knjižnica, međutim usprkos očekivanjima samo je jedna sveučilišna knjižnica imala uveden formalni i jasni sustav evaluacije. Bili su svjesni i činjenice o značenju mjerila za utvrđivanje uspješnosti poslovanja i pokazatelja uspješnosti poslovanja, a samo su dvije knjižnice eksperimentirale s mjerenjima uspješnosti poslovanja. Samo je jedna od njih imala pokazatelje ugrađene u formalni sustav odlučivanja i bila je sigurna da su važni.

Zanimljiva je primjedba C. Olausson (1992), koja kaže da knjižnice moraju usvojiti određena znanja o evaluaciji, ali joj se čini da mnogi autori precjenjuju njenu važnost i ocjenjuju knjižnice kao nesposobne odnosno nemenadžerski usmjerene. Naravno da ne misli da knjižnicama nije potrebno pratiti njihovu djelatnost, ali bi se morali upitati koliko je primjereno da ocjenjuju same sebe odnosno svoju vlastitu djelatnost. Iskustva pri ocjenjivanju edukacijske i istraživačke djelatnosti pokazuju da korak dalje znači kombinacija samoevaluacije i ocjenjivanja vanjskih ocjenjivača iz struke.

Nešto drugačijeg je mišljenja autorica M. Henty (1989) koja kaže da je teorija po kojoj sve organizacije moraju imati mjerljive ciljeve, teško izvediva u slučaju knjižnica, iako su i one pod stalnim pritiskom da moraju raditi efikasno (djelotvorno) odnosno učinkovito. Zato su dužne ocjenjivati svoju djelatnost, za što moraju imati postavljene ciljeve koji odgovaraju njihovim matičnim ustanovama. Te ciljeve ne može postavljati nitko iz vana isto tako ne može utvrđivati uspješnost njihovog provođenja.

## 1.2 CILJEVI EVALUACIJE

Najprije bi se moglo reći da evaluacijom utvrđujemo stanje, razinu, na kojoj se određena usluga (djelatnost) provodi, da bi potom mogli izmjeriti učinak što ga na uslugu (djelatnost) uzrokuje određena promjena. Drugi razlog je potreba za usporedbom djelatnosti knjižnice odnosno njenih usluga u različitim razdobljima ili s drugim knjižnicama. Razlog za evaluaciju je i potreba za vrednovanjem koristi određene usluge i utvrđivanjem uzroka za moguću neuspješnost usluge. M. Popović (1987, str. 3) kaže da se pomoću evaluacijskih metoda pokušava:

- a) utvrditi kako određena knjižnica zadovoljava potrebe korisnika,
- b) definirati temeljna ograničenja i slabosti u poslovanju knjižnice i
- c) predložiti poboljšanja koja bi vodila učinkovitijoj djelatnosti knjižnice.



Knjižnice nisu dugo osjećale potrebu za provođenjem evaluacije, sve dok ih okolina na to nije prisilila i kada su se prihvatile evaluacije, u ne malo slučajeva bile su iznenađene dobivenim rezultatima. Danas su prisiljene utvrđivati ne samo kako dobro rade nego i kako se dobro prilagođavaju promjenama. Evaluacijska studija im mora pokazati kako na rezultate utječu promijenjeni uvjeti poslovanja, kako mogu poboljšati uspješnost poslovanja i kako pronaći uzroke neuspješnosti. Knjižnice moraju utvrditi ne samo, kako određenu uslugu provode, nego i zašto je njena uspješnost takva kakva jest.

C. Olausson (1992, str. 70) smatra da je potrebno sustavno vrednovanje i konzistentno prikupljanje podataka u svim vrstama javnih službi i to s jedne strane iz političkih razloga (opravdati korištenje javnih sredstava i pokazati njihovu svrhovitost), a s druge strane zbog potrebe svake knjižnice za informacijama potrebnim u odlučivanju. Autorica posebno naglašava značenje evaluacije sveučilišnih knjižnica, koje u znatnoj mjeri pridonose ostvarenju poslanstava sveučilišta u društvu. Njihovo se poslanstvo određuje s tri strateška cilja: stvaranje (novoga) znanja, prijenos znanja i pohranjivanje stvorenog znanja. Evaluacija sveučilišnih knjižnica mora uzimati u obzir ciljeve sveučilišta u cjelini i doprinos knjižnice u postizanju ciljeva istraživačke i obrazovne djelatnosti u cjelini, kako u količinskom tako i u kvalitativnom smislu.

Istraživači odjela za filozofiju sveučilišta u Lundu (Olausson, 1992, str. 65) napominju da je cilj evaluacije, uz pomoć različitih analiza odgovoriti na različite vrste pitanja i to:

1. Koji su postupci bili obavljeni kako bi se postigli ciljevi? (analiza postignuća);
2. Kakav je bio rezultat te djelatnosti? (analiza učinaka);
3. Koji su čimbenici bili prisutni u aktivnostima za postizanje rezultata? (uzročno-posljedična analiza);
4. Kakav je bio raspored aktivnosti? (analiza postupka, procesa);
5. Kakav je odnos odnosno omjer između postignutih rezultata i ciljeva? (analiza uspješnosti poslovanja);
6. Je li djelatnost u postizanju ciljeva protekla učinkovito? (analiza učinkovitosti).

Evaluaciji knjižnične djelatnosti sustavno je pristupio F. W. Lancaster (1977), koji razlikuje tri moguće razine evaluacije usluga knjižnice:

1. Utvrđivanje uspješnosti usluga i službi knjižnice ("effectiveness"): Mjerenjem uspješnosti usluga i službi utvrđujemo kako pojedina knjižnica ili knjižnični sustav zadovoljava potrebe korisnika. Autor razlikuje makroevaluaciju, s kojom mjerimo kvalitetu poslovanja knjižnica ili ukupnog knjižničkog informacijskog sustava i mikroevaluaciju, s kojom analiziramo pojedine probleme odnosno slabosti u poslovanju knjižnice (ili sustava) te na osnovi toga predlažemo rješenja.
2. Utvrđivanje uspješnosti s obzirom na troškove ("cost-effectiveness"). Evaluacijom uspješnosti s obzirom na troškove utvrđujemo koliko uspješno pojedina knjižnica ili knjižnični sustav zadovoljava potrebe korisnika u usporedbi s visinom uloženih financijskih sredstava, dakle misli se na učinkovitost unutarnjeg poslovanja knjižnice.
3. Utvrđivanje korisnosti s obzirom na uložena financijska sredstva ("cost-benefit"): Ovim načinom evaluacije pokušavamo usporediti sredstava, koja su potrebna za poslovanje knjižnica odnosno sustava, s korisnošću odnosno društvenim učincima određene aktivnosti ili pokušavamo odgovoriti na pitanje, opravdava li određena usluga svoje postojanje. Utvrđujemo, npr., je li korisnost poslovanja knjižnica odnosno sustava veća od uloženi sredstava (Popović, 1988b, str. 314-315). Lancaster također spominje izraz "cost-performance-benefit", pri čemu se misli na vezu između ukupnog spektra troškova, stupnja uspješnosti poslovanja (*performance*) i korisnosti.

Autori studije o pokazateljima uspješnosti poslovanja knjižnica, koja je bila načinjena u okviru Europske komisije (Ward et al., 1995, str.18) navode da je evaluacija (i mjerenje uspješnosti poslovanja njen je integralni dio) osnovna komponenta menadžementa (odnosno procesa odlučivanja) s čim se slažu i drugi autori (naročito Lancaster), i sažeto tvrde da je usmjerena na ocjenjivanje uspješnosti usluga i službi knjižnice, uspješnosti s obzirom na troškove i korisnosti s obzirom na uložena sredstava. Uspješnost usluga i službi možemo mjeriti u smislu koliko dobro usluge zadovoljavaju potrebe korisnika, možemo mjeriti i izlazne proizvode u usporedbi s postavljenim ciljevima. Uspješnost s obzirom na uložena financijska sredstva odnosi se na učinkovitost unutarnjih operacija knjižnice odnosno sustava. Evaluacija korisnosti s obzirom na uložena sredstava odnosi se na ocjenjivanje korisnosti odnosno društvenog učinka određene aktivnosti u usporedbi sa sredstvima koja su bila u nju uložena.

Većina priručnika o mjerenju uspješnosti poslovanja knjižnica usmjerena je na vrednovanje opsega i uspješnosti knjižničnih usluga za korisnike (dakle na jednu od

mogućih razina evaluacije), dok je manja pozornost namijenjena razvoju tehnika za analiziranje uspješnosti s obzirom na uložena sredstva ili korisnosti knjižničnih usluga. Uzrok tome bi mogao biti što "...je problematika mjerenja odnosno kvantificiranja korisnosti i društvenih učinaka knjižnica jedno od spornijih pitanja u suvremenoj knjižničarskoj teoriji i praksi" (Popović, 1987, str.5).

### 1.3 EVALUACIJA KNJIŽNICE KAO SUSTAVA

Ishodište za evaluaciju knjižnica trebalo bi biti razumijevanje knjižnice kao sustava (Salverson, 1969) i upotreba systemske analize. Sustav definiramo kao skup elemenata koji su međusobno povezani. Određeni objekt obrađujemo kao sustav, kada je tako kompliciran da ga možemo razumjeti samo ako razumijemo elemente koji ga čine i način kako su međusobno povezani. Osnovna svrha proučavanja sustava je njihovo savladavanje odnosno traženje puteva za njihovo upravljanje. Upravljanje je pak moguće samo kod sustava koji imaju cilj i koje možemo označiti kao postupak u kojemu želimo dinamičnom sustavu promijeniti dinamiku ponašanja, u skladu s njegovim ciljem i stvarnim stanjem (Gradišar et al., 1994, str. 31-32).

V. Srića (1981, str. 16) navodi da je pojam sustava star koliko i europska filozofija, ali je izvor ideje o sustavima već u razmišljanjima i djelima starogrčkih mislilaca, koji su spoznali da u svijetu oko njih postoji određena uređenost, red, kojega je moguće razumjeti i s njim upravljati. Danas postoji više različitih definicija sustava. Iz njih možemo izlučiti da je sustav dio objektivne stvarnosti, o kojoj si promatrač stvara više ili manje kvalitetnu sliku. Sustav tvori skup elemenata koji su međusobno povezani tako da tvore uređenu cjelinu i u uzajamnom djelovanju daju određene rezultate.

Upravljanje sustavom je proces u kojem se ponavljaju dvije faze, i to faza analize i faza sinteze. Analiza sustava je njegovo upoznavanje i daje slijedeće informacije: 1. informacije o ograničenjima sustava, 2. informacije o stvarnom stanju sustava, 3. informacije o željenom stanju sustava, 4. informacije o mjerama učinkovitosti sustava i 5. informacije o okolini sustava. Kod sinteze se radi o fizičko-tehničkoj realizaciji željenog ponašanja sustava a ona se odvija u dvije podfaze: izbora upravljačke djelatnosti i izvedbe upravljačke djelatnosti.

I termin systemska analiza ima više značenja, iako je za naše potrebe zanimljiv samo kontekst, gdje je cilj systemske analize definirati ključne probleme u sustavu i utvrditi načine i puteve za njihovo rješavanje. Osnovni elementi s kojima se susrećemo kod

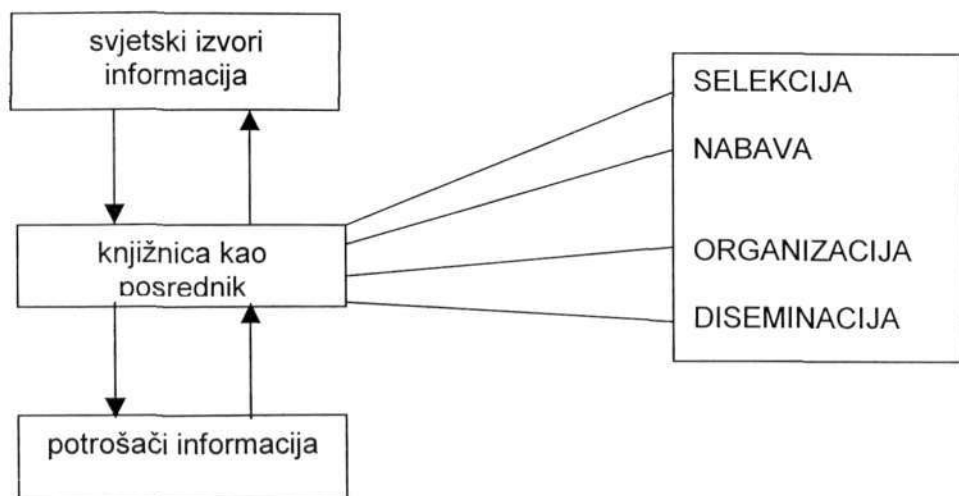
sistemske analize u užem smislu su: 1. ciljevi, 2. mogući putevi za njihovo ostvarenje, 3. troškovi pojedine alternative, 4. ograničenja, 5. model, koji pokazuje međusobnu ovisnost ciljeva, ograničenja, raspoloživih izvora i okoline sustava te 6. kriterij optimalnosti. Metodologijom sistemske analize dolazimo do racionalnog sistemskog postupka postavljanja pitanja i oblikovanja odgovora u svezi s ciljem sustava, njegovim ograničenjima, raspoloživim izvorima i u svezi s interakcijom sustava i njegove okoline (Srića, 1981, str. 92).

C. A. Salverson (1969) opisuje knjižnicu kao sustav jer knjižnica omogućava skupini korisnika pristup do informacija. Razlog za uspostavljanje knjižnice je dakle na jednoj strani potreba korisnika za informacijom, a na drugoj strani raspoloživost tih informacija. Knjižnica je posrednik između jednih i drugih. Važno je utvrditi karakteristike i potrebe korisnika kako bi se iz obilja građe mogle izabrati, za njih relevantne informacije. Građa mora biti na odgovarajući način organizirana i treba osigurati kanale za njezinu dostupnost. Preko povratnih informacija treba se utvrditi zašto korisnici trebaju informacije, što će s njima raditi i kakav će utjecaj (učinak) informacije imati na njih. Knjižnična djelatnost je proces i kao takav je dinamičan i fleksibilan, kao i prilagodljiv na promjene.

Sustavni pristup nudi i C. Abbott (1994) koja naglašava da knjižnica najprije djeluje kao fizički sustav, sastavljen iz prostora koje je moguće posjetiti i koristiti ih kao referentni prostor ili prostor za učenje, za traženje informacija itd. Knjižnica funkcionira i kao zbirka, čija veličina, sadržaj i ažurnost, za većinu korisnika ima veću važnost od drugih oblika djelatnosti. Knjižnica je i mjesto za dostupnost ili pristup informacijama, koje osigurava uz pomoć korištenja informacijske tehnologije, preko međuknjižnične posudbe, referentne službe i pomoći korisnicima da se lakše snađu među referentnim izvorima.

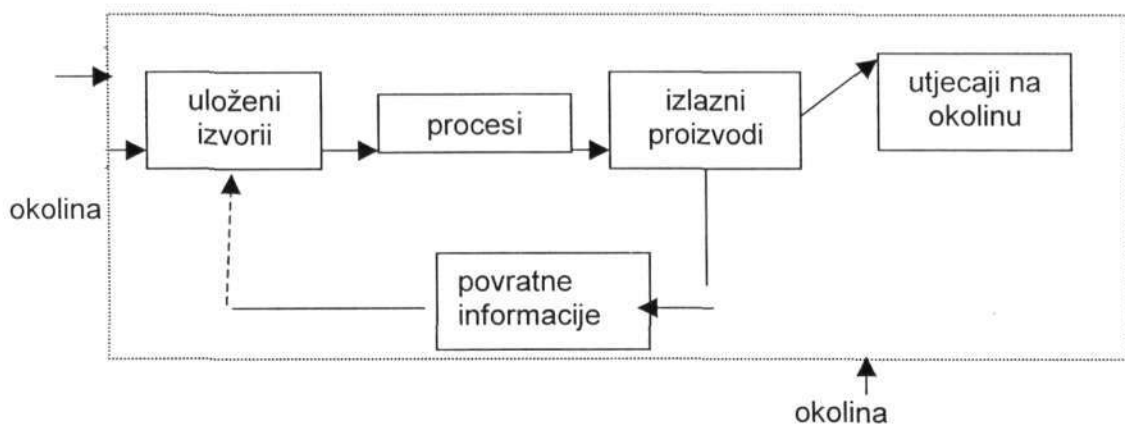
C. Ching-ching (1978, str. 6) u jednostavnom modelu sustava (*Slika 1*) pojašnjava ulogu knjižnice kao posrednika odnosno prijenosnika između ogromne mase informacija iz svijeta (odnosno zapisa znanja) i potrošača informacije. Funkciju prijenosnika ostvaruje knjižnica sa svojim temeljnim funkcijama tj. selekcijom, nabavom, organizacijom i diseminacijom informacija. I ako želi poboljšati uspješnost i učinkovitost uloge posrednika, mora odgovarajućim metodama evaluirati različite aspekte pojedinih funkcija.

**Slika 1:** Knjižnica kao prijenosnik informacija



I autori priručnika o mjerama postignuća knjižnica (Van House, 1990, str. 6) navode da za potrebe evaluacije djelatnosti knjižnice možemo koristiti opći sistemski model (Slika 2). U modelu **uložene izvore** predstavljaju izvori koji proizlaze iz šire okoline (npr., zaposleni, oprema, građa, financijska sredstva); **proces** predstavljaju aktivnosti s kojima knjižnica mijenja izvore u proizvode (npr., nabava, katalogizacija, referentna djelatnost); **izlazni proizvodi** su produkti i usluge koje obavlja knjižnica (npr., dostup do građe, online katalozi,

**Slika 2:** Knjižnica kao sustav



odgovori na referentna pitanja); **utjecaji na okolinu** su učinci uložених izvora na širu okolinu (npr., stupanj u kojem je knjižnica utjecala na uspjeh studenata, na višu razinu obrazovanja, na bolju iskoristivost slobodnog vremena itd.); **okolina** je širi kontekst koji osigurava ulazne izvore, konzumira izlazne proizvode, utječe na odlučivanje u sustavu (među ostalima ovdje pripada i matična organizacija, npr.,

sveučilište); **povratne informacije** potječu kako iz samog sustava tako i iz šire okoline, koji pomažu knjižnici u poboljšanju njene djelatnosti i izlaznih proizvoda te uspješnijem osiguravaju potrebnih izvora.

Evaluacija knjižnice kao sustava treba se temeljiti na znanstvenim metodama. Kao prvo treba odrediti **cilj** sustava, a potom se trebaju prikupiti *podaci* o aktivnosti sustava i o njegovoj korisnosti za korisnike. Pri tome za interne knjižnične operacije možemo koristiti metodu systemske analize i studije korisnika za osiguravanje podataka o populaciji. Statističke metode se mogu primijeniti ako su podaci mjerljivi odnosno dostupni u kvantificiranom obliku, te nam u tom slučaju statistička analiza služi kao pomagalo za kvantifikaciju i klasifikaciju određenih djelatnosti. U izboru elemenata sustava za analizu, kao i pri odlučivanju odnosa omjera među tim elementima, prosudbu treba obaviti knjižničar, a odnosi se na svrhu sustava. Tek nakon toga je moguća provedba statističke analize u svrhu evaluacije.<sup>4</sup>

Da bi systemsku analizu mogli provesti, nužna je standardizacija za nju primjerenih statističkih podataka. Tradicionalno prikupljeni podaci nisu neposredno relevantni za analizu uspješnosti poslovanja knjižnice.<sup>5</sup> C. A. Salverson stoga predlaže standardizaciju metodologije i vrste podataka kako bi bilo moguće uspoređivati knjižnice. Mnoge aspekte knjižnične djelatnosti uopće nije moguće kvantificirati, jer na određene usluge utječe cijeli niz čimbenika, te su za ocjenjivanje njihove vrijednosti potrebne i prosudbe, mišljenja. Autorica je kritična glede dosadašnjeg sustava prikupljanja podataka o knjižnicama (kao što su mjerenje dohotka, izdataka, zbirki, zaposlenih, broja korisnika), jer mogu biti nerelevantni za interpretaciju, a imaju i malo značenje za prosudbu o tome kako knjižnice rade odnosno kakvo je njihovo značenje za korisnike.

J. Blagden (1980, str. 27), također tvrdi da je knjižnica sustav i pri tom preuzima Kinga i Bryanta, koji određuju knjižnicu kao sustav za prijenos znanja uz pomoć dokumenata, u kojima je to znanje zapisano. Pri proučavanju uspješnosti prijenosa informacija odnosno uspješnosti poslovanja knjižnice općenito, nailazimo na

---

<sup>4</sup> Rad na ovom području prilično je nesofisticiran i najbolje je započeti s jednostavnim statističkim aplikacijama. Kod konačne interpretacije knjižničar će pokušati povezati rezultate statističke analize s općom ocjenom drugih čimbenika i sve zajedno usporediti s postavljenim ciljevima.

<sup>5</sup> ALA, npr., preporučuje da podatke o posudbi sveučilišnih knjižnica uopće ne bi trebalo koristiti za nacionalno izvješće, jer su za ovu svrhu nerelevantni; predstavljaju samo segment korištenosti knjižnice i na njega utječe toliko puno lokalnih parametara da su za usporedbu na nacionalnoj razini neupotrebljivi.

metodološki problem, jer moramo proučiti i interakciju sustava i korisnika, kojima su te usluge namijenjene (njihove percepcije i razmišljanju su promjenljiva) i uzimati u obzir brojne varijable, koje utječu na sustav. J. Blagden nabroja 15 takvih varijabli i grupira ih u sljedeće skupine: okolina, primatelj, poruka, kanal i izvor. Pri proučavanju prijatelja treba, npr., voditi računa o čimbenicima kao što su: starost, naobrazba, vrsta posla, navike pri traženju informacija itd., kao i njegovo psihološko stanje, npr., stupanj autoritarnosti, vrijednosni sustav, prethodna iskustva primatelja uključujući i negativna iskustva, očekivanja itd.<sup>6</sup>

Zanimljiva je tvrdnja C. S. Camerona (cit. po. McDonald i Micikas, 1994) koji raspravlja o visokoškolskim knjižnicama kao otvorenom, dinamičnom i rastresito povezanom sustavu. Mišljenja je da su knjižnice "organizirane anarhije", čiji su djelovi slabo povezani i snažno autonomni, ciljevi su im često nasuprotni, iste utjecaje na okolinu postižu različitim sredstvima, među izlaznim proizvodima i uložnim izvorima je samo mala povratna veza, radi se o rigidnoj i hijerarhijskoj strukturi, a za ocjenjivanje svoje djelatnosti koriste različite kriterije.

#### 1.4 EVALUACIJA POJEDINIH ELEMENATA SUSTAVA

U većini slučajeva evaluacija djelatnosti knjižnica usmjerena je na uložene izvore i djelatne procese, naročito zbog uvjerenja da bolji rezultati kod njih uzrokuju bolje konačne rezultate – izlazne proizvode. To naravno nije uvijek tako i stoga je bolje mjeriti opseg i uspješnost samih izlaznih proizvoda. U različitim priručnicima (npr., Van House, 1990) je naglašeno da je najteže ili gotovo nemoguće mjeriti utjecaj djelatnosti knjižnice na okolinu, pa su stoga predlagane mjere i pokazatelji obično usmjereni na knjižnične izlazne proizvode.

M. Henty (1989) opisuje uložene izvore kao one izvore koje organizacija ulaže u neku djelatnost, u slučaju knjižnica to su financijska sredstva i kadrovi. Izlazne proizvode predstavljaju proizvodi organizacije, u slučaju knjižnica obično su to obim posudbe, sposobnost osiguravanja dokumenata i informacija, zadovoljavanje potreba korisnika itd. Izlazne proizvode ne smijemo zamijeniti s utjecajem odnosno učincima na okolinu (*outcomes*), koji su posljedica napora (djelatnosti) neke organizacije.

---

<sup>6</sup> Za ilustraciju navodi primjer što su ga opisali Zweizig i Derwin: "Recimo da je dvadeset atributa, koje moramo poštivati pri predviđanju informacijskog ponašanja pojedinca. Ako svaki ima samo po dvije vrijednosti, npr., star ili mlad, siromašan ili bogat, kombinacijom ćemo dobiti 1.048.578 različitih tipova ljudi" (Blagden, 1980, str. 27).

Među uložnim izvorima, izlaznim proizvodima i utjecajima na okolinu postoji uska povezanost, što knjižnice trebaju vidjeti pri planiranju svoje djelatnosti. Najprije moraju odrediti kakve utjecaje (učinke) žele postići svojom djelatnošću. Potom određuju s kakvim uslugama tj. izlaznim proizvodima će se planirano pokušati postići, te o načinima za postizanje što veće učinkovitosti i ekonomičnosti pri izvođenju usluga. Na osnovi toga će moći odrediti potrebna sredstva tj. izvore za ostvarenje planiranih usluga.

Kvantitativnim mjerenjima usluga knjižnica možemo predvidjeti djelovanje njihovih učinaka na okolinu, a isto tako mogu rezultati mjerenja uložnih izvora predvidjeti stupanj ostvarenja planiranih izlaznih proizvoda (npr., što je veća knjižnična zbirka to će više potreba za dokumentima biti zadovoljenih). Stoga možemo ponekad koristiti metode evaluacije, koje se odnose na uložene izvore i na njihovoj osnovi zaključujemo o izlaznim proizvodima.

U okviru mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica pozornost se pomakla od mjerenja uložnih izvora na mjerenje izlaznih proizvoda i konačnoga učinka knjižničnih usluga (Performance..., 1990). Korištenje rezultata knjižničnih izlaznih proizvoda problematično je jer se kvantificirane mjere prihvaćaju sa sumnjom, budući da ne mogu otkriti pravo značenje i upotrebljivost djelatnosti knjižnice za pojedinog korisnika. Utjecaje na okolinu gledamo kao moguće posljedice korištenosti knjižničnih usluga. Granica između utjecaja na okolinu (*outcomes*) i utjecaja (*impacts*) je prilično nejasna. Uglavnom se autori odlučuju za jedan ili drugi izraz jer ih računaju kao istoznačice.

**Utjecaj** (t.j. moć, snaga djelovanja na koga, što) bi mogli definirati (Performance..., 1990, str. 316) kao konačni učinak usluga na društveno blagostanje pojedinca ili skupine korisnika (uključujući stupanj pismenosti, ekonomske i društvene mobilnosti, produktivnosti, kreativnosti i alijenacije). Srodni atributi, koje bi morali mjeriti, uključuju znanja, motivaciju i samosvijest. Na nižoj, lakše mjerljivoj razini, mogli bi npr., mjeriti poboljšanje rezultata ispita, stupanj poboljšanja kvalitete pismenih radova i informacijsku širinu nastupa u zajedničkim diskusijama. Sve nabrojano čine apstraktnu kvalitetu. Teško je utvrditi njihovo poboljšanje koje je nastalo kao posljedica korištenosti knjižnice, jer je prisutno previše varijabli. Rezultat toga je pojava da za proučavanje utjecaja koristimo različite nadomjestke, npr., **koristi** i **vrijednosti**, koje su posljedica korištenosti knjižnice, ali ih je izuzetno teško izolirati.



Neki su autori mišljenja da bi se utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica trebalo usmjeriti u prvom redu na koristi koje korisnici imaju zahvaljujući upotrebi knjižnice. Koristi se mogu izraziti u obliku količine dobivenih informacija, riješenih problema ili uštedenog vremena. U slučaju visokoškolskih knjižnica možemo govoriti o pomoći za ispite, održavanju tekuće informiranosti, uštedi vremena itd. Mjera uspješnosti poslovanja knjižnice bi bila suma svih individualnih koristi i mogla bi govoriti o tome koliko dobro knjižnica radi. Kvantitativni pristup pokušava kvantificirati koristi u smislu cijene usluga, uključuje "prikrivene" cijene (korisnike se pita koliko bi za uslugu bili voljni platiti, ako bi bilo potrebno) i stvarne cijene usluga. Relevantne su i ideje o dodani vrijednosti i omjeru između troškova i koristi (cost-benefit) (Performance..., 1990, str. 316).

Kvalitativni pristup pokušava utvrditi vrijednost, značenje i signifikantnost upotrebe knjižnica za korisnike. Iz literature su poznate metode tzv. "derived value" ili očekivane vrijednosti (korisnici ocjenjuju u kojoj mjeri bi njihove potrebe zadovoljila idealna knjižnica, a u kojoj ih zadovoljava ova koju koriste), utvrđivanje stupnja zadovoljenih potreba korisnika itd. Visokoškolske knjižnica će, primjerice, zanimati mjerenje njihovog doprinosa intelektualnom razvoju studenata odnosno akademskoj uspješnosti njihovih korisnika. Među mjere vrijednosti odnosno korisnosti autori ubrajaju i količinu vremena, koju je pojedinac voljan potrošiti za knjižnične usluge ili pak količinu vremena, koju potroši za pregled (studiju) određenog dokumenta (Ford, 1989, str. 82). Možemo pratiti upozorenja da je mjerenje koristi ili vrijednosti povezano s brojnim pitanjima, npr., da li ćemo je mjeriti po pojedincu ili instituciji, ili pak u okviru znanstvene discipline; da li ćemo mjeriti sadašnju ili buduću korist; jesu li korisnici sposobni objektivno prosuđivati; za izraz "korist" ne postoji jedno značenje itd. Stoga bi traženje nekih konačnih parametara za mjerenje koristi bilo iluzorno (Performance..., 1990, str. 319).

U literaturi nalazimo veliki broj metodoloških pristupa evaluaciji knjižnične djelatnosti, kako u evaluaciji vrijednosti tako i korisnosti. Opće pitanje, koje se postavlja mnogim autorima je možemo li vrijednost i korisnost djelatnosti knjižnice uopće objektivno utvrditi s količinskim postavkama. Prva skupina zagovara gledište da to ne možemo izmjeriti jer kod pokusa kvantificiranja postavljamo na zajednički nazivnik vrlo različite knjižnice, a brojčani podaci zamagljuju pravu sliku njihovoga poslovanja (Popović, 1987, str. 4). Osobito je mjerenje korisnosti podvrgnuto subjektivnim ocjenama i stoga je teško dokazati njegovu objektivnost. Drugi su uvjereni da je moguće objektivno izmjeriti i vrijednost poslovanja knjižnica, te da je kvantificiranje djelatnosti

ne samo moguće nego je i potrebno, jer predstavlja sredstvo za osiguranje financijske potpore, i potiče učinkovitije poslovanje knjižnica.

## 1.5 METODE I TEHNIKE EVALUACIJE

M. Popović (1991, str. 103) navodi da u knjižnično informacijskoj djelatnosti možemo koristiti različite **metode** evaluacije, koje obično dijelimo na kvantitativne<sup>7</sup> i kvalitativne. Temeljna **područja** evaluacije jesu izvori informacija (knjige, periodika, knjižnične zbirke, bibliografske baze podataka itd., koje možemo vrednovati i neovisno od korištenosti i korisnika, iako je bez tih parametara teško govoriti o njihovoj pravoj vrijednosti), informacijski sustavi, koji omogućuju pristup informacijama (bibliografije, sustavi za pretraživanje informacija, knjižnični katalogi itd.) i informacijska djelatnost knjižnice (dostupnost građe, djelatnosti za posebne skupine korisnika itd.).

Možemo koristiti **subjektivne** (temeljene na mišljenjima korisnika o kvaliteti knjižničnih usluga) ili **objektivne** metode evaluacije (temeljene u glavnom na kvantitativnim podacima). C. A. Salverson (1969) misli da su subjektivne metode evaluacije primjerene samo za manje knjižnice. Budući da treba utvrditi i kako određenu uslugu poboljšati, koristimo i objektivne metode, čiji rezultat mora biti brojčan (kvantificiran). Kao primjer navodi korištenje matematičkih izračuna posebnih formula koje mogu osigurati provjerljivost rezultata na objektivan način i uz pomoć kojih je moguće knjižnicu uvrstiti na kvantificiranu ljestvicu, te je na taj način uspoređivati s drugima. Pored kompliciranosti takvih računanja, uvjerena je da su potpuno kvantificirane formule neodgovarajuće za evaluaciju tako kompleksnih odnosa poput knjižničnih. I "konvencionalna" knjižnična statistika, o kojoj ćemo govoriti u sljedećim poglavljima, je u većoj mjeri neodgovarajuća za evaluaciju. Neki se knjižničari suprostavljaju njenoj upotrebi, jer su uvjereni da se kvaliteta knjižničnih usluga ne da predstaviti golim brojkama i samo kvantitativnim metodama.

Među subjektivnim metodama vrednovanja prilično su popularne **studije korisnika**, kod kojih je naglasak na različitim aspektima korištenosti knjižnice. Nažalost, za većinu je karakteristična nestandardizirana metodologija te velika jednostavnost

---

<sup>7</sup> Chinh-chin Chen (1978, str. 9-10) navodi da kvantitativne evaluacijske studije nisu nova pojava jer je iz literature moguće razabrati da su se pojavile već 1911. godine i do sada ih je bilo izvedeno više stotina (spominje bibliografiju Atkina iz 1970. godine, koja je već tada imala 700 jedinica samo s područja proučavanja korištenosti knjižnica).

tehnike određivanja uzorka i prikupljanja podataka. U stručnoj literaturi nailazimo na brojne kritike te metode, jer nije primjereno pomagalo za mjerenje uspješnosti poslovanja, budući da mišljenja korisnika imaju malu vrijednost zbog svoje uvjetovanosti prethodnim iskustvima. Neki autori čak upozoravaju da su odgovori korisnika više uvjetovani njihovim demografskim karakteristikama nego stvarnim iskustvom u korištenju knjižnice. Usprkos ovom nedostatku, studije korisnika bi po mišljenju M. Harris (1991) morale biti sastavni dio poslovanja svih organizacija koje obavljaju usluge za javnost. Neke usluge je naprosto moguće mjeriti samo uz pomoć prikupljanja mišljenja korisnika, premda bi knjižnice trebalo vrednovati objektivnijim mjerilima. Korisnici knjižnica iznose mišljenja s kojim uslugama su zadovoljni, a s kojima ne, što je ishodište za daljnje aktivnosti (Harris, 1991, str. 3).<sup>8</sup>

C. A. Salverson (1969) spominje kao metodu evaluacije još i **sistemska analizu**, koja se u knjižnicama po običaju izvodi bez standardiziranih postupaka i samo se rijetke knjižnice usmjeravaju na problem knjižnice kao sustava. M. Popović tvrdi (1987, str. 15) da su najuspješnije metode evaluacije nastale iz potrebe za vrednovanjem kratkoročnih i jasno definiranih ciljeva knjižnice. Pored toga su upotrebljivije rezultate dale metode koje mjere prije svega uspješnost usluga i službi knjižnice, a manje korisnost knjižnične djelatnosti. Posljednje obično zbog subjektivnosti mišljenja korisnika ne donose očekivane rezultate. Također, upozorava da "je evaluacija potrebna samo ako doista želimo postići planirane promjene. U tom procesu moramo izaći s jasno definiranim i kratkoročnim ciljevima, a ne s uopćenim tvrdnjama o značenju knjižnica u obrazovanju ili prijenosu znanja... Metode evaluacije su postale izvanredno važno pomagalo u pokušajima dokazivanja korisnosti ukupne knjižnično-informacijske djelatnosti" (Popović, 1988b, str. 319).<sup>9</sup>

Najčešće korištene **tehnike** mjerenja u procesu evaluacije su intervjui, upitnici, promatranje, dnevnik korisnika, panel rasprave, operacijska istraživanja i bibliometrijske metode. Kod studija istraživanja mišljenja najčešće koristimo uzorak.

---

<sup>8</sup> Autorica navodi primjer studije korisnika koju su 1989. godine izveli u sveučilišnoj knjižnici Sveučilišta Zapadna Australija. Opisuje pripremu strateškog plana knjižnice, oblikovanje njenih ciljeva i na njihovoj osnovi definiranje pokazatelja i određenih mjera (za koje su se odlučili uz pomoć mišljenja korisnika), metodologiju istraživanja i način prezentacije rezultata.

<sup>9</sup> Autor nas upozorava da u stručnoj literaturi nalazimo brojne metodološke pokušaje vrednovanja knjižnično-informacijske djelatnosti, kako vrednovanja uspješnosti usluga i službi tako i vrednovanja korisnosti. Mjerenje korisnosti je podvrgnuto subjektivnim ocjenama i stoga je teško dokazati njegovu objektivnost. Nabraja i neke metode evaluacije, npr., analiza neuspjeha, analiza pokrivenosti pojedinih stručnih područja knjižničnom građom, vrednovanje signalnih informacija itd.

Podaci mogu biti anonimni, ali ponekad to nije dovoljno (npr., ako proučavamo koja je građa bila korištena u knjižnici i koju su korisnici odložili na odgovarajuće mjesto, interesantno je tko i s kakvom je svrhom koristio tu građu). U takvom slučaju dodajemo intervju. Ponekad koristimo metodu simulacije da ne angažiramo korisnike.

## 2 ZNAČENJE KNJIŽNIČNE STATISTIKE PRI EVALUACIJI KNJIŽNICA

### 2.1 STATISTIKA

#### 2.1.1 Određenje pojmova

Ako bi željeli opisati definiciju statistike, našli bi se pred teškom zadaćom jer postoji desetak definicija koje pokušavaju pojasniti i odrediti što statistika znači, što s njenom pomoći možemo dobiti ili pojasniti. Stoga ćemo se kloniti nabiranja definicija i pod **statistikom** (engl. statistics) ćemo podrazumijevati prikupljanje numeričkih podataka, njihovu obradu i predstavljanje (objavljivanje), kako bi određene (masovne) pojave prikazali zorno. "Statistika ima kao sredstvo izražavanja veličine i jačine grupnih pojava brojke, pa stoga moramo statistiku označiti kao znanost koja količinski proučava pojave i s tim otkriva kvalitativnu vezu među njima. Po načinu rada možemo reći da je statistika metoda kvantitativnoga istraživanja masovnih pojava. Alat, s kojim statistika radi jesu brojke, predmet koji uz pomoć brojki mjeri glede njegovog opsega i promjena jesu pak masovne pojave" (Šifrer, 1979, str. 5).

Statistika je dakle znanstvena metoda za opisivanje, uspoređivanje i analiziranje masovnih pojava. O masovnim pojavama najprije prikuplja informacije u obliku brojki, potom te podatke obrađuje tako da ih uredi i analitički obradi. Težište statističke djelatnosti je na obradi a ne na prikupljanju podataka. Izraz **podatak** shvaćamo kao informaciju, koja je izražena brojčano ili opisno, i koja omogućuje spoznaju o određenoj pojavi ili donošenje zaključaka o njoj. **Statistički podaci** su sustavno prikupljeni podaci o jedinicama određene (statističke) populacije.

Ipak pojam "statistika" koristimo i za naziv znanosti koja razvija metode za prikupljanje statističkih podataka, njihovu analizu i predstavljanje; i za statističke organizacije (urede, pisarne, koje obavljaju statističku djelatnost) i za same statističke podatke odnosno njihovo objavljivanje. Pojam statistika je i oznaka za vrijednost izračunatu iz podataka slučajnog uzorka (koji je najčešće ocjena uzorka) ili za

funkciju vrijednosti uzorka (npr., T-statistika) (Statistični..., 1993, str. 53). U ovom radu pojam **knjižnična statistika** koristimo u širem smislu tj. za znanstvenu metodu čiji je predmet prikupljanje, opisivanje, usporedba, analiziranje i predstavljanje statističkih podataka o knjižnicama. Izraz **statistika knjižnica** koristi se kao istoznačica za statističke podatke o knjižnicama.

### 2.1.2 Razvoj statističkih istraživanja

Jednostavne oblike statistike pratimo još na samom početku civilizacije i to u obliku slika ili različitih simbola na kožama, kamenim ili drvenim pločama te zidovima šupljina, s kojima su naši preci bilježili, npr., broj ljudi, životinja ili predmeta (Encarta, 1997). Početke statističke prakse pratimo nekoliko stoljeća prije Krista i nastali su zbog praktičnih potreba svakodnevnoga življenja (ratova, ubiranja poreza itd.). Prva prebrojavanja, za koja bi smo mogli reći da su imala statističku prirodu, poznata su iz razdoblja 3.000 godina prije Krista. Babilonci su na male glinene pločice zapisivali podatke o ljetinama te o stvarima koje su prodavali ili zamjenjivali. Egipćani su, npr., proučavali svoje stanovništvo i materijalno bogatstvo, prije no što su se odlučili na gradnju piramida. Dvije biblijske knjige kronike (Stari zavjet) bile su uglavnom statistička djela. Brojni zapisi o stanovništvu i materijalnom bogatstvu postojali su i u Kini, 2.000 godina prije Krista. Stari Grci su pak radili popise stanovništva već od 594. godine prije Krista, a služili su im kao osnova za prikupljanje poreza. Statistika je služila i vladarima starih država, koji su željeli upoznati ekonomsku moć svoje države i broj stanovnika. Vladari rimskoga imperija bili su prvi koji su prikupljali opsežne podatke o stanovništvu, posjedima, teritoriju i bogatstvu.

U srednjem vijeku u Europi je bilo načinjeno nekoliko opsežnih popisa (crkvenih posjeda i zemlje), premda je u ovom razdoblju statistička aktivnost zamrla, prije svega zbog feudalne rascijepanosti Europe. Razvojem kapitalizma, u 16. stoljeću, pojavila se potreba za masovnim promatranjima, a s tim i oživljavanje statistike. Popisivanje rođenja i smrti u Engleskoj se započelo početkom 16. stoljaća. U 17. stoljeću se Kraljevska statistička služba Londona već bavila proučavanjem londonskog stanovništva. Tako je godine 1662. bila načinjena važna statistička analiza smrtnosti stanovništva. Sličnu studiju su načinili i u Njemačkoj, gdje je J. P. Suesmilch sastavio znamenite tablice smrtnosti. U Austriji, kojoj je pripadao današnji teritorij Slovenije, započeli su sa redovitim popisima stanovništva godine

1754.<sup>10</sup> U razdoblju između 17. i 19. stoljeća nastajale su centralističke države i zbog državnih potreba (porezi!) bilo je nužno prikupiti podatke o stanovništvu i gospodarstvu, pa je narasla potreba za tzv. službenom statistikom. Za 17. stoljeće bi se moglo reći da označava početak znanstvene statistike. Pojavilo se više škola, svaka je imala svoj način tumačenja statistike. Posljedica toga bila je podjela statistike na deskriptivnu i matematičku. Deskriptivna statistika razvija metode statističkog promatranja, a matematička uz pomoć matematičke analize i obrade dolazi do općih zaključaka.

Od 19. stoljeća nadalje dolazi do suradnje između upravne statistike i znanstvene statistike, uspostavlja se i načelo javnosti statističkih podataka, što vodi do uspostavljanja posebnih državnih statističkih organa i objavljivanja statističkih publikacija. Pojedine su države započele s uspostavljanjem posebnih službi koje su se bavile statistikom. Prvi statistički ured je bio uspostavljen godine 1756. u Švedskoj.<sup>11</sup> Od početka 19. stoljeća pa nadalje započinje doba moderne statistike (Šifrer, 1970, str. 8). Godine 1846. u Belgiji je bio obavljen prvi moderni popis stanovništva po znanstvenim načelima, a godine 1853. u Briselu je organiziran prvi međunarodni statistički kongres, koji je bio važan i za razvoj knjižnične statistike.

Brzim razvojem znanosti u 19. stoljeću i primjenom znanstvenih metoda, praktično na sve pojave u prirodoslovlju i društvenim znanostima, znanstvenici su, da bi izbjegli nejasne verbalne opise, naglašavali potrebu za primjenom informacija u obliku numeričkih vrijednosti. Za vrijeme Drugog svjetskog rata i nakon njega sudionici smo porasta odnosno eksplozije znanstvenih spoznaja kao i većeg korištenja statistike. Statistička metodologija je u suvremenom življenju postala u velikoj mjeri dio opće naobrazbe i teško je zamisliti predstavnika bilo koje struke (tako i knjižničarske) koji ne bi poznao barem njene osnove.

---

<sup>10</sup> Popise su najprije obavljali samo na teritoriju Austrije, a kasnije i na teritoriju Ugarske, čime je bilo obuhvaćeno i stanovništvo današnjeg slovenskog teritorija.

<sup>11</sup> Na prostoru bivše Jugoslavije do 1918. godine bila su uspostavljena tri samostalna statistička ureda i to u Srbiji 1864. godine, u Hrvatskoj i Slavoniji 1875. godine te u Bosni i Hercegovini 1882. godine. Ovi uredi su nakon uspostave Kraljevine Jugoslavije nastavili s radom. U Sloveniji je statistički odsjek pri povjerenstvu za socijalnu politiku Države vlade za Sloveniju bio uspostavljen 1919. godine (ranije se za njene statističke podatke brinuo statistički ured u Beču). Odsjek je djelovao do 1924. godine. Do Drugog svjetskog rata je prikupljanje statističkih podataka u Jugoslaviji organizirala Opća državna statistika, premda statistička služba nije bile centralizirana jer su je za svoje potrebe vodila razna ministarstva, pojedina mjesta, banovine, gospodarske komore, burze rada itd. Godine 1944. bio je uspostavljen državni statistički ured u Beogradu, koji je za cijelu zemlju imao jedinstvenu upravnu statistiku. Po republikama su 1945. godine bili uspostavljeni republički statistički uredi, koji su 1953. godine postali samostalni upravni organi.

## 2.2 KNJIŽNIČNA STATISTIKA

### 2.2.1 Početci knjižnične statistike

K. Tadić (1994, str. 185-186) navodi da je sam termin **knjižnična statistika** star više od stotinu godina i javlja se u dva osnovna značenja:

- "kao teorija knjižnične statistike koja obuhvaća proučavanje opće statistike i njezinu primjenu u knjižničarstvu. Teoriju knjižnične statistike treba shvatiti ne samo kao teorijsku osnovu za provođenje statističkih istraživanja u knjižnicama, već i kao istraživanje mogućnosti korištenja statističkih metoda u znanstvenoistraživačkom radu, planiranju i upravljanju knjižnicama (npr., u standardizaciji i normiranju), a također i za razradbu teorijskog postavljanja posebnih metoda i postupaka u knjižničarstvu zasnovanih na općim matematičko-statističkim načelima;
- kao praktična statistika koja se sastoji od tri faze:
  - a) prikupljanje statističkih podataka prema pripremljenim obrascima i njihovo ubilježavanje;
  - b) statistička obradba podataka t.j. ujedinjavanje i razvrstavanje svih prikupljenih podataka radi izdvajanja općih pravila; tu fazu ne obilježava posebno već opće;
  - c) statistička analiza t.j. analiza istraženih podataka i činjenica."

Knjižnice, i one najstarije, uvijek su prikupljale određene podatke o svojim zbirkama. Morale su imati i točne preglede nabave u proteklm godinama, kako bi opravdale svoje financijske potrebe za naredne godine (Library Statistics, 1975-, str. 63). "Podaci najstarijih knjižnica o broju njihovih rukopisa prvi su zametci knjižnične statistike. Drugih i opširnijih statističkih podataka u srednjem vijeku još nisu poznavali, a nisu ih niti trebali. Potrebe za statističkim podacima, o točnom broju pohranjenih knjiga i o broju prirasta, pojavile su tek tada kada su knjižnice postale javne ustanove s redovitim financiranjem. Te dotacije je trebalo razdijeliti na stvarne potrebe za nabavom, kupnjom, za uvez knjiga, za grijanje, rasvjetu i za činovništvo, te je na kraju proračunskog razdoblja bilo potrebno dati obračun", zapisao je D. Pirjavec (1940, str. 19).

Zapravo su knjižnice od svog nastanka pa nadalje prikupljale brojne podatke o svome poslovanju, iako su slabo vladale metodama njihovog prikupljanja, obrade i

korištenosti odnosno predstavljanja i nerijetko su ih koristile neispravno. Pri tom se nisu pitale prikupljaju li prave podatke, jesu li ti podaci uopće pouzdani i valjani te usporedivi među knjižnicama. U literaturi nalazimo čak i upozorenje o "statističkoj nepismenosti" knjižničara. Knjižničari su se statistikom odnosno njenom upotrebom počeli intenzivnije baviti posljednjih desetljeća, nakon što su se knjižnice kao javne ustanove odnosno neprofitne ustanove našle unutar nemilosrdne tržišne orijentacije, u kojoj treba na mjerljiv način dokazivati svoju vrijednost.

Za razvoj knjižnične statistike bio je važan prvi međunarodni statistički kongres održan u Briselu 1853. godine, na kojemu su sudionici upozorili da je nužno pratiti i podatke o knjižnicama, jer oni govore o stanju naobrazbe i o intelektualnim potencijalima (izvorima) određene zemlje. Svaka knjižnica bi trebala prikupljati brojčane podatke o svojim knjižničnim zbirkama i njihovoj korištenosti te ih uspoređivati s drugima i obrazlagati. Knjižničari i njihova društva problematici knjižnične statistike pristupili su znatno kasnije i to tek kada ih je na to prisilio razvoj nacionalnih statističkih izvještaja općenito kao i razvoj istraživačke djelatnosti na području knjižničarstva. Sredinom 19. stoljeća najrazvijenije zemlje su već prikupljale i publicirale određene podatke o knjižnicama. Na tlu Europe, Italija je bila prva zemlja koje je još 1863. godine uključila statistiku u knjižničarstvo, a slijedile su je Engleska, Njemačka i Francuska. Iako je statistika bila uvedena i u područje knjižničarstva, u prošlom stoljeću joj se nije pridavala velika pozornost odnosno nije bila prepoznata kao sredstvo za razvoj struke i kao pomagalo u vođenju knjižnice.

Pitanja o uspoređivanju statističkih podataka o knjižnicama (kako unutar pojedinih država tako i među njima) počela su se javljati nakon 1920. godine. Pokazala se poteba za standardizacijom, kako terminologije tako i metodologije, u prikupljanju podataka. Problem usporedivosti statističkih podataka o knjižnicama, na međunarodnoj razini, bio je posebno razmatran 1926. godine na susretu međunarodnog statističkog saveza i međunarodnog instituta za suradnju na područjima intelektualne djelatnosti. Preporuke tog susreta nisu imale željeni odziv te je do prihvaćanja prvih standarda proteklo još nekoliko desetljeća.

## **2.2.2 Uporaba knjižnične statistike**

Statistički podaci o knjižnicama daju kvantitativni opis njihove djelatnosti i važno su pomagalo menadžmenta, planiranja, odlučivanja i predstavljanja knjižnice. Knjižnice prikupljaju one podatke koji su važni za njihove vlastite potrebe te potrebe okoline, u



kojoj rade (lokalni, državni i međunarodni okviri). C. M. Barton (1989) navodi da bi statističke podatke o knjižnicama mogli razvrstati u pet skupina i to:

1. Mjerenje aktivnosti knjižnice i radne opterećenosti – odnosi se na podatke koji govore koje se aktivnosti obavljaju u knjižnici i što rade zaposlenici (podaci o obradi građe, cirkulaciji fonda, zahtjevima za informacijama, prirastu itd.).
2. Mjerenje knjižničnog fonda odnosno podaci koji izražavaju veličinu i rast knjižnične zbirke, npr., koju građu knjižnica posjeduje, koliko je velika zbirka, kakav je udio pojedinih vrsta građe itd.
3. Mjerenje korištenja knjižnice – odnosi se na statističke podatke koji pokazuju aktivnost posjetilaca, npr., tko posjećuje knjižnicu, koliko posjetitelja uđe u knjižnicu, koliko ih koristi studijske prostore itd.
4. Mjerenje prihoda i rashoda knjižnice – odnosi se na izdatke za plaće, građu i tekuće poslovanje.
5. Istraživanja o korisnicima – npr., podaci o njihovim demografskim karakteristikama i kvantifikacija njihovog zadovoljstva s uslugama knjižnice.

Prikupljene podatke knjižnica koristi za svoje interne potrebe kao i za potrebe svoga predstavljanja javnosti kao i financijerima djelatnosti. Na internoj razini uz pomoć statističkih podataka može se:

1. Opisati djelatnost knjižnice u kvantitativnom obliku (npr., u godišnjem izvještaju), a usporedbom podataka na dulje razdoblje može utvrditi trendove (npr., kretanje broja posudbe, stupanj rasta zbirke itd.).
2. Utemeljiti svoje potrebe za financijskim sredstvima i analizirati svoju učinkovitost pri njihovoj izradbi, a isto tako se može usporediti sa srodnim knjižnicama.
3. Kvantitativni podaci mogu knjižnici poslužiti pri (dugoročnom) planiranju opsega rada, a naročito pri rasporedu sredstava i kadrova glede budućih potreba.
4. Ovakvi podaci omogućavaju lakše uvrštavanje u skupinu srodnih knjižnica i lakše planiranje vlastite djelatnosti uz odgovarajuće norme i trendove.

Knjižnica treba prikupljati statističke podatke i za potrebe drugih ustanova, npr., za statističke službe koje objavljuju i uspoređuju podatke o knjižnicama na državnoj ili međunarodnoj razini; za knjižničarske institucije; za ustanove koje odlučuju o raspodjeli financijskih sredstava na određenom području (općina, regija, država) kao i za svoju lokalnu zajednicu, od koje dobiva potporu. F. Ramsdale (1997, str. 3) navodi da su korisnici statističkih podataka o knjižnicama različiti i to: menadžeri knjižnica, koje zanima uspješnost poslovanja knjižnica; korisnici knjižnica, koje zanimaju usluge knjižnica; nadzorni organi knjižnica, koji ocjenjuju usluge; planeri politike knjižnica,

koji žele odrediti potrebnu visinu ulaganja u pojedine knjižnične usluge te poduzeća, koja opskrbljuju knjižnice različitim proizvodima (građom, opremom, programskom opremom itd.) i zanimaju ih tržišne mogućnosti.

Podaci, koje knjižnice prikupljaju moraju biti konzistentni, potpuni i usporedivi, inače su neupotrebljivi. Brojni autori, među njima i G. G. Allen, upozoravaju: "Bez sumnje knjižničari su veliki prikupljači statističkih podataka, iako je njihova osobitost da slabo poznaju načine korištenja, obrade i predstavljanja prikupljenih podataka. Veliki broj statističkih podataka koriste iskrivljeno – većina toga nije svjesna, a neki to rade i namjerno" (Allen, 1985, str. 211). F. Ramsdale (1997, str. 4) upozorava da nije dovoljno samo prikupiti statističke podatke i objaviti ih bez obrazloženja. J. O. Christensen (1988) misli da je glavni uzrok slabog poznavanja statistike u tome da su knjižničari po tradiciji humanistički obrazovani i znanja o tome području naprosto nisu stekli. M. Henty (1989) napominje da pri prikupljanju statističkih podataka o knjižnicama ne smijemo zaboraviti na: valjanost prikupljenih podataka (obično su nekonzistentni ili čak varljivi); potrebne napore za uspostavljanjem zbirke podataka; mogućnost prikupljanja određenih podataka na nekom uzorku kao i mogućnost prikupljanja podataka za duža razdoblja (ne za svaku godinu). Knjižničari bi trebali voditi brigu i o razlozima slabog odziva na postavljena pitanja i prestati prikupljati one podatke koje prikupljaju iz inercije.

P. Stephen i S. Hornby (1995) upozoravaju da je danas u svim strukama nužna tzv. statistička pismenost. Knjižničari moraju poznavati, npr., podatke o zbirkaama a naročito o korisnicima i o korištenju knjižnice, ako žele upoznati svoju okolinu i ponuditi joj najbolje usluge. Morali bi se upitati što znaju o svojim korisnicima – o njihovim socio-demografskim karakteristikama (starost, spol, naobrazba...); o tome koliko često koriste knjižnicu i koje usluge, kao i o nekorisćenosti knjižnice – zašto ne dolaze u knjižnicu, bi li dolazili ako bi knjižnica promijenila nešto u svojoj djelatnosti i uslugama. Podatke možemo smisleno upotrijebiti samo ako razumijemo njihovu prirodu, način njihovoga prikupljanja te njihovu primjerenost za oblikovanje zaključaka. Stoga je nužno poznavanje statistike odnosno statističkih metoda i u knjižničarstvu.

## 2.2.3 Standardizacija knjižnične statistike

### 2.2.3.1 Međunarodni i nacionalni standardi u knjižničarstvu

Povijest standardizacije u knjižničarstvu je duga i odnosi se na tri vrste standarda<sup>12</sup> (Lynch, 1996):

1. upute ili model, kako bi trebale raditi knjižnice odnosno njihove službe (npr., IFLA-ina standardi za sveučilišne knjižnice, ALA-ina standardi za sveučilišne i fakultetske knjižnice);
2. pravila za obavljanje određenih aktivnosti (npr., pravila za obradu građe AACR2, MARC format) i
3. tehnički standardi odnosno specifikacije (kao, npr., ISO<sup>13</sup> i ANSI standardi).

U knjižničarstvu, dokumentalistici i informatici s standardizacijom na međunarodnoj razini bave se ustanove kao ISO, IEC, IFLA, FID i UNESCO. Granske standarde koji vrijede u pojedinim državama, obično prihvaćaju stručne knjižničarske organizacije. Najrazvijenija standardizacijska djelatnost protiče u okviru ISO, gdje je tehnički odbor br. 46 odgovoran za pripremu i prihvaćanje standarda za područje knjižnica, informacijskih i dokumentacijskih centara, indeksiranje, izradu sažetaka, arhiviranje, informacijskih znanosti i publiciranja. Za standardizaciju na području knjižnične statistike zadužen je pododbor br. 8. U dijelu tehničkog odbora ISO TC 46 i njegovih pododbora sudjeluju i pridruženi članovi IFLA-e.

Slovenija je za područje knjižničarstva, dokumentalistike i informatike, od osamostaljenja pa do kraja 1995. godine koristila jugoslavenske standarde (JUS). Uspostavljanjem ureda Republike Slovenije za standardizaciju i mjeriteljstvo (USM) te unutar njega tehničkih odbora za pojedina područja, dobila je vlastitu ustanovu za pripremu nacionalnih standarda, kao i za izvedbu postupka preuzimanja međunarodnih, europskih i stranih nacionalnih standarda. "Kako europskih standarda na području knjižničarstva, dokumentalistike i informatike gotovo da i nema, djelatnost tehničkog odbora USM/TC 46 usmjerena je na preuzimanje međunarodnih standarda, što je u skladu sa suvremenim trendovima u

---

<sup>12</sup> Standard je dokument, koji je nastao u suglasju i potvrđuje ga priznati organ. U njemu su data pravila, smjernice i karakteristike za određenu djelatnost ili njezine rezultate. Namijenjeni su za zajedničku upotrebu i usmjereni su ka postizanju optimalnog stupnja uređenosti na danom području (ISO Guide 2: 1996)

<sup>13</sup> ISO je međunarodna nevladina organizacija utemeljena 1946. godine, koja se brine o razvoju i koordinaciji na području međunarodnih tehničkih standarda.

standardizaciji" (Žaucer, 1996, str. 190). Za područje međunarodne knjižnične statistike, u Sloveniji je metodom proglašen bio preuzet međunarodni standard ISO 2789, koji je dobio oznaku SIST ISO 2789:1996 (en) i ima naslov: Informatika i dokumentacija - Međunarodna knjižnična statistika.

### *2.2.3.2 Počeci standardizacije knjižnične statistike na međunarodnom nivou*

K. Tadić (1994, str. 186) navodi da potpuna standardizacija knjižnične statistike nije moguća. Prvo stoga što se knjižničarstvo različitih zemalja razvijalo u različitim uvjetima i društvenim okruženjima. Osim toga potpuno izjednačenje knjižnične statistike zahtijeva potpunu standardizaciju knjižnične djelatnosti, kao i strogu tipologiju knjižnica i mreža knjižnica.

Glavni pokretači koji se zalažu za standardizaciju knjižnične statistike na međunarodnoj razini jesu IFLA i UNESCO. Već je godine 1932. IFLA ustanovila pododbor za knjižničnu statistiku, koji je priredio nacrt prikupljanja dokumenata o knjižnicama. Kako nije bilo ustanovljeno odgovarajuće tijelo, koje bi izvelo statistička istraživanja, nacrt nije bio ostvaren (Harris, 1991). UNESCO je svoju statističku službu uspostavio 1950. godine. U program rada je uključio i knjižnice i dao naglasak na nužnost standardizacije u prikupljanju podataka zbog njihove usporedivosti na međunarodnoj razini. U 1951. godini, UNESCO je izveo svoje prvo prikupljanje podataka o knjižnicama. Sudjelovalo je 60 zemalja kojima je poslao kratke statističke upitnike, koji su sadržavali neke osnovne statističke informacije o fondovima, posudbi, posjetima i članovima knjižnica.

U rezoluciji opće konferencije UNESCO-a, 1951. godine, zapisano je da je nužno pripremiti standarde i mjerila koja će poboljšati međunarodnu usporedivost statističkih podataka na području znanosti, obrazovanja i kulture. Godine 1953. UNESCO je izdao preliminarnu preporuku "Availability and Comparability of Library Statistics", o kojoj je raspravljala i IFLA na svojoj konferenciji u Beču, iste godine. Na osnovi primjedbi UNESCO je priredio preporuku o standardizaciji knjižnične statistike i statistike knjižne produkcije. IFLA se ovom problematikom bavila na dvije naredne konferencije.

Drugu međunarodnu statistiku o knjižnicama UNESCO je prikupio 1955. godine i nakon toga podatke prikuplja redovito svake dvije godine. Pri tome je upozoravao da se ne može očekivati usporedivost podataka sve dok se preporuke glede

standardizacije knjižnične statistike ne budu primjenjivale u praksi. IFLA je na konferenciji u Rimu, 1965. godine, preporučila UNESCO-u da u svoj program uključi pripremu standarda koji bi određivao način prikupljanja valjanih i pouzdanih informacija o knjižnicama. Preporuke IFLA-e i UNESCO-a bile su uzete u obzir pri donošenju rezolucije odbora ISO/TC 46, prihvaćene na konferenciji u Budimpešti godine 1964. Na ovoj je konferenciji bio naglasak na nužnosti standardizacije terminologije za područje knjižničarstva i dokumentalistike te suradnje pododbora ISO za knjižničnu statistiku i IFLA-e pri izradi osnova za standard za knjižničnu statistiku.

Zajednička konferencija IFLA-e i ISO/TC 46 bila je u Haagu, 1966. godine, a sudjelovali su i predstavnici UNESCO-a i FID-a. Kako bi postigli veću usporedivost statističkih podataka o knjižnicama, UNESCO-u su preporučili da prikupljene podatke pojedinih zemalja usporedi s brojem stanovnika, s izdacima za obrazovanje i istraživanja te s drugim relevantnim podacima. Na općoj konferenciji UNESCO-a (1967. godina) prihvaćeni su zaključci o pripremi međunarodnih preporuka za standardizaciju knjižnične statistike.

U UNESCO-vom upitniku za prikupljanje knjižnične statistike kroz četiri desetljeća došlo je do promjena, ali je do usvojenja međunarodne preporuke iz 1970. godine ostao prilično jednostavan. U početku su zatraženi odgovori za pet vrsta podataka, ali nikada više od devet. UNESCO je podatke za sve tipove knjižnica objavljivao u obliku jedne tablice.

### *2.2.3.3 Pariške preporuke za međunarodnu standardizaciju knjižnične statistike*

Prijedlog preporuka bio je prihvaćen na općoj konferenciji UNESCO-a u Parizu 1970. godine. Iste su godine preporuke bile prihvaćene i na IFLA-inoj konferenciji, iako je bilo naglašeno da imaju nedostataka, koje treba otkloniti. ISO je tekst preporuka prihvatio 1974. godine. Takozvane pariške preporuke sadrže opće i posebne preporuke (UNESCO. Recommendation..., 1979). Među općim preporukama spomenut ćemo odluku da se međunarodna statistika o knjižnicama prikuplja redovito i to svake 3 godine i obuhvaća podatke za jednogodišnje razdoblje. Među posebnim preporukama u prvom su poglavlju definirani pojmovi, drugo poglavlje je namijenjeno klasifikaciji knjižnica i njihovom opisu, a treći dio određuje način brojanja podataka (brojčane jedinice) i način njihovoga prikupljanja.

Preporuke nisu donijele bitne promjene i više su bile logična sinteza iskustava u međunarodnom prikupljanju statističkih podataka o knjižnicama. Članice UNESCO-a bile su dužne poštivati ih, kako bi poboljšale kvantitet i kvalitetu nacionalnih podataka kao i njihovu veću međunarodnu usporedivost. Činjenica je međutim da ih mnoge članice nisu (a neke još ni danas) sposobne poštovati.<sup>14</sup>

IFLA se problematikom knjižnične statistike intenzivno bavila nakon 1970. godine i 1976. godine prihvatila je dogovor s UNESCO-ovim Uredom za statistiku o promjenama UNESCO-ovog programa prikupljanja podataka. Usprkos promjenama u UNESCO-ovom upitniku za 1978. godinu, postotak vraćenih upitnika nije se povećao (izvještaje su slale uglavnom europske zemlje). Na susretu u Kopenhagenu (1979) dat je prijedlog da se jedinstveni upitnik preoblikuje u dva ili tri, s obzirom na tip knjižnice te da se promijeni vrijeme prikupljanja podataka. Umjesto slanja svih vrsta upitnika za tri godine, predlagalo se da se pošalje za svaku godinu samo jedna vrsta upitnika (prikupljali bi podatke samo za određeni tip knjižnica). Prijedlog je bio prihvaćen 1981. godine u Leipzigu i vrijedi još i danas.

#### *2.2.3.4 UNESCO i prikupljanje međunarodne statistike o knjižnicama danas*

Statističke podatke o knjižnicama objavljuje UNESCO u obliku tabelarnih prikaza u godišnjem statističkom ljetopisu ("Unesco Statistical Yearbook"). Za knjižnice prikuplja podatke uz pomoć statističkih upitnika, koje godišnje šalje nacionalnim statističkim uredima, odgovornima za prikupljanje statističkih podataka o knjižnicama. O knjižnicama objavljuje samo neke podatke o fondovima, korisnicima, troškovima, broju zaposlenika i posudbi.

Nakon prihvaćanja pariških preporuka UNESCO je najprije izradio jedinstveni upitnik za sve tipove knjižnica, kojega je slao svake tri godine. Kako su utvrdili da istovremeno prikupljanje podataka za sve vrste knjižnica uzrokuje velike tehničke poteškoće, kako u prikupljanju tako i u obradi, godine 1981. Odlučeno je da se izvorni upitnik razdijeli na tri dijela. Svaki dio obuhvaća jednu ili dvije vrste knjižnica i

---

<sup>14</sup> Razloga tomu ima nekoliko: neke zemlje nemaju središnjih ustanova odgovornih za prikupljanje knjižnične statistike, sistemi prikupljanja podataka o knjižnicama nisu razvijeni; popisi se vremenski ne uklapaju u razdoblja međunarodnog izvještavanja, podatke prikupljaju samo za neke vrste knjižnica (po običaju podatke za školske i specijalne knjižnice ne prikupljaju), a događa se da prikupljeni podaci po opsegu i sadržaju ne odgovaraju međunarodnim preporukama.

to: 1. dio: Narodne, nacionalne i druge nespecijalizirane knjižnice nacionalnoga značenja; 2. dio: Visokoškolske i školske knjižnice i 3. dio: Specijalne knjižnice.

Upitnici za pojedine vrste knjižnica razlikuju se glede broja i vrste podataka o kojima postavljaju pitanja.<sup>15</sup> Za pojedine vrste knjižnica počeli su se odašiljati upitnici jednom u tri godine. UNESCO je 1987. godine odlučio da za specijalne knjižnice više ne prikuplja statističke podatke, jer je odziv na upitnike bio izuzetno slab, a pored toga u vraćenim upitnicima je bilo vrlo malo odgovora odnosno bili su nepotpuni. Dolazilo je i do nesporazuma, što su specijalne knjižnice a što dokumentacijski centri.

Odziv pojedinih zemalja na prikupljanje podataka ostao je slab ili se čak smanjio, kako u kvantitativnom tako i u kvalitativnom smislu, usprkos UNESCO-vim nastojanjima. Za školske knjižnice upitnik su 1989. godine još pojednostavili, ali se stanje (čak i u Europi) nije poboljšalo. Posljednji popis za visokoškolske i školske knjižnice, UNESCO je izdao za 1995. godinu. Odziv je bio samo 19% za sveučilišne knjižnice, a za visokoškolske čak samo 9% (Khin Wai Thai, 1997, str. 52). Pored spomenutih teškoća ured tišti i pomanjkanje finacijskih izvora, što je jedan od razloga intenzivnog uključivanja u projekte Europske komisije, naročito u projekt LIBECON 2000.

Statistički podaci koje prikuplja i objavljuje UNESCO, služe prije svega knjižnicama u tzv. zemljama u razvoju, kao pomagalo pri dokazivanju važnosti ulaganja u knjižničnu djelatnost, što znači ujedno i ulaganje u opći društveni razvoj. Podaci mogu služiti i upravi knjižnica u planiranju i izvedbi pojedinih aktivnosti, pri planiranju i provjeravanju postizanja standarda itd. Općenito je usporedivost podataka jako upitna, jer su u različitim zemljama prikupljeni na različite načine, za pojedine vrste knjižnica za različita godišta, brojčane jedinice nisu kod svih jednake ili istoznačno razumljive, a događa se da za istu knjižnicu izvještavaju različite osobe itd. UNESCO-v odjel za statistiku upozorava da je nužno poboljšati valjanost i pouzdanost podataka i predlaže da ih se ne koristi za izravnu usporedbu knjižnica

---

<sup>15</sup> Upitnik za **visokoškolske i školske knjižnice** traži podatke odvojeno za visokoškolske knjižnice, koje djeluju pri sveučilištu i one koji nisu pri sveučilištu. Postavlja i zajednička pitanja za sve knjižnice. Upitnik sadrži za visokoškolske knjižnice 10 različitih kategorija podataka (broj knjižnica, veličinu knjižničnog fonda, prirast, tekuće naslove periodičkih publikacija, članove knjižnice, posudbu u zemlji, međuknjižničnu posudbu s drugim zemljama, broj kopija i mikrooblika, izdatke i broj zaposlenih). Za školske knjižnice sadrži 8 kategorija, te za oba tipa knjižnica ima dodatna pitanja o potencijalnim korisnicima. Samo za visokoškolske knjižnice postoji još i pitanje o knjižničnim prostorima (veličini knjižničnog prostora, broju čitalačkih mjesta i ukupnoj dužini polica).

različitih zemalja, nego da se izračunaju pokazatelji, npr., broj jedinica audiovizualne građe po studentu, broj jedinica knjižne građe po broju stanovnika itd. (Khin Wai Thai, 1997, str. 62).

#### 2.2.3.5 Standard ISO za međunarodnu knjižničnu statistiku

Svrha standarda je omogućiti knjižnicama upotrebu zajedničkih uputa za prikupljanje statističkih podataka za potrebe međunarodnog izvještavanja. Standard sadrži definicije i to za knjižnice, knjižnične zbirke, uporabu knjižnice, izdatke knjižnice i osoblje knjižnice. Nakon definicija u standardu se nalazi popis podataka koje bi trebalo prikupljati kao i brojne jedinice vezane uz te podatke. U usporedbi s "pariškim preporukama" i na njima temeljenog standarda ISO iz godine 1974., standard iz 1991. godine ne znači bitan napredak, jer ne uključuje prikupljanje podataka o, npr.: informacijama odnosno informacijskim uslugama, dostupnosti izvora informacija, korisnicima na daljinu, uporabi knjižnice na daljinu, uporabi knjižničnih zbirki u prostorima knjižnica. Predstavljanje knjižnične zbirke je još uvijek takvo kao što je bilo, iako bi glede različitih nosilaca informacija mogli razmišljati i o drugačijem prikazivanju podataka o fondu.<sup>16</sup> Radna grupa ISO, koja je priređivala reviziju standarda predlagala je da bi brojili i pretraživanja baza podataka. Međutim, nisu uspjeli jer većina zemalja članica UNESCO-a nije tu djelatnost imalu razvijenu a i teško je definirati jedinicu za brojenje.

Zemlje koje su međunarodni standard prihvatile i kao svoj nacionalni standard<sup>17</sup>, u planiranju i provedbi statističkih popisa svojih knjižnica poštuju taj standard, premda nalaze da je preopćenit da bi mogao udovoljiti potrebama njihove knjižnične statistike. Stoga si za svoje potrebe izrađuju detaljnije upute, koje uz standardizirane definicije sadrže i upute o jedinicama računanja za pojedine vrste podataka. A. Lindahl (1997, str. 29) navodi da dinamika na području knjižnične i informacijske djelatnosti (novi mediji i usluge, novi načini organizacije knjižničarstva i veliki broj različitih čimbenika, koji utječu na djelatnost) zahtijeva i promjene u knjižničnoj statistici. Budući da će proces revizije ISO standarda trajati još neko vrijeme, neke od knjižnica a među njima, npr., danske knjižnice, odlučile su svoju statistiku osuvremeniti, jer žele imati sredstva za izvještavanje o novim aktivnostima koje

<sup>16</sup> Mogli bi prikupljati podatke o naslovima pojedinih vrsta građe i to s obzirom na vrstu nosioca, na kojemu je zapis te građe. Podaci o materijalnim jedinicama građe, ako zbrajamo jedinice knjižne i neknjižne građe, ne govore zapravo mnogo o kvaliteti knjižnične zbirke.

<sup>17</sup> ISO standard za knjižničnu statistiku koriste gotovo sve europske zemlje, a i druge koje su članice ISO-a.



međunarodni standard ne uključuje. Godine 1996. Danci su osnovali radnu grupu koja je trebala prirediti proširenje nacionalne knjižnične statistike na praćenje elektronskih medija i njihove korištenosti.<sup>18</sup> Podrazumijeva se da proširenje ne bi mijenjalo dosadašnje izvještaje, koji su poštivali ISO standard.

Ako bismo pokušali ukratko ocijeniti važnost ISO standarda za međunarodnu knjižničnu statistiku, tada bi mogli reći da podaci, čije je prikupljanje propisano, nisu dostatni za utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica<sup>19</sup>, iako omogućavaju izračunavanje nekih kvantitativnih pokazatelja. Ali njegova upotreba povećava usporedivost prikupljenih statističkih podataka. Na problematiku mjerenja elektroničkih izvora i usluga te nedostatke ISO standarda upozorava i P. R. Young, koji kaže da konvencionalna knjižnična statistika i koncept mjerenja nisu primjereni za elektroničko okruženje suvremenih knjižnica, pa je stoga nužno rekonceptualizirati kvantitativno mjerenje u knjižnicama. Young smatra da su knjižnice razvile konvencionalne kvantitativne standarde na tisku utemeljenih zbirki i usluga, a elektronske informacijske usluge će ih možda voditi na prikupljanje kvalitativnih podataka o izlaznim proizvodima odnosno o uspješnosti poslovanja knjižnica (Young, 1997, str. 37).

## 2.3 KNJIŽNIČNA STATISTIKA I UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA

Uz pomoć statističkih podataka o knjižnicama dobivamo kvantitativni opis njihove djelatnosti. Na primjer, bez podataka o knjižničnom fondu i njegovom prirastu nemamo osnove za planiranje prostornoga razvoja knjižnice, iako nam ništa ne govore o relevantnosti zbirke. Podaci, koje knjižnice tradicionalno prikupljaju, opisuju

---

<sup>18</sup> Postavili su si zanimljivo pitanje, kako postaviti granicu između vlastite zbirke elektroničkih medija i elektroničkih dokumenata, koji nisu uključeni u knjižničnu zbirku. Koncept "vlasništva" potrebno je ponovno odrediti, jer knjižnice više nisu ovisne o fizičkoj prisutnosti izvora. Predlagali su odvojeno prikupljanje podataka za medije, koje su vlasništvo knjižnice i one, koji se koriste pod određenim uvjetima. Izradili su prijedlog definicije elektroničkih dokumenata i njihovih vrsta te prijedlog brojenja korištenja tih dokumenata.

<sup>19</sup> M. Laursen (1989) upozorava da korisnik oblikuje svoje mišljenje o knjižnici na osnovi toga koliko ona uspješno zadovoljava njegove informacijske potrebe. Pokazatelji toga nisu niti broj novonabavljenih dokumenata niti broj posuđenih jedinica. Važni su čimbenici kao: dostupnost izvora informacija; uspješnost traženja po katalogima, raspoloživost traženih dokumenata i vrijeme od naručivanja do dobivanja naručenoga dokumenta. Ako bi željeli mjeriti uspješnost poslovanja knjižnica, morali bi u knjižničnu statistiku uključiti podatke koji u kvantificiranom obliku opisuju spomenute čimbenike. To s druge strane uzrokuje zanimljiv metodološki problem, jer postojeća knjižnična statistika prikuplja podatke za sve jedinice populacije, za potrebe utvrđivanja uspješnosti poslovanja te bi gotovo u cijelosti trebalo prikupljati na osnovi određenog uzorka.

samo uložene vire i djelomično izlazne proizvode, a ne donose informacije o uspješnosti postizanja zadanih ciljeva ili o tome kakav je utjecaj (učinak) usluga knjižnice na njihovu okolinu te koliko je okolina njima zadovoljna.

P. Boekhorst (1995) upozorava da među statističkim podacima koje prikuplja većina knjižničara nema podataka za izračunavanje pokazatelja uspješnosti rada knjižnice; vidljiva je i usmjerenost knjižnica na prikupljanje podataka o stvarima koje se jednostavno mogu mjeriti i na prikupljanje za njih afirmativnih podataka. Knjižnice prikupljaju samo objektivne podatke koje ne uspoređuju s postavljenim ciljevima. Takva upozorenja su pobudila traženje odgovarajućih metoda za evaluaciju knjižnica odnosno za mjerenje uspješnosti njihove djelatnosti.

F. W. Lancaster (1988) u svome djelu o evaluaciji knjižnica daje cjeloviti opis tehnika za ocjenjivanje različitih vidova usluga knjižnice, od jednostavnih kvantitativnih mjerila do kompleksnijih mjerila kvalitete. Možemo utvrditi da statistički podaci, koje knjižnice prikupljaju, nisu dostatni za potrebe cjelovitog vrednovanja knjižnica. Primjereni su za mjerenje uloženi izvora i nekih izlaznih proizvoda, a za ostale pokazatelje uspješnosti poslovanja knjižnica prikupljanje podataka znatno je zahtjevnije.<sup>20</sup> Usprkos tomu, autori koji se bave područjem utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica naglašavaju da statističke podatke možemo korisno upotrijebiti ako su, naravno, prikupljeni na pravilan način, ako su valjani i pouzdani.

Većina visokoškolskih knjižnica redovito prikuplja statističke podatke o svojim uloženi izvori i izlazni proizvodi. U pojedinim zemljama postoje nacionalni sistemi za knjižničnu statistiku. Redovito prikupljanje statističkih podataka osigurava temeljni skup podataka za potrebe utvrđivanja uspješnosti rada knjižnica, ako ih naravno, prikupljamo s namjerom njihove kasnije upotrebe u procesu odlučivanja odnosno knjižničnog menadžmenta. Ipak se knjižnična statistika razlikuje od mjerila i pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica (Poll, 1996, str. 17-18) i to u slijedećem:

1. Knjižnična statistika je usmjerena samo na pozitivne podatke, bilježi, npr., broj posuđene građe, korisnika, građe, radno vrijeme, a ne pita tko su nekorisnici, o dijelu zbirke koja ne cirkulira, o građi koju korisnici ne nalaze na policama i sl.

---

<sup>20</sup> Jednostavno je, npr., prikupiti podatke o broju referentnih upita, a metodološki je teže utvrditi kvalitetu danih odgovora ili prikupiti podatke o broju oblika edukacije za korisnike nasuprot utvrđivanju uspješnosti tih oblika edukacije.

2. Obično se knjižnična statistika prikuplja na područjima gdje je prikupljanje jednostavno odnosno gdje je jednostavno dobiti detaljne podatke, to su uloženi izvori i izlazni proizvodi. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja zahtijeva i podatke koje je teže prikupiti, npr., je li dovoljno zaposlenih u referentnoj službi, je su li korisnici dobili relevantne odgovore, je li zbirka izgrađena u skladu s potrebama korisnika itd.
3. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica zahtijeva izračunavanje odnosa i usporedbi (npr., cirkulacija građe s obzirom na skupine studenata dodiplomskih studija, cirkulacija građe u pojedinim znanstvenim područjima u usporedbi s nabavom građe u tim područjima).
4. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnice zahtijeva uz "objektivne" podatke i "subjektivne" podatke dobivene uglavnom pomoću mišljenja korisnika o knjižničnim uslugama.
5. Pri utvrđivanju uspješnosti poslovanja knjižnica uspoređujemo prikupljene podatke s ciljevima knjižnica.

A. G. MacKenzie (1990, str. 196) također upozorava da termin mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnice ne znači samo prikupljati podatke jednostavnom knjižničnom statistikom. Podaci koji se na ovaj način prikupljaju, mogu možda impresionirati laike, iako sami po sebi ne znače puno. Isto tako ako prikupljamo podatke više godina, ili ih uspoređujemo s drugim knjižnicama, govore samo malo o tome kako naš sustav stvarno radi. Mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica MacKenzie definira kao "sustavno mjerenje stupnja do kojega sustav (npr., knjižnica) postiže svoje ciljeve u određenom vremenskom razdoblju".

P. Carbone (1989) naglašava da zbirka pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica ne znači što i nacionalna knjižnična statistika, jer pokazatelji služe menadžmentu knjižnica u donošenju prioriteta, argumentiranju potreba i optimalnom izboru sustava odnosno ukratko – omogućuju utvrditi koliko smo daleko na putu postizanja ciljeva. Knjižnična statistika ne može ništa reći o različitim vidovima djelatnosti knjižnice i ne može nadomjestiti evaluacijske studije. Jednostavna kvantifikacija aktivnosti knjižnice daje značajne podatke za potrebe knjižničnog menadžmenta, ali ne omogućuje prosuđivanje o kvaliteti poslovanja knjižničnih službi. Nasuprot statističkim podacima pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica znače kvantitativan izraz vrijednosti određenog aspekta knjižnične usluge. Takvi pokazatelji obično nastaju u kombinaciji dvaju podataka i računanjem njihovog odnosa. Jednostavni kvantitativni pokazatelji

uspješnosti ne mogu govoriti o kvaliteti, nego samo o opsegu aktivnosti i treba ih dopuniti kvalitativnim podacima.

### 3 UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA

#### 3.1 DEFINICIJE

Kao što je već u uvodu spomenuto u literaturi nalazimo niz nejasnih termina, kada se za jednake sadržaje koriste različiti termini (MacDougall, 1991). Termini "performance measure", "performance indicator", "performance assessment", "effectiveness" i "efficiency" po mišljenju autora neispravno se upotrebljavaju odnosno krivo razumiju i stoga za njih predlaže sljedeće značenje:

1. *Performance measure*: izravni kvantitativni izraz neke aktivnosti, djelatnosti.
2. *Performance indicator*: ne mjeri aktivnosti izravno nego mjeri čimbenike za koje se smatra da su povezani s nekom aktivnošću.
3. *Performance assessment*: generički termin koji uključuje sadržaj oba gornja termina i predstavlja proces ocjenjivanja neke aktivnosti odnosno djelatnosti.

Za izraz "efficiency" (učinkovitost) A. MacDougall navodi da znači nešto raditi dobro, a za izraz "effectiveness" (efektivnost, djelotvornost, uspješnost) raditi dobro upravo pravu stvar. Upozorava da u nekim jezicima riječ "performance" nije moguće prevesti ili prijevod može značiti nešto drugo od izvornog pojma, zbog čega dolazi do razlika odnosno nejasnoća među zemljama. Stoga treba najprije odrediti značenje termina, prije no što se prihvatimo koncepta. Pri tome moramo poštivati međunarodnu standardizaciju, osobito definicije.

J. A. McDonald i L. B. Micikas (1994) smatraju da u literaturi postoji (kako u području knjižnične i informacijskih znanosti tako i u području organizacijskih znanosti) prava pomutnja u određivanju značenja termina "effectiveness". Umjesto njega koriste se termini "goodness" (dobra kvaliteta) i "quality" (kvaliteta), za proces mjerenja uspješnosti djelatnosti pa se obično koriste termini "evaluation", "assessment", "performance measures" i "outcomes". Pomutnja postoji i pri korištenju termina "effectiveness", "organizational effectiveness" i "organizational-level effectiveness", jer se ne radi o sinonimima i svatko tko ih koristi morao bi se najprije opredijeliti za njihovo značenje. Upozoravaju također da se zbog porasta zanimanja za učinke djelatnosti visokoškolskih knjižnica u literaturi pojavljuje (krivo) izjednačavanje

termina "outcomes" i "effectiveness". Daljnju pomutnju uzrokuje korištenje termina "outcomes" (ponekad čak krivo – kao sinonim za izlazne proizvode) istovremeno kao pokazatelja i kao mjeru uspješnosti poslovanja.

R. A. McElroy (1989) smatra da bi umjesto termina "mjerjenje uspješnosti poslovanja" (eng. performance measurement) bio primjereniji termin "vrednovanje odnosno utvrđivanje uspješnosti poslovanja" (engl. performance assessment). Termin "performance assessment" također koriste D. Gumilar i I. M. Johnson (1995, str. 63) i to za procese sustavnog mjerenja stupnja do kojega je knjižnica u određenom razdoblju ostvarila postavljene ciljeve. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnice služi, s internog aspekta, nastojanjima da djelatnost knjižnice postane učinkovitija i djelotvornija, a s vanjskog aspekta služi menadžerima pri utemeljivanju proračuna knjižnica. Bez utvrđivanja uspješnosti poslovanja bilo bi teško prosuditi o tome kako se knjižnica razvija. Autori drže da termin "performance assessment" obuhvaća kako pokazatelje uspješnosti poslovanja tako i mjerenje uspješnosti poslovanja. Pokazatelji uspješnosti poslovanja daju objektivne podatke o opsegu i uspješnosti knjižničnih usluga i učinkovitosti raspoređivanja izvora. Važno je voditi računa o tome da pokazatelje uspješnosti poslovanja knjižnice ne možemo uzeti kao apsolutnu mjeru uspješnosti poslovanja, nego samo kao vrijednosti, koje treba interpretirati u vezi s unutarnjim i vanjskim čimbenicima, koji mogu utjecati na njihovo izračunavanje.

Autori priručnika o mjerama i pokazateljima uspješnosti poslovanja za narodne knjižnice (Keys..., 1990), također koriste termin "performance assessment". Proces bi trebao biti pomagalo knjižnicama pri planiranju, komuniciranju s javnosti, pravovremenom opažanju mogućih problema, odlučivanju, nadziranju djelatnosti (engl. monitoring) i pri raspoređivanju financijskih sredstava. Kao principe utvrđivanja uspješnosti poslovanja navode:

- Uspješnost poslovanja je odnos između izvora, koji su uloženi u knjižnicu i onoga što knjižnica s njima ostvaruje (izlazni proizvodi i utjecaj na okolinu).
- Uspješnost poslovanja je moguće utvrditi samo u svijetlu postavljenih ciljeva – djeluje li knjižnica u skladu s ciljevima koje si je postavila.
- Uloženi izvori i izlazni proizvodi, koje bi trebali mjeriti, ovise o svrsi utvrđivanja uspješnosti poslovanja, koju uvijek treba dobro pojasniti.

Sadržaj pojma "performance assessment" ili "evaluation of performance" njima znači proces objašnjenja dobivenih vrijednosti pokazatelja, i to kada se pitamo što nam

njegova vrijednost govori o našoj djelatnosti i kada (da bi na naše pitanje odgovorili) njegovu vrijednost uspoređujemo s vrijednostima drugih pokazatelja unutar knjižnice, kao i s onima koje su izračunale druge knjižnice.

Razina, na kojima knjižnice mogu utvrđivati uspješnost poslovanja može biti šest (Keys..., 1990, str. 2-3) i to:

- Resursi – moguće je utvrđivati uspješnost zbirke, osoblja, opreme, automatiziranih sistema itd.
- Aktivnosti – misli se na utvrđivanje uspješnosti pojedinih aktivnosti (npr., obrade građe, posredovanja informacija).
- Funkcije i usluge – odnosi se na utvrđivanje uspješnosti svih aktivnosti, koje su sastavni dio neke funkcije ili usluge (npr., ukupnost funkcije obrade čine prethodno provjeravanje, obrada, kontrola obrade itd.). Moramo voditi računa o svim troškovima uloženi izvora, kako bi se izvele neke aktivnosti i usporediti ih s izlaznim proizvodima funkcije ili usluge.
- Lokacija - misli se na utvrđivanje uspješnosti funkcija i usluga, glede prostora njihovog izvođenja (npr., centralna knjižnica, odjelna knjižnica).
- Knjižnica kao cjelina - utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnice kao cjeline (uključujući i njene odvojene jedinice).

F. W. Lancaster (cit. po Performance..., 1990, str. 294-295) mjeru uspješnosti poslovanja (eng. performance measure) definira kao kvantificiranu prosudbu, koju koristimo za evaluaciju uspješnosti knjižnice u postizanju njenih ciljeva. Njome možemo utvrditi, je li došlo do promjene u uspješnosti ili u načinu postizanja ciljeva te u kojemu obimu. Mjere same po sebi nemaju pravoga značenja i uporabnosti, samo govore o kvantiteti neke pojave (stvari, ljudi i sl.), a ako ih postavimo u međusobne odnose, postaju uporabno pomagalo pri ocjenjivanju knjižnice. Različitim kombinacijama mjera uspješnosti poslovanja oblikujemo pokazatelje uspješnosti poslovanja. Za utvrđivanje mjera koristimo različite metode, kao i za izračunavanje vrijednosti pokazatelja.

Autori u većini slučajeva povezuju mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnice s postizanjem ciljeva knjižnice<sup>21</sup> i naročito naglašavaju tu ulogu u procesu odlučivanja i

---

<sup>21</sup> U priručniku ACRL (Van House, 1990) naglašeno je da se uspješnost poslovanja definira na različite načine, npr., uspjeh pri postizanju ciljeva, uspjeh pri nabavljanju potrebnih izvora, zadovoljavanje temeljnih preferencija ili interno zdravlje organizacije. U priručniku je kao uspješna određena ona knjižnica koja postiže svoje ciljeve. Kako visokoškolske knjižnice

u procesu raspodjele resursa. Mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnice trebalo bi imati posebnu važnost kao pomagalo u prihvaćanju odluka, kao sredstvo za određivanje stupnja do kojega su ciljevi i svrha organizacije ispunjeni te kao sredstvo za utvrđivanje uspješnosti obavljanja usluga i raspodjele sredstava. Moramo razlikovati sadržaj pojmova učinkovitost (eng. efficiency) i uspješnost (eng. effectiveness). Učinkovitost znači obavljati neku djelatnost s najmanjim mogućim troškovima, dakle odnosi se na ekonomsku (financijsku) učinkovitost, za odnos između uloženi resursa i konačnog proizvoda.

P. Carbone (1995) navodi da izraz uspješnost poslovanja knjižnice sadrži dvoje, i to uspješnost usluga koje knjižnica izvodi i njenu učinkovitost u korištenju izvora. Knjižnica djeluje uspješno ako postiže ciljeve s najmanjim mogućim troškovima, dakle postiže ravnotežu između kvalitete i ekonomičnosti. R. Poll (1996) smatra da uspješnost usluga nije nužno povezana s njihovom uspješnošću s obzirom na troškove. Korisnici mogu, npr., ocijeniti usluge kao vrlo kvalitetne, a knjižnica koristi resurse na neučinkovit način. Stoga vodstvo knjižnice mora imati i podatke o uspješnošću s obzirom na troškove. Kod troškova moramo uzimati u obzir i troškove rada sistema, kao i troškove koje imaju korisnici (npr., i njihovo vrijeme ima cijenu). Troškove možemo usporediti s uspješnošću ili s korisnošću i izvodimo dvije vrste evaluacije – evaluaciju uspješnosti s obzirom na troškove i evaluaciju korisnosti s obzirom na troškove.

Evaluacija uspješnosti s obzirom na troškove (engl. cost-effectiveness) odnosi se na troškove, koji su potrebni za postizanje određene razine uspješnosti usluga. Potrebno je odrediti jedinice za mjerenje, npr., troškovi za nabavljeni dokument, trošak uspješnog odgovora na upit, trošak relevantne pretrage itd. Uspješnost s obzirom na troškove je povezana s pravilno raspoređenim izvorima i s kvalitetom usluga. Evaluacija korisnosti s obzirom na troškove (engl. cost-benefit) odnosi se na korist usluga knjižnice u usporedbi s financijskim sredstvima uloženi u njih. Veza nije uvijek jednakomjerna. Analize ove vrste izuzetno je teško provesti. B. Vickery (1973, cit. po Blagden, 1980) tvrdi da je vrijednost sistema stupanj do kojega on zadovoljava potrebe korisnika. Ako vrijednost možemo izraziti u financijskom smislu i usporediti je s troškovima, to je analiza korisnosti s obzirom na uložena financijska sredstava (eng. cost-benefit). U slučaju javnih službi neki predlažu da bi rezultat

---

teško definiraju jasne skupine ciljeva i susreću se s različitim potrebama i zahtjevima, često suprotnim, autori su se ograničili na kvantitetu i kvalitetu usluga, koje knjižnica daje primarnoj skupini korisnika.

ocijenili po tome koliko su korisnici voljni platiti za usluge ili ih se pita koliko su vremena uštedjeli koristeći određenu knjižničnu uslugu. Općenito, teško je utvrditi korisnost neprofitno orijentiranih službi.

C. Abbott (1994) upozorava i na nužnost razlikovanja između utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnice i utvrđivanja radne uspješnosti pojedinog člana knjižničnog osoblja (eng. performance appraisal). Utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnice nije namijenjeno utvrđivanju uspješnosti pojedinog knjižničnog djelatnika, iako postoji veza između radne uspješnosti zaposlenih i uspješnosti knjižničnih službi. Tu vezu naročito naglašava T. W. Shaughnessy (1995) hipotezom da nije moguće doseći visoki stupanj uspješnosti poslovanja knjižnice bez najviše moguće uspješnosti svakoga pojedinog knjižničara. U SAD-u je, primjerice, utvrđivanje uspješnosti rada knjižničara najvažniji dio procesa evaluacije za potrebe priznanja njihovoga akademskoga statusa (Edwards i Williams, 1998)<sup>22</sup>.

Spomenut ćemo još i M. B. Linea (1992) koji navodi da evaluaciju knjižnica i pokazatelje uspješnosti njihovoga rada možemo provoditi na dvije razine:

1. *Makro razina*: odnosi se na ocjenu uspješnosti poslovanja knjižnica ili ukupnog knjižničnog sustava, tj. ocjenu njihovog utjecaja na uspješnost korisnika odnosno njihove društvene korisnosti, po mogućnosti u usporedbi s drugim vrstama ustanova. Odgovor naročito zanima financijere djelatnosti. Ovakvo ocjenjivanje je gotovo nemoguće izvesti, npr., kako dokazati da je za uspješnost studenata važnije ulaganje u kupnju knjižnične građe umjesto u znanstveno-nastavno osoblje.<sup>23</sup>
2. *Mikro razina*: misli se na ocjenu uspješnosti usluga i službi knjižnice, kod koje pokušavamo utvrditi koliko dobro knjižnice obavljaju usluge i koliko su pri tom učinkovite. Zato je nužno potreban usklađen odnosno dogovoren popis osnovnih pokazatelja uspješnosti poslovanja. Knjižnice ne mogu utvrditi uspješnost poslovanja dok ne odrede svoje ciljeve. Naravno, da je nemoguće za knjižnice istoga tipa postići standardna ciljna opredjeljenja, ali možemo pronaći određene

---

<sup>22</sup> Ocjenjivanje uspješnosti rada knjižničara trebao bi biti i važan element njihove motivacije, a time i doprinos uspješnosti poslovanja visokoškolske knjižnice. Ono potiče trajno obrazovanje knjižničara i mijenjanje radnih navika, omogućava i pravovremeno uočavanje mogućih problema. Po mišljenju autora, najvažnije je da ocjenjivanje radne uspješnosti potiče individualnu inicijativu zaposlenih i bitno smanjuje mogućnost nestabilnosti knjižnice.

<sup>23</sup> M. B. Linea kaže, ako bi se pokazalo da je investiranje u kupnju građe i usluga knjižnice učinkovitije za poticanje studenata za samostalnije učenje nego investiranje istih sredstava za nastavnike, lakše bi se moglo opravdati sredstva za potrebe knjižnica.



zajedničke značajnosti, koje su dovoljne za pripremu osnovnih pokazatelja uspješnosti poslovanja.

Ako uzmemo u obzir definicije M. B. Linea i F. W. Lancastera, možemo zaključiti da je u praksi mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica primarno usmjereno na evaluaciju knjižnica na mikro razini. Obično nema jasnih granica između mjera uspješnosti poslovanja i drugih ocjena odnosno evaluacije knjižničnih usluga (Performance..., 1990, str. 296), pa će one stoga ovisiti o kontekstu kada ćemo ih navesti kao mjere uspješnosti poslovanja. Upotreba mjera uspješnosti poslovanja ovisna je o prisutnosti i progresiji sljedećih događaja: analize potreba, definiranja ciljeva i djelatnosti odnosno obavljanja usluga, evaluaciji rezultata i povratnim informacijama. Poticaji za mjerenje uspješnosti poslovanja dolaze samo iz okoline u kojoj knjižničari nisu unaprijed sigurni da knjižnica posluje na optimalan način i žele njeno poslovanje trajno poboljšavati. Mjere uspješnosti poslovanja rijetko su upotrebljive same za sebe, pa stoga moramo imati za prikaz ukupne slike knjižnice i druge podatke, npr., o izdacima, o korisnicima itd.

Kad govorimo o utvrđivanju uspješnosti poslovanja knjižnica, obično mislimo na utvrđivanje uspješnosti knjižnice pri osiguravanju usluga i službi (dakle, na mjerenje s aspekta korisnika), a možemo utvrđivati uspješnost poslovanja knjižnice i s aspekta troškova za pojedine usluge. Za uspješnost izvođenja usluga, kao što smo već naveli, nije nužno da bude usporediva s uspješnošću s obzirom na uložena sredstva, jer korisnici mogu biti zadovoljni uslugama, premda knjižnica za njih troši sredstva na neefikasan način. Većina priručnika o mjerenju uspješnosti poslovanja knjižnica opisuje i nekoliko načina mjerenja uspješnosti s obzirom na troškove i daje upute kako ih implementirati. Najmanje izvora nalazimo o problematici mjerenja (utvrđivanja) korisnosti knjižničnih usluga, npr., u slučaju visokoškolskih knjižnica utvrđivanje koristi koju imaju u istraživačkim i edukativnim procesima od upotrebe knjižnica pojedine visokoškolske ustanove (Poll, 1990, str. 5).<sup>24</sup>

### 3.2 MODELI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA

O uspješnosti poslovanja organizacija (ustanova) u literaturi postoje različiti modeli i nema određenja koliko je opsežna problematika. Uspješnost poslovanja bi trebala biti

---

<sup>24</sup> Autorica spominje da se u literaturi javlja više mjera, od kojih niti jedna nije upotrebljiva u praksi na zadovoljavajući način. Takve su, primjerice, povezanost između broja objavljenih radova i korištenja knjižnice ili između stečenih akademskih titula i korištenja knjižnice.

konstrukt, nešto što je ovisno o ponašanju određene organizacije i što nije moguće neposredno vidjeti. S obzirom na to da je unutra organizacija puno nepoznanica, nitko ne može biti siguran da smo identificirali sva moguća ponašanja i njihove međusobne odnose. Stoga i ne možemo govoriti o najboljem modelu uspješnosti poslovanja organizacije, niti o najboljim kriterijima za mjerenje uspješnosti poslovanja (McDonald i Micikas, 1994). Autori navode različite pristupe problematici uspješnosti poslovanja organizacija i unutar njih različite modele:

1. **Utvrđivanje uspješnosti poslovanja s aspekta ukupne organizacije:** postoji više modela uspješnosti poslovanja na razini ukupne organizacije (ustanove), među kojima su po mišljenju K. S. Camerona (cit. po McDonald i Micikas, 1994) najpoznatija četiri.

Ciljni model: kriterij uspješnosti poslovanja je postizanje odnosno ostvarivanje ciljeva. Uspješna je ona organizacija koja ostvaruje postavljene ciljeve. Model se pokazao kao upotrebljiv kod organizacija koje imaju jasno postavljene, mjerljive i vremenski ograničene ciljeve, o kojima postoji konsenzus među članovima organizacije. Ali model je bio i pod udarom brojnih kritika.<sup>25</sup>

Input model: prosuđuje uspješnost poslovanja ustanove s aspekta koliko dobro iskorištava okolinu u procesu dobivanja potrebnih resursa (uloženih izvora). Ključni vidik je, dakle učinkovitost organizacije. Primjedbe na model su da pretjerano davanje naglaska na uložene izvore negativno utječa na izlazne proizvode. Za neprofitne organizacije model je neprimjeren, jer kod njih nema povezanosti između uloženi izvora i izlaznih proizvoda, dakle po uloženi izvorima ne možemo prosuđivati njihovu uspješnost poslovanja.

Procesni model: uspješnost poslovanja se prosuđuje s aspekta unutarnjeg "zdravlja" organizacije i dobrog vođenja radnih procesa i postupaka. Naglašava se, npr., sposobnost knjižničara da rade kreativno, značenje organizacijske kulture itd. Protivnici modela upozoravaju da je teško mjeriti unutarnje procese

---

<sup>25</sup> Uzimanje u obzir ostvarenje ciljeva kao kriterija uspješnosti poslovanja, bilo je podvrgnuto mnogim kritikama. Službeni ciljevi organizacije nisu uvijek isto što i stvarni, činjenični ciljevi. Svi ciljevi ne mogu imati jednake prioritete, niti u teoriji niti u praksi; tako prioritete kao sami ciljevi jesu kao kriteriji uspješnosti poslovanja statički entiteti uneseni u dinamični sustav. Budući da se ponašanje organizacije mijenja, mijenjaju se i njeni ciljevi. Zamjerka ciljnom modelu je i u tome da ne uzima u obzir utjecaj okoline na organizaciju i njene ciljeve. Pored toga ciljevi organizacije mogu biti korišteni za pojašnjavanje ili opravdavanje odluka organizacije, umjesto da budu smjernice.

organizacije, prikupljanje podataka je skupo, točnost prikupljenih podataka nije uvijek zadovoljavajuća, pristup naglašava sredstva bez njihove povezanosti s rezultatima.

Model zadovoljstva osnivača organizacije: u ovom modelu uspješnost poslovanja se prosuđuje s aspekta zadovoljstva osnivača radom ustanove, u našem slučaju knjižnice. Uspješnost poslovanja knjižnice trebala bi se prosuđivati s aspekta njenog doprinosa uspješnosti poslovanja njene matične ustanove (npr., sveučilišta). Kritike modela upozoravaju da nije nužno da osnivači određene ustanove imaju odgovarajuća očekivanja vezana uz rezultate rada, a ako postoji više osnivača, njihova očekivanja se mogu bitno razlikovati. Moguće je i da organizacija djeluje uspješno, iako zapravo ne ispunjava očekivanja osnivača.

- 2. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja s aspekta pojedinih dijelova organizacije ili programa:** Mnogi su autori uvjereni (npr., Lancaster, 1977) da je jedini razumljivi pristup utvrđivanju uspješnosti poslovanja, pristup iz suborganizacijske perspektive. Svaka skupina knjižničnih poslova ili usluga mora biti zaseban predmet proučavanja i sinteza pojedinih rezultata daje sliku uspješnosti poslovanja cijele knjižnice. Najčešće su studije knjižničnih zbirki,<sup>26</sup> proučavanje korištenosti kataloga, evaluacije referentnih i informacijskih usluga ili dostave dokumenata itd. J. A. McDonald i L. B. Micikas (1994) su uvjerenja da združivanjem uspješnosti poslovanja pojedinih dijelova organizacije ne možemo zaključivati o uspješnosti rada cijele organizacije (knjižnice). Utvrđivanje uspješnosti poslovanja podnivoa može biti samo nužna dopuna utvrđivanju uspješnosti rada cijele organizacije. Knjižničari u svojim studijama uglavnom ostaju pri kvantitativnim mjerama i donose zaključke o uspješnosti rada knjižnica na osnovi prikupljenih jednostavnih, deskriptivnih numeričkih podataka o pojedinim radnim postupcima, kao i njihovih usporedbi s dogovorenim standardima.
- 3. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja s aspekta pojedinih radnih postupaka knjižnice:** odnosi se na pristup utvrđivanju uspješnosti poslovanja kod kojega su tehnike proučavanja radnih postupaka kvantitativne (tj. operacijsko istraživanje).

---

<sup>26</sup> F. W. Lancaster (1977) dao je dva pristupa evaluacije zbirke, kvantitativni i kvalitativni. Kod prvoga se radi o veličini i rastu zbirke, a kod drugog metoda, npr., o ocjenjivanju zbirke od strane stručnjaka, usporedbi njenog sadržaja s bibliografijama, analizi stvarne korištenosti i evaluaciji OPAC-a.

Osnova je matematički model, koji više ili manje dobro odražava ponašanje elemenata sustava odnosno opisuje ponašanje proučavanoga sustava (knjižnice) i rješenja njegovih problema. J. A. McDonald i L. B. Micikas (1994) drže da je uvođenje operacijskih istraživanja u knjižnice malo pomoglo boljem razumijevanju problematike uspješnosti poslovanja, kako zbog kompleksnosti matematičkih modela i cijene njihove aplikacije tako i zbog arbitrarnih i neprovjerenih pretpostavki koje takva istraživanja sadrže. Danas su operacijska istraživanja izgubila svoju posebnost i postala su dio drugih kvantitativnih metoda, jer su statistički paketi algoritamski već tako savršeni da više nije potrebno do u tančine razumjeti kompleksnost knjižnica kao sistema.

Možemo utvrditi da postoje različiti modeli odnosno pristupi utvrđivanju uspješnosti rada organizacija odnosno knjižnica, koji se odnose na različite aspekte uspješnosti. Među visokoškolskim knjižničarima, po mišljenju J. A. McDonaalda i L. B. Micikasa (1994), dugo je postojala suglasnost o najprimjerenijem modelu za utvrđivanje uspješnosti poslovanja, čije je ishodište bilo: više je nužno bolje, kvantiteta resursa uzrok je boljim rezultatima djelatnosti (izlaznih proizvoda i utjecaja na okolinu). Porast zanimanja visokoškolskih knjižnica za izlazne proizvode i utjecaje na okolinu mogla bi ih odvratiti od prevladavajućeg zanimanja za uložene izvore.

Kao što smo već naveli, za proučavanje uspješnosti poslovanja organizacija ne postoji pristup koji bismo mogli odrediti kao najbolji. Radovi o ovoj problematici raspršeni su, nekumulativni i više puta nejasni. S obzirom na to što je uspješnost poslovanja i kako bismo je mogli utvrditi, nema jedinstvenog mišljenja. K. S. Cameron (cit. po. McDonald i Micikas, 1994) je otkrio subjektivnu i kontradiktornu prirodu uspješnosti poslovanja, odbacio je jednovarijantne mjere uspješnosti poslovanja i dao prednost multivarijantnima te zbirci kriterija uspješnosti poslovanja. Ostali su mu autori priznali da nije samo empirijski provjerio dimenzije uspješnosti poslovanja sveučilišta i fakulteta, nego je i izgradio i testirao teoriju koja se odnosi na determinante uspješnosti poslovanja. Autori koji su ga slijedili, primjerice, Du Mont i Du Mont, poduprli su integralni pristup uspješnosti rada knjižnica. Spomenuti autori opisali su četiri temeljna pristupa:

1. pristupi koji naglašavaju fizičke uložene izvore (broj zaposlenih, visinu financijskih sredstava itd.),
2. pristupi koji naglašavaju organizacijsku dinamiku knjižnice (tj. omjer između knjižničnoga osoblja i formalne organizacije knjižnica),

3. pristupi koji naglašavaju knjižnične izlazne proizvode (produkte i usluge) za korisnike i
4. pristupi koji naglašavaju rezultate knjižničnog poslovanja (utjecaje na okolinu), koji utječu na društvo kao cjelinu.

Pokazali su da pristupi čija su ishodišta ulazni izvori, proizlaze iz pretpostavke da samo oni omogućavaju usporedbe među knjižnicama i uz njihovu pomoć moguće je dobiti povećanja financijske potpore (Du Mont i Du Mont, 1981). Suprotni su pak pristupi koji naglašavaju organizacijsku dinamiku knjižnica, usmjereni su na razumijevanje i poboljšanje motivacije zaposlenih i stilova upravljanja i tvrde da je krivo izlagati uložene izvore. Studije koje proučavaju interakcije knjižnica s korisnicima (većina *output* pristupa) ili pokušavaju opisati utjecaj knjižničnih usluga na društvo (većina *outcomes* pristupa) naglašavaju da je glavni smisao knjižnice u njenim uslugama. Iako su očekivanja korisnika različita, uspješna knjižnica može zadovoljiti većinu njihovih potreba. Za visokoškolske knjižnice je upravo karakteristično da su svoje usluge razvijale, ali nisu znale na odgovarajući način pristupiti utvrđivanju uspješnosti svoje djelatnosti ili na osnovi konstatacija poboljšati uspješnost poslovanja.

K. S. Cameron (cit. po. McDonald i Micikas, 1994), koji je zagovarao utvrđivanje uspješnosti poslovanja na razini organizacije, naglasio je da su izbor pristupa odnosno modela i kriteriji uspješnosti uvijek arbitrarni. Moguće je zapaziti da ocjenjivači po običaju izabiru preuske ili preširoke pokazatelje ili se ti pokazatelji odnose samo na radnu uspješnost organizacije. Autor je tvrdio da mogu biti visokoškolske ustanove uspješne glede stupnja produciranja vrijednih rezultata (u slučaju knjižnica misli se na one rezultate koji kao važne ocjenjuju studenti, nastavno osoblje, profesionalna udruženja i društvo uopće), održavanja vitalnosti (u smislu spremnosti na uvođenje promjena) te sposobnosti dobivanja potrebnih sredstava bez štete za njihovo okruženje. Visokoškolske knjižnice bi trebalo, pri utvrđivanju uspješnosti poslovanja, uzimati u obzir kao samostalne organizacije, a ne kao podjedinice sveučilišta odnosno visokoškolskih ustanova. Pri tom bi trebalo voditi brigu o tome da su sveučilišta odnosno visokoškolske ustanove: 1. otvoreni sustavi, koji imaju stalne interakcije s različitim okruženjem; 2. među elementima sustava postoje uređene i predvidljive relacije; 3. sustavi odražavaju dinamičnu kvalitetu – mijenjaju se organizacijska struktura, granice sustava, ciljevi i klijentela; 4. povezanost sistema je rastresita.

### 3.3 ZAŠTO UTVRĐIVATI USPJEŠNOST POSLOVANJA KNJIŽNICA

Literatura o utvrđivanju uspješnosti poslovanja knjižnica masovno se počela pojavljivati nakon 1970. godine (npr., Orr), iako se o pokazateljima uspješnosti poslovanja u praksi raspravljalo odvojeno od drugih aspekata menadžmenta knjižnica, tako da je samo malo knjižnica utvrđivanje uspješnosti poslovanja uvodilo u svoju djelatnost. C. Abbott (1994) misli da je uzrok u tome što, s jedne strane, knjižničari nisu vješti u metodama uspješnosti poslovanja i teško primjenjuju teoriju u praksu, a s druge strane, zbog vremenskog pritiska na njih, moraju obavljati svakodnevno poslovanje knjižnica i nemaju vremena za druge aktivnosti. Potreba za razvijanjem pokazatelja i za samim utvrđivanjem uspješnosti poslovanja knjižnica postajala je sve veća, kako zbog zahtjeva iz okruženja tako i iz samih potreba knjižnica, utvrđivanje uspješnosti poslovanja postalo je sastavni dio njihovoga menadžmenta.

Na porast upotrebe mjera uspješnosti poslovanja knjižnica, po mišljenju autorice N. A. Van House (1989, str. 268-269) utjecalo je više međusobno povezanih čimbenika:

- Pojava istraživačkog rada u knjižničarstvu i u posljednje vrijeme sve veći broj knjižničara, koji imaju potrebna znanja i zanimaju ih kvantitativne metode kao i njihova upotreba pri rješavanju menadžerskih pitanja.
- Porast veličine i kompleksnosti knjižnica menadžere vodi traženju novih pomagala za donošenje odluka.
- Knjižnice su kao predmet istraživanja otkrili i neknjižničari, npr., ekonomisti, operacijski istraživači itd.
- Porast zahtjeva za transparentnom upotrebom sredstava u javnom sektoru pospješili su uvođenje kvantitativnih metoda, evaluacijskih programa i evaluacijskih studija. Knjižnice su počele koristiti iste metode kao privatni sektor, kako bi se u borbi za sredstava mogle uspoređivati s drugim organizacijama.
- Mogućnost dobivanja sredstava iz različitih fondacija, koje stalno traže da projekti sadrže i evaluacijsku komponentu.
- Izlaganje važnosti formalnog planiranja, koje zahtjeva postavljanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i ocjenjivanje knjižnica, za što su potrebni objektivni podaci.

- Pojava brojnih publikacija, napisanih s namjerom da pomognu menadžerima knjižnica u korištenju metoda za mjerenje poslovanja knjižnica i u korištenju njihovih rezultata.<sup>27</sup>

Potrebu za mjerenjem uspješnosti poslovanja knjižnica utemeljuje G. Ford (1989, str. 74-75) na osnovi sljedećih činjenica:

1. Knjižnice su uglavnom financirane iz vanjskih izvora: središnjih ili lokalnih vladinih tijela, obrazovnih ustanova, komercijalnih društava ili drugih ustanova. Zato postoje politički razlozi za mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica, za opravdanje potrošenih i očekivanih sredstava.
2. U knjižnicama se obavlja raznovrsna djelatnost. Odnosi se na menadžerske razloge mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica, kad treba utvrditi kako su bila korištena sredstva pri postizanju ciljeva te ih na osnovi postignutoga, raspodijeliti na različite službe.
3. Djelatnosti u knjižnici moguće je obavljati na različite načine. Odnosi se na još jedan menadžerski razlog mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica, za potrebu za argumentima, da su sredstva raspoređena na pojedine djelatnosti upotrebljena učinkovito.

R. A. McElroy (1989) tvrdi da su knjižnice mjerile uspješnost svoga poslovanja već od davnine i pri tom su koristile vrlo različite metode. Sličnog je mišljenja i autorica N. A. Van House (1989), koja navodi da su menadžeri knjižnica uvijek prikupljali i koristili podatke za donošenje odluka kao i za mjere uspješnosti poslovanja. Novost u današnjim knjižnicama je veća sofisticiranost korištenih mjera i metoda te veća ovisnost odlučivanja o podacima, a naročito o mjerenju *outputa*. Mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica, dakle, nije nešto novo već su novi samo načini odnosno aspekti mjerenja. U visokoškolskim knjižnicama mjerenje uspješnosti poslovanja bilo je najprije usmjereno na proučavanje pojedinih usluga ili resursa, najviše knjižničnih zbirki. Nastalo je dosta evaluacijskih studija, koje su knjižnice i objavile, a nakon 1980. godine i nekoliko priručnika. Pri ACRL je, npr., bio ustanovljen odbor za mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica, koji je priredio priručnik o toj problematici. U Velikoj Britaniji su britanska udruga knjižnica i SCOUNL sudjelovali u pripremi mjera za ocjenjivanje odgovarajućeg financiranja sveučilišnih knjižnica itd.

---

<sup>27</sup> ARL je, npr., za visokoškolske knjižnice već sedamdesetih godina uvelo program ocjenjivanja knjižnica za potrebe menadžmenta.

Zanimljivo je da u diskusijama još uvijek slijedimo razmišljanja o pitanjima jesu li mjerenja zaista pouzdana, i ako jesu, koje upotrijebiti za mjerenje poslovanja konkretne knjižnice te ih ubrajati kao mjere uspješnosti poslovanja. R. A. McElroy (1989) upozorava da knjižnice više puta mjerenje uspješnosti poslovanja pojednostavljaju, koriste pojednostavljene mjere i usmjerene su ka kvantifikaciji svakodnevnih poslova, koju ne dopunjavaju s kvalitativnim tvrdnjama, ne povezuju aktivnosti s ciljevima knjižnice, ne rade usporedbe sa srodnim knjižnicama itd.<sup>28</sup> Knjižničari, također rado izjavljaju da su knjižnice same po sebi dobre i nije potrebno provjeravati uspješnost njihovog poslovanja.

U ranijim tekstovima o utvrđivanju uspješnosti poslovanja knjižnica, autori su naglašavali razliku između evaluacije, koja se bazira na utvrđivanju kvalitete knjižnica i onoga što utvrđuje opseg te kvalitete. Mnogo su godina knjižničari dokazivali "kvalitetu" svojih knjižnica jednostavnom kvantifikacijom usluga i ako su brojke bile veće nego prethodne godine, po njihovom mišljenju knjižnica je radila bolje nego prije. Nisu se pitali bi li knjižnica morala obavljati još neke usluge, koje su možda potrebne korisnicima, je li obavljanje usluga učinkovito te ako se obavljaju prave usluge i to u skladu s ciljevima (Abbott, 1994). Knjižnične usluge je nemoguće ocjenjivati samo kvantitativnim mjerama, jer ništa ne govore o uspješnosti tih usluga odnosno o stupnju postizanja ciljeva knjižnice. Takozvana tradicionalna knjižnična statistika, kako je naziva norveška autorica L. Vokac (1990), odgovarala je nekadašnjim standardima, ali ne i potrebi za utvrđivanjem uspješnosti postizanja programskih ciljeva odnosno poslanstva neke knjižnice.<sup>29</sup>

Kako knjižnice danas rade u okruženju tržišta, moraju pokazati svoju vrijednost na mjerljiv način. Zato utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica, kako ga danas shvaćamo, pomaže knjižničnim menadžerima dokazivati koliko su knjižnice dobre. Na mjerenje uspješnosti poslovanja sile ih i nastojanja pojedinih država, kako bi dostigle veću učinkovitost javnih službi te stoga propisuju različite pokazatelje za utvrđivanje uspješnosti poslovanja javnih službi. Knjižnice (kao i druge uslužne djelatnosti u javnom i privatnom sektoru) većinu sredstava dobivaju iz svoje okoline i okolinu zanima, jesu li sredstva uložena u pravilno izabranu djelatnost i obavljaju li se

---

<sup>28</sup> R. A. McElroy (1989) naglašava da je mjerenje uspješnosti poslovanja više nego prikupljanje brojki. Potrebne su i prosudbe/odluke menadžera o tome što izračunate vrijednosti govore – posluje li knjižnica dobro ili slabo, što govore brojke o kvaliteti usluga itd.

<sup>29</sup> T. Giappiconi (1996, str. 3) navodi, da danas brzi tehnički razvoj sigurno olakšava načine prikupljanja i obrade podataka, o opsegu i kvaliteti kojih su još "jučer" knjižnice mogle samo sanjati. Usprkos tome ne smiju ostati samo na brojčanim podacima.



te djelatnosti na troškovno učinkovit način. Financijeri, stoga izabiru pokazatelje, koji im omogućavaju utvrditi učinkovitost knjižnica pri korištenju dodjeljenih sredstava. Knjižnice financijerima moraju dokazivati ne samo da ostvaruju vrijednost, nego da ostvaruju višak vrijednosti i da ulaganje sredstava u djelatnost knjižnica donosi veću društvenu korist, no što je ulaganje u druge djelatnosti.<sup>30</sup> U tom smislu je utvrđivanje uspješnosti poslovanja elemenat kontrole. Uspješnost poslovanja knjižnice moraju utvrđivati i zbog odgovornosti prema svojim korisnicima, koji su sve kritičniji i očekuju visoku kvalitetu usluga, iako knjižnice nisu komercijalne ustanove.

Posebno mjesto ima utvrđivanje uspješnosti poslovanja i u kontekstu sustava upravljanja i osiguravanja **kvalitete usluga**. G. Ford (1989, str. 76) je uvjerenja da je Orr<sup>31</sup> najsustavnije analizirao problematiku mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica. Napisao je da knjižnice moraju prosuđivati svoju kvalitetu i vrijednost. Kvalitetu će prosuđivati s aspekta zadovoljavanja potreba svojih korisnika, a vrijednost s aspekta koristi, koje su posljedica uporebe njihovih usluga.

### 3.4 KNJIŽNICE I SUSTAVI KVALITETE

#### 3.4.1 Koncept kvalitete

Zanimanje za utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica u posljednjem je desetljeću poraslo i zbog uvođenja koncepta kvalitete u uslužni sektor, iako se u knjižničarstvu termin kvaliteta i kontrola kvalitete javlja još od ranije. S jedne strane je postalo nužno da vodstvo knjižnice i zaposlenici postanu svjesni važnosti i prednosti poslovanja po načelu cijelokupnog upravljanja kvalitetom, a s druge strane su stručnjaci i savjetnici s područja kvalitete spoznali da je informacijski sektor novo i brzo rastuće područje za uvođenje i provjeravanje njihovih koncepata i metoda ocjenjivanja kvalitete. G. Roelandts (1998, str. 46) smatra da je "pojam 'kvaliteta' u nekoliko posljednjih godina postao dio svakodnevnog rječnika knjižničara. Na svim razinama knjižničnog menadžmenta odvijaju se stalne rasprave o tome što je

---

<sup>30</sup> U literaturi pratimo upozorenja da pokazatelje uspješnosti poslovanja možemo koristiti i kao osnovu za raspodjelu sredstava, iako je to problematično ako ne znamo koji su pokazatelji stvarno upotrebljivi za usporedbu među knjižnicama. U slučaju visokoškolskih knjižnica, koje su dio obrazovne i istraživačke infrastrukture ustanova, neki čak predlažu da bi njihovo financiranje trebalo biti ovisno o pokazateljima uspješnosti obrazovnog odnosno istraživačkog rada matične ustanove.

<sup>31</sup> Autor navodi poznati rad: Orr. "Measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures". Journal of Documentation 29 (1973), str. 315-332.

kvaliteta i kako ju je moguće postići, mjeriti i ocjenjivati". R. Pollova drži da "Knjižnice moraju, isto kao i druge uslužne djelatnosti pokazati da koriste uložena sredstva u prave svrhe i na najbolji mogući način i s ciljem da se osigura visoka kvaliteta usluga" (Poll, 1996, str. 11).

Pojmovi kvaliteta, ukupno upravljanje kvalitetom i kontrola kvalitete pojavili su se najprije u okviru koncepta kontrole i provjeravanja proizvoda, pri čemu je na prvom mjestu bio tehnički aspekt kvalitete. Kasnije se razvija širi, na usluge vezan koncept, koji se odnosi na ukupnu organizacijsku strukturu i predstavlja proces trajnog poboljšavanja djelatnosti u kojemu je potrošač stalno na prvom mjestu (tj. ukupno upravljanje kvalitetom). U tom smislu **kvaliteta** znači, da usluga ili proizvod odgovara onome što se od njega očekuje. Kvaliteta je određena potrebama korisnika pojedinih proizvoda ili usluga.<sup>32</sup> "Osigurati kvalitetu usluga znači doseći ili nadići očekivanja potrošača i obrnuto – neispunjena očekivanja znače u očima potrošača slabu kvalitetu (veći je raspon, slabija je kvaliteta)" (Goričan, 1994, str. 19).

U standardu SLS ISO 8402 (str. 5-6) kvaliteta je određena kao skup svih osobina i značajnosti proizvoda ili usluga, koje se odnose na sposobnost proizvoda ili usluge da zadovolji izražene ili očekivane potrebe. Standard naglašava da se u ugovornim odnosima potrebe specificiraju<sup>33</sup>, inače očekivane potrebe je potrebno utvrditi i odrediti. Potrebe se s vremenom mogu promijeniti, pa je stoga nužno specifikaciju povremeno obnoviti. Potrebe mogu uključivati aspekte upotrebljivosti, sigurnosti, raspoloživosti, pouzdanosti, izdržljivosti, gospodarstvenosti i okoline.

Standard o mjerenju uspješnosti poslovanja knjižnica ISO 11620 određuje kvalitetu kao ukupnost mogućnosti i karakteristika proizvoda ili usluga knjižnice koje se odnose na njihovu sposobnost da zadovolje izražene i neizražene potrebe korisnika. U slučaju knjižnica to bi trebalo značiti da je "njihova primarna briga tražiti puteve za osiguravanje najboljih mogućih usluga koje će zadovoljiti potrebe i očekivanja, ne samo njihovih korisnika nego i potencijalnih korisnika, te dokazivati vrijednost svojih usluga" (Girard-Billon, str. 67).

---

<sup>32</sup> Ekonomisti navode da ponuđač namjenjuje svoju uslugu potrošaču, kako bi taj njome zadovoljio svoju potrebu i za to platio određenu sumu. Usluga, dakle nastupa u funkciji objekta razmjene. Objekt razmjene je uvijek namijenjen potrošaču/konzumentu, zato je za uspješnost svakog ponuđača sudbonosno kako to što nudi u razmjeni zapažaju potrošači (Goričan, 1994).

**Politiku kvalitete** (eng. quality policy) definira standard SLS ISO 8402 kao opća usmjerenja i ciljeve organizacije glede kvalitete, koje formalno određuje najviše vodstvo. Politika kvalitete element je poslovne politike. Termin **upravljanje kvalitetom** (eng. quality management) definiran je kao aspekt ukupne funkcije upravljanja, koji odlučuje i izvodi politiku kvalitete. Postizanje željene kvalitete zahtijeva savezništvo i sudjelovanje svih zaposlenih u organizaciji, dok je za upravljanje kvalitetom odgovorno najviše vodstvo. Upravljanje kvalitetom uključuje strateško planiranje, raspodjelu izvora i druge sustavne djelatnosti za postizanje kvalitete<sup>34</sup> kao što su planiranje kvalitete, izvođenje i vrednovanje. **Sistem kvalitete** organizacijska je struktura, odgovornost, postupci, procesi i izvori za provođenje upravljanja kvalitetom. **Savladavanje kvalitete** obuhvaća izvođačke tehnike i djelatnosti koje se koriste za ispunjavanje zahtjeva glede kvalitete. **Osiguravanje kvalitete** (eng. quality assurance) obuhvaća sve planirane i sistematične korake, mjere, koje su potrebne za postizanje odgovarajuće sigurnosti, kako bi proizvod, proces ili usluga ispunile postavljene zahtjeve glede kvalitete. Osiguravanje kvalitete nije potpuno ako zadani zahtjevi ne odražavaju potrebe korisnika u cjelini.

Standard ISO 9000 (1992, str. 7) preporuča da si organizacija postavi "ispuniti slijedeća tri cilja u svezi kvalitete:

1. postići i održavati kvalitetu proizvoda ili usluga, tako da trajno ispunjuje izražene i samopodrazumijevajuće zahtjeve kupca (korisnika)<sup>35</sup>;

---

<sup>33</sup> Specifikacija je dokument, koji propisuje zahtjeve s kojima proizvod ili usluga moraju biti u skladu (SLS ISO 8302, str. 12).

<sup>34</sup> D. Ellis i B. Norton (1996) nabrajaju sedam pravila, kojih bi se trebalo držati u okviru upravljanja kvalitetom: 1. Potrebno je poznavati svoje korisnike; 2. Vodstvo je ono koje mora osigurati okoliš za inovativnost i kretivnost; 3. Upotrebom pokazatelja uspješnosti poslovanja utvrđujemo kako zadovoljiti korisnike; 4. Mjerenjem uspješnosti poslovanja određujemo gdje se radi dobro i što treba poboljšati; 5. Na primjedbe se ne odgovara brzim reakcijama, nego dugoročnim popravcima s rješenjima problema i sustavnim poboljšanjima; 6. Organizacija mora imati transparentan program obrazovanja osoblja; 7. Potrebno je izgraditi sustav upravljanja kvalitetom.

<sup>35</sup> Standard SLS ISO 9000 (1992, str. 5) navodi da je bitan čimbenik za uspješno poslovanje organizacije kvaliteta proizvoda ili usluga. U svijetu vrijedi usmjerenje, da se poštivaju sve stroži zahtjevi kupca glede kvalitete i da se pokuša u što većoj mjeri ispuniti njihova očekivanja. Poštivanje takvog usmjerenja vodi spoznaji da je trajno poboljšavanje kvalitete nužno za postizanje i održavanje željenih ekonomskih učinaka. Većina organizacija proizvodi produkte ili usluge s ciljem da zadovolje potrebe potrošača ili njihove zahtjeve. Ti zahtjevi su najčešće zapisani u specifikacijama koje same po sebi ne osiguravaju da će zahtjeve potrošača dosljedno ispunjavati, da proizvodi neće imati nedostataka ili da u sistemu organizacije neće biti bitnih odstupanja u proizvodnji proizvoda ili izvođenju usluge. Zbog toga su izrađeni standardi sistema kvalitete i smjerenice koje dopunjavaju određene zahtjeve proizvoda ili usluga, određenih tehničkom specifikacijom. Skupina standarda ISO (9000 do 9004) predstavlja racionalan pristup pojednostavljenju različitih nacionalnih pristupa u rješavanju spomenute problematike.

2. pridobiti povjerenje vlastitoga vodstava kako bi se postigla i održala planirana kvaliteta;
3. pridobiti povjerenje kupaca (korisnika) da planirana kvaliteta bude i ostane postignuta pri nabavljanju proizvoda ili obavljanju usluga.”

Na području knjižničarstva, izraz kvaliteta obično se koristi kao sinonim za izraz odličnost, izvrsnost. Više puta se naglašava da kvalitetu ne možemo odrediti ili mjeriti precizno, već se prepoznaje od strane menadžera i korisnika. Nasuprot ovoj tvrdnji, moderna teorija poslovanja po načelu kvalitete naglašava da se sve odluke moraju temeljiti na činjenicama, pa stoga menadžment zasnovan na iskustvima, intuiciji i osjećaju neće biti uspješan (Quality..., 1995, str. 319).

Oblikovanje kriterija kvalitete važno je najprije zato da politiku i ciljeve glede postizanja kvalitete možemo prevesti u detaljne zahtjeve i interne standarde kvalitete. S druge strane, dobro određeni i odgovarajući kriteriji važni su za takve analize kvalitete, kao što su, primjerice, mjerenje uspješnosti poslovanja (knjižnice) i zadovoljstva korisnika. Glede kriterija kvalitete uvijek postoji dvojba o njihovom pravilnom izboru, jer pri njihovom oblikovanju prevladava naša naklonost poštivanju profesionalnih vrijednosti, što nije nužno i preferenca korisnika usluga. Stoga je unutar ukupnog upravljanja kvalitetom bilo oblikovano više konceptualnih okvira za oblikovanje kriterija kvalitete, kako za pojedine proizvode tako i za usluge u cijelini.

Posebno mjesto unutar ukupnog upravljanja kvalitetom imaju potrošači (korisnici) – dakle osobe, koje korištenjem usluga organizacije imaju korist. Unutar akademskih krugova bila je, primjerice, prisutna dvojba o tome da obrazovanje i znanje nisu proizvodi koje bi prodavali potrošačima – studentima. U modernom kontekstu ukupnog upravljanja kvalitetom, kvaliteta je određena u smislu potrošačevih očekivanja i potreba. Proizvođač proizvoda mora, dakle različitim metodama (prikupljanjem podataka, njihovom analizom i korekcijom kako uloženi izvori tako i procesa i izlaznih proizvoda) utvrditi, kakva su očekivanja i potrebe potrošača i utvrditi slabosti u procesu njihovoga zadovoljavanja. Ostvarenje ciljeva utvrđivat će mjerenjem uspješnosti poslovanja. G. Roelandts (1998, str. 47) naglašava da je za utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica najprikladnija metoda ocjenjivanja kvalitete usluga.

### 3.4.2 Definicije kvalitete

U literaturi o poslovanju po načelu kvalitete postoji više različitih definicija pojma kvalitete (Quality..., 1995, str. 319-324). **Transcendentalni pristup** naglašava da je u visokokvalitetnom radu nešto bezvremensko i trajno. Kvaliteta se ne da točno definirati, jer je karakterizira nešto što ne možemo analizirati i prepoznajemo je samo na osnovi iskustva. Pristup se temelji na Platonovom poimanju ljepote i praktično nema upotrebne vrijednosti. Iz njega proizlazi zaključak da će menadžeri prepoznati kvalitetu kada budu vidjeli proizvod ili uslugu.

Slično ishodište pratimo u **pristupu temeljenom na proizvodu** (*eng. product-based*), koji kvalitetu razumije kao neodjeljivu karakteristiku proizvoda i shvaća je kao točnu i mjerljivu varijablu. Razlike u kvaliteti proizvoda proizlaze iz razlika u kvantiteti određenih mjerljivih atributa proizvoda, na osnovi kojih možemo proizvode ili usluge rangirati.<sup>36</sup> Pristup je unutar knjižničnih i informacijskih znanosti doživio brojne kritike te je bila izražena potreba za drugačijim pristupom utvrđivanja kvalitete, koji bi bio usmjeren i na korisnika.

**Korisnički usmjerena definicija** kvalitete zasniva se na ideji da je kvaliteta stvar prosudbe potrošača odnosno korisnika proizvoda (usluga). Korisnici imaju različite potrebe, očekivanja i zahtjeve i za njih postoji proizvod koji najbolje zadovoljava njihova očekivanja, najvišu kvalitetu. Definicija je slična službenoj definiciji ISO standarda 8420. Autori su upozorili da se kod kvalitete ne misli samo na zadovoljstvo potrošača već na još nešto više, nešto što potrošača navodi na to da izabere upravo određenu uslugu a ne neku drugu. Zato je ovaj pristup kompleksniji no što se čini jer se mora poštivati odnos korisnika prema kvaliteti i njihove ciljeve glede kvalitete. Kao nedostatak pristupa spomenuto je među ostalim i to, da je zadovoljstvo relativna kategorija i da korisnik usluge s njom može biti zadovoljan jer ne pozna niti jednu drugu. Upotrebljivost definicije kvalitete, koja se temelji na korisnički usmjerenom pristupu, ovisna je o tome koliko je dobro potrošač informiran o mogućnostima i ograničenjima koja su karakteristična za proizvod ili uslugu.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Takav pristup vidimo, npr., pri utvrđivanju uspješnosti djelovanja i kvalitete sistema za traženje informacija nakon 1950. godine, koji su kao standardne mjere upotrebljavali odziv i preciznost, kao objektivne pokazatelje koji su omogućavali usporedbe i različita rangiranja tehnika klasifikacije i indeksiranja.

<sup>37</sup> Studije su pokazale da su tehnike menadžmenta, koje potrošača postavljaju u prvi plan, pri postizanju njegovog zadovoljstva i pridobivanju njegove lojanosti, do određene mjere uspješne. Ipak postoje potrošači koji nikada nisu zadovoljni s tim što su dobili i neprestano traže druge proizvode odnosno usluge (Ellis i Norton, 1996, str. 2).

**Prozvodno usmjerena definicija** primarno naglašava radne procese. Za definicije je tipično da kvaliteta znači poštivanje specifikacija i standarda. Pristup je prilično tehnički jer, primjerice, kod kvalitete informacija naglašava metodologiju otkrivanja pogrešaka, automatiziranu autorsku kontrolu i uključenost ispravljača pravopisnih pogrešaka u baze podataka.

Pored spomenutih postoje još **vrijednosno umjerene definicije** koje su primjerene javnom sektoru. Kvalitetu definiraju uz pomoć vrijednosti i cijene. Kvalitetan je onaj proizvod koji odgovara potrošaču glede cijene i troškova. Nedostatak definicije je u subjektivnosti ocjene, koje su cijene odnosno troškovi prihvatljivi.

### 3.4.3 Poslovanje prema načelu ukupne kvalitete

Prikupljanje i analiza podataka o uspješnosti poslovanja knjižnica važan je sastavni dio sistema kvalitete, koji proizlazi iz standarda ISO 9000 i alata odnosno tehnika unutar ukupnog upravljanja kvalitetom. Izvorno su principi upravljanja kvalitetom bili razvijeni na zapadu odnosno u okviru američke industrije, gdje je godine 1960. započela tzv. revolucija kvalitete. Zapadni eksperti (u prvom redu "otac" ukupnog upravljanja kvalitetom W. Edwards Deming) su bili oni koji su pedesetih godina naučili Japance osnovama osiguravanja i kontrole kvalitete proizvoda. Principi i praksa upravljanja kvalitetom vrlo brzo su se razvijali u posljednjih dvadeset i pet godina.

Ukupno upravljanje kvalitetom (eng. total quality management) je opći izraz za skupinu vodećih pristupa unutar šireg područja – kvalitete. Odnosi se na strukturirani sistem trajnih poboljšanja, u koja su uključeni zaposleni, a usmjereno je na potrebe potrošača. U okviru upravljanja kvalitetom bilo je razvijeno više standarda upravljanja kvalitetom, načina evaluacije i shema za samoprocjenjivanje. U prvoj skupini misli se na standarde za osiguravanje razine kvalitete i na standarde koji se temelje na ukupnosti upravljanja kvalitetom. Kao standardi za upravljanje kvalitetom koriste se ISO standardi iz serije 9000<sup>38</sup>, koji su osnovni standardi i za knjižnični i informacijski sektor. Kod ovih standarda ne misli se na standardizaciju proizvoda, usluga ili

---

<sup>38</sup> ISO 9000 naziv je za seriju međunarodnih standarda za upravljanje kvalitetom. Prvi standard iz te serije bio je prihvaćen 1987. godine. ISO 9001 sadrži, npr., opće preopruke za uvođenje upravljanja kvalitetom u uslužnom sektoru pa je stoga najprimjereniji standard za osiguravanje kvalitete na području knjižnične i informacijske djelatnosti (Wormell, 1994, str. 19).

sistema, već na standardizaciju zahtjeva odnosno uvjeta, koje bi trebalo ispunjavati. Autori, koji se bave problematikom osiguravanja kvalitete (vidi, npr., Johannsen, 1996) misle da je za područje knjižničarstva ISO 9001 najprimjereniji standard,<sup>39</sup> ali i upozoravaju na sumnje i otpor unutar knjižničnog i informacijskog sektora glede njegove implementacije.

Još je Deming upozoravao da su principi i metode za postizanje kvalitete i njeno trajno poboljšavanje jednake kako u proizvodnom tako i u uslužnom sektoru, iako se radi o drugačijim aplikacijama. Utjecaj filozofije ukupnog upravljanja kvalitetom u zapadnim je državama, naročito u SAD-u, nakon 1980. godine postao zamjetljiv u vladinim institucijama, bolnicama, obrazovnim ustanovama i drugim uslužnim ustanovama te u neprofitnom sektoru.

Američki savjet za naobrazbu utvrdio je 1995. godine da je 94% koledža i sveučilišta imalo uvedene sisteme za evaluaciju te da im je ukupno upravljanje kvalitetom osiguravalo okvir i metodologiju za ocjenjivanje rezultata obrazovne djelatnosti i uspješnosti poslovanja ustanova općenito (Total..., 1998, str. 318). Visokoškolske knjižnice su ključni partner u nastojanjima za osiguravanje kvalitete visokoškolskih ustanova odnosno svučilišta i oblikuju svoje planove za poboljšanje kvalitete i usluga.<sup>40</sup>

Unutar knjižničnoga i informacijskoga sektora ne postoji dogovor glede terminologije te se termini za osiguravanje kvalitete i ukupno upravljanje kvalitetom različito tumače. Najučestalije mišljenje engleskih knjižničara je, npr., da program odnosno projekt kvalitete obuhvaća sadržaje kao što su izjava o poslanstvu knjižnica, određenje razine kvalitete pojedinih usluga, jasno određene ciljeve, metode za prikupljanje podataka i ulogu vodstva pri osiguravanju kvalitete. Zanimljivo je da neki bitni sadržaji ukupnog upravljanja kvalitetom, kao što su upotreba prikupljenih podataka za analize i rješavanje problema, studije korisnika, skupine za rješavanje problema itd., nisu nabrojani kao dio programa za osiguravanje kvalitete (Quality..., 1995, str. 335). U slučaju knjižnica, upravljanje kvalitetom usluga trebalo bi značiti da one moraju:

- odrediti svoje poslanstvo i primarnu skupinu korisnika,
- utvrditi izražene i neizražene potrebe korisnika,

---

<sup>39</sup> O njegovoj implementaciji u knjižnice može se više doznati u radu: Ellis i Norton (1996): "Implementing BS EN ISO in Libraries".

<sup>40</sup> Prva međunarodna konferencija o ukupnom vođenju kvalitete u visokoškolskim knjižnicama odvijala se u Washingtonu 1994. godine.

- oblikovati dugoročne i kratkoročne ciljeve,
- uspostaviti odgovarajuće usluge
- osigurati najvišu moguću razinu tih usluga,
- mjeriti svoje poslovanje i uspoređivati ga s ciljevima (utvrđivati uspješnost poslovanja),
- implementirati mehanizme za trajno poboljšavanje poslovanja i
- među zaposlenicima uspostaviti ozračje usmjerenosti ka korisniku i osiguravanju kvalitete usluga.

Koncept ukupnog upravljanja kvalitetom i njegovo uvođenje u knjižnice predpostavlja nastojanje svakog zaposlenog da svoju djelatnost obavlja maksimalno korektno i s visokim stupnjem odgovornosti. Ukupno upravljanje kvalitetom kontinuirani je proces poboljšavanja djelatnosti knjižnice s ciljem da zadovoljstvo korisnika uslugama knjižnice bude na što višoj razini (Bekavac-Lokmer i Jokić, 1994, str. 58). D. Ellis i B. Norton (1996, str. 2-3) mišljenja su da je bit programa ukupnog upravljanja kvalitetom u približavanju korisnicima, u osiguravanju i zadovoljavanju njihovih potreba, a isto tako i u nekim unutarnjim procesima knjižnice, kao i u njenom pristupu u rješavanju problema u onom dijelu koji se odnosi na smanjenje nepotrebnog rada i troškova, u tješnjim odnosima s dobavljačima, konzistentnom mjerenju rezultata i obrazovanju. Promotori kvalitete izjavljuju da je prva i posljednja riječ u kvaliteti – obrazovanje.

U praksi knjižnica, pojedini aspekti upravljanja kvalitetom izvode se na različite načine, npr.:

- **Provjeravanje i kontrola<sup>41</sup> kvalitete.** Uglavnom se misli na tradicionalne aplikacije, npr., analiziranje baza podataka i traženje pogrešaka, a rijetko ih zanima zadovoljstvo korisnika ili zaposlenika. Rezultati ove vrste studija jednostrani su, iako su upotrebljivi za ukupno upravljanje kvalitetom, jer daju podatke potrebne za proces trajnog poboljšavanja djelatnosti odnosno postupaka.
- **Osiguravanje kvalitete.** Formalno je sistem osiguravanja kvalitete izgrađen na osnovi serije standarda ISO 9000 za područje upravljanja kvalitetom i na osnovi

---

<sup>41</sup> Kontrolu odnosno nadzor (eng. monitoring) C. Olausson (1992) definira kao stalno praćenje načina izvođenja određene djelatnosti odnosno aktivnosti. Glavni cilj nadzora je osigurati pregled i provjeriti smjer razvoja kako bi mogli biti pripravnici na moguću akciju odnosno posredovanje.



akreditacijskih kao i drugih propisa. U početku su knjižnice bile skeptične glede uvođenja sistema osiguravanja kvalitete, a kasnije su spoznale njegove pozitivne posljedice, npr., utjecaj na ponašanje zaposlenih, njihov profesionalniji odnos prema radu te veće usmjerenje knjižnica prema potrebama korisnika.

- **Ukupno upravljanje kvalitetom.** Uvođenje ovog koncepta u knjižnični sektor još uvijek je prilično rijetko. U okviru visokoškolskih knjižnica poznate su aplikacije ukupnog upravljanja kvalitetom u Velikoj Britaniji i SAD-u, koje su bile usmjerene na angažiranje i motivaciju zaposlenih, njihovu individualnu odgovornost za kvalitetu, timski rad itd. Uspostavljali su skupine za podizanje kvalitete, koje su koristile tehnike za sustavno analiziranje radnih procesa i potreba korisnika, za utvrđivanje zadovoljstva zaposlenih i korisnika te za utvrđivanje postupaka trajnog poboljšavanja rada. Analiza primjera uvođenja ukupnog upravljanja kvalitetom u knjižnicama pokazala je da se radi o vrlo relevantnoj teoriji upravljanja i za područje knjižničnoga i informacijskoga sektora (Quality... 1995, str. 337).

Poslovanje po načelu kvalitete trebalo bi u knjižnicama obuhvaćati tri koraka (Poll, 1996, str. 12): 1. planiranje kvalitete, 2. kontrola kvalitete i 3. poboljšavanje kvalitete (što zahtijeva da moramo znati što želimo raditi, što već radimo i kako to možemo poboljšati).

U procesu **planiranja kvalitete** posebno su važni postupci oblikovanja ciljeva i kontrole njihovog ostvarivanja. Budući da prosuđujemo kvalitetu svake pojedine knjižnice, potrebno je jasno odrediti njenu ulogu, poslanstvo, što je odlučujuće za postavljanje dugoročnih i operativnih ciljeva za pojedine aktivnosti. U svojoj izjavi o poslanstvu knjižnica će odrediti primarnu skupinu korisnika kojima će biti na raspolaganju, kao i osnovne usluge koje namjerava osiguravati. Na osnovi izjave o poslanstvu oblikuju se dugoročni ciljevi koji se žele doseći. Obično, knjižnice određuju ciljeve koji se odnose na zbirke, dostupnost usluga, upotrebu knjižničnih prostora, obrazovanje korisnika, pohranjivanje i čuvanje građe itd. Poslanstvo kao i ciljevi moraju odgovarati potrebama korisnika koji su u slučaju visokoškolskih knjižnica: članovi matične ustanove, drugi korisnici, knjižnično osoblje, vodstvo ustanove, vladini organi, znanstvena zajednica izvan matične ustanove, druge knjižnice, šira društvena zajednica itd. Na osnovi određenih dugoročnih ciljeva knjižnice određuju puteve njihovog postizanja (operativni ciljevi) i očekivanu kvalitetu usluga.

Planiranju kvalitete mora slijediti **kontrola kvalitete**. Knjižnica mora najprije u okviru usluga izabrati subjekte kontrole i mjerne jedinice te postaviti ciljeve. Da bi se moglo utvrditi, posluje li knjižnica u skladu s planiranim, potreban je odgovarajući mjerni instrument. Takav instrument je mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica. R. Poll (1996, str. 16) smatra da se kod mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica radi o prikupljanju statističkih i drugih podataka, koji opisuju poslovanje knjižnica kao i o njihovoj analizi sa svrhom evaluacije knjižnica. Drugim rječima, trebalo bi se uspoređivati što knjižnica radi s onim što je planirala i što želi postići. Uspješnost poslovanja je stupanj ostvarenja ciljeva knjižnice, naročito s aspekta potreba korisnika. Ako se zajedno s korisnicima koriste dogovoreni pokazatelji uspješnosti poslovanja, njihovom upotrebom mjerenje će donijeti rezultate o opsegu kvalitete koja je postignuta (Ellis i Norton, 1996, str. 99).

Podaci o uspješnosti poslovanja služe knjižnici u kontekstu upravljanja kvalitetom (Ward et al., 1995, str. 20):

- kao osnova za odlučivanje glede poboljšanja kvalitete,
- za nadzor nad rezultatima postupaka za poboljšanje kvalitete,
- za identificiranje odgovarajućih načina stvaranja normi odnosno standarda,
- za određivanje potreba korisnika i stupnja do kojega su te potrebe zadovoljene.

Usporedbom podataka o uspješnosti dostizanja operativnih i dugoročnih ciljeva, knjižnice ne samo da prihvaćaju mjere za poboljšanje uspješnosti poslovanja već se i odlučuju za promenu ciljeva. Rezultati mjerenja uspješnosti poslovanja pokazat će jesu li ciljevi bili previsoko postavljeni (jesu li nedosežni) ili preniski (prelako se postižu). Mjerenje zadovoljstva korisnika pokazat će jesu li se potrebe korisnika promijenile i hoće li biti potrebno ponovno odrediti ciljeve (Poll, 1996, str. 17).

Između evaluacije i mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica s jedne strane i upravljanja kvalitetom s druge strane, postoji veza jer metode i mjere, koje se koriste za evaluaciju, upotrebljive su i u kontekstu upravljanja kvalitetom. Njihova kontinuirana upotreba služi i u procesu kontroliranja kvalitete.

Spomenut ćemo još i posljednji od tri koraka poslovanja po načelima kvalitete tj. **poboljšavanje kvalitete**.<sup>42</sup> Radi se o prihvaćanju potrebe za poboljšanjem kvalitete usluge, utvrđivanju postupaka za poboljšanje kvalitete i stvaranju projektnih timova. Pored toga potrebno je utvrditi uzroke neuspjeha kod kvalitete i osigurati potrebne mjere za poboljšanje stanja te otkloniti mogući otpor prema promjenama. Poboljšavanje kvalitete uključuje i kontrolu postignuća u kvaliteti. Primarni razlog za uvođenje sustava za poboljšavanje kvalitete u knjižnice trebali bi biti korisnici.

Visokoškolske knjižnice mogu dobiti podatke o očekivanju vlastitih unutarnjih korisnika glede kvalitete u okviru knjižničnih savjeta i uobičajeno je da je korisničko razumijevanje kvalitete usluga još prihvatljivo. Teže pak prihvaćaju očekivanja vanjskih korisnika. P. Kovel-Jarboe navodi da visokoškolski knjižničari obično misle da vanjski korisnici nisu uvijek sposobni prosuđivati kakve usluge trebaju odnosno nisu sposobni prepoznati one elemente usluge koji su odlučujući za njenu kvalitetu (1996, str. 46).

Knjižnica, koja ima uveden sustav za poboljšavanje kvalitete, svjesno će se odlučivati o potrebama za poboljšanja i pri tome će uzimati u obzir zahtjeve korisnika. Odlučivanje se treba temeljiti na mjerenju knjižničnih procesa, a knjižnica će biti razumljena kao sustav u kojemu djeluju brojni podsustavi. Knjižnice se moraju od procesa kontrole kvalitete usmjeriti na proces poboljšavanja kvalitete, a u aktivnosti bi trebale uključiti i one zaposlene, koji koncept kvalitete ne podupiru i ne prihvaćaju. P. Kovel-Jarboe (1996, str. 611) upozorava još na jedan aspekt poboljšavanja kvalitete, koji može biti problematičan, i to na poimanje "kvalitete". Knjižnice su (kao i druge neprofitne organizacije) naklonjene određivanju kvalitete pomoću "bogatstva resursa", kao što su veličina knjižnične zbirke, broj stručnih djelatnika i odgovarajućih mjera koje ubrajaju kao pokazatelje kvalitete.

U uvjetima trajnog poboljšavanja kvalitete, ona se određuje stupnjem ostvarivanja (zadovoljavanja) očekivanih korisnikovih potreba. Knjižnice stoga moraju najprije znati kakva su očekivanja korisnika odnosno trebaju ih znati mjeriti, trebaju se pobrinuti i za to da korisnici budu upoznati o tome kakve usluge mogu očekivati od

---

<sup>42</sup> Autorica P. Kovel-Jarboe (1996, str. 605) upozorava na terminološke razlike kad se govori o formalnim (strukturiranim) programima poboljšanja kvalitete. Neki se u javnom sektoru i školstvu zauzimaju za termin trajnog poboljšavanja kvalitete (Continuous Quality Improvement, CQI) umjesto ukupnog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management, TQM).

knjižnice. Tradicionalne mjere kvalitete stoga nisu upotrebljive i knjižnice se ne mogu odlučiti koje će nove mjere koristiti i kako će ih uvesti.

### 3.5 UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI S OBZIROM NA TROŠKOVE

U IFLA-inom priručniku za utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica (Poll, 1996) navedeno je i nekoliko načina mjerenja uspješnosti knjižnica s obzirom na uložena sredstava odnosno mjerenja učinkovitosti. Prije utvrđivanja učinkovitosti visokoškolske knjižnice moraju odrediti financijere, opseg sredstava i način njihove raspodjele između pojedinih djelatnosti (troškovi za zaposlenike, za razvoj zbirke i njihovo održavanje, troškovi automatizacije knjižnica, tekući troškovi, amortizacija i investicijski troškovi, drugi troškovi).

Visokoškolske knjižnice bi trebale zbog svoje usmjerenosti na korisnike analizirati pojedine usluge i s financijskog aspekta. U tu svrhu se zbroje financijski podaci o troškovima usluga i podaci o tome koliko su usluge korištene. Podatke o ukupno godišnje uložnim sredstvima u određene usluge, knjižnica uspoređuje opsežnošću korištenja usluge, opsegom koristi koju imaju korisnici od usluge, kao i s veličinom ukupne populacije visokoškolske zajednice, kojoj knjižnica služi. Trebalo bi vrijediti pravilo, što su niži troškovi za FTE korisnika, veća je učinkovitost knjižnice s financijskog aspekta. Naravno, da su zaključci koji proizlaze isključivo iz kvantitativnih mjerenja, ograničene vrijednosti i treba ih uspoređivati s rezultatima drugih mjerenja. R. Poll (1996) navodi tri vrste mogućih usporedbi rezultata:

- višegodišnje usporedbe učinkovitosti istih usluga;
- usporedba s učinkovitosti drugih usluga unutar knjižnice i,
- usporedbe podataka drugih visokoškolskih knjižnica, ako su naravno, uključeni parametri pojedinih knjižnica već u osnovi jednaki.

U IFLA-inom priručniku opisani su načini mjerenja uspješnosti s obzirom na troškove samo za važnije knjižnične usluge visokoškolskih knjižnica, i to za one kod kojih su izravno uključeni korisnici (upotreba čitalačkih kapaciteta, posudba građe iz knjižničnih zbirki, međuknjižnična posudba, referentne i informacijske usluge, korištenje opreme i naprava, npr., CD-ROM, druge usluge kao, npr., obrazovanje).<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Za svaku uslugu je predlagano utvrđivanje troškova s obzirom na upotrebu usluge, korisnike usluge i ukupnu visokoškolsku zajednicu (u FTE), kojoj knjižnica služi. Tako ćemo,

Analizu uspješnosti s obzirom na troškove mogli bi provesti i za druge aktivnosti knjižnice, npr., za nabavu, katalogizaciju, čuvanje građe, automatizaciju itd.

Kvaliteta knjižničnih usluga i zadovoljstvo korisnika uslugama nisu uvijek sukladni s visinom uloženi (potrošeni) financijskih sredstava. Kvaliteta može biti visoka, a financijska sredstva potrošena na neracionalan način ili su pak troškovi usluga po jedinici niski, a usluga nekvalitetna. Stoga nije dovoljno utvrditi uspješnost usluge s obzirom na troškove već rezultate trebamo prosuđivati i s aspekta uspješnosti izvedbe te usluge tj. da je usluga izabrana, planirana i izvedena tako da primarni korisnici budu što zadovoljniji odnosno da za njih bude što korisnija.

Kao suprotnost evaluaciji uspješnosti i učinkovitosti usluga i službi knjižnice, njihovu korisnost u mnogim slučajevima nije moguće mjeriti na objektivan način. U literaturi nalazimo uglavnom mjere i pokazatelje za utvrđivanje uspješnosti knjižničnih usluga, a rjeđe za utvrđivanje njihove učinkovitosti i vrlo rijetko za utvrđivanje njihove korisnosti.

### 3.6 FAZE PROCESA UTVRĐIVANJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA

#### 3.6.1 Priprema projekta utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica

Utvrdivanje uspješnosti poslovanja knjižnica zbiva se u više koraka. Najprije se definiraju (strateški) ciljevi djelatnosti odnosno službe. Na drugom se stupnju detaljno određuju aktivnosti odnosno procesi, koje ćemo mjeriti, a potom se definiraju uložene izvori i izlazni proizvodi te se dogovara o mjernim pokazateljima, koje ćemo koristiti. Slijedi odluka o metodama i načinu prikupljanja podataka te obrazloženja rezultata. U procesu utvrđivanja uspješnosti poslovanja utvrđuje se na kojim točkama djelatnosti knjižnice ne zadovoljavaju postavljene ciljeve te gdje ih je potrebno poboljšati. Potom se treba vratiti na ponovno definiranje ciljeva i proučavanje uloženi izvora. Zaposlenici moraju biti uključeni u sve faze projekta.

Knjižnice se obično prihvaćaju utvrđivanja uspješnosti poslovanja na području na kojemu očekuju da će napredak i uspjeh najprije raspoznati (primjerice, djelatnosti kao što su nabava, katalogizacija, međuknjižnična posudba) ili tamo gdje su djelatnici

---

npr., za referentnu i informacijsku djelatnost izračunati troškove na postavljena pitanja, na broj korisnika koji su postavili pitanje te na FTE članove primarne skupine korisnika knjižnice (Poll, 1996, str. 39-40).

već timski usmjereni. To povećava motivaciju i povjerenje onih zaposlenika koji nisu sigurni u smislenost takve aktivnosti. Obično knjižnice koriste samo neke od mogućih pokazatelja uspješnosti poslovanja i mjere istovremeno samo određene usluge ili aktivnosti, za koje misle da ih treba poboljšati ili su im potrebne organizacijske promjene.

Visokoškolske knjižnice nude različite usluge i svaka na sebi odgovarajući način, određuje njihov opseg. Autori priručnika o mjerama postignuća (Van House, 1990) upozoravaju na multidimenzionalnost usluga knjižnica, koja uzrokuje i multidimenzionalnost uspješnosti njihovog izvođenja. To znači da niti jedna globalna mjera ne može obuhvatiti kompleksnost knjižničnih usluga i korisnika. Pojedina mjera ocjenjuje samo jednu dimenziju uspješnosti poslovanja knjižnica, pa je stoga treba mjeriti izborom mjera koje pokrivaju temeljne funkcije knjižnice.

Pri odlučivanju o izboru pojedinih pokazatelja uspješnosti poslovanja, knjižnice moraju uzimati u obzir sljedeće aspekte (Poll, 1996):

1. Što više mjerljivi pokazatelj pokriva proučavani problem, bolji će biti rezultati.
2. Korištenje mjernog pokazatelja mora dati odgovarajuće rezultate u što kraćem mogućem vremenskom razdoblju.
3. Treba voditi računa o troškovima, jer su neke mjere radno intenzivne, vremenski dugotrajne i preskupe za knjižnicu. Pri analizi korisnosti mjera glede troškova treba se voditi računa o vremenu koje je potrebno, o broju sudionika te o materijalnim troškovima.
4. Potrebno je proučiti koji će podaci biti potrebni u procesu mjerenja uspješnosti poslovanja, jesu li već na raspolaganju (primjerice, podaci o godišnjoj knjižničnoj statistici) ili ih treba još jednom prikupiti.

Nakon izbora mjernih pokazatelja knjižnica se prihvaća procesa mjerenja. Može mjeriti uložene izvore, interne radne procese, izlazne proizvode i utjecaje na okruženje. Kako smo već naglasili, mjerenje svakoga od njih je teže. Tako visokoškolske knjižnice prikupljaju veliki broj statističkih podataka, koji uglavnom mjere uložene vire, a nešto jednostavnih bročanih prikaza usluga pokriva i izlazne proizvode. Te kompilacije su upotrebljive, ali ih mjerenje uspješnosti poslovanja nadilazi.

Svaki projekt mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica zahtjeva i detaljno određivanje uzorka i vremena mjerenja, mjerske aktivnosti i mjerne objekte. R. Poll (1993) savjetuje knjižničarima da si prikupe bar osnovna znanja iz metodologije i

statistike, a za zahtjevnije postupke (npr., odabiranje uzorka) da si osiguraju pomoć stručnjaka. Već za izračunavanje pojedinih mjera i za pokazatelje koji iz njih proizlaze potrebno je poznavanje jednostavnih statističkih metoda prikupljanja podataka. Prave statističke postupke potrebno je izabrati i za analizu prikupljenih podataka.

### 3.6.2 Prikupljanje podataka, njihova obrada i prikazivanje

U procesu utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnice mogu koristiti podatke dobivene iz različitih izvora:

1. Određene podatke generira već računalni sistem, koji knjižnica koristi za podršku svoje djelatnosti (npr., statistika korisnika, posudbe, nabave, međuknjižnične posudbe, upotrebe računalnih kataloga itd.) ili se prikupljaju automatski (npr., otvaranje ulaznih vrata).<sup>44</sup>
2. Jednostavnim brojenjem, promatranjem i sl. knjižnica može pratiti upotrebu knjižnice (npr., postotak zauzetosti čitalačkih mjesta, upotreba različitih djelova knjižnice), analizirati brzinu usluga (npr., prosječno, minimalno i maksimalno vrijeme čekanja na uslugu), utvrđivati broj korisnika određene usluge ili broj zahtjeva za određenom vrstom informacija itd. Prikupljanje internih podataka mora biti dio svakodnevne djelatnosti zaposlenih.
3. Knjižnice podatke dobivaju i iz vanjskih izvora. Prije svega radi se o podacima iz okoline (npr., o populaciji, cijeni publikacija, o radu srodnih knjižnica itd.), a uglavnom za podatke, koje knjižnica dobiva od korisnika (stupanj zadovoljenja njihovih potreba te zadovoljstvo uslugama). Prikupljanje te vrste podataka zahtjevno je i oduzima vrijeme, a njihova analiza i obrazloženje zahtijeva određene napore i određena znanja.

Odluka o učestalosti prikupljanja i analiziranja podataka ovisi o važnosti djelatnosti, koju knjižnica analizira. Podatke koje knjižnice automatski prikupljaju, knjižnice mogu prikupljati svaki dan, kumulativne podatke analiziraju godišnje, a određene analize obavljaju na uzorcima. Ako su za prikupljanje podataka potrebne posebne metode, potrebna je i dodatna odluka glede točnosti i pouzdanosti podatka (odabir uzorka naime implicira i određeni stupanj pogrešaka). Oprez je potreban i kod prikupljanja podataka koji se dobivaju anketiranjem korisnika. Ako knjižnica kani često koristiti na

---

<sup>44</sup> Računalno poduprt sistem posudbe može osigurati podatke za mjerenje uspješnosti, primjerice, postotak knjižničnog fonda koji kruži u različitom vremenskom razdoblju, postotak fonda koji nije nikada kružio, učestalost posudbe fonda s određenog stručnog područja u usporedbi s pokrivenošću tih područja u fondu, upotreba građe koju su za nabavu preporučili različiti predlagatelji itd.

ovaj način prikupljene podatke, korisnici će se zasititi anketa i odbijati će sudjelovanje. Za utvrđivanje troškova zaposlenih u različitim službama, knjižnica mora prikupiti podatke o vremenu koje je potrebno za određenu aktivnost, jer ih je uglavnom moguće mjeriti samo posredno.<sup>45</sup> Knjižnica se posebno mora odlučiti i kako će voditi računa o troškovima koji nisu neposredno vezani na radne operacije (npr., troškovi sastanaka i upravljanja knjižnicom).

Utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica ne zahtijeva samo prikupljanje podataka o potrebama korisnika već i o njihovim mišljenjima glede ponude odnosno o uslugama knjižnice. Za dobivanje podataka o zadovoljstvu korisnika s knjižnicom u cjelini ili s pojedinim uslugama, upotrebljavaju se tri glavne metode: upitnik, intervju ili grupne diskusije. Za prikupljanje kvalitativnih podataka (npr., zadovoljstvo s određenom uslugom) najprimjereniji su intervjui (neposredni odnosno osobni ili telefonski). Grupne diskusije (od manjeg broja pažljivo izabranih korisnika izabiremo dublje kvalitativne informacije) se rabe za prikupljanje subjektivnih ocjena o pojedinim službama ili uslugama, iako to nije česta metoda u prikupljanju podataka za pokazatelje uspješnosti poslovanja, već je više za potporu već izračunatih pokazatelja. Za neke mjerne pokazatelje možemo koristiti i metodu simulacije (izabrane osobe simuliraju ukupni tijek određene aktivnosti, npr., traženje građe). Često korištena je metoda promatranja ponašanja korisnika. Može se izvoditi u obliku samopromatranja korisnika, u obliku sudjelovanja korisnika i promatrača ili u obliku da korisnici ne znaju da su promatrani. Najčešće korištena metoda prikupljanja mišljenja korisnika jesu upitnici,<sup>46</sup> pomoću kojih knjižnica dobiva podatke neposredno od korisnika.

U svakom procesu utvrđivanja uspješnost poslovanja, knjižnica se susreće i s nužnosti korištenja uzoraka, jer mnoge podatke koje treba, nije moguće prikupiti na cijeloj populaciji (primjerice, na cijeloj zbirci, svih korisnika, svih online pretraživanja itd.) jer bi bilo preskupo. Samo pravilnim odabirom uzorka, mogu se osigurati

---

<sup>45</sup> Postoji više načina, npr.: slučajno promatranje zaposlenih, zaposlenici sami određuju vrijeme potrebno za neku aktivnost, koriste se dnevne vremenske tablice koje zaposlenici ispunjavaju svaki dan ili povremeno.

<sup>46</sup> C. Abbott (1994) daje osnovne naputke za njihovu izradu: 1. Postavljaj samo ona pitanja na koja je moguće odgovoriti; 2. Pitaj samo za minimalne informacije koje trebaš (samo što je važno znati, a ne što bi bilo zanimljivo znati); 3. Pitaj samo ono na što je moguće odgovoriti realno ili iskreno; 4. Postavljaj samo ona pitanja, na koja je korisnik voljan odgovoriti i 5. Pitaj samo o onim informacijama, koje nije moguće na drugi način dobiti, jer su upitnici skupa metoda.



relevantni podaci za uopćavanje rezultata na cijelu populaciju. Kod odabira uzorka je nužno voditi računa o okviru uzorka<sup>47</sup>, metodi odabira<sup>48</sup> i potrebnoj veličini uzorka.<sup>49</sup>

Za osiguravanje reprezentativnosti rezultata važno je i razdoblje prikupljanja podataka, ukoliko ih ne prikupljamo kontinuirano. Najčešće, razdoblja mjerenja nisu duža od jednog tjedna, pri čemu taj izabrani tjedan ne smije biti za vrijeme ispita u slučaju visokoškolskih knjižnica. Zapravo, programi o prikupljanju statističkih podataka o visokoškolskim knjižnicama preporučuju prikupljanje podataka u tipičnom tjednu. Na to knjižnice odgovaraju da "tipičnih" tjedana nema, svaki je drugačiji. Moguće je izabrati i "tipična" razdoblja, ako želimo posebne podatke (npr., o raspoloživosti građe u vrijeme najveće opterećenosti knjižnice). U svakom slučaju izabrano razdoblje utječe na rezultate.

Prije prikupljanja podataka, obično se provede prethodno testiranje jer prikupljanje mora biti prilagođeno posebnostima pojedine knjižnice. Prethodnim testiranjem izbjegavaju se pogrešni ili nepotpuni opisi aktivnosti, pogrešno predviđanje ponašanja korisnika kao i previsoka ili preniska očekivanja glede sposobnosti korisnika (Poll, 1996). U postupku prikupljanja podataka treba uzeti u obzir propise koji se odnose na njihovu zaštitu i sigurnost i paziti da se ne prikupe nepotpuni ili zastarjeli podaci.

P. B. Kantor (cit. po Performance...1990, str. 301) upozorava da moramo stvari uvijek mjeriti što izravnije. Ako ocjenjujemo uspješnost traženja dokumenata, podatke ćemo prikupljati neposredno od korisnika, koji traže dokumente i nećemo ih pitati o

---

<sup>47</sup> Okvir uzorka je populacija predmeta ili ljudi iz koje odabiramo uzorak.

<sup>48</sup> Među metodama odabiranja uzorka najjednostavnija je metoda slučajnog izbora (pomoću slučajnog broja izabiremo iz populacije jedinice uzorka). Sistematski slučajni uzorak koristimo ako se već jedinice okvira uzorka same po sebi pojavljuju slučajno (npr., pitanja referentnom odjelu). U tom slučaju uzimamo slučajni broj, koji nam znači interval odabiranja uzorka (npr., proučavamo svakog desetog korisnika). Moguće je koristiti i kombinaciju tehnika odabira uzorka (primjerice, koristimo slučajni uzorak, s kojim izaberemo dane anketiranja, a unutar tako izabраниh dana koristimo sistematsko slučajno odabiranje uzorka, kojim izabiremo korisnike koje ćemo anketirati). Slučajno odabiranje uzorka ne daje nužno reprezentativni uzorak, naročito ako se radi o heterogenoj populaciji. U tom slučaju je bolje koristiti metodu stratificiranog slučajnog odabiranja uzorka.

<sup>49</sup> Veličina uzorka je važna za pouzdanost podataka i ovisna je o veličini mjerene populacije, vrsti pitanja i podataka koje prikupljamo (kvalitativni ili kvantitativni) te o zahtjevu glede iscrpnosti podataka. Općenito vrijedi da su podaci realniji ako je uzorak veći. Vrijednosti, koje dobijemo na osnovi uzorka

ocjene su i moramo ih upotrebljavati s tim u skladu. Razlike u mjerenju iste knjižnice u različitim razdobljima ili između različitih knjižnica mogu biti posljedica greške uzorka, a ne nužno razlika u uspješnosti poslovanja. U obrazlaganju rezultata o ovoj mogućnosti treba stalno voditi računa.

njihovom mišljenju glede uspješnosti traženja. Teškoća je i u tome da moramo pri mjerenju uspješnosti poslovanja stvari kvantificirati. Kod nekih brojčanih podataka nailazimo na ograničenja jer nisu primjereni određenim statističkim analizama.

Nakon postupka prikupljanja podataka slijedi njihova organizacija, analiza i prikazivanje rezultata, što zahtijeva upotrebu određenih statističkih metoda i poznavanje metoda prikazivanja. Analiza i obrazlaganje ovise od tome kako će rezultati biti upotrebljeni. Stoga se trebamo pitati (Van House, 1990, str. 20): Kome su podaci namjenjeni? Koliko trebaju biti detaljni podaci da bi smo ih razumjeli? Kakve će usporebe biti korištene? Na koja pitanja će pokušati odgovoriti njihov primatelj? Kakve nove i zanimljive informacije proizlaze iz podataka?

### **3.6.3 Rezultati mjerenja uspješnosti poslovanja i obrazlaganje vrijednosti pokazatelja**

Mjerenje uspješnosti poslovanja kroz mjerenje postizanja ciljeva, naročito glede potreba korisnika, zahtjevan je postupak. Prosuđivanje o uspješnosti poslovanja zahtijeva od knjižnice da rezultate uspoređuje sa željenim stupnjem uspješnosti, odnosno da uspješnost poslovanja prosuđuje u svijetlu toga što se želi postići (sa svojim programskim ciljevima). Osnova za uspoređivanje može biti interna (usporedba uspješnosti poslovanja s prijašnjim mjeranjima odnosno s ciljevima knjižnice) ili eksterna (npr., usporedba s drugim knjižnicama ili sa standardima). Značajan čimbenik su i korisnici koji su kompleksne osobe s promjenljivim potrebama. I na poslijetku – i ciljevi knjižnice mijenjaju se. Pri obrazlaganju rezultata knjižnice moraju voditi računa još i o činjenici da je nemoguće postići optimalne rezultate istovremno kod svih mjernih pokazatelja.

Rezultati mjerenja uspješnosti poslovanja moraju biti pouzdani i usporedivi te je stoga, kako smo već spomenuli, nužno detaljno odrediti uzorak, vrijeme mjerenja kao i aktivnosti odnosno objekte koje kanim o mjeriti. Slabu pouzdanost rezultata mogu uzrokovati, npr., krivo odabiranje uzorka, specifičnost mjernog postupka, neodgovarajuće vrijeme ili upotreba neodgovarajućih sredstava u mjernom postupku. Do određene mjere na vrijednost pojedinih mjera i pokazatelja može utjecati i osposobljenost korisnika za korištenje pojedinih knjižničnih usluga ili pak visina uloženi sredstava u razvoj pojedinih službi. Određeni utjecaj ima i stupanj osposobljenosti knjižničnog osoblja te način vođenja knjižnice. Budući da mjerimo ne samo potrebe korisnika već i njihovo zadovoljstvo uslugama, prostorijama i

opremom, na rezultate utječe i veći broj subjektivnih čimbenika kao i čimbenika iz okoline, o kojima moraju voditi računa menadžeri knjižnica pri obrazlaganju i upotrebi rezultata.<sup>50</sup>

Pri usporedbi rezultata pojedinih pokazatelja, knjižnice moraju biti i dodatno oprezne jer su moguće određene usporedbe samo među knjižnicama s jednakim poslanstvom i ciljevima, koje u određene službe ulažu podjednaka sredstva, koje imaju podjednake korisnike i organizacijsku strukturu te koje imaju na jednak način organizirane radne postupke. Brojne lokalne razlike u uslugama i radu knjižnica uzrokuju neusporedivost podataka. Svaka usporedba mora biti načinjena izvanredno pažljivo i s potpunom svješću o njenim ograničenim vrijednostima. Usporedbe među knjižnicama općenito su manje kredibilne od usporedbe unutar knjižnica u različitim vremenskim razdobljima.

R. Poll (1996, str. 21) upozorava i na to da jednokratna upotreba pokazatelja prikazuje samo stanje u trenutku njegove upotrebe te je potrebno mjerenje ponoviti kako bi se dobili valjani rezultati. Ako knjižnica želi dobiti detaljniju usporedbu uspješnosti poslovanja, mora za mjerenje iste aktivnosti (usluge) upotrijebiti više pokazatelja istovremeno, a ako želi pojasniti nisku ili visoku vrijednost pokazatelja, mora provesti dodatna proučavanja, kako bi utvrdila uzroke. Od presudne je važnosti rezultate mjerenja uključiti u radne postupke knjižnice i da zaposlenici poimaju značaj utvrđivanja uspješnosti njihovog svakodnevnog rada, da ga ne broje za čistu akademsku aktivnost, niti za mehanizme kontrole nad njima, već kao pomagalo za povećanje kvalitete usluga. S rezultatima osoblje knjižnice mora biti upoznato (čak i ako su rezultati slabiji no što se očekivalo), kao i šira javnost, a naročito korisnici, koji su bili obuhvaćeni istraživanjem.

---

<sup>50</sup> Na odgovore korisnika, upozorava R. Poll (1996, str. 20), utječe više okolnosti. Jedna od njih je prethodno iskustvo korisnika s knjižnicama. Ako netko nikada prije nije imao iskustvo s boljom uslugom, njegova ocjena mjerene knjižnice bit će dobra, njegova očekivanja isto tako mogu biti previsoka, ako je ranije koristio usluge većih, bolje financiranih knjižnica. Na mišljenje može utjecati vrijeme istraživanja, npr., na početku studijske godine, kad imamo veliki broj novih korisnika, odgovori će biti drugačiji nego na kraju godine. Na odgovore može utjecati i način na koji je pitanje oblikovano. Zbog spomenutih uzroka rezultati studija zadovoljstva nisu tako pouzdani kao, npr., oni o vremenu potrebnom za obradu građe. Stoga ih treba dopuniti upotrebom više "objektivnih" pokazatelja.

### 3.6.4 Teškoće i slabosti u procesu mjerenja uspješnosti poslovanja

Svaku mjeru uspješnosti poslovanja treba uzeti s određenim stupnjem opreza, bez obzira radi li se o jednostavnoj kvantitativnoj ili više sofisticiranoj mjeri. Uvijek se postavlja pitanje mjerimo li stvarno to što bi smo htjeli, jesmo li izabrali pravu mjeru, je li mjerenje smisleno, hoće li rezultati naših napora uopće biti upotrebljivi odnosno korisni, jesu li naši rezultati pouzdani (kod ponovnog mjerenja mogu se pojaviti nove varijable, kojih u prvom istraživanju nije bilo) itd. Teškoća je i u tome da knjižnice teže ka pojednostavljenju, mjerenju stvari koje su mjerljive kvantitativno, a zanemaruju kvalitativne aspekte svojih usluga. S teškoćama se knjižnice susreću ne samo pri upotrebi subjektivnih već i objektivnih mjera uspješnosti poslovanja, koje se temelje na kvantitativnom ocjenjivanju i daju privid velike jednostavnosti a ih je teško koristiti za usporedbu.

Rezultati mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica sami po sebi ne kažu ništa o tome kakve će mjere biti potrebne za poboljšanje stanja. Knjižnici služe samo za utvrđivanje stanja i samo su korak na putu poboljšanja uspješnosti poslovanja. Treba voditi računa i o činjenici da određene knjižnice (npr., nacionalne) trebaju specifične mjere za utvrđivanje uspješnosti poslovanja. Vrlo je problematično uspoređivati rezultate mjerenja među knjižnicama, iako smo upotrebili iste mjere, identične metode mjerenja, jednak mjerni objekt itd. Čak unutar istoga sustava (knjižnice) bez dodatnih proučavanja nije pouzdano uspoređivati višegodišnje rezultate, jer su se kod pojedinih mjerenja promijenili korisnici. Ipak postoje situacije, u kojima je moguće vrijednost jednakih pokazatelja uspoređivati, naročito u većim knjižničnim sustavima, gdje pojedine knjižnice djeluju na više lokacija.<sup>51</sup>

Kako knjižnice za mjerenje uspješnosti poslovanja ne mogu koristiti veliki broj mjera, jer za to nemaju niti sredstva niti kadrove, nastaje pitanje kakve su mjere za njih najrelevantnije. Najjednostavnije bi bilo koristiti jednostavne statističke podatke o uložnim izvorima i izlaznim proizvodima, iako oni ne prikazuju kompleksnost

---

<sup>51</sup> Ako koristimo pokazatelje uspješnosti poslovanja u svrhu uspoređivanja, morali bi smo voditi računa o nekoliko upozorenja (Abbott, 1994). Uspoređivati treba samo međusobno jednake (ako, npr., mjerimo broj posuđenih jedinica građe po članu knjižnice, moramo provjeriti vrijedi li za sve ispitanike jednak posudbeni rok, odvijaju li se produženja na isti način itd.). Pri obrazlaganju podataka treba voditi računa o lokalnim okolnostima, npr., ako uspoređujemo broj zaposlenih u knjižnicama dviju različitih ustanova, važno je je li njihova struktura jednaka glede vrste i stupnja naobrazbe. Moramo utvrditi postoji li u svim knjižnicama jednaka mogućnost dostupa do njihovih usluga, te postoji li razlika u lokaciji knjižnice (npr., u centru ili u tzv. zelenom pojasu) koja može utjecati na upotrebu knjižnice.

knjižnice kao organizacije i njenih različitih aktivnosti. U slučaju visokoškolskih knjižnica poteškoća je i u tome da knjižnice ne mogu koristiti iste mjere uspješnosti poslovanja kao ostali dijelovi visokoškolskih ustanova. Do teškoća može doći ako podjela finacijskih sredstava temelji na utvrđivanju uspješnosti poslovanja matične ustanove, jer knjižnica nije usporediva s drugim jedinicama/odjelima. Uspješnost poslovanja visokoškolskih knjižnica u velikoj je mjeri uvjetovana i načinom obrazovanja i ponašanja nastavnog osoblja – ako temelje studij na korištenju malog broja udžbenika, studenti neće koristiti knjižnicu i neće je na odgovarajući način ocijeniti (Performance..., 1990, str. 325).

Utvrđivanje uspješnosti poslovanja djelatnici knjižnice mogu smatrati kao prijetnju i ako nisu pravilno motivirani, pri mjerenju će slabo sudjelovati i neće znati da se postupak provodi radi argumentiranja postojanja knjižnice i traženja dodatnih finacijskih sredstava. Ponekad djelatnici knjižnice pogrešno shvaćaju utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnice i mjerenje izlata proizvoda knjižnice doživljavaju kao mjerenje njihovih osobnih radnih postignuća ili se pak mjerenja boje zbog slabog poznavanja statističkih metoda. Mogu biti sumnjičavi i zato što misle da se utvrđivanje neće na odgovarajući način iskoristiti u procesu odlučivanja u knjižnici ili naprosto stoga što ne žele otkriti "pravu sliku" stanja koje zagovaraju. Također je moguće da upravljački kadar za dokazivanje uspješnosti poslovanja knjižnica koristi samo neke pokazatelje i zloupotrebljava podatke dobivene mjerenjem.<sup>52</sup>

Susrećemo i upozorenja (Blagden i Harrington, 1990, str. 22) da su mnogi menadžeri knjižnica još uvijek uvjerenja da je najvažniji pokazatelj njihove uspješnosti ili neuspješnosti poslovanja sposobnost povećanja sume dobivenih finacijskih sredstava. Kod njih nije prisutna misao da dobro upravljanje knjižnicom, u kojoj se redovito i sustavno provodi evaluacija, lakše poboljšava opseg financiranja. Stoga je po mišljenju P. M. Kelley (1991) nužno da najprije voditelji odnosno menadžeri knjižnica spoznaju da je prikupljanje detaljnih podataka o uspješnosti rada temeljna funkcija menadžmenta. Neka istraživanja o odnosu knjižnica prema utvrđivanju uspješnosti poslovanja pokazala su da su svjesne značenja toga procesa, a istovremeno dvoje o mogućnosti pozitivne upotrebe dobivenih rezultata. P. M. Kelley

---

<sup>52</sup> Poznato je, primjerice, da neke knjižnice kao mjeru uspješnosti poslovanja računaju posjet knjižnici koju mjere ulazom korisnika kroz vrata. Da bi podaci o posjetu bili veći, fizički postavljaju određene službe odnosno djelatnosti u prostore pred glavnim ulazom, npr., fotokopirni stroj, automat sa osvježavajućim pićima i kavom, restoran, kutić za odmor i sl. Ako se posjet računa ulaskom s evidentiranjem kartice, onda se pomenuti punkti postavljaju za ulazna vrata.

(1991) upozorava i na mogućnost da knjižnice jednostavno ne razumiju bit prikupljanja podataka kroz knjižničnu statistiku. Prikupljaju ih rutinski i bez razmišljanja o njihovoj daljnjoj upotrebi, a ne obraćaju ni pažnju na činjenicu da to zahtijeva vrijeme i njihovo dodatno angažiranje. Ako knjižnično osoblje ne vidi vezu između podataka, koje bi trebali prikupljati, ciljeva knjižnice i procesa planiranja mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnice neće prihvatiti kao osnovno pomagalo knjižničnog menadžmenta.

U priručniku Europske zajednice o pokazateljima uspješnosti poslovanja knjižnica autori (Ward et al., 1995) upozoravaju da se na osnovi dosadašnjih iskustava o mjerenju uspješnosti poslovanja može zaključiti da:

- Evaluacija u knjižnicama treba biti trajno prisutan proces.
- Informacije, koje daju pokazatelji uspješnosti poslovanja, obično potvrđuju prilike koje knjižničari već poznaju i samo rijetko daju neočekivane rezultate. Korisne su stoga što daju konkretnu i objektivnu sliku slabosti i neuspjeha.
- Neke kvalitativne aspekte uspješnosti poslovanja knjižnica još uvijek ne možemo na odgovarajući način ocjenjivati kvalitativnim metodama. Pokazatelji uspješnosti poslovanja daju važnu osnovnu ocjenu, ali ne daju cjelovitu ocjenu svih aspekata poslovanja knjižnice.
- U nekim zemljama knjižničarima predstavlja poteškoću korištenje priručnika, jer su uglavnom napisani na engleskom jeziku, i ako razumiju jezik ostaje problem prevođenja engleskih termina na vlastiti jezik.
- Nesporazumi i krive interpretacije nastaju i zbog nedostatka standardizirane terminologije i definicija, koji se koriste pri mjerenju uspješnosti poslovanja knjižnica.

U Sloveniji visokoškolske knjižnice (a ni sveučilišta) još nisu sustavno pristupile problematici utvrđivanja uspješnosti svoga poslovanja, a njihovo planiranje i odlučivanje temelji se na statističkim podacima (ili kako ćemo kasnije vidjeti, niti na tome). Kvantifikacija svakodnevnih poslova pojedinih knjižnica, koja je tipična za slovensko knjižničarstvo, naravno nije pogrešna, pogrešno je ako knjižnice ostaju samo pri tome.

### 3.7 KAKO UBRZATI UVOĐENJE UTVRĐIVANJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA U VISOKOŠKOLSKE KNJIŽNICE

Studije o poznavanju i uvođenju mjerenja uspješnosti poslovanja u visokoškolske knjižnice (McClure, 1986; Gumilar i Johnson, 1995) govore da visokoškolski knjižničari prosječno malo znaju o mjerenju uspješnosti poslovanja, ne poznaju mjere uspješnosti poslovanja i ne znaju što im je svrha i kakva je njihova veza s planiranjem, postavljanjem ciljeva i vrednovanjem, kao ni njihovu važnost za odlučivanje u knjižnicama. Prisutan je i nedostatak poznavanja statističkih metoda, a ako knjižničari i znaju za mjere i načine mjerenja uspješnosti poslovanja, misle da je sam proces dugotrajan i složen te da je njegova upotrebljivost pri odlučivanju upitna. J. O. Christensen (1988), koji ne pošteđuje knjižničare kada ocjenjuje njihovo poznavanje statističke metodologije, upozorava i na njihovo premalo poznavanje procesa odlučivanja, koji zahtijeva slijedeće korake:

1. Treba odrediti problem odnosno pitanja koja traže odgovor.
2. Treba odrediti kakve su informacija potrebne za odgovor na pitanje.
3. Treba odrediti način prikupljanja potrebnih informacija.
4. Treba odlučiti kada je prikupljeno dovoljno informacija da na pitanje možemo odgovoriti.
5. Prikupljene informacije moramo analizirati te ih korektno upotrebiti u donošenju odluke.

Kod anketiranih knjižničara u studiji koju je izveo C. R. McClure<sup>53</sup>, bila je, npr., čvrsto ukorjenjena misao da "slabu kvalitetu" usluga svojih knjižnica mogu prepoznati intuitivno. Utvrđivanje troškova djelatnosti odnosno usluga knjižnice i utvrđivanje uspješnosti njihovog izvođenja činilo im se opterećujuće jer:

- vrijeme i potrebni naponi za prikupljanje spomenutih podataka idu na račun usluga za korisnike;
- po njihovom mišljenju "stvarni" troškovi za provođenje kvalitetnih usluga tako su visoki da ako bi ih javno pokazali, njihovo daljnje provođenje bi postalo upitno, kako od strane samih knjižnica tako i od strane visokoškolskih ustanova;
- utvrđivanje niske efikasnosti pojedinih usluga odnosno službi zahtijevalo bi takve akcije za koje uglavnom nisu osposobljeni ili pak stanje ne žele mijenjati.

---

<sup>53</sup> Ciljevi njegove studije (bila je provedena 1985.) bili su utvrditi percepcije i stajališta uzorka knjižničara u visokoškolskim knjižnicama u svezi s korištenjem i važnošću podataka o vrijednosti odnosno cijeni određene usluge odnosno knjižnične službe te o mjerama njihove

Anketirani visokoškolski knjižničari nisu niti bili sigurni da bi im prikupljanje spomenutih podataka pomoglo u nastojanjima za dobivanjem više sredstava, poboljšanju usluga i razvijanju novih. Knjižničari, koji su tehnike utvrđivanja troškova i uspješnosti poslovanja nekada koristili, bili su prije "kažnjeni" nego nagrađeni za to.

McClure je na osnovi spomenutog istraživanja zaključio da najprije treba promijeniti organizaciju visokoškolskih knjižnica te poboljšati temeljna znanja visokoškolskih knjižničara na tom području, prije no što se podaci o troškovima i uspješnosti usluga primjereno integriraju u praksu njihovoga odlučivanja. Visokoškolske knjižničare treba poticati na mjerenje uspješnosti poslovanja, upoznati ih s odgovarajućom metodologijom i korištenjem rezultata pri planiranju i odlučivanju. Potrebno je utvrditi organizacijsku klimu (preklapanje vrijednosnog sustava zaposlenih s vrijednosnim sustavom ustanove) visokoškolskih knjižnica i povećati znanje zaposlenih o važnosti i mogućoj upotrebi podataka o troškovima i uspješnosti usluga i službi.

Uz to potrebno je u visokoškolskim knjižnicama razviti upravljački sistem, koji podupire utvrđivanje, prikupljanje, organiziranje, analiziranje i obrazlaganje spomenutih podataka. To znači da visokoškolske knjižnice moraju brižno oblikovati informacijske sisteme za potporu menadžmentu (MIS) i sustave za potporu odlučivanja (DSS).<sup>54</sup> I na koncu, vodstva knjižnica bi morala uvesti takav sustav za motiviranje i nagrađivanje osoblja koji bi bio poticajan za korištenje podataka o troškovima i uspješnosti pojedinih usluga i koji bi djelatnicima dopuštao potrebno vrijeme i sredstva za prikupljanje i analizu podataka.

---

uspješnosti. Želio je ocijeniti i stupanj korištenja tih podataka u postupku odlučivanja i planiranja te utvrditi uzroke koji utječu na opseg njihovog korištenja.

<sup>54</sup> P. Boekhorst (1995) navodi da se sve veća važnost utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica i upravljanje kvalitetom odražava u brojnim projektima razvoja sistema za potporu odlučivanju u knjižnicama. Sistem za potporu odlučivanju određuje kao interaktivni računalno zasnovan informacijski sistem, kojega čine baze podataka i niz pravila. Sistem se oblikuje zato da bi pomogao menadžmentu knjižnice u procesu odlučivanja, i to tako da kontrolira brojne podatke o djelatnosti, osigurava podatke o uspješnosti, kontrolira kvalitetu knjižničnih službi odnosno usluga te poboljšava učinkovitost i uspješnost poslovanja knjižnica.



## 4 POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

### 4.1 SVRHA POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Standard ISO 11620:1998 (str. 2) definira **pokazatelje** kao oznaku (numeričku, simboličku ili verbalnu) koju koristimo za predstavljanje djelatnosti (događaja, predmeta, osoba) na kvantitativan ili kvalitativan način, i to sa svrhom da ocjenimo njenu vrijednost. P. Carbone (1989) definira pokazatelje kao numeričko prikazivanje određene varijable, koja je relevantna za menadžment organizacije (npr., knjižnice). Numeričko prikazivanje mora ispunjavati uvjete kao što su: pouzdanost, stabilnost, primjerenost i valjanost. Obično pokazatelji predstavljaju relativne (a ne apsolutne) vrijednosti, koje izražavaju stanje nekog organizma u određenom trenutku. Pokazatelji se već u početku razlikuju od "tradicionalnih" statističkih podataka i u biti su njihove interpretacije. Pokazatelji uglavnom predstavljaju omjer, npr., postotak zbirke u otvorenom pristupu, stupanj zadovoljenih zahtjeva preko međuknjižnične posudbe, postotak posudbe novonabavljene građe, stupanj rasta zbirki itd. M. Henty (1989) navodi da je pokazatelj nadomjestak za nešto što ne možemo ocjeniti (izmjeriti) neposredno (npr., povišena temperatura pokazatelj je bolesti).

**Pokazatelj uspješnosti poslovanja** (eng. performance indicator) je po standardu ISO 11620 (1998, str. 3) numerička, simbolična ili verbalna oznaka dobivena pomoću knjižnične statistike i drugih podataka, koje koristimo za opis uspješnosti poslovanja knjižnica. Pokazatelje uspješnosti poslovanja koristimo kao pomagalo za ocjenjivanje kvalitete i uspješnosti knjižničnih i drugih usluga, koje provodi knjižnica i za ocjenjivanje učinkovitosti raspoređivanja sredstava u usluge i druge djelatnosti knjižnice. M. Henty (1989) određuje pokazatelje uspješnosti poslovanja kao pokazatelje za utvrđivanje stupnja postizanja planiranih/željenih rezultata (programskih ciljeva knjižnice). Možemo utvrditi tri dimenzije programske uspješnosti organizacije i to primjerenost programa, uspješnost njegovog izvođenja te njegovu učinkovitost. Upozorava da je uspješnost poslovanja knjižnica teško ocjenjivati, naročito ako želimo utvrditi njihov doprinos intelektualnom *outputu* njihovih matičnih ustanova. Možemo, npr., dokazati da najbolja sveučilišta imaju najbolje knjižnice, iako knjižnice ne možemo ocjenjivati samo po akademskoj reputaciji njihovih ustanova, što k tome i nije mjera njihove unutarnje operativne učinkovitosti. Zato moraju knjižnice kao dio evaluacijskog procesa razviti pokazatelje uspješnosti poslovanja. "Najosjetljiviji posao jesu indikatori, koje bi trebali koristiti kao mjerila za

ocjenjivanje djelatnosti u knjižnicama, odnosno koji osiguravaju da informacijske službe postižu očekivanja organizacije glede važnosti, usmjerenosti i učinkovitosti informacijskih proizvoda i usluga" (Pejova, 1994, str. 5).

C. Abbott (1994) navodi da su pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica pomagala menadžmentu i oblikujemo ih sa svrhom da pomognu menadžmentu pri utvrđivanju uspješnosti poslovanja određene službe. Osiguravaju podatke za odlučivanje, ali nisu nadomjestak za odlučivanje – podatke o uspješnosti poslovanja treba prije prihvaćanja odluke na odgovarajući način interpretirati. Pokazatelji, po njoj, nisu egzaktna znanost, već pomažu uspostaviti relativne i usporedive ocjene. Stvarno značenje pokazatelja uspješnosti poslovanja je zato tek u njihovom obrazloženju i primjeni. Pokazatelji pomažu: utvrditi kako knjižnica radi; pratiti razvoj knjižnice i njenu usporedbu s drugim knjižnicama; utvrđivati kakva je uspješnost i učinkovitost knjižnične djelatnosti i službi; pomažu pri prihvaćanju odluka o budućim ulaganjima u određene usluge; pri ocjenjivanju utjecaja većih ili manjih ulaganja na uspješnost pojedinih usluga i pri provjeravanju jesu li ciljevi knjižnice pravilno izabrani.

Pokazatelji uspješnosti poslovanja proizlaze iz definicije strateških ciljeva i rezultati utvrđivanja uspješnosti poslovanja utječu na strateško planiranje i strateške odluke. C. Abbott upozorava da sve knjižnice djeluju unutar određenog okruženja odnosno okvira, kojega predstavljaju matična ustanova, vladina tijela itd., pa stoga treba pri razvijanju pokazatelja uspješnosti poslovanja najprije voditi računa o poslanstvu matične ustanove, koje sadrži jasne ciljeve ustanove. Tek na osnovi toga knjižnica može dati svoju izjavu o poslanstvu i svojim strateškim ciljevima kao i službama (djelatnostima) koje će omogućiti ostvarenje ciljeva. Kao što je vidljivo iz *Slike 3* autorica je stavila pokazatelje uspješnosti poslovanja u kružni tok planiranja.

**Slika 3:** Mjesto pokazatelja uspješnosti poslovanja u procesu planiranja



M. B. Line (1992) upozorava da apsolutno valjanih mjera uspješnosti poslovanja nema (npr. nije moguće objektivno odrediti prosječne zajedničke troškove za katalogiziranje jedne jedinice građe). Njihova je vrijednost relativna i u tome je, što možemo u duljim vremenskim razdobljima jednake vrste knjižnica međusobno uspoređivati odnosno samo jednu ali u različitim razdobljima. Uvjeren je da izbor pokazatelja nije lagana zadaća i preporučuje da bi trebalo izabrane pokazatelje testirati na uzorku knjižnica i po potrebi ih dopuniti. Poslije toga knjižnice bi se trebale zajedno sa svojim matičnim ustanovama na nacionalnoj razini dogovoriti za njihovo uvođenje. Svaka pojedina knjižnica može, razumljivo, koristiti za svoje potrebe još i druge pokazatelje.

#### 4.2 VRSTE POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA I NJIHOVA HIERARHIJA

Pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica nastaju kombinacijama različitih podataka. C. Abbott (1994) smatra da okvir za odlučivanje glede upotrebe određenog mjernog pokazatelja predstavlja prije svega činjenica da je knjižnica sustav, čije elemente moramo dobro poznavati i u kojem se zbivaju različiti procesi. Elementi toga modela su uloženi izvori, izlazni proizvodi i utjecaji na okolinu, a uz njih moramo poznavati i osnovne podatke o okolišu (eng. environmental statistics) kao što su, npr., veličina ciljne populacije, broj aktivnih korisnika, geografska distribucija potencijalnih i aktivnih korisnika, karakteristike potencijalnih i aktivnih korisnika (starost, spol, zanimanje, status, vrsta zaposlenja, područje rada itd.). Moramo znati i to da određene usluge možemo mjeriti pomoću kvantitativnih pokazatelja, za koje možemo upotrijebiti brojčane podatke, a kada utvrđujemo kvalitetu pojedinih usluga neposredni nam brojčani podaci<sup>59</sup> nisu više dostatni.

Zato ćemo najprije govoriti o podjeli pokazatelja uspješnosti poslovanja na **kvantitativne** i **kvalitativne**. Kod kvantitativnih mjernih pokazatelja radi se o neposrednoj odnosno izravnoj brojčanoj mjerljivosti djelatnosti odnosno usluge (npr., broj jedinica građe po studentu, broj posudbi po članu, obrat fonda, posjet po zaposlenom djelatniku, broj aktivnih korisnika u odnosu na potencijalne korisnike, posudba po aktivnom korisniku, broj pretraživanja po aktivnom korisniku,

---

<sup>59</sup> Kvantitativni odnosno brojčani podaci rezultat su mjerenja karakteristika sustava elemenata mjerene populacije brojkama. Kvalitativne karakteristike ne možemo mjeriti izravno već ocjenom stupnja posjedovanja određene karakteristike kod elemenata mjerene populacije ili tako da ih kategoriziramo.

raspoloživost fonda itd.). Kvalitativni pokazatelji ne mjere djelatnosti odnosno usluge izravno pomoću brojčanih podataka, jer utvrđivanje kvalitete zahtjeva upotrebu kvalitativnih metoda, kao što su, npr., utvrđivanje stupnja zadovoljstva korisnika uslugama knjižnice.<sup>60</sup>

A. G. MacKenzie (1990) navodi da su kratkoročni ciljevi obično kvantitativni i knjižnice ih često mjere (iako ih i ne postižu). Nasuprot njima nalaze se dugoročni ciljevi, obično kvalitativni. Teško im je pripisati numeričke vrijednosti, jer nemamo dovoljno znanja o svim mogućim interakcijama među elementima sustava knjižnice, a ako bi ga i imali, još uvijek ne bi bili sposobni identificirati i analizirati veliki broj mogućih reakcija korisnika na aktivnosti knjižnice. Stoga moramo biti vrlo selektivni pri izboru mjera s kojima želimo vrednovati naš sustav. "Neke mogu biti kvantitativne – npr., postotak potencijalnih korisnika koji su u posljednjem mjesecu posjetili knjižnicu – a druge kvalitativne, npr., ako zamolimo uzorak korisnika da na vrijednosnoj ljestvici ocjene koliko je po njihovom mišljenju knjižnica dobra i da izračunamo srednju vrijednost. Pri tom ispitanici moraju znati što znači "dobra" knjižnica" (MacKenzie, 1990, str. 199).

Razmjeri između uloženi izvora i izlaznih proizvoda knjižnice daju dvije vrste pokazatelja, pokazatelje učinkovitosti i pokazatelje uspješnosti usluga i službi knjižnice. Najprije možemo utvrditi koliko učinkovito obavljamo knjižnične usluge s aspekta korisnika. Radi se o tzv. **pokazateljima učinkovitosti**, koji su uglavnom izraženi potrebnim vremenom za obavljanje određene usluge (npr., vrijeme potrebno za radne procese kao što su nabava ili obrada te vrijeme potrebno za međuknjižničnu posudbu, vrijeme potrebno za nabavu ili za posredovanje odgovora na telefonska referentana pitanja itd.).

Do **pokazatelja uspješnosti** usluga i službi dolazimo pomoću ocjenjivanja knjižničnih izlaznih proizvoda s aspekta njihovih korisnika. Pri tom možemo koristiti indirektno mjere kao što su, npr., obrat fonda, točnost i brzina opskrbe proizvodima ili određenom uslugom. Logika te vrste pokazatelja je, što je veća korištenost građe, brža i relevantnija je opskrba građom ili određenim uslugama, uspješnija je djelatnost sa aspekta potreba ili želja korisnika knjižnica. Primjerenije od indirektnog mjerenja je mjerenje stvarnog zadovoljstva korisnika nekom uslugom. Ta vrsta pokazatelja

---

<sup>60</sup> Proučit ćemo primjerenost vremena otvorenosti, raznovrsnost i kvalitetu ponude informacijskih izvora, brzinu dostave dokumenata, primjerenost unutarnjeg uređenja knjižnice, kvalitetu savjetodavne djelatnosti knjižnice itd.

zahtjeva utvrđivanje neposrednih povratnih informacija od strane korisnika. Najčešće korišteni pokazatelji za utvrđivanje zadovoljstva korisnika uključuju mjerenje stupnja neuspješnosti odnosno uspješnosti pri zadovoljavanju potreba korisnika, kao i utvrđivanju njihovih stvarnih potreba.

C. Abbott (1994) upozorava da obično razlika između učinkovitosti i uspješnosti usluga nije lako vidljiva. Npr., da bi utvrdili stupanj zadovoljstva određenom uslugom, metodom promatranja možemo utvrditi prosječno vrijeme čekanja korisnika na određenu uslugu i na taj način dobivamo informaciju o učinkovitosti, ali moramo još utvrditi koliko je zadovoljstvo korisnika promatranom uslugom (u pravilu je veće što je učinkovitost veća, ali nije nužno) i na taj način dobivamo informaciju o uspješnosti usluga.

Odnos između knjižničnih izlaznih proizvoda i uloženi izvora možemo koristiti i za izradu općih informacija o produktivnosti i troškovima različitih usluga odnosno službi. Tu vrstu pokazatelja možemo uvrstiti u skupinu tzv. **operacijski pokazatelji** (eng. operational indicators) kao što su, npr., prosječan broj transakcija tj. posudbe, odgovora na pitanja, online pretraživanja itd. po djelatniku knjižnice; troškovi po jedinici transakcije odnosno aktivnosti, npr., troškovi jednog odgovora, trošak oblikovanja novog kataložnog zapisa.

Izračunavanjem odnosa među uloženi izvora knjižnice i statistike okruženja, možemo oblikovati **pokazatelje ekonomičnosti** (npr., izdaci knjižnice po potencijalnom korisniku i izdaci po aktivnom korisniku; izdaci za nabavu građe po aktivnom korisniku; broj knjižničnih djelatnika na 100 potencijalnih korisnika; postotak sredstava korištenih za određenu službu odnosno uslugu knjižnice ). Te pokazatelje koristimo na razini cijele knjižnice, a možemo ih koristiti i za pojedine službe odnosno usluge. Smisljeno ih je izračunavati više puta u određenom vremenskom razdoblju.

Usporedbom izlaznih proizvoda knjižnice i statistike okruženja dobivamo **pokazatelje tržišne prodornosti**, koje obično upotrebljavamo na razini cijele knjižnice. Primjeri takvih pokazatelja jesu, npr., omjer aktivnih i potencijalnih korisnika; stupanj korelacije između karakteristika potencijalnih i aktivnih korisnika. Možemo ih, također koristiti i na mikro razini tj. za pojedine knjižnične usluge (službe). Primjer za to može biti udio studenata prvih godina studija, koji sudjeluju u oglednim posjetima knjižnici ili pak udio potencijalnih korisnika koji koriste određene usluge.

Usporedbom uloženi izvori i utjecaja knjižnice na okruženje dolazimo do **pokazatelja za ocjenjivanje korisnosti** odnosno društvenog učinka određene knjižnične djelatnosti u usporedbi sa sredstvima u nju uloženi. Naravno, da bi bilo idealno kada bismo mogli mjeriti utjecaj/činak knjižnične usluge na korisnike izravno. U slučaju visokoškolskih knjižnica to bi bio utjecaj na kvalitetu i kvantitetu istraživanja i podučavanja. Za tu svrhu bilo je oblikovano samo nekoliko metoda,<sup>61</sup> koje baš nisu pouzdane. Zato se koriste mjerni pokazatelji za koje se čini da predstavljaju utjecaj knjižničnih usluga na korisnike, npr., u procesu utvrđivanja uspješnosti pretraživanja u katalogu, pretpostavljamo da će tražena građa koristiti korisniku.

U priručniku za mjerenje uspješnosti poslovanja narodnih knjižnica (Keys..., 1990, str. 5) autori dijele pokazatelje na četiri skupine i to:

1. Operacijske pokazatelje, koji uspoređuju uložene izvore s izlaznim proizvodima knjižnice.
2. Pokazatelje uspješnosti usluga, koji uspoređuju izlazne proizvode knjižnice i upotrebu knjižnice s perspektive korisnika (govore o tome u kojem opsegu ljudi upotrebljavaju usluge i koliko su zadovoljni različitim vidicima usluga).
3. Pokazatelje učinkovitosti u korištenju izvora, koji uspoređuju uložene izvore i upotrebu knjižnice (govore koliko košta usluga glede na svaku upotrebu, svakog korisnika i svakog potencijalnog korisnika).
4. Pokazatelje utjecaja, koji uspoređuju stvarnu upotrebu knjižnice odnosno njenih usluga ili produkata s njihovom mogućom upotrebom. Ti pokazatelji trebali bi predstavljati uspješnost poslovanja knjižnica s aspekta njenih osnivača i zajednice kojoj služe (govore koji udio korisnika, kojima je usluga namijenjena, tu uslugu i koriste, kako je često koriste i kako često dobivaju upravo ono što su željeli).

Među pokazateljima uspješnosti poslovanja knjižnica postoji određena hijerarhija (Abbott, 1994) i to:

1. Pokazatelji za mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica na makro-razini (pokazatelji tržišne prodornosti, financijski pokazatelji).

---

<sup>61</sup> Npr., vrijeme korištenja dokumenta. U istraživanju korisnika pitamo koliko je vremena koristio dokument i je li od toga imao bilo kakvu korist. Bila su provedena istraživanja o vezi između korištenja knjižnice i uspjeha studenata i između korištenja knjižnice i produktivnosti (broj objavljenih radova) nastavnog osoblja na sveučilištu.

2. Pokazatelji za mjerenje pojedinih knjižničnih usluga (pokazatelji učinkovitosti, uspješnosti usluga i službi, financijske učinkovitosti).
3. Pokazatelji za mjerenje pojedinih radnih operacija odnosno postupaka (pokazatelji produktivnosti, troškova).

U literaturi nalazimo i drugačiju raspodjelu pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica, koja ovisi o vrsti knjižnice kao i okruženja u kojem bi ih trebalo upotrebljavati. Za naše potrebe ograničit ćemo se na prijedloge pokazatelja primjerenih visokoškolskim knjižnicama. Pri utvrđivanju uspješnosti poslovanja knjižnice ne bi trebalo koristiti samo jednu vrstu pokazatelja, nego više vrsta i pri tom još ih kombinirati.<sup>62</sup> C. Abbott (1994) stoga u svome priručniku za utvrđivanje uspješnosti knjižničnih usluga odnosno službi predlaže upotrebu različitih mjerenih pokazatelja (*Prilog 1*). Pokazatelji, koje preporuča za mjerenje pojedinog radnog procesa, primjereni su i visokoškolskim knjižnicama. Njima autorica naročito preporučuje utvrđivanje uspješnosti uvođenja korisnika u korištenje informacijskih izvora.

#### 4.3 IZBOR POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Pri izabiranju pokazatelja uspješnosti poslovanja pojedine knjižnice treba voditi računa o tome da će pokazatelj stvarno mjeriti ono što knjižnica zaista želi mjeriti; da će dati upotrebljive rezultate; da za uvođenje neće zahtijevati više napora ni sredstava no što ih je knjižnica spremna (u stanju) uložiti i da će znanje knjižničkog osoblja o statističkim postupcima, koji su potrebni za izračunavanje, biti dovoljno da će knjižnica upotrebom pokazatelja doći do podataka koje od nje očekuje i njeno okruženje.

P. Carbone (1995) sažima Orra i navodi da pri oblikovanju i testiranju pokazatelja uspješnosti poslovanja treba voditi računa o šest kriterija:

---

<sup>62</sup> Ako, npr., želimo utvrditi uspješnost djelovanja upravo uspostavljene informacijske službe s pomoću utvrđivanja mogućnosti neposredne upotrebe CD-ROM-ova, koristit ćemo više pokazatelja. Utvrdit ćemo: postotak uložениh sredstava u CD-ROM službu (ekonomski pokazatelj); postotak stvarnih korisnika u usporedbi s potencijalnim korisnicima (pokazatelj tržišne prodornosti); vrijeme koje troši korisnik za jedan postupak pretraživanja (pokazatelj učinkovitosti); trošak postupka po jednom korisniku (pokazatelj troškova); postotak korisnika, koji su nakon prve upotrebe usluge, ponovno došli (indirektno mjerenje zadovoljstva korisnika - koristimo pokazatelj uspješnosti usluge); stupanj subjektivnog zadovoljstva korisnika odnosno neposredno mjerenje zadovoljstva korisnika (pokazatelj uspješnosti usluge); trošak po korisniku pri takvom načinu zadovoljavanja informacijske potrebe (pokazatelj uspješnosti s obzirom na troškove).

1. Informativnost (informacija, koju nam daje pokazatelj, mora biti upotrebljiva u planiranju rada i kod prepreme proračuna);
2. Pouzdanost (pokazatelj mora dati iste rezultate ako ga koristimo višekratno u istim uvjetima; razlike su prihvatljive samo ako možemo objasniti njihov uzrok);
3. Valjanost (mjeriti mora upravo ono što treba mjeriti, čak iako je u iznimnim slučajevima tek indirektna ili približna mjera);
4. Preciznost (mjerni objekt mora biti predstavljen na dovoljno precizan način);
5. Praktičnost (pokazatelj treba za primjenu tražiti što manje napora) i
6. Usporedivost (pokazatelj mora omogućiti usporedbu u slučaju da je kvaliteta usluge ili stupanj njene uspješnosti u knjižnicama, koje želimo uspoređivati, jednak).

R. Poll (1996, str. 18-19) na sličan način opisuje kriterije za izbor pokazatelja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica:

- Pokazatelj uspješnosti mora biti **valjan** u smislu da mjeri ono što namjeravamo mjeriti a ne nešto drugo.
- Mora biti **pouzdan** u dužem vremenskom razdoblju, te ne smije dopustiti nikakve sumnje ili pogreške, zbog kojih bi mogao postati neupotrebljiv (što je teže u slučaju analize ponašanja i mišljenja korisnika, kod kojih rezultati nisu brožani).
- Mora biti **ponovljiv**, iste stvari moraju biti računate i mjerljive na isti način. Da bi to postigli moramo točno definirati korake, aktivnosti, osobe i stvari koje kanimo mjeriti. Samo takvo mjerenje uspješnosti poslovanja omogućuje usporedbe unutar iste knjižnice u različitim vremenskim razdobljima i među istovrsnim knjižnicama.
- Pokazatelj uspješnosti poslovanja mora biti za upotrebu **praktičan** i prihvatljiv sa aspekta troškova njegove upotrebe, kako za knjižnicu tako i za njene korisnike.

U slučaju visokoškolskih knjižnica M. Henty (1989) upozorava da sve knjižnice ne mogu koristiti iste pokazatelje uspješnosti poslovanja, što otežava njihovu međusobnu usporedbu. Pri izboru moraju voditi računa o više čimbenika: znanstveno područje koje pokriva istraživačka i obrazovna djelatnost ustanove; organiziranost matične ustanove, npr., sveučilišta; stanje knjižnične zbirke; spremišne kapacitete knjižnice; stupanj automatiziranosti posla; uključenost knjižnice u nacionalnu uzajamnu obradu građe itd. Upozorava i na to da pokazatelji, koji su rezultat preračunavanja po jedinici korisnika (FTE studenata odnosno nastavnog osoblja) znače pojednostavljenje i upotrebljivi su samo za svaku pojedinu knjižnicu za



višegodišnje usporedbe, a za usporedbe među knjižnicama imaju ograničenu vrijednost.

Postupak izbora pokazatelja sastavni je dio procesa knjižničnog menadžmenta i mora biti rezultat timskog rada, a ne rad pojedinaca. U procesu planiranja i odlučivanja kao i oblikovanja ideja treba na svim razinama na odgovarajući način uključiti i zaposlenike, jer inače neće biti motivirani za provođenje prihvaćenih odluka. Pri odlučivanju o tome kako će knjižnica mjeriti svoju uspješnost poslovanja, trebala bi si postaviti nekoliko pitanja (Abbott, 1994):

1. Ima li knjižnica oblikovane strateške ciljeve i jesu li oni zaposlenicima razumljivi?
2. Do koje su mjere zaposlenici već bili uključeni u projektni rad u knjižnici?
3. Kako će biti organiziran rad na projektu (npr., sastanci, osposobljavanje zaposlenika) glede svakodnevnih djelatnosti knjižnice odnosno pojedinih službi?
4. Tko će se brinuti o koordinaciji i nadzoru nad projektom?
5. Koliko zaposlenih već pozna ciljeve mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica (postoji naime, mogućnost da će zaposlenici projekt krivo razumjeti i smatrati ga kao početak smanjivanja broja zaposlenih)?
6. Kako trebaju postupati pojedine skupine zaposlenika?

U procesu pripreme pokazatelja uspješnosti poslovanja, knjižnice obično uključuju vanjske konzultante, koji nisu opterećeni unutarnjim događajima i mogu unijeti svježe ideje te predložiti rješenja, kojih se zaposlenici ne bi dosjetili. To, naravno, ne smanjuje potrebu za angažiranjem zaposlenika, ne samo u tom projektu nego i nakon što završi. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja mora postati dio procesa menadžmenta i redovite kontrole kvalitete poslovanja knjižnica.

#### 4.4 MEĐUNARODNI STANDARD ISO O POKAZATELJIMA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA

##### 4.4.1 Struktura i namjena standarda

Već se sedamdesetih godina počela intenzivno proučavati mogućnost mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica i oblikovanja različitih pokazatelja uspješnosti poslovanja. U Sjedinjenim Američkim Državama i Velikoj Britaniji počeli su nastajati priručnici s pokazateljima za različite tipove knjižnica, koji nisu bili jedinstveni te je dolazilo do razlika čak i kod upotrebe pojedinih termina. Dugo godina se nastojalo postići suglasje o popisu najprimjerenijih pokazatelja, načina njihove upotrebe te

njihovog uvođenja u svakodnevnu praksu knjižnica. U aktivnosti na međunarodnoj razini bili su uključeni i IFLA i UNESCO. UNESCO je podupirao razvoj pokazatelja uspješnosti poslovanja za narodne knjižnice (Keys..., 1990), a IFLA-ina Sekcija za sveučilišne i druge općeznanstvene knjižnice izradila je priručnik za mjerenje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica (Poll, 1996).

Pododbor ISO-a, koji je zadužen za knjižničnu statistiku, na susretu u Kopenhagenu, 1991. godine oformio je radnu skupinu koja bi trebala proučavati mogućnost izrade međunarodnog standarda za evaluaciju knjižnica različitih vrsta. Skupina je na susretu u Londonu, u svibnju 1992. godine matičnoj organizaciji preporučila i naglasila nužnost oblikovanja međunarodnog standarda o pokazateljima za mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica, jer je knjižnicama potreban za njihov razvoj. ISO je zato oformio skupinu stručnjaka koja je izradila osnove standarda. Osnova standarda ISO 11620, bila je dana u postupak prihvaćanju krajem 1994. godine, a konačna je verzija bila prihvaćena početkom 1998. godine.

Standard uključuje izbor pokazatelja uspješnosti poslovanja, koji bi trebali biti primjereni za vrednovanje svih vrsta knjižnica i vodi računa o tome da knjižnice djeluju u različitim okruženjima, imaju različite korisnike i svaka svoje posebnosti (organizaciju, financiranje, upravljanje itd.). Svrha standarda bi trebala biti da pospješuje upotrebu pokazatelja uspješnosti poslovanja u knjižnicama te da ispunjava njihovo znanje o tome kako se koriste. Upotreba pokazatelja trebala bi biti sastavni dio redovitoga i sistematičnog procesa planiranja i evaluacije knjižnica. Trebali bi biti pomagalo za ocjenjivanje kvalitete i uspješnosti pojedinih usluga i drugih aktivnosti knjižnice, te za ocjenjivanje učinkovitosti raspodjele knjižničnih izvora.

Druga namjena upotrebe pokazatelja je mogućnost usporednih analiza uspješnosti poslovanja knjižnica i informacijskih službi, koje imaju iste programske ciljeve i poslanstva. Standard ne sadrži pokazatelje za vrednovanje utjecaja knjižnica na korisnike ili okruženje. Isto tako pokazatelji nisu oblikovani za sve vrste usluga, aktivnosti i upotrebu izvora, bilo da oni još nisu bili razvijeni u vrijeme pripreme standarda bilo da nisu odgovarali postavljenim kriterijima. Budući da je kvaliteta usluga u knjižnici povezana sa širom problematikom tj. upravljanjem kvalitetom i

osiguravanjem kvalitete, standard ISO 11620 nadovezuje se na standard ISO 9004-2.<sup>63</sup>

Standard ISO 11620 ima dva dijela. Prvi sadrži kriterije za oblikovanje i upotrebu pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica kao i njihov popis, a drugi dio opisuje pojedine pokazatelje. Pored popisa pokazatelja sadrži i upute za njihovo uvođenje, osigurava standardiziranu terminologiju i temeljitu definiciju pojedinih pokazatelja, njihove opise te način prikupljanja potrebnih podataka i njihovu analizu. Radna skupina se odlučila za izbor onih pokazatelja koji su ili opće prihvaćeni ili pak dobro dokumentirani u već postojećoj literaturi. Nisu pronašli primjerene pokazatelje za utvrđivanje uspješnosti informacijskih usluga, obrazovanje korisnika i elektroničke usluge općenito. Zato će postojeću verziju standarda u budućnosti trebati nadopuniti.<sup>64</sup>

Standard ISO nije nadomjestak za postojeće priručnike jer je njegova svrha šira. Predstavlja zajedničku osnovu za sve vrste knjižnica u različitim državama. U prvom redu je namijenjen samoprocjenjivanju knjižnica ( u određenom vremenskom presjeku ili u različitim vremenskim razdobljima), a može poslužiti i za usporedbu među knjižnicama. Osigurava prepoznatljivu terminologiju; donosi jednoznačne nazive za pokazatelje uspješnosti poslovanja koji se u literaturi pojavljuju pod različitim nazivima; date su i opće definicije važne za sve pokazatelje uspješnosti poslovanja, npr., raspoloživost, učinkovitost itd.

#### **4.4.2 Izbor i upotreba pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica**

Standard preporučuje knjižnicama da se odluče za pokazatelje koji će im biti najprimjereniji za njihove prilike, uz savjete sa svojim matičnim ustanovama kao i s drugim zainteresiranim institucijama, npr., lokalnim i državnim organima kao i s korisnicima. Izbor pokazatelja ovisit će o veličini, svrsi i ciljevima knjižnice. Kako bi knjižnica mogla utvrditi koji su joj pokazatelji najprimjereniji, za prikupljanje i analizu podataka te za interpretaciju rezultata i njihovu upotrebu u procesu menadžmenta, mora najprije primjereno osposobiti odnosno obrazovati svoje osoblje.

---

<sup>63</sup> ISO 9004-2:1991 "Quality management and quality system elements – part 2: Guidelines for services".

<sup>64</sup> Radna skupina stoga nakon prihvaćanja standarda radi i dalje i priređuje reviziju standarda, koja je nužna i zbog revizije standarda za knjižničnu statistiku (ISO 2789).

U odlučivanju o primjerenosti pokazatelja za pojedinu knjižnicu trebalo bi po preporukama standarda ISO voditi računa o sljedećim činjenicama:

1. Hoće li pokazatelj moći služiti knjižničarima, vodstvu knjižnice i korisnicima pri utvrđivanju u kojoj mjeri knjižnične službe/usluge ispunjavaju programske ciljeve knjižnice?
2. Čini li se knjižničarima da određena služba ili djelatnost ne radi onako kako bi mogla? Ako postoji sumnja da je to istina, to je dovoljan razlog za upotrebu pravog pokazatelja koji će pomoći u utvrđivanju gdje su poteškoće.
3. Potrebno je znati koliko su napora knjižničari spremni uložiti u prikupljanje i analizu podataka, koji su potrebni za pojedine pokazatelje? To naime znači vrijeme, sredstva i poznavanje statističke metodologije.
4. Zahtjevaju li određeni organi izvan knjižnice podatke o radu pojedinih knjižničnih službi odnosno njenih usluga? Ako to traže potrebno je utvrditi mogu li ti podaci poslužiti i za pokazatelje uspješnosti poslovanja. Lokalni čimbenici znači utječu na izbor pokazatelja, a knjižnica se mora odgovorno odlučiti koji će biti najprimjereniji za ocjenjivanje njene djelatnosti s obzirom na njene programske ciljeve.

Standard ISO sadrži opise 29 pokazatelja uspješnosti sljedećih usluga odnosno aktivnosti ili njihovih aspekata:

- zadovoljstvo korisnika knjižnicom i njenim uslugama
- usluge za korisnike:
  - opći pokazatelji
  - opskrba dokumentima
  - traženje dokumenata
  - posudba dokumenata
  - nabavljanje dokumenata od drugih ustanova odnosno ponuđača (međuknjižnična posudba)
  - referentne usluge
  - traženje informacija
  - raspoloživost opreme i prostora
- tehničke usluge:
  - nabava dokumenata
  - priprema dokumenata
  - obrada dokumenata

Knjižnice među njima izabiru one koji im odgovaraju, a mogu i druge koji nisu obuhvaćeni standardom. Sastavljači standarda, kao što je već rečeno, nisu uspjeli oblikovati pokazatelje uspješnosti obrazovanja korisnika, promidžbe knjižničnih usluga te raspoloživosti i iskoristivosti ljudskih resursa. Spomenut ćemo još da je većina predloženih pokazatelja (11) u cijelosti kvantitativna.

U popisu preporučenih pokazatelja uspješnosti poslovanja, kao prvo naveden je naziv službe, usluge ili aspekta djelatnosti koje mjerimo, a potom i naziv odgovarajućeg pokazatelja (ili više njih). U posebnom dodatku nalazimo detaljnije opise pojedinih pokazatelja, metode za njihovo računanje te upute za obrazlaganje rezultata. Navedena su i upozorenja glede ograničenja o kojima moramo voditi računa pri upotrebi odnosno obrazlaganju izračunatih vrijednosti pokazatelja uspješnosti poslovanja:

- Rezultate pojedinih pokazatelja moramo stalno tumačiti preko njihove veze s ciljevima knjižnice, a ne u smislu optimalnih rezultata pojedinog pokazatelja. Treba voditi računa o tome da knjižnica ne može doseći optimalne rezultate za sve pokazatelje.
- Posebnu pozornost treba posvetiti obrazlaganju rezultata. Oni neće biti pouzdani ako smo koristili krivo odabiranje uzorka, nepravilna mjerna pomagala ili čak neprimjerene pokazatelje.
- Moramo voditi računa i o tome da na vrijednost pokazatelja utječu i korisnici odnosno njihovo poznavanje radnih procesa u knjižnici. Za nezadovoljstvo s dostupnošću građe postoji, npr., više uzroka, građa može biti loše postavljena, knjižnica možda ima premalo građe, možda korisnici građu ne znaju tražiti itd. Niska vrijednost pokazatelja knjižnici govori da mora potražiti uzroke i poduzeti odgovarajuće korake za poboljšanje.
- Odnos između visine uloženi sredstava u određene usluge i njihove kvalitete, nije uvijek u direktnom omjeru niti jednak u svih knjižnicah.
- Primarno pokazatelji uspješnosti poslovanja nisu namijenjeni za uspoređivanje među knjižnicama. Njihova osnovna zadaća je da uz njihovu pomoć knjižnica upozna samu sebe te da može rezultate uspoređivati s proteklim godinama. Pod određenim uvjetima moguće su i usporedbe. Standardizacija pokazatelja i postupaka prikupljanja podataka mogu pri tom pozitivno doprinijeti, ali i u takvim slučajevima moramo uzimati u obzir posebnosti pojedinih knjižnica i to: njihove programske ciljeve, rezultate kod različitih pokazatelja, sredstva, vrste korisnika, način upravljanja knjižnicom i radne postupke. Ako uspoređujemo rezultate za

pojedine pokazatelje uspješnosti poslovanja, to moramo raditi vrlo oprezno i moramo biti svjesni ograničene vrijednosti takve usporedbe.

#### 4.5 POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA (IFLA)

##### 4.5.1 Oblikovanje pokazatelja

Sekcija IFLA-e za sveučilišne i druge općeznanstvene knjižnice počela se problematikom mjerenja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica baviti na konferenciji IFLA-e u Sydney-u<sup>65</sup> 1988. godine i nastavila je kroz rad u posebnoj radionici o mjerenju uspješnosti poslovanja knjižnica u Parizu 1989. godine. Tada je nastao popis od pet mjera, koje su smatrali najprimjerenijima za vrednovanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica s korisničkog aspekta: 1. relevantnost (razvoja) zbirke, 2. stupanj zadovoljstva korisnika s knjižnicom (utvrđivan pomoću kvalitativnih metoda), 3. otvorenost (uredovno vrijeme), 4. vremenski razmak od narudžbe publikacije do njene raspoloživosti na polici i 5. postotak zadovoljenih pitanja odnosno informacijskih zahtjeva korisnika.

Na susretu godinu dana kasnije, u Stockholmu, sekcija je odredila radnu skupinu, koja je trebala izraditi upute za mjerenje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica. Radna skupina je počela s projektom 1991. godine i njen je cilj bio: izabrati mjere koje će biti upotrebljive u različitim zemljama; ograničiti se na mjere koje su vezane za korisnike (kvaliteta usluga); prirediti mjere uspješnosti, ali ne i učinkovitosti usluga, izabrati mjere uspješnosti poslovanja kako na razini knjižnice (npr., zadovoljstvo korisnika s knjižnicom u cjelini) tako i na razini njenih pojedinih aktivnosti odnosno usluga. Radna skupina je izradila samo ograničeni broj pokazatelja (17 od prvobitno 30 predlaganih), koje je moguće dopunjavati jer se i visokoškolske knjižnice mijenjaju. Predlagala je višekratno ponavljanje mjerenja, kako bi knjižnice mogle zapaziti promjene do kojih je došlo od prethodnih mjerenja.

Za testiranje je radna skupina izabrala mjere za opću upotrebu knjižnica, kvalitetu zbirke, kvalitetu obrade građe, raspoloživost traženih djela u zbirci, referentne usluge i zadovoljstvo korisnika (Poll, 1993, str. 39). Kod nekih pokazatelja je udruženo više

---

<sup>65</sup> Bila je naglašena nužnost vrednovanja sveučilišnih knjižnica, jer se opseg javnih službi tako proširio da su vlade prisiljene smanjivati sredstava za njihovo poslovanje. Za financijere su zanimljive samo organizacije koje daju usluge za koje oni misle da su relevantne, uspješne i učinkovite.

aspekata određene knjižnične usluge.<sup>66</sup> U testiranju predloženih pokazatelja sudjelovale su knjižnice članova radne skupine i veći broj njemačkih sveučilišnih knjižnica. Radna skupina je projekt zaključila 1996. godine izradom međunarodnih preporuka IFLA-e za mjerenje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica. U priručniku IFLA-e naglašeno je da planiranje kvalitete usluga treba pratiti i kontrola njihove kvalitete. Da bi mogli utvrditi postiže li knjižnica planiranu kvalitetu, potrebno je imati odgovarajući mjerni instrument, kojega predstavlja mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica (Poll, 1996, str. 16).

Slično kao kod standarda ISO, preporuke IFLA-e za svaki pokazatelj navode naziv i njegovu definiciju. Navedeni su podaci koji su potrebni za računanje pokazatelja, metodologija prikupljanja podataka, upute za računanje i primjeri obrazloženja rezultata. U ovom radu ćemo ukratko predstaviti svakog od sedamnaest izabranih pokazatelja. Za njihovu primjenu, naravno da treba voditi računa o uputama i tumačenju, koja su navedena u preporukama IFLA-e (Poll, 1996). Priručnik, pored opisa pokazatelja sadrži i popis dodatne literature uz čiju pomoć visokoškolske knjižnice mogu saznati više o određenim pokazateljima kao i o njihovoj upotrebi u praksi.<sup>67</sup>

#### **4.5.2 Odabrani pokazatelji uspješnosti poslovanja za visokoškolske knjižnice**

##### *4.5.2.1 Tržišna prodornost*

Pokazatelj tržišne prodornosti govori o tome u kojoj su mjeri usluge knjižnice proširene među primarne korisnike. Tržišna prodornost je određena kao postotak potencijalnih korisnika, koji su u određenom vremenskom razdoblju stvarno koristili visokoškolsku knjižnicu. Pri tom su potencijalni korisnici skupina pojedinaca kojima je knjižnica primarno namjenjena (u slučaju visokoškolskih knjižnica to su studenti i nastavno osoblje visokoškolskih ustanova). Standard ISO naziva ih ciljna populacija knjižnice.

---

<sup>66</sup> Npr., pokazatelj "raspoloživost građe" pokušava ocjeniti kako kvalitetu zbirke tako i primjerenost kataloga i načina odlaganja građe u spremište.

<sup>67</sup> M. B. Line (1996) spominje neke nedostatke priručnika: u radnoj skupini nije bilo niti jednog predstavnika zemalja u razvoju, izabrani pokazatelji nisu bili testirani nigdje drugdje osim u visokoškolskim knjižnicama razvijenih zemalja; ne zna se koje je pokazatelje radna skupina odbacila; neki pokazatelji su prilično neprecizni i ne govore previše o mjerenoj aktivnosti; određene definicije nisu detaljne itd. Pohvalio je rječnik termina i bogatu bibliografiju (preko 600 jedinica).

Za ocjenu tržišne prodornosti predlagane su dvije metode, koje se razlikuju po zahtjevnosti i iscrpnosti. U visokoškolskim knjižnicama, gdje je posudba glavni oblik upotrebe knjižnice, u analizi će se voditi računa o aktivnim posuđivačima tj. korisnicima, koji su u određenom razdoblju posudili barem jedan dokument. Ako je za knjižnicu relevantnija upotreba drugih usluga (npr., upotreba čitačkih mjesta odnosno studij u prostorima knjižnice) potrebno je prikupiti podatke pomoću upitnika, kojega se pošalje slučajnom uzorku potencijalnih korisnika, ili se obavi telefonski intervju. Anketirani navode jesu li u analiziranom razdoblju koristili knjižnične usluge. Vrijednost pokazatelja se izračunava kao omjer između aktivnih i potencijalnih korisnika.

Načelno bi veća vrijednost pokazatelja trebala biti znak dobre knjižnične djelatnosti. Visoka tržišna prodornost nije nužno povezana s uspješnošću poslovanja knjižnice i stalno se mora voditi računa o čimbenicima, koji mogu uzrokovati visoku ili nisku vrijednost pokazatelja. Vrijednost pokazatelja kod visokoškolskih knjižnica ovisit će o stupnju obrazovnog programa, u kojem sudjeluju korisnici, o nastavnim metodama visokoškolske ustanove, o udaljenosti mjesta prebivanja studenata od knjižnice itd. Visoka vrijednost pokazatelja može biti, npr., posljedica toga da određenu građu osigurava, u knjižničnom sustavu, samo proučavana visokoškolska knjižnica. Ako je vrijednost pokazatelja niska, i knjižnica zapravo u knjižničnom sustavu nema "konkurencije", morat će poboljšati usluge koje su za njene korisnike najzanimljivije, npr., produžiti uredovno vrijeme, povećati kvalitetu knjižnične zbirke, poboljšati upoznatost javnosti sa svojim uslugama.

Ako visokoškolska knjižnica utvrđuje vrijednost pokazatelja "tržišna prodornost" i glede pojedinih skupina korisnika, moći će utvrditi koje skupine nisu zadovoljne i zašto (npr., uzrok niske tržišne prodornosti kod skupine korisnika s određenog znanstvenog područja može biti slaba kvaliteta zbirke za to područje).

#### *4.5.2.2 Primjerenost vremena otvorenosti knjižnice*

Ovaj pokazatelj se računa usporedbom broja i rasporeda sati otvorenosti knjižnice sa stvarnim željama korisnika. Kao sate otvorenosti knjižnice, računa se prosječan broj sati u tjednu kada je knjižnica otvorena za javnost. Predpostavlja se da postoji raskorak između stvarne otvorenosti i želja korisnika, jer je otvorenost ovisna o financijskim i kadrovskim izvorima knjižnice. Određene usluge, koje su dostupne u elektroničkom obliku (npr., online katalog) korisnici mogu upotrebljavati neovisno o



otvorenosti knjižnice s bilo kojeg mjesta izvan knjižnice. Ipak postoji veliki broj usluga koje su još uvijek povezane s otvorenošću knjižnice (npr., posudba građe ili njihova upotreba u prostorima knjižnice). Utvrđivanjem primjerenosti vremena otvorenosti knjižnica utvrđuje je li otvorena dovoljno vremena i u odgovarajuće vrijeme odnosno treba li otvorenost promijeniti (produžiti, skratiti, preraspodijeliti vrijeme otvorenosti).

Podaci za računanje pokazatelja dobiju se anketiranjem slučajnog uzorka aktivnih korisnika, kad ulaze ili izlaze iz knjižnice. Korisnike se pita o njihovom mišljenju glede vremena otvorenosti odnosno kakvo žele. Potrebno je paziti na vremenski raspored prikupljanja podataka, koje mora biti jednakomjerno raspoređeno tijekom dana i tjedna, kako ne bi obuhvatili samo korisnike koji dolaze u određeno vrijeme (npr., ujutro) ili u određene dane (npr., u subotu). Ako knjižnica ima različito vrijeme otvorenosti za vrijeme ispitnih rokova i za vrijeme praznika ili u različitim odjelima, anketiranje se može provesti na različitim uzorcima korisnika (npr., korisnici, koji posjećuju knjižnicu za vrijeme praznika, koji posjećuju samo određene odjele i sl.). Prikladno je da se pitanja glede vremene otvorenosti uključe u anketu s kojom se utvrđuje zadovoljstvo korisnika s knjižnicom odnosno njenim uslugama.

Ako veliki postotak korisnika nije zadovoljan vremenom otvorenosti, knjižnica ga mora promijeniti. Mora, naravno postaviti granicu između prihvatljivih i neprihvatljivih želja.<sup>68</sup> Da bi utvrdili smislenost promjene vremena otvorenosti, možemo ga promijeniti samo za određeno razdoblje i u tom vremenu testirati korištenost određenih usluga (npr., u nedjelju prijepodne); svoje vrijeme otvorenosti može usporediti s drugim sličnim visokoškolskim knjižnicama, kao i s drugim kulturnim ustanovama (npr., muzejima), koje su otvorene u vrijeme za koje knjižnica nije sigurna da ima smisla da bude otvorena. Pokazatelj "primjerenost vremena otvorenosti" ne govori da li u određenom vremenskom razdoblju knjižnica nadilazi potrebe korisnika, pa zato mora analizirati (pratiti) učestalost upotrebe svojih usluga (npr., promatranjem).

#### 4.5.2.3 Kvaliteta knjižnične zbirke

Predloženi pokazatelj ne ocjenjuje kvalitetu zbirke na osnovi analize uspješnosti zadovoljavanja potreba korisnika, već pomoću popisa literature, kojega izrađuju

---

<sup>68</sup> Ako je produžena otvorenost knjižnice povezana s troškovima, knjižnica može otvorenost produžiti samo za određene usluge, može zaposliti honorarne djelatnike, korisnike može pitati koje bi vrijeme bili voljni žrtvovati na račun, npr., produljene otvorenosti na kraju tjedna i sl.

stručnjaci s određenog znanstvenog područja<sup>69</sup> (ili ga sastavlja knjižnica pomoću izbora jedinica iz priznate bibliografije). Popis literature knjižnica koristi kao standard kvalitete zbirke. Kvaliteta knjižnične zbirke prosuđuje se pomoću postotka naslova iz popisa literature koji su prisutni u zbirci. Pokazatelj inače ništa ne govori o očekivanjima korisnika glede zbirke, ali može otkriti nedostatke u razvoju zbirke.

Prednost takvog načina evaluacije jest u njegovoj jednostavnosti, a rezultate možemo uspoređivati s knjižnicama koje imaju srodne zbirke. Nedostatak je u tome da su popisi literature, koje izrađuju stručnjaci, subjektivni i mogu prilično odstupati od stvarnih potreba korisnika knjižnice. Takav način provjeravanja zbirke primjeren je manjim i jako specijaliziranim zbirkama, a manje za cijele zbirke, koje pokrivaju različita znanstvena područja.<sup>70</sup>

Izbor popisa literature, koji će poslužiti kao standard za prosuđivanje kvalitete zbirke, od temeljnog je značenja za pouzdanost postupka vrednovanja. U pripremi popisa literature važno je glede prirode zbirke i politike naručivanja u knjižnici, odrediti stupanj specijaliziranosti i jezik literature te voditi računa o poslanstvu i ciljevima knjižnice. Treba jasno definirati znanstveno područje koje želimo obuhvatiti, a djela ne bi trebala biti starija od datuma kad je knjižnica počela izgrađivati zbirku.

Vrijednost pokazatelja "kvaliteta zbirke" računa se tako da stručni djelatnici knjižnice najprije u zbirci provjere prisutnost svakog naslova posebno, a potom se računa omjer između broja pronađenih naslova i broja naslova u popisu literature. Poželjan je što veći udio, ako je nizak, uzrok može biti u nerelevantnom popisu literature za konkretnu knjižnicu ili u njejoj neodgovarajućoj nabavnoj politici. Prije no što knjižnica promijeni nabavnu politiku, mora provjeriti jesu li i korisnici mišljenja da je doista potrebno zbirku dopuniti.

#### 4.5.2.4 Korištenost knjižnične zbirke

Vrijednost pokazatelja predstavlja odnos između broja dokumenata, koji su bili upotrebljeni (posuđeni izvan knjižnice ili korišteni u prostorima knjižnice) u određenom vremenskom razdoblju i broja svih dokumenata u knjižničnoj zbirci.

---

<sup>69</sup> Smisljeno je da popis priređuje visokoškolski odjel za određeno znanstveno područje ili akademsko osoblje s tog područja.

<sup>70</sup> Npr., informacija da knjižnica ima 35,5% svih naslova iz nacionalne bibliografije je manje upotrebljiva od tvrdnje da u knjižničnim zbirkama možemo naći 74% naslova iz četiri bibliografije o engleskom jeziku i literaturi (Poll, 1996, str. 53).

Pokazatelj odražava stupanj upotrebe zbirke a time i njenu kvalitetu. Kvaliteta zbirke je u tom slučaju određena stvarnim potrebama korisnika. Ocjenjuje se samo zbirka koja je u upotrebi. Ako dio zbirke ima arhivsku funkciju, stvarne potrebe korisnika nisu najprimjereniji kriterij za njeno vrednovanje. Visokoškolske knjižnice su dugo izbjegavale prikupljanje podataka o upotrebi građe u prostorima knjižnice, jer ih nije jednostavno prikupiti, a naročito ako je građa u otvorenom pristupu.

Za računanje vrijednosti pokazatelja treba prikupiti podatke o broju dokumenata u zbirci, o posudbi dokumenata (kao i o produživanju i međuknjižničnoj posudbi) u određenom vremenskom razdoblju (obično kalendarska godina) te o upotrebi dokumenata u knjižnici. Prve dvije vrste podataka daje knjižnična statistika, a podaci o upotrebi dokumenata unutar knjižnice dobivaju se na različite načine, npr., metodom samoporučivanja korisnika, označavanjem upotrebe dokumenata na listićima odnosno naljepnicama, s kojim opremamo unutarnju stranicu korica dokumenata, metodom nenametljivoga promatranja korisnika ili tako da upotrebljenu građu na police vraća knjižnično osoblje. Ako se ponašanje korisnika u promatranom razdoblju bitno mijenja, pri poopćavanju rezultata treba biti oprezan.

Veća vrijednost pokazatelja znači veći stupanj iskorištenosti knjižnične zbirke.<sup>71</sup> Ako je iskorištenost niska, potrebno je potražiti uzrok – možda zbirka ne odgovara potrebama korisnika, možda je zastarjela, sadrži premalo primjeraka najtraženije građe ili su se pojavile druge knjižnice, koje pokrivaju ista znanstvena područja. Na vrijednost pokazatelja utječe broj primjeraka pojedinog naslova građe, opseg nerelevantne građe u zbirci, brzina ponovnog postavljanja građe na police u otvorenom pristupu, rok posudbe, promidžbena aktivnost knjižnice itd. Prosudba o zadovoljivoj iskorištenosti knjižnične zbirke ovisna je o poslanstvu i ciljevima visokoškolske knjižnice (mala iskoristivost je uobičajena, npr., u slučaju knjižnica koje imaju arhivsku funkciju ili je zbirka vrlo specifične građe).

Ako je stupanj upotrebe zbirke nizak, knjižnica može napraviti dodatne analize – izračunati pokazatelje upotrebe za pojedine djelove zbirke ili za pojedina znanstvena područja. Može upotrebiti i pokazatelje za utvrđivanje kvalitete zbirke, raspoloživost knjižnične građe i analizu dokumenata, koji ne cirkuliraju. Ako se pokazatelj koristi redovito, knjižnica može pratiti promjene u opsegu cirkulacije građe. Potrebno je

---

<sup>71</sup> G. Ford (1989) predlaže i mjerenje uspješnosti upotrebe dokumenata. Radi se o utvrđivanju vremena koje je korisnik potrošio za "upotrebu" dokumenta, jer su neki autori mišljenja da je to mjerilo tzv. vrijednosti dokumenta. Ford sažimlje tvrdnje Hamburga, koji je računao prosječno vrijeme korištenja knjige – 2,25 sati.

voditi računa o tome da na vrijednost pokazatelja utječu i brojne navike korisnika (studiraju li radije kod kuće ili u knjižnici), primjerenost opreme, čitački kapaciteti knjižnice, vrijeme otvorenosti, opseg zbirke u slobodnom pristupu i opseg zbirke, koja je na raspolaganju samo za upotrebu u prostorima knjižnice.

#### *4.5.2.5 Upotreba knjižnične zbirke s obzirom na znanstvena područja dokumenata*

Pokazatelj se odnosi na stupanj upotrebe zbirke s obzirom na znanstvena područja dokumenata; godišnji prirast po pojedinom znanstvenom području i godišnji iznos potrošenih sredstava za građu po pojedinom znanstvenom području. Što se tiče omjera tih čimbenika, zbirka može biti glede područja previše ili premalo korištena. Prevelika korištenost zbirke, koja pokriva određeno znanstveno područje, ukazuje na neusklađenost između potreba i opskrbe građom. Ako je opskrba građom veća no što su potrebe, to je znak da je građa premalo korištena. Potreba za građom se mjeri brojem posudbe (ne računa se upotreba u knjižnici) u određenom razdoblju, a opskrba odgovarajućim dokumentima s godišnjim prilivom građe po pojedinim znanstvenim područjima i s visinom nabave potrošenih sredstava. Pokazatelj upotrebe zbirke po znanstvenim područjima relevantan je za monografske publikacije i manje je primjeren za periodiku, jer se ona koristi uglavnom u knjižnici.

Vrijednost pokazatelja omogućuje zaključivanje o primjerenosti raspodjele sredstava za kupnju građe po znanstvenim područjima i o primjerenosti nabavne politike općenito. Možemo utvrditi također hoće li nabavna politika odgovarati potrebama korisnika. Upotreba pokazatelja je primjerena naročito za analizu znanstvene literature. Usporedbe među knjižnicama moguće su samo u slučaju da je struktura njihovih zbirki i nabavna politika jednaka kao i znanstvena područja koja pokrivaju.

Priručnik IFLA-e savjetuje većim visokoškolskim knjižnicama da uzmu slučajni uzorak trenutno tražene znanstvene literature i usporede upotrebu zbirke s utroškom sredstava za svako područje te s godišnjim prirastom građe na određenom području. Druga metoda je usmjerena na monografije u zbirci, koje je knjižnica nabavila za posudbu.<sup>72</sup> U uzorak se uključuju monografije nabavljene u određenom razdoblju, a

---

<sup>72</sup> Uzorak bi trebao pokrivati barem 10% godišnjeg prirasta monografija. Ako je građa računalno obrađena, pri izboru treba voditi računa o sadržajnoj obradi i datumu nabave određene jedinice. Za svaku monografiju prikupimo podatke o posudbi za posljednje dvije godine, a ako ima više primjeraka istoga naslova, moramo broj posudbe podijeliti s brojem primjeraka. Za ocjenu intenzivnosti upotrebe pojedine monografije preporuča se grupiranje rezultata u razrede. Dodatno treba biti oprezan s dokumentima koji nisu nikada bili posuđeni te treba potražiti uzroke takvom stanju.

pri utvrđivanju broja posuđenih monografija u uzorku, vodi se računa da budu samo one od čije je nabave prošlo najmanje dvije godine (jer je potrebno vrijeme za njihovu obradu, raspoloživost za posudbu i uključenost u kataloge, bibliografije itd.).

Prvo se računa postotak posudbe po znanstvenim područjima (svaki naslov u uzorku uvrštava se u određeno znanstveno područje, a broj posudbe po pojedinom znanstvenom području se dijeli sa zajedničkim brojem posudbe monografija u uzorku). Računa se i odnos između upotrebe zbirke, s obzirom na područje i utrošenih sredstava za nabavu monografija za to područje, te odnos između upotrebe zbirke s obzirom na područje i prirast zbirke po područjima. Kako bismo lakše ocjenili stupanj upotrebe zbirke s obzirom na područje, preporuča se da dobivene vrijednosti za pojedina područja još usporedimo s drugim područjima (postoci posudbe po pojedinim područjima dijele se s postotkom godišnjeg prirasta odnosno s postotkom utrošenih sredstava za kupnju monografija po područjima). Za te dvije vrijednosti računa se srednja vrijednost, koja predstavlja stupanj upotrebe pojedinog dijela zbirke. Veći je stupanj upotrebe građe, bolji će bit omjer između prirasta, izdataka i upotrebe fonda za analizirano znanstveno područje. Ako su vrijednosti pokazatelja za pojedina područja jednake, stupanj upotrebe zbirke po pojedinim područjima uravnotežen je (vrijednost je 1), manje vrijednosti ukazuju na premalu korištenost zbirke, a više na veću korištenost.

Ako je vrijednost pokazatelja niska to može značiti da knjižnica nema građe koju korisnici traže ili pak korisnici s tog područja ne dolaze u knjižnicu. Daljnje analize mogu pokazati zašto fond ne odgovara korisnicima. Velike razlike u stupnju upotrebe fonda po pojedinim znanstvenim područjima knjižnicu upozoravaju da će morati promijeniti nabavnu politiku i način raspodjele financijskih sredstava. Vrijednost pokazatelja sama po sebi naravno, još nije razlog za promjene, jer je više čimbenika koji utječu na nj<sup>73</sup> i preporučljivo je ponoviti mjerenja. U IFLA-inom priručniku zato nalazimo na upozorenje da se vodi računa da je vrijednost pokazatelja samo jedan od čimbenika koji utječu na selekciju pri nabavi građe, a istovremeno značenje pokazatelja ne bismo smijeli podcjenjivati.

#### 4.5.2.6 Udio neupotrebljenih dokumenata u knjižničnoj zbirci

Ovaj pokazatelj predstavlja postotak dokumenata u zbirci koji u određenom razdoblju nisu bili posuđeni. Pokazatelj je ograničen samo na dio zbirke koji je namjenjen posudbi, jer bi bilo nemoguće pratiti upotrebu svakog pojedinog dokumenta u dulje vrijeme.<sup>74</sup> Preporučljivo ga je upotrebljavati zajedno s pokazateljem upotrebe zbirke, koji predstavlja odnos između broja dokumenata u zbirci i broja posudbe iz te zbirke, bez obzira na to jesu li neki dokumenti mogli biti korišteni češće od drugih, a neki pak nisu uopće korišteni. Suprotno njemu pokazatelj "udio neupotrebljenih dokumenata" odnosi se na pojedini dokument i njegovu upotrebu. Zbirka kao cjelina može biti korištena, iako u njoj postoje područja koja korisnici uopće ne traže. Vrijednost pokazatelja se uzima u obzir pri odlučivanju građe za otpis i pri nabavnoj politici odnosno pri planiranju utroška sredstava.

Za računanje pokazatelja potrebni su podaci o veličini analizirane zbirke te o dokumentima, koji u određenom vremenskom razdoblju nisu bili nikada posuđivani. IFLA-in priručnik ne preporuča odabir uzorka zbirke jer mogu postojati skupine neupotrebljavanih dokumenata u različitim dijelovima zbirke, koje uzorkom nećemo obuhvatiti. Vremensko razdoblje koje ćemo uzeti u obzir, bit će kraće za zbirke koje se tekuće upotrebljavaju (npr., za dodiplomski studij) i dulje za specijalne zbirke, npr., s područja arheologije. Vrijednost pokazatelja dobivamo tako da broj neupotrebljenih dokumenata usporedimo s brojem dokumenata u analiziranoj zbirci.

Ako veliki postotak zbirke nije bio posuđivan, knjižnica mora utvrditi koji se dokumenti nisu posuđivali i uzroke tome.<sup>75</sup> Ako veliki dio dokumenata ne cirkulira, jer ih korisnici ne traže, možda će biti potreban otpis, možda treba promijeniti nabavnu politiku, preraspodijeliti sredstva na ona područja koja se traže, kao i promovirati upotrebu

---

<sup>73</sup> Npr., ograničenje posudbe određene građe samo na čitaonicu, ograničenje pri samoj posudbi građe, poteškoće pri određivanju pojedinih područja, nejasna nabavna politika itd.

<sup>74</sup> Pretpostavka pokazatelja je da je uspješnost poslovanja knjižnice veća ako je veći dio zbirke korišten. To vrijedi samo ako je primarni cilj izgradnje zbirke njena upotreba, a ne arhiviranje. Pri analizi je potrebno izlučiti sve dokumente koji nisu namjenjeni cirkulaciji. Smisleno je analizirati tekuće korištenu zbirku, koja, npr., nije starija od deset godina i koja nije bila nabavljena obveznim primjerkom. Potrebno je izlučiti i građu koja je namjenjena samo za posudbu u knjižnici. Pokazatelj možemo izračunati i za pojedine djelove zbirke, ako znamo veličinu zbirke na pojedinom znanstvenom području.

<sup>75</sup> Možda nisu izlučeni arhivski primjerci, građa je možda zastarjela, određena znanstvena područja možda u tom trenutku nisu bila zanimljiva, neposuđivana građa je možda pohranjena na drugoj lokaciji pa bi korisnici morali na nju čekati, zapisi o dokumentima su možda samo u klasičnim katalozima itd.

dokumenata iz onih dijelova zbirke koje korisnici ne poznaju dovoljno, smjestiti građu na primjereniju lokaciju, građu računalno obraditi itd.

#### *4.5.2.7 Uspješnost traženja podataka o dokumentima u knjižničnim katalogima*

Vrednovanje kvalitete knjižničnih kataloga knjižnice su započele masovno provoditi nakon 1930. godine, kada je W. M. Randall, na konferenciji ALA naglasio da za poboljšanje kvalitete kataloga nije dovoljno samo proučavati kataložna pravila i kataloge, nego i korisnike kataloga i njihove karakteristike. Proučavanje knjižničnih kataloga s korisničkog aspekta može biti usmjereno na korisnike, vrste kataloga, razloge za upotrebu kataloga, podatke o traženju dokumenata, za korisnike najvažnije podatke iz kataložnog zapisa, načine pretraživanja u katalogima i uspješnost pretraživanja u katalogima (Petek, 1998, str. 133).<sup>76</sup> Utvrđivanje uspješnosti pretraživanja u katalogima temelji se na pretpostavci da je pretraživanje uspješno ako korisnik nađe zapis o izvoru kojega je tražio.

Vrijednost pokazatelja uspješnosti pretraživanja u katalogu predstavlja udio pretražvanih naslova dokumenata koje korisnici nalaze u katalogu. Ovaj pokazatelj govori i o uspješnosti knjižnice pri izradi kataloga kao učinkovitog pomagala za pretraživanje dokumenata. Na uspješnost pretraživanja utječu osposobljenost korisnika za upotrebu kataloga i kvaliteta kataloga. Analizom ponašanja korisnika pri upotrebi kataloga dobivamo informacije o točnosti bibliografskih elemenata, na kojima temeljimo pretraživanja te o poznavanju različitih vrsta kataloga kao i katalogizacijskih pravila. Moguće je utvrditi i poteškoće koje imaju pojedine skupine korisnika pri pretraživanju bibliografskih podataka, što nam pomaže pri planiranju obrazovanja korisnika. Analiza pomaže pri utvrđivanju potpunosti odnosno nepotpunosti kataloga (npr., nedostaju dodatni opisi, uputnice itd.), a u slučaju online kataloga jesu li sučelja korisniku prilagođena.

Mjerenje uspješnosti pretraživanja zapisa o dokumentima naročito je važno za visokoškolske knjižnice sa spremišnim sustavom pohranjivanja građe, jer je kod njih katalog taj koji stoji između korisnika i građe, koja se traži. Ako bismo željeli uspoređivati rezultate među knjižnicama, moramo voditi računa o mogućim razlikama

---

<sup>76</sup> Opsežnije vrednovanje knjižničnog kataloga provela je Centralna tehniška knjižnica u Ljubljani i to u okviru izrade magistarskog rada. Vidi: Petek Marija, "Vrednovanje kataloga knjiga u Centralnoj tehniškoj knjižnici u Ljubljani". Varaždin: FOI, 1994. Bila je utvrđena uspješnost pretraživanja od 89,2%.

u kataložnim pravilima i vrstama kataloga. Potrebne podatke možemo prikupljati na različite načine, npr., promatranjem korisnika, anketnim upitnikom, intervjuem ili kombinacijom metoda. IFLA visokoškolskim knjižnicama preporučuje upotrebu metoda anketnog upitnika, koji je opisan i u standardu ISO 11620.

Podaci se prikupljaju tako da se korisnike pri ulazu u knjižnicu pita, ako budu tražili dokumente pomoću kataloga i ako su knjižnicu posjetili s tom namjerom, jesu li voljni ispuniti anketu. U anketi ih se pita o bibliografskim podacima koje traže i o uspješnosti njihovog pretraživanja. Podaci se ne prikupljaju na početku studijske godine, kada je puno novih korisnika, koji još ne poznaju postupke pretraživanja. Potrebno je uzimati u obzir kako uspješna tako i neuspješna pretraživanja. Naslove, koje korisnici nisu pronašli, provjerava iskusni katalogizator – jedinice možda nisu zapisane u katalogu, korisnik ih nije pronašao zbog svoje pogreške (krivi ili nepotpuni bibliografski podaci, nedovoljno poznavanje katalogizacijskih pravila itd.) ili pak zbog pogreške knjižnice (pogrešni kataložni zapisi, nedostatni dodatni opisi itd.).

Stupanj uspješnosti pretraživanja u katalogu računa se usporedbom broja nađenih naslova s ukupnim brojem traženih dokumenata, a stupanj neuspješnosti usporedbom između broja naslova, koji nisu nađeni zbog korisnikovih pogrešaka i broja traženih dokumenata. Računa se i postotak neuspješnih pretraživanja kojima je uzrok bila knjižnica sa svojim pogreškama.

Uzrok niskoj uspješnosti pri pretraživanju može biti niska kvaliteta kataloga, što znači da bi trebalo na osnovi redovitog provjeravanja na uzorku jedinica brinuti se za njegovo poboljšanje. Niska uspješnost pri pretraživanju OPAC-a nastaje zbog prevelike kompleksnosti traženih postupaka ili neodgovarajuće pomoći na ekranu. Ništa ne pomaže, ako korisnici imaju nepotpune bibliografske podatke. Uspješnost pretraživanja u katalogu obično knjižnica ne može povećati pojednostavljenjem kataložnih pravila, ali može poboljšati program obrazovanja korisnika.

#### *4.5.2.8 Uspješnost pretraživanja dokumenata po temi*

Vrijednost pokazatelja predstavlja udio nađenih naslova dokumenata u sadržajnom odnosno stručnom katalogu, koji se podudaraju sa sadržajnom potrebom korisnika. Pokazatelj služi za ocjenu kvalitete kataloga i informiranja korisnika. Kao uspješno pretraživanje smatra se ono koje zadovoljava dva osnovna uvjeta:

- odziv mora biti visok (na određenu temu mora biti nađeno što veći broj naslova) i



- preciznost mora biti visoka (što veći broj nađenih naslova se mora detaljno podudarati s temom iz upita).

Mjerenje stupnja uspješnosti sadržajnog pretraživanja pomaže otkriti slabosti klasifikacijskog sustava, slabosti metoda pretraživanja, slabosti sustava za pretraživanje te nepoznavanje pravila po kojima je izgrađen katalog. Pokazatelj bi trebao biti primjeren knjižnicama, koje imaju sadržajne odnosno stručne kataloge (klasične ili računalne), a naročito za knjižnice sa zatvorenim pristupom gdje korisnici moraju nužno upotrebljavati kataloge. Ovaj pokazatelj možemo koristiti odvojeno po skupinama korisnika, a usporedbe među knjižnicama moguće su samo ako imaju iste vrste kataloga i upotrebljavaju ista pravila za obradu građe. Autori IFLA-inog priručnika upozoravaju da je vrednovanje pretraživanja po sadržajnom odnosno stručnom katalogu vremenski dugotrajno, a konačni uspjeh pretraživanja teško je ocijeniti, jer čak iiskusni knjižničari ne nalaze u katalozima sve informacije o određenoj temi.<sup>77</sup>

Za računanje pokazatelja prikupljaju se podaci o broju jedinica (razvrstanih po ključnim riječima), koje je našao korisnik i koje smatra relevantnima, kako on tako i knjižničar, predmetni stručnjak. Potrebni su i podaci o broju naslova u katalogu, koji odgovaraju traženoj temi i koje je dodatno pronašao knjižničar. Potom izračunavamo odnos između broja relevantnih naslova, koje je pronašao korisnik i stvarnog broja naslova, koji odgovaraju traženoj temi. Na vrijednost pokazatelja utječe činjenica da pretraživanje može biti neuspješno zbog korisnika (razina znanja, poznavanje kataloga, pogrešan izbor ključnih riječi itd.), zbog klasifikacijskog sustava (komplicirana pravila, zastarjeli sustav ili pojmovnik, sustav ili pojmovnik ne odgovaraju skupini korisnika, ključne riječi nisu dovoljno detaljne itd.) i zbog neprimjerenog sustava kataloga (više kataloga s različitim pravilima, slaba programska podrška za pretraživanje, slabo korisničko sučelje). Kako bi se uspješnost pretraživanja dokumenata po temi povećala u visokoškolskim knjižnicama se mora poboljšati informiranje i obrazovanje korisnika, a može se poboljšati

---

<sup>77</sup> Za dobivanje informacija o načinu pretraživanja podataka u katalogu moguće je koristiti metode kao što su promatranje, analiza ponašanja korisnika ili korisnici sami na glas analiziraju protokol pretraživanja, koji su koristili. Za ocjenu uspješnosti pretraživanja koristimo upitnik i uzorak korisnika pitamo koju su temu pretraživali, koje su ključne riječi upotrebili pomoću kojih su našli relevantne izvore te broj relevantnih izvora. Takvu metodu preporuča i standard ISO 11620. Knjižničar (predmetni stručnjak) detaljnije definira temu pretraživanja i rekonstruira pretraživanje, kako bi provjerio jesu li sve riječi odgovarale temi koja je bila tražena. Mišljenje knjižničara o tome da li neki naslov stvarno odgovara temi koju korisnik traži, naravno subjektivno je i ovisno o njegovom poznavanju teme.

preglednost i jasnoća klasičnih kataloga kao i briga oko bolje pomoći na ekranu kod automatiziranih kataloga.

#### 4.5.2.9 Brzina nabave knjižnične građe

Kod računanja vrijednosti pokazatelja brzine nabave građe radi se o utvrđivanju vremenskog razmaka od dana kada je određena publikacija bila tiskana i dana kada ju je knjižnica dobila. Moguće je utvrditi:

- brzinu narudžbe (vrijeme od tiskanja publikacije do dana kad ju je knjižnica naručila) i
- brzinu nabave (vrijeme od narudžbe publikacije do njenog dolaska u knjižnicu).

Pokazatelj upućuje na brzinu reagiranja knjižnice na izdate dokumente, ali govori i o brzini dobavljača u nabavi naručenog dokumenta. Uz pomoć analize brzine nabave knjižnica otkriva zakašnjenja i pokušava pronaći puteve za pospješenje procesa te ocjenjuje pojedine dobavljače glede njihove brzine i pouzdanosti pri nabavi naručenih dokumenata. Naravno, nije svrha utvrditi jedino uspješnost posrednika nego i knjižnice. Samo ako je dokument naručen dovoljno rano, dobavljač ga može nabaviti odmah po izlasku, potrebe korisnika biti će pravovremeno zadovoljene i brzina nabave će biti zadovoljavajuća. Brzina narudžbe dokumenata je sastavni dio brzine nabave, na koju je nužno brzo i učinkovito utjecati. Pri uspoređivanju knjižnica treba voditi računa o znanstvenim područjima, koja pokrivaju i postotku stranih publikacija u analiziranom uzorku.<sup>78</sup> Vrlo su zanimljivi rezultati usporedbe dobavljača među različitim knjižnicama. Standard ISO 11260 obuhvaća samo utvrđivanje srednjeg vremena dobave građe, dakle ocjenjuje uspješnost poslovanja dobavljača građe.

Podatke o izdanju publikacija knjižnica dobiva od izdavača ili iz nakladničkih kataloga. Za svaki naslov, za kojega utvrdi datum izlaska, utvrđuje i datum narudžbe, datum prijema i dobavljača. Za narudžbe prije izlaska publikacije utvrđuje se brzina nabave (svi dani od izlaska do dolaska publikacije u knjižnicu). Pokazatelj predstavlja odnos između broja dana i broja naslova u uzorku. Za naslove, koji su bili naručeni nakon izlaska, utvrđuje se prosječna brzina nabave (broje se dani od izlaska do dana

---

<sup>78</sup> Za računanje pokazatelja brzine nabave knjižnice koriste uzorak publikacija s različitih znanstvenih područja, koje će izaći u određenom vremenskom razdoblju (npr., u pola godine), u zemlji i inozemstvu. Uzorak neka sadrži samo aktualne monografske publikacije, za čiju se narudžbu knjižnica odlučila. Izluče se naslovi koje će dobiti po zakonu o obveznom primjerk, periodika, permanentne narudžbe, primjerci koje knjižnica dobiva besplatno, kao dar ili zamjena. Brzina nabave se utvrđuje samo za ustaljene postupke narudžbe, a ostalo se izlučuje (npr., brze narudžbe, narudžba dodatnih primjeraka itd.).

narudžbe te od dana narudžbe do dana prijema). Možemo utvrditi i prosječnu brzinu nabave (prosjeck između brzine dobave i nabave).

Ako knjižnica utvrdi kašnjenje u nabavi, za to može biti kriva njena sporost u praćenju publiciranja novih relevantnih djela, može biti prespora pri provođenju narudžbe ili pri reklamiranju vremenski prekoračenih dostava, može biti prespora dostava publikacija između nakladnika i prodavača ili se pak može raditi o lošem posredniku (prodavaču). Naročito je potrebno biti oprezan kod dobavnih rokova, koji odstupaju od prosjeka i utvrditi uzroke kašnjenja.

#### *4.5.2.10 Brzina obrade knjižnične građe*

Vrijednost pokazatelja predstavlja vrijeme od prispjeća dokumenta u knjižnicu do vremena kada je korisnicima na raspolaganju. Pokazatelj govori koliko je dobro organiziran radni proces u knjižnici. Analiziranjem brzine obrade građe visokoškolske knjižnice otkrivaju moguća zakašnjenja pri obradi građe, njihove uzroke te traže načine kako ih otkloniti. Zanimljivo je proučiti i brzinu obrade dokumenata po pojedinim znanstvenim područjima. Kod usporedbi među knjižnicama treba voditi računa o sličnostima odnosno razlikama u njihovom procesu obrade građe (npr., korištena pravila i standardi, stupanj automatizacije, upotreba uzajamnog kataloga).

Uzorak dokumenata treba opremiti listićima (iako knjižnica ima, npr., uveden potpuno automatizirani sistem), na kojima su navedeni svi odjeli u koje dokument kroz obradu putuje, npr., nabava, formalna obrada, sadržajna obrada, uvez, oprema dokumenata, postava dokumenata. Svaki odjel upisuje datum prijema i predaje dokumenta. Na taj način knjižnica ima na kraju popis datuma, od dana kada je dokument prispio u knjižnicu do dana kada je bio postavljen na policu odnosno dostupan korisnicima.

Vrijednost pokazatelja brzine obrade građe visokoškolska knjižnica može izračunati tako da prebroji sve dane (uključujući i vikend) od prispjeća građe u knjižnicu do dana kada je postala dostupna za upotrebu. Ukupan broj dana za sve analizirane dokumente podijeli se sa brojem dokumenata u uzorku.<sup>79</sup> Ako je vrijednost pokazatelja visoka, to ukazuje na kašnjenje pri obradi (može biti loše organizirana, redosljed postupka obrade možda nije najbolje osmišljen, možda dokumenti zaostaju

---

<sup>79</sup> Standard ISO 11620 opisuje drugačiju metodu izračunavanja pokazatelja i to računanje srednjeg vremena obrade dokumenta.

u jednom odjelu, možda su djelatnici preopterećeni itd.). Uspješnost obrade građe u tom će slučaju knjižnica morati poboljšati.<sup>80</sup>

#### 4.5.2.11 Raspoloživost građe

Pokazatelj predstavlja odnos između opskrbe dokumentima i potrebe za njima, a njegova vrijednost predstavlja udio građe koji korisnici traže i koja im je stvarno na raspolaganju u knjižnici (u originalnom obliku ili kao kopija). Kao raspoložive smatra se dokumente koji su korisnicima na raspolaganju odmah, kao i one na koje moraju čekati neko vrijeme, jer su u spremištu. Raspoloživost građe važan je pokazatelj uspješnosti poslovanja knjižnice, jer mišljenja korisnika o knjižnici u velikoj mjeri ovise o raspoloživosti građe koju traže.<sup>81</sup>

Vrijednost pokazatelja je veća ako nabavna politika vodi računa o potrebama korisnika; ako je na raspolaganju dovoljno primjeraka građe koje se najviše traži; ako je građa smještena na pravom mjestu; ako je nabavljena građa bila i obrađena i ako su knjižnični katalozi dobri. Vrijednost pokazatelja se može izračunati za cijelu zbirku ili samo za neke njene dijelove (npr., znanstvena područja), a s drugim knjižnicama se njegova vrijednost može uspoređivati samo ako imaju jednaka poslanstva, ako se vodi računa o razlikama u strukturi korisnika i o pokrivenosti fondova po strukama.

Moguće je utvrditi dvije vrste raspoloživosti građe: korisnici mogu tražiti građu o određenoj temi ili pak traže unaprijed poznatu građu. Pokazatelja je lakše izračunati ako se traži unaprijed poznati dokument, jer je inače teško odrediti broj dokumenata koji pripadaju u određeno sadržajno područje (moguća je samo procjena).<sup>82</sup> Možemo razlikovati dvije razine raspoloživosti građe i to:

---

<sup>80</sup> To se može izvesti, npr., pojednostavljenjem postupka obrade, dnevnom obradom građe, fleksibilnijom raspodjelom djelatnika i uključivanjem u sustav uzajamne obrade građe ili kupnjom kataložnih zapisa.

<sup>81</sup> G. Ford (1989) definira raspoloživost kao omjer između traženih i dobivenih dokumenata u određenom razdoblju. Navodi da su različite knjižnice dobile rezultate između 36 i 72%. Smith i Granade opisuju jednu od takvih studija, koja su pokazala da je u proučavanoj odjelnoj knjižnici Sveučilišta Tennessee (SAD) bilo raspoloživo 53,8% traženih dokumenata (Smith i Granade, 1978). Slične rezultate dala je studija u Sveučilišnoj knjižnici Manchester, dobili su raspoloživost građe od 53,6% (Tuck, 1995).

<sup>82</sup> IFLA preporučuje da knjižnica priredi 200 upitnika na kojima su u prosjeku dva naslova. Priručnik namjerno ne navodi uzorak upitnika jer ne može biti jednak za različite knjižnice. Mora sadržavati prostor za opis izvora i njegovu oznaku (signaturu) te mjesto za oznaku, ako korisnik nije pronašao građu. Korisnika možemo pitati je li knjigu posudio kući i ako nije zašto nije (koristio ju je u čitaonici, samo ju je rezervirao, utvrdio je da ne odgovara njegovim potrebama itd). Poseban prostor se predvidi za knjižničara, koji upisuje je li dokument bio nabavljen, obrađen, nađen u katalogu, nije bio posuđen (još uvijek je na polici), bio je nađen

- opća raspoloživost odnosno udio tražene građe koji je u fondu i
- posebna raspoloživost odnosno udio tražene građe koji je i stvarno na raspolaganju za posudbu (građa nije posuđena, izgubljena, zametnuta itd.).

Standard ISO 11620 preporučuje utvrđivanje uspješnosti osiguravanja građe pomoću četiri pokazatelja uspješnosti.

Iako metoda utvrđivanja toga aspekta uspješnosti poslovanja knjižnice zahtijeva dosta vremena, ipak je važna za knjižnični menadžment. Ako je naime, stupanj raspoloživosti građe nizak nužno je utvrditi i otkloniti njegove uzroke. Uzrok može biti zbirka koja ne odgovara korisnicima, prespora obrada građe, prezahtjevnost kataloga za korisnike, previše kataloga, katalogi izrađeni na osnovi različitih pravila obrade građe, može biti previše građe posuđeno, premala preciznost pri ulaganju građe u police itd. Preporučuje se višekratno mjerenje raspoloživosti građe jer rezultati mogu ovisiti o vremenu odabiranja uzorka. Na rezultate mogu utjecati i prethodna očekivanja korisnika koja moramo proučiti (ako su očekivanja vrlo visoka i korisnici će očekivati da u knjižnici nađu jako specijaliziranu građu to može rezultirati nižim rezultatom odnosno obrnuto).

#### 4.5.2.12 Brzina dostave dokumenata

Ovaj pokazatelj predstavlja prosječno vrijeme od trenutka kada korisnik započne postupak za posudbu dokumenta do trenutka kada je dokument na raspolaganju na pultu za posudbu. Radi se o jednom od pokazatelja pravovremenosti osiguravanja usluge.<sup>83</sup> Koristimo ga samo za ocjenjivanje dostave dokumenata unutar knjižnice i nije primjeren za ocjenjivanje dostave dokumenata preko međuknjižnične posudbe. Za knjižničnu građu, koja je postavljena u otvorenom pristupu, utvrđuje se srednje vrijeme traženja dokumenata. Usporedbe su moguće među srodnim knjižnicama iako treba voditi računa o njihovim posebnostima u postupcima opskrbe dokumentima (npr., sredstva za transport građe, oblik i konstrukcija zgrade itd.).

Za prikupljanje podataka knjižnica obično angažira nekoliko testnih osoba (redoviti korisnici ili, npr., zaposleni studenti) koje dobro poznaju potrebne postupke. Pripremi

---

na polici, bio je krivo uloženo, je stvarno posuđen kući itd. Dokumente, koji nisu nađeni potrebno je još jednom provjeriti, jer su možda bibliografski zapisi bili krivi, a ako ih ne možemo pronaći niti u bibliografijama, takva naslove izostavljamo iz analize.

<sup>83</sup> U okviru utvrđivanja pravovremenosti usluge, npr., u Sveučilišnoj knjižnici u Manchesteru, mjerili su brzinu osiguravanja različitih usluga i brzinu pojedinih radnih operacija (Tuck, 1995).

im popis dokumenata (slučajni uzorak), koje će tražiti u otvorenom pristupu i jednak broj iz spremišta. Osobama uzetim u pokusno istraživanje knjižnica daje najviše deset naslova građe (potrebno je prije provjeriti jesu li dostupni i jesu li na pravom mjestu na policama), a podatke prikuplja tijekom cijelog dana kako ne bi na rezultate utjecali oni dijelovi dana kada je posudba najjača. Osobe uzete u pokusno istraživanje dobivaju obrasce, koji se razlikuju za dokumente iz zatvorenog spremišta i za one koji su u otvorenom pristupu. Pored prostora za točan datum i vrijeme, obrasci trebaju imati i prostor za signaturu dokumenta kako bismo utvrdili je li osoba zaista našla pravi dokument.

Za svaki naslov iz uzorka treba izračunati vrijeme za svaku mjernu kategoriju, zatim izračunati prosječno vrijeme koje je potrebno za dobivanje dokumenta ili iz spremišta ili iz slobodnog pristupa. Što je kraće vrijeme to je knjižnica uspješnija u dostavi dokumenata. Za kašnjenja uzroci mogu biti u korisnicima (imaju poteškoće pri traženju podataka o izvorima u katalogu), sustav postave građe u slobodnom pristupu može biti previše kompliciran, kod zatvorenih spremišta može doći do kašnjenja zbog presporog odašiljanja narudžbenica ili premalog broja zaposlenih.

Standard ISO 11260 preporučuje odvojeno utvrđivanje vrijednosti pokazatelja za građu u spremištima i za građu u otvorenom pristupu. Vrijednost pokazatelja bi trebala predstavljati srednje vrijeme (medijan), potrebno za dostavu tražene građe. Mjerenja za izračunavanje brzine dostave dokumenata po preporukama standarda ISO u travnju 1998. godine, obavila je Centralna tehniška knjižnica u Ljubljani (Žaucer, 1998). Ocjenjeno je da brzina dostave građe iz spremišta predstavlja važan element kvalitete usluga, jer osim novije građe, veliki dio zbirke je pohranjen u zatvorenom spremištu.

Da bi rezultati mjerenja bili što objektivniji, knjižnično osoblje nije znalo za mjerenje, a uzorak naslova dokumenata bio je priređen uz znanje samo jednog knjižničara. Nakon obavljenog mjerenja (vrijeme dostave je iznosilo od 8 do 46 minuta) izračunato je srednje vrijeme dostave dokumenata, koje je iznosilo 15 minuta. Budući da su očekivanja knjižničara bila drugačija (kraće dostavno vrijeme) nakon izračunavanja pokazatelja načinjena je analiza uzroka takvog dostavnog vremena i predložene su mjere kojima bi se dostavno vrijeme moglo skratiti. Knjižnica je kasnije provela i mjerenja vremena traženja dokumenata u otvorenom pristupu.

#### 4.5.2.13 Brzina međuknjižnične posudbe

Uspješnost dostave dokumenata uz pomoć međuknjižnične posudbe moguće je utvrđivati različitim pokazateljima, među kojima su brzina dostave traženih dokumenata ili troškovi dostave dokumenata. IFLA preporučuje da kao temeljni pokazatelj visokoškolske knjižnice uzimaju stupanj uspješnosti dobivanja dokumenata odnosno postotak dokumenata koje su primile u određenom vremenskom razdoblju na osnovi poslanih zahtjeva drugim knjižnicama unutar zemlje i izvan zemlje. Takvu metodu preporuča i standard ISO 11620.

Ako brzinu dobivanja građe međuknjižničnom posudbom uzimamo kao pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnice i ako postupke utvrđivanja provodimo standardizirano, usporedbe među knjižnicama su moguće.

IFLA-in priručnik navodi tri moguća načina utvrđivanja uspješnosti međuknjižnične posudbe:

- mjerenje provodimo kontinuirano, rezultate izračunavamo mjesečno, kvartalno ili godišnje,
- mjerenje možemo provesti jednom,
- mjerenje možemo provesti u unaprijed određenom vremenskom razdoblju (npr., u 7, 14, 21 dan).

Preporučuje se mjerenje u unaprijed određenim vremenskim razdobljima. Nakon odluke o početnom datumu na obrazac se upisuje datum, kada smo od korisnika zaprimili zahtjev, datum kada smo dokument međuknjižničnom posudbom naručili i datum kada smo naručeni dokument primili.<sup>84</sup> Na taj način utvrđujemo koliko smo dokumenata primili u svakom od određenih razdoblja. Ako želimo provjeravati uspješnost poslovanja knjižnica, koje smo zamolili za posudbu dokumenata, uzimamo u obzir samo vrijeme od narudžbe do primanja dokumenta. Izračunavanjem pokazatelja brzine međuknjižnične posudbe knjižnica može otkriti nedostatke u svojim postupcima. Možda ima premalo osoblja, osoblje nije dovoljno kvalificirano, nema kvalitetnih bibliografskih izvora, možda bibliografski podaci korisnika nisu ispravni, za naručivanje građe ne koriste suvremenu komunikaciju i sl. Uzroci mogu biti i izvan knjižnice, npr., prespor odziv adresanata, pošta loše obavlja svoje usluge itd.

#### 4.5.2.14. Pravilnost odgovora referentne službe

Utvrđivanje stupnja uspješnosti rada referentne službe važno je jer se radi o ključnoj službi u knjižnici, koja je pri tom i skupa. Pri njenom vrednovanju treba koristiti kako kvantitativne tako i kvalitativne metode. Pokazatelj pravilnosti odgovora predstavlja postotak testiranih pitanja, na koja je referentna služba odgovorila pravilno. Kao test prirede se kratka i nedvosmislena pitanja o činjenicama za koje je moguće jednostavno provjeriti pravilnost odgovora. Pitanja moraju biti primjerena visokoškolskim ustanovama odnosno u ovom slučaju knjižnici. Pokazateljem se ocjenjuje kvaliteta referentnih usluga (točnost i potpunost odgovora).

Nedostatak ovog pokazatelja u prvom redu je u nemogućnosti kvantificiranja opterećenosti referentne službe, a u drugom redu da suzuje kompleksnost referentne djelatnosti na točne i krive odgovore, na faktografske upite te nam na taj način ništa ne govori o korisnikovom odnosu prema primljenim odgovorima (što još moramo dodatno utvrditi u studiji korisnika). Istraživanja su pokazala da referentne službe točno odgovaraju na samo 55% postavljenih upita (Poll, 1996, str. 99). Izračunavanjem pokazatelja stupnja točnosti odgovora mogli bi utvrditi zašto je stanje takvo te kako ga poboljšati. Utvrđeno stanje je moguće uspoređivati među knjižnicama, ako se pri analizi koristi popis jednakih pitanja, ako se vodi računa o strukturi zaposlenih u referentnim službama i ako su referentne zbirke slične. Upotrebu pokazatelja preporučuje i standard ISO 11260, premda posebno naglašava da je zbog zahtjevnosti primjeren uglavnom za veće narodne i visokoškolske knjižnice.

Postotak točnih odgovora utvrđuje se nenametljivim anonimnim testiranjem zaposlenih u referentnim službama, koji odgovaraju na unaprijed priređena pitanja.<sup>84</sup>

U procesu utvrđivanja uspješnosti rada referentne službe koristimo umjesto pravih korisnika na odgovarajući način pripremljene druge osobe (npr., studente), koji posjećuju knjižnicu ili traže informacije preko telefona, pismeno ili preko elektroničke

---

<sup>84</sup> Analizirati treba najmanje 100 zahtjeva korisnika, a za preciznije podatke preporuča se od 300 do 400 zahtjeva.

<sup>85</sup> Izabere se popis reprezentativnih pitanja i zamoli referentno osoblje da na njih odgovori. Po osobi se ne postavlja više od 3-5 pitanja, osim ako je malo zaposlenih. Ispitivanje se može provoditi u različitim dnevnim ili vremenskim razdobljima, kako bi bila obuhvaćena različita razdoblja opterećenosti referentne službe. Odgovori se ocjenjuju i razvrstavaju, a može se mjeriti i vrijeme koje je bilo potrebno za pripremu pojedinog odgovora. Na kraju se izračuna postotak ispravnih odgovora dobivenih u određenom vremenskom razdoblju.



pošte. Važno je da se unaprijed odlučimo kakve odgovore očekujemo, ili neposredan odgovor na pitanje ili posredan tj. upute na odgovarajuće izvore u referentnoj zbirci. Uspješnost rada referentne službe je lakše mjeriti na osnovi pravilnih neposrednih odgovora. Za visokoškolske knjižnice posredni odgovori su manje uobičajeni. Ako izaberemo metodu utvrđivanja pravilnosti neposrednih odgovora, manja je i mogućnost da zaposlenici znanju da ih analiziramo. Pri ocjenjivanju referentne službe najvažniji su točnost i potpunost odgovora, a važno je i vrijeme koje trebaju knjižničari za pripremu odgovora. Za računanje vrijednosti ovoga pokazatelja broj pravilnih odgovora se dijeli s brojem svih postavljenih pitanja.

Na rezultat mogu utjecati zaposlenici, korisnici, vrsta pitanja, kvaliteta referentne zbirke, ljudska interakcija i činjenica da je odluka glede ispravnosti odgovora subjektivno uvjetovana. Ako je vrijednost pokazatelja niska, to može biti znak nedostatne referentne zbirke, možda to osoblje slabo poznaje referentna djela ili slabo vlada komunikacijskim procesima, možda je premalo zaposlenih djelatnika u referentnoj službi itd. Detaljnije uzroke knjižnica može utvrditi s daljnjim analizama, npr., studijom zadovoljstva korisnika s uslugama referentne službe.

#### *4.5.2.15 Upotreba knjižnice udaljenim pristupom*

Ovaj pokazatelj se odnosi na uspješnost upotrebe knjižničnih usluga s udaljenim pristupom. Kod upotrebe knjižnice s udaljenim pristupom uglavnom se radi o uslugama preko elektroničke mreže (npr., OPAC, CD-ROM zbirke, elektroničke publikacije, opće informacije) s pristupom izvan knjižnice. U ovu kategoriju se ne ubrajaju telefonski pozivi ili zahtjevi telefaksom. Uspoređivati se mogu samo knjižnice s jednakim stupnjem automatizacije, s jednakim ili sličnim mrežnim sistemima koji osiguravaju adekvatne statističke informacije o obavljenom poslu. Metoda za računanje vrijednosti pokazatelja ovisna je o statistici koju daje mrežni sistem knjižnice.

Prva metoda koristi podatke s mreže o poslovima korisnika glede ulazne točke (iz sistema knjižnice, njene matične ustanove odnosno izvan mreže matične ustanove).<sup>86</sup> Svako uključenje u knjižnične servise broji se kao jedna upotreba s udaljenim pristupom neovisno o vrsti posla. Vrijednost pokazatelja izračunava se

---

<sup>86</sup> IFLA-in priručnik sugerira da se poštuje upotreba knjižnice s udaljenim pristupom samo s mjesta koje pripadaju pod mrežni sistem matične ustanove, a ne i s posebnih ulaznih mjesta.

tako da se godišnji broj upotrebe knjižnice s udaljenim pristupom od strane primarnih korisnika dijeli s njihovim brojem.

Drugom metodom izračunavanja pošalje se upitnik uzorku korisnika preko elektroničke pošte i pita ih se o njihovom statusu i vrsti usluga, koje su koristili pomoću udaljenog pristupa. Na osnovi uzorka se potom izračuna vrijednost pokazatelja za ukupnu populaciju. Kod obiju metoda može se utvrditi korištenje, npr., OPAC-a, CD-ROM zbirki, službe za dostavu dokumenata itd. Kod prve metode sistem mora biti sposoban razlikovati poslove po vrsti usluge, a kod druge metode njihova se upotreba utvrđuje pomoću upitnika.

Uzroci za nisku vrijednost pokazatelja mogu biti u nedostatku promidžbe takve vrste usluga, slaba pomoć na ekranu (*help*), poteškoće korisnika pri uključivanju u mrežu, neatraktivnost ponuđenih usluga itd. Slabost pokazatelja jest u tome da ne govori o broju korisnika, koji koriste usluge preko udaljenog pristupa, jer broji samo sva uključivanja preko udaljenog pristupa (jedna osoba se može više puta uključivati). Preciznije podatke daje praćenje upotrebe knjižnice po pojedinom korisniku.

#### *4.5.2.16 Zadovoljstvo korisnika knjižnicom i njenim uslugama*

U ovom slučaju se utvrđuje stupanj zadovoljstva korisnika knjižnicom kao cjelinom ili s pojedinim uslugama odnosno njihovim dijelovima. Zadovoljstvo korisnika predstavlja subjektivnu mjeru postignuća, koja mjeri kvalitativnu dimenziju usluga. Radi se o ocjenama koje daju korisnici pomoću ponuđene petstupanjske, Likertove ljestvice. Utvrđivanje zadovoljstva korisnika nužno je jer su knjižnice uslužne ustanove, čiji je primarni cilj osiguravanje kvalitetnih usluga. Korisnik je neposredni prijemnik izlaznih proizvoda knjižnice i ako knjižnica želi utvrditi što njeni korisnici misle o njenoj kvaliteti, mora za to imati odgovarajuća mjerila. Pokazatelj "zadovoljstvo korisnika" kvantificira stupanj zadovoljstva korisnika pomoću brojčane vrijednosti na ljestvici zadovoljstva s određenom knjižničnom uslugom ili knjižnicom kao cjelinom.

Spomenut ćemo da pristup koji preporuča i IFLA i standard ISO 11260, za utvrđivanje zadovoljstva korisnika, nije jedini mogući. Prema navodu T. Niyonsenga (1996) postoje dva osnovna pristupa: kod prvoga je objekt proučavanja korisnik, mjera njegovog zadovoljstva je njegovo mišljenje o knjižnici odnosno uslugama; kod drugog pristupa, zadovoljstvo korisnika se utvrđuje posredno i to uz pomoć upotrebe

različitih pokazatelja, koji utvrđuju stupanj uspješnosti usluga i službi knjižnice. Stupanj zadovoljstva korisnika trebao bi biti proporcionalan stupnju uspješnosti poslovanja knjižnice.<sup>87</sup>

IFLA-in priručnik upozorava da je rezultate doduše moguće uspoređivati među knjižnicama, ali samo ako se upotrebljavaju jednaki upitnici, jednaki postupci odabiranja uzorka i vrijeme anketiranja i ako se uzimaju u obzir razlike u opsegu njihovih usluga, broju i strukturi zaposlenih itd. Potrebno je voditi računa o činjenici da je vrednovanje kvalitete usluga ovisno o individualnim očekivanjima pojedinog korisnika. Viša je kvaliteta usluga na koju je korisnik naviknut, teže je zadovoljiti njegova očekivanja.

Pitanja o zadovoljstvu korisnika smisljeno je uključiti u druga istraživanja uspješnosti poslovanja knjižnice. Analizu je moguće izvesti tako da se slučajnom uzorku korisnika pošalje upitnik kući, premda IFLA-in priručnik savjetuje da će odziv biti veći ako se upitnik podijeli korisnicima pri ulasku ili izlasku iz knjižnice, pri čemu se treba voditi računa o vremenskom optimumu, odnosno da se izbjegnu sezonske posebnosti.<sup>88</sup> IFLA visokoškolskim knjižnicama preporučuje utvrđivanje zadovoljstva uslugama kao što su uredovno vrijeme knjižnice, kvaliteta knjižnične zbirke, postupak posudbe, čitalački kapaciteti, međuknjižnična posudba, zadovoljstvo s knjižničnim osobljem itd.<sup>89</sup>

Kod obrazlaganja rezultata potrebno je voditi računa o činjenici da su oni temeljeni na subjektivnim ocjenama i da na odgovore korisnika utječu njihova očekivanja. Uzroke niskog zadovoljstva potrebno je istražiti kroz druge pokazatelje, npr., ako je zadovoljstvo sa zbirkom nisko, izračunat ćemo i pokazatelja raspoloživosti zbirke. Pored toga smisljeno je utvrditi i kakvu važnost korisnici daju određenim uslugama, kako bismo znali kada moramo reagirati na nisku vrijednost pokazatelja. Autori IFLA-inog priručnika savjetuju da visokoškolske knjižnice obavijeste korisnike i knjižnično

---

<sup>87</sup> U studiji zadovoljstva korisnika, koju su proveli u glavnoj knjižnici svučilišta u Rwandi, korelacijskom su analizom utvrdili povezanost između stupnja zadovoljstva i učestalosti posjeta knjižnici. Multipla regresijska analiza trebala je pokazati u kojoj mjeri upotreba knjižničnih usluga utječe na opće zadovoljstvo korisnika. U analize su uključili i druge varijable, npr., osobne karakteristike korisnika.

<sup>88</sup> Veličina uzorka korisnika ovisit će o broju korisnika, iako IFLA-in priručnik predlaže da sakupimo barem 100 upitnika, dok bi idealno bilo 400.

<sup>89</sup> Stupanj zadovoljstva izračunava se zbrajanjem ocjena uspješnosti usluga kod svakog pitanja, a sumu se dijeli s brojem anketiranih, koji su odgovorili na pitanje. Zanimljivo je izračunati i raspodjelu vrijednosti.

osoblje o rezultatima studije, a trebaju ih upoznati i s mjerama koje su poduzele na osnovi dobivenih rezultata.

#### *4.5.2.17 Zadovoljstvo korisnika s uslugama preko udaljenog pristupa*

Kako je usluga ove vrste sve više i korisnicima su sve važnije, nužno je pratiti njihovu kvalitetu. Ovim pokazateljem se utvrđuje stupanj zadovoljstva korisnika s ponuđenim uslugama i govori nam je li investiranje u pojednine usluge smisljeno. Usporedbe među knjižnicama moguće su samo ako se radi o jednakim računalnim mrežama i jednakim uslugama. Podatke dobivamo pomoću upitnika kojega šaljemo elektroničkom poštom. Kroz upitnik pitamo o zadovoljstvu s uslugama preko udaljenog pristupa i to s više aspekata, npr., zadovoljstva s dostupnosti sistema, stabilnosti komunikacije, jednostavnosti postupka uključivanja, jednostavnosti postupka pretraživanja, primjerenosti vremena odziva, mogućnosti presnimavanja i tiskanja dobivenih referenci, upotrebljivosti ugrađene pomoći na ekranu, kvalitete pomoći knjižničara, rangiranja baza podataka i ponuđenih informacija itd. Poboljšanje ovih aspekata usluga preko udaljenog pristupa, s kojim korisnici nisu zadovoljni, knjižnica može pokušati postići suradnjom s ljudima koji razvijaju programsku opremu i koji održavaju komunikacije odnosno računalnu mrežu. Ako korisnici nisu zadovoljni s pomoći koju im pružaju knjižničari, knjižnica mora referentne knjižničare dodatno osposobljavati.

## **5 STRUČNI STANDARDI I UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA**

### **5.1 STRUČNI STANDARDI KAO POMAGALO U EVALUACIJI KNJIŽNICA**

Kad govorimo o "knjižničnim standardima", najprije se susrećemo s problematikom određenja termina **standard**, jer u stručnoj literaturi nailazimo na različita određenja i značenja.<sup>90</sup> J. O. Wallace (1972a, str. 31) navodi dva tumačenja: prvo, da se radi o standardu kao nečemu što je propisano, uobičajeno ili dogovoreno kao model ili primjer i drugo da se radi o nečemu što propisuje određeno nadređeno tijelo kao mjeru za broj, težinu, opseg, vrijednost ili kvalitetu. Mnogi standardi, koji nisu knjižničarski, važni su i za knjižnice, npr., akreditacijski, radni, brojčani za knjižnične usluge itd. Da bi standard bio upotrebljiv, mora osiguravati osnovu za prosudbeno

---

<sup>90</sup> Pojam "standard" ima, npr., u engleskom jeziku veći opseg nego u slovenskom i uključuje i smjernice, upute, kriterije itd.

vrednovanje, mora biti nedvosmisleno definiran, kriteriji moraju biti odgovarajući za ustanovu ili uslugu koju vrednujemo i moraju biti razumljivi.<sup>91</sup> J. O. Wallace (1972a, str. 38) je uvjerenja da “Ako su standardi pravilno postavljeni, redovito provjeravani i dopunjavani te pravilno shvaćeni, mogu biti od velike važnosti za pojedinu knjižnicu i knjižnično osoblje i to kao osnova za njihovo samoprocjenjivanje i kao pomagalo struci za uspoređivanje knjižnica.” Budući da ne postoji samo jedan standard, niti samo jedna skupina standarda, treba stalno pojašnjavati koje vrste standarda imamo u mislima.

J. O. Wallace (1972a) je postavio i zanimljivo pitanje: jesu li knjižnični standardi model koji bi knjižnice trebale slijediti ili su pak pravila koja je neko nadređeno tijelo postavilo. Ako su model, njihova svrha je u tome da knjižničarima osiguravaju upute (nastale na osnovi iskustva, istraživanja ili općeg konsenzusa glede razvoja knjižnične zbirke i usluga) za ravanje. Praktična vrijednost takvih standarda je da stimuliraju knjižnice i knjižničare u ostvarenju njihovih ciljeva. Ako pak standardi predstavljaju zahtjeve, koje je propisao neki organ vlasti, nadređeno tijelo, i služe kao pomagalo za mjerenje kvantitete i kvalitete zbirke i usluga, onda taj organ ima pravo, moć i sredstava da provodi zahtjevano i “kazni” one koji ih ne ispunjavaju.

F. W. Lancaster (1977, str. 288) kaže da knjižnični standardi predstavljaju modele, koje bi knjižnice trebale slijediti, a ne nametnuta pravila, te ih upravo to razlikuje od industrijskih i tehničkih standarda. Daljnje pitanje povezano s upotrebom standarda je kako definirati jedinice uz čiju ćemo pomoć mjeriti dostizanje standarda i na koji ćemo način osigurati podatke za mjerenje kvantitete, kvalitete ili vrijednosti.

Većina knjižničnih standarda<sup>92</sup>, koji su prihvaćeni u pojedinim zemljama, služe knjižničarima da uvjere svoje financijere o nužnosti veće financijske potpore

---

<sup>91</sup> Pri oblikovanju standarda treba voditi računa o nekoliko zahtjeva, u protivnom nemaju stvarne vrijednosti i značenja. Ti zahtjevi uključuju: 1. Istraživanje i prikupljanje statističkih podataka s područja koje će biti obuhvaćeno standardom. 2. Mjerljivost, koja osigurava osnovu za evaluaciju i prosudbu vrijednosti. 3. Standard mora biti jasno definiran da ga oni koji ga čitaju i razumiju. 4. Mora biti primjeren za ustanovu odnosno uslugu koju namjeravamo evaluirati. 5. Mora se temeljiti na iskustvima i istraživanjima, a ne na pretpostavkama i predviđanjima. 6. Da bi standard bio uspješan mora biti realan (Lancaster, 1977, str. 290).

<sup>92</sup> Izvori navode da je ALA prvi put spomenula knjižnične standarde za vrijeme zimskog kongresa 1917. godine, kada je bio ustanovljen posebni odbor za razrješavanje problematike standardizacije u knjižničarstvu, za podjelu certifikata knjižničarima, za definiranje pojedinih radnih mjesta itd. Stvarno zanimanje za standarde unutar ALA-e pojavilo se tek ranih tridesetih godine, i to s naglaskom na kvantitativne standarde i samoprocjenjivanje ustanova. Tako su 1930. godine bili prihvaćeni standardi za koledže, koji su propisivali minimalne uvjete

knjižničnoj djelatnosti i sadrže elemente, kao što su: otvorenost, zbirka, međuknjižnična posudba, osoblje itd. R. Willemse (1990) smatra da je knjižničare, iz različitih razloga, stalno brinula kvaliteta njihovih usluga, a naročito jer je stalno izgledalo da nije dovoljno visoka. Uzroke takvom stanju objašnjavali su pomanjkanjem financiranja i stoga su razvili različite norme i standarde, čiji je glavni cilj bio dokazati potrebu za većim financijskim sredstvima. U razvoju knjižničnih usluga takva vrsta standarda odigrala je različitu ulogu. Budući da su propisivali minimum djelatnosti, negativno su utjecali na bolje knjižnice. Standardi su stalno pokušavali obuhvatiti i komponentu kvalitete i bili su usmjereni na knjižnične izlazne proizvode.

Kvantitativni se standardi za pojedine vrste knjižnica nužno razlikuju, jer su ovisni o ciljevima matičnih ustanova i financijskih izvora koje te posjeduju i koji su na raspolaganju za njihove knjižnice. Stoga nije jednostavno postići suglasje o brojačanim standardima za zbirke, zaposlene, proračun itd., koji bi bili upotrebljivi za više knjižnica. Ali postoji konsenzus da su standardi, koji omogućavaju i mjerenje uspješnosti poslovanja, upotrebno pomagalo za upravljanje knjižnicama i utvrđivanje stupnja ostvarenja ciljeva matičnih ustanova.

Također je zanimljivo pitanje, mogu li nam razni standardi, koje prihvaćaju knjižničarske ali i druge organizacije, pomoći pri mjerenju uspješnosti poslovanja knjižnica. R. A. McElroy (1989) je uvjerenja da mogu, iako nisu bili za to pisani (kako bi uz njihovu pomoć utvrdili uspješnost poslovanja knjižnica). Osobito su raniji standardi bili prilično restriktivni i naglašavali su veličinu (u smislu "veće je bolje") uloženi izvora, a zanemarivali su djelatnost knjižnica i njihove izlazne proizvode. Suvremeniji standardi pak, po mišljenju autora mogu poslužiti knjižničarima odnosno menadžerima knjižnica da stalno provjeravaju usluge, njihov opseg i vrijednost. Za primjer navodi standarde i preporuke, koje su izdala dva engleska stručna udruženja i to britansko udruženje knjižnica (LA), godine 1982. "Guidelines for College Libraries" i odbor škotskih lokalnih autoriteta (COSLA) "Standards for the Library Service in Scotland". U Velikoj Britaniji je više od 750 različitih koledža i stručni standardi služe njihovim knjižnicama za potrebe upravljanja (menadžmenta) i pri tom su više pomagalo nego naredba. R. A. McElroy je uvjerenja da će suvremeni stručni standardi postati pomagala za mjerenje, sadržavat će mehanizme (kako kvantitativne

---

glede veličine zbirki i njihovog rasta, financijskih sredstava i zaposlenih (Wallace, 1991, str. 48-49).

tako i kvalitativne) za ocjenjivanje knjižnica i knjižničara kao i njihovih matičnih ustanova.

B. Lynch (1996) navodi primjer razvoja američkih standarda za knjižnice koledža, koji imaju temelje u akreditaciji akademskih ustanova, i koje su državne agencije za akreditaciju priredile za evaluaciju obrazovnih ustanova.<sup>93</sup> Kvantitativni standardi su nastali pod vodstvom tadašnjeg predsjednika IFLA-e W.W. Bishopa i to "College Library Standards" i "Junior College Library Standards". Knjižničari koriste standarde za knjižnice koledža i u pripremi za akreditacijska provjeravanja, a akreditacijska tijela, koriste ih (iako nisu ih formalno usvojila) i kod vrednovanja kao dodatno pomagalo (Coleman i Jarred, 1994). Istovremeno akreditacijska tijela upozoravaju na nedostatke standarda, naročito zbog propisivanja kvantitativnih formula i usmjerenosti na procesne kriterije (engl. process criteria) umjesto na utvrđivanje uspješnosti poslovanja.

R. E. Myers (1972, str. 61) je upravo za prvu verziju standarda za knjižnice koledža zapisala da "postojeći standardi i kvantitativne mjere, koje se koriste za evaluaciju knjižnica, uopće ne mjere uspješnost poslovanja knjižnica". Upitala se jesu li knjižničarski standardi i statistička mjerenja uopće realistična? Uzrokuje li njihova primjena bolje usluge za korisnike?

J. A. McDonald i L. B. Micikas (1994) navode da mnogi autori upozoravaju da standardi ne mogu nadomjestiti mjere uspješnosti poslovanja. U pomanjkanju upotrebnih načina ocjenjivanja uspješnosti poslovanja knjižnica, knjižničarska je struka za mjerenje postignuća prihvatila standarde, jer ih je bilo jednostavno primjeniti u praksi. Standardi bi trebali biti upotrebnim pomagala i za dobivanje sredstava od financijera. Prihvatanjem standarda su se, po mišljenju autora, knjižničari složili da je deskriptivna statistika, koju knjižnice prikupljaju, odgovarajući pokazatelj uspješnosti poslovanja knjižnica i da kvantiteta govori o kvaliteti. Standardi favoriziraju uložene izvore pred izlaznim proizvodima knjižnica i zasnovani su na postojećoj praksi ustanova, za koju su sigurne, da je "dobra". "Zbog velikih razlika među knjižnicama teško je i vjerojatno nesigurno ustrajati na razvijanju potankih brojčanih standarda. Standardi, dakle, mogu imati određenu vrijednost kao

---

<sup>93</sup> Poznata je knjiga koju je 1932. godine izdao W. M. Randale: "The College Library" u kojoj je obuhvatio rezultate studije 200 američkih četverogodišnjih koledža. Utvrdio je da su samo 33 koledža posjedovala knjižnice. Analiza zbirke je pokazala da su u prosjeku imali samo 16,9% preporučenih knjiga. Na osnovi rezultata studije nisu bili izrađeni nikakvi kvantitativni standardi.

proceduralne upute odnosno smjernice, ali su previše općeniti da bi bili upotrebljivi kao mjerila uspješnosti poslovanja" (McDonald i Micikas, 1994, str. 42).

Knjižničari su mjerenjem uloženi izvora nezadovoljni i počinju i u stručnim standardima koristiti mjere za cirkulaciju građe, raspoloživost građe, posjet knjižnici, upotrebu knjižnice preko udaljenog pristupa itd. Naravno, još se ne radi o podacima koji bi govorili o kvaliteti usluga knjižnice (kvalitativne je podatke potrebno prikupiti pomoću pomagala kao što su upitnici, intervjui i promatranja).

M. Popović (1987, str. 10) upozorava da danas nitko u korisnost stručnih standarda ne sumnja, premda postizanje standarda ne znači nužno da se poboljšala i kvaliteta poslovanja knjižnica. Standardi često postaju "imperativ" i njihovo se postizanje ne povezuje s konkretno opredjeljenim ciljevima organizacije, koji su ovisni o potrebama okruženja u kojem knjižnica djeluje. Knjižnica može standarde glede broja knjižničnih jedinica premašiti, što pak ništa ne govori o kvaliteti njenoga fonda, a korisnici čak mogu biti s njom nezadovoljni. F. W. Lancaster (1977, str. 291) se pita kako to da uopće postoje bilo kakvi standardi uz činjenicu da svaka ustanova želi zadržati svoju individualnost.

## 5.2 STANDARDI ZA SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE

### 5.2.1 IFLA-ini standardi za sveučilišne knjižnice

Kod pripreme standarda za sveučilišne knjižnice<sup>94</sup> članovi IFLA-ine radne grupe bili su jedinstveni, da nije moguće propisati kvantitativne standarde, upotrebljive u različitim zemljama, jer svaka u pripremi vlastitih nacionalnih standarda mora voditi računa o osobitostima svoga okruženja. Stoga su se sporazumjeli samo o elementima koje bi standardi trebali sadržavati, kako bi mogli poslužiti i kao pomagalo za mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica (Lynch, 1996). Za sveučilišne knjižnice ti bi elementi trebali biti: a) veličina zbirke i karakteristike informacijskih izvora; b) udio proračuna ustanove koji je namjenjen knjižnici (od ukupnog proračuna i od dijela koji je namjenjen za obrazovni proces); c) čitalački kapaciteti te druga

---

<sup>94</sup> Standarde je 1985. godine izradila radna grupa stalnog odbora Sekcije za sveučilišne knjižnice. Odlučila se da moraju biti dovoljno općeniti, da budu upotrebljivi kako na lokalnoj tako i na nacionalnoj i regionalnoj razini. Dakle, radi se o standardima za opće principe, koji sadrže preporuke koje svaka zemlja treba prilagoditi svojim uvjetima.



sredstva i prostori knjižnice; d) broj i struktura knjižničnog osoblja; e) usluge koje knjižnica nudi; f) način upravljanja i vođenja knjižnice.

IFLA-*ini standardi ne propisuju kvantitativna mjerila, iako su brojni knjižničari, iz različitih dijelova svijeta, radnoj grupi predlagali da oblikuje kvantitativne standarde. Istraživanje provedeno među 30 afričkih knjižnica, kojim se željelo utvrditi je li moguće naći zajedničke odnosno prihvatljive kvantitativne standarde, nije dalo zadovoljavajući odgovor.*

Već u uvodu, koji govori o svrsi standarda, naglašeno je da bi trebali biti sredstvo za ocjenjivanje kvalitete poslovanja sveučilišne knjižnice, da predstavljaju upute za poboljšanje rada knjižnice i da služe evaluaciji sveučilišne knjižnice kao cjeline i njenih službi odnosno usluga. Naglašen je značaj jasnog poslanstva knjižnice na osnovi kojega se planira osoblje, finacije, oprema, zbirke i usluge. Sveučilišna knjižnica mora imati učinkovito upravljanje, koje će osiguravati što uspješnije i učinkovitije postizanje postavljenih ciljeva. Organizacija, struktura i postupci upravljanja moraju biti jasno definirani i razumljivi. Politika knjižnice mora biti jasno definirana i zapisana, redovito treba provjeravati njenu primjerenost te je dopunjavati. Standardi preporučuju odgovarajuću organizaciju usluga za korisnike, koje moraju biti učinkovite i uspješne. Kvalitetu zbirke treba stalno evaluirati kako bi odgovarala potrebama sveučilišta, a preporučuje se i kontinuirano vrednovanje uspješnosti rada zaposlenih, primjerenosti prostora i opreme te učinkovitosti trošenja financijskih sredstava.

Standardi, dakle ne postavljaju brojčane norme, čije bi postizanje trebale knjižnice utvrđivati, već propisuju da knjižnica mora svoju djelatnost ocjenjivati glede svoga poslanstva, ciljeva sveučilišta i potreba korisnika. Knjižnica bi trebala sama postaviti norme koje želi postići.

## **5.2.2 ALA/ACRL standardi za sveučilišne knjižnice**

Standarde ("Standards for university libraries: Evaluation of performance") je priredila sekcija za sveučilišne knjižnice pri ACRL-u, a potvrdio ih Odbor za standarde pri ALA-i 1989. godine.<sup>95</sup> Standardi bi trebali pomoći knjižničnim djelatnicima i upravi

---

<sup>95</sup> Radi se o dopunama standarda iz 1979. godine, koje su priredili ACRL i ARL. Kako je sedamdesetih godina ALA-in odbor za standarde raspravljao o potrebi za standardima za sveučilišne knjižnice, većina je visokoškolskih knjižničara mislila da je standarde zbog

sveučilišta pri odlučivanju prioriteta i ocjenjivanju uspješnosti poslovanja te pri optimiranju poslovanja knjižnice glede ciljeva sveučilišta. I pri njihovoj izradi je bilo najviše dilema o tome da li da budu kvantitativni ili kvalitativni. Prevladalo je mišljenje da u prvom redu treba prirediti model za postupke određivanja mjerljivih očekivanja. Najprije su se pitali tko će standarde koristiti (menadžeri knjižnica, menadžeri sveučilišta, prosudbena tijela kao, npr., akreditacijske grupe), za što će ih koristiti i što je pri tom potrebno. Standarde bi, dakle koristili pri vrednovanju knjižnica različite skupine za različite svrhe, zajedničko im je da žele utvrditi koliko dobro određena knjižnica radi. Da bi to utvrdili, ne bi trebali koristiti normativne propise već bi potrebne podatke prikupljali pomoću postupaka koje opisuju standardi.

Bit ALA-inih standarda za sveučilišne knjižnice je u tvrdnji da je svaki sveučilišni knjižnični sustav jedinstven i stoga knjižnica mora, za potrebe evaluacije i provjeravanja uspješnosti poslovanja, postaviti vlastite kriterije ovisne o poslanstvu i ciljevima pojedinog sveučilišta. Sveučilišne knjižnice moraju postati sposobne provjeravati i po potrebi mijenjati svoja poslanstva te postavljati ciljeve (kratkoročne i dugoročne) čije će postizanje moći biti mjerljivo, moraju znati utvrđivati potrebe korisnika te odrediti i upotrijebiti mjere, koje će pokazati koliko su uspješne pri ispunjavanju svoga poslanstva. Pri oblikovanju ciljeva sveučilišne knjižnice moraju voditi računa o slijedećim čimbenicima: finacijskim izvorima, ljudskim izvorima, zbirkama, zgradi i prostorima, uslugama, suradnji s drugim institucijama, odgovornosti za prihvaćanje promjena na informacijskom području.

Posebni dijelovi standarda jesu poglavlja o evaluaciji odnosno potrebi za mjerenjem stupnja uspješnosti poslovanja knjižnica i o kriterijima evaluacije. Proces evaluacije mora biti kontinuiran i mora se temeljiti na mjerljivim postignućima (utjecajima na okolinu), kako kvantitativnim tako i kvalitativnim. Za mjerenje postignuća ne bi trebao biti samo jedan najbolji put, može biti procjena nakon izrade proračuna, određenja ciljeva, pri akreditaciji, u suposlovanju s različitim odborima i službama itd. Knjižnica nije statični već dinamični organizam i mora biti vrednovana iz te perspektive. Budući da se mijenjaju ciljevi i potrebe sveučilišta, mora se mijenjati i knjižnica. Zato je potrebno prilagoditi i mjere za njeno ocjenjivanje. Standardi opisuju još i postupke za godišnje i periodično vrednovanje i za izradu izvještaja.

---

različitosti sveučilišnih knjižnica nemoguće izraditi. Zajednički odbor ACRL i ARL za izradu standarda bio je imenovan 1968. godine i već se na početku odlučio da će standardi biti upute za rad, a ne obvezni propisi.

U poglavlju o kriterijima za evaluaciju, navedeno je niz pitanja koja bi trebala sveučilišnim knjižnicama poslužiti kao pomagalo pri ocjenjivanju njihove djelatnosti. Naglašeno je da bi mogli oblikovati i druga, primjerenija pitanja za pojedine knjižnice, te bi stoga knjižnica trebala koristiti one kriterije koji su primjereni za odnose u kojima djeluje. Predloženi kriteriji ocjenjivanja se odnose na slijedeće čimbenike:

- proces planiranja
- primjerenost proračuna knjižnice
- primjerenost ljudskih potencijala
- primjerenost zbirke
- primjerenost prostora i opreme
- dostupnost i raspoloživost zbirki
- čuvanje i zaštita građe
- korištenje informacijskih izvora
- primjerenost usluga.

Kako bi sveučilišne knjižnice lakše provodile vrednovanje svoje djelatnosti, u dodatku standarda su navedeni drugi relevantni standardi, izjave i upute koje se mogu smisljeno upotrijebiti. Naveden je i popis stručnih radova, u kojima možemo dobiti dodatne informacije glede uvođenja standarda u knjižnice. Susreću se i preporuke da bi knjižnice trebale koristiti statističke podatke o visokoškolskim knjižnicama, koje prikuplja ACRL i ARL, jer sadrže mnogo usporedivih podataka o srodnim ustanovama, na osnovi kojih je lakše oblikovati svoj razvojni profil.

ALA-ina standardi za sveučilišne knjižnice, kao pomagalo za ocjenjivanje uspješnosti njihove djelatnosti, dakle ne propisuju kvantitativne mjere već isključivo kvalitativne. Kriterije za evaluaciju knjižnice mogu koristiti ne samo kao pomagalo za praćenje svoje djelatnosti, već i kao pomagalo u planiranju svoje djelatnosti.

### 5.3 ALA/ACRL STANDARDI ZA KNJIŽNICE VISOKOŠKOLSKIH KOLEDŽA

ACRL je 1995. godine izradila kvantitativne standarde ("Standards for college libraries") koje je potvrdio odbor za standardizaciju pri ALA-i. Namjenjeni su knjižnicama ustanova koje provode visokoškolske dodiplomske i magistarske

obrazovne programe.<sup>96</sup> Prva verzija standarda za knjižnice koledža nastala je 1959. godine, a dopunjavana je 1975. i 1986. godine. Prema navodima D. Parker (1995) u posljednjoj verziji su priređivači željeli nastaviti s kvantitativnim pristupom, iako su se pojavila pitanja na kojoj su osnovi oblikovani ti standardi. Mišljenja je da je evaluacija visokoškolskih knjižnica fenomen dvadesetog stoljeća i da je povezana s nastojanjima regionalnih akreditacijskih tijela da se u procesu vrednovanja visokoškolskih ustanova uključe i knjižnice. Akreditacijski kriteriji su za knjižnice bili minimalni i nisu uključivali kvantitativna već kvalitativna mjerila. Takav pristup su zadržala akreditacijska tijela do danas. Knjižničari su već nakon 1940. godine počeli izražavati želju za više kvantitativnih mjerila što su stvarno i uključili u prvu verziju standarda, a u kasnijim verzijama su ih i proširili. One knjižnice koje žele provoditi evaluaciju kvalitativnim mjerilima trebale bi koristiti i ALA-ine standarde za sveučilišne knjižnice.

Standardi bi u prvom redu trebali biti upute za evaluaciju knjižnica koledža. Odmah na početku izražen je zahtjev da knjižnice visokoškolskih koledža moraju imati jasno određena poslanstva kao i kratkoročne i dugoročne ciljeve, s kojima trebaju upoznati sve članove koledža kako bi mogli procijeniti primjerenost i uspješnost knjižničkog programa. U nastavku su zapisani zahtjevi glede kvalitete i opsega knjižnične zbirke, koju knjižnica mora trajno vrednovati i dopunjavati.<sup>97</sup> Za računanje veličine osnovne zbirke standardi sadrže formulu "A", premda naglašavaju da zbirka mora rasti i nakon što je dosegla propisanu veličinu. Dok ne postigne propisanu veličinu, trebala bi rasti po stopi od 5%, a kasnije nije potrebna tako visoka stopa rasta. Informacije o izvorima moraju biti dostupne u kvalitetnim katalozima, a građa maksimalno dostupna i raspoloživa.

Knjižnično osoblje treba biti i u brojčanom i u kvalitativnom smislu zadovoljavajuće, kako bi moglo zadovoljiti potrebe korisnika. Za izračunavanje broja knjižničnih djelatnika koristi se formula "B", koja uzima u obzir broj studenata, veličinu zbirke, veličinu fakulteta, broj zaposlenih te opseg njenih programa. Uspješnost knjižničkog osoblja potrebno je trajno provjeravati i to uz pomoć odgovarajućih dokumenata ACRL.

---

<sup>96</sup> ACRL preporučuje manjim knjižnicama upotrebu "Standards for community, junior and technical college learning resources programs", a većima upotrebu "Standards for university libraries".

<sup>97</sup> Zanimljivo je da se radna grupa odlučila izostaviti brojenje jedinica po volumenima, koji po njihovom mišljenju izražavaju samo kvantitetu i uvela je kao brojčanu jedinicu naslov. Brojenje po volumenima zastarjelo je i problematično (Kidwell, 1995, str. 65).

Knjižnice trebaju provoditi kvalitetne usluge i osposobljavati korisnike da ih znaju upotrebljavati. Usluge moraju biti dostupne u primjerenim prostorima, čiju veličinu možemo izračunati pomoću predložene formule "C".<sup>98</sup> Nabrojani su i čimbenici kvalitete knjižničkog prostora. Zanimljivo je da standardi zahtjevaju jasnu politiku upravljanja knjižnicom te pismene dokumente o knjižničkoj politici i o postupcima upravljanja. Knjižnica treba provoditi sustavan i kontinuirani program evaluacije uspješnosti svog poslovanja, o utvrđenome obavijestiti zainteresiranu javnost i utvrđivati što treba u svome poslovanju poboljšati. U programima evaluacije najvažnije mjesto imaju kratkoročni i dugoročni ciljevi. Potrebno je prikupljati podatke knjižničke statistike, koristiti ih u izvještajima, za prikazivanje trendova i u procesu ocjenjivanja uspješnosti poslovanja. Standardi preporučuju da bi knjižnice trebale prikupljati statističke podatke koji se odnose na mjere uložениh izvora i mjere postignuća i na njihovo ocjenjivanje.

I kod planiranja proračuna zahtjeva se da ga vodstvo planira u skladu s postavljenim ciljevima, a njegov opseg bi trebao biti barem 6% (u prvoj verziji standara 5%) sredstava, koje je visokoškolska ustanova namijenila za obrazovanje i opće poslove.<sup>99</sup> Navedeni su i čimbenici koje treba uzimati u obzir pri planiranju proračuna i zahtjeva redovitu izradu izvještaja, koji omogućavaju provjeravanje primjerenosti raspodjele financijskih sredstava.

Standardi za knjižnice koledža sadrže kvantitativne kriterije za ocjenjivanje odnosno razvrstavanje knjižnica u četiri kategorije (od A do D)<sup>100</sup> i trebali bi služiti kao važno ishodište za ocjenjivanje knjižnica. Standardi ne sadrže kvalitativne pokazatelje uspješnosti poslovanja, već propisuju stalno ocjenjivanje djelatnosti pomoću kvantitativnih mjerila te takvu organizaciju i način djelovanja koji će to omogućiti. Kidwell (1995, str. 68) misli da "u vrijeme, kada se u visokom školstvu na svakom koraku naglašava odgovornost, i zaposleni u knjižnicama koledža trebaju stručne

---

<sup>98</sup> D. C. Parker (1995) kaže da je metoda utvrđivanja veličine potrebnih prostora podvrgnuta kritici od strane sveučilišnih tijela, jer zašto je potrebno planirati tako velike knjižničke prostore ako knjižnice postaju virtualne.

<sup>99</sup> Pri izradi posljednje verzije standarda za koledže ovaj zahtjev je bio podvrgnut kritici, jer 6% je nerealan cilj. I statistički podaci IPEDS (Integrated Post-Secondary Education Data System) pokazuju da većina visokoškolskih knjižnica u SAD ne postiže spomenuti postotak financijskih sredstava. Pojavili su se i argumenti da metoda izračunavanja visine proračuna pojedinih obrazovnih ustanova mora biti ovisna od njihovih karakteristika (Parker, 1995).

<sup>100</sup> Pri izradi kriterija za razvrstavanje u skupine A-D, priređivači standarda su vodili računa o podacima iz nacionalnog statističkog programa SAD-a za visoko školstvo. Kriteriji ne bi trebali predstavljati norme već bi trebali poticati knjižnice u poboljšavanju njihove djelatnosti.

preporuke koje mogu upotrijebiti i prirediti kao pomagalo za mjerenje uspješnosti izvođenja svojih programa”.

Priredivači standarda naglašavaju da ih je nužno stalno dopunjavati jer se okruženje visokoškolskih knjižnica neprestano mijenja (npr., desetljećima je vrijedilo da se usluge visokoškolskih knjižnica temelje pretežno na njihovim vlastitim knjižničnim zbirka, što je sve manje istinito, jer se djelatnost knjižnica stalno nadovezuje na tzv. vanjske izvore informacija). Stoga su istovremeno s izdanjem nove verzije standarda, u odboru ACRL-a za standarde, već započeli s pripremama za novo izdanje. Usprkos tome, standardima za knjižnice koledža mnogi zamjeraju njihove kvantitativne mjere i uvjerenja su da nije dovoljno da se temelje samo na veličini ustanove i opsegu knjižnične zbirke.

#### 5.4 SLOVENSKI STANDARDI ZA VISOKOŠKOLSKE KNJIŽNICE

“Stručni kriteriji i mjerila za visokoškolske knjižnice” bili su prihvaćeni na Skupštini Saveza bibliotekarskih društava Slovenije 1989. godine, a potvrdio ih je Stručni savjet za knjižničarstvo. Ograničavaju se na visokoškolske knjižnice koje djeluju unutar knjižničnih informacijskih sistema sveučilišta i ne priznaju visokoškolske knjižnice koje bi djelovale u okviru visokoškolskih ustanova koje nisu članice sveučilišta.<sup>101</sup>

Dokument utemeljuje djelovanje knjižničkog informacijskog sustava sveučilišta kao homogene mreže s računalnom podrškom, u kojoj funkcionalno povezano djeluje sveučilišna knjižnica kao i knjižnice visokoškolskih ustanova. Detaljno opisuje zadaće visokoškolskih knjižnica, među kojima je s aspekta ocenjivanja njihove djelatnosti u članku 2.1.7. navedeno samo da “...prikupljaju statističke podatke o svome radu u skladu s propisima statističkih ureda i uputa republičke matične službe” (Strokovni..., 1989), a propisuju minimalni opseg knjižnične zbirke kao uvjet za početak djelovanja pojedinog tipa visokoškolske knjižnice. Upitno je naravno, je li taj opseg primjeren, jer knjižnice koje pokrivaju različita znanstvena područja, ne možemo obrađivati na jednak način (npr., područje humanistike se glede prevladavajućih informacijskih izvora razlikuje od područja tehnike). U dokumentu su detaljno opisani djelatnost i

---

<sup>101</sup> Takvu odluku je moguće razumjeti zato jer su u vrijeme izrade dokumenta sve visokoškolske knjižnice djelovale unutar sveučilišnih ustanova, ali nije se uvažavala važeća međunarodna klasifikacija visokoškolskih knjižnica.

zadaće djelatnika visokoškolskih knjižnica, što knjižnice mogu iskoristiti pri izradi svojih planova rada.

Za sadržaj našeg rada zanimljivo je poglavlje o mjerilima za ocjenjivanje rada knjižničnih djelatnika, koji normiraju rad pojedinih vrsta knjižničnih djelatnika i trebali bi služiti za izračunavanje broja potrebnih stručnih djelatnika. Pri tom se ne radi o ocjenjivanju (uspješnosti) rada knjižnice, već o računanju koje bi trebalo poslužiti kao osnova za dokazivanje potrebe za odgovarajućim financijskim sredstvima za djelatnost knjižnice. Kao osnova za ocjenjivanje rada knjižničnih djelatnika služe uloženi izvori (veličina knjižnične zbirke, godišnji priliv) i izlazni proizvodi (posudba, čitalačka djelatnost, uređenje novih knjižničnih zbirki, izlučivanje građe, analitička obrada dokumenata, posredovanje informacija, oblikovanje i održavanje računalnih baza podataka te obavljanje funkcije sveučilišne odnosno središnje visokoškolske knjižnice). Navedena mjerila se mogu shvatiti kao norme za knjižnične djelatnike, a nikako ne kao mjerila za utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnice.

U tekstu stručnih kriterija i mjerila za visokoškolske knjižnice nigdje ne nalazimo zahtjev za jasnim određenjem poslanstva, kratkoročnim i dugoročnim ciljeva visokoškolskih knjižnica, kao ni na zahtjeve za provjeravanje uspješnosti njihovog ostvarenja. Može se pretpostaviti da je možda i taj dokument jedan od uzroka za nepostojanje prakse utvrđivanja uspješnosti poslovanja u visokoškolskim knjižnicama.

M. Dolgan Petrič (1998) drži da bi samo prvi dio dokumenta, koji određuje načela, zadaće i organizaciju visokoškolskih knjižnica, mogao nakon izmjene samoupravne terminologije poslužiti kao ishodište za izradu strateških planova visokoškolskih knjižnica. Autorica kaže: "Revizija starih ili izrada posve novih ocjenjivačkih mjera morala bi biti u ovom trenutku prioritet bibliotekarske struke, u suprotnom se opet moramo podrediti diktatu sveučilišta ili ministarske birokracije... Iskustva drugih zemalja govore da se u svijetu više od standarda koriste različite vrste kvantitativnih, a u manjoj mjeri i kvalitativnih preporuka (eng. guidelines) ... Najnoviji trendovi u mjerenju kvalitete poslovanja knjižnica jesu tzv. pokazatelji uspješnosti poslovanja (eng. performance indicators), koji bi trebali postati alternativa odnosno nadogradnja klasičnom prikupljanju knjižnične statistike te podloga pri planiranju i odlučivanju" (Dolgan Petrič, 1998, str. 172-173).

## 6 EVALUACIJA KNJIŽNICA KAO DIO POSTUPAKA AKREDITACIJE

### 6.1 CILJNO USMJERENA EVALUACIJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

Među standardima obradit ćemo još i akreditacijske standarde. U anglosaksonskim zemljama i zemljama koje su se razvijale pod njihovim utjecajem, uobičajeno je da određena stručna tijela mogu zahtijevati odgovarajuću razinu kvalitete usluga obrazovnih ustanova, u našem slučaju sveučilišta i unutar njih i knjižnica. Kvaliteta ustanove se provjerava tzv. akreditacijskim postupkom, koji je dobrovoljan postupak provjeravanja razine postignuća određenih stručnih standarda. Glavna svrha postupka je poboljšanje kvalitete obrazovanja, pri čemu valja što bolje uzimati u obzir interese javnosti. Ocjenjivanje se temelji na poslanstvu i ciljevima ustanove te na utvrđivanju kako ih ona uspješno obavlja. Postupke ocjenjivanja provode akreditacijske agencije, koje su opće odnosno nacionalne (regionalne) i provode akreditacije cijelih ustanova ili specijalizirane, koje ocjenjuju pojedine programe (Ambrožič, 1997). Akreditacija je također jedna od aktivnosti stručnih organizacija, u okviru kojih djeluju akreditacijske komisije ili odbori. Mnogi visokoškolski koledži i sveučilišta sudjeluju u akreditacijskim postupcima, jer bez akreditacije teško dobivaju na vrijednosti u svome okruženju ili pak teško za svoju djelatnost dobivaju javna sredstva.

Za knjižnice su akreditacijski standardi važni stoga što se uz njihovu pomoć vrednuju knjižnične zbirke i usluge. Raniji akreditacijski standardi su davali naglasak na veličinu fonda visokoškolskih knjižnica, izdatke na studenta za pojedine knjižnične djelatnosti, detaljne odredbe glede organizacije knjižnice i njenih službi te na druge, obično kvantitativne zahtjeve. Knjižnice bi trebale postići minimum zahtjeva iz standarda kako bi akreditacijsko tijelo visokoškolski ustanovi prosudilo "primjerenost" tog dijela njene infrastrukture. J. O. Wallace (1972, str. 47) misli da su upravo akreditacijski standardi za visokoškolske ustanove potakli razvoj knjižničarskih standarda, koji su najprije bili izrađeni za potrebe ocjenjivanja postizanja tzv. minimuma, a kasnije su postali upute za osiguravanje što veće razine knjižničnih usluga visokoškolskih knjižnica.

Danas standardi, kako akreditacijskih agencija tako i bibliotekarskih društava, naglašavaju ciljni pristup pri vrednovanju knjižnica. Ciljno usmjereno ocjenjivanje znači da se utvrđuje primjerenost ciljeva knjižnice glede njena poslanstva i ostvarenja postavljenih ciljeva. Ciljno usmjereno ocjenjivanje prolazi kroz više koraka:



- Utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva ocjenjivanog knjižničkog programa.
- Postavljanje kriterija i standarda akreditacijske agencije za ocjenjivanje konkretnog programa.
- Utvrđivanje spremnosti visokoškolskog kampusa za sudjelovanje u akreditacijskom postupku.
- Uključivanje korisnika knjižnice tj. studenata i nastavnog osoblja u postupak ocjenjivanja.
- Odluke glede potrebnih informacija koje knjižnica mora prikupiti.
- Prikupljanje podataka i informacija te njihova analiza i obrazloženje.
- Pisanje jezgrovitih izvješća, koja jasno opisuju i analiziraju programe knjižnice. Izvješća moraju sadržavati prijedloge poboljšanja i prioritete, raspored aktivnosti i prijedlog njihove realizacije.
- Izvješće o rezultatima ocjenjivanja i njihova upotreba pri odlučivanju o kvaliteti, mogućim poboljšanjima i prioritetima.
- Evaluacija samog akreditacijskog postupka.

Pri akreditacijskom postupku pozornost treba biti usmjerena na obrazlaganja uspješnosti knjižničkog programa, na proučavanje uzroka utvrđenih rezultata i na primjenu utvrđenoga u praksi (Sacks i Whildrin, 1993, str. 2-3).

Akreditacijska tijela zastupaju svoje tradicionalno stajalište da visokoškolske knjižnice treba vrednovati u okviru evaluacije njihovih matičnih ustanova. Knjižnice i obrazovni proces, po njihovu bi mišljenju trebali biti tijesno povezani. Budući da ne postoje empirijski dokazi o toj povezanosti, ne možemo utvrđivati koliko uspješnost jednih utječe na uspješnost drugih.<sup>102</sup> U akreditacijskim standarima naglašena je uloga knjižnice kao nastavnog centra (eng. learning resource centre). Aktivni i trajni program bibliografskih instrukcija trebao bi biti od središnjeg značenja za realizaciju nastavnih ciljeva obrazovnih ustanova. Kvaliteta zbirki, njihova relevantnost za

<sup>102</sup> J. A. McDonald i L. B. Micikas (1994) se pitaju je li uopće moguće dokazati tijesnu povezanost između knjižnice i obrazovnog procesa; kakav je odnos između upotrebe građe i uspješnosti učenja, kako bi ga vrednovali i mjerili; koji su empirijski dokazi da je dobra knjižnica bitna za dobar studijski proces i gdje su dokazi da uspješna knjižnica doprinosi boljem studiju; gdje su pomagala s kojima bi knjižničari mogli vrednovati stvarni utjecaj (ili neutjecaj) njihove djelatnosti na obrazovni proces? Mišljenja su, da bi bilo bolje tražiti vezu među informacija i učenja umjesto između knjižnica i učenja. Knjižnica je samo jedan od elemenata informacijskog okruženja visokoškolskih ustanova, koje pored nje uključuju i zapise s predavanja, računala, nastavnu tehnologiju i čak osobne informacije, koje studenti nužno donose u svaki studijski proces. Stoga bi bilo bolje da se akreditacijska tijela pitaju o vezi između uspješnosti studenata i informacija u širem smislu, nego o središnjoj ulozi knjižnice i njenom poslanstvu u okviru obrazovnog procesa.

postojeće obrazovne programe te učestalost njihove upotrebe trebale bi biti temeljne karakteristike takvoga centra. Nastavno osoblje mora naglašavati važnost upotrebe informacijskih izvora ne samo u pedagoškom i istraživačkom radu nego i u privatnom životu. Korištenje informacijskih izvora trebalo bi biti čimbenik kako stručnog tako i osobnog napretka i razvoja svakog pojedinca. Knjižnični djelatnici pak, trebaju pokazivati svoju stručnost, provjerljivu po jednakim kriterijima koji vrijede za ocjenjivanje nastavnog osoblja i drugih zaposlenih u visokoškolskim ustanovama.

## 6.2 AKREDITACIJSKA PRAKSA U VELIKOJ BRITANIJI I SAD-U

U Velikoj Britaniji je jedno od akreditacijskih tijela Državni savjet za licenciranje na području visokog školstva (CNA), koje provodi institucionalnu akreditaciju i za područje knjižničarstva. Ovo tijelo nema tiskanih standarda već za ocjenjivanje koristi odgovarajuće specijaliste. Podatke za ocjenjivanje knjižnica posreduju im matične ustanove knjižnica, a dopunjavaju ih s posjetom knjižnici i razgovorima s knjižničarima i korisnicima. Ocjenjivanje može obuhvatiti prilično široka područja djelatnosti visokoškolskih knjižnica, od nabave građe do upotrebe knjižnice i vodi računa kako o kvantitativnim tako i o kvalitativnim aspektima djelatnosti.

CNNA pri ocjenjivanju knjižnica (Performance..., 1990) naročito pazi na slijedeće čimbenike:

1. Strukturu zaposlenih (udio knjižničara predmetnih specijalista).
2. Uključenost knjižničnog osoblja u planiranje studijskih programa matične ustanove.
3. Sposobnosti upravljanja, profesionalnoj reputaciji, kvalificiranosti i iskustvu vodstva knjižnice.
4. Primjerenost odnosa između knjižničnog osoblja i vodstva visokoškolske ustanove kao i ostalog akademskog osoblja.
5. Inovativnost knjižnice.
6. Provođenje evaluacije knjižničnih usluga (uključujući i mjerenje uspješnosti poslovanja).
7. Izvođenje obrazovnih programa za korisnike.
8. Općeniti odziv knjižničnih službi na potrebe akademskog okruženja.

Dodatno CNNA provjerava stupanj integracije knjižnične djelatnosti u visokoškolski proces, što obuhvaća: planiranje novih studijskih programa, kontrolu provođenja studijskih programa i njihovu evaluaciju. Samim uključivanjem u visokoškolski proces

knjižničari mogu planirati usluge koje odgovaraju potrebama njihovog okruženja, a istovremeno imaju mogućnost neposredno utjecati na nastavni proces i studentske programe. Većina nabrojanih čimbenika ne da se kvantificirati, ali ih se može opisati i ocijeniti te uključiti među mjere uspješnosti poslovanja knjižnica.

Specijaliziranu akreditaciju visokoškolskih obrazovnih programa, s područja knjižnične i informacijske znanosti, provodi u Velikoj Britaniji odbor za akreditaciju, koji djeluje pri britanskom udruženju knjižnica. Odbor je izradio posebne upute koje spominju i infrastrukturu, u koju ubrajaju knjižnice, računalne centre i audiovizualnu podršku. Pri ocjenjivanju knjižnice vodi se računa o veličini i kvaliteti zbirke, o sposobnosti knjižnice u zadovoljavanju potreba nastavnog osoblja i studenata kroz knjižnične usluge kao i o uključenosti knjižničnog osoblja u obrazovni proces ustanove.

Ocjenjivanje visokoškolskih knjižnica protiče i u okviru specijalne akreditacije magistarskih programa s područja knjižničarstva i informacijske znanosti u SAD-u, koje provodi odbor za akreditaciju pri ALA-i. Postojeći standardi za akreditaciju bili su prihvaćeni 1992. godine. Pri ocjenjivanju obrazovnih programa vode računa o šest elemenata među kojima je i kvaliteta tzv. opreme i drugih sredstava koja omogućavaju provođenje programa, a među njima i knjižnica. Da bi knjižničari visokoškolskih knjižnica upoznali akreditacijski postupak i u njemu mogli sudjelovati, ALA je za njih izradila priručnik za pripremu na akreditaciju (Sacks i Whildrin, 1993).

Sva akreditacijska tijela u SAD-u (npr., COPA) imaju u svojim standardima odluke glede visokoškolskih knjižnica. Ona se najčešće odnose na:

1. Važnost knjižnice kao akademskog resursa.
2. Važnost poslanstva, kratkoročnih i dugoročnih ciljeva knjižnice za pojedine dijelove akademske ustanove.
3. Primjerenost knjižničnih resursa i usluga obrazovnim i istraživačkim ciljevima i programima matične ustanove.
4. Kvalitetu knjižnične zbirke, prostora i opreme.
5. Osiguravanje dostupnosti informacija, koje nisu na raspolaganju u lokalnom sistemu.
6. Pomoć knjižnice korisnicima pri utvrđivanju, izboru i upotrebi informacijskih izvora (referentne, referalne i obrazovne usluge).
7. Vrstu i opseg knjižničnih zbirki i usluga.

8. Financijsku i organizacijsku sposobnost knjižnice pri zadovoljavanju potreba studenata i nastavnog osoblja.
9. Načine komuniciranja knjižnice s pojedinim dijelovima akademske ustanove.

Zahtjevi akreditacijskih tijela predviđaju trajno evaluaciju uspješnosti poslovanja knjižnica. Određeni zahtjevi glede poslovanja knjižnica podudaraju se s preporukama standarda ACRL za sveučilišne knjižnice te za knjižnice visokoškolskih koledža i tehničkih koledža, dok općenito akreditacijski postupci navode visokoškolske knjižnice na trajnu kontrolu svoje djelatnosti. Samoprocjena, koju moraju izraditi u obliku izvješća, zahtjeva poznavanje kriterija i standarda akreditacijske agencije i njihovo uvrštavanje u kontekst ciljeva, postignuća i planova vlastite ustanove; zahtjeva i prikupljanje, analiziranje i jasno predstavljanje podataka te uključivanje utvrđenoga u svoju buduću djelatnost. U literaturi (Blagden i Harrington, 1990) pratimo pozitivna mišljenja o akreditacijskim postupcima, jer bi ih izvješća koja moraju priređivati knjižnice trebala prisiliti na provjeravanje njihovog rada i uloge. Proces, u kojem ustanove analiziraju svoje ciljeve, programe, resurse i uspješnost poslovanja, potiče promjene i vodi razvoju ustanove. Samoanaliza najvrijednija je za proces evaluacije.

Spomenuli smo da je primjereno prikupljanje podataka za akreditacijsko provjeravanje vrlo važno za uspješnost procesa evaluacije. Ako knjižnica prikuplja neupotrebljive podatke, neće ih moći upotrijebiti pri otkrivanju problema i oblikovanju puteva za njihovo rješavanje. ALA-in priručnik o akreditaciji savjetuje visokoškolskim knjižničarima da moraju znati: zašto prikupljaju podatke; koje podatke moraju prikupljati; kako mogu upotrijebiti prikupljene podatke; što žele evaluirati; kakav plan imaju za prikupljanje podataka i koje će postupke upotrijebiti; tko će prikupljati podatke; kakav je plan za analizu rezultata i tko će je provesti; kako će izgledati izvješće. Postupak prikupljanja podataka zahtjeva i uvođenje odgovarajućih mjera za mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnice.

Slovensko visoko školstvo ne poznaje akreditacijske postupke pa niti za visokoškolske knjižnice ne postoji takva vrsta provjere. Kao što ćemo kasnije vidjeti, većina ih misli da je sasvim svejedno koliko uspješno djeluju, jer njihovo nagrađivanje i dobivanje sredstava nije ovisno o uspješnosti njihovog poslovanja.

### **III. DIO: KNJIŽNIČNA STATISTIKA I UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA U ODABRANIM ZEMLJAMA**

#### **1 SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE**

##### **1.1 POVIJEST PRIKUPLJANJA STATISTIČKIH PODATAKA O KNJIŽNICAMA**

Prvo prikupljanje podataka o američkim knjižnicama proveo je Charles Bowen, nakladnik, 1837. godine. U svome almanahu ("American Almanach and Repository for Useful Knowledge") objavio je podatke o knjižnoj građi u američkim javno financiranim knjižnicama. Ti podaci su trebali biti potpuniji od svih prije objavljenih (Williams, 1991). Prikupljači ove vrste podataka koji su se kasnije javljali bili su manje ili više potpuni u izvještavanju i obuhvaćali su različite vrste knjižnica, naročito knjižnice obrazovnih ustanova.

Kao "oca" američke knjižnične statistike spominje se Charlesa Coffina Jewetta, koji je 1849. godine napravio sustavan popis svih javno financiranih američkih knjižnica, a najavio je i popis privatnih (Williams, 1991). Podatke za 1850., 1860. i 1870. godinu prikupio je Statistički ured (Census Bureau) i o njima izvijestio. R. D. Little (1980) misli da je prikupljanje podataka sve do 1870. godine bilo neredovito i nesustavno i tek možemo izvješće za 1870. godinu smatrati za prvo američko službeno statističko izvješće o knjižnicama.

Važan doprinos američkoj knjižničnoj statistici dao je John Eaton, koji je 1870. godine postao ministar za školstvo i javno je naglasio da su knjižnice sastavni dio obrazovnog procesa te da su podaci o njima isto tako važni kao i podaci o obrazovnim ustanovama. Njegovo izvješće iz 1876. godine (bili su obuhvaćeni podaci o javnim akademskim i školskim knjižnicama za 1874. godinu), predstavlja prvi pokušaj standardizacije američke knjižnične statistike, koji bi trebao omogućiti valjane usporedbe, a rezultati bi trebali poslužiti za potrebe menadžmenta. Eaton je nastojao raditi i na standardizaciji terminologije koja bi omogućavala i olakšavala usporedbe među ustanovama. Ipak ured za školstvo nije njegovo djelo nastavio, te tako dvadeset godina nije bilo popisa američkih knjižnica.

Povremeno rađeni izvještaji za potrebe knjižničara nisu uzimali u obzir Eatonove prijedloge za poboljšanje i razrješenje problema sustava prikupljanja statističkih podataka u knjižnicama. Do 1938. godine izvješća su izrađivali zaposleni u ministarstvu za školstvo (Office of Education), podatke za narodne i školske knjižnice sakupljali su godišnje, a za knjižnice koledža i sveučilišne knjižnice prilično neredovito. Godine 1938. u okviru ministarstva bila je ustanovljena posebna jedinica za knjižnice, koja je preuzela sve aktivnosti u svezi s knjižničnom statistikom.

Treba spomenuti da je 1885. godine ustanovljena ALA, koja je imala aktivnu ulogu u prikupljanju statističkih podataka o knjižnicama. S prvim raspravama o toj tematici započela je već 1887. godine, a prva dva projekta prikupljanja podataka za knjižničnu statistiku ovo je udruženje provelo 1914. godine za narodne knjižnice, a 1915. godine za visokoškolske knjižnice. Potom je slijedilo godišnje prikupljanje podataka i njihovo objavljivanje u "ALA Bulletin" do 1943. godine a kasnije u "College and Research Libraries".<sup>1</sup> Iako je ALA i njeni odbori prikupljanjem podataka knjižnične statistike između 1915. godine i 1943. godine, došla do nekih iskustava, ipak je program za njih bio veliko financijsko breme. Stoga je ustanovljavanje posebne službe za knjižnice pri ministarstvu za školstvo 1938. godine naišlo na povoljan odziv pri ALA-i i u struci općenito. Pod vodstvom Ralpa M. Dunbara ministarstvo je obnovilo napore za prikupljanje statističkih podataka, a potom 1956. godine provelo savezno prikupljanje podataka o narodnim, školskim i akademskim knjižnicama.

Od 1966. godine knjižnična statistika je briga savezne vlade, koja je ustanovila NCES<sup>2</sup> s jedinicom za knjižničnu statistiku. Budući da centar nije surađivao s knjižničarima i nije poznao njihove potrebe, kvaliteta prikupljenih podataka je bila niska (nisu bili primjereni niti za potrebe knjižničnog menadžmenta niti za

---

<sup>1</sup> Obrada statističkih podataka najprije se odvijala u ALA-inom odboru za statistiku, a kasnije su u uredima podružnica zaposlili tzv. pomoćnike za statistiku. James T. Gerould, knjižničar na sveučilištu u Minnesoti, je već 1906. godine predstavio ideju o prikupljanju knjižnične statistike za sveučilišne knjižnice i knjižnice koledža. Budući da nije naišao na odgovarajuću podršku, sam je 1908. godine priredio kratko izvješće koje je obuhvaćalo podatke o 5 varijabli za 14 državnih sveučilišnih knjižnica. Zbog povoljnog odziva u profesionalnom okruženju započeo je 1911. godine objavljivati godišnja izvješća. Kako se preselio 1920. godine na Sveučilište Princeton, nastavio je s izdavanjem serije, a nakon njegova odlaska u mirovinu (1938. godine) sveučilišna je knjižnica nastavila njegovo djelo izdavanjem poznate serije "Princeton Series".

<sup>2</sup> Savezni ured za statistiku obrazovanja glavna je američka savezna ustanova zadužena za prikupljanje i analizu podataka s područja obrazovanja, gdje spadaju i statistika akademskih, narodnih i školskih knjižnica te knjižnica državnih agencija iz 50 saveznih država i D.C. Godišnje ured objavi oko 100 publikacija.

usporedbe). Nedosljednost pri prikupljanju podataka i slabi rezultati, prema mišljenju R. V. Williamsa (1991) uzrok su za dvije vrste zbivanja:

- a) Porastao je interes pojedinih vrsta knjižnica i njihovih udruženja da razviju svoje vlastite statističke sisteme (npr., savez specijalnih knjižnica, savez medicinskih knjižnica, savez pravnih knjižnica). Knjižnice su izradile vlastite projekte i počele 1970. godine same prikupljati statističke podatke. Njihovi sistemi prikupljanja podataka razlikovali su se kako po svrsi tako i po metodologiji. Spomenut ćemo ARL i ACRL koje provode svoja vlastita statistička istraživanja.
- b) Knjižnice su bile nezadovoljne i zato što ih je savezna statistika "mjerila" samo na osnovi podataka o uložnim izvorima, a ne i po utvrđivanju uspješnosti njihovoga poslovanja. Upozoravale su i na neprimjerenost jednakog načina mjerenja knjižnica koje imaju različite programske ciljeve. Nastojanja knjižnica za uvođenje mjera postignuća potakla su procese donošenja programskih ciljeva knjižnica, mjerenje stupnja ostvarenja ciljeva i usporedbe postignuća s drugim knjižnicama.

U SAD-u je zato, naročito nakon 1980. godine, nastalo mnogo stručnih radova i priručnika o mjerenju uspješnosti poslovanja različitih knjižnica, tako i visokoškolskih, a zahtjevi za evaluacijom i utvrđivanjem uspješnosti poslovanja postali su sastavni dio stručnih standarda i akreditacijskih propisa za visokoškolske knjižnice.

## 1.2 USPOREDIVOST I UPOTREBLJIVOST STATISTIČKIH PODATAKA O KNJIŽNICAMA

R. V. Williams (1991) navodi da su se u prikupljanju podataka za knjižničnu statistiku u SAD-u cijelo vrijeme javljala tri problema: opseg, valjanost i pouzdanost prikupljenih podataka. Misli da su prikupljeni podaci bili više ili manje nepotpuni, a rijetko je upitnike ispunio zadovoljavajući broj knjižnica ili su pak bili nepotpuni podaci. Popisi su bili neredoviti, podaci nepouzdana jer su se mjerene jedinice razlikovale od knjižnice do knjižnice. Još veći problem je bila valjanost podataka.

U prošlosti su statistički najbolje bile predstavljive visokoškolske knjižnice, slijede veće narodne knjižnice dok školske i specijalne knjižnice nisu bile uključene u sustavne popise. Najviše dilema su uzrokovale definicije termina koji su bili korišteni u upitniku. Upitnik, kojega je, npr., izradio C. C. Jewett, sadržavao je pitanja za osamnaest vrsta podataka, a imao je samo definiciju za brojenje knjižnične zbirke. I

ALA je već 1877. godine iznijela potrebu za jedinstvenim definicijama, što bi omogućilo usporedbe, a nije bilo jasno kako to postići. Postigli su dogovor samo za neke varijable, dok je nesuglasje među različitim tipovima knjižnica glede toga kako bi ih trebalo mjeriti i dalje ostalo.<sup>3</sup> Sadržaj upitnika i definicije su postale zanimljivije nakon što je ALA 1915. godine isplanirala jedinstven program prikupljanja podataka o knjižnicama, premda sustavna rješenja tog problema još dugo nije pronašla. Tek kada je 1959. godine ustanovila odjel za vođenje knjižnica (Library Administration Division) s koordinacijskim odborom za statistiku (Statistics Coordinating Committee) sustavno se prihvatila pitanja definicija. Godine 1961. odbor je izradio prijedlog definicija, a konačnu verziju 1966. godine, kada je bila održana i državna konferencija o knjižničnoj statistici.<sup>4</sup> Autori priručnika su naglasili da on predstavlja samo početak procesa kodificiranja koncepata, definicija i terminologije. Opisani su oni aspekti knjižnične djelatnosti koji su mjerljivi i detaljno su definirani (Library Statistics, 1966). Kao američki (ANSI<sup>5</sup>) standard izdali su definicije 1968. godine te ih dopunili 1983. i 1998. godine.

Između 1971. i 1972. godine NCES je proveo studiju o knjižničnoj statistici i upotrebi podataka na saveznoj, državnoj i lokalnoj razini te s potporom države izradio oprojekt prikupljanja podataka LIBGIS. Trebao je omogućiti oblikovanje odgovarajućeg instrumentarija za prikupljanje podataka za sve vrste knjižnica. LIBGIS je od 1975. godine omogućio prikupljanje usporedivih podataka za sve vrste javno odnosno privatno financiranih knjižnica.

### 1.3 AMERIČKI KOOPERATIVNI PROGRAM ZA KNJIŽNIČNU STATISTIKU

Današnji američki kooperativni program za knjižničnu statistiku temelji se na sudjelovanju svih vrsta knjižnica i različitih vladinih organa. Odlučujuću ulogu ima NCES, koji vodi i financira program te redovito prikuplja statističke podatke o

---

<sup>3</sup> C. A. Cutter je bio tako nezadovoljan rezultatima koje je našao u statističkom izvješću da je na ALA-u naslovio dopis: "Previše se vremena troši na statistiku odnosno prikupljanje podataka koji su zanimljivi ali je njihovo prikupljanje i objavljivanje preskupo. Radije bih vidio da vrijeme trošimo na pokušaje da knjižnice postanu upotrebljivije" (Williams, 1991).

<sup>4</sup> Konferenciju su zajedno organizirali ALA i NCES. Preporučila je jedinstven program za sustavno prikupljanje statističkih podataka za sve vrste knjižnica te standardizaciju knjižnične statistike kao i definicije.

<sup>5</sup> Američki savezni institut za standarde je ustanovljen 1918. godine i djeluje kao koordinator dobrovoljnog sustava standardizacije u privatnom sektoru. Institut ima preko 1700 članova (ANSI, 1997).



knjižnicama u okviru šest različitih statističkih popisa<sup>6</sup> (prvi popisi po sadašnjem programu bili su provedeni 1988. godine i to za narodne i visokoškolske knjižnice). Centar sponzorira analize podataka, kongrese, obrazovne radionice, stipendije za obrazovanje i tehničku pomoć, izdavanja glasila itd. Podatke o knjižnicama i analize koriste službenici saveznih, državnih i lokalnih organa, profesionala udruženja te različiti stručnjaci za planiranje politike, razvojne planove, vrednovanje i istraživanja. Nadležnosti NCES-a u prikupljanju podataka za knjižničnu statistiku određuje zakon o nacionalnoj statistici obrazovanja iz 1994. godine. Knjižnična statistika je dio sistema IPEDS.

U programu knjižnične statistike posebnu ulogu ima Savezna komisija za knjižnice, jer zajedno s NCES-om brine za njegovo provođenje, za povezivanje s knjižnicama, organizira obrazovnu i tehničku pomoć, prati trendove i savjetuje NCES u razvojnoj politici. Partner u statističkom programu je i Statistički ured, koji se brine za prikupljanje i obradu podataka. NCES objavljuje statističke podatke i njihove analize u obliku tiskanih publikacija i preko Interneta.<sup>7</sup> NCES surađuje i s raznim profesionalnim organizacijama i nastavnim osobljem s područja knjižnične i informacijske znanosti. Važna je njegova suradnja s odborima ALA-e koja osigurava da centar prikuplja podatke koje knjižničari zaista trebaju. Za statističke podatke o knjižnicama zanimaju se i vladine organizacije, znanstvene ustanove s područja knjižničarstva te izdavačke kuće.<sup>8</sup>

Moglo bi se reći da je knjižnična statistika u SAD-u važno pomagalo knjižničnog menadžmenta, a istovremeno podaci služe Kongresu i njegovim organima pri planiranju i vrednovanju učinka knjižničnog zakonodavstva, financiranja knjižnica itd. R. D. Little (1980, str. 138) misli da nema dvojbe o nužnosti saveznog prikupljanja podataka za knjižničnu statistiku u SAD-u jer podatke koristi veliki broj ustanova. Uvjerenja je da podaci, koje za svoje potrebe prikupljaju ARL i ACRL ne znače udvostručavanje rada, već da ih kao osnovne podatke koristi i NCES kao i druga udruženja.

---

<sup>6</sup> Prikuplja podatke za: narodne, akademske, školske knjižnice, knjižnice državnih agencija, federalne knjižnice i informacijske centre i knjižnične mreže (*library cooperatives*).

<sup>7</sup> Podaci su dostupni na adresi URL: <http://www.ed.gov/NCES/>.

<sup>8</sup> NCES kroz prikupljanje i upotrebu podataka knjižnične statistike surađuje sa svim savezним ustanovama koje trebaju podatke o američkim knjižnicama. Na osnovi njihovih prijedloga uključuje u upitnike specifična pitanja, npr., o fotokopiranju, o udjelu medicinske odnosno literature o poljoprivredi u američkim knjižnicama itd.

Usprkos tako dobro organiziranoj knjižničnoj statistici javlja se mišljenje da bi za prikupljanje podataka za knjižničnu statistiku moralo biti odgovorno profesionalno društvo (ALA), koje bi trebalo u prvom redu razviti pokazatelje za utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica i prikupljati podatke o uspješnosti postizanja postavljenih ciljeva svih vrsta knjižnica (Williams, 1991).

#### 1.4 PRIKUPLJANJE STATISTIČKIH PODATAKA O VISOKOŠKOLSKIM KNJIŽNICAMA

##### 1.4.1 Savezni ured za statistiku obrazovanja (NCES)

Popise knjižnica visokoškolskih (eng. postsecondary) ustanova u SAD-u provodio je svake tri godine, između 1966. i 1988. godine, NCES, a nakon 1988. godine prikupljanje tih podataka zadaća je sistema IPEDS i provodi se svake druge godine. Podaci se prikupljaju za 3.500 knjižnica akreditiranih visokoškolskih ustanova u 50 saveznih država, D.C. Kolumbija i područja izvan SAD-a. Upitnik obvezatno moraju ispuniti ustanove koje primaju ili žele primati bilo kakva državna sredstva, a ostale ustanove na suradnju se odlučuju prostovoljno.

Statistički upitnik IPEDS prikuplja podatke o broju uslužnih mjesta, strukturi zaposlenih, izdacima knjižnice, knjižničnim zbirnama, knjižničnim uslugama te o dostupnosti elektroničkih izvora i usluga. O elektroničkim uslugama (elektronički katalog o fondu knjižnice, periodičke publikacije s potpunim tekstom, pristup Internetu, referentna služba preko elektroničke pošte, elektronička dostava dokumenata na adresu korisnika) su započeli pitati u 1996. godini, a pitanja su proširili o međuknjižničnoj posudbi na realizirane i nerealizirane zahtjeve te su uveli i novi oblik knjižnice tzv. zajedničku (engl. shared) knjižnicu većih obrazovnih ustanova. Upitnik sadrži i definicije pojedinih brojčanih jedinica.

##### 1.4.2 Udruženje knjižnica koledža i znanstvenih knjižnica (ACRL)

ACRL je s 11.000 članova najveća jedinica ALA-e, koja zastupa interese knjižnica visokoškolskih koledža i znanstvene knjižnice pred visokoškolskom zajednicom. Osigurava uvjete za profesionalni razvoj, prihvaća standarde za sveučilišne knjižnice i knjižnice koledža te razne upute i preporuke za njihovo poslovanje, te izdaje publikacije. ACRL prikuplja statističke podatke o onim visokoškolskim knjižnicama koje nisu članice ARL i objavljuje ih u publikaciji "University Library Statistics".

Kao što je već spomenuto, u SAD-u je osamdesetih godina bila znatno povećana briga za odgovorno ponašanje javnih ustanova, pa i visokoškolskih. Zahtjeve za evaluacijom visokoškolskih knjižnica izrazili su kako vodstava sveučilišta odnosno koledža tako i vladina tijela, a i same knjižnice je zanimalo koliko su uspješne u zadovoljavanju potreba svojih korisnika. ACRL je utvrdila da visokoškolski knjižničari trebaju odgovarajuća analitička pomagala za kvantitativni opis svoje djelatnosti pa je stoga 1984. godine ustanovila radnu grupu za mjere uspješnosti. ACRL je željela potaknuti zanimanje knjižničara za problematiku uspješnosti te im ponuditi pomoć pri provođenju utvrđivanja uspješnosti poslovanja njihovih knjižnica.

Iako je već bilo na raspolaganju dosta literature o mjerenju uspješnosti poslovanja knjižnica, radna grupa se odlučila na izradu priručnika za mjere posebno namjenjene visokoškolskim knjižnicama. Trebale su omogućiti:

- mjerenje utjecaja, uspješnosti i učinkovitosti usluga knjižnica;
- na razumljiv način prikazivanje izlaznih proizvoda knjižnice za potrebe sveučilišnog vodstava i za pomoć vodstvu knjižnice pri dokazivanju uspješnosti poslovanja i argumentiranju potreba za sredstvima;
- prikupljanje podataka upotrebljivih u procesu planiranja djelatnosti.

Mjere bi trebale biti primjerene za sve vrste visokoškolskih odnosno znanstvenih knjižnica, usmjerene na korisnike i ciljeve knjižnice, a njihovo uvođenje ne bi trebalo pouzročiti knjižnicama previsoke troškove. Radna grupa se usmjerila na kvantitetu i kvalitetu usluga za korisnike, a ne i na mnoge druge aktivnosti knjižnice koje te usluge omogućavaju. Mjere za bibliografske instrukcije radna grupa nije tražila jer njihovo vrednovanje zahtjeva mjerenje promjena u individualnom znanju i sposobnostima. ACRL je potom 1990. godine izdala priručnik "Measuring Academic Library Performance: A Practical Approach", koji je trebao knjižničarima pomoći pri mjerenju utjecaja, uspješnosti i učinkovitosti rada visokoškolskih knjižnica. Priručnik opisuje osnovne mjere postignuća čija bi upotreba, kako naglašavaju B. J. Ford i J. S. Segal (1990, str. 4):

- 1) poboljšala kvalitetu knjižničnih usluga;
- 2) osigurala usporedive podatke za odlučivanje i planiranje, za pomoć menadžerima pri raspodjeli sredstava, pri praćenju planova te pri izradi odgovarajućih usporedbi;

- 3) potakla interes knjižnica za učinkovitim i uspješnim radom te vodstvima sveučilišta odnosno koledža i ustanova, koji osiguravaju visokoškolskim knjižnicama financijska sredstva, povećala zanimanje za knjižnice.

Priručnik je usmjeren na korisnike i preporučuje prikupljanje njihovih mišljenja o knjižničnim uslugama. Predlaže slijedeća područja mjerenja:

- 1) Opće zadovoljstvo korisnika s radom knjižnice (uspješnost pojedinih službi odnosno usluga, jednostavnost upotrebe knjižnice, opće zadovoljstvo s knjižnicom).<sup>9</sup>
- 2) Raspoloživost građe i njena upotreba (posudba građe izvan knjižnice; upotreba građe u knjižnici; ukupna upotreba različitih vrsta građe; raspoloživost građe; vrijeme potrebno za dostavu dokumenata).<sup>10</sup>
- 3) Upotreba knjižničnih prostora i opreme (broj posjeta knjižnici; vrijeme upotrebe opreme i naprava; upotrebljivost prostora; upotreba knjižnice udaljenim pristupom; upotreba pojedinih službi u knjižnici).
- 4) Informacijske usluge (broj posredovanih informacija; zadovoljstvo s referentnom službom; evaluacija rezultata online pretraživanja).

Za svaku je mjeru najprije navedena definicija, pregled relevantne literature, upute za prikupljanje i analiziranje podataka te razmišljanje o tome što dobiveni rezultati znače i kako knjižnica može poboljšati uspješnost svog poslovanja. Knjižnice bi trebale izabrati one mjere koje najbolje odgovaraju njihovim potrebama. Pri izabiranju mjera, knjižnice si moraju postaviti dva pitanja:

- 1) kakve će posljedice prouzročiti rezultati mjerenja i
- 2) koji će podaci biti najupotrebljiviji za odluke koje moraju prihvatiti.

Autori priručnika knjižnicama savjetuju da mjerenja ne provode samo jednom, već da ga periodično ponavljaju, jer će samo tako moći uočiti promjene odnosno utvrditi poboljšanja ili pogoršanja. Kako bi knjižnicama pojednostavili pripremu i provedbu mjerenja uspješnosti poslovanja te obrazlaganje podataka, priloženi su uzorci upitnika i primjeri obrade podataka. Pomoću priručnika visokoškolske knjižnice mogu

---

<sup>9</sup> Priručnik upozorava da na ocjenu korisnika utječe više čimbenika, npr., rezultat konkretnog dolaska; očekivanja koja je korisnik imao pri dolasku; resursi knjižnice; ponašanje knjižničnog osoblja; znanje korisnika i njihova spremnost da se sami angažiraju; važnost koju korisnik daje pojedinoj usluzi odnosno napravama koje kani koristiti.

<sup>10</sup> Na rezultate utječe kvaliteta zbirke, nastojanja knjižnice da zbirka bude dostupna; spremnost i osposobljenost korisnika da nađu željenu građu.

prilično jednostavno provesti ocjenjivanje odnosno utvrđivanje uspješnosti svoga poslovanja.

### 1.4.3 Udruženje znanstvenih knjižnica (ARL)

ARL<sup>11</sup> u okviru svoga programa za statistiku i mjerenje uspješnosti rada knjižnica prikuplja godišnje statističke podatke za svoje članove i to od 1961/62 nadalje i predstavlja ih u posebnoj publikaciji. Prije toga je godišnje podatke za sveučilišne knjižnice, od 1907/08 nadalje, prikupljao James Gerould. ARL ima pored tiskanog izdanja "ARL Statistics" i elektroničku verziju, dostupnu online koja obuhvaća podatke od 1907/08 pa nadalje. Podaci su dostupni u okviru baze podataka za društvene znanosti Sveučilišta u Virginiji i predstavljaju interaktivno izdanje, što znači da možemo među podacima izabrati one varijable koje nas zanimaju te ih pomoću izabrane statističke metode obraditi.<sup>12</sup>

Udruženje nije posvećivalo pozornost samo knjižničnoj statistici već i mjerenju uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica. Odbor za statistiku je naglasio potrebu za mjerama uspješnosti poslovanja, koje knjižnična statistika ARL nije sadržavala. Tako je, npr., Kantor već 1984. godine izradio za članove udruženja upute za tzv. objektivno mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica. Odlučio se za četiri mjere i to za raspoloživost knjižnične građe, dostupnost knjižnične građe, analizu aktivnosti korisnika i analizu potrebnog vremena za provođenje određene usluge (npr., međuknjižnične posudbe). Njegov priručnik je uključivao detaljne upute, kako prikupiti objektivne podatke kao i primjere formulara korištenih u mjernim postupcima. Objektivne mjere je razdijelio od subjektivnih, koje zahtijevaju prikupljanje podataka o ponašanju i percepciji korisnika. Ipak je Kantorova metodologija bila za mnoge knjižnice, članice ARL, prekomplicirana i nije bila šire korištena (Shapiro, 1992, str. 51).

Daljnja nastojanja ARL bila su usmjerena na definiranje mjera uspješnosti usluga i službi knjižnice, za koje je podatke bilo lakše prikupiti i koje mjere knjižnične usluge namjenjene javnosti. Tako je tema godišnjeg susreta udruženja 1986. godine bila upravo mjerenje uspješnosti poslovanja i menadžment znanstvenih knjižnica.

<sup>11</sup> Članovi udruženja jesu ustanove. Na kraju 1997. godine udruženje je imalo 121 člana. Osnovni podaci o udruženju mogu se naći na URL adresi <http://www.arl.org/arl/arlfacts.html>

<sup>12</sup> <http://www.lib.virginia.edu/socsci/arl/test-arl/>; podaci su na raspolaganju i u ASCII formatu na <ftp://arl.cni.org/pub/stat/machine>.

Rasprave su bile o tome da bi knjižnična statistika trebala nešto reći o dostupnosti informacija umjesto da broji jedinice građe te o planovima za uključivanje mjera za knjižnične usluge u ARL statistiku. Godine 1989. udruženje je nabavilo potrebna sredstva za projekt razvoja statističke baze podataka i definiranja odgovarajućih mjera uspješnosti poslovanja te za daljnje proučavanje te problematike.

Publikacija knjižnične statistike ARL (za 1995/96 godinu)<sup>13</sup> obuhvaća podatke za 120 sjevernoameričkih i kanadskih knjižnica (109 sveučilišnih knjižnica, ostale su znanstvene knjižnice javnih, privatnih ili vladinih ustanova). Razdoblje izvještaja obuhvaća vrijeme između 30. lipnja tekuće i prošle godine. Iako je obuhvaćen mali udio sjevernoameričkih visokoškolskih knjižnica, po mišljenju udruženja podaci govore o općim trendovima u sjevernoameričkom knjižničarstvu jer se odnose na veliki udio knjižničnih zbirki, usluga i korisnika. ARL sa svojim upitnicima prikuplja i izvještava o knjižničnim zbirkama, izdacima knjižnica, zaposlenima i uslugama za korisnike. Posljednjih godina ARL prikuplja posebnim upitnicima i tzv. dodatne statističke podatke i to o netiskanim izvorima, vladinim dokumentima, izdacima za elektroničke dokumente i za elektroničke usluge.

Definicije za statističke kategorije u upitniku su sažete po standardu ANSI.<sup>14</sup> Pored statističkih podataka na raspolaganju je i 30 izračunatih odnosa (kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja), koji opisuju djelatnost knjižnica te potrošena sredstva na zaposlene i studente sveučilišnih knjižnica (npr., udio stručnih djelatnika knjižnice u usporedbi sa svima zaposlenima, udio izdataka knjižnice za kupnju građe, izdaci knjižnice na studenta, izdaci za nabavu građe na studenta itd.). Kvantitativni pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica omogućavaju njihovim menadžerima naročito analiziranje i usporedbu opsega u knjižnicu uloženi sredstva sa srodnim ustanovama.

ARL, naročito naglašava važnost mjerenja uspješnosti knjižničnih usluga za korisnike, jer uspjeh visokoškolske knjižnice nije ovisan samo o informacijskim izvorima već prije svega o njihovoj korištenosti. Upozorava da je potrebno kod usporedbi biti jako oprezan jer pravila svake pojedine knjižnice mogu bitno utjecati na

---

<sup>13</sup> To je u vrijeme izrade ove disertacije bila posljednja tiskana publikacija ARL statistike.

<sup>14</sup> "American National Standard for Library and Information Science and Related Publishing Practice - Library Statistics. Z39.7-1983." New York : American National Standard Institute, 1983. U 1998. godini izašao je revidirani tekst standarda.

rezultate mjerenja pojedine knjižnične usluge.<sup>15</sup> Udruženje upozorava i na mijenjanje uloge visokoškolskih knjižnica što je posljedica promjena u akademskom okruženju. Odbor za statistiku i mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica zato traži nove načine opisivanja i mjerenja uspješnosti usluga knjižnica te utvrđuje njihov doprinos uspješnosti nastavne i istraživačke djelatnosti akademskih ustanova. Svjestan je da prikupljeni podatki ne govori o kvaliteti usluga knjižnica, jer takve podatke možemo prikupiti samo studijama potreba korisnika i njihovog zadovoljstva s knjižničnim uslugama. Brojčani podaci, koje nalazimo u "ARL Statistics", dakle nisu kvalitativni pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica i njihovog utjecaja na okruženje te ih ne možemo koristiti kao mjere kvalitete knjižnice. Pri usporedbi pojedine knjižnice s medianima ARL statistike, potrebno je voditi računa o tome da se radi o riskiranju jer pojedine knjižnice djeluju unutar ustanova s različitim programskim ciljevima i karakteristikama.

K. Stubbs (1981) kaže da su tek statističke publikacije ACRL i ARL donijele manje ili više usporedive podatke o američkim visokoškolskim odnosno sveučilišnim knjižnicama. Podaci koje objavljuju, naravno ne kažu koliko su kvalitetne knjižnične usluge, ali su upotrebljivi za veliki broj statističkih analiza.<sup>16</sup>

## 2 NJEMAČKA

### 2.1 KNJIŽNIČNA STATISTIKA

Nastojanjima za ujedinjenje knjižnične statistike, njemačke su knjižnice počele krajem šezdesetih godina, jer su do tada podatke o knjižnicama prikupljale različite institucije (Savez njemačkih knjižnica, Institut za bibliotekarstvo i dr.). Definicije za pojedine podatke bile su različite, isto tako i brojčane jedinice za njih a usporedbe među knjižnicama gotovo da nije niti bilo. UNESCO-ve preporuke za međunarodnu standardizaciju knjižnične statistike nudile su primjerenu osnovu za početak

---

<sup>15</sup> Npr., rokovi posudbe su u različitim knjižnicama različito dugi. Knjižnice koje imaju kraće rokove imat će više rezultate po broju posuđenih primjeraka u usporedbi s knjižnicama koje imaju duži posudbeni rok.

<sup>16</sup> Autor je u svom radu proveo regresijsku i diskriminantnu analizu, kanonsku korelaciju te faktorsku analizu uz pomoć kojih je utvrdio kvantitativne karakteristike knjižnica i pokušao statističkim računanjem oblikovati kvantitativne standarde za sveučilišne knjižnice. Naglasio je da računanjem ne dobivamo standarde kojih bi se knjižnice morale pridržavati kao svojih ciljeva. Knjižnice moraju same otkriti kakve bi trebale biti njihove usluge odnosno kako bi trebale raditi da bi zadovoljile potrebe korisnika.

ujedinjavanja. Najprije su prikupili sve adrese knjižnica, izradili upitnike za pojedine vrste knjižnica te ustanovili Ured za njemačku knjižničnu statistiku.

Zadaću prikupljanja knjižnične statistike preuzeo je 1975. godine Institut za bibliotekarstvo, kao projekt i prvi puta u povijesti njemačkih knjižnica uspio za puno radno vrijeme angažirati odgovarajuće stručnjake. Središnji ured za njemačku knjižničnu statistiku bio je pri institutu formalno ustanovljen 1978. godine. Institut za bibliotekarstvo statističke podatke publicira i u publikacijama za pojedine vrste knjižnica. Za knjižničnu statistiku su do 1995. godine u Njemačkoj koristili nacionalni standard DIN 1425, koji su prihvatili 1981. godine, a od 1995. godine pa nadalje služe se ISO standardom.

Glede upitnika, najprije su se odlučili da će imati osnovni upitnik i poseban dodatak za pojedine vrste knjižnica. Veliki naglasak su dali na publiciranje rezultata i vođenje računa o potrebama korisnika knjižnične statistike. Bila je ustanovljena komisija za statistiku u koju su pored predstavnika instituta uključili i stručnjake s različitih područja unutar knjižničarstva, a s problematikom knjižnične statistike aktivno se počelo baviti i bibliotekarsko društvo.

Knjižnična statistika se u Njemačkoj za visokoškolske knjižnice prikuplja već od 1901. godine. Danas u prikupljanju podataka sudjeluje gotovo 300 knjižnica, koje daju podatke za 430 varijabli.<sup>17</sup> Prikupljanje statističkih podataka za visokoškolske i opće-znanstvene knjižnice podvrgnuto je sličnoj kritici kao i za narodne knjižnice i odnosi se na integritet podataka i njihov opseg, jer je mnogo prikupljenih upitnika nepotpuno ispunjeno, što otežava usporedbe. Česta su i upozorenja na negativnu

---

<sup>17</sup> Upitnik za visokoškolske i opće-znanstvene knjižnice ("Fragenbogen: Wissenschaftliche Universal- und Hochschulbibliotheken") ima dva dijela: najprije se prikupljaju podaci o knjižnici (aktivni korisnici, broj dana otvorenosti u godini i u tjednu, postotak građe u zatvorenom spremištu, broj načinjenih izložbi), potom pitaju o stanju fonda i prirastu po pojedinoj vrsti građe te o načinu nabave, stanju i prirastu serijskih publikacija po naslovima te broju naručenih serija; o izdacima knjižnice za nabavu, investicije, za zaposlene i drugo; o upotrebi knjižnice – rezervacije, opomene, produljenja, posudba izvan knjižnice i u čitaonici; osoblju knjižnice glede naobrazbe (stručni djelatnici i ostali, broje i praktikante i djelatnike u praksi); međuknjižničnoj posudbi (u regiji, državi i međunarodno, originali ili kopije, poštom ili u elektroničkom obliku, realizirana i nerealizirana posudba) te o posudbi iz spremišta s manje traženom građom. U drugom dijelu pitanja se odnose na stanje i prirast rukopisa i dragocjenog tiska (po vrstama, razdijeljeno, npr., na orijentalne rukopise, ostavštine itd.) te inkunabule. Slijede pitanja o potrošenim sredstvima za pojedine vrste građe s obzirom na stručna područja (navedeno je 40 područja). Na kraju se prikupljaju podaci o broju studenata i broju knjižnica na sveučilištu (po veličini, glede broja jedinica) te naročito o fondu udžbenika, prirastu, otpisu, posudbi i potrošenim sredstvima za nabavu udžbenika te o dostupnosti udžbeničkog fonda.



stranu knjižnične statistike tj. njenu usmjerenost na uložene izvore. Knjižnična statistika se prikuplja godišnje, a Institut za bibliotekarstvo povremeno provede još i detaljnije analize pojedine vrste knjižnica.

## 2.2 UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA

R. Poll (1993) navodi da u Njemačkoj do 1970. godine praktično nije bilo studija s područja finacijskog menadžmenta knjižnica, osim nešto oblikovanih modela financiranja sveučilišnih knjižnica i nešto provedbenih izvješća o racionalizaciji potrošnje sredstava. Isto tako proces evaluacije nije bio sastavni dio knjižničnoga menadžmenta, jer se uglavnom oslanjao na iskustva iz prošlosti pojedinih knjižnica ili u najboljem slučaju na rezultate usporedbi s dvije ili tri druge knjižnice. Prijedlozi, da bi se kvalitetu knjižnica utvrđivalo pomoću menadžerskih metoda, koji se koriste u poslovnom svijetu, bili su proglašeni nepromišljenima. Budući da knjižnice nisu profitne ustanove, svoju djelatnost moraju prilagođavati potrebama svojih korisnika a ne ekonomskim kriterijima (da bi knjižnica bila "dobra" nije nužno da je dobra u ekonomskom smislu). Usprkos takvom mišljenju bilo je prihvaćeno stajalište da o kvaliteti knjižnica moraju prosuđivati korisnici, a ne sami knjižničari.

Nakon 1979. godine bilo je provedeno nekoliko studija pomoću kojih se pokušalo oblikovati standarde za nabavu građe i standarde za broj zaposlenih u visokoškolskim knjižnicama. Problematika marketinga visokoškolske knjižnice (suprotno narodnim knjižnicama) nije posebno zanimala jer su imale prilično nepromjenljivu skupinu korisnika (visokoškolsko osoblje i studente), čiji je broj rastao, a isto tako i korištenje usluga. Zato nisu bile zainteresirane za veći publicitet i među njima je bio prisutan negativni odnos prema marketingu usluga.

Rasprave o mjerenju uspješnosti poslovanja knjižnica i u Njemačkoj su započele najprije u okviru narodnih knjižnica, a znatno kasnije i u krugu visokoškolskih knjižnica, zapravo tek posljednjih godina. Za njihov kasni odziv bilo je više uzroka (Ward et al., 1995, str. 45; Poll, 1993, str. 40-41):

- Organi odnosno ustanove odgovorne za financiranje visokoga školstva započele su znatno kasnije nego u SAD-u ili Velikoj Britaniji provjeravati uspješnost s obzirom na troškove (učinkovitost) knjižnica.
- Njemačke visokoškolske knjižnice bile su financirane proračunski, visina sredstava je bila unaprijed određena i nisu se trebale natjecati s drugim

knjižnicama. Stoga nije bilo potrebno utvrđivati uspješnost poslovanja ili opravdavati potrošena sredstva.

- Budući da se na nacionalnoj razini već prikupljalo prilično detaljne podatke za knjižničnu statistiku, visokoškolske knjižnice nisu vidjele naročitog smisla u prikupljanju sličnih, po njihovom mišljenju "nepotrebnih" podataka.

Zanimanje za metode evaluacije posljednjih godina poraslo je zbog smanjenja financijskih sredstava i zbog zahtjeva da sveučilišta krata studijske programe pa prema tome i djelatnost svojih knjižnica. Sveučilišta su stoga počela uvoditi različite načine utvrđivanja kvalitete svoga rada a unutar toga i knjižnica. Među prvim kriterijem za vrednovanje uvedena je dužina urednovnog vremena.<sup>18</sup> Usprkos tome u okviru visokoškolskih knjižnica rasprave o problematici kvalitete i o pokazateljima kvalitete prilično su rijetke.

Na području pokazatelja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica najviše je načinila Sveučilišna knjižnica u Muensteru<sup>19</sup>, gdje je pod okriljem IFLA-e od 1990. godine tekao projekt testiranja pokazatelja za mjerenje uspješnosti poslovanja akademskih knjižnica. U projekt su uključili i druge sveučilišne njemačke knjižnice. Zapravo su neke metode mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnice upotrebljavale i ranije, a sada se radilo o prvom sustavnom pristupu toj problematici. Testirali su pet mjera uspješnosti poslovanja knjižnica i to: raspoloživost građe, brzinu dostave dokumenata, kvalitetu zbirke, brzinu nabave i brzinu obrade građe. U 1997. godini proveli su još jednu zanimljivu studiju kroz koju su utvrđivali zadovoljstvo zaposlenih jer bi to trebao biti važan element uspješnosti poslovanja sveučilišnih knjižnica.

### 3 FRANCUSKA

Poticaj za prikupljanje i objavljivanje statističkih podatka o sveučilišnim knjižnicama dalo je ministarstvo za školstvo 1952. godine (Carbone, 1989). Za šezdesete godine bilo je karakteristično nastajanje novih sveučilišnih centara i istovremeno s njima

---

<sup>18</sup> 1989. godine u Spieglu je bila objavljena rang lista njemačkih sveučilišta, koju su oblikovali pomoću ankete provedene među studentima (dva su se pitanja odnosila na knjižnicu). 1991. godine bila je objavljena rang lista visokoškolskih knjižnica gdje su za mjere uzeli tjedno uredovno vrijeme odnosno vrijeme kada je knjižnica otvorena. Na prvom je mjestu bila sveučilišna knjižnica u Bielefeldu s 96 sati otvorenosti – od osam ujutro do jedan poslije pola noći (Poll, 1993, str. 42).

<sup>19</sup> Knjižnični sustav sveučilišta u Muensteru čine središnja knjižnica s podružnim knjižnicama za društvene znanosti i medicinu te 209 odjelnih odnosno institutskih knjižnica. Na sveučilištu

knjižnica, iako za razdoblje 1960-1973. godine uopće nisu prikupljali podatke za sveučilišne knjižnice. Međutim, Francuska je aktivno sudjelovala u nastojanjima za međunarodnu standardizaciju knjižnične statistike. Za sveučilišne knjižnice ponovno su počeli prikupljati podatke u 1974. godini i od tada ih prikupljaju godišnje. Za knjižničnu statistiku sveučilišnih knjižnica danas je odgovorno ministarstvo za školstvo i znanost.

Početak osamdesetih godina francuske su visokoškolske knjižnice izrazile potrebu za upotrebljivijim podacima o njihovoj djelatnosti, nego što su jih donosila godišnja statistička izvješća. I ministarstvo školstva je pokušalo za svoje potrebe uvesti standardizirani pristup mjerenju uspješnosti poslovanja ustanova unutar sektora školstva. Za statistiku sveučilišnih knjižnica odlučujuća je bila 1982. godina, kada je savez sveučilišta francuskog govornog područja (AUPELF) zajedno s predstavnicima 30 knjižnica priredio susret u Nici. Naglasili su nužnost evaluacije sveučilišnih knjižnica što je uzrokuje promjene u društvu, a i potrebe za osuvremenjavanjem menadžmenta tih knjižnica. Na susretu su priredili izvješće o evaluaciji, iako im nije uspjelo odrediti ciljeve koji bi poslužili kao osnova za ocjenjivanje. Samo je jedna od sveučilišnih knjižnica koristila za evaluaciju odgovarajući popis pokazatelja uspješnosti poslovanja.

Potreba po određenju pokazatelja za utvrđivanje uspješnosti poslovanja sveučilišnih knjižnica (naročito pokazatelja financijske uspješnosti) potakla je 1984. godine ustanovljavanje studijske grupe za oblikovanje pokazatelja. Prve preporuke (tablica pokazatelja) grupa je dala na raspravu 1986. godine istovremeno s upitnicima za godišnju statistiku, a godinu kasnije testiralo ih je 8 knjižnica. Pokazatelji su omogućili praćenje djelatnosti sveučilišnih knjižnica i usporedbu s postavljenim ciljevima i raspoloživim sredstvima. Omogućili su usporedbu među knjižnicama i longitudinalne studije pojedinih knjižnica. Pored analize korisnika i upotrebe knjižnice pokazatelji su obuhvatili i kvalitetu usluga, knjižnični fond, nabavnu politiku, zaštitu građe i informacijske izvore.<sup>20</sup> Za anketiranje korisnika razvili su upitnik kojim se željelo dobiti

---

je zaposleno 2.500 nastavnih djelatnika, a studenata je preko 45.000. Odjelne knjižnice su referentnog tipa (Poll, 1993, str. 43).

<sup>20</sup> *Kvaliteta usluga*: uredovno vrijeme, čitalačka mjesta, raspoloživost građe (brzina dostave građe, vrijeme za nabavu nove građe, opseg otvorenog pristupa, brzina dostave građe pomoću međuknjižnične posudbe, referentne usluge – vrijeme i cijena). *Zbirka*: knjige (% kataložnih zapisa iz automatiziranog sistema), serije (% naslova koje sadrži nacionalni uzajamni katalog). *Nabavna politika*: % novonabavljene građe koja je bila posuđena samo jednom u godini. *Zaštita građe*: % sredstava potrošenih za konzervaciju u usporedbi s troškom za nabavu, sustav osiguranja građe od krađe). *Informacijski izvori*: knjige (broj

uvid koje usluge posjetitelji koriste, sastav korisnika, vrstu posjeta i stupanj zadovoljstva uslugama knjižnice. Istraživanje su proveli na pariškom sveučilištu Nanterre.

Na osnovi iskustva zaključili su da analize treba provoditi češće, ako želimo da pokazatelji stvarno pokažu aktivnost na određenom području; postupke treba planirati tako da rezultate promatranja možemo promjeniti u smislene podatke; skup pokazatelja ne smijemo shvatiti kao jedino moguće pomagalo za evaluaciju, potrebno ga je dopuniti i drugim analizama. Preporučene pokazatelje sveučilišne su knjižnice počele koristiti iako su naišle na teškoće zbog usitnjenosti knjižničnih službi unutar francuskih sveučilišta i problema pri sakupljanju podataka za fakultetske ili odjelne knjižnice. Nakon 1990. godine i različita stručna udruženja su se počela ozbiljnije baviti problematikom evaluacije knjižnica.

Sveučilišne knjižnice spadaju danas pod upravu sveučilišta, koja su autonomne ustanove, financira ih država i zaposleni imaju status državnih službenika, iako su se sveučilišta a time i njihove knjižnice, počela financirati i od nekih lokalnih zajednica. Za nadzor, evaluaciju i pomoć pri modernizaciji sveučilišnih knjižnica zadužena je uprava za informatiku, nove tehnologije i knjižnice koja radi u okviru ministarstva školstva. Statistički upitnik ("Enquete statistique generale aupres des bibliotheques universitaires") nije preopsežan i sastavljen je od dva dijela. Prvi dio je opći upitnik koji prikuplja podatke o strukturi prihoda i rashoda.<sup>21</sup> Drugi dio statističkog upitnika sadrži podatke o korisnicima, čitalačkim mjestima, posudbi, posjetu, uredovnom vremenu, obrazovanju korisnika i knjižničara, knjižničnim zbirka<sup>22</sup> nabavi građe, informacijskim izvorima i traženju informacija te računalnoj i komunikacijskoj opremi. Pregled rada sveučilišnih knjižnica sadrži pored statističkih podataka i njihove odnose, iako nisu korišteni kao pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica.

---

jedinica po upisanom korisniku, stupanj obnavljanja zbirke, stupanj aktualnosti građe), serije (% novonabavljenih naslova, % otpisanih naslova, broj naslova po upisanom korisniku).

<sup>21</sup> Među prihode uključeni su prihodi od sveučilišta, subvencije od strane ministarstva, lokalnih organa i drugih organizacija, vlastiti prihodi, subvencije za investicije i drugi prihodi. Izdaci su pak razdijeljeni na izdatke na zaposlene, za nabavu građe, za osiguranje i zaštitu građe, za materijalne troškove (npr., za telekomunikacije, pristup bazama podataka, korištenje informacijskih sistema, konverziju kataloga, održavanje opreme, kopiranje građe), za kupnju nove tehnologije (mikročitači, audiovizualna oprema, CD-ROM čitači itd), za opremu prostora, za obrazovanje i tekuće izdatke.

<sup>22</sup> Zanimljivo je da je francuska knjižnična statistika otišla korak ispred ISO 2789 i prikuplja podatke o dokumentima glede vrste nositelja (papir, mikrofilm, CD-ROM) i broji dokumente na CD-ROM-u i po broju naslova dokumenata.

## 4 SKANDINAVSKE ZEMLJE

### 4.1 UJEDINJENJE PRIKUPLJANJA STATISTIČKIH PODATAKA O KNJIŽNICAMA

Pet nordijskih zemalja (Danska, Finska, Island, Norveška i Švedska) već više godina surađuje u zajedničkom projektu jedinstvenog godišnjeg statističkog izvješća za narodne i tzv. znanstvene (eng. research) knjižnice, čiji rad financira NORDINFO. Kao ishodište uzeli su (tada još prijedlog) standard ISO 2789, za kojega su utvrdili da nije dostatna osnova za ujedinjenje. Naime, bile su potrebne definicije prilagođene potrebama nordijskih zemalja. Prvo prikupljanje podataka na osnovi zajedničkih definicija proveli su 1988. godine. Zajednička konstatacija zemalja koje su sudjelovale bila je da je za uspješnost i upotrebljivost knjižnične statistike nužna nacionalna statistička agencija, zadužena za prikupljanje i predstavljanje podataka te osposobljenost kako agencije tako i knjižničara da uvažavaju preporuke standarda ISO i UNESCO-a.

Prvi korak u projektu ujedinjenja nordijske knjižnične statistike bila je izrada triju studija u svakoj od zemalja sudionica i to:

- a) Opis organizacije istraživačkih knjižnica s analizom odnosa među sveučilišnim, fakultetskim i knjižnicama sveučilišnih instituta, koje se razlikuju među državama, ali i u njima.
- b) Pregled knjižnica koje posreduju statističke podatke.
- c) Poredbena studija o načinu prikupljanja i predstavljanja podataka o knjižnicama po različitim zemljama te o pravilima koje su pri tom uvažavale.

Na osnovi utvrđenoga, odlučili su da je za postizanje usporedivih podataka najprije potreban dogovor o vrsti i broju knjižnica, koje će uključiti u popis. Bilo je potrebno odrediti i kategorije knjižničnih djelatnika jer se obrazovni sustavi nordijskih zemalja razlikuju.<sup>23</sup> Pored toga morali su postići suglasnost o vrsti statističkih podataka, koji bi bili uključeni u zajednički godišnji pregled kao i o njihovim detaljnim definicijama. Bili su uspješni jer je svaka od uključenih zemalja već prije imala dobro organiziranu knjižničnu statistiku i zbog jedinstvenog mišljenja o važnosti knjižnične statistike u

---

<sup>23</sup> U Švedskoj i Finskoj formalno ne postoji razlika između knjižničara (eng. librarians) i osoba koje su završili neki drugi studij, dok u Danskoj i Norveškoj ta razlika postoji. Stoga je osoblje trebalo grupirati kako bi bilo prihvatljivo za sve zemlje. Odredili su tri kategorije, koje nisu imenovali, jer bi termini u svakoj zemlji mogli značiti nešto drugo; kategorije se ne podudaraju sa ISO standardom, ali zemlje podatke prikupljaju i za potrebe UNESCO-a.

razvoju knjižnica. Kritičari ovog projekta naglasili su da knjižnična statistika još uvijek ostaje na razini općih podataka o uložnim izvorima, što znači da nije dovoljna za evaluaciju i planiranje.

Nordijska knjižnična statistika prikuplja i podatke koje međunarodni standard ne obuhvaća i to: broj online pretraživanja; broj SDI profila; broj dokumenata za koje su bili izrađeni apstrakti za potrebe uključivanja u međunarodne baze podataka; prihod od prodaje publikacija; savjetodavna djelatnost knjižnice itd. "Nordic Master Questionnaire" osnova je za nacionalne upitnike koji se mogu od njega razlikovati samo po jeziku, grafičkoj osnovi i dodatnim pitanjima, koje pojedina zemlja može uključiti. Kod pojedinih definicija za osnovu su uzeli standard ISO 2789, iako su mislili da su te definicije suviše općenite da bi bile upotrebljive za one koji moraju posredovati podatke. Zato su izradili potpunije definicije i uključili primjere ("Guide to the Master Questionnaire"). Kao zanimljivost navest ćemo da su nordijske zemlje za sebe čak dopunile definiciju fizičke jedinice (eng. physical unit) kao i većinu drugih definicija iz ISO standarda, kojima su dodale svoja obrazloženja (Hoel, 1990).

## 4.2 KNJIŽNIČNA STATISTIKA I UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA

U **Norveškoj** je za godišnje prikupljanje statističkih podataka za znanstvene knjižnice zadužen nacionalni ured za znanstvene i specijalne knjižnice i ured za statistiku koji podatke sistematiziraju i najzanimljivije objavljuju. Budući da ne objavljuju sve podatke iscrpniju analizu izrađuje nacionalni ured. Knjižnična statistika je bila ishodište za rad na izradi pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica, iako nisu (još) postigli vidljivije rezultate.

U **Švedskoj** postoji nacionalni standard za knjižničnu statistiku (SS 03 80 01) koje se osim u definiciji periodike preklapa sa ISO standardom. Statističke podatke za visokoškolske knjižnice (za odjelne knjižnice podatke ne prikupljaju) sakuplja kraljevski ured za knjižnice (Royal Library's Office for National Co-operation and Planning) koji radi u okviru švedske nacionalne knjižnice (Kraljevska knjižnica). Promjene u načinu financiranja sveučilišta uzrokovale su snažnije međusobno takmičenje za studente, a s tim i veću svijest o važnosti evaluacije i osiguravanja kvalitete usluga.

Statističke podatke prikupljaju s prilično jednostavnim upitnikom.<sup>24</sup> Za sveučilišne knjižnice iz prikupljenih podataka izrađuju sumarne tabele i grafičke prikaze, a pojedine sveučilišne knjižnice uvode mjere uspješnosti pojedinih usluga odnosno aktivnosti. Spomenut ćemo upravo završeni projekt odnosno studiju korisnika koju je provela Kraljevska knjižnica. U studiji su pokušali doći do mišljenja korisnika i nekorisnika o knjižničnim uslugama. Pokazatelje, koje su koristili za ocjenjivanje kvalitete usluga nisu izabrali s namjerom da bi koristili i drugim knjižnicama.

U **Danskoj** podatke za knjižničnu statistiku za sve tipove knjižnica prikuplja nacionalni ured za knjižnice. U slučaju istraživačkih knjižnica ne prikupljaju se podaci za sve knjižnice pa je mjerenje uspješnosti poslovanja tih knjižnica sporadično. Uzrok bi mogao biti u činjenici da su danske knjižnice dobro financirane, da knjižničari imaju premalo znanja o utvrđivanju uspješnosti poslovanja i da knjižničarske škole ne daju dovoljan naglasak na istraživačke metode (Ward et al., 1995, str. 38).

Po mišljenju O. N. Porsa (1990) većina knjižničara nije najbolje upoznata s problematikom mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica a sustavna evaluacija nije prisutna u danskim knjižnicama. Ipak se broj korisničkih studija nakon 1980. godine povećao i visokoškolske knjižnice su postale svjesne potrebe za evaluacijskim studijama. O. N. Pors spominje dva, za visokoškolske knjižnice, važna projekta. Cilj prvoga je bio izrada priručnika (uputa) za knjižničnu statistiku nordijskih zemalja, a drugi je bio projekt osuvremenjavanja knjižnične statistike čiji je nosilac bila danska Kraljevska knjižnica. Autor misli da je priručnik za knjižničnu statistiku nordijskih zemalja dokaz da autoriteti na području knjižničarstva još uvijek stoje pri mjerenju uloženi izvora, koji su stvarno relevantni za financijere, ali ne mogu nadomjestiti mjere koje knjižnica treba kao pomagalo u procesu planiranja i vrednovanja. Uz zajednički priručnik trebao bi postojati i priručnik koji bi uvažavao specifične odnose u danskom knjižničarstvu. Isto tako projekt Kraljevske knjižnice, koja je željela utvrditi stanje određenih aktivnosti knjižnice i uspješnost poslovanja knjižnice, nije primjeren za zajednički model za nordijske akademske knjižnice, jer Kraljevska knjižnica ima

---

<sup>24</sup> U prvom dijelu sadrži pitanja o broju uslužnih mjesta, o potencijalnim korisnicima, veličini prostora, broju čitalačkih mjesta, otvorenosti kroz godinu i u tipičnom tjednu te posjete u tipičnom tjednu. U drugom dijelu upitnika prikupljaju se podaci o veličini fonda, godišnjem prirastu i godišnjem otpisu i to pojedinih vrsta građe. Treći dio upitnika je namijenjen utvrđivanju korištenosti knjižnice tj. posudbi i međuknjižničnoj posudbi, informacijskoj djelatnosti (online pretraživanja, tekući SDI profili i indeksiranje) i fotokopiranje u knjižnici. Četvrti dio upitnika se odnosi na zaposlene (bibliotekari i dokumentalisti, bibliotekarski pomoćnici i ostalo osoblje), a peti dio na financijska sredstva (zanimljivo je da se u vrste vlastitih prihoda, kao posebna stavka ubraja prodaja informacijskih usluga).

brojne specifične funkcije u usporedbi s drugim knjižnicama. Ono što je ona utvrdila drugima može poslužiti samo kao izvor ideja.

U Danskoj je bilo provedeno više studija korisnika nego studija uspješnosti poslovanja knjižnica. O. N. Pors (1990) drži da su studije korisnika samo mogući početak za studije uspješnosti poslovanja, jer su u slučaju danskih visokoškolskih knjižnica pokazale da su odgovori i percepcije korisnika o knjižničnim uslugama u mnogim slučajevima neodgovarajuće mjere. Većina korisnika uopće ne zna što može očekivati od knjižnične službe a i njihovi profesionalni kriteriji jako se razlikuju. Ako dakle knjižnice žele dobiti realnu sliku o tome koliko su blizu svojim ciljevima, moraju razviti drugačije načine utvrđivanja uspješnosti poslovanja. Autor misli da su nordijske studije korisnika izrazito neproduktivne i svaka se temelji na drugom upitniku, što onemogućava usporedbe i poopćavanja.

Početakom 1998. godine sveučilišna knjižnica Erazmusovog sveučilišta u Rotterdamu<sup>25</sup> započela je projekt mjerenja uspješnosti poslovanja sveučilišnih knjižnica u kojega je trenutno uključeno šest sveučilišnih knjižnica, a sa sedmom se još pregovara o suradnji. Rezultati projekta tj. izbor odgovarajućih pokazatelja uspješnosti poslovanja sveučilišnih knjižnica i njihova korištenost u praksi, trebali bi poslužiti i knjižničarima i sveučilišnoj upravi, ali u prvom redu za potrebe knjižničnog menadžmenta odnosno sustava ukupnog upravljanja kvalitetom. U projektu će se usmjeriti na tzv. procesne pokazatelje uspješnosti poslovanja, a za većinu mjerenja koristit će uzorke.

Knjižničnu statistiku za znanstvene knjižnice u **Finskoj** prikuplja sekretarijat za planiranje i koordinaciju u knjižničarstvu u sveučilišnoj knjižnici Helsinki, koja izdaje i publikaciju o statističkim podacima. Budući da su sustav financiranja promijenili i u Finskoj, sveučilišne su knjižnice bile prisiljene drugačije prikazivati svoje potrebe za financijskim sredstvima. Za osnovu su uzele priručnik o mjerenju uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica, koji je izradila 1990. godine ALA, a razvile su i neke svoje pokazatelje. Naglasak je bio na oblikovanju kvantitativnih pokazatelja

---

<sup>25</sup> Knjižnica je nastala nakon utemeljenja sveučilišta 1913. godine. Danas je u njenoj zbirci 575.000 knjiga, 275.000 svezaka periodičkih publikacija, prima 5.500 naslova periodičkih publikacija i nudi mrežni pristup 70 bazama podataka na CD-ROM-u. Knjižnica je dostupna svim stanovnicima, koji imaju na raspolaganju 600 čitalačkih mjesta i 80 osobnih računala za pristup bazama podataka.



uspješnosti poslovanja, za čije se izračunavanje mogu koristiti već prikupljeni statistički podaci.

Kako je **Belgija** podijeljena na dva geografska i jezična dijela nema upravnog centra za cijelu zemlju, pa tako niti zajedničkog prikupljanja statističkih podataka za knjižnice. Na osnovi konstatacija autora projekta Europske komisije (Ward et al., 1995) statističke podatke bi trebali, za sveučilišne knjižnice, prikupljati Nacionalna konferencija sveučilišnih knjižnica i Kraljevska knjižnica, ali nisu našli podatke koji govore o tome da su se knjižnice prihvatile oblikovanja odnosno upotrebe pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica.

U **Nizozemskoj** je za prikupljanje podataka za knjižničnu statistiku za narodne i znanstvene knjižnice zadužen Središnji ured za statistiku. Za znanstvene knjižnice računa i tzv. pokazatelje potrebne za knjižnični menadžment, koji su prilično jednostavni i radi se o odnosu među brojčanim podacima odnosno o kvantitativnim pokazateljima (npr., troškovi knjižnice na 1000 jedinica knjižnične građe). Na području knjižnične statistike aktivna je i Kraljevska knjižnica, koja od 1989. godine zajedno sa 13 sveučilišnim knjižnicama i Kraljevskom akademijom za znanost prikuplja statističke podatke na zajednički način, sa svrhom da može za temeljna područja rada međusobno uspoređivati dobivene rezultate. U 1994. godini započeli su s projektom razvoja informacijskog sistema za menadžment.

## 5 KANADA

U Kanadi podatke za knjižničnu statistiku prikuplja savezni ured za statistiku a po provincijama javne knjižnične agencije ili knjižničarska društva. Središnja ustanova za prikupljanje statističkih podataka na razini države je Statistika Kanade koja je od početka osamdesetih godina redovito prikupljala podatke za visokoškolske<sup>26</sup> i narodne knjižnice. Vrlo rijetko se na nacionalnoj razini prikupljaju podaci za školske knjižnice i knjižnice koledža, dok su sustavno prikupljanje podataka za specijalne knjižnice napustili još šezdesetih godina. Povremeno su rađeni popisi pravnih i vladinih knjižnica. Usprkos slabostima, Kanađani naglašavaju (Anderson, 1987) da prikupljena statistika služi potrebama knjižničničnog menadžmenta na nacionalnoj razini te ju koriste za utvrđivanje trendova u knjižničarstvu, kao osnovu za

---

<sup>26</sup> Prevladavajući oblik visokoškolskih ustanova u Kanadi jesu sveučilišta, a posljednjih je desetljeća ustanovljeno više nesveučilišnih visokoškolskih ustanova.

oblikovanje standarda i za suradnju u međunarodnom prikupljanju statističkih podataka.

Akcijom usklađivanja knjižnične statistike sa zahtjevima ISO-a, koji je upravo tada priređivao standard za međunarodnu knjižničnu statistiku započeli su na nacionalnoj razini 1987. godine. Statistički upitnik za sve tipove knjižnica oblikovala je kanadska nacionalna knjižnica. Upitnike distribuiraju ustanove koje u pojedinim provincijama zastupaju pojedine vrste knjižnica i kasnije podnose izvješća državnom uredu za statistiku. Zbog kašnjenja u obradi podataka neka su knjižničarska društva s područja visokoškolskih knjižnica (npr. Canadian Association of Research Libraries) počela sama prikupljati podatke potrebne prije svega za knjižnični menadžment. Naglasak je bio na prikupljanju podataka o uložnim izvorima.

Kanadsko udruženje znanstvenih knjižnica povjerilo je prikupljanje statističkih podataka za kanadske visokoškolske knjižnice Sveučilištu u Ottawi, gdje je za to odgovoran glavni sveučilišni knjižničar. Statistički upitnik ima dva dijela; prvi dio prikuplja prilično detaljne podatke o plaćama zaposlenih u visokoškolskim knjižnicama, a u drugom dijelu knjižnice trebaju izvijestiti o finacijskim izvorima i njihovom trošenju, o zaposlenima, o knjižničnoj građi, o serijskim publikacijama u tiskanom obliku, o broju informacijskih usluga te o posudbi i međuknjižničnoj posudbi.

U Kanadi imaju uzorno organizirano prikupljanje i objavljivanje statističkih podataka za sveučilišne knjižnice u provinciji Quebec, za koje je zadužena Konferencija rektora i predstojnika sveučilišta sa sjedištem u Montrealu. Sveučilišta su Konferenciju ustanovile još 1963. godine, a 1967. godine postala je neprofitna korporacija zadužena za koordinaciju i planiranje na području visokoga školstva. Pododbor za knjižnice je preuzeo brigu za suradnju među sveučilišnim knjižnicama i za povećanje njihove učinkovitosti. Jedan od projekata pododбора, koji je započeo 1977. godine, imao je za cilj standardizaciju knjižnične statistike. Utvrdili su naime, da sveučilišta moraju svake godine posredovati iste podatke o knjižnicama različitim ustanovama (ministarstvu školstva, nacionalnom uredu za statistiku, udruženju znanstvenih knjižnica itd.), da pri njihovom prikupljanju koriste različite upitnike, da prikupljaju različite podatke, a metodologija i definicije su se razlikovale od upitnika do upitnika (Conference..., 1982). Stoga su se ravnatelji sveučilišnih knjižnica dogovorili o izradi jedinstvenog upitnika. Pododbor za knjižničnu statistiku je bio zadužen za identifikaciju tih statističkih podataka, koje moraju sveučilišne knjižnice posredovati

vanjskim institucijama te za izradu jedinstvenih definicija bez kojih nisu moguće usporedbe i valjana obrazloženja rezultata.<sup>27</sup>

Danas Konferencija rektora i predstojnika quebeških sveučilišta prikuplja podatke o sveučilišnim knjižnicama godišnje i to s tri upitnika (na engleskom i francuskom jeziku), kojima su priložene upute za ispunjavanje, jedinstvene definicije te brojčane jedinice za pojedine podatke. Upitnici su slijedećeg sadržaja:

1. Upitnik za prikupljanje općih podataka o sveučilišnim knjižnicama ima pet dijelova i sakuplja informacije o finacijskim izvorima (raspoloživa sredstva i njihovo trošenje), ljudskim potencijalima (zaposleni i visina njihovih plaća), fizičkim izvorima (čitalačka mjesta, seminarski prostori, spremišni kapaciteti<sup>28</sup>, tehnička oprema odnosno naprave), njihovim zbirkama i uslugama (posjet koji se računa pri ulasku u knjižnicu, cirkulacija građe u knjižnici i izvan nje, informacijske usluge, bibliografske instrukcije i druge djelatnosti).
2. Upitnik za prikupljanje podataka o obradi građe ima dva dijela. U prvom dijelu prikuplja podatke o izvorima uložnim u proces obrade građe tj. u sve djelatnosti koje provodi knjižnica, od nabave do njegove postave (zaposleni, oprema, potrebna literatura i sredstva za obradu građe). U drugom dijelu su pitanja o podacima o načinu obrade građe (opseg bibliografskog opisa, vrsta sadržajne obrade, upotreba autorske kontrole, način obrade bibliografskih zapisa, broj originalnih odnosno preuzetih zapisa, broj popravljenih ili izbrisanih zapisa).
3. Upitnik o međuknjižničnoj posudbi ima isto tako dva dijela. U prvom dijelu se prikupljaju podaci o izvorima uključenim u djelatnost u svezi s međuknjižničnom posudbom, a u drugom dijelu prilično iscrpni podaci o vremenu potrebnom za međuknjižničnu djelatnost te o geografskoj distribuciji međuknjižnične posudbe glede vrste knjižnica. Za drugi dio upitnika podaci se prikupljaju na osnovi propisanog uzorka.

1985. godine pokusno su uveli poseban dodatak u upitnik, koji pita o udaljenom pristupu informacijskim izvorima (do knjižničnih kataloga, do Gopher poslužitelja

---

<sup>27</sup> Radna skupina je najprije prikupila definicije, koje su predlagale različite nacionalne i međunarodne organizacije i oblikovala terminologiju za identifikaciju pojedinih statističkih podataka te tako osigurala njihovu jedinstvenu upotrebu. Potom se prihvatila oblikovanja upitnika, u kojega je uključila samo prikupljanje onih podataka koji su potrebni za različite analize i izvješća. Još je i posebnu pozornost posvetila oblikovanju pitanja za prikupljanje podataka o informacijskoj djelatnosti i njenom vrednovanju.

<sup>28</sup> Zanimljivo je da upute sadrže i formulu za preračunavanje pretinaca za neknjižnu građu u linearne metre.

odnosno WWW te do elektroničkih baza podataka). Uz upitnik se nalaze i upute o mogućim formatima i oblicima računalnih zapisa za slanje statističkih podataka.

Od 1980. godine pa nadalje statistički podaci o sveučilišnim knjižnicama i njihova analiza predstavljeni su u tri opsežne publikacije. Sadrže brojne primjere, i višegodišnje, indekse i omjere među podacima koji mogu poslužiti kao kvantitativni pokazatelji uspješnosti poslovanja sveučilišnih knjižnica. Takvi upitnici mogu biti primjer dobre knjižnične statistike i pokazatelja uspješnosti poslovanja sveučilišnih knjižnica, te poslužiti kao uzorak i drugim zemljama.

## 6 VELIKA BRITANIJA

### 6.1 PRIKUPLJANJE STATISTIČKIH PODATAKA O VISOKOŠKOLSKIM KNJIŽNICAMA

Povećani pritisak na knjižnice, sa strane njihovih financijera i smanjenje državnih sredstava za javni sektor, uzrokovalo je da su i (visokoškolske) knjižnice u Velikoj Britaniji počele pomoću različitih pokazatelja dokazivati uspješnost svoga poslovanja, iako nije nužno da su ti pokazatelji uopće imali išta zajedničkog s kvalitetom (Loveday, 1987). Pri izboru pokazatelja bili su bolje prihvaćeni kvantitativni pokazatelji za koje je potrebno redovito prikupljanje i analiziranje statističkih podataka. Iz tog razloga je došlo do poplave različitih statističkih upitnika uz čiju su pomoć različite ustanove prikupljale podatke o knjižnicama. Knjižnice su se tužile da se skupljaju podaci koji su za ocjenjivanje uspješnosti poslovanja, za potrebe menadžementa, za praćenje posljedica odluka te za proučavanje trendova neupotrebljivi. Gotovo nikakva pozornost se nije posvećivala standardizaciji prikupljanja podataka i njihovog prikazivanja i svaka je knjižnica radije prikazivala uspješnost svoga poslovanja na način koji je odgovarao njenoj matičnoj akademskoj ustanovi.

U Velikoj Britaniji se na nacionalnoj razini danas prikupljaju podaci za knjižničnu statistiku za narodne i visokoškolske knjižnice, a za druge vrste knjižnica nema redovito publiciranih podataka, iako ih neka stručna društva prikupljaju. Standard ISO 2789 za knjižničnu statistiku, Velika Britanija je prihvatila 1991. godine kao nacionalni standard BS ISO 2789. Detaljnu dugoročnu (desetgodišnju) analizu trenda izrađuje za nacionalne, narodne i visokoškolske (odnosno sveučilišne) knjižnice jedinica za

knjižničnu i informacijsku statistiku (LISU) na sveučilištu Loughborough<sup>29</sup>, koja te rezultate i objavljuje.

LISU dva puta godišnje objavljuje statističke podatke (indekse) o cijenama akademskih publikacija u Velikoj Britaniji i SAD-u i statistiku rashoda za nabavku građe narodnih knjižnica ("Public Library Materials Fund and Budget Survey"); podatke i odnose o uspješnosti knjižničnih usluga za škole i djecu ("A Survey of Library Services to Schools and Children in the UK"), a glavna publikacija je godišnja statistika narodnih i visokoškolskih knjižnica koja predstavlja podatke i usporedbe za posljednjih deset godina ("LISU Annual Library Statistics – featuring trend analysis of UK public and academic libraries"). Podaci su vrlo ilustrativni jer su prikazani ne samo apsolutno već i relativno odnosno usporedivo (Sumsion, 1994).

Vrlo su korištena džepna izdanja statističkih tablica (L.I.S.T.) koja predstavljaju pregled podataka o različitim tipovima knjižnica u obliku različitih odnosa po jedinici (na FTE studenta odnosno korisnika) predstavljenih u 22 tablice. Za visokoškolske knjižnice nalazimo i podatke odvojeno za sveučilišne knjižnice i knjižnice koledža. Ipak, opsežnije podatke za sveučilišne knjižnice nalazimo u godišnjoj statistici SCONUL-a.

Početak sedamdesetih godina SCONUL je u suradnji s bibliotekarskim društvom prikupljao podatke za sveučilišne knjižnice prije svega zbog utemeljavanja zahtjeva za financijska sredstva. Prikupljanje je proteklo bez formalnih definicija i svaka je ustanova podatke interpretirala na način koji je ona smatrala odgovarajućim. Objavljivali su uglavnom podatke o izdacima knjižnica, ali nisu imali veće važnosti jer nisu bili sakupljeni konzistentno (Loveday, 1987). U suradnji s istraživačkim odjelom Britanske knjižnice kasnije je SCONUL pokušao uspostaviti sustav prikupljanja podataka o izdacima sveučilišnih knjižnica, iako do realizacije istraživačkog projekta nije došlo. Izrađene definicije i metodologiju SCONUL je potom ponovno testirao i izradio sustav prikupljanja podataka, koji sadrži i odnose koji omogućavaju usporedbe među sveučilišnim knjižnicama. Budući da se britanske sveučilišne knjižnice međusobno razlikuju, bio je izrađen i prijedlog njihovog grupiranja. Odaziv na prijedlog je bio negativan, jer su se sveučilišta bojala da bi im objavljivanje podataka moglo naškoditi. Ali zbog vladinog smanjenja sredstava za javni sektor i za

---

<sup>29</sup> Jedinicu je ustanovio Odjel za razvoj i istraživanja pri Britanskoj knjižnici, iako djeluje kao dio Odjela za knjižničnu i informacijsku znanost spomenutog sveučilišta.

sveučilišta, utvrdili su da podatke mogu koristiti za sveučilišne organe kao argument za dobivanje (opravdanost) sredstava.

SCONUL je također oblikovao popis podatka o djelatnosti knjižnica (izlaznim proizvodima) i odgovarajućim odnosima (*Prilog 2*), ali je pri tom upozorio da mjere postignuća ne mogu biti stvarni pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica, jer ne govore o konačnoj kvaliteti konačnih proizvoda, npr., o kvaliteti znanstvenog rada ili studijski uspješnosti studenata.

Financijsku statistiku visokoškolskih knjižnica danas objavljuje Odbor prorektora i dekana (Committee of Vice-Chancellors and Principals) i Sveučilišni finacijski odbor (Universities Funding Council)<sup>30</sup>, iako upotrebljivije podatke za knjižničare i knjižnične menadžere prikuplja SCONUL. On to radi za sveučilišne knjižnice u Velikoj Britaniji i u Irskoj, a od 1993. godine COPOL za tehničke škole (i neke visokoškolske koledže) u Velikoj Britaniji (Ward et al., 1995, str. 51). COPOL je naročito intenzivno radio na oblikovanju standardiziranih pokazatelja uspješnosti poslovanja za bivše tehničke škole. Pokazatelji su se uglavnom temeljili na podacima o uloženim izvorima i podacima o zbirnama te njihovom računanju po jedinici ("per capita"). Kako su se tehničke škole u 1993. godini preustrojile u sveučilišta, udružili su i statistiku i pokazatelje.

SCONUL prikuplja i publicira statistiku visokoškolskih (sveučilišnih) knjižnica od 1981. godine godišnje<sup>31</sup>. Obuhvaćeni su podaci o 40 različitih kategorija troškova, 12 kategorija zaposlenih te odvojeno za oko 80 kategorija podataka o aktivnostima knjižnica (MacKenzie, 1990, str. 201). SCONUL podatke ne prikazuje samo u obliku tablica sa sirovim podacima već donosi i odnose odnosno postotke, dodane su i sumarne tablice u kojima su knjižnice grupirane po tipu i veličini, za knjižnice svih sveučilišta, a posebno još za tehnološke izračunati su i minimum i maksimum, srednja vrijednost i medijan vrijednost svih odnosa. Velika pozornost se posvećuje izboru kategorija za koje će prikupljati podatke, jedinstvenom načinu njihovoga prikupljanja, jasnim definicijama i prikupljanju istih podataka kroz godine, kako bi bile moguće usporedbe. Uvažavanje jedinstvenih definicija u slučaju britanskih

---

<sup>30</sup> Radi se o odboru koji je ovlašten za raspodjelu proračunskih sredstava britanskim sveučilištima. Nakon 1989. godine nosi naziv "Universities Funding Council", a prije je bio "Universities Grant Committee".

<sup>31</sup> SCONUL prikuplja podatke s prilično opsežnim i vrlo preglednim statističkim upitnikom ("SCONUL Statistical Return"), koji sadrži za svaku brojčanu kategoriju i odgovarajuću definiciju.

sveučilišnih knjižnica je lakše jer djeluju u okviru jedinstvenih finacijskih i proračunskih uvjeta, dok je teže s Irskim knjižnicama koje također daju podatke, ali im ponekad različitost finacijskih uvjeta onemogućava da odgovore na sva pitanja.

Usprkos tako opsežnom prikupljanju podataka cijelo se vrijeme osjeća potreba za jasnim određenjem pokazatelja uspješnosti poslovanja britanskih sveučilišnih knjižnica. Zanimljiv primjer je sveučilište Aston, koje je još 1981. godine, kada je država počela smanjivati sredstava za javnu upotrebu, započelo pratiti svoju uspješnost poslovanja s pokazateljima koji su obuhvaćali 54 varijable, a među njima se 7 odnosilo na knjižnice.<sup>32</sup> L. Lines (1989) kaže da su se odlučili samo za mjerenje uloženi izvora, koji ne daju dovoljno informacija za potrebe knjižničnoga menadžmenta. Prikupljanje podataka koji opisuju djelatnosti knjižnice je jednostavnije nego prikupljanje onih podataka za koje moramo analizirati ponašanje i percepcije korisnika.

Odbor prorektora i dekana je na osnovi inicijative Sveučilišnog finacijskog odbora 1987. godine, iz godišnje statistike sveučilišnih knjižnica, izradio popis 54 pokazatelja uspješnosti poslovanja sveučilišnih tijela i službi, koji su trebali omogućiti usporedbe njihove uspješnosti poslovanja i poboljšanje njihovog internog menadžmenta. Pokazatelje je u slijedećem izdanju Odbor dopunio (University..., 1988) iako su ih mnogi autori i knjižničari označili kao neodgovarajuće.<sup>33</sup> Za podatke i pokazatelje navedene su vrlo precizne definicije kako bi bili što pouzdaniji i usporediviji. Za svaki pokazatelj je navedeno upozorenje glede njegove upotrebljivosti i obrazloženja. Upravni odbor stalno dopunjuje spisak podataka i pokazatelja tako da u publikaciji nalazimo, npr., i podatke o zaposlenim diplomantima, studijskoj uspješnosti studenata i ispunjavanju prihvaćenih uvjeta na sveučilištu, o istraživačkim aktivnostima zaposlenih, o kvaliteti nastavnog procesa itd.

Prema mišljenju A. G. MacKenzie (1990, str. 203) niti jedan od podataka i odnosa, koji su objavljeni u tablici za knjižnice, stvarno nije mjerilo rada knjižnice niti

---

<sup>32</sup> Izdaci za knjižnicu kao postotak sveučilišnih izdataka, izdaci za građu kao postotak svih izdataka knjižnice, izdaci za plaće knjižničara kao postotak svih izdataka knjižnice; izdaci knjižnice na FTE studenta; izdaci knjižnice na FTE akademskog osoblja; izdaci za knjige na FTE studenta i izdaci za periodiku na FTE studenta.

<sup>33</sup> Za knjižnice su se podaci odnosili na izdatke knjižnice kao postotaka ukupnih izdataka ustanove; troškove za kupnju građe kao postotak svih izdataka knjižnice; troškove za plaće kao postotak svih izdataka knjižnice; troškove za kupnju građe na FTE studenta odnosno zaposlenoga; ukupne izdatke knjižnice na FTE zaposlenoga te troškove za kupnju knjiga odnosno periodike na FTE studenta.

pokazatelj za to, već se radi o jednostavnom mjerenju uloženi izvora, koji ništa ne kaže o uspješnosti poslovanja knjižnica ili sveučilišta. Slično je kritičan i G. Ford koji kaže: "Svi pokazatelji koji se odnose na knjižnice samo su finacijski pokazatelji koji su kao takvi nedostadni za utvrđivanje uspješnosti poslovanja sveučilišnih knjižnica (1998, str. 79-80)". Usprkos tome mogli bismo reći da su podaci o poslovanju britanskih sveučilišta vrlo opsežni i upotrebljivi naročito za sveučilišnu upravu, ali i za menadžment knjižnica koji ih može koristiti barem kao statistiku okruženja.

## 6.2 POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

Na osnovi Follettove analize britanskih visokoškolskih knjižnica iz 1993. godine, u kojima je bio dat naglasak na uvođenje pokazatelja uspješnosti poslovanja i strateškog planiranja, radna grupa savjeta britanskih odbora za financiranje visokoga školstva i SCONUL-a pokušala je izabrati pokazatelje, koje bi koristili kod godišnjeg prikupljanja podataka i mjerili uspješnost usluga glede potreba korisnika. 1995. godine radna grupa je izdala publikaciju odnosno izvješće<sup>34</sup> s prijedlogom 33 pokazatelja primjerenih za vrednovanje uspješnosti poslovanja knjižnica. Dosta podataka za računanje predloženih pokazatelja mogu dobiti knjižnice iz redovite godišnje statistike SCONUL-a. Radna grupa se odlučila za pet glavnih područja utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica i to: 1. usklađenost ciljeva knjižnice i matične ustanove; 2. kvaliteta usluga; 3. uspješnost usluga i službi knjižnice; 4. učinkovitost i 5. ekonomičnost knjižnice.

Za utvrđivanje stupnja povezanosti knjižnice s matičnom ustanovom predlagano je pet kvalitativnih pokazatelja koji utvrđuju: usklađenost poslanstva, ciljeva i strateških planova knjižnica i njihovih matičnih ustanova; načine financiranja knjižnica; uključenost planiranja knjižničnih usluga u proces planiranja znanstvene i obrazovne djelatnosti matične ustanove; postojanje formalnih i neformalnih komunikacijskih kanala među korisnicima i knjižnicama; provođenje unutarnje i vanjske evaluacije knjižnica.

Kvaliteta usluga se utvrđuje pokazateljima zadovoljstva korisnika s knjižnicom općenito, dostavom dokumenata, informacijskim uslugama, opremom i prostorima te programima informacijskog opismenjavanja korisnika. Uspješnost usluga i službi

---

<sup>34</sup> "The Effective Academic Library: A Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Libraries", 1995.



knjižnice se utvrđuje s dvjema skupinama pokazatelja i to: prvo, pokazateljima za utvrđivanje stupnja ostvarenja ciljeva koje si je knjižnica postavila sama odnosno njena matična ustanova i drugo, kvantitativnim pokazateljima za mjerenje knjižničnih izlaznih proizvoda (godišnje posuđenih dokumenata po FTE studentu kroz godinu, broj odgovorenih referentnih upita po FTE studentu godišnje itd.).

Učinkovitost ne govori o tome koliko je dobro neka usluga obavljena, već koji opseg usluge garantira knjižnica s obzirom na uložene izvoru. Bilo je predlagano devet kvantitativnih pokazatelja, npr., broj obrađenih dokumenata po zaposlenome; odnos između svih izdataka knjižnice i broja obrađenih dokumenata, odnos između broja posuđenih jedinica i broja zaposlenih, broj odgovora na pitanja po zaposleniku itd. Ekonomski aspekt uspješnosti poslovanja knjižnica trebao bi se utvrđivati kvantitativnim pokazateljima kao što su, npr., izdaci knjižnice po FTE studentu, izdaci po zaposleniku i tekući izdaci po FTE studentu, knjižnični prostor po FTE studentu, FTE studenata po čitateljskom mjestu itd.

Radna grupa je pri izradi izbora pokazatelja uspješnosti poslovanja uvažavala već spomenuto Follettovo izvješće, koje je dalo okvire za evaluaciju, IFLA-in priručnik s pokazateljima uspješnosti poslovanja za visokoškolske knjižnice, ISO standard za mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica, projekt Europske komisije o pokazateljima uspješnosti poslovanja i priručnik ACRL o mjerenju uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica. Stoga je u dodatku izvješću navedena povezanost sa spomenutim publikacijama odnosno pokazateljima uspješnosti poslovanja knjižnica koje ove institucije preporučuju. Iskustva SCONUL-a odnosno predloženi izbor kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja nacionalnih i sveučilišnih knjižnica moguće je primjeniti i u slovenskom akademskom okruženju.

## **7 EUROPSKA KOMISIJA**

### **7.1 EUROPSKA KNJIŽNIČNA STATISTIKA**

U kontekstu približavanja zemalja Srednje i Istočne Europe zemljama Europske unije Europska komisija (DG XIII) je zaključila da je nužno započeti s ocjenjivanjem sposobnosti knjižnica tih zemalja za suradnju u projektima Europske komisije, a istovremeno se pobrinuti da prikupljeni podaci o knjižnicama budu usporedivi kako unutar pojedinih zemalja tako i na razini Europe. Istočnoeuropske kao ni Srednjoeuropske zemlje uglavnom nemaju odgovarajućih podataka za potrebe

planiranja i odlučivanja, iako prikupljaju i publiciraju svoju knjižničnu statistiku. Uprkos naporima UNESCO-a i ISO-a ne koriste standardizirane definicije, podaci su skromno obrazloženi ili pak uopće nisu, vremenske serije ne nalazimo, a upotrebljivost statističkih izvješća za usporedbe je mala jer su pisane na jezicima pojedinih zemalja (Fuegi, 1997, str. 67).

Europska komisija je u okviru studije knjižnica Srednje i Istočne Europe (Ramsdale i Fuegi, 1997) prikupila podatke za razdoblje od 1988. do 1994. godine na sličan način kao za studiju ekonomike knjižnica Europske Unije, kako bi usporedbe bile moguće. Za sve definicije je kao osnovu uzela standard ISO 2789, a isto tako i za izradu upitnika i uputa. Studija je obuhvatila 10 zemalja, među njima i Sloveniju. Naglasak je bio na financijskim pokazateljima odnosno troškovima poslovanja knjižnica i njihovih službi, premda su u studiji bili predstavljeni i drugi statistički podaci i izračunati različiti kvantitativni pokazatelji poslovanja različitih tipova knjižnica.<sup>35</sup> Ekonometrijska obrada prikupljenih podataka nudi solidnu osnovu za usporedbe između uključenih zemalja. Za visokoškolske knjižnice nalazimo podatke o izdacima, djelatnosti, kadrovima i knjižničnim zbirkama, o troškovima, broju jedinica i posudbi po uslužnom mjestu te o posudbi po korisniku i po zaposleniku.

Ciljevi projekta LIBECON (Library Economics in Central & Eastern Europe), koji se započeo provoditi 1998. godine jesu: razvoj i kontinuirano dopunjavanje zbirke statističkih podataka o djelatnostima knjižnica i njihovim troškovima u okviru njihovih nacionalnih ekonomija; briga za harmonizaciju definicija i jedinstvene statističke upitnike; davanje pravovremenih informacija za utjecaj na političke odluke te uspostavljanje veza među menadžerima knjižnica i statistiki. Projekt bi prikupljanjem statističkih podataka i njihovom analizom osigurao pomagalo za menadžment i mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica.

## 7.2 UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA

Projekt Europske zajednice o izboru pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica te njihovoj upotrebi u europskim knjižnicama, koji je bio proveden 1995. godine (Ward

---

<sup>35</sup> U studiju su bili uključeni: Bugarska, Češka, Estonija, Mađarska, Latvija, Litva, Poljska, Rumunjska, Slovačka i Slovenija. 1993. godine za sektor visokog školstva bilo je korišteno 6,8% izdataka svih knjižnica, zaposlenih knjižničnih djelatnika bilo je 15.600 od čega stručnjaka 8.000. Visokoškolske knjižnice su zajedno imale 156 milijuna jedinica građe i posuđivale su 54,9 milijuna jedinica. Usluge su nudile 2,6 milijuna korisnika.

et all., 1995) pokazao je da su knjižnice svjesne njihove važnosti i mnoge među njima koriste i individualno oblikovane pokazatelje uspješnosti poslovanja. Pokazao je i potrebu za skorim prihvaćanjem standarda za mjerenje i za oblikovanjem pokazatelja uspješnosti poslovanja uz navođenje preporučljivih tehnika mjerenja, koje će biti razumljive i onim knjižničarima koji imaju malo ili nikakvo prethodno znanje o utvrđivanju uspješnosti poslovanja knjižnica. U projektu je bio naglasak na visokoškolskim i narodnim knjižnicama.

Autori studije ističu da je moguće knjižnice i njihove usluge mjeriti na različite načine, iako za mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica ne postoje izravne mjere, a isto tako ni dogovorena metodologija za mjerenje srednjeročnog i dugoročnog utjecaja upotrebe knjižnica na korisnike i društvo (što bi po njihovom mišljenju trebalo predstavljati jedan od najvažnijih aspekta uspješnosti poslovanja knjižnice). Stoga se uspješnost poslovanja mjeri indirektno. U studiji se termin mjera koristi onda kada nešto mjerimo izravno, a pokazatelj uspješnosti poslovanja u slučaju kada se uspješnost poslovanja prosuđuje pomoću jedne ili kombinacijom više mjera. Predlagane mjere se odnose na korisnike i usluge knjižnice, a pokazatelji uspješnosti poslovanja na brzinu osiguravanja usluge, opseg zadovoljenih potreba korisnika i na njihovo zadovoljstvo uslugama. Cilj studije je bio razviti zbirku pokazatelja koji bi bili upotrebljivi u različitim vrstama europskih knjižnica.

U studiji je svaka predložena mjera i pokazatelj uspješnosti poslovanja knjižnica detaljno opisan, a opis obuhvaća: definiciju, cilj, opseg, detaljniju analizu, obrazloženje, čimbenike koji mogu utjecati na mjere kao i primjedbe. Mjere i pokazatelji su izabrani za slijedeće aspekte knjižnica odnosno njihovih usluga: knjižnica, knjižnično osoblje, otvorenost (uredovno vrijeme), korisnici, knjižnična građa, informacijska djelatnost, međuknjižnična posudba, knjižnični prostori i oprema. Kao ilustraciju navodimo dvije mjere odnosno pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnice:

## **KNJIŽNICA**

### *MJERE*

Korisnici

1. Ciljna populacija

Financijski podaci

2. Bruto godišnji izdaci (bez investicija)

3. Neto godišnji izdaci (bez investicija)

4. Godišnji prihod knjižnice

5. Godišnji izdaci za investicije

### *POKAZATELJI*

- Troškovi: korisnici
1. Neto tekući izdaci na člana primarne skupine korisnika
  2. Izdaci za investicije na člana primarne skupine korisnika

### **KORIŠTENJE KNJIŽNICE**

#### *MJERE*

- Korištenje
1. Posjet knjižnici
  2. Korištenje knjižnice na daljinu
  3. Posjet izložbama knjižnice

### *POKAZATELJI*

- Korištenje: stanovnici
1. Posjeti po stanovniku
  2. Korištenje knjižnice na daljinu po stanovniku
  3. Posjet izložbama po stanovniku

Autori su pri sakupljanju podataka o prisutnosti utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica naišli na poteškoće u pojedinim zemljama, jer njihova iskustva uglavnom nisu publicirana ili su bila izvješća na nacionalnim jezicima. Identificirali su neke razloge, koji bi mogli biti tome uzrok i utvrdili da u europskim državama tehnike mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica i pomagala za potporu odlučivanju nisu jako raširena. Upozorili su na nužnost obrazovanja i osposobljavanja knjižničara, jer su u više zemalja naišli na njihovu nezaintersiranost za tehnike evaluacije i metode statističke analize. Troškovi evaluacije mogu biti visoki ako menadžeri knjižnice, zbog neznanja, ne odrede dovoljno precizno poslanstvo i ciljeve knjižnice, ako prikupljaju nepotrebne podatke koje se inače može posredovati automatiziranim sistemom itd.

Knjižnice se ne odlučuju na utvrđivanje uspješnosti poslovanja i zato što imaju ograničena sredstva, a koristi od te vrste aktivnosti im nisu u potpunosti jasne. I ako suvremena informacijska tehnologija pomaže u prikupljanju potrebnih podataka i pri njihovoj analizi, nažalost mnogo knjižnica ne zna dovoljno iskoristiti module informacijskih sistema za potporu menadžmentu knjižnice (Ward et al., 1995, str. 128). Različiti projekti Europske zajednice, koji se odnose na menadžment knjižnica, ukupno upravljanje kvalitetom i mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica, trebali bi pomoći mijenjanju takvog stanja.

Spomenut ćemo dvogodišnji projekt EQUILIPSE (Evaluation and Quality in Library Performance: System for Europe) čiji je cilj odrediti, razviti i iskušati otvoreni sustav za potporu upravljanju kvalitetom i mjerenju uspješnosti poslovanja svih vrsta knjižnica. Trebao bi biti izgrađen (za europske knjižnice primjeren) sustav evaluacije sa sustavom mjerenja uspješnosti poslovanja te sustav kvalitete. Projekt je

nadgradnja projekta EQUINOX čiji je cilj razviti integrirana pomagala za mjerenje uspješnosti poslovanja i upravljanje kvalitetom europskih knjižnica. Rezultat projekta bi trebao biti međunarodni dogovor o standardnim mjerama uspješnosti poslovanja knjižnica, kako tradicionalnih tako i onih primjerenih za mrežne verzije, elektroničko okruženje knjižnica te njihovu primjenu u okviru upravljanja kvalitetom.

Projekt EQUILIPSE je nastao iz potrebe knjižnica za oblikovanjem i korištenjem mjera uspješnosti poslovanja u novom elektroničkom okruženju i njihovim uključivanjem u sustav ukupnog upravljanja kvalitetom. Pored međunarodnog dogovora o pokazateljima uspješnosti za tzv. tradicionalne usluge trebao bi donijeti dogovor o pokazateljima i njihovim definicijama za mjerenje uspješnosti elektronički poduprtih knjižničnih usluga. EQUILIPSE je zasnovan na preporukama drugih projekata Europske zajednice kao što su, npr., TOLIMAC (Total Library Management System), CAMILE (Concerted Action on Management Information for Libraries in Europe), MINSTREL (Management Information Software Tool – Research in Libraries), DECIMAL (Decision Making in Libraries; decision research for the development of integrated library systems) i DECIDE (Decision support models and a DSS for European academic and public libraries).<sup>36</sup> Nažalost, slovenske visokoškolske knjižnice u spomenute projekte nisu uključene.

---

<sup>36</sup> Sadržaj i ciljevi projekta predstavljeni su na mrežnoj stranici Europske zajednice <http://www2.echo.lu/libraries/en/projects/>.

# IV. DIO: KNJIŽNIČNA STATISTIKA I UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA U SLOVENIJI

## 1 KNJIŽNIČNA STATISTIKA

### 1.1 STRUČNI RADOVI O KNJIŽNIČNOJ STATISTICI

Stručnih radova o knjižničnoj statistici, a naročito o važnosti i upotrebi knjižnične statistike u visokoškolskim knjižnicama, u Sloveniji je bilo vrlo malo objavljeno. Uglavnom se radi o pojašnjenjima godišnjih statističkih izvješća ili je ova problematika spomenuta unutar općih priručnika potrebnih za rad knjižničara.

Prvi slovenski knjižničarski priručnik je sadržavao i poglavlje o knjižničnoj statistici. D. Pirjevec (1940, str. 289-290) je utvrdio da slovensko knjižničarstvo nema jedinstvenih pravila za knjižničnu statistiku i za svaku vrstu knjižnica podaci se prikupljaju na različite načine. Upozoravao je da: "Čak za prividno najjednostavniju statistiku, kao što je, npr., brojanje knjižnog fonda još nemamo jedinstvenih pravila. Neke knjižnice broje samo djela, druge samo sveske, drugdje opet djela i sveske posebno". Po njemu je knjižnična statistika upotrebljiva samo ako se temelji na stvarnim brojkama, statistička građa mora biti pregledno i smisleno uređena, inače je ona kojima je namjenjena (javnost, financijeri) neće razumjeti. Pri tome ne bismo smjeli zaboraviti da knjižnična statistika ima i svoje granice. "Statistički podaci obuhvaćaju samo unutarnju djelatnost knjižnice i njene vidljive uspjehe. Zapravo nam ništa ne govore o utjecaju knjiga na čitače, o utjecaju na njihov duhovni i duševni razvoj" (Pirjevec, 1940, str. 296).

B. Pregelj (1950) je u priručniku za rad u narodnim knjižnicama, kao njihovu važnu zadaću naveo propagandu, a među propagandna sredstava i upotrebu podataka. U poglavlju o statističkom radu u knjižnici opisao je važnost statistike u knjižnici i progovorio o njoj upotrebi, opisao obrasce Statističnoga urada LR Slovenije te posebno naglasio da podaci moraju biti istiniti, a ne izmišljeni. Knjižničnoj statistici je posvetila pozornost i M. Šlajpah (1961) u priručniku za knjižničare narodnih knjižnica, kojima je savjetovala da trebaju redovito voditi statističke podatke o radu knjižnica, jer bez vjerodostojnih, brižljivo sakupljenih i iscrpnih statističkih prikaza nema dobrog godišnjeg izvješća. Statistički se podaci ne prikupljaju samo zbog dužnosti, već i zbog pravilnih analiza i zaključaka, koji bi trebali poboljšati vođenje knjižnice, njenu nabavnu politiku i rad s čitateljima. Knjižničari bi trebali određene pojave prikazivati,

pored brojčanih vrijednosti i u obliku grafičkih prikaza, postotaka, srednjih vrijednosti itd.

O knjižničnoj statistici je M. Grgič (1964, str. 113) zapisala da se ne možemo baš pohvaliti kako knjižničari na slovenskom prostoru s oduševljenjem "gaje" statistiku. Razloga za ovakvo stanje je više. Činjenica, da se slovensko knjižničarstvo počelo brže razvijati tek nakon drugog svjetskog rata, zapravo je jedan od osnovnih objektivnih uzroka. Nije bilo kadrova, koji bi se bavili knjižničnom statistikom, a mnogi među knjižničarima nisu niti poznavali stvarne vrijednosti statistike jer im se prikupljanje podataka više puta činilo suvišno i nepotrebno. Posljedica takvog odnosa prema statistici bila je razlogom da s prikupljenim podacima knjižničari nisu znali što učiniti, pa ih nisu koristili ni u analizama rada niti pri utemeljavanju poslovanja i postojanja knjižnice. M. Grgič je knjižnicama predlagala da statističke podatke upotrijebe za svoju afirmaciju i popularizaciju u društvu te kao sastavni dio izvješća svojim financijerima odnosno osnivaateljima i to naročito u traženjima financijskih sredstava. Iako omogućava samo usporedbe kvantitativnih karakteristika knjižnica i ne govori o kvaliteti rada, po mišljenju autorice s knjižničnom statistikom je moguće obuhvatiti određene vidike, koji su bitni za razvoj knjižnice.

U priručniku za poslovanje specijalnih knjižnica M. Šlajpah (1969, str. 112-113) navodi u poglavlju o vođenju knjižnične statistike da specijalne knjižnice, pored slanja podataka republičkom zavodu za statistiku svake tri godine, zbog nadzora nad svojim radom svake godine, trebaju za sebe voditi statistiku o knjižnom fondu, o korisnicima i posudbi knjiga. Nabrojala je i podatke (i njihove brojčane jedinice) koje bi trebale prikupljati specijalne knjižnice.

O prikupljanju statističkih podataka u knjižnicama govorila je i R. Vrančič (1969), koja je utvrdila: "Nažalost naše su statistike vrlo neujednačene i nepotpune. Za statistiku, koja bi trebala pokazati pravu sliku stanja o upotrebi građe neke knjižnice, nije dostatan samo ukupan broj čitatelja i ukupan broj posuđenih knjiga" (Vrančič, 1969, str. 63). Navela je neka pitanja, na koja bi odgovorila pravilno vođena statistika, npr., koliko je korisnika otišlo a nije dobilo željenu građu i zašto je nisu dobili; koliko i kakve je informacije knjižnica posredovala; tko je posredovao informacije; koliko je bilo posjetitelja koji nisu dobili odgovarajuće informacije. S takvim prijedlozima već je upozorila na pitanja utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica.

Još 1985. godine nalazimo konstataciju da u priručnicima za vođenje statističkih evidencija nema pravih uputa. A. Korže-Strajnar je mislila da je to stoga što knjižničari nemaju izrađenih zajedničkih kriterija za prikupljanje statističkih podataka "i podaci, koje knjižnice šalju Zavodu za statistiku i drugim službama, od godine do godine variraju i za bilo kakve kvalitativnije ocjene stanja i poslovanja knjižnica su neprimjereni. Znatno bi bio olakšan rad knjižnica i utvrđivanje kvalitete podataka, ako bi se odlučili za ujednačavanje vođenja podataka barem po vrstama knjižnica..." (Korže-Strajnar, 1985, str. 64). Da knjižnice ne bi više prikupljale podatke o svome radu svaka na svoj način, A. Korže-Strajnar je predlagala različite obrasce. Oni su trebali ukloniti neujednačenost zbog koje su mnogi pokazatelji poslovanja, naročito statistički, među knjižnicama neusporedivi i zamagljuje pravu sliku stanja knjižnica (Korže-Strajnar, 1987, str. 5).

Posljednji slovenski priručnik o osnovama knjižničarstva posvetio je pitanju statističkih podataka samo dvije stranice, a o knjižničnoj statistici je napisano vrlo malo. Saznajemo samo da je "... knjižničar dužan svoj rad,..., pratiti i statistički. Dobiveni podaci mu pokazuju napredak, zastoj ili čak nazadovanje knjižnice, govore o tome u kojoj se mjeri približava standardima za knjižnično poslovanje ili se udaljava od njih, osim toga na njima gradi svoje razvojne i financijske planove" (Osnove..., 1987, str. 139). Navedeno je da republička matična knjižnica svake godine traži podatke o građi, korisnicima i posudbi, a mogu se pročitati i neke upute o prikupljanju podataka, koje nisu potpune.

Možemo zaključiti da se i s teorijskim kao i s praktičnim pitanjima knjižnične statistike slovenski knjižničari nisu sustavno bavili. Slabo poznavanje važnosti knjižnične statistike može biti znak da knjižnicama u njihovom poslovanju nije bilo potrebno uvoditi metode suvremenog menadžmenta. Radovi o utvrđivanju uspješnosti poslovanja knjižnica još su rjeđi. Spomenut ćemo autore S. Novljan (1997) i R. Slokar (1996), koji se bave narodnim knjižnicama i M. Popoviča, koji je pored radova o vrednovanju knjižnica napravio jednu od rijetkih metodološki korektnih studija korisnika u Sloveniji. Kao što ćemo kasnije vidjeti, većini slovenskih visokoškolskih knjižnica problematika knjižnične statistike i utvrđivanja uspješnosti poslovanja još je prilično nepoznata.



## 1.2 KNJIŽNIČNA STATISTIKA U PRAKSI SLOVENSКИH KNJIŽNICA

Knjižnice na slovenskom teritoriju još su u prošlom stoljeću prikupljale podatke o svome poslovanju po uputama, koje su vrijedile na području tadašnje austro-ugarske monarhije. Među objavljenim statistikama spomenut ćemo popis knjižnih fondova u narodnim čitaonicama, koje je 1869. godine objavio Etbin H. Costa. Za prikupljanje podataka slovenski knjižničari, sve do prvog statističkog upitnika, kojega je po uputama UNESCO-a počeo 1953. godine slati državni (jugoslavenski) zavod za statistiku republičkim zavodima, nisu imali vlastitih uputa. Prikupljanje podataka je bilo na nacionalnoj razini, više ili manje nesustavno i neujednačeno. Između dva rata nalazimo objavljeno nekoliko općih pregleda knjižnica, u kojima visokoškolske knjižnice nisu predstavljene odvojeno već u skupini sa znanstvenim i stručnim knjižnicama. Za narodne knjižnice je bilo načinjeno više pregleda.

Opsežan i detaljan popis knjižnica javnih ustanova na tzv. slovenskom kulturnom prostoru odnosno u Dravskoj banovini, između dva rata, izradila je Melitta Pivec-Stelč (1932, str. 71). Kako Društvo jugoslavenskih bibliotekara nije uspjelo postići da se izrade formalni popisi djelatnosti svih knjižnica Jugoslavije, M. Pivec-Stelč se sama prihvatila prikupljanja podataka za knjižničnu statistiku. Statističke podatke je sakupljala pomoću upitnika sa 17 pitanja, kojega je poslala na 111 ustanova. Opseg objavljenih podataka o pojedinim knjižnicama (visokoškolske i u njenom pregledu nisu prikazane odvojeno) bio je jako različit, za neke knjižnice nalazimo čak podatke o imenima zaposlenih, a kod drugih samo neke osnovne podatke (Ambrožič, 1997a).

O usporedivosti statističkih podataka o knjižnicama, koji su se sakupljali u Sloveniji između dva rata, teško je govoriti. Jedan od uzroka za nerazvijenu statističku praksu mogao bi biti u tome da pred drugi svjetski rat formalno knjižničarskog poziva nije ni bilo. Zakonodavstvo ga nije priznalo, broj djelatnika u knjižnicama nije bio velik i to su uglavnom bili državni službenici (Dvajset ..., 1968, str. 7). U stručnoj literaturi možemo naći navod (Pirjevec, 1940) da su pri sakupljanju podataka o svome radu slovenske knjižnice slijedile upute njemačkog knjižničarskog društva iz 1901. godine.

Godine 1949. slovenski statistički ured na prijedlog Društva bibliotekara odobrio je posebne obrasce, koji su tražili podatke o broju svih knjiga i njihovom prirastu, broju posuđenih knjiga po strukama, broju korisnika po strukama, broju čitalačkih krugova u knjižnici i broju njihovih posjetitelja. Ipak prikaza visokoškolskih knjižnica ne

nalazimo.<sup>1</sup> Od 1951. godine podatke za područje kulture sakupljali su Savjeti za prosvjetu i kulturu, direkcije za informiranje, komiteti za radiodifuziju i za kinematografiju te Jugoslavenski bibliografski institut. Sakupljanje i obradu podataka o knjižnicama je 1952. godine preuzeo tadašnji Savezni zavod za statistiku. Od 1953. godine do 1961. godine podaci o knjižnicama su se sakupljali godišnje, a od 1961. godine svake tri godine.

U Zakonu o knjižnicama (1961) prvi put je zapisano da matična knjižnica mora pratiti stanje knjižnica svoga područja i o njima sakupljati različite podatke. Slično je kasnije i Zakon o knjižničarstvu (1982) odredio da matične knjižnice prate, ocjenjuju i usmjeravaju stručni knjižničarski rad i uz pomoć podataka, koje primaju od knjižnica svoga područja. Dakako da zakonski nije bilo propisano koje podatke i na koji način ih treba sakupljati i predstavljati. Iz prakse, prije svega narodnih knjižnica možemo razabrati da su sustavno prikupljale podatke o svome poslovanju nakon prihvaćanja Zakona o knjižnicama odnosno od 1963. godine na dalje. Za visokoškolske knjižnice nalazimo prvo objavljeno izvješće o prikupljenim podacima za 1973. godinu (Sepe, 1974). Posebnih uputa odnosno priručnika o jedinstvenom prikupljanju podataka i upotrebi knjižnične statistike knjižnice nisu imale, a pri izvještavanju su se držale uputa i preporuka UNESCO-a.

Posljednji upitnik slovenskog statističkog ureda za knjižnice sakupljao je podatke za 1992. godinu. Ured od 1992. godine nije više sakupljao podatke o radu slovenskih knjižnica (s iznimkom za školske knjižnice). Na osnovi Zakona o državnoj statistici (1995) i prijedloga nacionalnog programa statističkih istraživanja (1997) jedinica za izvještavanje za područje knjižničarstva postala je nacionalna knjižnica (NUK). Podatke za visokoškolske, narodne i specijalne knjižnice sakuplja Državna matična služba vlastitim upitnicima, koji poštuju međunarodni standard za knjižničnu statistiku, a pitanja su vezana za veći broj podataka, koje preporučuje standard. O visokoškolskim knjižnicama objavljuje podatke bez izračunatih odnosa i bez detaljnije analize kao i bez usporedbe sa standardima ili s podacima iz proteklih godina.<sup>2</sup>

Budući da su usporedbe moguće samo ako za mjerenje odnosno brojenje istih pojava koristimo iste pojmove i iste metode odnosno mjere, u svakom istraživanju, u

---

<sup>1</sup> U općem pregledu knjižnica u Sloveniji, koji je objavio Rijavec (1951), visokoškolske knjižnice još uvijek nisu prikazane odvojeno od ostalih knjižnica.

<sup>2</sup> Za 1996. godinu podaci su prvi put objavljeni u posebnoj publikaciji: Martelanc, A. "Dejavnost visokoškolskih knjižnic v Sloveniji v letu 1996". Ljubljana : NUK, 1997.

kojem koristimo statističke podatke, u procesu sakupljanja podataka od primarne je važnosti određenje terminologije i standardizacija definicija, jer samo na taj način postizemo određeni stupanj usporedivosti na lokalnoj, državnoj i međunarodnoj razini. U Sloveniji jedinstvene standardizirane definicije za potrebe knjižnične statistike nisu bile formalno prihvaćene, ali se uvažavaju preporuke UNESCO-a i ISO standarda za međunarodnu knjižničnu statistiku.

### 1.3 PRIJEDLOG MODELA SAKUPLJANJA STATISTIČKIH PODATAKA ZA VISOKOŠKOLSKE KNJIŽNICE

Pri sakupljanju statističkih podataka o radu knjižnica treba zbog usporedivosti, valjanosti i pouzdanosti podataka poštivati međunarodne standarde odnosno preporuke za knjižničnu statistiku, a upitnike treba oblikovati i ispunjavati u skladu s njihovim odredbama. Potrebe izvještavanja za svoje okruženje treba uskladiti najprije sa standardom ISO 2789, poštivati (smisleno) upute UNESCO-a i međunarodni standard za područje utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica ISO 11620, jer je sakupljene podatke moguće upotrijebiti za računanje kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja knjižnica. Budući da je pri sakupljanju statističkih podataka potrebno poštivati i potrebe konkretnog okruženja knjižnice, smisleno je sakupljati više podataka nego što je preporučeni minimum i brinuti se da se iste vrste podataka u različitim vrstama knjižnica prikupe na jednak način.

Prijedlog upitnika za sakupljanje statističkih podataka o slovenskim visokoškolskim knjižnicama (*Prilog 3*) bio je izrađen na osnovi dosadašnjih iskustava NUK-a u Ljubljani pri sakupljanju podataka o radu knjižnica te po uzorku upitnika koje koriste ARL, NCES, SCOUNL i sveučilišne knjižnice u Quebecu u Kanadi. Uz pomoć upitnika sakupljaju se podaci o visokoškolskim knjižnicama, njihovom statusu, uređenju, otvorenosti, prostorima, knjižničnim zbirkama i drugim informacijskim izvorima, o oblikovanju vlastitih informacijskih izvora, uslugama knjižnica, korisnicima, knjižničnom osoblju te veličini i rasporedu proračuna knjižnica. Prikupljeni podaci omogućavaju različite kvantitativne analize i izračunavanja kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica.

Kako bi osigurali relevantnost i usporedivost podataka, izradili smo još i prijedlog jedinstvenih definicija i brojčanih jedinica za pojedine podatke (*Prilog 4*). Prijedlog je bio izrađen na osnovi preporuka odnosno standarda UNESCO-a i ISO te prakse nekih zemalja, koje imaju knjižničnu statistiku dobro organiziranu (npr., SAD,

Kanada, Velika Britanija i nordijske zemlje). Dodani su i engleski prijevodi za nazive pojedinih kategorija odnosno vrsta podataka. Poštovala su se i obrazloženja iz ISO standarda za međunarodnu knjižničnu statistiku, a zbog bolje razumljivosti neka su i proširena pomoću obrazloženja iz stručne literature.

Poštivanje jedinstvenih (standardiziranih) definicija i brojčanih jedinica preduvjet je za bilo kakvu upotrebu i predstavljanje sakupljenih statističkih podataka o visokoškolskim knjižnicama, a naročito za potrebe utvrđivanja uspješnosti njihovoga poslovanja. Predstavljanje podataka, za koje su knjižnice pri sakupljanju koristile različite brojčane jedinice i neujednačene definicije brojčanih kategorija, nije samo krivo, štetno je.

## **2 UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA**

### **2.1 STUDIJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA**

Analiza uspješnosti poslovanja ili kvalitete usluga visokoškolskih knjižnica (isto kao i stručnih radova o ovoj tematici) u Sloveniji nema puno. Spomenut ćemo novije studije korisnika, studiju o kvaliteti usluga knjižnice i primjer uvođenja utvrđivanja uspješnosti poslovanja u praksu jedne od slovenskih visokoškolskih knjižnica.

Istraživanje o mišljenjima korisnika o radu NUK-a (Popovič, 1988) moglo bi poslužiti kao ishodište za određivanje ciljeva i za vrednovanje djelatnosti knjižnica, jer je do sada bilo najopsežnije, stručno i metodološki korektno izvedena studija ove vrste u slovenskom knjižničarstvu. Autor je naglasio da knjižnice moraju u kvalitativnom smislu načiniti korak dalje, a taj je moguć samo uz suvremenu organizaciju rada, jasno postavljanje ciljeva i vrednovanje svoga rada. "Odlučujući kriterij za definiranje ciljeva jesu zahtjevi i potrebe korisnika, a ne samo obrazloženja samih knjižničara, što i kakve bi trebale biti te potrebe. Istovremeno su detaljno definirani ciljevi osnovna pretpostavka evaluacije, koje omogućava analizu postojećeg stanja, utvrđivanje slabosti i predlaganje promjena u rada knjižnice" (Popovič, 1988, str. 2). Studija korisnika bi trebala biti jedan od načina dobivanja povratnih informacija od korisnika, a analiza njihovih stavova, mišljenja i ocjena služi kao ishodište za definiranje ciljeva i zadaća knjižnice.

Studija je bila izvedena na uzorku od 450 korisnika NUK-a, koji su odgovarali na pitanja o razlozima posjeta knjižnici, upotrebi glavne čitaonice, upotrebi časopisa i novina, zadovoljstvu posudbom i informacijskom službom te o zadovoljstvu s knjižnicom u cjelini kao i njenim pojedinim odjelima odnosno službama. Svrha studije je bila utvrditi temeljne slabosti u radu knjižnice i na osnovi toga predložiti ishodišta za poboljšanje organizacije rada. Autor je utvrdio da će knjižnica morati detaljno postaviti smjer razvoja i u budućnosti nužno provoditi evaluaciju svoje djelatnosti, barem njezina prva dva stupnja tj. uspješnosti usluga i službi i uspješnosti s obzirom na troškove, ako bude željela povećati iskoristivost knjižničkog fonda i informacijskih izvora.

Dio istraživanja o stajalištima javnosti prema izgradnji nove nacionalne i sveučilišne knjižnice u Ljubljani, koje je bilo provedeno 1995. godine (Golob, 1995) odnosilo se i na mišljenje korisnika o uslugama NUK-a, a rezultati bi trebali biti usporedivi s Popovičevom studijom. Nažalost su obrazloženja rezultata prilično skromna odnosno stručni komentari općenito nedostaju, a ne nalazimo ni usporedbi s rezultatima Popovičeve studije. Za dobivene rezultate se ne traže uzroci, niti se na osnovi njih ne predlažu mjere za poboljšanje poslovanja knjižnice. Spomenuti dio studije ne utvrđuje uspješnost poslovanja knjižnice, jer rezultate ne uspoređuje s ciljevima knjižnice. Rezultati mogu poslužiti vodstvu knjižnice za daljnje planiranje djelatnosti, jer odgovori anketiranih, koji još uvijek knjižnicu primarno povezuju s građom i njenom posudbom te upotrebom čitaonice, ukazuju na to da su premalo upoznati s njenom djelatnosti i ne iskorištavaju odgovarajuće usluge, koje im se nude.

Upotrebljivije, stručno i metodološki korektno izvedeno bilo je istraživanje mišljenja korisnika knjižnice Ekonomsko-poslovnog fakulteta u Mariboru (Goričan, 1994). Svrha studije kvalitete usluga knjižnice bila je utvrditi:

- očekivanja korisnika glede kvalitete knjižničnih usluga i
- postojanje razlika između očekivane i stvarno opažene kvalitete usluga.

Bilo je izabrano 23 sastavna dijela kvalitete fakultetske knjižnice, grupiranih u pet šire određenih sastavnih dijelova, s kojima se korisnici susreću u fakultetskoj knjižnici: prostor, osoblje, građa, traženje građe i usluge. Cilj istraživanja je bio:

- utvrditi kakvu važnost korisnici pripisuju izabranim sastavnim dijelovima kvalitete usluga knjižnice, utječe li na ta očekivanja status korisnika na fakultetu, kao i učestalost posjeta knjižnici te

- utvrditi stupanj zadovoljstva korisnika uslugama knjižnice, kao i utvrditi jesu li kod kvalitete usluga prisutna razilaženja između očekivane i stvarno opažene kvalitete, te kako na ocjenu zadovoljstva korisnika utječe njihov status na fakultetu i učestalost posjeta u knjižnici (Goričan, 1994, str. 26).

Za anketiranje su bila oblikovana dva upitnika, prvi je korisnike pitao o važnosti pojedinih sastavnih dijelova kvalitete fakultetske knjižnice, a drugi o stupnju njihovoga zadovoljstva (ocjena kvalitete) sastavnim dijelovima kvalitete. Anketiranje su proveli u dva vremenska razdoblja.

Rezultati istraživanja su pokazali da važnost sastavnih dijelova kvalitete usluga knjižnice korisnici ocjenjuju različito. Visoka očekivanja su izrazili glede osnovnih usluga knjižnice odnosno svih sastavnih dijelova kvalitete povezanih s knjižničnom zbirkom te glede stanja knjižničnih i studijskih prostora. Utvrđeno je i sve veće naglašavanje važnosti širenja opsega knjižničnih usluga s građe na informacije. Od osoblja su korisnici očekivali naročito primjeren odnos i odgovarajuću stručnu osposobljenost. Za uspješno poslovanje fakultetske knjižnice činila im se važna njena povezanost sa studijskim programima fakulteta i prilagođenost knjižnice potrebama posjetitelja.

Autor studije je uz pomoć prikupljenih ocjena važnosti pojedinih sastavnih dijelova kvalitete utvrdio što korisnici očekuju od knjižnice te tako odredio osnovu za postavljanje standarda kvalitete u fakultetskoj knjižnici.<sup>3</sup> U drugom dijelu istraživanja bilo je analizirano zadovoljstvo korisnika s uslugama odnosno njihovo opažanje kvalitete usluga. Najprije su ocjenjivali kvalitetu usluga knjižnice u cjelini, a potom još i kvalitetu pojedinih sastavnih dijelova.

Autor je usporedbom između očekivanog i stvarnog zadovoljstva kvalitetom usluga knjižnice Ekonomsko poslovnog fakulteta utvrdio da su kvalitetu usluga u cjelini ocjenili kao dobru, a kod pet sastavnih dijelova kvalitete postoji raskorak između očekivane i opažene kvalitete, i najveći je bio u skupini sadržaja povezanih s prostorima knjižnice. Uzroke za takvo stanje (i u slučaju povoljnih rezultata) autor nije

<sup>3</sup> Kao vrlo važan sastavni dio kvalitete visokoškolske knjižnice, korisnici su izabrali: 1. Primjerenost odnosa osoblja prema posjetiteljima. 2. Opskrbljenost periodikom. 3. Aktualnost knjižničnog fonda. 4. Raspoloživost građe za posudbu izvan knjižnice. 5. Traženje građe preko računala. 6. Stanje knjižničnih prostora. 7. Opskrbljenost s građom domaćih autora. 8. Opskrbljenost s građom stranih autora. 9. Stručnost osoblja. 10. Povezanost sa studijskim programom na fakultetu itd.

utvrđivao, ali je u zaključku upozorio da bi ih trebalo utvrditi (novom anketom) i pokušati što prije ukloniti. Na kraju rada spominje ciljeve knjižnice: "Kako će se odvijati upravljanje kvalitetom nadalje, ovisno je naravno od postavljene vizije i ciljeva poslovanja knjižnice na EPF" (Goričan, 1994, str. 60).

Mjerenju uspješnosti poslovanja slovenskih visokoškolskih knjižnica sustavno je pristupila CTK u Ljubljani. Kako navodi M. Žaucer (1998), CTK se 1997. godine odlučila započeti s provođenjem mjerenja uspješnosti poslovanja pomoću pokazatelja iz tada osnovanog standarda ISO 11620, ali i uz pomoć drugih kriterija. Budući da za neke najvažnije elemente kvalitete usluga, kao što su, npr., relevantnost nabavljene periodike, standard ne preporučuje odgovarajući pokazatelj, knjižnica je izradila svoju metodologiju za vrednovanje (Žaucer, 1998a).<sup>4</sup> U 1998. godini knjižnica je u skladu sa standardom ISO provela mjerenje srednjeg vremena dostave dokumenata iz zatvorenog spremišta i srednjeg vremena traženja dokumenata u otvorenom pristupu, te se na osnovi rezultata mjerenja odlučila za neke mjere, kojima bi trebala skratiti vrijeme čekanja na građu odnosno vrijeme traženja dokumenata.

Možemo zaključiti da u Sloveniji još nije prisutno kontinuirano praćenje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica, za što najprije možemo pronaći uzroke u sustavu njihovog financiranja, koji vodi računa o samo nekim kvantitativnim podacima o uloženim izvorima (fond knjižnice i broj studenata te nastavnog osoblja), a ne o uspješnosti ili kvaliteti usluga i službi. Predviđamo da su uzroci i u užem okruženju visokoškolskih knjižnica (visokoškolskih ustanova) i u samim knjižnicama. Sličnu tvrdnju navodi i M. Žaucer (1998, str. 112), i to da za razliku od mnogih zemalja, u kojima su na nacionalnoj razini potakli mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica, u Sloveniji velika većina knjižnica još nije počela sustavno provoditi mjerenje uspješnosti poslovanja jer: "Normativi za financiranje knjižnica su zastarjeli i ne sadrže financijske poticaje za uspješnije i učinkovitije knjižnice." Autor je uvjerenja da se loše stanje u vrednovanju poslovanja knjižnica ne da promijeniti preko noći, iako će profesionalno odgovorne knjižnice morati odmah započeti s vrednovanjem svoje djelatnosti po predloženim pokazateljima standarda ISO 11620. Smisleno bi bilo da financijeri dodijele dio novca (varijabilni dio) za dokazanu uspješnost poslovanja, pomoću pokazatelja uspješnosti poslovanja.

---

<sup>4</sup> Radi se o analizi citata slovenskih autora i koautora u više od 800 članka, objavljenih u časopisima koje obrađuje baza podataka SCI. Analiza lokalne citiranosti autora je pokazala koje časopise najčešće citiraju, što može biti jedan od kriterija za selekciju nabave.

## 2.2 KAKO EVALUIRAJU SVOJE POSLOVANJE SLOVENSKE VISOKOŠKOLSKE KNJIŽNICE

### 2.2.1 Upoznatost s problematikom utvrđivanja uspješnosti poslovanja

Kako bi utvrdili u kojoj su mjeri voditelji slovenskih visokoškolskih knjižnica upoznati s metodama utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica i u kojoj ih mjeri uvode u praksu, u lipnju 1998. godine proveli smo kraću (anonimnu) anketu (*Prilog 5*). Upitnike smo poštom poslali na svih 75 visokoškolskih knjižnica (bez NUK-a) i priložili frankiranu kovertu, kako bi odziv bio veći. Dobili smo odgovore na samo 44 (59%) anketna lista, a ako bismo uzeli u obzir činjenicu da su ankete bile poslane i knjižnicama samostalnih visokoškolskih ustanova, koje su tada bile tek u nastajanju i još nisu sustavno prikupljale podatke o svome radu, onda bi postotak vraćenih anketa bio veći (65%) i rezultati ugodniji.

Na pitanje jesu li upoznate s problematikom utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica, 25 (57%) knjižnica je odgovorilo da su za problematiku čule, ali ne znaju točno što ona obuhvaća. 3 (7%) knjižnica su za utvrđivanje uspješnosti poslovanja već čule i k tome pročitale osnovnu literaturu, a samo 1 knjižnica ovu problematiku vrlo dobro pozna. O utvrđivanju uspješnosti poslovanja nije bilo poznato 15 (34%) knjižnica, i nijedna se metoda utvrđivanja uspješnosti poslovanja još nije uvodila sustavno.

U anketi smo naveli i neke od osnovnih izvora o utvrđivanju različitih vidika uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica i knjižnice zamolili da navedu koje izvore poznaju i koliko dobro. Niti jedan od navedenih izvora još nisu koristile u praksi. IFLA-in priručnik za mjerenje kvalitete usluga visokoškolskih knjižnica (Poll, 1996) poznavalo je 6 (14%) knjižnica, a 38 (86%) ga nije poznavalo. Priručnik američkog udruženja knjižnica (Van House, 1990) poznavale su 3 (7%) knjižnice, a 41 (93%) nije za njega čulo. Publikaciju Europske zajednice o pokazateljima uspješnosti poslovanja (*Library...*, 1995) poznavalo je 7 (16%) knjižnica, a 36 (82%) ne, dok niti jedna od knjižnica nije poznavala Kantorovu publikaciju o metodama tzv. objektivnog mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica (Kantor, 1984). Na pitanje o poznavanju metoda utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica čak ih je 42 (95%) odgovorilo da im se čini da tu vrstu znanja ne posjeduju.



## 2.2.2 Kako bi trebala djelovati uspješna visokoškolska knjižnica

Kako bi morala djelovati visokoškolska knjižnica da bi bila uspješna? Na pitanje je odgovorilo 36 (82%) anketiranih knjižnica. Najviše odgovora je bilo opće prirode u smislu, da visokoškolska knjižnica mora djelovati tako da njeni korisnici budu zadovoljni; da mora pratiti struku i novosti u stručnoj literaturi; da mora biti korisnički usmjerena; osigurati maksimalnu dostupnost informacijama; mora pratiti potrebne korisnika (otvorena dovoljno vremena, imati odgovarajuću literaturu); mora biti povezana s nastavnim osobljem i studentima, te pratiti nastavni i istraživački rad na fakultetu.

Većina odgovora spominje i uložena sredstva, dakle, da bi knjižnica poslovala uspješno mora imati dovoljno financijskih sredstava, odgovarajuće osoblje, prostore i opremu (naročito računalnu). Naglašena je i kvaliteta osoblja, koje bi trebalo imati odgovarajuću naobrazbu te se permanentno obrazovati. Čak se nekoliko odgovora odnosilo na financijsko nagrađivanje zaposlenih – knjižnica bi poslovala uspješnije ako bi zaposlenici imali veće plaće (!?) i bolji status, a standardi za financiranje knjižnica bi trebali biti stručni, a ne birokratski. Vrlo je ilustrativan jedan od odgovora i to: "Od strane vodstva, knjižnica djeluje uspješno ako s njom nemaju poteškoća....".

Samo su 3 knjižnice u svojim odgovorima navele preduvjete za utvrđivanje uspješnosti poslovanja, dakle – utvrđeno poslanstvo knjižnice i strateški plan te nužnost uvođenja metoda evaluacije, ocjenjivanja kvalitete i ukupnog upravljanja kvalitetom. Jedna od knjižnica je spomenula i nužnost izrade odgovarajućih standarda, preporuka i pokazatelja uspješnosti poslovanja, kako bi se uopće mogla uspoređivati s drugima. Druga je izrazila potrebu za dobrim vodstvom, koje bi pored ostaloga brinulo o obrazovanju zaposlenih, kako bi znali ispunjavati planirane zadaće, a mora ovladati i metodama za utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica.

Prilično slabo poznavanje problematike utvrđivanja uspješnosti poslovanja ne iznenađuje ako pogledamo odgovore na pitanja ocjenjuje li se uspješnost poslovanja visokoškolskih knjižnica u društvu pomoću primjerenih metoda i jesu li knjižnice glede te vrste rezultata također primjereno financijski nagrađene. Samo je 7 (16%) knjižnica bilo uvjerenja da su uspješnije knjižnice financijski bolje nagrađene, 31 (70%) je mislilo da je potpuno svejedno koliko uspješno djeluju. Šest se knjižnica nije moglo odlučiti za pozitivan odnosno negativni odgovor, 5 je navelo da ne zna, a jedna je navela slijedeće mišljenje: "Želja da knjižnica djeluje uspješno postoji - barem sa

strane korisnika, koji pak ne odlučuju o kriterijima po kojima nas plaća Ministarstvo za školstvo i sport”.

### **2.2.3 Utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica u praksi – nužnost ili balast?**

Zanimalo nas je i na kakav način visokoškolske knjižnice sakupljaju podatke, koji su im potrebni za planiranje, odlučivanje i predstavljanje svoje djelatnosti. Bilo je mogućih više odgovora. 5 (11%) knjižnica je odgovorilo da takve podatke uopće ne sakupljaju. Najčešći način sakupljanja podataka je godišnja knjižnična statistika (37 knjižnica odnosno 84%), koju su visokoškolske knjižnice dužne slati državnoj matičnoj službi za knjižničarstvo. Povremenim istraživanjima podatke sakuplja 10 (23%) knjižnica. Niti jedna visokoškolska knjižnica podatke ne sakuplja redovitim istraživanjima ili organiziranim informacijskim sistemom za potporu menadžmentu.

Studija koju su u Velikoj Britaniji 1991. godine proveli D. Gumilar i I. M. Johnson (1995) navela nas je na to da u anketu uključimo i pitanje o prisutnosti utvrđivanja cijene (troškova) pojedine službe odnosno usluge i o upotrebi dobivenih podataka pri planiranju odnosno odlučivanju u visokoškolskim knjižnicama. 22 (50%) knjižnice su odgovorile da tu vrstu analiza ne provode, jer uspijevaju voditi knjižnicu i bez njih. 16 knjižnica (36%) povremeno izračunava koliko košta pojedina služba odnosno usluga, a 2 knjižnice ovu vrstu analiza izvode redovito. Odgovor “ostalo” izabrale su 4 knjižnice (9%), jedna od njih je navela da povremeno izračunava koliko košta pojedina služba, ali vodstvo ustanove (nažalost) za to nema pravog sluha i interesa. Jedna knjižnica je takve analize namjeravala uvesti.

Redovito “utvrđuje uspješnost” svoga poslovanja 9 knjižnica (20%), 32 (73%) ih je navelo da to ne rade, dok 3 knjižnice nisu dale odgovore. Na pitanje, kako utvrđuju uspješnost poslovanja knjižnice su uglavnom odgovorile da pomoću redovite godišnje statistike ili izradom izvješća o radu, a neke se ocjenjuju pomoću (usmenog) odziva njihovih korisnika. Prilično su ilustrativni odgovori na pitanje zašto knjižnice ne utvrđuju uspješnost svoga poslovanja. Iz odgovora možemo razabrati da ne poznaju metodologiju utvrđivanja uspješnosti poslovanja odnosno imaju premalo stručnog znanja; da je u knjižnici zaposlena samo jedna osoba, koja nema vremena još i za mjerenje uspješnosti poslovanja; da im to nije potrebno; da imaju premalo vremena jer imaju puno drugih poslova; jer to od njih nitko ne zahtijeva, niti koga zanima odnosno od strane fakulteta nema zanimanja za to; jer u matičnoj ustanovi vlada

zbrka; imaju nestručno vodstvo (predstojnik); nemaju za to odgovarajuće službe ili pak imaju premalo zaposlenih.

Na kraju ankete još smo pitali visokoškolske knjižnice da li bi bile spremne poduprijeti projekt izbora primernih pokazatelja uspješnosti poslovanja za slovenske visokoškolske knjižnice. Većina (31 odnosno 70%) je ideju poduprla, 11 (25%) knjižnica nije bilo uvjereno u smislenost prijedloga, a 2 knjižnice su bile protiv (voditelj jedne od njih je čak napisao: "Nije potrebno, još jedan dodatni balast").

Da se o metodama utvrđivanja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica u svijetu mnogo govori i piše, a malo je knjižnica koje ih uvode u svoju praksu, potvrdila je i rasprava u okviru diskusijske skupine za mjerenje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica, koja djeluje pri IFLA-inoj sekciji za sveučilišne knjižnice.<sup>5</sup> Projekt koji je 1992. godine izradila sekcija, dao je zabrinjavajuće podatke. Na upitnike o vrednovanju djelatnosti visokoškolskih knjižnica u zemljama koje imaju članove pri IFLA-i, odgovorilo je 20,4% anketiranih knjižnica (od 377 knjižnica samo 44). Među njima je 29% odgovorilo da uvode metode vrednovanja svoga poslovanja, a 71% da to ne rade. I među knjižnicama, koje su odgovorile da imaju dokumente o poslanstvu samo ih je 22% navelo da evaluiraju uspješnost svog poslovanja. Pismeni dokument o politici evaluacije djelatnosti imalo je samo 29% anketiranih knjižnica.

Rezultati anketa su potvrdili predviđanja o (ne)prisutnosti sustavnog utvrđivanja uspješnosti poslovanja u slovenskim visokoškolskim knjižnicama. Za promjene stanja bilo bi potrebno najprije promijeniti sustav financiranja visokoškolskih knjižnica odnosno sektora visokog školstva i sveučilišta posebno (financiranje na osnovi programa rada i vrednovanja uspješnosti poslovanja). Zbog sadašnjeg sustava financiranja<sup>6</sup> visokoškolske knjižnice nemaju niti potrebu niti interes da se "sukobljavaju" još i s problematikom uspješnosti poslovanja ili kvalitete usluga. Kako su pored toga i kadrovski slabo popunjene (u petini knjižnica je zaposlen samo jedan knjižničar), bez promjene organizacije pojedinih visokoškolskih knjižnica (u smjeru manje usitnjenosti te organiziranja zajedničkih službi za više manjih odjelnih ili čak katedarskih knjižnica) i knjižničnog informacijskog sustava ljubljanskog sveučilišta (Ambrožič i Kokole, 1995), veću angažiranost i nije moguće očekivati. Potrebno je i

<sup>5</sup> Rasprava je bila organizirana u okviru opće konferencije IFLA-e u Amsterdamu u kolovozu 1998.

<sup>6</sup> Ministarstvo za školstvo i sport financira knjižnične djelatnike, čiji se broj izračunava prema broju studenata visokoškolskih zavoda i broja jedinica knjižne građe.

dodatno obrazovati visokoškolske knjižničare o važnosti i upotrebi knjižnične statistike i pokazatelja uspješnosti poslovanja kao pomagala knjižničnom menadžmentu. I kako naglašava C. R. McClure (1986) – u visokoškolskim knjižnicama treba razviti informacijske sisteme za potporu menadžmentu i odlučivanju.

### **3 PRIJEDLOG KVANTITATIVNIH I KVALITATIVNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA KNJIŽNICA I NJIHOVO RAČUNANJE**

#### **3.1 PRIJEDLOG IZBORA KVANTITATIVNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**

Poslovanje slovenskih visokoškolskih knjižnica bi pored objavljivanja knjižnične statistike (*Prilog 6*) morali prikazivati i pomoću kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja. Na osnovi analize iskustava drugih zemalja odlučili smo se na izbor 58 kvantitativnih pokazatelja, koji se odnose na:

1. knjižnično osoblje,
2. knjižnične zbirke,
3. knjižnične usluge,
4. knjižnične izdatke,
5. prostor i opremu.

Kod knjižničnog osoblja zanima nas njegova struktura i opterećenost, kod knjižničnih zbirki njihova veličina i obnavljanje, kod usluga utvrđivat ćemo opterećenost djelatnika i uspješnost njihovih usluga, utvrđivat ćemo strukturu i opseg izdataka, a kod prostora njihovu veličinu i primjerenost glede potreba korisnika.

Pokazatelji predstavljaju omjer (odnosno postotak) između brojčanih podataka, koje slovenske visokoškolske knjižnice već sakupljaju i posreduju Državnoj matičnoj službi. Izračunati omjeri su za usporedbe upotrebljiviji od knjižnične statistike, iako pri obrazlaganju rezultata treba poštivati posebnosti pojedine knjižnice i znanstvenih područja, koja pokrivaju svojim fondom.

## **Prijedlog izbora kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica:**

### • Knjižnično osoblje

1. Postotak administrativno-tehničkih djelatnika u odnosu na broj stručnih djelatnika knjižnice
2. Postotak stručnih djelatnika knjižnice u odnosu na broj svih zaposlenih u knjižnici
3. Postotak djelomično zaposlenih u knjižnici u odnosu na broj svih zaposlenih u knjižnici
4. Broj studenata visokoškolskog zavoda po stručnom djelatniku u knjižnici
5. Broj predstavnika nastavnog osoblja visokoškolskog zavoda po stručnom djelatniku u knjižnici
6. Broj aktivnih korisnika knjižnice po stručnom djelatniku u knjižnici
7. Postotak stručnih djelatnika sa stručnim ispitom u odnosu na sve stručne djelatnike

### • Knjižnična zbirka

8. Broj jedinica knjižnične građe po studentu visokoškolskog zavoda
9. Broj jedinica knjižnične građe po aktivnom korisniku knjižnice
10. Broj jedinica knjižnične građe po predstavniku nastavnog osoblja visokoškolskog zavoda
11. Broj kupljenih jedinica knjižne građe po predstavniku nastavnog osoblja visokoškolskog zavoda
12. Broj kupljenih jedinica knjižne građe po studentu visokoškolskog zavoda
13. Broj kupljenih jedinica knjižne građe po aktivnom korisniku knjižnice
14. Broj naručenih naslova serijskih publikacija po predstavniku nastavnog osoblja visokoškolskog zavoda
15. Broj naručenih serijskih publikacija po studentu visokoškolskog zavoda
16. Broj naručenih serijskih publikacija po aktivnom korisniku knjižnice
17. Broj jedinica ukupnog prirasta knjižnične građe po predstavniku nastavnog osoblja visokoškolskog zavoda
18. Broj jedinica ukupnog prirasta knjižnične građe po studentu visokoškolskog zavoda
19. Broj jedinica ukupnog prirasta knjižnične građe po aktivnom korisniku knjižnice

### • Knjižnične usluge

20. Broj aktivnih korisnika kao postotak od potencijalnih korisnika
21. Posjet knjižnici po stručnom djelatniku
22. Broj posuđenih jedinica građe po stručnom djelatniku knjižnice
23. Broj posuđenih jedinica građe po predstavniku nastavnog osoblja visokoškolskog zavoda
24. Broj posuđenih jedinica građe po studentu visokoškolskog zavoda
25. Broj posuđenih jedinica građe po aktivnom korisniku knjižnice
26. Postotak zadovoljenih zahtjeva knjižnice za međuknjižničnom posudbom iz drugih ustanova
27. Postotak zadovoljenih zahtjeva za međuknjižničnom posudbom građe drugim ustanovama
28. Broj jedinica međuknjižnično posuđene građe iz fonda knjižnice u usporedbi s brojem jedinica međuknjižnične posudbe građe iz drugih knjižnica
29. Broj računalnih retrospektivnih pretraživanja po aktivnom korisniku knjižnice

30. Broj računalnih retrospektivnih pretraživanja po predstavniku nastavnog osoblja visokoškolskog zavoda
31. Broj računalnih retrospektivnih pretraživanja po studentu visokoškolskog zavoda
32. Broj napravljenih kopija po aktivnom korisniku knjižnice
33. Broj napravljenih kopija po djelatniku knjižnice

- Knjižnični izdaci

34. Postotak izdataka za knjižnicu u odnosu na ukupne izdatke visokoškolskog zavoda
35. Postotak tekućih troškova knjižnice u odnosu na ukupne izdatke knjižnice
36. Izdaci knjižnice po aktivnom korisniku knjižnice
37. Izdaci knjižnice po predstavniku nastavnog osoblja visokoškolskog zavoda
38. Izdaci knjižnice po studentu visokoškolskog zavoda
39. Izdaci knjižnice po posuđenoj jedinici građe
40. Izdaci knjižnice po posjetitelju knjižnice
41. Postotak izdataka knjižnice za nabavu knjižnične građe u odnosu na ukupne izdatke knjižnice
42. Postotak izdataka knjižnice za nabavu knjižnične građe u odnosu na ukupne izdatke visokoškolskog zavoda
43. Izdaci za nabavu knjižnične građe po predstavniku nastavnog osoblja visokoškolskog zavoda
44. Izdaci za nabavu knjižnične građe po studentu visokoškolskog zavoda
45. Izdaci za nabavu knjižnične građe po aktivnom korisniku knjižnice
46. Postotak izdataka za nabavu serijskih publikacija u odnosu na ukupne izdatke za nabavu knjižnične građe
47. Izdaci za nabavu serijskih publikacija po predstavniku nastavnog osoblja visokoškolskog zavoda
48. Izdaci za nabavu serijskih publikacija po studentu visokoškolskog zavoda
49. Izdaci za nabavu serijskih publikacija po aktivnom korisniku knjižnice
50. Izdaci za plaće zaposlenih izraženi kao postotak od svih izdataka knjižnice
51. Prosječna cijena kupljene monografske publikacije u godini izvještavanja
52. Prosječna cijena kupljene serijske publikacije u godini izvještavanja

- Prostori i oprema

53. Postotak građe u otvorenom pristupu
54. Broj čitačkih mjesta po aktivnom korisniku knjižnice
55. Broj čitačkih mjesta po studentu visokoškolskog zavoda
56. Prosječna zauzetost čitačkih mjesta u tipičnom tjednu
57. Veličina knjižničnog prostora u m<sup>2</sup> po aktivnom korisniku
58. Veličina knjižničnog prostora u m<sup>2</sup> po studentu visokoškolskog zavoda

Kod izračunavanja vrijednosti pokazatelja za studente se uzimaju u obzir sve kategorije upisanih, a broj djelatnika knjižnice i nastavnog osoblja visokoškolskih ustanova treba preračunavati u ekvivalentu punog radnog vremena (FTE). Kao aktivne korisnike, knjižnice vode samo one koji su u praćenom razdoblju barem jednom koristili knjižnične usluge, a kod vrijednosti podataka poštuju stanje na kraju kalendarske godine. Poštivanjem jedinstvenih definicija i brojčanih jedinica pri sakupljanju knjižnične statistike moguće je postići odgovarajuću pouzdanost, valjanost, a u spomenutom opsegu i usporedivost izračunatih vrijednosti. Predloženi

kvantitativni pokazatelji uspješnosti poslovanja knjižnica moraju u prvom redu služiti visokoškolskim knjižnicama za njihovo samovrednovanje, ali i za utvrđivanje trendova.

### 3.2 VRIJEDNOSTI KVANTITATIVNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI DJELOVANJA

Vrijednosti predloženih kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica izračunali smo pomoću statističkih podataka, koje je sakupila za 1997. godinu Državna matična služba za knjižničarstvo pri NUK-u.<sup>7</sup> Izostavili smo izračune onih pokazatelja za koje služba nije sakupila odgovarajuće podatke, jer njoj nisu potrebni (npr., podatke o izdacima visokoškolskih zavoda). U vrijeme obrade (20. siječnja 1999) prikupljeni podaci još nisu bili konačno provjereni i izračunate vrijednosti pokazatelja nije nužno da su točne. Utvrđeno je i da veliki broj podataka nedostaje ili postoje samo ocjene. Budući da izračune nismo načinili sa svrhom da utvrdimo uspješnost poslovanja ili čak da uspoređujemo knjižnice, već da prikazemo upotrebljivost pokazatelja, zanemarili smo zahtjev za pouzdanošću podataka. U budućim istraživanjima bilo bi nužno osigurati veću kvalitetu podataka.

Iz izračuna kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja (u *Prilogu 7* je prikazan njihov izbor) bilo je moguće razabrati vrlo velike razlike među knjižnicama. Nazive knjižnica smo u prikazu namjerno ispustili kako ne bi došlo do neutemeljenih usporedbi među njima. Razlike u uspješnosti poslovanja knjižnica ćemo na ovom mjestu ilustrirati pomoću izbora od sedam kvantitativnih pokazatelja, koje smo složili po padajućoj vrijednosti. Iz *Tablice 1* i *Grafikona 1* možemo, npr., razabrati da je knjižnica s najvećim brojem aktivnih korisnika po stručnom djelatniku (1.882 korisnika) bila 145 puta više opterećena nego knjižnica s najmanjim brojem aktivnih korisnika po stručnom djelatniku (13). Medijan iznosi 330 korisnika po stručnom djelatniku.

---

<sup>7</sup> Obrada podataka je načinjena pomoću programske opreme Excel i SPSS-PC.

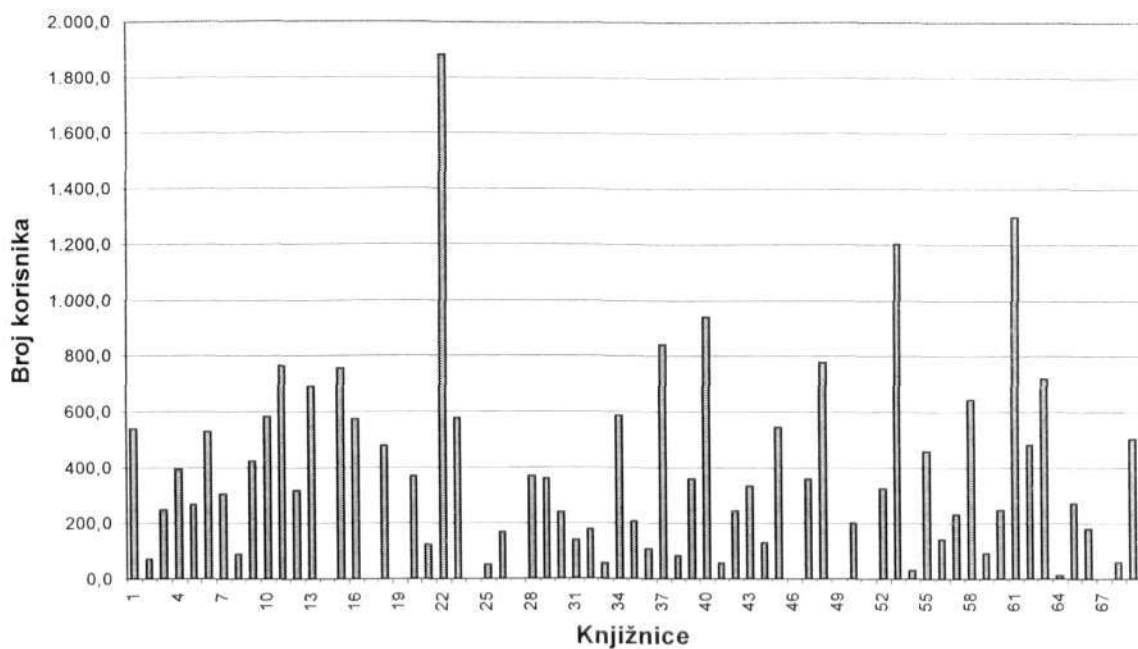
**Tablica 1: Kvantitativni pokazatelji uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica**

broj aktivnih korisnika po struč. djel.	broj jedinica grade po akt. korisniku	posjet po stručnom djelatniku knjižnice	izdaci knjižnice po aktivnom korisniku	izdaci knjižnice po posuđenoj jedinici grade	izdaci knjižnice po posjetitelju	izdaci knjižnice za nabavu grade po aktivnom korisniku
1.882	644	24.684	378.692	151.136	103.001	119.211
1.297	551	16.745	242.644	36.083	10.991	106.098
1.204	193	16.257	187.155	5.038	7.272	81.980
942	182	12.184	71.193	4.688	6.185	37.130
842	171	10.372	62.125	4.216	5.858	28.831
778	145	10.219	51.386	3.920	5.797	20.568
765	137	9.500	50.230	3.774	5.016	17.263
756	130	8.632	43.744	3.076	4.773	17.025
721	118	7.231	41.906	3.017	3.670	14.401
691	117	6.930	41.398	2.688	3.300	13.704
644	105	6.900	38.261	2.593	3.243	13.556
588	104	6.587	34.670	2.546	2.823	10.837
583	102	5.235	34.235	2.492	2.820	9.999
577	100	5.066	30.094	2.402	2.789	9.809
575	99	5.055	29.986	2.283	2.780	9.627
547	89	5.000	27.715	2.124	2.674	8.555
538	71	4.783	27.123	2.036	2.319	8.539
528	70	4.646	23.827	2.005	2.149	8.390
504	69	4.550	22.335	1.983	2.002	7.886
482	67	4.520	21.653	1.931	1.929	7.314
479	66	4.414	21.034	1.851	1.910	6.936
460	54	4.022	20.540	1.653	1.872	6.432
424	54	4.000	20.164	1.498	1.839	6.223
394	50	3.976	19.518	1.474	1.818	5.931
370	49	3.630	18.787	1.431	1.740	5.568
370	43	3.501	17.952	1.335	1.669	5.444
362	41	3.407	16.026	1.316	1.643	4.820
360	39	3.377	15.319	1.309	1.608	4.587
360	38	3.170	14.295	1.260	1.585	4.550
333	38	3.152	13.556	1.252	1.523	4.521
327	37	2.883	12.942	1.226	1.446	4.454
319	36	2.826	12.756	1.140	1.348	4.317
306	32	2.756	11.957	1.099	1.292	4.012
275	30	2.745	11.750	897	1.266	3.768
269	26	2.724	11.292	853	1.247	3.719
248	25	2.650	11.005	840	1.104	3.448
248	24	2.560	10.932	808	955	3.323
246	24	2.535	9.932	807	877	3.309
239	24	2.366	8.996	690	855	3.208
234	24	2.240	8.256	676	828	3.202
208	23	2.149	8.064	645	785	3.117
200	23	1.984	7.736	554	771	2.994
182	22	1.975	7.466	550	744	2.966
179	22	1.942	7.051	507	740	2.754
169	21	1.920	7.025	505	605	2.697
143	21	1.883	6.757	492	556	2.510
139	19	1.816	6.566	421	518	2.436
130	19	1.667	5.933	372	518	1.694
124	18	1.656	4.925	370	438	1.372
107	18	1.648	4.820	364	416	-
91	18	1.615	4.420	333	264	-
90	18	1.259	-	330	263	-
82	17	1.080	-	308	-	-
69	16	997	-	287	-	-
60	15	715	-	263	-	-
59	14	643	-	211	-	-
58	9	596	-	209	-	-

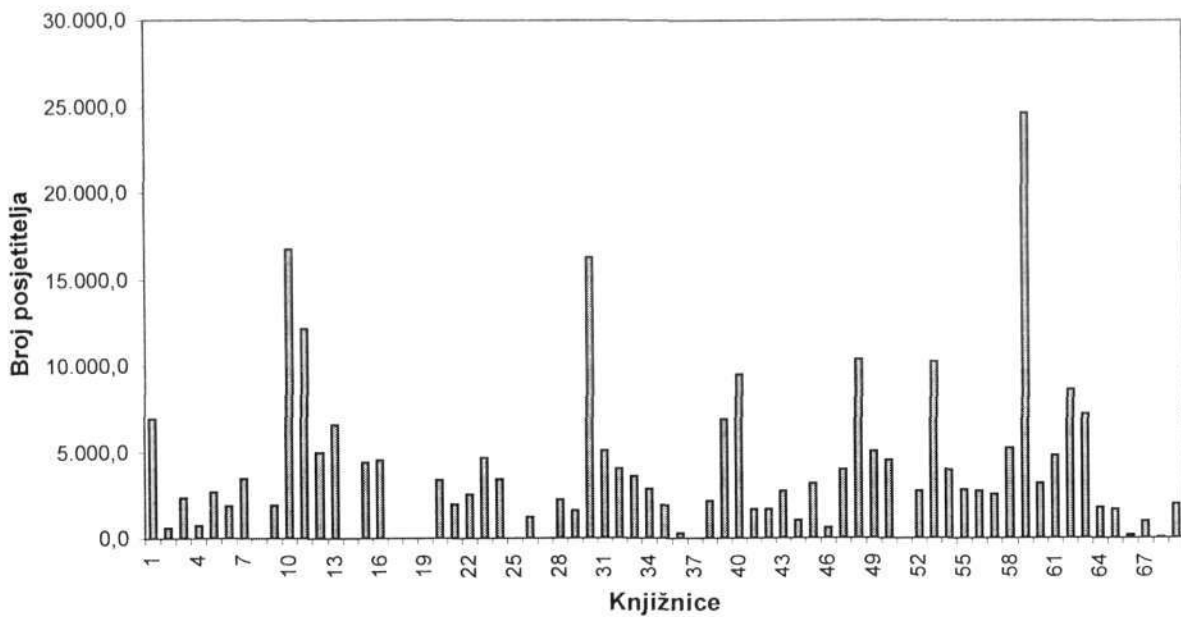


53	8	287	-	-	-	-
33	6	204	-	-	-	-
13	6	74	-	-	-	-

**Grafikon 1:** Broj korisnika po stručnom djelatniku

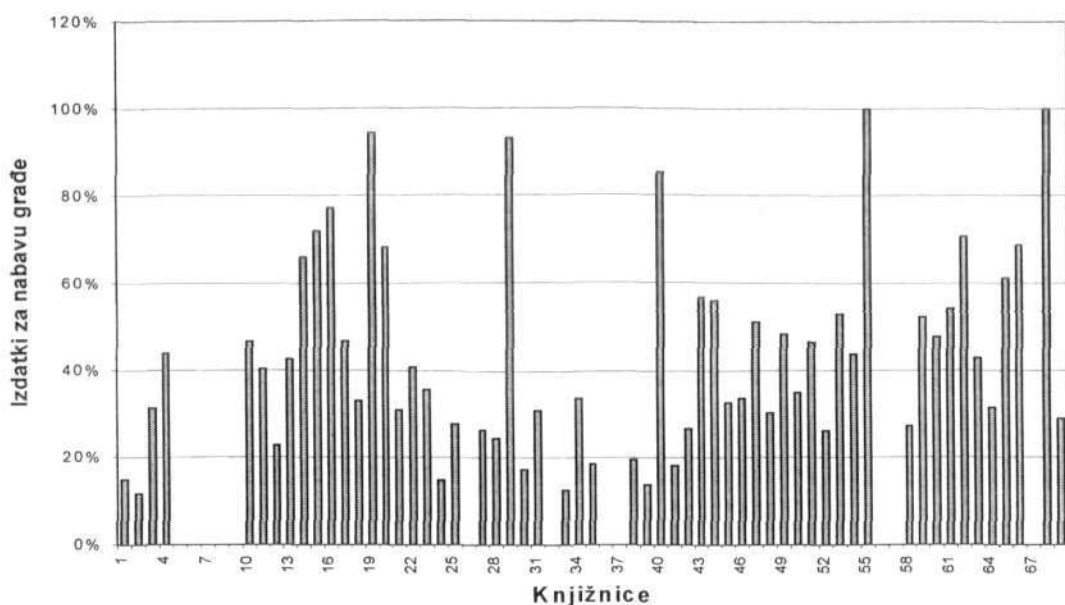


**Grafikon 2:** Broj posjetitelja po stručnom djelatniku



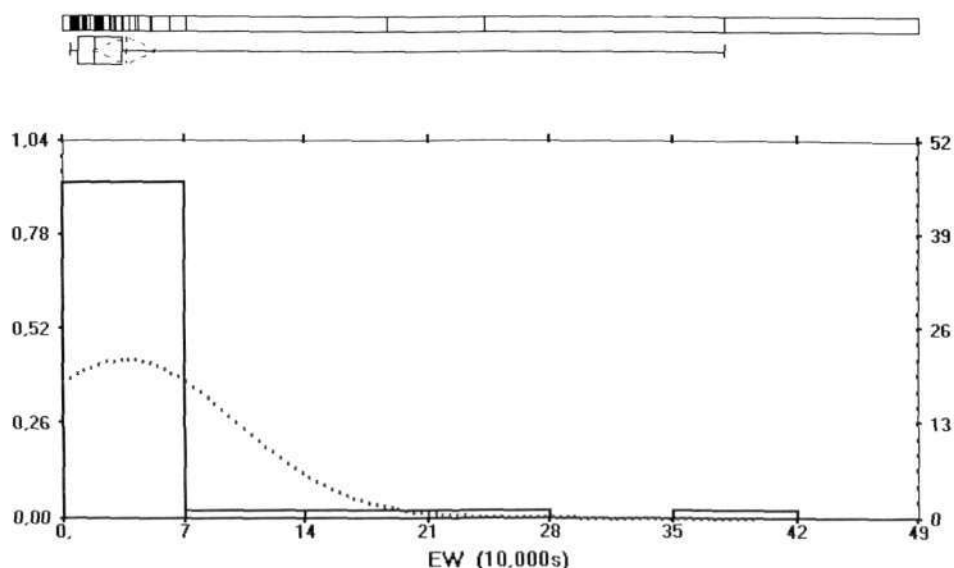
Omjer za broj jedinica knjižnične građe po aktivnom korisniku iznosi 1:107 (najviše 644, najmanje 6, medijan 37,5), za broj posjetitelja po stručnom djelatniku (*Grafikon 2*) 1:334 (najviše 24.684, najmanje 74, medijan 3.017), za izdatke knjižnice po aktivnom korisniku 1:86 (najviše 378.692 SIT, najmanje 4.420, medijan 17.952), za izdatke po posuđenoj jedinici građe 1:723 (najviše 151.136 SIT, najmanje 209 SIT, medijan 1.260 SIT) i za izdatke knjižnice za nabavu građe po aktivnom korisniku (*Grafikon 3*) 1:90 (najviše 119.211 SIT, najmanje 1.372 SIT, medijan 5.568 SIT). Kad bi sakupljeni podaci bili pouzdaniji, vrijednosti medijana bi mogle uz određeni rizik služiti za potrebe usporedbi (uspješnosti poslovanja) ili za postavljanje internih ciljeva knjižnica.

**Grafikon 3:** Udio izdataka knjižnice za nabavu građe

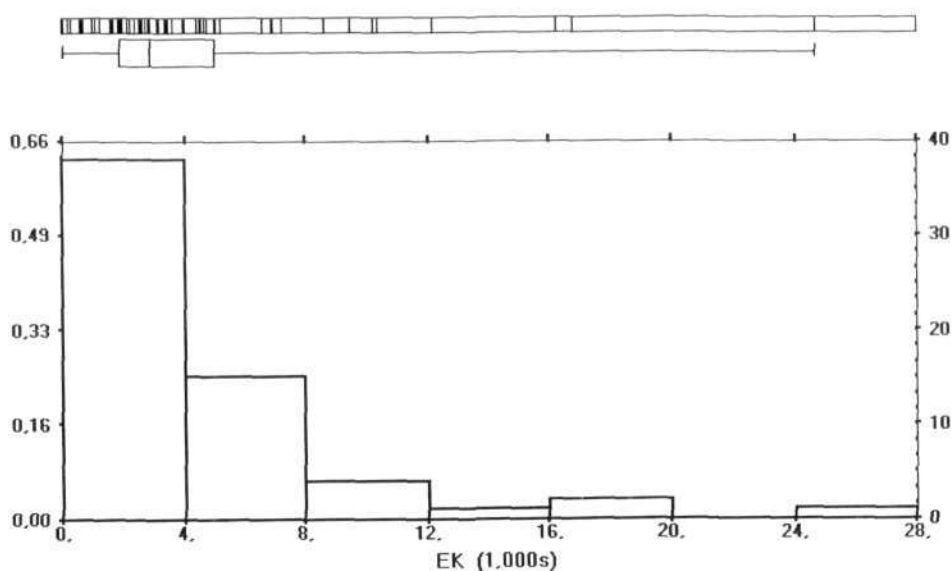


Iz *Grafikona 4* moguće je razabrati nejednakomjernu raspodjeljenost vrijednosti kvantitativnog pokazatelja "izdaci knjižnice po aktivnom korisniku". Histogram pokazuje da je najviše knjižnica grupiranih u razredu s visinom izdataka do 70.000 SIT po korisniku. Krivulja relativnih frekvencija pokazuje vrlo asimetričnu raspodjelu vrijednosti, koja je vidljiva i iz zgusnutog grafikona. Grafički prikaz kvantila, pak zorno govori da bi upotreba prosječne vrijednosti pokazatelja, kako za usporedbu tako i za ciljne vrijednosti pri planiranju djelatnosti knjižnica, bila pogrešna. Do jednakih zaključaka možemo doći na osnovi *Grafikona 5*, koji pokazuje raspodjelu vrijednosti pokazatelja "broj posjetitelja po stručnom djelatniku knjižnice", a sličnu sliku bi dobili i za vrijednosti ostalih pokazatelja.

**Grafikon 4:** Knjižnični izdaci po aktivnom korisniku



**Grafikon 5:** Broj posjetitelja po stručnom djelatniku knjižnice



Srednje vrijednosti (medijan) za pojedine kvantitativne pokazatelje mogli bi upotrijebiti kao orijentacijske vrijednosti pri samovrednovanju knjižnica, i naročito za utvrđivanje trendova. Naravno, da je potrebna dodatna smisljena statistička obrada podataka o uspješnosti poslovanja, npr., diskriminantna analiza, razvrstavanje u skupine, faktorska analiza, regresijska analiza i analiza trendova. Zanimljivo je da niti sveučilište niti pojedini visokoškolski zavodi, a ni financijeri djelatnosti još nisu izrazili potrebu za takvim podacima te ih u "vrednovanju" visokoškolskih knjižnica zadovoljavaju jednostavni statistički podaci odnosno njihove apsolutne vrijednosti.

### 3.3 PRIJEDLOG IZBORA KVALITATIVNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Slovenske visokoškolske knjižnice bi morale u svoju praksu što prije uvesti barem sustavno utvrđivanje kvalitete usluga, pri čemu mogu koristiti pokazatelje, koje je izabrala IFLA-ina sekcija za sveučilišne knjižnice (Poll, 1996) odnosno koji su opisani u standardu ISO 11620. Pri izradi našeg prijedloga pokazatelja poštivali smo IFLA-ine i ACRL-ove preporuke (Van House, 1990). Sudjelovale su tri različite visokoškolske knjižnice i to: Središnja družboslovna knjižnica Jožeta Goričarja pri Fakultetu za društvene znanosti Sveučilišta u Ljubljani, knjižnica Fakulteta za elektrotehniku i Fakulteta za računarstvo Sveučilišta u Ljubljani i knjižnica Pedagoškog fakulteta Sveučilišta u Mariboru. Knjižnice su dale primjedbe na popis pokazatelja i na instrumentarij za prikupljanje podataka, sudjelovale su pri izradi anketnog upitnika i provele anketiranje korisnika. Prijedlog instrumentarija za prikupljanje podataka, kojega opisujemo u ovom dijelu, prilagodili smo potrebama Središnje družboslovne knjižnice.

Prijedlog može poslužiti knjižnicama samo kao model, jer zbog njihove raznolikosti nije moguće izraditi jedinstveni instrumentarij, upotrebljiv u svim slovenskim visokoškolskim knjižnicama. Budući da je puno pokazatelja uspješnosti poslovanja, a neki među njima zahtjevaju za računanje financijska sredstva, vrijeme i određeno znanje, knjižnice će provoditi ona mjerenja "s kojima po našem mišljenju provjeravamo najkritičnije faze poslovanja knjižnice i s kojima možemo bolje planirati rad u knjižnici" (Žaucer, 1998, str. 112). Uvođenje utvrđivanja uspješnosti poslovanja moralo bi postati dio njihovih planova rada, a prikazivanje rezultata sastavni dio izvješća o radu. Naravno, da treba biti naročito oprezan pri usporedbi pojedinih knjižnica, jer bi u Sloveniji teško našli visokoškolske knjižnice, koje imaju jednaka poslanstva, koje pokrivaju jednaka stručna područja i koje imaju jednake potencijalne korisnike. Vrijednost pojedinih pokazatelja uspješnosti poslovanja stoga treba obrazložiti u svezi s mogućim specifičnim čimbenicima, koji utječu na računanje.

- ***Pokazatelj tržišne prodornosti***

Podatke o broju i strukturi potencijalnih korisnika u protekloj godini knjižnica će dobiti iz evidencije visokoškolske ustanove (fakulteta), a podatke o aktivnim korisnicima iz svoje evidencije. Korisnike će raspodijeliti u skupine. Vrijednost pokazatelja tržišne

prodornosti izračunat će kao omjer između broja potencijalnih i aktivnih korisnika te utvrditi opseg upotrebe knjižničnih usluga. Analiza se može provesti ili telefonskim intervjuem slučajnog uzorka primarne skupine korisnika (treba izlučiti nove korisnike, koji u analiziranoj godini nisu bili upisani) ili anketiranjem u knjižnici.

### Moguća pitanja:

1. Vaš akademski status (stavite križić u jedan od kvadratića i zaokružite odgovarajući broj):

student:

diplomski  godina: 1 2 3 4 5 (apsol.)  
 poslije diplomski  godina: 1 2

nastavno osoblje   
 znanstveni djelatnik   
 ostalo, što \_\_\_\_\_

2. Stručno područje, koje studirate ili se njime bavite (stavite križić u jedan od kvadratića):

Teorijska sociologija   
 Menadžment   
 Informatologija   
 Teorijska politologija   
 Međunarodni odnosi   
 Vojništvo i obrana   
 Analiza politike in javne uprave   
 Novinarstvo   
 Komunikologija   
 Tržište in tržišno komuniciranje   
 Kulturologija

3. Jeste li u 1998. godini koristili usluge Središnje družboslovne knjižnice Jožeta Goričarja? (moguć je jedan odgovor)

da  ne

4. Ako ste potvrdno odgovorili na pitanje br. 3, možete li navesti koje ste usluge koristili? (mogućih je više odgovora)

Iz knjižnice sam posudio ili vratio građu   
 Koristio sam čitačke prostore   
 Koristio sam klasični(e) katalog(e)   
 Tražio sam informacije pomoću informacijske službe   
 Samostalno sam tražio informacije online   
 Knjižnične usluge sam koristio samo preko računalne mreže   
 Tražio sam po literaturi   
 Kopirao sam građu   
 Građu sam naručio međuknjižničnom posudbom   
 Ostale usluge, koje \_\_\_\_\_

#### **Koju ste uslugu najčešće koristili? (moguć je jedan odgovor)**

Iz knjižnice sam posudio ili vratio građu   
 Koristio sam čitačke prostore   
 Koristio sam klasični(e) katalog(e)   
 Tražio sam informacije pomoću informacijske službe   
 Samostalno sam tražio informacije online

- Knjižnične usluge sam koristio samo preko računalne mreže
- Tražio sam po literaturi
- Kopirao sam građu
- Građu sam naručio međuknjižničnom posudbom
- Ostale usluge, koje \_\_\_\_\_

Vrijednost pokazatelja knjižnica može izračunati za svaku kategoriju korisnika i to s obzirom na stručna područja kojim se bave. Izračuni mogu služiti za ocjenu njene tržišne uspješnosti i ocjenu korištenosti njenih usluga.

• **Pokazatelj primjerenosti vremena otvorenosti knjižnice**

Podatke za računanje ovog pokazatelja knjižnica može dobiti anketiranjem slučajnog uzorka korisnika, koji mogu ocijeniti zadovoljstvo s vremenom otvorenosti (uredovnim vremenom) i predložiti moguće promjene.

Moguća pitanja:

1. Kako biste ocijenili Vaše zadovoljstvo s vremenom otvorenosti knjižnice? (moguć je jedan odgovor)
- 1 vrlo nezadovoljan
- 2 nezadovoljan
- 3 malo zadovoljan
- 4 zadovoljan
- 5 jako zadovoljan
2. Molimo, da označite vrijeme otvorenosti (uredovno vrijeme) u kojem bi željeli da Vam knjižnica bude dostupna (postojeće vrijeme otvorenosti je označeno križićem, a željeno vrijeme označite kružićem)

SAT	Pon.	Utorak	Srijeda	Četvrtak	Petak	Subota	Nedjelja
0 – 7							
7 – 8							
8 – 9	x	x	x	x	x	x	
9 – 10	x	x	x	x	x	x	
10 – 11	x	x	x	x	x	x	
11 – 12	x	x	x	x	x	x	
12 – 13	x	x	x	x	x	x	
13 – 14	x	x	x	x	x		
14 – 15	x	x	x	x	x		
15 – 16		x	x	x	x		
16 – 17		x	x	x	x		
17 – 18			x				
18 – 19			x				
19 – 20			x				
20 – 21							
21 – 22							
22 – 23							
23 – 24							

Postojeće vrijeme otvorenosti odgovara mi i nije ga potrebno mijenjati

Ako visoki postotak anketiranih bude nezadovoljan s uredovnim vremenom knjižnice, knjižnica će morati proučiti mogućnost njegove promjene. Pri tom će morati voditi računa o troškovima, koje bi te promjene prouzrokovale te osmisliti dostupnost svake od knjižničnih usluga.

- ***Pokazatelj kvalitete knjižnične zbirke***

Između mogućih metoda utvrđivanja kvalitete zbirke<sup>8</sup> knjižnica može izabrati metodu provjeravanja pomoću popisa izvora, koji bi nužno trebali biti prisutni u zbirci. Knjižnica može popis izraditi uz pomoć stručnjaka s područja koje pokriva visokoškolska ustanova. Može izabrati, npr., područje političkih znanosti, koje je u njenoj zbirci zastupljeno još od uspostavljanja knjižnice. Nastavno i znanstveno osoblje s katedre za politologiju može zamoliti da navedu temeljna politološka djela, koja po njihovom mišljenju ne bi smjela nedostajati u knjižničnoj zbirci. Starost izvora može ograničiti na godinu ustanovljavanja knjižnice tj. 1962. godine. Iz popisa, koji će primiti, izradit će pokusni popis literature (pojedini naslov u popisu uvrstit će neovisno o njegovoj frekvenciji pojavljivanja na pojedinim popisima).

Knjižnični djelatnici trebaju prisutnost pojedinih izvora provjeriti u katalozima (klasičnim i računalnim) i u fondu (možda je izvor izgubljen, već otpisan, nije ga moguće pronaći itd.). Broj dokumenata prisutnih u zbirci, knjižnica će podijeliti s brojem svih izvora u pokusnom popisu i izračunati udio prisutnih. Što je veća vrijednost pokazatelja, trebala bi biti bolja kvaliteta zbirke. Slične izračune može načiniti i za ostala znanstvena područja.

- ***Pokazatelj korištenosti knjižnične zbirke***

Predlažemo da knjižnica izračuna omjere između broja dokumenata, koji su bili korišteni (posudba, produživanje, upotreba u knjižnici) u izabranom razdoblju i broja svih dokumenata u zbirci. Pri tome se ne uzima u obzir unutarnja cirkulacija građe (npr., građa koja je u uvezu, u obradi itd.) i ograničava se samo na knjižnu građu.

---

<sup>8</sup> Evaluacija knjižničnih fondova bila je tema magistarskih radova: Kodila-Češnovar, N.: Evaluacija fondova Centralne tehničke knjižnice s obzirom na potrebe korisnika. Varaždin : Fakultet organizacije i informatike, 1992; Pečko-Mlekuš, H.: Evaluacija zbirki bibliotečne građe s područja kemije u Centralnoj tehničkoj knjižnici s osvrtom na jezik publikacije. Varaždin : Fakultet organizacije i informatike, 1993.

Pod upotrebom građe u knjižnici brojat će svaku korištenost građe, i prelistavanje i fotokopiranje koje je korisnik sam načinio.

Za utvrđivanje korištenosti građe u knjižnici<sup>9</sup> postoji više metoda. Središnjoj družboslovnoj knjižnici predlažemo izbor metoda, kojom korištenu građu prebroji i u što kraćem vremenskom razdoblju vraća na police knjižnično osoblje (korisnike treba zamoliti da ne ulažu sami građu na police, već da je ostave na za to posebno određenom mjestu). Knjižnica može podatke sakupiti u dva reprezentativna tjedna u godini, a kod izračunavanja treba uzimati u obzir i podatke za posudbu izvan knjižnice u istom vremenskom razdoblju, te potom uz pomoć uzorka izračunati godišnju korištenost knjižnice.

- ***Pokazatelj korištenosti knjižnične zbirke s obzirom na znanstvena područja dokumenata***

Vrijednost ovog pokazatelja govori je li način utroška financijskih sredstava i nabavna politika knjižnice odgovarajuća potrebama njenih korisnika. Pri analizi treba uzeti u obzir nabavu u protekloj kalendarskoj godini, a za utvrđivanje broja korištenosti monografija slučajni uzorak (trebao bi pokrivati barem 10% godišnjeg prirasta monografija). Za svaku izabranu monografiju treba prikupiti podatke o posudbi u posljednje dvije godine. Posebno će još provjeriti one koje nisu bile posuđene (je li podatak o izvoru dostupan u katalogu, nije li knjiga možda izgubljena itd.).

Najprije treba izračunati postotak posudbe po stručnim područjima i to tako da svaki od naslova u uzorku uvrsti u određeno znanstveno područje. Potom broj posudbi za pojedino područje dijeli s ukupnim brojem posudbi iz uzorka monografija. Može utvrditi i omjer između korištenosti zbirke s obzirom na područja i između opsega potrošenih sredstava za nabavu monografija, po tim područjima.

<b>Stručno područje</b>	<b>% sredstava za nabavu</b>	<b>% godišnjeg prirasta (volumeni)</b>	<b>% posudbe</b>
SOCIOLOGIJA			
POLITOLOGIJA			
KOMUNIKOLOGIJA			
KULTUROLOGIJA			
VOJNIŠTVO I OBRANA			

<sup>9</sup> U otvorenom pristupu knjižnica ima dio referentne građe i posljednja godišta serijskih publikacija.



Radi pouzdanije ocjene stupnja korištenosti zbirke s obzirom na stručna područja, dobivene vrijednosti za pojedina područja još treba usporediti svako sa svakim i izračunati srednju vrijednost, koja predstavlja stupanj korištenosti pojedinog dijela zbirke.

Stručno područje	% posudbe : % prirasta	% posudbe : % sredstava	Korištenost zbirke (srednja vrijednost)
SOCIOLOGIJA			
POLITOLOGIJA			
KOMUNIKOLOGIJA			
KULTUROLOGIJA			
VOJNIŠTVO I OBRANA			

Ako je stupanj korištenosti zbirke po pojedinim područjima uravnotežen, vrijednosti po pojedinim područjima biti će jednake odnosno 1, manje vrijednosti će ukazivati na premalu korištenost zbirke, a veće na preveliku korištenost.

- ***Pokazatelj iskorištenosti knjižnične zbirke***

Vrijednost ovog pokazatelja predstavlja udio dokumenata, koji u određenom razdoblju nisu bili posuđeni. Knjižnica bi trebala biti uspješnija ako je veći dio zbirke iskorišteniji, jer je primarni cilj izgradnje zbirke njena upotreba, a ne arhiviranje. Pratiće se samo monografije namjenjene posudbi izvan knjižnice, koje nisu starije od deset godina. Vrijednost pokazatelja knjižnica će izračunati tako da će broj dokumenata, koji nisu bili nikada posuđeni u posljednjih pet godina, usporediti s brojem svih dokumenta analizirane zbirke. Sve potrebne podatke moguće je dobiti iz automatiziranog sistema (COBISS), kojega koristi Središnja družboslovna knjižnica.

- ***Pokazatelj uspješnosti traženja podataka o dokumentima u katalogima***

Vrijednost ovog pokazatelja predstavlja udio traženih dokumenata, o kojima korisnici nalaze podatke u knjižničnom katalogu. Mjerenje uspješnosti traženja zapisa o dokumentima u katalogima u Središnjoj družboslovnoj knjižnici važno je jer je većina građe u zatvorenom spremištu. Knjižnica će podatke prikupiti tako da korisnicima pri ulasku u prostor, gdje su smješteni katalogi i pristup računalnim katalogima, podijeli anketu i zamoli ih da je ispune nakon upotrebe kataloga.

### Moguća pitanja:

1. Molimo da napišete bibliografske podatke (detaljno kako ste ih imali pri ulasku u knjižnicu!) za dokumente, koje ste tražili u katalogu:

a. _____ _____
<b>Podatke o traženom dokumentu sam našao u</b> (označite kvadratić): Klasičnom (katalogu na listićima) abecednom imenskom katalogu <input type="checkbox"/> Računalnom katalogu <input type="checkbox"/> Nisam našao u niti jednom katalogu <input type="checkbox"/>
b. _____ _____
<b>Podatke o traženom dokumentu sam našao u</b> (označite kvadratić): Klasičnom (katalogu na listićima) abecednom imenskom katalogu <input type="checkbox"/> Računalnom katalogu <input type="checkbox"/> Nisam našao u niti jednom katalogu <input type="checkbox"/>

2. Ako ste podatke o dokumentima tražili u klasičnom (listićnom) katalogu jeste li pri tom imali poteškoća (označite jedan kvadratić)?

- Nisam imao nikakvih teškoća   
Imao sam teškoće jer se slabo služim tim katalogima   
Imao sam teškoće jer je katalog slabe kvalitete   
Listićni katalog nisam koristio

3. Ako ste dokumente tražili u računalnom katalogu (OPAC) jeste li imali pri tom poteškoće (označite jedan kvadratić)?

- Nisam imao nikakvih teškoća   
Imao sam teškoće jer se slabo služim tim katalogima   
Imao sam teškoće jer je katalog slabe kvalitete   
Računalni katalog nisam koristio

Uspješnost traženja knjižnica će utvrditi analizom barem 200 naslova traženih dokumenata u ljetnom semestru, u kojem su novi korisnici već upoznati s upotrebom knjižnice. Korisnike će anketirati u određenim danima i satima. Vrijednost pokazatelja će izračunati usporedbom broja nađenih naslova u katalogu i ukupnog broja traženih dokumenata, a stupanj neuspješnosti traženja usporedbom broja naslova koji nisu nađeni i broja traženih dokumenata.

#### • ***Pokazatelj uspješnosti pretraživanja dokumenata po temi***

Vrijednost ovog pokazatelja predstavlja udio nađenih naslova dokumenata u predmetnom odnosno sistematskom katalogu, koji se podudaraju sa sadržajnim

potrebama korisnika. Traženje će biti uspješno ako će odziv i preciznost biti visoki. Upotreba ovog pokazatelja za Središnju družboslovnu knjižnicu je primjerena jer ima predmetni odnosno sistematski katalog (kako klasični tako i računalni), a i građa je pohranjena u spremištu. Za ocjenu uspješnosti traženja koristit će upitnike, koje će razdijeliti slučajnom uzorku od barem 100 korisnika, koji će posjetiti odjel s katalogima odnosno terminalima i to u određene dane i sate.

#### Moguća pitanja:

1. Molimo Vas, da napišete o kojoj ste temi tražili podatke u izvorima? Ako ste tražili podatke za više tema, upišite sve  
Tema 1: \_\_\_\_\_  
Tema 2: \_\_\_\_\_  
Tema 3: \_\_\_\_\_
2. Napišite i ključne riječi pomoću kojih ste našli relevantne izvore?  
Za temu 1: \_\_\_\_\_  
Za temu 2: \_\_\_\_\_  
Za temu 3: \_\_\_\_\_
3. Zanima nas koliko ste relevantnih izvora našli na temu koja Vas je zanimala?  
O temi 1: \_\_\_\_\_  
O temi 2: \_\_\_\_\_  
O temi 3: \_\_\_\_\_
4. Molimo, priložite i kopiju(e) bibliografskih podataka po traženim temama (kopije će Vam načiniti knjižnica na svoj trošak!). Ako ste pronašli i nerelevantne izvore, označite ih zvjezdicom na lijevom rubu ispred bibliografskih podataka.

Knjižničar (predmetni specijalist) će analizirati traženu temu i ponoviti traženja, kako bi provjerio odgovaraju li ključne riječi temi koja je bila tražena. Knjižnica će sakupiti podatke o izvorima, koje je pronašao korisnik i koje relevantnima smatra i korisnik i knjižničar, kao i o stvarnom broju relevantnih podataka o izvorima, koji odgovaraju traženoj temi i koje je dodatno pronašao knjižničar. Vrijednost pokazatelja će biti predstavljena omjerom između broja relevantnih naslova, koje je našao korisnik i stvarnog broja naslova koji odgovaraju traženoj temi.

#### • ***Pokazatelj brzine nabave knjižnične građe***

Knjižnica može utvrditi brzinu narudžbi ili brzinu dostave (tj. uspješnost rada nabavne službe odnosno uspješnost rada dobavljača građe). Za Središnju družboslovnu knjižnicu predlažemo samo utvrđivanje vrijednosti pokazatelja brzine dostave, jer bi utvrđivanje brzine narudžbe bilo sa zakašnjenjem, i to barem za 100 monografija (IFLA-in priručnik predlaže analizu barem 300 naslova domaće i strane literature). Za svaki naslov će se utvrditi datum narudžbe, datum prijema i dobavljač. Za narudžbe

publikacija koje su u tisku uzimat će se u obzir datum od izlaska do dolaska publikacije u knjižnicu. Vrijednost pokazatelja brzine nabave građe izračunavat će se kao omjer između ukupnog broja dana, koji su prošli od narudžbe do dostave publikacije, te broja svih naslova građe u uzorku.

- ***Pokazatelj brzine obrade knjižnične građe***

Vrijednost ovog pokazatelja knjižnica će izračunati tako da će utvrditi vrijeme od prispjeća dokumenta (monografske publikacije) u knjižnicu do vremena kad postaje korisnicima dostupan. Pomoću ovog pokazatelja ocijenit će se uspješnost radnog procesa u knjižnici. Otkrit će se i moguća zakašnjenja u obradi građe, kao i njihovi uzroci. Središnja družboslovna knjižnica može, doduše proučiti i brzinu obrade dokumenata po pojedinim stručnim područjima, ali bi u tom slučaju morala odrediti dovoljno veliki uzorak dokumenata.

Uzorak za računanje vrijednosti ovog pokazatelja obuhvaćat će 100 dokumenata (IFLA predlaže 400), koje će knjižnica po prijemu otpremiti s listićima, na kojima će biti napisani svi odjeli odnosno faze obrade. Odjeli će zapisati datum prijema i predaje dokumenta. Vrijednost pokazatelja brzine obrade građe knjižnica će izračunati tako da će prebrojiti sve dane od prijeme građe do dana kada je postala dostupna za korištenje. Ukupni broj dana za sve analizirane dokumente podijelit će s brojem dokumenata u uzorku. Ako vrijednost pokazatelja bude visoka, to će biti znak zakašnjele obrade, te će knjižnica morati poboljšati uspješnost tog dijela radnog procesa.

- ***Pokazatelj raspoloživosti građe***

Vrijednost ovoga pokazatelja govori o uspješnosti knjižnice pri zadovoljavanju potreba korisnika za građom i predstavlja omjer između traženih i dobivenih dokumenata, mjeri dakle koliko je građe, koju korisnici traže stvarno na raspolaganju za posudbu ili upotrebu u knjižnici. Vrijednost pokazatelja može izračunati za cijelu zbirku ili za njene pojedine dijelove (npr., znanstvena područja), iako zbog mogućeg gubljenja vremena u dobivanju i upotrebi podataka predlažemo da Središnja družboslovna knjižnica utvrdi vrijednost pokazatelja samo za zbirku u cjelini. Moguće je utvrditi dvije vrste raspoloživosti građe, i to za primjer kad korisnici traže građu o određenoj temi ili ako traže unaprijed poznate dokumente. Budući da se stručna područja u zbirci Središnje družboslovne knjižnice prekrivaju (interdisciplinarnost

struka), knjižnica će lakše utvrditi vrijednost pokazatelja pri traženju unaprijed poznatih dokumenata.

Za računanje vrijednosti ovoga pokazatelja IFLA preporučuje uzorak od 400 traženih naslova građe, pa će knjižnica morati prirediti barem 200 upitnika, u kojima će biti prosječno dva naslova. Knjižnica može veličinu potrebnog uzorka sama izračunati (Van House, 1990, str. 63-64). U praćenom razdoblju upitnike može razdijeliti samo među korisnicima koji su došli u knjižnicu s namjerom da potraže građu.

### Moguća pitanja

1. Molimo, upišite podatke o dokumentima, koje ste tražili i koliko ste pri traženju bili uspješni:

*Autor, naslov, izdanje, ..., signatura*

*izvor sam dobio*

- |          |    |    |
|----------|----|----|
| a) _____ | da | ne |
| b) _____ | da | ne |
| c) _____ | da | ne |
| d) _____ | da | ne |

2. Kako biste općenito ocijenili Vašu današnju uspješnost pri dobivanju traženih dokumenata (zaokružite odgovarajući broj):

1	2	3	4	5
potpuno neuspješan		potpuno uspješan		

Svaki dokument, koji nije bio nađen, knjižnica će još jednom provjeriti, jer je moguće da je bibliografski opis kriv, a ako ga ne pronađe niti u bibliografiji, taj će se naslov ispustiti iz analize. Moguće je izračunati više omjera, iako predlažemo računanje vrijednosti pokazatelja, koji predstavlja omjer između broja dobivenih dokumenata i broja traženih dokumenata. Knjižnica će morati sama odrediti stupanj raspoloživosti tražene građe, koji će računati kao zadovoljavajući odnosno nezadovoljavajući i u narednom slučaju utvrditi uzroke takvih rezultata.

#### • **Pokazatelj brzine dostave dokumenata**

Ovaj pokazatelj predstavlja prosječno vrijeme od trenutka, kad korisnik naruči dokument za posudbu (bilo izvan knjižnice ili u knjižnicu) do trenutka kad mu je dokument na raspolaganju.<sup>10</sup> Za pomoć pri sakupljanju podataka knjižnica će angažirati pet osoba u pokusu (npr., asistente, stažiste), koji su i tako njeni redovni

<sup>10</sup> IFLA preporučuje računanje prosječne vrijednosti. U slučaju da je raspon vrijednost vrlo velik, bolje je držati se prijedloga ISO standarda i izračunati srednju vrijednost (medijan).

posjetitelji. Za svakoga će prirediti obrasce s popisom deset dokumenata, koje će tražiti. Listiće za posudbu napisat će osobe uključene u pokus, kako djelatnici koji rade na posudbi ne bi znali da se provodi mjerenje uspješnosti dostave dokumenata.

<b>Vrijeme potrebno za dostavu dokumenata – iz zatvorenog spremišta</b>	
	Datum: .....
Podaci o dokumentu (autor, naslov itd.): _____	
Signatura: _____	
	sat    minuta
1. vrijeme predaje zadužnice:	--- : ---
2. dokument dostupan na za posudbu:	--- : ---
	<i>Ukupno (2-1):</i> _____

Za svaki traženi naslov knjižnica će izračunati vrijeme dostave, a potom i prosječno vrijeme dostave. Što je kraće prosječno vrijeme to je knjižnica uspješnija. Za moguća zakašnjenja pri dostavi dokumenata, potražiti će uzroke.

- **Pokazatelj brzine međuknjižnične posudbe**

Uspješnost međuknjižnične posudbe je moguće utvrđivati različitim pokazateljima, npr., pokazateljem brzine dostave dokumenata ili pokazateljem troškova dostave dokumenata. Za Središnju družboslovnu knjižnicu preporučamo utvrđivanje vrijednosti prvog pokazatelja, tj. računanje postotka dokumenata, koje je u određenom vremenskom razdoblju (u 7, 14, 21 dana) knjižnica primila na osnovi poslanih zahtjeva drugim knjižnicama u zemlji i u inozemstvu. Glede na to da knjižnica nema veliku međuknjižničnu posudbu, predlažemo da konstantno provodi mjerenje (cijele godine), a rezultate izračuna na kraju kalendarske godine.

Podatke će knjižnica upisivati u tabelu s datumom, kada je od korisnika primila zahtjev, s datumom kad je dokument međuknjižnična posudba naručila i datumom kad je naručeni dokument primila. Na kraju godine izračunat će vrijeme, koje su trebali djelatnici za narudžbu tražene građe te vrijeme od prijema zahtjeva do dostave dokumenata. Utvrdit će i koliko je postotaka dokumenata primila u svakom od određenih razdoblja.

PREJEM ZAHTJEVA	NARUDŽBA DOKUM.	BROJ DANA	PRIJEM DOKUM.	UKUPNO DANA	RAZDOBLJE (BR. DOKUM.)			
					7	14	21	21+
<b>Ukupno</b>								

Ako bude željela utvrditi koja je knjižnica pri realizaciji narudžbi najbrža, zapisivat će još i vrijeme, koje prođe između narudžbe dokumenta drugim knjižnicama i njegovim prijemom.

#### • **Pokazatelj pravilnosti odgovora referentne službe**

Zbog brzog rasta broja različitih informacijskih izvora, učinkovita i uspješna referentna služba, kao posrednik pri pronalaženju željenih informacija, postala je jedna od najvažnijih službi svake knjižnice. Kvaliteta referentnih usluga u velikoj mjeri utječe na mišljenje korisnika o kvaliteti visokoškolskih knjižnica (Van House, 1990, str. 95). Uspješnost referentnih usluga knjižnica može utvrđivati kako s kvantitativnim tako i s kvalitativnim pokazateljima, npr., statistikom broja referentnih usluga<sup>11</sup>, objektivnim mjerama o preciznosti posredovanih informacija i subjektivnim vrednovanjem rezultata referentne djelatnosti, koje mogu provesti knjižničari ili korisnici. Smisleno je kombinirati obje vrste pokazatelja. Glede preporuka različitih priručnika trebali bi kao referentne usluge računati samo one, kod kojih je za pripremu odgovora na upit korisnika, potrebno korištenje znanja, uputa, preporuka itd. pri korištenju različitih informacijskih izvora.

Pokazatelj ispravnosti odgovora referentne službe predstavlja udio pokusnih pitanja na koje je referentna služba odgovorila ispravno (radi se o ocjenjivanju kvalitete odgovora s aspekta njihove točnosti i potpunosti). Kao pokusna, Središnja družboslovna knjižnica će u svojoj analizi, koristiti kratka i jasna pitanja o činjenicama, kod kojih može brzo provjeriti ispravnost odgovora, npr.:

- Kada, gdje i zašto je bila ustanovljena OZN-a?
- Kako je organizirana Europska zajednica?
- Koje su vrste novinarskih priloga?

<sup>11</sup> Broj referentnih usluga možemo podijeliti s brojem posjetitelja ovoj službi, kako bi dobili prosječni broj upita po posjetu; ako ga dijelimo s brojem zaposlenih, izračunavamo njihovu opterećenost; možemo usporediti i broj usluga i utrošena sredstva za rad referentne službe itd.

- Na kojim mrežnim stranicama Interneta možemo pronaći podatke o religijama u Indiji?
- Gdje možemo pronaći statističke podatke o nezaposlenosti u Sloveniji u posljednjih deset godina?

Pri ocjenjivanju će knjižnica uzimati u obzir odvojeno neposredne odgovore na pitanja i upute na druge informacijske izvore, a pri svakom pitanju će utvrđivati i vrijeme koje prođe od postavljanja upita do prijema odgovora. Za pomoć pri provedbi testiranja zaposlenih u referentnoj službi (knjižničara informatora) tražit će asistente odnosno studente, koji češće posjećuju knjižnicu. Referentnu službu će posjećivati u različite dane i vremenska razdoblja, kako bi obuhvatili različita razdoblja opterećenosti službe i različite informatore. Predlažemo, da analizu provedu u određene dane i sate u mjesecu, kad je knjižnica normalno opterećena. Odgovore će ocjeniti kao ispravne odnosno neispravne glede točnosti i potpunosti<sup>12</sup> i izračunati postotak pravilnih odgovora, dobivenih u određenom vremenskom razdoblju.

Br. pitanja	Odgovor na pitanje	Vrijeme postavljanja pitanja	Vrijeme prijema odgovora	Ukupno vrijeme (dana, sati, min.)	Odgovor ispravan / neispravan
1					
2					

Nedostatak pokazatelja ispravnosti referentnih odgovora je u tome da ne govori ništa o korisnikovom odnosu prema dobivenim odgovorima, pa stoga predlažemo da knjižnica provede i studiju zadovoljstva korisnika referentnom službom.

#### • **Pokazatelj zadovoljstva korisnika knjižnicom i njenim uslugama**

Zadovoljstvo korisnika je subjektivna mjera postignuća za mjerenje dimenzije kvalitete usluga knjižnice u cjelini ili njenih pojedinih usluga. Korisnik je neposredni prijemnik rezultata rada (izlaznih proizvoda) knjižnice, i važno je utvrditi što misli o njihovoj kvaliteti. Središnja družboslovna knjižnica će analizu provesti tako da će upitnike dijeliti korisnicima pri ulasku u knjižnicu, u izabrane dane i sate u vremenu

<sup>12</sup> Jedan od mogućih načina grupiranja odgovora na kompliciranija pitanja navodi R. Poll (1996, str. 101-102): 1. Potpuno ispravan odnosno korisnik je bio upućen na izvore, koji su omogućili pravilni odgovor; 2. Gotovo ispravan, većina aspekta je bila obuhvaćena; 3. Djelomično ispravan, nisu bili obuhvaćeni svi aspekti; 4. Djelomično neispravan odnosno korisnici su bili upućeni na neprimjerene izvore; 5. Odgovor je bio kriv ili ga uopće nije bilo.



kad je knjižnica normalno opterećena. Veličinu uzorka korisnika knjižnica može izračunati prema broju korisnika, iako predlažemo da razdjeli barem 100 upitnika i uključi veći broj pitanja u jedan upitnik, jer bi je višekratno anketiranje vremenski previše opteretilo.

### Moguća pitanja:

1. Koje ste knjižnične usluge koristili pri današnjem posjetu? (za svaku zaokružite broj koji po Vašem mišljenju najbolje odražava Vaše zadovoljstvo uslugama)

Vrsta usluge	Danas je nisam koristio	Zadovoljstvo uslugom				
		Uopšte nisam Zadovoljan				jako sam zadovoljan
Upis u knjižnicu	0	1	2	3	4	5
Traženje literature	0	1	2	3	4	5
Upotreba čitaonice	0	1	2	3	4	5
Posudba literature	0	1	2	3	4	5
Vraćanje posuđ. građe	0	1	2	3	4	5
Traženje informacija	0	1	2	3	4	5
Međuknjižnična posudba	0	1	2	3	4	5
Korištenje referentne lit.	0	1	2	3	4	5
Ostalo, što	0	1	2	3	4	5

2. Koliko ste danas općenito zadovoljni posjetom knjižnici? (zaokružite broj ispred odgovora, koji po Vašem mišljenju najbolje odražava stupanj vašeg zadovoljstva uslugom)
- 1 vrlo nezadovoljan
  - 2 nezadovoljan
  - 3 djelomično zadovoljan
  - 4 zadovoljan
  - 5 jako zadovoljan

Zašto? \_\_\_\_\_

3. Knjižnično osoblje je bilo susretljivo i uljudno (zaokružite broj ispred odgovora koji vam se čini odgovarajućim)
- 1 uopće se ne slažem
  - 2 ne slažem se
  - 3 djelomično se slažem
  - 4 slažem se
  - 5 sasvim se slažem
4. Imate li kakvu primjedbu ili prijedlog?
- \_\_\_\_\_

Stupanj zadovoljstva korisnika knjižnica će izračunati računanjem prosječne ocjene zadovoljstva pri svakom pitanju. Izračunat će i raspodjelu vrijednosti između pojedinih mogućih odgovora. U upitnik možemo uključiti i pitanja o tome koliko se korisnicima čini važnom određena usluga, da se može vidjeti u kojem slučaju treba reagirati na niske vrijednosti pokazatelja.

- **Pokazatelj zadovoljstva korisnika informacijskim uslugama**

Pored utvrđivanja stupnja zadovoljstva korisnika knjižnicom u cjelini, za knjižnični menadžement su još posebno zanimljivi rezultati utvrđivanja uspješnosti pojedinih usluga odnosno službi. Na ovom mjestu ćemo se dotaknuti samo na primjer utvrđivanja uspješnosti informacijske djelatnosti knjižnice, i to pomoću utvrđivanja stupnja zadovoljstva korisnika posredovanom informacijom, knjižničnim osobljem i uslugama općenito.

Središnja družboslovna knjižnica će morati najprije na osnovi sakupljenih statističkih podataka za proteklu godinu izračunati prosječan broj referentnih upita, koje na dan postavljaju njeni korisnici, da bi utvrdila potreban broj dana anketiranja korisnika. IFLA kao i ACRL predlažu da u analizu bude uključeno najmanje 100 korisnika informacijske službe, a anketiranje bi trebalo provoditi najviše tri tjedna, neki bi korisnici mogli biti anketirani više puta. Knjižnica neće davati upitnike korisnicima koji će službi postavljati pitanja tipa upućivanja.

Moguća pitanja:

1. Kako biste ocijenili relevantnost dobivenih informacija (zaokružite jedan broj):

1	2	3	4	5
sasvim nerelevantne				sasvim relevantne

2. Koliko ste zadovoljni s količinom dobivenih informacija (zaokružite jedan broj):

1	2	3	4	5
jako nezadovoljan (previše ili premalo)				jako zadovoljan (prava količina)

3. Kako biste ocijenili potpunost dobivenih informacija (zaokružite jedan broj):

1	2	3	4	5
nepotpune				potpune

4. Kako biste ocijenili uslužnost zaposlenih (zaokružite jedan broj):

1	2	3	4	5
neuslužni				jako uslužni

5. Koliko ste u cjelini zadovoljni uslugama informacijske službe (zaokružite jedan broj):

1	2	3	4	5
vrlo nezadovoljan				vrlo zadovoljan

Na sličan će način knjižnica analizirati, npr., svoju uspješnost pri izradi pretraživanja baza podataka i korisnike će pitati je li osoblje ispravno razumjelo njihovu informacijsku potrebu, je li bilo uspješno pri izboru prave baze podataka i pravih izraza za pretraživanje, jesu li dobivene informacije bile relevantne, je li ih bilo količinski dovoljno i jesu li bile ažurne, jesu li bile posredovane dovoljno brzo itd.

### 3.4 VRIJEDNOSTI KVALITATIVNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

#### 3.4.1 Izabrani pokazatelji uspješnosti poslovanja i pokusne knjižnice

Za testiranje smo, u dogovoru sa Središnjom družboslovnom knjižnicom, Knjižnicom Fakulteta za Elektrotehniku i Fakulteta za računarstvo i informatiku te Knjižnicom

**Tablica 2:** Osnovni podaci o testiranim visokoškolskim knjižnicama (31.12.1997.)

	Središnja družboslovna knjižnica, Ljubljana	Knjižnica FE in FRI, Ljubljana	Knjižnica Pedag. fakulteta, Maribor
Otvorenost (sati tjedno)	52	31	47
Čitačka mjesta	44	50	150
Površina m <sup>2</sup>	712	500	852
Građa – knjižna	159.226	53.012	83.592
Građa – neknjižna	1.383	7.535	22.665
Građa – UKUPNO	160.609	60.547	106.257
Naslovi serij. publikacija	365	273	468
Prirast – knjižna građa	2.245	1.418	5.087
Prirast – neknjižna građa	202	-	858
Prirast – UKUPNO	2.447	1.418	5.945
Posuđeno jedinica	27.310	21.744	105.007
Međuknjižnična posudba	368	406	442
Aktivni korisnici	3.194	2.765	5.045
Broj studenata fakulteta	3.225	2.136	3.063
Broj nastav. i istraž. djel.	113	267	156
Posjet	50.000	26.348	50.615
Djelatnici	10	4	7
Otvoreni pristup	2%	10%	60%
Studenti / struč. djel. knj.	323	534	438
Nastavnici / struč. djel. knj.	11	67	22
Korisnici / struč. djel. knj.	319	691	721
Građa / studenti fakulteta	50	28	35
Građa / korisnici	50	22	21
Posjet / struč. djel. knj.	5.000	6.587	7.231
Posudba / struč. djel. knj.	2.731	5.436	15.000
Akt. korisn. / potenc. koris.	96%	115%	157%
Izdaci / korisnici	19.518	7.051	7.736
Izdaci / obisk	1.247	740	771
Udio sred. za kupnju građe	23%	42%	43%
Prostor / korisnici	0.22 m <sup>2</sup>	0.18 m <sup>2</sup>	0.17 m <sup>2</sup>

Pedagoškog fakulteta (*Tablica 2*) izabrali samo pokazatelje, za koje je bilo moguće prikupiti podatke na relativno jednostavan i brz način, tj. anketnim upitnikom. Utvrđivali smo tržišnu prodornost knjižnice, zadovoljstvo korisnika s uredovnim vremenom i zadovoljstvo s knjižnicom u cjelini te pojedinim uslugama.

Anketne upitnike smo oblikovali po dogovoru s pojedinom knjižnicom (*Prilog 8*). Anketiranje se provodilo između 25. siječnja i 12. veljače 1999. godine, u svakoj od knjižnica je slučajnom uzorku korisnika bilo podjeljeno u dva tjedna, u različito vrijeme 100 anketnih upitnika (10 na dan). Za postizanje veće pouzdanosti prikupljenih podataka knjižnice bi morale posebnu pozornost posvetiti strukturi uzorka i prirediti stratificiarne uzorke korisnika.

Odziv korisnika na anketu u *Knjižnici Pedagoškog fakulteta u Mariboru* je bio **86%**, a među anketiranima je bilo:

- 71 (83%) studenata (70 dodiplomskih, 1 poslijediplomski)
- 11 (13%) nastavno-istraživačkih djelatnika
- 4 (4%) drugih.

U populaciji aktivnih korisnika knjižnice bilo je 4.264 (85%) studenata, 258 (5%) nastavno-istraživačkih djelatnika i 523 (10%) drugih. Među anketiranima dodiplomskih studenata, bio je 21 absolvent, 16 s treće godine studija, 12 s druge, 11 s prve i 9 s četvrte godine studija. Od struka, s kojima se anketirani bave, prevladavale su UDK skupine: 3 tj. družboslovlje (21 ili 25%), 5 tj. matematika ili prirodoslovlje (20 ili 24%) i 8 tj. jezikoslovlje (18 ili 22% anketiranih). Četiri anketirana su naveli više skupina i njihove odgovore nismo uzeli u obzir.

Korisnici *Knjižnice Fakulteta za elektrotehniku i Fakulteta za računarstvo i informatiku* odazvali su se na anketu u **80%** slučajeva, a među anketiranima je bilo:

- 44 (55%) studenata (svi na dodiplomskom studiju)
- 34 (43%) pedagoško-istraživačkih djelatnika i
- 2 (2%) ostalih (studenata višeg stručnog studija).

U populaciji aktivnih korisnika knjižnice bilo je 2.323 (84%) studenata, 291 (11%) nastavno-istraživačkih djelatnika i 151 (5%) ostalih. Među anketiranim studentima (46 ili 57% anketiranih) absolventata je bilo 8, s peta godine 5 studenata, s četvrte 6, s treće 12, s druge 7 i s prve godine studija 8. Iz područja elektrotehnike bilo je 54 odnosno 67,5% anketiranih, a s područja računarstva i informatike 32,5%. Može se utvrditi da je u slučaju ove knjižnice bio obuhvaćen veliki udio nastavnog i istraživačkog osoblja, ali to ne možemo uzeti kao pouzdan znak visoke tržišne

prodornosti knjižnice kod ove populacije, jer je uzorak anketiranih bio premalen. Knjižnica se zbog toga odlučila, da anketu izvede još jednom kroz mjesec dana i rezultate usporedi.

Kod anketiranja korisnika *Središnje družboslovne knjižnice* naišli smo na slabiji odziv, vraćenih je bilo **72%** anketa. Među anketiranima bilo je:

- 65 (90%) studenata (među njima 61 dodiplomski i 4 poslijediplomska)
- 4 (6%) nastavno-istraživački djelatnici
- 3 (4%) ostali (2 učenika i 1 student bez statusa).

U populaciji aktivnih korisnika knjižnice bilo je 2.859 (90%) studenata, 136 (4%) nastavno-istraživačkih djelatnika i 199 (6%) ostalih. Među anketiranim studentima bilo je 6 s prve godine, 13 s druge, 15 s treće, 14 s četvrte godine studija, 13 apsolvenata te po dva poslijediplomanda s prve odnosno druge godine studija (u praksi najviše je korisnika studenata prve godine, čak 33%). S obzirom na stručna područja, koje studiraju ili se njima bave, anketirani su bili razdijeljeni na: sociologiju 18 (25%), politologiju 21 (29%), vojništvo i obranu 13 (18%), komunikologiju 14 (19%), kulturologiju 4 (6%) i 2 učenika.

### 3.4.2 Pokazatelj tržišne prodornosti knjižnice

#### • *Knjižnica Pedagoškog fakulteta u Mariboru*

U studijskoj godini 1997/98 na Pedagoškom fakultetu u Mariboru bilo je upisano 3.063 studenta, a zaposlenog nastavnog osoblja, suradnika i znanstvenih djelatnika 156. Omjer između svih aktivnih i potencijalnih korisnika iz matične ustanove bio je 157%, što govori da knjižnicu koristi prilično velik broj tzv. vanjskih korisnika pa je stoga vrijednost pokazatelja tržišne prodornosti vrlo visoka. Ako računamo vrijednost pokazatelja kao omjer između aktivnih i potencijalnih korisnika samo iz kruga studenata i zaposlenih na matičnom fakultetu onda to iznosi **97%** što govori o vrlo visokom stupnju tržišne prodornosti ove knjižnice.

Za knjižnicu je zanimljivo i to koje usluge njeni korisnici koriste. U 1998. godini knjižnične je usluge koristilo 84 (97%) anketiranih. Upotreba pojedinih usluga je vidljiva iz *Tablice 3*, a najčešće korištene usluge iz *Tablice 4*.

**Tablica 3:** Korištenje knjižničnih usluga u 1998. godini u knjižnici Pedagoškog fakulteta

Vrsta knjižnične usluge	Broj anketiranih
1. Posudba ili vraćanje građe	84 (100%)
2. Korištenje čitalačkih prostora	62 (74%)
3. Listanje po literaturi	62 (74%)
4. Samostalno online pretraživanje informacija	51 (61%)
5. Kopiranje građe	37 (44%)
6. Traženje informacija uz pomoć knjižničara	32 (38%)
7. Korištenje knjižnice preko računal. mreže	20 (24%)
8. Korištenje klasičnih kataloga	4 (5%)
9. Međuknjižnična posudba	4 (5%)
10. Ostalo (upis bibliografije, slušanje glasbe)	3 (4%)

Knjižnica će prosuditi da li se opseg upotrebe pojedinih usluga podudara s postavljenim ciljevima, a ako ne, odlučit će se što treba promijeniti u njenom poslovanju. Usluge, koje je koristilo malo korisnika ili imaju nižu vrijednost pokazatelja tržišne prodornosti od očekivanoga, proučit će detaljnije pomoću odgovarajućih pokazatelja uspješnosti poslovanja (raspitivanje o uslugama je možda nisko zbog toga jer ih korisnici stvarno ne koriste u većem opsegu, jer te usluge knjižnica ne provodi na dovoljno uspješan način ili su pak korisnici premalo informirani o njima). Na osnovi utvrđivanja trendova korištenosti pojedinih usluga knjižnica će moći planirati opseg potrebnih izvora za njihovo izvođenje.

**Tablica 4:** Najkorištenije knjižnične usluge u 1998. godini u knjižnici Pedagoškog fakulteta

Vrsta knjižnične usluge	Broj anketiranih
1. Posudba ili vraćanje građe	69 (82%)
2. Korištenje čitalačkih prostora	7 (8%)
3. Samostalno online pretraživanje informacija	3 (4%)
4. Korištenje knjižnice preko rač. mreže	3 (4%)
5. Traženje informacija uz pomoć knjižničara	1 (1%)
6. Međuknjižnična posudba	1 (1%)

• **Knjižnica Fakulteta za elektrotehniku i Fakulteta za računarstvo i informatiku**

U studijskoj godini 1997/98, na oba fakulteta za čije potrebe radi zajednička knjižnica, bilo je upisano 2.136 studenata, a zaposlenog nastavnog osoblja, suradnika i istraživača bilo je 267. Omjer između broja aktivnih i potencijalnih korisnika iz matične ustanove bio je 115%, što ukazuje da tu knjižnicu koriste i vanjski korisnici i da je vrijednost pokazatelja tržišne prodornosti visoka. Točniju vrijednost pokazatelja

predstavlja omjer između aktivnih (2.001) i potencijalnih korisnika s matičnog fakulteta, koji iznosi **83%**.

Pokazatelj tržišne prodornosti knjižnice predstavlja i vrsta usluga i učestalost njihovog korištenja. U 1998. godini knjižnične je usluge koristilo 78 (97,5%) anketiranih. Korištenje pojedinih usluga vidljivo je iz *Tablice 5*, a najčešće korištene usluge vidljive su iz *Tablice 6*.

**Tablica 5:** Korištenje knjižničnih usluga u 1998. godini u knjižnici FE i FRI

Vrsta knjižnične usluge	Broj anketiranih
1. Posudba ili vraćanje građe	77 (99%)
2. Korištenje čitalačkih prostora	50 (64%)
3. Samostalno online pretraživanje informacija	40 (51%)
4. Listanje po literaturi	31 (40%)
5. Traženje informacija uz pomoć knjižničara	30 (38%)
6. Međuknjižnična posudba	16 (21%)
7. Kopiranje građe	12 (15%)
8. Ostalo (upis bibliografije, naručivanje građe)	11 (14%)
9. Korištenje klasičnih kataloga	9 (12%)
10. Korištenje knjižnice preko računal. mreže	6 (11%)

Knjižnica će prosuditi da li se korištenost pojedinih usluga podudara s postavljenim ciljevima, a ako ne, odlučit će što treba promijeniti u njenom poslovanju. Usluge, koje je koristilo malo korisnika ili imaju nisku vrijednost pokazatelja tržišne prodornosti, proučit će detaljnije pomoću dodatnih pokazatelja uspješnosti poslovanja. Preporučili bismo da glede struke njenih korisnika (elektrotehnika, računarstvo), detaljnije prouči razloge niske korištenosti knjižnice udaljenim pristupom. Moguće je da su korisnici premalo upoznati ili premalo osposobljeni za ovaj način korištenja knjižnice. Na osnovi utvrđivanja trendova korištenja pojedinih usluga, knjižnica će moći planirati potreban opseg u njih uloženi izvora.

**Tablica 6:** Najkorištenije knjižnične usluge u 1998. godini u knjižnici FE i FRI

Vrsta knjižnične usluge	Broj anketiranih
1. Posudba ili vraćanje građe	47 (60%)
2. Korištenje čitalačkih prostora	7 (26%)
3. Samostalno online pretraživanje informacija	5 (6%)
4. Ostalo (upis bibliografije, naručivanje građe)	3 (4%)
5. Listanje po literaturi	2 (3%)
6. Traženje informacija uz pomoć knjižničara	1 (1%)

• **Središnja družboslovna knjižnica Jožeta Goričarja**

U 1997/98 godini na Fakultetu za društvene znanosti bilo je upisano 3.225 studenata, a zaposlenog nastavnog osoblja, suradnika i znanstvenih djelatnika bilo je 113. Omjer između broja svih aktivnih i potencijalnih korisnika iz matične ustanove iznosio je 96%, a ako izračunamo vrijednost pokazatelja tržišne prodornosti uzimajući u obzir samo aktivne (2.900) i potencijalne korisnike iz matične ustanove, tada iznosi **87%**.

**Tablica 7:** Učestalost korištenja knjižničnih usluga u 1998. godini u knjižnici FDV

Usluge (rang učestalosti)	Frekvencija učestalosti korištenja usluga					
	nikad	jednom	dvaput	3-4 puta	skoro svaki mjesec	1x ili više puta mjesečno
1. Iz knjižnice sam posudio ili vratio građu (1)	0	2	5	13	22	27
2. Koristio sam čitačke prostore (2)	6	4	5	15	24	15
3. Koristio sam klasični(e) katalog(e) (8)	38	11	5	9	2	4
4. Tražio sam informacije pomoću informacijske službe (7)	41	7	4	3	9	5
5. Samostalno sam tražio informacije online (5)	19	2	4	6	10	28
6. Knjižnične usluge sam koristio preko računalne mreže (6)	20	5	4	8	9	23
7. Listao sam po literaturi (3)	11	4	4	12	20	18
8. Kopirao sam građu (4)	9	2	11	11	27	9
9. Građu sam naručio međuknjižničnom posudbom (9)	60	5	1	1	2	-
10. Ostale usluge (10)	66	1	1	1	-	-

U 1998. godini knjižnične usluge je koristilo 69 (96%) anketiranih. Iz *Tablice 7* možemo vidjeti učestalost korištenja pojedine usluge. Knjižnica će najprije obratiti pažnju na usluge, koje su bile vrlo malo korištene (međuknjižnična posudba, korištenje klasičnih kataloga, traženje informacija uz pomoć knjižničara) i imaju nisku tržišnu prodornost, a za usluge koje su bile vrlo često korištene (posudba, korištenje čitaonice, traženje po literaturi) provjerit će jesu li rezultati u skladu s njenim ciljevima.

**Tablica 8:** Najkorištenije knjižnične usluge u 1998. godini u knjižnici FDV

Vrsta knjižnične usluge	Broj anketiranih
1. Posudba ili vraćanje građe	49 (71%)
2. Korištenje knjižnice preko računalne mreže	7 (10%)
3. Samostalno online pretraživanje informacija	6 (9%)
4. Korištenje čitalačkih prostora	3 (4%)
5. Listanje po literaturi	2 (3%)
6. Kopiranje građe	2 (3%)



### 3.4.3 Pokazatelj zadovoljstva korisnika s uredovnim vremenom knjižnice

- **Knjižnica Pedagoškog fakulteta u Mariboru**

Anketirani korisnici su izrazili visoki stupanj zadovoljstva s uredovnim vremenom (vremenom otvorenosti), jer ih je zadovoljnih i vrlo zadovoljnih bilo 84%.

**Tablica 9:** Zadovoljstvo s uredovnim vremenom knjižnice Pedagoškog fakulteta

Stupanj zadovoljstva	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
1 vrlo nezadovoljan	2	2	2
2 nezadovoljan	3	4	6
3 djelomično zadovoljan	9	10	16
4 zadovoljan	56	65	81
5 vrlo zadovoljan	16	19	100
UKUPNO	86	100	

Korisnici, koji nisu potpuno zadovoljni s uredovnim vremenom knjižnice, naveli su kao uzrok: *prekratko vrijeme posudbe, čitaonice i medioteka, jer većina predavanja počne već u 8 sati, a knjižnicu bi trebalo otvoriti pola sata ranije.* Korisnici, koji su s uredovnim vremenom zadovoljni, napisali su: *knjižnica je dostupna u odgovarajuće vrijeme, pomoć osoblja je uvijek na raspolaganju, uredovno vrijeme bi moglo biti svaki dan jednako (npr., od 8 do 18. sati), knjižnica je otvorena dovoljno dugo, a možda bi bilo dobro da se otvara ranije i da je otvorena u subotu.*

U tablicu s označenim sadašnjim uredovnim vremenom knjižnice (*Tablica 10*) unijeli smo oznake za sat, za koji bi anketirani željeli da im je na raspolaganju. Iako je većina anketiranih zadovoljna s uredovnim vremenom, ipak knjižnica može razmotriti mogućnost njegove promjene (barem za posudbu i vraćanje građe, koja je najčešće korištena knjižnična usluga) i to u smislu prilagođenije otvorenosti i mogućnosti produljenja uredovnog vremena. Otvorenost bi mogla produljiti jednom u tjednu, npr., u srijedu do 20 sati, kada bi radili i posudba i medioteka, a u petak do 17 sati (lakše bi je koristili studenti poslijediplomci). U subotu s obzirom na želje anketiranih odgovarala bi otvorenost od 8 do 12 sati. Knjižnica treba izračunati troškove promjene uredovnog vremena i dobiti mišljenje knjižničnog savjeta o opravdanosti produljenja uredovnog vremena, isto tako o tome treba obavijestiti odgovarajuće službe na fakultetu.

**Tablica 10.** Postojeće i željeno uredovno vrijeme knjižnice Pedagoškog fakulteta

SATI	Ponedjeljak	Utorak	Srijeda	Četvrtak	Petak	Subota
7 – 8	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺	
8 – 9	x	x	x	x	x	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺
9 – 10	x	x	x	x	x	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺
10 – 11	x	x	x	x	x	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺
11 – 12	x	x	x	x	x	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺
12 – 13	x	x	x	x	x	☺☺☺☺☺☺
13 – 14	x	x	x	x	x	☺
14 – 15	x	x	x	x	x	☺
15 – 16	x	x	x	x	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺	
16 – 17	x	x	x	x	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺	
17 – 18	x	x	x	x	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺	
18 – 19	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺	
19 – 20	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺ ☺☺☺☺☺☺☺		
20 – 21	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺		
21 – 22	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺		
22 – 23	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺		
23 – 24	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺		

- **Knjižnica Fakulteta za elektrotehniku i Fakulteta za računarstvo i informatiku**

**Tablica 11:** Zadovoljstvo s uredovnim vremenom knjižnice FE i FRI

Stupanj zadovoljstva	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
1 vrlo nezadovoljan	2	3	3
2 nezadovoljan	10	12	15
3 djelomično zadovoljan	9	11	26
4 zadovoljan	46	58	84
5 vrlo zadovoljan	13	16	100
<b>UKUPNO</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	

Zadovoljnih i jako zadovoljnih s uredovnim vremenom knjižnice bilo je 74% anketiranih, iako je i 26% onih koji nisu zadovoljni, i među njima prevladavaju studenti. Anketirani (59 ili 74%) predlažu produljenje uredovnog vremena, kako knjižnice tako i čitaonice (otvorenost do 14.15 čini im se neobično mala).



koji bi postojeće uredovno vrijeme promijenili (15 odnosno 21%), imaju malo dodatnih želja glede uredovnog vremena knjižnice.

**Tablica 13:** Zadovoljstvo s uredovnim vremenom knjižnice FDV

Stupanj zadovoljstva	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
1 vrlo nezadovoljan	0	0	0
2 nezadovoljan	5	7	7
3 djelomično zadovoljan	8	11	18
4 zadovoljan	44	61	79
5 vrlo zadovoljan	15	21	100
UKUPNO	72	100	

Važan podatak za knjižnicu je, da i anketirani koji su s uredovnim vremenom knjižnice zadovoljni i oni koji predlažu promjene, žele da knjižnično spremište bude otvoreno do kraja radnog vremena knjižnice, a ne samo do 14.30. Budući da je zadovoljstvo s radnim vremenom spremišta nisko, 82% anketiranih želi promjene, knjižnica treba za vodstvo matične institucije prirediti prijedlog za promjene uredovnog vremena, koji će sadržavati i financijske pokazatelje (rješenje bi moglo biti s honorarnim djelatnicima). Na taj način bi olakšali korištenje građe korisnicima, koji su do podne zaposleni ili dolaze ih drugih krajeva, možda čak samo na kraju tjedna.

**Tablica 14:** Postojeće i željeno uredovno vrijeme knjižnice FDV

URE	Poned.	Torek	Sreda	Četrtek	Petek	Sobota
7.30 – 8	x	x	x	x	x	x
8 - 9	x	x	x	x	x	x
9 – 10	x	x	x	x	x	x
10 – 11	x	x	x	x	x	x
11 – 12	x	x	x	x	x	x
12 – 13	x	x	x	x	x	x
13 – 14	x	x	x	x	x	😊😊😊😊😊😊😊😊
14 – 15	x	x	x	x	x	😊😊😊😊😊😊😊😊
15 – 16	😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊	x	x	x	x	😊😊
16 – 17	😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊	x	x	x	x	😊
17 – 18	😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊	😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊	x	😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊	😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊	😊
18 – 19	😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊	😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊	x	😊😊😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊😊😊😊	😊😊😊😊😊😊😊😊 😊	
19 – 20	😊😊	😊😊😊😊	😊😊	😊😊	😊😊	

Kao što vidimo iz *Tablice 14*, anketiranim bi korisnicima najviše odgovaralo da je kroz tjedan knjižnica otvorena do 19 sati, i subotom sat ili dva duže. Samo je jedan od anketiranih predložio da knjižnica bude otvorena u nedjelju (između 13 i 15 sati), a

jedan bi bio sretan s 24-satnom otvorenošću. Kako je svako produljenje uredovnog vremena povezano s povećanjem troškova poslovanja, potrebno je prije njegove promjene utvrditi omjer između troškova i koristi. Valjalo bi provesti ozbiljniju anketu i među izvanrednim studentima fakulteta.

### 3.4.4 Pokazatelj zadovoljstva s knjižnicom i njenim uslugama

- *Knjižnica Pedagoškog fakulteta u Mariboru*

Stupanj zadovoljstva posjetom knjižnici na dan anketiranja, anketirani su ocjenili s visokom prosječnom ocjenom, i to s 4,2, jer je 75% anketiranih bilo s knjižnicom zadovoljno ili jako zadovoljno.

**Tablica 15:** Zadovoljstvo s knjižnicom Pedagoškog fakulteta pri posljednjem posjetu

Stupanj zadovoljstva	Frekvencija	Postotak
1 vrlo nezadovoljan	0	0
2 nezadovoljan	2	2
3 djelomično zadovoljan	11	13
4 zadovoljan	42	49
5 vrlo zadovoljan	31	36
<i>UKUPNO</i>	86	100

Nezadovoljni su bili korisnici isključivo zbog pomanjkanja tražene građe. Djelomično zadovoljni su bili zato jer im se knjižničarke nisu činile dovoljno ljubazne, smetalo ih je čekanje za pultom za posuđivanje, nisu našli željenu literaturu ili je ta bila samo za korištenje u čitaonici, nije bilo dovoljno primjeraka građe. Anketirani, koji su bili s posjetom knjižnici zadovoljni, naglasili su da je osoblje bilo ljubazno, doslijedno pri obavljanju svih poslova i spremno pomoći; neki su bili zadovoljni zbog odgovarajućih uvjeta za studij, drugi zbog toga jer su našli traženu literaturu.<sup>13</sup> A zašto su posjetitelji s knjižnicom bili jako zadovoljni? Naveli su brz pristup računalu, urednost prostora, ljubaznost, strpljivost i uslužnost osoblja (nekima se knjižničarka činila simpatičnom) te zadovoljstvo pri posudbi literature odnosno zbog dostupnosti građe.

<sup>13</sup> Jedan od anketiranih je napisao i neke korisne prijedloge: želi više građe, naročito temeljnih djela i stručnih časopisa; mogli bi poboljšati prostorni raspored u knjižnici, prostor za posudbu i vraćanje građe odijeliti od čitaonice; naručivanje nove građe bi moralo biti sustavno uređeno, kako bi knjižnica bolje pokrila sva područja; osoblje knjižnice je jako ljubazno i uslužno, ali nedostaje stručna osposobljenost za savjetovanje po pojedinim znanstvenim područjima; želio bih kataloge važnijih članaka iz časopisa; u čitaonici bi trebalo biti više utičnica za računala; s knjižnicom je ipak zadovoljan i rado je koristi.

Iz odgovora anketiranih, moguće je zaključiti da na stupanj njihovoga zadovoljstva s knjižnicom, naročito utječe knjižnično osoblje. U slučaju izabrane knjižnice i stupanj zadovoljstva s osobljem visok je (*Tablica 16*), jer prosječna ocjena iznosi 4,27, budući da je 87% anketiranih s osobljem zadovoljno ili jako zadovoljno.

**Tablica 16:** Zadovoljstvo s osobljem knjižnice Pedagoškog fakulteta

Stupanj zadovoljstva	Frekvencija	Postotak
1 vrlo nezadovoljan	1	1.5
2 nezadovoljan	3	3.5
3 djelomično zadovoljen	7	8
4 zadovoljan	36	42
5 vrlo zadovoljan	39	45
<i>UKUPNO</i>	86	100

Izračunali smo još i stupanj zadovoljstva anketiranih s pojedinim uslugama i prikazali rezultate u zajedničkoj tablici (*Tablica 17*), jer bi prikaz frekvencijskih tablica za svaku pojedinu uslugu zauzeo previše prostora.

**Tablica 17:** Zadovoljstvo uslugama knjižnice Pedagoškog fakulteta

Usluge	f upotrebe	1	2	3	4	5	p. ocjena
Upis u knjižnicu	8	-	-	3	2	3	4.00
Traženje literature	43	2	4	6	16	15	3.88
Korištenje čitaonice	35	-	-	5	13	17	4.34
Posudba literature	49	2	3	5	12	27	4.20
Vraćanje posuđene građe	26	-	1	4	6	15	4.35
Traženje informacija	28	-	2	1	13	12	4.25
Međuknjižnična posudba	6	-	1	-	3	2	4.00
Korištenje refer. literature	5	-	1	1	2	1	3.60
Kopiranje građe	8	1	1	3	2	1	3.13
Ostalo (razgovor s knjižničarem)	1	-	-	-	-	5	5.00

Iz tablice 17 je vidljivo u kojem su opsegu anketirani koristili pojedine usluge i kako su ocijenili zadovoljstvo s njima. Knjižnica će detaljnije proučiti usluge, kod kojih su pokazatelji uspješnosti nižih vrijednosti, nego što si je postavila za cilj, npr., iskače vrijednost pokazatelja usluge kopiranje građe.

Kako bi knjižnica s većom sigurnošću mogla zaključiti o visini stupnja uspješnosti svoga poslovanja, morala bi istražiti i očekivanja korisnika i njihova prethodna iskustva s drugim knjižnicama. Primjedbe<sup>14</sup> anketiranih bi trebala proučiti i uzeti u

<sup>14</sup> Anketirani su predlagali otvorenost knjižnice i subotom; neke zbunjuje strogost pri izdavanju iskaznica; zbunjujuće im se čini i pisanje zadužničkih listića; željeli bi više primjeraka najtraženije građe; željeli bi da računala stalno rade, a jedan od anketiranih malo više osmjeha na licima knjižničara; nalazimo i primjedbe na "ljubaznost" OPAC-a i raspodjelu

razmatranje kod planiranja djelatnosti, a u budućnosti bi bilo smisleno da se provede i utvrđivanje vrijednosti pokazatelja kvalitete knjižnične zbirke.

- **Knjižnica Fakulteta za elektrotehniku i Fakulteta za računarstvo i informatiku**

Pokazatelj zadovoljstva s knjižnicom ima visoku vrijednost, jer prosječna ocjena iznosi 4,47 i među anketiranimima nije bilo nezadovoljnih posjetitelja. Kao uzrok svoga

**Tablica 18:** Zadovoljstvo s knjižnicom FE i FRI pri posljednjem posjetu

Stupanj zadovoljstva	Frekvencija	Postotak
1 vrlo nezadovoljan	0	0
2 nezadovoljan	0	0
3 djelomično zadovoljan	3	4
4 zadovoljan	35	45
5 vrlo zadovoljan	40	51
<i>UKUPNO</i>	78	100

zadovoljstva anketirani su naveli da su dobili građu koju su tražili; da nisu imali poteškoća, a zaposleni su (vrlo, uvijek) ljubazni, ugodni i uljudni te spremni pomoći odnosno uslužni; usluge su brze i kvalitetne, a organizacija rada je dobra. Korisnici, koji su bili djelomično zadovoljni s posjetom knjižnici, kao uzrok su naveli spori rad na Internetu, premalo primjeraka najtraženijih knjiga i prekratko uredovno vrijeme.

**Tablica 19:** Zadovoljstvo s osobljem knjižnice FE i FRI

Stupanj zadovoljstva	Frekvencija	Postotak
1 vrlo nezadovoljan	0	0
2 nezadovoljan	1	1
3 djelomično zadovoljan	0	0
4 zadovoljan	6	8
5 vrlo zadovoljan	73	91
<i>UKUPNO</i>	80	100

Vrijednost pokazatelja zadovoljstva knjižničnim osobljem je iznimno visoka, jer prosječna ocjena zadovoljstva iznosi čak 4,89, pri čemu je 91% anketiranih bilo sa zaposlenima vrlo zadovoljno.

---

građe na policama; neki predlažu veći pult za posudbu; drugi više pomoći pri traženju literature itd.

**Tablica 20 : Zadovoljstvo uslugama knjižnice FE i FRI**

Usluge	f upotrebe	1	2	3	4	5	p. ocjena
Upis u knjižnicu	6	-	-	-	1	5	4.83
Traženje literature	32	-	-	2	13	17	4.47
Korištenje čitaonice	29	-	1	2	11	15	4.38
Posudba literature	51	-	1	2	7	41	4.73
Vraćanje posuđene građe	31	-	-	1	6	24	4.74
Traženje informacija	23	-	-	1	5	17	4.70
Međuknjižnična posudba	7	-	-	1	2	4	4.43
Korištenje refer. literature	4	-	-	-	1	3	4.75
Kopiranje građe	6	1	1	-	1	3	3.67
Ostalo (naručivanje, bibliografija)	4	-	-	2	-	2	4.00

I vrijednosti pokazatelja zadovoljstva s pojedinim knjižničnim uslugama visoke su, a knjižnica će provjeriti usluge čija je uspješnost bila niža tj. kopiranje građe i naručivanje literature. Proučit će i koje primjedbe odnosno prijedloge anketiranih može uzeti u razmatranje.<sup>15</sup>

Iako je uspješnost knjižnice u davanju usluga visoka, preporučili bismo da još izračuna i vrijednosti pokazatelja brzine naručivanja i obrade građe te uvede obrazovanje korisnika o vrstama i dostupnosti informacijskih izvora.

#### • Središnja družboslovna knjižnica Jožeta Goričarja

Pri posljednjem posjetu knjižnici bilo je čak 84% anketiranih korisnika zadovoljno ili vrlo zadovoljno s knjižnicom (prosječna ocjena iznosi 4,1). Svoje manje zadovoljstvo anketirani su pojasnili s premalom čitaonicom odnosno prostorima uopće, premalim brojem računala za javnu upotrebu, neuređenim čitaonicama, prevelikom gužvom, neki bi željeli više ljubaznosti (drugi pak upravo hvale ljubaznost i uslužnost zaposlenih "knjižničarki"), nezadovoljni su zbog plaćanja zakasnine, premalog broja literature i izgubljene literature (o kojoj podatke nalaze u katalogima).

<sup>15</sup> Veći broj primjeraka građe; više računala s pristupom na Internet i s više programske opreme; telefonsko ili obavještanje poštom prekoračivanja vremena posudbe; objava popisa korisnika, koji imaju jako traženu literaturu posuđenu na "neograničeno vrijeme"; dostupnost najnovijim časopisima na policama; više osobnih računala; poboljšati naručivanje literature; skratiti vrijeme za obradu građe; obavještanje korisnika o novitetima elektroničkom poštom; razvrstavanje novonabavljenih knjiga; na hodniku bi mogao biti fotokopirni stroj na žetone.



**Tablica 21:** Zadovoljstvo s knjižnicom FDV pri posljednjem posjetu

Stupanj zadovoljstva	Frekvencija	Postotak
1 vrlo nezadovoljan	2	3
2 nezadovoljan	1	1
3 djelomično zadovoljan	8	11
4 zadovoljan	33	46
5 vrlo zadovoljan	27	38
9 ne znam	1	1
<b>UKUPNO</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Knjižnici bismo preporučili da pokuša usprkos trenutnom pomanjkanju prostora povećati nadzor i brigu za čitaonicu, a planirati računanje vrijednosti pokazatelja raspoloživosti građe i pokazatelja kvalitete knjižnične zbirke (po pojedinim stručnim područjima). Zanimljivo bi bilo izračunati i vrijednost pokazatelja iskoristivosti knjižnične zbirke, jer podaci (koje prima sistem COBISS) pokazuju, da 29% naslova građe nabavljene u posljednjih pet godina, u 1998. godini nije bilo posuđeno.

**Tablica 22:** Ocjena osoblja knjižnice FDV

Ocjena osoblja	Frekvencija	Postotak
1 jako neljubazno	0	0
2 neljubazno	1	1
3 niti ljubazno, niti neljubazno	9	13
4 ljubazno	25	35
5 vrlo ljubazno	37	51
9 ne znam	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Anketirani su osoblje knjižnice ocijenili prosječnom ocjenom 4,36, a najviše anketiranih (51%) je osoblje ocijenilo kao vrlo ljubazno. Kako je iz odgovora anketiranih moguće razabrati, da nisu jednako zadovoljni sa svim osobljem, knjižnica bi mogla stupanj zadovoljstva korisnika povećati dodatnim obrazovanjem osoblja na području rada s korisnicima.

**Tablica 23:** Zadovoljstvo uslugama knjižnice FDV

Usluge	f upotrebe	1	2	3	4	5	p. ocjena
Upis u knjižnicu	9	-	1	1	3	4	4.11
Traženje literature – OPAC	38	1	1	3	14	19	4.29
Traženje literature - katalog	14	2	1	3	5	13	3.43
Korištenje čitaonice - prizemlje	20	1	2	10	3	4	3.35
Korištenje čitaonice - časopisne	28	1	1	6	14	6	3.82
Posudba literature	40	1	-	11	13	15	4.03
Vraćanje posuđene građe	36	-	2	9	11	14	4.03
Traženje informacija	24	1	2	5	8	8	3.83
Međuknjižnična posudba	4	-	-	2	-	2	4.00
Korištenje refer. literature	5	-	-	1	3	1	4.00
Kopiranje građe	19	1	1	4	9	4	3.74
Ostalo (razgovor s knjižničarem )	6	1	-	1	2	2	3.67

Vrijednosti pokazatelja zadovoljstva s pojedinim uslugama najniže su pri korištenju čitaonice i klasičnog (lističnog) kataloga, što znači da će knjižnica morati veću pozornost posvetiti uređenju čitaonice, kvaliteti klasičnog kataloga, a izračunavanjem će provjeriti vrijednost pokazatelja uspješnosti traženja podataka o dokumentima u katalozima.

Opće primjedbe ili prijedloge glede rada knjižnice dalo je 25 (35%) anketiranih. Odnose se prije svega na dulje uredovno vrijeme knjižničnog spremišta, više računalne opreme, više čitalačkih mjesta, veću uređenost čitaonica, kvalitetniju i opsežniju zbirku (više izvora i u elektroničkom obliku), veću jasnoću predmetnih oznaka, nadomještanje izgubljene (otuđene) građe, bolju raspoloživost građe, kraće vrijeme dostave za naručenu građu, automatizirano naručivanje željene građe te izdavanje listića za posudbu građe (kao što je na primjer u NUK-u). Spomenut ćemo i primjedbe anketiranih da profesori imaju mnogo posuđenih knjiga i to na dulji rok, što bi svakako trebalo riješiti, jer na taj način dosta velik dio literature nije dostupan (trebali bi vrijediti jednaki uvjeti za sve korisnike). Smeta ih i to da nije moguće dobiti literaturu, koja bi po podacima iz računalnog kataloga trebala biti na raspolaganju.

Prostorne prilike će knjižnice uskoro poboljšati preseljenjem u novoizgrađene prostore fakulteta, a posebnu će pozornost morati posvetiti politici upravljanja knjižnične zbirke (i nadzoru, npr., stavljanje sigurnosnih oznaka u građu i ažurnom otpisivanju građe koja nije raspoloživa) i daljnjoj automatizaciji posudbe. Preporučili bi i izračunavanje vrijednosti pokazatelja brzine dostave knjižnične građe i, kao što smo već spomenuli, raspoloživosti građe.

### **3.5 Rezultati testiranja kvalitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja**

Postupak testiranja izabranih pokazatelja uspješnosti poslovanja zahtijevao je angažiranje knjižnica koje su sudjelovale, kako u fazi izbora pokazatelja, izrade upitnika za prikupljanje podataka, anketiranja korisnika, tako i pri obrazlaganju rezultata. Knjižnice su se upoznale sa svrhom uvođenja procesa utvrđivanja uspješnosti poslovanja i mogućoj upotrebi rezultata za pojedine pokazatelje. Glede pozitivnog odnosa korisnika prema anketi mogle su se uvjeriti, da bi bilo moguće kontinuirano praćenje barem nekih od izabranih pokazatelja te da to od njih ne bi tražilo veće napore i sredstva. Naravno, da bi najprije trebalo uspostaviti informacijski sistem za potporu menadžmentu, u kojem bi mjerenje uspješnosti poslovanja bio jedan od njegovih elemenata.

Izračunate vrijednosti pokazatelja uspješnosti poslovanja za pojedine knjižnice namjerno nismo uspoređivali, jer smo željeli naglasiti da bi usporedbe među slovenskim visokoškolskim knjižnicama zbog njihove raznolikosti bile izvanredno riskantne. Ista vrijednost izabranog pokazatelja uspješnosti poslovanja za dvije različite visokoškolske knjižnice može imati sasvim drugačije značenje, pa stoga pri obrazlaganju rezultata stalno treba uzimati u obzir poslanstvo i ciljeve konkretne knjižnice i njene matične ustanove, te karakteristike njenih korisnika i struke koju pokriva.

Na kraju bi još naglasili, da je naše testiranje izabranih pokazatelja uspješnosti poslovanja u uključenim knjižnicama imalo vrlo ugodne posljedice. Sve su knjižnice o rezultatima pokazatelja obavijestile svoje korisnike i uprave svojih visokoškolskih ustanova i poduzele primjerene mjere za poboljšanje izvođenja onih usluga odnosno aktivnosti kod kojih su im se vrijednosti pokazatelja činile preniske. Knjižnica Fakulteta za elektrotehniku i Fakulteta za računarstvo i informatiku uspostavila je informacijski sustav za potporu odlučivanju u kojeg je uključila i sustavno utvrđivanje vrijednosti izabranih pokazatelja uspješnosti poslovanja. U svibnju 1999. godine na temelju našeg prijedloga izbora pokazatelja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica, izvela je mjerenje vrijednosti sledećih pokazatelja:

- tržišna prodornost,
- zadovoljstvo korisnika vremenom otvorenosti
- zadovoljstvo korisnika knjižnicom i njenim uslugama
- brzina dostave dokumenata iz zatvorenog spremišta
- brzina međuknjižnične posudbe i
- brzina nabave knjižnične građe.

Osim utvrđivanja vrijednosti pomenutih kvalitativnih pokazatelja iz prijedloženog izbora kvantitativnih pokazatelja izabrala i izračunala je vrijednosti onih pokazatelja koji joj se čine relevantnima za potrebe njezinog informacijskog sustava za potporu odlučivanju i potrebama njezine matične ustanove.

## ZAKLJUČNE MISLI

Podatke o građi i djelatnosti knjižnice su, naravno i visokoškolske, prikupljale još od svoga nastanka, iako se o njihovim vrijednostima, upotrebljivosti, valjanosti i pouzdanosti nisu pitale, sve dotle dok nisu postale javne ustanove, čije je postojanje u velikoj mjeri ovisno od odgovarajućeg predstavljanja njihove djelatnosti okruženju i financijerima. Važnost praćenja i vrednovanja uspješnosti poslovanja, kao dijela procesa evaluacije, posebno je naglašena posljednjih desetljeća, nakon što su tzv. neprofitne ustanove počele uvoditi metode suvremenog menadžmenta, bez kojih na tržištu usluga više ne mogu konkurirati drugim ponuđačima, a naročito u bitci za dobivanje javnih sredstava. Pomoću metoda evaluacije knjižnice utvrđuju koliko uspješno zadovoljavaju potrebe korisnika i otkrivaju slabosti u svome poslovanju, te na osnovi utvrđenoga uvode poboljšanja, koja bi trebala povećati uspješnost poslovanja i njihovu učinkovitost.

Visokoškolske knjižnice koje su nastajale pri ustanovama za visoku naobrazbu, naročito pri sveučilištima, bile su do XX. stoljeća usmjerene pretežno k izgradnji i održavanju što većih zbirki knjižnične građe. Bile su slabo povezane sa svojim okruženjem i služile su relativno uskom krugu korisnika tzv. intelektualnoj eliti. Promjene u načinu i organizaciji visokoškolskog obrazovanja i u razvoju znanosti i tehnologije, demokratizacija društvenih procesa, te promjene u užem i širem okruženju visokoškolskih ustanova, utjecale su kako na određenje poslanstava visokoškolskih knjižnica, tako i na sadržaj i na način njihovoga rada. Koncept izoliranosti i samodovoljnosti za suvremene visokoškolske knjižnice postao je neprihvatljiv, postale su nužan sastavni dio znanstveno-nastavne djelatnosti, a posredovanje zapisanog znanja i njegova najšira dostupnost, njihov osnovni cilj. U literaturi nalazimo čak oznake da se radi o tzv. novoj generaciji visokoškolskih knjižnica, koje su korisnički usmjerene, imaju jasno postavljene i provjerljive ciljeve te učinkovit menadžment. Budući da djeluju u okruženju, za kojega su značajne neprestane promjene, moraju biti sposobne te promjene uočavati i primjereno na njih reagirati, te biti dinamičan organizam usmjeren u budućnost.

Slovenija je u usporedbi sa ostalim europskim narodima dobila svoje prvo sveučilište (sa izuzetkom ilirskih provincija) prilično kasno, 1919. godine, a neki oblici visokoškolskog obrazovanja postoje od ranije. Iako je najprije bilo odlučeno da će imati jednu knjižnicu, koja bi služila cijelom sveučilištu, s narastajućim brojem visokoškolskih ustanova sve više je rastao i broj visokoškolskih knjižnica. Razvijale su

se same za sebe, bez tješnje povezanosti sa sveučilišnom knjižnicom. Njihov broj je tako narastao, da danas o racionalnoj organizaciji mreže visokoškolskih knjižnica u Sloveniji ne možemo govoriti (samo jedan fakultet, npr., u istoj zgradi ima 19 visokoškolskih knjižnica). Njihova je analiza pokazala da zbog neprimjerene organiziranosti i neprimjerenog načina financiranja (naročito onih sa samo jednim ili dva zaposlena) teško prate promjene brzo razvijajućeg (akademskog) okruženja.

Visokoškolske knjižnice nije se dugo vrednovalo glede kvalitete njihovih zbirki i usluga i njihovog utjecaja na akademsko okruženje, već samo pomoću brojčanih podataka o veličini i godišnjem prirastu knjižničnih zbirki, o broju članova i njihovim posjetama, o broju posudbe, uredovnom vremenu itd. Problematika knjižnične statistike postala je visokoškolskim knjižničarima aktualna tek posljednjih desetljeća, kad su metode kvantitativne analize počele prodirati i na područje knjižničarstva. Knjižnična statistika danas je važno pomagalo knjižničnog menadžmenta i stoga je za knjižničare poznavanje statističke metodologije postalo neizbježno.

Na osnovi studija različitih izvora s područja evaluacije knjižnične djelatnosti, utvrdili smo da je evaluaciji moguće pristupiti s različitih aspekata i razina, te pri tom koristiti različite metode i tehnike. Mnogi autori naglašavaju da bi ishodište za razumijevanje trebala biti evaluacija knjižnice kao sustava, te korištenje systemske analize. Naglasili smo da je utvrđivanje uspješnosti usluga i službi knjižnice samo jedna od mogućih razina utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica, iako je najčešća i najlakše provediva. I za područje visokoškolskih knjižnica najviše literature i priručnika nalazimo upravo za ovu razinu evaluacije, a rijetke su studije, kojima se pokušalo utvrditi njihov utjecaj odnosno korisnost za akademsko ili šire (znanstveno) okruženje.

Nadalje je utvrđeno da u terminologiji i u definicijama pojedinih pojmova vlada prilična zbrka, i da, npr., za termin "performance" još nemamo primjerenog slovenskog prijevoda, jer je standard ISO 11620 u Sloveniji još u postupku prihvaćanja. Stoga smo u ovom radu pokušali najprije razgraničiti sadržaj termina "performance", "effectiveness" i "efficiency". Budući da problematici uspješnosti poslovanja knjižnica autori pristupaju na različite načine, činilo nam se potrebnim prikazati temeljne modele, koji govore o višeslojnosti problematike.

Problematika utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica tijesno je povezana s problematikom kvalitete, poslovanja po načelu ukupne kvalitete i kontrole kvalitete,

koja je relevantna za sve uslužne sektore, pa tako i za knjižnice. Unutar akademskog okruženja postoji dvojba o tome da li bi se koncepti iz proizvodnog sektora mogli prenijeti na područje visokog školstva, jer obrazovanje i znanje ne bi trebali biti proizvodi, koje bi "prodavali" potrošačima (korisnicima). Budući da je utvrđivanje uspješnosti poslovanja knjižnica metoda za ocjenjivanje kvalitete usluga te uspješnosti i učinkovitosti knjižnica pri ostvarenju postavljenih ciljeva kvalitete, činilo nam se nužnim da kratko predstavimo i problematiku kvalitete. Utvrdili smo da među slovenskim visokoškolskim knjižnicama trenutno još niti jedna nema tzv. certifikat kvalitete po standardu ISO, a u postupku provjeravanja ispunjavanja uvjeta za to samo je jedna i to Centralna tehnička knjižnica u Ljubljani.

Kako uspješnost poslovanja knjižnica nije moguće utvrditi neposredno nego o njoj možemo donositi zaključke samo na osnovi vrijednosti pokazatelja uspješnosti poslovanja, prikazali smo njihovu svrhu i ulogu. Za područje visokoškolskih knjižnica postoje mnogobrojni priručnici s pokazateljima uspješnosti poslovanja, koji su uglavnom usmjereni na mjerenje postignuća (izlaznih proizvoda) knjižnica ili samo na mjerenje kvalitete usluga. Iako sve visokoškolske knjižnice ne moraju koristiti jednake pokazatelje uspješnosti poslovanja, činilo nam se smislenim ukratko predstaviti pokazatelje, koje preporučuje IFLA, jer su dovoljno jednostavni i dobro dokumentirani, da bi ih slovenske visokoškolske knjižnice mogle odmah početi primjenjivati. Budući da su pokazatelji bili izabrani glede potreba visokoškolskih knjižnica i u njima su testirani, naveli smo ih kao relevantnije od općih pokazatelja iz standarda ISO, koji su namijenjeni svim vrstama knjižnic. Pri predstavljanju pojedinog (IFLA) pokazatelja upozorili smo ako se predloženi način izračunavanja njegove vrijednosti razlikuje od predloženog u standardu ISO.

Zadržali smo se i kod stručnih standarda, koji pod određenim uvjetima mogu služiti utvrđivanju uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica. Utvrdili smo da slovenski standardi u tu svrhu ne mogu poslužiti, iako sadrže i brojevi dio. Oni mogu poslužiti normiranju rada knjižničnih djelatnika, a ne mjerenju uspješnosti poslovanja knjižnica. Po našem mišljenju takvi su standardi čak štetni, jer financijere djelatnosti (a i javnost) navode na pojednostavljenje načina ocjenjivanja knjižnica i njihovo međusobno uspoređivanje, iako stvarno nisu usporedive. Još je opasnije to, da se radi o vrednovanju knjižnica samo na osnovi jednostavnih brojevnih podataka, pri čemu se čak ne računaju kvantitativni pokazatelji uspješnosti poslovanja. Za ustrajnost na "taylorizmu" glede stupnja razvoja slovenskog (visokoškolskog) knjižničarstva zapravo više nema pravog razloga. Utvrdili smo da uzrok za upotrebu

pojednostavljenih metoda evaluacije visokoškolskih knjižnica može biti i u tome da sustav slovenskog visokog školstva ne poznaje institut akreditacije visokoškolskih ustanova, koji uključuje i ocjenjivanje visokoškolskih knjižnica.

U predposljednjem dijelu studije na primjeru izabраниh zemalja i organizacija prikazali smo različita iskustva na području sustava i organizacije knjižnične statistike i utvrđivanja uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica, koja bi mogli korisno primijeniti u slovenskom visokoškolskom knjižničarstvu. Da se spomenuta iskustva rijetko ili uopće ne primjenjuju, pokazala je analiza korištenja knjižnične statistike i prisutnosti utvrđivanja uspješnosti poslovanja u slovenskim visokoškolskim knjižnicama, za koje smo prikupili podatke anketiranjem knjižnica. Bio je izrađen i prijedlog statističkog upitnika, jedinstvenih definicija i brojčanih jedinica za pojedine kategorije podataka, koji bi trebali poboljšati kvalitetu prikupljenih podataka.

Za područje utvrđivanja uspješnosti poslovanja slovenskih visokoškolskih knjižnica, na osnovi stranih iskustava, bio je izrađen prijedlog kvantitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja, a na osnovi preporuka IFLA-e i ACRL-a, još i prijedlog kvalitativnih pokazatelja uspješnosti poslovanja, koje bi visokoškolske knjižnice u Sloveniji mogle upotrijebiti. Pokusna izračunavanja kvantitativnih pokazatelja bila su obavljena pomoću knjižnične statistike, koju sakuplja Državna matična služba za knjižničarstvo pri NUK-u. Utvrdili smo da je vrijednost pokazatelja, doduše riskantno koristiti u svrhu uspoređivanja, ali mogu knjižnicama poslužiti za njihovu samoprocijenu, utvrđivanje trendova i planiranje djelatnosti.

Pri izradi prijedloga pokazatelja i izračunavanja nekih od njih, sudjelovale su tri visokoškolske knjižnice. Utvrđivali smo vrijednost pokazatelja tržišne prodornosti, zadovoljstvo s uredovnim vremenom (vremenom otvorenosti), zadovoljstvo s knjižnicom i zadovoljstvo s pojedinim knjižničnim uslugama. Glede dobrog odziva korisnika na anketiranje i njihovog zanimanja za rezultate ankete, te zanimanja samih knjižnica za suradnjom i kasnije sustavnim uvođenjem utvrđivanja uspješnosti poslovanja u njihovo poslovanje, držimo da je smisao testiranja postignut. Nažalost, utvrdili smo i to da bi provođenje testiranja većeg broja pokazatelja uspješnosti bilo moguće samo u okviru istraživačkog projekta, koji bi u tu svrhu trebao imati i financijsku potporu.

Na kraju bi naglasili, da glede dobivenih podataka, do kojih smo došli pomoću ankete o prisutnosti utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica, izrađen (prijedloženi)

instrumentarij za praćenje uspješnosti slovenskih visokoškolskih knjižnica neće biti od koristi, ako ne budu stvoreni uvjeti za njegovu implementaciju. Među njima bi naglasili potrebu za reorganizacijom mreže visokoškolskih knjižnica, po drugačijem sustavu njihovog financiranja i drugačijem odnosu visokoškolskih ustanova prema njihovim knjižnicama, te nužnost veće osposobljenosti i znanja visokoškolskih knjižničara o metodama i načinima utvrđivanja uspješnosti poslovanja knjižnica.



## 1. CITIRANA LITERATURA

1. **Abbott Christine**: Performance measurement in library and information services. – London : Aslib, **1994**, 57 str.
2. **Adams Roy J.** : Information technology & libraries : a future for academic libraries. - London : Croom Helm, **1986**, 188 str.
3. **ALA**. American Library Association. URL: <http://www.ala.org> <6.3.1997>
4. **ALA/ACRL**. Standards for College Libraries. College and Research Library News 47(1986)3, str. 189-200.
5. **ALA/ACRL**. Standards for College Libraries, 1995 Edition. College and Research Library News 56(1995), str. 245-257.
6. **ALA/ACRL**. Standards for University Libraries: Evaluation of Performance. URL: <http://www.ala.org> <17.7.1996>. Tiskana verzija: College and Research Libraries News 50(September 1989)8, str. 679-691.
7. **Allen Geoffrey G.**: The Management Use of Library Statistics. IFLA Journal 11(1985)3, str. 211-222.
8. **Ambrožič Melita**: Definicije za potrebe zbiranja statističnih podatkov o delu knjižnic. Ljubljana : NUK, **1997**, 14 str. (Tipkopis.)
9. **Ambrožič Melita**: Knjižnična statistika. Knjižnica, 41(1997a)4, str. 5-31.
10. **Ambrožič Melita, Kokole Jože**: University of Ljubljana Library System – Organizational Aspects. Libri 45(1995)4, str. 224-230.
11. **Anderson Beryl L.**: Canadian library statistics: current use and future developments. - 53rd IFLA Conference and Council, Brighton, United Kingdom, **1987**, STAT 18/5 – 18/6.
12. **ANSI**. American National Standards Institute. URL: <http://www.ansi.org> <6.3.1997>
13. **Aparac-Gazivoda Tatjana**: Sveučilišni bibliotečni sustavi u teoriji i praksi. Vjesnik bibliotekara Hrvatske 33(1990)1-4, str. 43-53.
14. **Aparac-Gazivoda Tatjana, Turčin Vesna**: Osvrti na sveučilišne bibliotečne sustave - II. dio. Vjesnik bibliotekara Hrvatske 31(1988)1-4, str. 1-20.
15. **Barton Clark M.**: Statistics, management, and automation. IFLA General Conference and Council Meeting, Paris, **1989**, 6 str.
16. **Bekavac-Lokmer Fila, Jokić Maja**: Mjerila za vrednovanje kvalitete usluga u specijalnim knjižnicama Republike Hrvatske. V: ZBDS. Sekcija za specialne knjižnice. Vloga specialnih knjižnic pri pospeševanju društvenega in gospodarskega razvoja. Kakovost storitev v specialni knjižnici : zbornik referatov. - Ljubljana : CTK, **1994**, str. 57-65.
17. **Berčič Branko**: Uveljavljanje bibliotekarske stroke na Slovenskem. Knjižnica 27(1983)1-4, str. 5-18.
18. **Bibliotekarski terminološki slovar**.- Ljubljana : NUK, **1996**, 84 str.
19. **Berčič Branko**: Univerzna/univerzitetna/visokošolska knjižnica. Knjižnica 34(1990)1-2, str. 126-130.
20. **Blagden John**: Do we really need libraries? New York; London : C. Bingley Ltd.; KG Saur, **1980**, 162 str.
21. **Blagden John, Harrington John**: How good is your library? A review of approaches to the evaluation of library and information services. London : Aslib, **1990**, 59 str.
22. **Boekhorst Peter te**: Measuring Quality: The IFLA Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries. IFLA General Conference, Istanbul **1995**, 10 str.
23. **Carbone Pierre**: The Committee Draft of International Standard ISO CD 11620 on Library Performance Indicators. IFLA Journal 21(1995)4, str. 274-277.
24. **Carbone Pierre**: Statistics and Evaluation in French University. IFLA General Conference and Council Meeting, Paris **1989**, 13 str.
25. **Ching-chin Chen**: Statistical and Systems Applications in Library Management. V: Quantitative Measurement and Dynamic Library Service. - Mansel ; London : ORYX Press, **1978**, str. 1-12.
26. **Christensen John O.**: Use of Statistics by Librarians. Journal of Library Administration

- 9(1988)2, str. 85-90.
27. **Ciperle Jože**: 400. obletnica začetka jezuitskega šolstva v Ljubljani. Vestnik 28(1997)11, str. 21-22.
  28. **Clark Barton M.**: Statistics, management, and automation. IFLA General Conference and Council Meeting, Paris 1989, 6 str.
  29. **Coleman Paul, Jarred D. Ada**: Regional Association Criteria and the Standards for College Libraries: The Informal Role of Quantitative Input Measures for Libraries in Accreditation. Journal of Academic Librarianship, 20(November 1994), str. 273-284.
  30. **College libraries**: Guidelines for Professional Service and Resource Provision. - London: Library Association, 1982, 64 str.
  31. **Conference of Rectors and Principals of Quebec Universities**; Library Subcommittee; Statistical Task Force: Standardization of Statistics: the Experience of the Quebec University Libraries. IFLA General Conference, Montreal, 1982.
  32. **Corrall Sheila**: Management Development in Academic Libraries and the Joint Funding Council's Libraries Review. British Journal of Academic Librarianship 9(1994)3, str. 209-223.
  33. **Costa Etbin Henrik**: Statistični pregled vseh slovenskih čitalnic. V: Letopis Matice slovenske. Ljubljana: Slovenska matica, 1869, str. 282-296.
  34. **Cullen Rowena J., Calvert Philip J.**: Stakeholder Perceptions of University Library Effectiveness. Journal of Academic Librarianship, 21(November 1995)6, str. 438-448.
  35. **Dolar Jaro**: Spomin človeštva. - Ljubljana: Cankarjeva založba, 1982, 425 str.
  36. **Dolgan Petrič Mojca**: Standardi in normativi v slovenskih visokošolskih knjižnicah med teorijo in prakso. Knjižnica 42(1998)2-3, str. 159-181.
  37. **Du Mont Paul F., Du Mont Rosemary Ruhig**: A goal typology and systems model of library effectiveness. Journal of Library Administration 2(Spring 1981)1, str. 13-23.
  38. **Dvajset let Društva bibliotekarjev Slovenije**. Knjižnica 12(1968)1-4, str. 1-14.
  39. **Edem Selong U., Lawal Olu Olat**: Utilization of quantitative methods in decision making among Nigerian university librarians. Library Management 18(1997)1, 7 str. URL: <http://www.emerald-library.com/brev/01518ac1.htm>
  40. **Edwards Ronald G., Williams Calvin J.**: Performance appraisal in academic libraries: minor changes or major renovation? Library Review 47(1998)1, 7 str. URL: <http://www.emerald-library.com/brev/03547aa1.htm>
  41. **The Effective Academic Library: A Framework for Evaluating the Performance of UK Academic Libraries**. - London: Joint Funding Councils' Ad-hoc Group on Performance Indicators for Libraries, 1995, 43 str.
  42. **Ellis Debbie, Norton Bob**: Implementing BS EN ISO 9000 in Libraries. - London: Aslib, 1996, 138 str.
  43. **Encarta 97**. Encyclopedia. Microsoft, 1997.
  44. **Farley Thea, Broady-Preston Judith, Hayward Tim**: Academic libraries, people and change: a case study of the 1990s. Library Management 19(1998)4, 17 str. URL: <http://www.emerald-library.com/brev/01519db1.htm> <10.11.98>
  45. **Filo Breda**: Vzajemno dopolnjevanje knjižničnega gradiva. V: Zapisi znanja v informacijski dobi / ZBDS strokovno posvetovanje in skupščina, Novo mesto, 1988. - Ljubljana: ZBDS: NUK, str. (5-24).
  46. **Filo Breda**: Knjižnice in pedagoški sistemi. Knjižnica 35(1991) 2-3, str. 17-30.
  47. **Ford Barbara J.; Segal Joan S.**: Measuring Academic Library Performance. IFLA General Conference, Stockholm, 1990, 10 str.
  48. **Ford Geoffrey**: Approaches to performance measurement: some observations on principles and practice. British Journal of Academic Librarianship 4(1989)2, str. 74-87.
  49. **Ford Geoffrey**: Performance Measurements: Principles and Practice. IFLA Journal 15(1989a)1, str. 13-17.
  50. **Fuegi David**: LIBECON 2000: The pan-European approach. V: From Quantity to Quality: Collection, Analysis and Use of Statistics for Libraries. - Luxemburg: European Commission, DG XIII-E/4, 1997, str. 67-74.
  51. **Giappiconi, Thierry**: Evaluation statistics: methods and tools for the new library project at Fresnes. IFLA General Conference, Beijing, 1996, 6 str.
  52. **Glonar Joža**: Vseučiliška knjižnica v Ljubljani. Kronika slovenskih mest 1(1934)2, str. 81-85.

53. **Golob Irena:** Analiza stališč javnosti do izgradnje nove knjižnice z analizo porabe storitev knjižnice. - Ljubljana : Interakcija, **1995**, 248 str. + pril.
54. **Goričan Uroš:** Analiza kakovosti fakultetne knjižnice z marketinškega zornega kota (na primeru knjižnice Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru). - Maribor : EPF, **1994**, 61 str.+pril.
55. **Gorman Michael:** The Academic Library in the Year 2001: Dream or Nightmare or Something In Between? *The Journal of Academic Librarianship* 17(**1991**)1, str. 4-9.
56. **Gradišar Miro, Resinovič Gortan:** Informatika. - Kranj : Moderna organizacija, **1994**, 427 str.
57. **Grgič Milka:** Statistika in obrazci v knjižnicah. *Knjižnica* 8(**1964**)3-4, str. 112-118.
58. **Gruber Peter:** German Library Statistics. *IFLA Council*, **1981**, 7 str.
59. **Gumilar Dudung, Johnson Ian M.:** Management information systems in some academic libraries in Britain. *The New Review of Academic Librarianship* 1(**1995**), str. 57-84.
60. **Harris Melanie:** The User Survey in Performance Measurement. *British Journal of Academic Librarianship* 6(**1991**)1, str. 1-12.
61. **Harris Patricia R.:** The Development of International Standards: Exploring the ISO/IFLA Relationship. *IFLA Journal* 17(**1991**)4 str. 358-365.
62. **Hartman Bruno:** Mariborsko univerzno knjižničarstvo v sklopu slovenskega in svetovnega. *Knjižnica* 30(**1986**)3-4, str. 1-8.
63. **Hayes Robert M.:** Strategic Management for Academic Libraries : A Handbook. - Wesport; London : Greenwood Press, **1993**, 218 str.
64. **Heery Mike, Morgan Steve:** Practical strategies for the modern academic library. - London : ASLIB, **1996**, 177 str.
65. **Henty Margaret:** Performance indicators in higher education libraries. *British Journal of Academic Librarianship* 4(**1989**)3, str. 177-191.
66. **Hoel Ivar A.L.:** Harmonization of Statistical Data from Nordic Research Libraries: An Adaptation of the International Standard for International Library Statistics. *Libri* 40(**1990**)3, str. 217-227.
67. **Hunt Christopher J.:** The relationship between the academic library and its parent institution. V: *Academic Library Management*. - London : Library Association, **1990**, str. 7-13.
68. **Hunt Christopher J.:** Staff structures. V: *Academic Library Management*. - London : Library Association, **1990a**, str. 166-172.
69. **IFLA.** Standards for university libraries. - IFLA General Conference, Chicago, **1995**.
70. **ISO.** Information and documentation - International library statistics. International Standard, ISO 2789, **1991** 9 str.
71. **ISO.** Information and documentation – Library performance indicators. International Standard, ISO 11620, **1998**, 56 str.
72. **Johannsen Carl Gustav:** ISO 9000 – a managerial approach. *Library Management* 17(**1996**)5, 13 str. URL: <http://www.emerald-library.com/brev/01517eb1.htm> <10.11.1998>
73. **John Fielden Consultancy.** Supporting expansion: a report on human resource management in academic libraries, for the Joint Funding Councils' Libraries Review Group. – Bristol : HEFCE, **1994**.
74. **Joint Funding Council's Libraries Review Group :** report. – Bristol : HEFCE, **1993**.
75. **Kantor Paul B.:** Objective Performance Measures for Academic and Research Libraries. - Washington D.C. : ARL, **1984**, VIII+76 str.
76. **Kelly Patricia M.:** Performance Measures: A Tool for Planning Resource Allocations. *Journal of Library Administration* 14(**1991**)2, str. 21-36.
77. **Keys to Success:** Performance Indicators for Public Libraries. - London : HMSO, **1990**, VII+156 str.
78. **Khin Wai Thai Rose:** Four Decades of International Library Statistics. *IFLA Journal* 14(**1988**)2, str. 149-154.
79. **Khin Wai Thai Rose:** Status of replies to the UNESCO questionnaires on library statistics. V: *From Quantity to Quality: Collection, Analysis and Use of Statistics for Libraries*. - Luxemburg : European Commission, DG XIII-E/4, **1997**, str. 51-62.
80. **Kidrič France:** Biblioteški problemi in univerza. -V: *Zgodovina slovenske univerze v Ljubljani do leta 1929*. - V Ljubljani : Jugoslovenska tiskarna, **1929**, str. 422-439.

81. **Kidwell Margaret:** Quality Management and Library and Information Services: Competitive Advantage for the Information Revolution. *IFLA Journal* 21(1995)4, str. 265-273.
82. **Korže-Strajnar Ančka:** Delovni postopki in obdelava podatkov v poslovanju knjižnic. - Ljubljana : /NUK/, 1985, 72 str.
83. **Korže-Strajnar Ančka:** Delovni pripomočki za organizacijo delovanja knjižnic. - Ljubljana : NUK, 1987, 86 str.
84. **Kovel-Jarboe Patricia:** Quality Improvement: A Strategy for Planned Organizational Change. *Library Trends*, 44(Winter 1996)3, str. 605-630.
85. **Kunkel Lilith R., Weavew Susan M., Cook Kim N.:** What Do They Know?: An Assessment of Undergraduate Library Skills. *Journal of Academic Librarianship* 22(November 1996)6, str.430-434.
86. **Lancaster F. Wilfrid:** If you want to evaluate your library. - London : Library Association, 1988, 193 str.
87. **Lancaster F. Wilfrid:** If you want to evaluate your library.- London : Library Association, 1993, 352 str.
88. **Lancaster F.W., Joncich M.J.:** The Measurement and Evaluation of Library Services. - Washington : Information Resources Press, 1977, 395 str.
89. **Laursen Morten:** Library Statistics - for What Purpose? - IFLA General Conference and Council Meeting, Paris 1989, 8 str.
90. **Library Association:** College Libraries: Guidelines for Professional Service and Resource Provision. - London : Library Association, 1982, 64 str.
91. **Library Association.** Procedures for the Accreditation of Courses. - London : LA, 1992, 11. str.
92. **The Library in the University: Observations on a Service.** London : Andre Deutsch, 1980, 205 str.
93. **Library Statistics. V:** Encyclopedia of library and information science, Vol. 16. - New York : Marcel Deker, 1975-, str. 63-74.
94. **Library Statistics:** A Handbook of Concepts, Definitions, and Terminology. (Williams Joel Ed.) - Chicago : ALA, 1966, 160 str.
95. **Lindahl Aase:** Can conventional statistics describe electronic media and services? IFLA General Conference, 1997, Copenhagen, Booklet 6, str. 29-31.
96. **Line Maurice B.:** Academic libraries: a new generation? V: Academic Library Management. - London : Library Association, 1990, str. 255-261.
97. **Line Maurice B.:** The Changing Role of Nordic Academic, Research and Special Libraries. - ESBO : NORDINFO, 1992, 139 str.
98. **Line Maurice B.:** Current issues in academic libraries. V: Academic Library Management. - London : Library Association, 1990a, str. 1-6.
99. **Line Maurice B.:** "Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries", "Library performance indicators and library management tools". *Alexandria* 8(1996)3, str. 217-219.
100. **Line Maurice B.:** The Survival of Academic Libraries in Hard Times: Reactions to Pressures, Rational and Irrational. *British Journal of Academic Librarianship* 1(1986)1, str. 1-12.
101. **Lines Liz:** Performance measurement in academic libraries - An university perspective. *British Journal of Academic Librarianship* 4(1989)2, str. 111-120.
102. **Little Robert David:** The Collection of Nationwide Library Statistics in the United States. *Libri* 30(1980)2, str. 127-140.
103. **Loveday Anthony J.:** Statistics for management and trend analysis: A SCOUNL experiment. IFLA 53 General Conference and Council, Brighton, 1987, 4 str.
104. **Lynch Beverly P.:** Research as a Basis of the Development of Standards for Libraries. IFLA General Conference, Beijing, 1996, 19 str.
105. **MacDougall Allan:** Performance Assessment: Today's Confusion, Tomorrow's Solution? *IFLA Journal* 17(1991)4, str. 371-378.
106. **MacKenzie A. Graham:** Performance measurement. V: Academic Library Management. - London : Library Association, 1990, str. 196-205.
107. **Martelanc Ana:** Dejavnost visokošolskih knjižnic v Sloveniji v letu 1996. - Ljubljana : NUK, 1998, loč.pag.

108. **Martelanc Ana**: Pregled dejavnosti visokošolskih knjižnic v Sloveniji v letu 1996. Knjižničarske novice 7(1997)12, priloga.
109. **McClure Charles R.**: A View from the Trenches: Costing and Performance Measures for Academic Library Public Services. College & Research Libraries 47(July 1986), str. 323-336.
110. **McDonald Joseph A., Micikas Lynda Basney**: Academic Libraries : The Dimensions of their Effectiveness. London : Greenwood Press, 1994, 188 str.
111. **McElroy Rennie A.**: Standards and Guidelines in Performance Measurement. British Journal of Academic Librarianship 4(1989)2, str. 88-98.
112. **Morgan Steve**: Future academic library skills: what will they be? V: Human Development: Competencies for the Twenty-First Century. Ed. By Patricia Layzell Ward and Darlene E. Weingand. - Muenchen : Saur, 1997, str. 19-29.
113. **Myers Rose E.**: Library self-evaluation. - V: Quantitative methods in librarianship: standards, research, management. - Wesport : Greenwood Press, 1972, str. 61-65sa.
114. **Nacionalni** program statističnih raziskovanj; tretja obravnava. Poročevalec Državnega zbora RS 23(1997)22, str. 7-94.
115. **Načrt** integriranega sistema znanstveno-strokovnih informacij v knjižnicah in INDOK centrih Univerze Edvarda Kardelja v Ljubljani. V: Obvestila republiške matične službe. št. 2, 1982, str. 5-11.
116. **Navodila** za poslovanje strokovnih knjižnic. - Ljubljana : Centralna tehniška knjižnica, 1962, 41 str.
117. **NCES**. Who Uses NCES Statistics? URL: <http://www.ed.gov/NCES/> <7.3.1997>
118. **Niels Mark**: Organizational aspects of the new conditions for university libraries. European reserach libraries cooperation 1(1991)2, str. 131-137.
119. **Novljan Silva**: Uspešnost merjenja uspešnosti slovenskih splošnoizobraževalnih knjižnic. Knjižnica 41(1997)1, str. 7-18.
120. **Niyonsenga Theophile, Bizimana Bernard**: Measures of Library Use and User Satisfaction with Academic Library Service. Library and Information Science Research 18(1996), str. 225-240.
121. **O'Connor Daniel O.**: Statistical Model for Data Analysis and Networks. IFLA General Conference, Montreal, 1982, 9 str.
122. **Olausson, Carin**: Evaluation in University Libraries: A Tool for Development. Libri 42(1992)1, str. 63-74.
123. **Osnove** knjižničarstva. - Ljubljana : PIS za kulturo, 1987, 228 str.
124. **Park Betsy, Riggs Robert**: Status of the Profession: A 1989 National Survey of Tenure and Promotion Policies for Academic Librarians. College and Research Libraries 52(May 1991)3, str. 275-289.
125. **Parker Diane C.**: "Standards for college libraries": Foundations. College and Research Libraries News, May 1995, str. 330-331, 337.
126. **Pejova Zdravka**: Raziskava, izobraževanje in izpopolnjevanje – pogoj za doseganje kakovosti. V: Vloga specialnih knjižnic pri pospeševanju družbenega in gospodarskega razvoja. Kakovost storitev v specialni knjižnici : zbornik referatov. - Ljubljana : CTK, 1994, str. 1-12.
127. **Performance** measures for academic libraries. V: Encyclopedia of Library and Information Studies. - New York : M. Dekker, vol. 45, supplement 10, 1990, str. 294-332.
128. **Petek Marija**: Vrednotenje knjižničnih katalogov s stališča uporabnikov. Knjižnica 42(1998)4, str. 127-147.
129. **Pirjevec Avgust**: Knjižnice in knjižničarsko delo. - Celje : Družba Sv. Mohorja, 1940, 358 str.
130. **Pivec-Stelè Melitta**: Naše knjižnice : poskus statistike. Dodatek. V: Glasnik Muzejskega društva za Slovenijo, 1933, str. 144-147.
131. **Pivec-Stelè Melitta**: Naše knjižnice : poskus statistike. V: Glasnik Muzejskega društva za Slovenijo, 1932, str. 71-92.
132. **Poll Roswitha**: Problems of performance evaluation in academic libraries. IFLA General Conference, Stockholm, 1990, 12 str.
133. **Poll Roswitha**: Quality and performance measurement – a German view. British Journal of Academic Librarianship 8(1993)1, str. 35-47.

134. **Poll Roswitha, Boekhorst Peter te:** Measuring quality : international guidelines for performance measurement in academic libraries- Muenchen : Saur, **1996**, 171 str.
135. **Popovič Mirko:** Študij uporabnikov kot izhodišče za opredelitev ciljev in evalvacijo dejavnosti Narodne in univerzitetne knjižnice v Ljubljani. - Ljubljana : NUK, **1988**, 214 str.
136. **Popovič Mirko:** Sistemi znanstvenega informiranja na univerzah po svetu : predlogi za privzemanje njihovih dobrih rešitev. - Ljubljana : NUK, **1988a**. Tipkopis
137. **Popovič Mirko:** Evalvacija knjižnično-informacijske dejavnosti. V: Vloga knjižnic pri posredovanju znanja. Strokovno posvetovanje in skupščina, Bled, 1. in 2. oktober **1987**. - Ljubljana : ZBDS, loč.pag.
138. **Popovič Mirko:** Evalvacija knjižnično-informacijske dejavnosti. Organizacija in kadri 21(**1988b**)3-4, str. 313-322.
139. **Popovič Mirko:** Evalvacija sistemov za iskanje informacij: nekatera metodološka izhodišča na primeru evalvacije algoritma za avtomatsko krnjenje slovenskih besed. Knjižnica 35(**1991**)2-3, str. 101-122.
140. **Pors Ole Niels:** Performance Measurement in the Danish Libraries. IFLA General conference, Stockholm, **1990**, 5 str.
141. **Pregelj Bogo:** Delo knjižničarja v ljudski knjižnici. - Ljubljana : Ljudska prosveta Slovenije, **1950**, 68 str. //l. predelana in izpopolnjena izdaja./
142. **Quality** management principles and methods in library and information science theory and practice. V: Encyclopedia of Library and Information science theory and practice. - New York : M. Dekker, Volume 56, Supplement 19, **1995**, str. 318-352 (Carl Gustav Johannsen)
143. **Quantitative** methods in librarianship: standards, research, management. Irene Braden Hoadley, Alice S. Clark Eds. - Westport : Greenwood Press, **1972**, 270 str.
144. **Ramsdale Phillip:** From statistics collection to policy making. V: From Quantity to Quality: Collection, Analysis and Use of Statistics for Libraries. - Luxemburg : European Commission, DG XIII-E/4, **1997**, str. 27-39.
145. **Ramsdale Phillip, Fuegi David:** Library economics in Central and Eastern Europe. - Luxembourg : European Commission, **1997**, 2, VII, 324 str.
146. **Report** on university libraries of the University Grants Committee. Parry Report. (1967). - London, **1967**.
147. **Roelandts Geert:** Flanders (Belgium). V: Performance Measurement and Quality Management in Public Libraries. - Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, **1998**, str. 33-47.
148. **Sacks Patricia Ann, Whildrin Sara Lou:** Preparing for Accreditation : A Handbook for Academic Librarians. - Chicago ; London : American Library Association, **1993**, 84 str.
149. **Salverson Carol A.:** The Relevance of Statistics to Library Evaluation. College and Research Libraries 30(**1969**)4, str. 352-361.
150. **Sepe Miša:** Statistika univerzitetnih in nekaterih znanstvenih knjižnic v letu 1973. Knjižnica 18(**1974**)3-4, str. 229-230.
151. **Shapiro Beth J.:** Access and Performance Measures in Research Libraries in the 1990's. Journal of Library Administration 15(**1992**)3-4, str. 49-66.
152. **Shaughnessy Thomas W.:** Key Issue: Achieving Peak Performance in Academic Libraries. Journal of Academic Librarianship 21(**1995**)3, str. 155-157.
153. **Slokar Rajko:** Uporabnikovo vrednotenje splošnih knjižnic. Knjižnica 40(**1996**)3-4, str. 211-221.
154. **Slovenska akademija znanosti in umetnosti.** Slovar slovenskega knjižnega jezika. - Ljubljana : DZS, **1994**, XLVI, 1714 str.
155. **SLS ISO 8402 : 1993.** Kakovost – Slovar, prva izdaja. - Ljubljana : Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 1993, 16 str.
156. **SLS ISO 9000 : 1992.** Standardi za vodenje in zagotavljanje kakovosti – smernice za izbiro in uporabo. - Ljubljana : Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 1992, 14 str.
157. **Smith Hoyt Rita, Granade Warner:** User and Library Failures in an Undergraduate Library. College and Research Libraries 39(November **1978**)6, str. 467-473.
158. **Srića Velimir:** Sistem, informacija, kompjutor. - Zagreb : Informator, **1981**, 307 str.
159. **Standardization** of Statistics: the Experience of the Quebec University Libraries. Conference of Rectors and Principals of Quebec Universities; Library Subcommittee;

- statistical Task Force. IFLA 48th General Conference, Montreal, 22.-28. august, **1982**.
160. **Statistični terminološki slovar**. - Ljubljana : Statistično društvo Slovenije; Društvo matematikov, fizikov in astronomov Slovenije, **1993**, 100 str.
  161. **Stephen Peter, Hornby Susan**: The joys of statistics. *Library Review* 44(**1995**)8, str. 56-62.
  162. **Strokovni kriteriji in merila za visokošolske knjižnice : knjižnično informacijski sistem univerze**. - Ljubljana ; Maribor : ZBDS, **1989**, 30 str.
  163. **Stubbs Kendon**: University Libraries: Standards and Statistics. *College and Research Libraries* 42(**1981**)6, str. 527-538.
  164. **Sumsion John, Marriott Richard**: Statistical perspectives add reality to policy debates: how well are we served by statistical data? V: Feeney Mary, Grieves Maureen (Eds.): *The Value and Impact of Information*. - London etc. : Bowker/Saur, **1994**, str. 117-143.
  165. **Supporting Expansion: A Report on Human Resource management in Academic Libraries, for the Joint Funding Councils' Libraries Review Group**. - Bristol : HEFSCE/John Fielden Consultancy, **1993**, 53 str.
  166. **Šifrer Živko**: Priročnik za statistiko. Ljubljana : Zavod RS Slovenije za statistiko, **1970**, 160 str.
  167. **Šlajpah Mara**: Ljudske knjižnice : priročnik za knjižničarje. - Ljubljana : Državna založba Slovenije, **1961**, 245 str.
  168. **Šlajpah Mara**: Priročnik za poslovanje specialnih knjižnic. - Ljubljana : Centralna tehniška knjižnica, **1969**, 215 str.
  169. **Tadić Katica**: Rad u knjižnici. - Opatija : Naklada Benja, **1994**, 206 str.
  170. **Thompson James, Carr Reg**: *An introduction to university library administration*. - London : C. Bingley, **1987**, V, 265 str.
  171. **Total quality management**. V: *Encyclopedia of Library and Information Science*. - New York : M. Dekker, Volume 61, Supplement 24, **1998**, str. 311-326.
  172. **Tuck John**: Operational planning and performance measurement in the John Rylands University Library of Manchester. *New Review of Academic Librarianship*, (**1995**), str. 15-31.
  173. **UNESCO**. Division of Statistics. Paris: Status of replies to the UNESCO questionnaires on library statistics. - From quantity to quality: Collection, analysis and use of statistics for libraries, European Commission, Luxembourg, 9 – 10 December **1997**, 13 str. + pril.
  174. **UNESCO**: Recommendation concerning the International Standardization of Library Statistics. - UNESCO : Paris, 13 November **1970**, 9 str.
  175. **University library statistics from the Library and Information Statistics Unit (LISU)**. *New Review of Academic Librarianship* (**1996**), str. 235-242.
  176. **University Management Statistics and Performance Indicators in the UK**. - [London] : Committee of Vice-Chancellors and Principals ; University Grants Committee, **1988** Ed., 237 str.
  177. **Urbanija Jože**: Lik bibliotekarja v moderni univerzni knjižnici. *Knjižnica* 30(**1986**)3-4, str. 142-148.
  178. **Van House Nancy A., Weil Beth T., McClure Charles R.**: *Measuring Academic Library Performance: A Practical Approach*. - Chicago ; London : American Library Association, **1990**, 183 str. + pril.
  179. **Van House Nancy A.**: Output Measures in Libraries. *Library Trends* 38(Fall **1989**)2, str. 268-279.
  180. **Veselko Maks**: Knjižnice ljubljanske univerze. *Knjižnica* 9(**1965**)1-4, str. 32-39.
  181. **Vokac Libena**: IFLA Section on Statistics 1983 to 1988. *IFLA Journal* 16(**1990**), str. 343-356.
  182. **Vrančič Radojka**: Uporaba knjižničnega gradiva in informacijska služba v knjižnicah. Ljubljana : /NUK/, **1969**, 83 str.
  183. **Wallace James O.** The history and philosophy of library standards. - V: *Quantitative methods in librarianship: standards, research, management*. - Wesport : Greenwood Press, **1972**, str. 39-56.
  184. **Wallace James O.**: The practical meaning of library standards. - V: *Quantitative methods in librarianship: standards, research, management*. - Wesport : Greenwood Press, **1972a**, str. 31-38.

185. **Ward Suzanne**, Sumsion John, Fuegi David, Bloor Ian: Library performance indicators and library management tools. Luxembourg : European Commission, DG XXX-E3, **1995**, 172 str.
186. **Williams Robert V.**: The Making of Statistics of National Scope on American Libraries, 1836-1986: Purposes, Problems, and Issues. *Libraries & Culture* 26(**1991**)2, str. 464-485.
187. **Willemse John**: Summary of the Paris Workshop 1989 on Performance Measurement. IFLA General Conference, Stockholm, 1990, 5+1 str.
188. **Williamson Vicki, Exon F.C.A.**: The Quality Movement in Australian University Libraries. *Library Trends*, 44(Winter **1996**)3, str. 526-543.
189. **Wormell Irene**: Quality Management in Library and Information Services. – V: Vloga specialnih knjižnic pri pospeševanju družbenega in gospodarskega razvoja. Kakovost storitev v specialni knjižnici : zbornik referatov. Ljubljana : CTK, **1994**, str. 13-26.
190. **Young Peter R.**: Measurement of Electronic Services in Libraries: Statistics for the Digital Age. IFLA General Conference, **1997**, Copenhagen, Booklet 6, str. 35-37.
191. **Zakon** o državni statistiki. Uradni list RS, **1995/45**.
192. **Zakon** o knjižnicah. Uradni list LRS, **1961/26**.
193. **Zakon** o knjižničarstvu. Uradni list SRS, **1982/27**.
194. **Zakon** o visokem šolstvu. Uradni list RS, **1993/67**.
195. **Žaucer Matjaž, Fabjan Urška**: Meritve uspešnosti knjižnic in študij bibliotekarstva. *Knjižnica* 42(**1998**)4, str. 105-125.
196. **Žaucer Matjaž**: Ocenjevanje relevantnosti periodike. *Raziskovalec* (**1998a**)10, str. 61-66.
197. **Žaucer Matjaž**: Standardizacija v knjižničarstvu, dokumentalistiki in informatiki. – V: Vloga specialnih knjižnic pri pospeševanju družbenega in gospodarskega razvoja. Zbornik referatov / VI. posvetovanje Sekcije za specialne knjižnice, Zveza bibliotekarskih društev Slovenije, Ljubljana 17.-18. oktober 1996. – Ljubljana : Centralna tehniška knjižnica, **1996**, str. 183-194.

## 2. DRUGA UPORABLJENA LITERATURA

1. **Academia** operosorum: zbornik prispevkov s kolokvija ob 300-letnici ustanovitve. – Ljubljana : Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 1994, 141 str.
2. **ACRL Academic Status Committee**: Model Statement of Criteria and Procedures for Appointment, Promotion in Academic Rank, and Tenure for College and University Librarians. *College and University Libraries News* 48(May 1987), str. 247-254.
3. **ACRL Academic Status Committee**: Standards for Faculty Status for College and University Librarians. URL: <<http://www.ala.org/acrl/guides/guifacts.html>>
4. **Ambrožič Melita**: Mednarodni standardi in ISO. *Knjižničarske novice* 3(1993)3, str. 4-5.
5. **Ambrožič Melita**: Mednarodno statistično spremljanje delovanja knjižnic. *Knjižničarske novice* 3(1993)4, str. 6-8.
6. **Ambrožič Melita**: Strokovne kvalifikacije in akreditacija izobraževalnih programov v knjižničarstvu. *Knjižnica* 40(1997)2-3, str. 265-287.
7. **Ambrožič Melita**: Visokošolske knjižnice: knjižnični informacijski sistem ljubljanske Univerze (I. del). *Knjižnica* 37(1993)1-2, str. 7-39.
8. **Ambrožič Melita**: Visokošolske knjižnice: knjižnični informacijski sistem ljubljanske Univerze (II. del). *Knjižnica* 37(1993)4, str. 7-50.
9. **Blagden John, Harrington John**: How Good is Your Library: A Review of Approaches to the Evaluation of Library and Information Services. – London : Aslib, 1990, 59 str.
10. **Brindley Lynne**: Performance measurement: can you manage without it? *Summing up*. *British Journal of Academic Librarianship* 4(1989)2, str. 121-126.
11. **Bruusgaard Jan**: Performance measurement in public and special libraries – similarities and differences. IFLA General Conference, Istanbul, 1995, 5 str.
12. **Carbone Pierre**: The Committee Draft of International Standard ISO CD 11620 on Library Performance Indicators. *IFLA Journal* 21(1995)4, str. 274-277.
13. **Chacha Rosemary N., Irving Ann**: An Experiment in Academic Library Performance Measurement. *British Journal of Academic Librarianship* 6(1991)1, str. 13-26.
14. **Ciliberti Anne, Radford Marie L., Radford Gary P., Ballard Terry**: Empty Handed? A



- Material Availability Study and Transaction Long Analysis Verification. *Journal of Academic Librarianship* 24(1998)4, str. 282-289.
15. **Cooke Eileen D.:** Statistics in Support of Legislation for Librarians, USA. IFLA General Conference, Copenhagen, 1979, 6 str.
  16. **Dakers Hazel:** NVQs, Follett and Fielden. *British Journal of Academic Librarianship* 9(1994)3, str. 179-190.
  17. **Davinson Donald:** *Academic Libraries in the Enterprise Culture*. - London : Library Association, 1989, 40 str.
  18. **Dow Ronald F.:** Using Assessment Criteria to Determine Library Quality. *Journal of Academic Librarianship* 24(1998)4, str. 277-281.
  19. **Esko Hakkli:** Performance Indicators for National Libraries? CENL, Prague, October 1-2, 1998, 10 str.
  20. **Evans Glyn T.:** Network Statistics – Viewpoint of a Network Administrator and a University Library Administrator. IFLA General Conference, Montreal, 1982, 13 str.
  21. **Filo Breda:** Problem informacij družbenih ved v knjižnicah in NATIS v Sloveniji: raziskovalna naloga. Maribor : Univerzitetna knjižnica, 1978, 257 str.
  22. **Filo Breda:** Univerzne knjižnice v Mariboru : analiza. - Maribor : UKM, 1988, 36 str. Tipkopolis.
  23. **Fuegi David:** LIBECON2000 and the Future of International Library Statistics, 6 str. URL: <http://ifla.org/IV/ifla65/papers/027-120e.htm> <6.7.99>
  24. **Gorman Gary E.:** Collecting Data Sensibly in Information Settings, 8 str. URL: <http://www.ifla.org/IV/ifla65/papers/004-120e.htm> <6.7.99>
  25. **Hamburg Morris:** Statistical Methods for Library Management. V: Statistical and Systems Applications in Library Management. V: Quantitative Measurement and Dynamic Library Service. - Mansel ; London : ORYX Press, 1978, str. 31-43.
  26. **Hannagan Tim:** *The Effective Use of Statistics: A Practical Guide for Managers*. - London : Kogan Page Ltd., 1990, 159 str.
  27. **Hartman Bruno:** Konceptcija razvoja knjižničarstva v Sloveniji iz leta 1971 in njena realizacija v obdobju 1971-1981. *Knjižnica* 26(1982)1-2, str. 9-22.
  28. **Huff Darrell:** How to Lie With Statistics. – London : Penguin Books, 1991, 124 str.
  29. **Jordan Peter:** Library performers: groups and individuals. *British Journal of Academic Librarianship* 7(1992)3, str. 177-185.
  30. **Jurow Suzan:** Tools for Measuring and Improving Performance. *Journal of Library Administration* 18(1993)1-2, str. 113-126.
  31. **Kania Antonniette:** *Academic Library Standards and Performance Measures*. *College and Research Libraries* 49(1988)1, str. 16-23.
  32. **Karp Rashelle S.:** *The Academic Library of the 90's. – Westport (etc.) : Greenwood, 1994, VIII+337 str.*
  33. **Kert Zlata:** Ugotavljanje potreb bralcev v univerznih knjižnicah. *Knjižnica* 22(1987)1-2, str. 17-25.
  34. **Konceptcija** razvoja knjižničarstva v Sloveniji (Predlog). SRS. Rep. sekretariat za prosveto in kulturo. *Kulturni poročevalec ZKO Slovenije* 2(1971)10.
  35. **The Library** in the University: Observations on a Service. London : Andre Deutsch, 1980, 205 str.
  36. **Line Maurice B. (Ed.):** *Academic Library Management*. - London : Library Association, 1990, 266 str.
  37. **Loveday Anthony J.:** Statistics for management and trend analysis: A SCONUL experiment. *IFLA Journal* 14(1988)4, str. 334-342.
  38. **Mayman Nick, Allen G.G.:** *Australian Census of Library Services: A Pragmatic Approach*. IFLA Pre-Conference Seminar on Library Statistics, Montreal, 1982, 5+4 str.
  39. **McCarthy Cherly Ann:** Students' Perceived Effectiveness Using the University Library. *College and Research Libraries* 56(May 1995)3, str. 221-235.
  40. **Miller William, Rockwood Stephen D. (Eds.):** *College Librarianship*. - London : Scarecrow Press, 1981, 284 str.
  41. **The Modern Academic library**. – London : Library Association, 1989, XVIII+157 str.
  42. **O'Connor Daniel O.:** Statistical Model for Data Analysis and Networks. IFLA General Conference, Montreal 1982, 9 str.

43. **Orr Richard H.:** Measuring the goodness of library services: A general framework for considering quantitative measures. *Journal of Documentation* 29(September 1973)3, str. 315-332.
44. **Pack Peter J., Pack Marian F.:** *Colleges, Learning and Libraries: The Future.* - London : Clive Bingley, 1988, 177 str.
45. **Park Betsy, Riggs Robert:** Status of the Profession: A 1989 National Survey of Tenure and Promotion Policies for Academic Librarians. *College and Research Libraries* 52(May 1991)3, str. 275-289.
46. **Parry Julie:** Supporting Expansion: The Future for Library and Information Staff. *British Journal of Academic Librarianship* 9(1994)3, str. 149-158.
47. **Performance Measurement and Quality Management in Public Libraries.** - Berlin : Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998, 260 str.
48. **Pontes de Carvalho Maria Beatriz:** Aspects of Library Statistics in Brazil. IFLA General Conference, Montreal, 1982, 12 str.
49. **Povezovanje** knjižnic v knjižnično-informacijskem sistemu SR Slovenije : delovni osnutek. V: Obvestila republiške matične službe. št. 1-2, 1987, str. 5-25.
50. **Powell Ronald R.:** *Basic Research Methods for Librarians.* - Norwood, NJ : Ablex, 1985, X, 188 str.
51. **Purić Ivanka:** Usporedni prikaz statističkih obrazaca u bibliotekarstvu. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 31(1988)1-4, str. 65-80.
52. **Revill Don:** Self-assessment of an academic library. *New Review of Academic Librarianship* 3(1997), str. 151-157.
53. **Richard M.:** Assessing Performance in Academic Libraries. IFLA, General Conference, Štrbske Pleso, 1978, 8 str.
54. **Rijavec Josip:** Slovenske knjižnice: pregled ob štiristoletnici slovenske knjige. - Ljubljana : Društvo bibliotekarjev Slovenije, 1951, 219 str.
55. **Schrader Alvin M.:** Canada's National Core Library Statistics Program: First Steps in Developing Key Performance, 6 str. URL: <http://www.ifla.org/IV/ifla65/papers/035-120e.htm> <6.7.99>
56. **Sepe Mihaela:** Načrtovanje razvoja knjižnic univerze in visokih šol. V: Strokovno posvetovanje in XXII. občni zbor DBS, Portorož, 1975, 12 str., loč.pag.
57. **Simpson I.S.:** *How to Interpret Statistical Data: A Guide for Librarians and Information Scientists.* - London : Library Association, 1990, 78 str.
58. **Sklep** o normativih in standardih za opravljanje izobraževalne dejavnosti v višjem in visokem šolstvu. Uradni list RS, 1992/39, str. 2472-2475.
59. **Smolik Marijan:** *Semeniška knjižnica.* - Ljubljana : Semeniška knjižnica, 1985, 7 str.
60. **SLS ISO 9001 : 1992.** Sistemi kakovosti – model zagotavljanja kakovosti v načrtovanju/razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. - Ljubljana : Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 1992, 17 str.
61. **SLS ISO 9002 : 1992.** Sistemi kakovosti – model zagotavljanja kakovosti v proizvodnji in vgradnji. - Ljubljana : Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 1992, 16 str.
62. **SLS ISO 9003 : 1992.** Sistemi kakovosti – model zagotavljanja kakovosti v končni kontroli in preskušanju. - Ljubljana : Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 1992, 17 str.
63. **SLS ISO 9004 : 1993.** Vodenje kakovosti in elementi sistema kakovosti – Smernice. - Ljubljana : Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje, 1993, 32 str.
64. **Spencer John S., Dorsey Luene:** Assessing Time Spent on Reference Questions at an Urban University Library. *Journal of Academic Librarianship* 24(1998)4, str. 290-294.
65. **Standards** for College Libraries, 1995 edition. *College and Research Libraries News*, April 1995, Vol. 56, No. 4, str. 245-257.
66. **Statistical and Systems Applications in Library Management.** V: *Quantitative Measurement and Dynamic Library Service.* - Mansel ; London : ORYX Press, 1978, 290 str.
67. **Statistikuppgift** : Forskningsbibliotek 1995, alt. 1994/95. - Stockholm : Bibliotheca regia holmiensis, 1995.
68. **Statistiques** générales des bibliothèques universitaires québécoises: 1992-1993. - Montréal : Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, 1995, 95 + 15 str.

69. **Statistiques** de catalogage: 1994-1995. - Montréal : Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, 1997, loč.pag.
70. **Statistiques** relatives aux opérations de prêt et d'emprunt entre les bibliothèques des universités Québécoises: 1993:1994. - Montréal : Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, 1996, loč.pag.
71. **Thompson James** (Ed.): *University Library History: An International Review*. - New York : Clive Bingley, 1980, 330. str.
72. **Thompson James, Carr Reg**: *An Introduction to University Library Administration*. - London : Clive Bingley, 1987, 265 str. (4<sup>th</sup> Edition)
73. **Tuck John**: Performance and Measurement in Academic Research Libraries. *LIBER Quarterly* (1998)8, str. 389-400.
74. **University** Libraries in Developing Countries: Structure and Function in Regard to Information Transfer for Science and Technology. - Muenchen : Saur, 1985, 183 str.
75. **Urbanija Jože**: Karakteristike uporabnikov biblioteke Visoke šole za organizacijo dela v Kranju: magistrska naloga. - Zagreb : Center za podiplomski študij, 1984, IV + 181 str., URL:
76. **Usherwood Bob**: Value and impact studies, 6 str. URL: <http://www.ifla.org/IV/ifla65/papers/110-84e.htm> <6.7.99)
77. **Ward Layzell Patricia**: Measuring Performance: How Effective is my Library? *IFLA Journal* 16(1990)14, str. 51-60.
78. **Willemse John**: Summary of the Paris Workshop 1989 on Performance Measurement. *IFLA Journal* 16(1990)4, str. 458-462.

### 3. IZBOR DRUGE RELEVANTNE LITERATURE

1. Abbott Christine: What does good look like? The adoption of performance indicators at Aston University Library and Information Services. *British Journal of Academic Librarianship* 5(1990)2, str. 79-94.
2. Adams Roy: Decision Support Systems and Performance Assessment in Academic Libraries. - London : Bawker/Saur, 1993, 85 str.
3. Afolabi Michael: A comparative study of library science students' academic performance in organization of knowledge with other library science courses. *Library Scientist* 12(1985), str. 41-53.
4. Allen Geoffrey G.: Australian library statistics: achievements, needs and problems. *Australian Library Journal* 35(May 1986)2, str. 71-76.
5. Auckland Mary: Performance measurement in academic libraries. *Outlook on Research Libraries* 11(December 1989)12, str. 3-6.
6. Aversa Elizabeth: Organizational Effectiveness in Libraries: A Review and Some Suggestions. *Drexel Library Quarterly* 17(1981)2, str. 27-45.
7. Battin Patricia: The Library: Center of the Restructured University. *College and Research Libraries* 45(May 1984), str. 170-176.
8. Bentley Stella: Academic library statistics: a search for a meaningful evaluative tool. *Library Research* 1(Summer 1979)2, str. 143-152.
9. Brooks Terrence A.: The Systematic Nature of Library Output Statistics. *Library Research* 4(Winter 1982)4, str. 341-353.
10. Brophy Peter: Performance measurement in academic libraries: a polytechnic perspective. *British Journal of Academic Librarianship* 4(1989)2, str. 99-110.
11. Budd John: The Education of Academic Librarians. *College and Research Libraries* 45(January 1984)1 str. 15-24.
12. Burrell Quentin L., Cane Violet R.: The analysis of library data. *Royal Statistical Society Journal* 145(1982)4, str. 439-471.
13. Calvert Philip J.: Library effectiveness: the search for a social context. *Journal of Librarianship and Information Science* 26(March 1994)1, str. 15-21.
14. Cameron Kim S.: Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly* 23(December 1978), str. 604-629.
15. Cameron Kim S.: A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science* 32(January 1986), str. 87-112.

16. Cameron Kim S., Tschirhart Mary: Postindustrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *Journal of Higher Education* 63(January-February 1992) str. 87-108.
17. Casserly Mary F.: Accreditation related self-study as a planned change process – factors relating to its success in academic libraries. *Journal of Library Administration* 8(1987)1, str. 85-105.
18. Coupe Jill: Undergraduate library Skills: Two Surveys at John Hopkins University. *Research Strategies* 11(Fall 1993), str. 188-201.
19. Cronin B.: Performance measurement and information management. *Aslib Proceedings* 34(May 1982)5, str. 227-236.
20. Crosby P.: *Quality Without Tears*. - New York : McGraw-hill, 1984, 108 str.
21. Dagers Joe: Performance standards without incentives. *Information and Library Manager* 8(1989)6, str. 21-24.
22. Davinson Donald: *Academic libraries in the enterprise culture*. - London : Library Association, 1989, 40 str.
23. Day A.: Performance Indicators: The Librarian's Challenge. *Library Management* 11(1990)5, str. 24-28.
24. D'Elia G., Walsh S.: User satisfaction with library service - a measure of library performance? *Library Quarterly* 53(1983), str. 109-133.
25. Du Mont Rosemary Ruhig: A conceptual basis for library effectiveness. *College and Research Libraries* 41(March 1980)2, str. 103-111.
26. Exon F.C.A., Eccleston J.: *Statistical Data-gathering in Australian Libraries: A Resume*. IFLA General Conference, Sydney, 1988.
27. Evans Glyn T.: *Library Statistics and Institutional Decision Making*. IFLA General Conference, Tokyo, 1986.
28. Ford Geoffrey: A perspective on performance measurement. *International Journal of Information and Library Research* 1(1989)1, str. 12-23.
29. Goodall Deborah L.: Performance measurement: a historical perspective. *Journal of Librarianship* 20(1988)2, str. 128-144.
30. Gore Daniel: The Mischief in Measurement. *Library Journal* 103(May 1978)9, str. 933-937.
31. Greer Arlene, Weston Lee, Alm Mary: Assessment of Learning Outcomes: A Measure of Progress in Library Literacy. *College and Research Libraries* 52(November 1991), str. 549-557.
32. Hamburg Morris et. al.: Library Objectives and Performance Measures and their Use in Decision Making. *Library Quarterly* 42(1972), str. 107-128.
33. Hamburg Morris: *Statistical Methods for Library Management. V: Quantitative Measurement and Dynamic Library Service*. - London ; Mansell :ORYX Press, 1987, str. 31-43.
34. Hannabuss Stuart: The Concept of Performance: A Semantic Review. *Aslib Proceedings* 39(1987)5, str. 149-158.
35. Hannabuss Stuart: The importance of performance measures. *Library Review* 36(Winter 1987)4, str. 248-253.
36. Hannabuss Stuart: Introduction to performance measures: selected teaching examples. *Information and Library Manager* 7(September 1987)2, str. 31-37.
37. Hannabuss Stuart: Library performance and evaluation 17(February 1989)2, str. 43-44.
38. Hannabuss Stuart: Measuring the value and marketing the service: an approach to library benefit. *Aslib Proceedings* 35(October 1983)10, str. 419-427.
39. Hannabuss Stuart: Moving into statistics. *Assistant Librarian* 81(March 1988)3, str. 39-44.
40. Harris C. (Ed.): *The new university library: issues for the '90s and beyond*. – London : Taylor Graham, 1994, 131 str.
41. Hernon Peter: *Statistics: a component of the research Process*. - Norwood, New Jersey : Ablex Publishing co., 1991, 198 str.
42. Higham Norman: *The library in the university*. – London : Deutsch, 1980, 205 str.
43. Hoadley I.B., Clark A.S. (Eds.): *Quantitative Methods in Librarianship: Standards, Research, Measurement*. – Westport, CT : Greenwood Press, 1972, XV+270 str.
44. Ifidon Sam E.: The evaluation of performance. *Libri* 36(1986)3, str. 224-229.
45. Kaser David: Standards for College Libraries. *Library Trends* 31(Summer 1983), str. 7-19.

46. Kells H.R. (Ed.): The development of performance indicators for higher education : a compendium for eleven countries. – Paris : OECD, 1990.
47. Koskiala S.: Measuring the performance of academic libraries in Finland. IATUL Proceedings (New Series) 3(1994), str. 62-74.
48. Lancaster F. Wilfrid, Baker Sharon L.: The Measurement and Evaluation of Library Services. – 2<sup>nd</sup> ed. – Arlington, Vrg. : Information Resources Press, 1991.
49. Line Maurice B.: Strategic planning as an instrument of improving library quality. IFLA General Conference, Stockholm 1990, Booklet 2.
50. Lofgren Hans: Priority and performance evaluation: a tool for libraries. Australian Library Journal 41(February 1992)1, str. 14-30.
51. Lynch Beverly P.: University Library Standards. Library Trends 31(1982/83), str. 33-47.
52. Lynch Beverly P. (Ed.): Standards for University Libraries. – Hague : IFLA Section of University Libraries and Other General Research Libraries, 1986.
53. MacDougall Alan: Statistics in library management. Outlook on Research Libraries 6(September 1984)9, str. 5-8.
54. Matier Michael, Sidle Clinton C.: What Size Libraries for 2010? Planning for Higher Education 21(Summer 1993), str. 9-15.
55. McDonald Joseph A., Basney Micikas Lynda: Academic Libraries: The Dimensions of their Effectiveness. – Westport : Greenwood Press, 1994, 188 str.
56. Meier R.L.: Efficiency Criteria for the Operation of Large Libraries. Library Quarterly 31(1961), str. 215-234.
57. Moore Nick: Quantitative information in library management: national and international needs. LIBER Bulletin (1977)7-8, str. 124-127.
58. Moore Nick: The need for library statistics. LIBER Bulletin (1977)7-8, str. 24-29.
59. Morgan Steve: Performance assesment in academic libraries. – London : Mansell, 1995, XII+211 str.
60. Pratt A.D.: Analysis of Library Statistics. Library Quarterly 45(July 1975), str. 257-286.
61. Ralli Tony: Performance measures for academic libraries. Academic and Research Library 18(March 1987)1, str. 1-9.
62. Redfern Margaret: Giving an account: performance indicators for libraries. Library Review 39(1990)5, str. 7-9.
63. Revill D.H.: Availability as a performance measure for academic libraries. Journal of Librarianship 19(January 1987)1, str. 14-30.
64. Richard S.: Library use of performance indicators. Library Review 41(1992)6, str. 22-36.
65. Rzasz Phillip, Baker N.R.: Measures of Effectiveness for a University Library. Journal of the American Society for Information Science 23(July 1972), str. 248-253.
66. Slaverson Carol A.: The Relevance of Statistics to Library Evaluation. College and Research Libraries 30(July 1969), str. 352-361.
67. Seokho Cheweh Steven: User criteria for evaluation of library service. Journal of Library Administration 2(Spring 1981)1, str. 35-46.
68. Shaughnessy Thomas W.: Benchmarking, Total Quality Management and Libraries. Library Administration and Management, 7(Winter 1993)1, str. 7-11.
69. Sheppard Margaret: Some thoughts concerning a structural framework for performance indicators. Australian Academic and Research Libraries 21(March 1990)1, str. 44-47.
70. Simpson I.S.: How to interpret statistical data: a guide for librarians and information scientists. – London : Library Association Publishing Ltd., 1990, 78 str.
71. Sheridan Jean: The Reflective Librarian: Some Observations on Bibliographic Instruction in the Academic Library. Journal of Academic Librarianship 16(1990), str. 22-26.
72. Slater Margaret (Ed.): Research methods in library and information studies. – London : Library Association, 1994, X+182 str.
73. Standing Conference of National and University Libraries. Advisory Committee on Performance Indicators.: Performance Indicators for University Libraries: A Practical Guide. – London : SCOUNL, 1992, 44 str.
74. Strain Paula M.: Evaluation by the numbers. Special Libraries 73(July 1982)3, str. 165-172.
75. Thompson Jan: Performance review: a management tool for libraries. New Zealand Libraries 45(September 1986)3, str. 62-64.

76. Thompson Lawrence S.: History of the Measurement of Library Service. *Library Quarterly* 21(April 1951), str. 94-106.
77. Tiefel Virginia: Output or performance measures: the making of a manual. *College and Research Libraries News* 50(June 1989)6, str. 475-478.
78. Veaner Allen B.: Academic librarianship in a transformational age: program, politics, and personnel. – Boston, MA : G.K. Itale, 1990, XXIII+520 str.
79. Wallace Linda K.: Customer Feedback – How to Get It. *College and Research Libraries News* 55(1994), str. 64-65.
80. Wallace Danny P.: The use of statistical methods in library and information science. *Journal of the American Society for Information Science* 36(Novembre 1985)6, str. 402-410.
81. Walch David B.: The 1986 College Library Standards: Application and Utilization. *College and Research Libraries* 54(May 1993), str. 217-226.
82. White Travis G.: Quantitative measures of library effectiveness. *Journal of Academic Librarianship* 3(July 1977)3, str. 128-136.
83. Willemse John: Library effectiveness – the need for measurement. *South African Journal of Library and Information Science* 57(1989)3, str. 261-266.
84. Winkworth Ian: Performance indicators and quality assurance. *Aslib Information* 21(June 1993)6, str. 250-251.

## PRILOZI

### Prilog 1: PRIMJER POKAZATELJA USPJEŠNOSTI RADNIH PROCESA I USLUGA

- **Nabava građe** (radni proces, pomoću kojeg se dolazi do građe za knjižnične fondove).

#### ***Pokazatelji***

- učinkovitosti: brzina nabave građe
- uspješnosti: primjerenost nabavljene građe
- troškova: troškovi nabave na jedinicu nabavljene građe
- produktivnosti: broj nabavljenih jedinica građe na jednog djelatnika u nabavi

- **Katalogizacija i klasifikacija građe** (ostvarivanje primjerenih i pravilnih opisa građe, što korisnicima omogućuje traženje informacija o građi u katalozima te nalaženje građe na knjižnim policama).

#### ***Pokazatelji***

- učinkovitosti: vrijeme utrošeno po jedinici (opisu)
- uspješnosti: točnost (pravilnost) opisa; pravovremenost usluge; stupanj neuspješnosti korisnika pri traženju informacija o građi u katalogu i traženju građe na policama
- troškova: troškovi za katalogizaciju ili klasifikaciju jedinice

- **Oprema građe** (postupak pomoću kojeg se knjižnična građa priprema za postavljanje na police, npr., uvez, naljepnice, oznake za police itd.).

#### ***Pokazatelji***

- učinkovitosti: vrijeme potrošeno po jedinici ili produktu
- uspješnosti: točnost (pravilnost) obavljenog posla
- troškova: cijena opremanja jedne jedinice
- produktivnosti: broj opremljenih jedinica po odgovarajućem djelatniku

- **Održavanje knjižničnog fonda** (postavljanje vraćene građe te nove na police, provjeravanje građe na policama te uređivanje redoslijeda, označavanje polica, preseljavanje građe).

#### ***Pokazatelji***

- učinkovitosti: postotak sati kada građa nije na policama (građa je na korištenju)
- uspješnosti: točnost postavljanja građe, utjecaj dobre označenosti polica na uspješnost traženja građe
- troškova: cijena čuvanja građe po jedinici građe
- produktivnosti: broj pohranjenih jedinica po odgovarajućem djelatniku

- **Razvoj knjižničnog fonda** (staranje da građa odgovara potrebama korisnika, da im je dostupna u odgovarajućem opsegu i u pravo vrijeme).

#### ***Pokazatelji***

- financijski: udio proračunskih sredstava namijenjen razvoju fondova
- učinkovitosti: korištenje; postotak zadovoljenih zahtjeva po korisniku; postotak posuđenih jedinica po korisniku u odnosu na cjelokupni fond
- troškovne učinkovitosti: cijena održavanja fonda po korisniku
- troškova: cijena selekcije i izlučivanja građe po jedinici; prosječni troškovi po jedinici kupljene građe na jednog korisnika

- **Uvođenje korisnika u uporabu informacijskih izvora** (izobrazba pojedinaca ili malih grupa o tehnikama uporabe knjižnice, traženju informacija te o menadžmentu informacija).

***Pokazatelji***

- prodornosti na tržištu: odnos stvarnih korisnika prema potencijalnim
- učinkovitosti: zadovoljstvo korisnika oblicima izobrazbe; postotak ponovnog korištenja usluga knjižnice
- troškovne učinkovitosti: trošak po korisniku (usporedba stupnja tržišnog prodora i uporabljenog vremena za odgovarajućeg djelatnika)

- **Usluga online pretraživanja baza podataka** (traženje informacija na instaliranim bazama podataka radi zadovoljenja specifičnih potreba za informacijama).

***Pokazatelji***

- financijski: udio proračunskih sredstava namijenjen toj usluzi
- tržišne prodornosti: odnos stvarnih i potencijalnih korisnika usluge
- učinkovitosti: vrijeme potrošeno za jedno pretraživanje
- uspješnosti: količina kojom su potrebe uspješno zadovoljene; postotak ponovnog korištenja usluge
- troškovne učinkovitosti: trošak po korisniku usluge; odnos uporabljenog vremena i nađenih referenci u raznim bazama podataka
- troškova: cijena za jedno pretraživanje
- produktivnosti: broj pretraživanja po odgovarajućem djelatniku

- **Publikacije knjižnice** (pripremanje uputa, vodiča, letaka i dr. radi lakšeg korištenja usluga knjižnice te informiranja korisnika o mogućnostima korištenja posebnih djelatnosti i službi).

***Pokazatelji***

- financijski: udio proračunskih sredstava za tu djelatnost
- tržišne prodornosti: stupanj korisnikovih uporaba publikacija
- učinkovitosti: prosječno vrijeme pripreme publikacije
- uspješnosti: korištenje fonda
- troškovne učinkovitosti: cijena za publikaciju prema standardu izrade
- troškova: trošak po stranici publikacije

- **Uporaba prostora i opreme** (npr., studijskih prostora, prostora za odmor, relaksaciju).

***Pokazatelji***

- tržišne prodornosti: broj godišnjeg posjeta knjižnici na stanovnika
- učinkovitosti: zauzetost sjedišta u studijskom prostoru (odnos zauzetih mjesta prema ukupnom broju mjesta)
- troškovne učinkovitosti: trošak po korisniku prema različitom vremenu otvorenosti
- troškova: trošak na posjetu korisnika prema broju sati rada knjižnice ili njenog dijela; trošak na m<sup>2</sup> prostora knjižnice

- **Međuknjižnična posudba** (nabava dokumenata koje knjižnica nema)

***Pokazatelji***

- financijski: udio proračunskih sredstava za tu službu
- tržišne prodornosti: učestalost korištenja usluge
- učinkovitosti: brzina nabave dokumenata



- uspješnosti: pravovremena nabava dokumenata; primjerenost nabavljenog dokumenta
  - troškova: trošak na traženu jedinicu građe; trošak na primljenu jedinicu građe
  - produktivnosti: broj obrađenih jedinica na djelatnika službe
- **Posudba** (djelatnost koja korisnicima osigurava posudbu knjižnične građe izvan knjižnice)
    - Pokazatelji***
      - tržišne prodornosti: prosječan broj posuđene građe na upisanog korisnika u određenom vremenskom razdoblju (mjesec, godina)
      - učinkovitosti: broj transakcija na sat; prosječno vrijeme čekanja na traženu knjižničnu jedinicu
      - uspješnosti: točnost (pravilnost) usluge, tj. odsutnost pogrešaka
      - troškova: trošak po transakciji, cijena sata rada službe
      - produktivnosti: broj transakcija po djelatniku službe
  - **Informacijska djelatnost** (pomaganje korisnicima pri korištenju fondova, tj. pri traženju brzih, referentnih odgovora, pretraživanju kataloga, traženju građe na policama, davanje savjeta o izvorima informacija te strategiji pretraživanja, odgovaranje na referentna pitanja i referalno upućivanje).
    - Pokazatelji***
      - financijski: udio sredstava namijenjenih toj djelatnosti
      - tržišne prodornosti: odnos stvarnih i potencijalnih korisnika
      - učinkovitosti: broj odgovora na pitanje prema satu rada službe; prosječno vrijeme čekanja na odgovor
      - uspješnosti: zadovoljstvo korisnika (stupanj zadovoljenja potreba)
      - troškova: trošak po odgovoru na pitanje; cijena sata rada službe
      - produktivnosti: broj odgovora na pitanja prema djelatniku službe
  - **Služba tekućih informacija, SDI** (osiguravanje tekućih informacija o novim publikacijama ili informacija o specifičnoj temi, koje zanimaju određenu grupu korisnika)
    - Pokazatelji***
      - tržišne prodornosti: odnos stvarnih i potencijalnih naručitelja SDI
      - uspješnosti: zadovoljstvo korisnika; postotak ponovnog korištenja određenog izvora
      - troškovne učinkovitosti: trošak službe po jednom naručitelju
      - troškovni: trošak po izrađenoj publikaciji ili obavijesti
      - produktivnosti: broj izrađenih publikacija ili obavijesti po djelatniku službe

## **Prilog 2: SCONUL KNJIŽNIČNA STATISTIKA ZA SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE**

- Cjelokupni izdaci knjižnice uspoređeni s izdacima sveučilišta
- Dotacija sveučilišta knjižnici uspoređena s cjelokupnim izdacima sveučilišta
- Izdaci za nabavu građe uspoređeni s cjelokupnim izdacima sveučilišta
- Izdaci za nabavu knjiga uspoređeni s dotacijom sveučilišta knjižnici
- Izdaci za serijske publikacije uspoređeni s dotacijom sveučilišta knjižnici
- Tekući izdaci knjižnice uspoređeni s dotacijom sveučilišta knjižnici
- Izdaci za djelatnike knjižnice uspoređeni s dotacijom sveučilišta knjižnici
- Izdaci za serijske publikacije uspoređeni s izdacima za nabavu građe
- Izdaci za stručne djelatnike uspoređeni s izdacima za sve djelatnike knjižnice
- Dotacija sveučilišta knjižnici po jednom studentu
- Izdaci za nabavu građe po jednom studentu
- Tekući izdaci po jednom studentu
- Izdaci za djelatnike knjižnice po jednom studentu
- Izdaci za nabavu građe po djelatniku knjižnice
- Dotacija sveučilišta knjižnici po djelatniku knjižnice
- Dotacija sveučilišta knjižnici po stručnom djelatniku knjižnice
- Izdaci za stručne djelatnike po stručnom djelatniku knjižnice
- Ostali izdaci za djelatnike knjižnice po nestručnom djelatniku knjižnice
- Knjižnične police (m / korisnik)
- Građom zauzete knjižnične police (m / korisnik)
- Slobodne knjižnične police kao % svih knjižničnih polica
- Police za slobodan pristup kao % svih knjižničnih polica
- Rezervne knjižnične police kao % svih knjižničnih polica
- Police zauzete građom posebnih zbirki kao % svih zauzetih polica
- Broj metara godišnjeg priliva kao % slobodnih polica
- Nabava građe (m / 100 korisnika)
- Broj naslova serijskih publikacija na 100 korisnika
- Broj čitaoničkih mjesta na 100 korisnika
- Broj sati zauzetosti čitaoničkih mjesta na 100 korisnika
- Prosječna zauzetost čitaoničkih mjesta (%)
- Broj posudbi na 100 ulazaka u knjižnicu
- Broj informacija na 100 posjeta knjižnici
- Broj informacija na 100 posuđenih jedinica građe
- Broj informacija prema jednom zahtjevu
- Broj pretraživanja na 100 korisnika
- Udio pretraživanja kao % posjete korisnika uzorčnog dana
- Broj posudbi u odnosu na 100 korisnika
- Udio pretraživanja kao % posjete korisnika uzorčnog dana
- Broj posudbi na 100 korisnika
- Aktivnost posudbenog pulta na 100 korisnika
- Broj rezervacija u odnosu na 100 posudbi
- Broj produživanja posudbenog roka u odnosu na 100 posudbi
- Međuknjižnično posuđena građa drugima uspoređena s posuđenom građom od drugih
- Stupanj uspješnosti međuknjižnične posudbe (%)

## IZVJEŠĆE O RADU VISOKOŠOLSKE KNJIŽNICE

Za godinu: .....

### I. dio: OPĆI PODACI O KNJIŽNICI

#### 1. Službeno ime knjižnice (ustanove)

Ime matične ustanove (za nesamostalne knjižnice):

\_\_\_\_\_

Ime knjižnice:

\_\_\_\_\_

#### 2. Adresa knjižnice

\_\_\_\_\_ (ulica, broj, p.p., poštanski broj i kraj)

3. Telefon: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Adresa elektronske pošte: \_\_\_\_\_

Domaća stranica na Internetu (URL): \_\_\_\_\_

4. Brojčana oznaka (sigla) knjižnice \_\_\_\_\_

#### 5. Knjižnica ustanove ili zajednička knjižnica (odgovarajuće zaokružiti)

1. Visokošolska ustanova ima svoju knjižnicu
2. Nema svoju knjižnicu, već daje sredstva skupnoj knjižnici (naziv knjižnice) \_\_\_\_\_
3. Ima svoju knjižnicu, no podaci o njoj obuhvaćeni su u izvješću druge ustanove, koje \_\_\_\_\_

#### 6. Status knjižnice kao pravne osobe (odgovarajuće zaokružiti)

samostalna  nesamostalna

Broj upravnih (administrativnih) jedinica: \_\_\_\_ Broj mjesta usluživanja: \_\_\_\_

#### 7. Odgovorna osoba visokošolske ustanove (ili samostalne knjižnice):

Prezime, ime: \_\_\_\_\_

Akademski status: \_\_\_\_\_ Funkcija: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

## 8. Kontaktna osoba za knjižnicu

- a) Predstojnik knjižnice: Prezime, ime: \_\_\_\_\_  
Akademski status: \_\_\_\_\_ Telefon: \_\_\_\_\_
- b) Voditelj knjižnice: Priimek, ime: \_\_\_\_\_  
Akademski status: \_\_\_\_\_ Telefon: \_\_\_\_\_  
Stručna naobrazba (stupanj i smjer): \_\_\_\_\_

## 9. Dostupnost informacijskih izvora i usluga knjižnice (odgovarajuće zaokružiti)

- a) Dostupnost izvora i usluga korisnicima:  
svima bez ograničenja   
ograničenom krugu korisnika  kojima: \_\_\_\_\_

- b) Dostupnost građe prema smještaju:
- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| pultni sistem       | <input type="checkbox"/> |
| slobodan pristup    | <input type="checkbox"/> |
| kombinirani pristup | <input type="checkbox"/> |

koja građa je u slobodnom pristupu: \_\_\_\_\_

koliki % ukupne građe je u slobodnom pristupu (ocjena): \_\_\_\_\_

## 10. Dostupnost usluga korisnicima (u tipičnom tjednu) \_\_\_\_\_ (ukupni broj sati ) \_\_\_\_\_ (od do)

- a) ponedjeljak - petak: \_\_\_\_\_  
b) subota: \_\_\_\_\_  
c) nedjelja: \_\_\_\_\_

## 11. Prostori knjižnice

- Ukupna uporabna površina (m<sup>2</sup>): \_\_\_\_\_  
Od toga u odvojenim odjelima (m<sup>2</sup>): \_\_\_\_\_  
Ukupna dužina polica za knjižničnu građu (m): \_\_\_\_\_  
Ukupna dužina polica zauzetih građom (m): \_\_\_\_\_  
Ukupna dužina polica u slobodnom pristupu (m): \_\_\_\_\_  
Ukupna dužina polica zauzetih građom u slobodnom pristupu (m): \_\_\_\_\_

## 12. Čitaonica i čitaoniška mjesta

- Knjižnica ima odvojenu čitaonicu(e): DA NE  
Broj mjesta u čitaonici(ma): \_\_\_\_\_  
Ukupan broj svih čitaoniških mjesta: \_\_\_\_\_  
Od toga u odvojenim jedinicama: \_\_\_\_\_

## 13. Knjižnica ima automatizirane slijedeće poslove:

- posudba
- međuknjižnična posudba
- nabava građe
- obrada građe
- izrada javnih kataloga

- izrada bibliografija za djelatnike matične ustanove
- organizacija pristupa izvorima informacija (uzajamni katalog, strane baze podataka, itd.)
- prikupljanje informacija za potrebe knjižničnog menadžmenta
- drugo, što \_\_\_\_\_

## II. dio: INFORMACIJSKI IZVORI KNJIŽNICE

### 14. Stručna područja, koja pokriva fond knjižnice (ocjena udjela u %)

	Područja (%)
Humanističke znanosti	
Društvene znanosti	
Prirodoslovne znanosti	
Tehničke znanosti	
Medicinske znanosti	
Biotehničke znanosti	

### 15. Knjižnični fond (stanje 31. prosinca)

#### a) Broj jedinica knjižne građe

Jezik	knjige, brošure	disertacije, mag., dipl., istraživački radovi	serijske publikacije (novine, časopisi itd.)	UKUPNO
Slovenski				
Drugi jezici				
<b>UKUPNO</b>				

#### b) Broj jedinica neknjižne građe

Jezik	kartograf. građa	slikovna građa	rukopisna građa	glasbeni tisak, muzikalije	mikrooblici (mikrofiš, mikrofilmovi itd.)	proicirana građ. (diafilmi, diapozitivi., folije itd.)
Slov.						
Drugi jezici						
<b>UKUPNO</b>						

Jezik	audio građa (gram. ili CD ploče, kasete, magnetof. trake)	videosnimke i film (film. trake, video kasete itd.)	računal. građa (CD-ROM, diskete, drugi magnetni zapisi)	sitni tisak	druga građa (multimed. kompleti, igračke, tridimen. građa itd.)	UKUPNO
Slov.						
Drugi jezici						
<b>UKUPNO</b>						

c) Broj standarda: \_\_\_\_\_ d) Broj патенata: \_\_\_\_\_

**16. Broj tekuće naručenih naslova serijskih publikacija**

<i>jezik</i>	<i>časopisi</i>	<i>novine</i>	<i>druge serijske publikacije</i>	<b>UKUPNO</b>
Slovenski				
Drugi jezici				
<b>UKUPNO</b>				

Od toga naručenih naslova serijskih publikacija u elektronskom obliku: \_\_\_\_\_

**17. Prirast knjižnične građe (od 1.1. do 31.12.)**

a) Prirast knjižne građe:

<i>Vrsta građe</i>	<i>jezik</i>	<i>kupnja</i>	<i>obvezni primjerak</i>	<i>zamjena</i>	<i>dar</i>	<b>UKUPNO</b>
knjige, brošure	Slovenski					
	Drugi jezici					
disertacije, mag., dipl., istraž. radnje	Slovenski					
	Drugi jezici					
časopisi	Slovenski					
	Drugi jezici					
novine	Slovenski					
	Drugi jezici					
druge serij. publikacije	Slovenski					
	Drugi jezici					
<b>UKUPNO</b>						

**b) Prirast neknjižne građe**

jezik	kartograf. građa	slikovna građa	rukopisna građa	glasbeni tisak (tiskana glas. građa - muzikalije)	mikrooblici (mikrofiš, mikrofilmi itd.)	proicir. građ. (diafilmi, diapozitivi, folije itd.)
Slov.						
Drugi jezici						
<b>UKUPNO</b>						

Jezik	audio građa (gram. ili CD ploče, kasete, magnetof. trake)	videosnimke i film (film. trake., videokasete itd.)	računal. građa (CD-ROM, diskete, drugi magnetni zapisi)	sitni tisak	druga građa (multimed. kompleti, igračke, tridimenzion. građa itd.)	<b>UKUPNO</b>
Slov.						
Drugi jezici						
<b>UKUPNO</b>						

c) Prirast standarda: \_\_\_\_\_ d) Prirast patenata: \_\_\_\_\_

**18. Otpis knjižnične građe**

knjige, brošure, mag., dipl., istraž. radovi	serijske publikacije (časopisi, novine, drugo)	neknjižna građa	<b>UKUPNO</b>

**19. Javno dostupni katalogi za fond knjižnice**

a) Računalni katalog:            DA            NE

Godina, od koje dalje teče obrada pomoću računala: \_\_\_\_\_  
 Postotak računalno obrađenog fonda (neovisno o vrsti računalne potpore): \_\_\_\_\_

b) Drugi oblici javno dostupnih kataloga o fondu knjižnice:

Vrsta kataloga	Kartični	Mikrooblik
Abecedni imenski	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naslovni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abecedni stvarni (predmetni, geselski)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistematski – UDK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistematski – drugi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drugi, koji _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nima drugih vrsta javnih kataloga <input type="checkbox"/>		

**20. Izrada vlastitih specijaliziranih računalnih baza podataka**

a) Ime baze: \_\_\_\_\_

- b) Stručno područje: \_\_\_\_\_
- c) Tip zbirke: bibliografska  faktografska  punog teksta   
 kombinirana   
 drugo  što: \_\_\_\_\_
- d) Broj zapisa: \_\_\_\_\_ e) Prirast zapisa u posljednjoj godini: \_\_\_\_\_
- f) Dostupnost zbirke: lokalno  u mreži
- g) Programska potpora, koja: \_\_\_\_\_

### 21. Strane specijalizirane baze podataka, do kojih knjižnica osigurava pristup

- a) Specijalizirane baze, koje knjižnica **nabavlja i fizički poseduje**  
 Ime baze: \_\_\_\_\_  
 Znanstveno područje/sadržaj: \_\_\_\_\_
- b) Specijalizirane baze, do kojih **knjižnica osigurava on-line pristup** (fizički ih ne poseduje, no osigurava pravo korištenja)  
 \_\_\_\_\_

## III. dio: USLUGE KNJIŽNICE

### 22. Računalne usluge knjižnice korisnicima

Vrsta usluge koju knjižnica osigurava korisnicima	Usluga dostupna				Usluga dostupna na daljinu			
	u prostorima knjižnice		(bilogdje) u mat. ustanovi ili odjelima		samo primarnim korisnicima		i drugim korisnicima	
	da	ne	da	ne	da	ne	da	ne
Rač. katalog, koji uključuje zapise o fondu knjižnice								
Drugi rač. katalogi ili informacijski izvori (npr., strane baze, CD-ROM)								
Elektronske publikacije (periodika) punog teksta								
Nastavna građa u elektronskom obliku punog teksta								
Rač. datoteke napravljene u knjižnici (osim kataloga fondova)								
Pristup informacijskim izvorima na Internetu								
Pomoć ili savjeti korisnicima pri korištenju infor. izvora na Internetu								
Mogućnost korištenja elektronske pošte								
Refer./informacijske usluge putem elektronske pošte								
Mogućnost elektr. naručivanja dokumenata (posudba, međuknjižnična posudba)								
Elektronsko dostavljanje građe na adresu korisnika								
Računala za korisnike u neknjižničnoj funkciji (npr., pisanje teksta)								
Uporaba progr. opreme knjižnice (uređivanje teksta, statistički paketi, pregledi)								
Posebno prilagođena rač. oprema knjižnice za funkcionalno ograničene								



### 23) Posudba, rezervacije, produžavanje i opomene

#### a) Posudba kući

	<i>knjige, brošure, mag., dr., itd.</i>	<i>serijske publ. (novine, časop.itd.)</i>	<i>neknjižna građa</i>	<b>UKUPNO</b>
studenti				
pedagoški djelatnici				
Drugi korisnici				
<b>UKUPNO</b>				

#### b) Posudba u knjižnici:

	<i>knjige, brošure, mag., dr., itd.</i>	<i>serijske publ. (novine, časop.itd.)</i>	<i>neknjižna građa</i>	<b>UKUPNO</b>
Studenti				
drugi korisnici				
<b>UKUPNO</b>				

c) Samostalna uporaba građe u knjižnici (primjer tjeden): \_\_\_\_\_

d) Ukupan broj rezervacija građe: \_\_\_\_\_

e) Ukupan broj produženja posudbe: \_\_\_\_\_

f) Ukupan broj poslanih opomena: \_\_\_\_\_

### 24. Međuknjižnična posudba

a) POSUĐENA GRAĐA IZ DRUGIH KNJIŽNICA (jedinica)			
	Slovenija	inozemstvo	<b>UKUPNO</b>
poslani zahtjevi			
primljena građa			

Odnos (poslani zahtjevi : realizirane narudžbe) \_\_\_\_\_ %

b) GRAĐA POSUĐENA DRUGIM KNJIŽNICAMA (jedinica)			
	Slovenija	inozemstvo	<b>UKUPNO</b>
primljeni zahtjevi			
posuđena građa			

Odnos (primljeni zahtjevi : realizirane narudžbe) \_\_\_\_\_ %

### 25. Sudjelovanje u uzajemnim sustavima:

a) Knjižnica sudjeluje u sustavu COBISS: DA      NE

punopravni član

pridruženi član

Koliki % fonda knjižnice je računalno obrađen pomoću programske opreme COBISS (ocjena): \_\_\_\_\_%

b) Knjižnica sudjeluje u drugim uzajamnim sustavima: DA  NE

Ako sudjeluje, u kojima: \_\_\_\_\_

## 26. Informacijska djelatnost knjižnice

a) Sadržajne informacije posredovane iz računalnih baza podataka:

Broj tematskih (sadržajnih) pretraživanja : \_\_\_\_\_

Broj SDI interesnih profila: \_\_\_\_\_

Broj baza na kojima radi SDI: \_\_\_\_\_

b) Broj sadržajnih informacija posredovanih iz drugih izvora: \_\_\_\_\_

c) Broj informacija iz kataloga: \_\_\_\_\_

d) Broj posredovanih faktografskih informacija: \_\_\_\_\_

e) Broj općih informacija: \_\_\_\_\_

## 27. Da li knjižnica organizira osposobljavanje korisnika ili grupa za uporabu knjižnice i izvora informacija?

DA

NE

a) Ukupni broj organiziranih oblika osposobljavanja: \_\_\_\_\_

b) Ukupni broj sati organiziranog osposobljavanja: \_\_\_\_\_

c) Ukupni broj sudionika osposobljavanja: \_\_\_\_\_

d) Da li je osposobljavanje uključeno u studijski program visokoškolske ustanove?

DA

NE

## 28. Kopije građe (foto i drugi oblici), koje je knjižnica napravila korisnicima ili za potrebe međuknjižnične posudbe

a) Kopije na papiru (broj stranica): \_\_\_\_\_

b) Drugi oblici kopija (broj fizičkih jedinica): \_\_\_\_\_

## 29. Publikacije koje je u protekloj godini izdala knjižnica ili publikacije o knjižnici

a) Autor: \_\_\_\_\_

b) Naslov: \_\_\_\_\_

## IV. dio: KORISNICI KNJIŽNICE

### 30. Aktivni korisnici, posjet i posjetioci

a) Individualni korisnici:

visok. nastav., suradnici, znan. djelat.	drugi djelatnici visok. ustanova	studenti	drugi korisnici	UKUPNO	od toga iz mat. ustanove

b) Kolektivni korisnici: \_\_\_\_\_

c) Posjeta knjižnici

visok. nastav., suradnici, znan. djelat.	drugi djelat. visok. ustanova	studenti	drugi korisnici	<b>UKUPNO</b>	od toga iz mat. ustanove

d) Prosječni broj posjetilaca knjižnice na dan (uzorka): \_\_\_\_\_

### 31. Broj potencijalnih korisnika knjižnice

a) Broj upisanih studenata na visokoškolskoj ustanovi (31.12.)

	Redovni studij	izvanredni studij	studij na daljinu	<b>UKUPNO</b>
dodiplomski studij				
podiplomski studij (svi oblici)				
<b>UKUPNO</b>				

b) Broj visokoškolskih nastavnika i suradnika te istraživača visokoškolske ustanove (31.12.): \_\_\_\_\_

c) Broj ostalih potencijalnih korisnika, koji bi mogli koristiti usluge knjižnice (iz drugih visokoškolskih i ostalih organizacija te zainteresirane javnosti - ocjena): \_\_\_\_\_

d) Kojim vrstama korisnika ili organizacija su usluge knjižnice najzanimljivije/najpotrebnije: \_\_\_\_\_

## V. dio: KNJIŽNIČNI DJELATNICI

### 32. Djelatnici knjižnice (u FTE)

A) Struktura:

a) STRUČ. DJELATNICI S NAOBRAZBOM ILI STRUČ. NASLOVOM IZ PODRUČJA BIBLIOT./INF. ZNANOSTI	U redovnom radnom odnosu			djelomično zaposleni	<b>UKUPNO SVI ZAPOSLENI</b>
	s stručnim ispitom	bez stručn. ispita	<b>UKUPNO redovno zap.</b>	<b>UKUPNO djelom. zap.</b>	
Dr. bibl./inf. znanosti					
Mr. bibl./inf. znanosti					
Bibl. savjetnik, viši bibl. Specijalist, bibl. specijalist					
Bibliotekar, viši bibliot.					
Viši knjižničar, viši knjižničarski referent					
Knjižničar, knjižničarski Referent					
<b>UKUPNO stručni knjiž. djelatnici</b>					

b) OSTALI STRUČNI DJELATNICI					
Dr. znanosti					
Mr. znanosti					
Specijalist					
Diploma visoke škole					
Diploma više škole					
Srednja škola					
<b>UKUPNO ostali stručni djelatnici</b>					

c) OPERATIVNI (RADNICI) DJELATNICI					
Knjižnični manipulant					
Administr.-tehnični djel.					
<b>UKUPNO operativni djel.</b>					

d) <b>UKUPNO voditelji</b>					
----------------------------	--	--	--	--	--

<b>UKUPNO svi djelatnici knjižnice (a + b + c + d)</b>					
--	--	--	--	--	--

B) Broj djelatnika knjižnice sa stručnom naobrazbom iz područja bibliotekarstva ili informacijskih znanosti (u FTE):

	Sveučilišna diploma (i mr., spec., dr.)			nesveučilišni stupanj naobrazbe (npr., viši)			UKUPNO SVI
	Redovno zaposl.	dijelom. zaposl.	UKUPNO	redovno zaposl.	dijelom. zaposleni	UKUPNO	
a) struč. knjiž. djelatnici s diplomom iz područja knjižničnih i/ili infor. znan.							
b) struč. knjiž. djel., koji su se osposobljavali na radnom mjestu							
<b>UKUPNO</b>							

c) Ima li voditelj knjižnice obavljen stručni bibliotekarski ispit? DA  NE

**VI. dio: FINANCIJSKA SREDSTVA KNJIŽNICE****33. Prihodi i rashodi knjižnice u SIT (1. siječanj - 31. prosinac)**

IZVORI PRIHODA	za cjelokupan program	od toga za nabavu informac. izvora
Ministarstvo školstva i sporta		
Ministarstvo kulture		
Ministarstvo znanosti i tehnologije		
matična ustanova		
vlastiti prihodi (članarine, zakasnine, kopiranje, prodaja publikacija...)		
drugi izvori, koji		
<b>UKUPNO prihodi</b>		

RASHODI	UKUPNO
Bruto plaće sa svim davanjima	
Nabava knjižnične građe	
Osiguranje i zaštita građe	
Troškovi međuknjiž. posudbe	
Troškovi korištenja inf. sustava	
Plaćanje članarina	
Računalna oprema	
Drugi troškovi (najamnine, usluge, amortizacija)	
<b>UKUPNI rashodi</b>	

INVESTICIJE	UKUPNO
zgrada i prostori	
drugi investicijski izdaci	
<b>UKUPNO izdaci za investicije</b>	

Upitnik ispunio:

Za pravilnost podataka odgovara:

Ime i prezime:

Ime i prezime:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(potpis)

(žig)

(potpis)

Datum: \_\_\_\_\_

Primjedbe i prijedlozi:

## **Prilog 4: DEFINICIJE ZA POTREBE PRIKUPLJANJA STATISTIČKIH PODATAKA**

### **1 UVODNA OBJAŠNJENJA**

Pri popunjavanju statističkih upitnika potrebno je u potankosti poštivati upute i **ne ostavljati neispunjene rubrike**. Ako podaci koji se upisuju radi nečega ne odgovaraju navedenim definicijama, uvijek treba objasniti čime se razlikuju od potonjih. Ako se ne može odgovoriti na određena pitanja preciznim podatkom, treba upisati približan, te objasniti kako se do njega došlo. Preporučuje se **izbjegavati ocjene** vrijednosti podataka, jer ih se ne može rabiti pri statističkim proračunima.

Pri popunjavanju upitnika treba koristiti slijedeće dogovorene znakove:

- podatak nije dostupan (knjižnica ne pohranjuje): -
- redovnost podataka je nula (podatak knjižnica pohranjuje): 0
- ocjena vrijednosti podatka: \*

### **2 DEFINICIJE**

#### **2.1 Broj knjižnica (engl. number of libraries)**

Broj knjižnica računa se brojem administrativnih (upravnih) jedinica i ukupnim brojem mjesta na kojima korisnici imaju pristup knjižničnim uslugama.

- **Knjižnica** (engl. library): ustanova ili dio ustanove zadatak koje je da s radom u njoj zaposlenog osoblja prikuplja, obrađuje, pohranjuje, te posreduje dokumente i informacije, koje odgovaraju informacijskim, kulturnim, istraživačkim, obrazovnim te zabavnim ili duhovnim potrebama korisnika. Definicija ne isključuje prikupljanje te posredovanje drugih dokumenata i informacija te druge usluge. Da bi ustanovu mogli ubrojiti među knjižnice mora imati: 1) organiziranu zbirku knjižnične građe; 2) osposobljene djelatnike koji garantiraju korisnicima građu i informacije koje pokrivaju njihove potrebe; 3) odgovarajuće radno vrijeme za usluge korisnicima; 4) potrebnu opremu te druga sredstva za provođenje knjižnične djelatnosti.
- **Administrativna, upravna jedinica** (engl. administrative unit): svaka je neovisna (samostalna) knjižnica ili grupa knjižnica koje imaju istog voditelja ili istu upravu.
- **Knjižnična mjesta rada** (engl. service points): javno dostupna mjesta gdje je osoblje knjižnice na raspolaganju korisnicima za usluge kao što su posudba, te referalna i informacijska služba. Među mjesta rada ubrajaju se samostalne, centralne knjižnice ili knjižnice odjela, pod uvjetom da u odgovarajućem prostoru osiguravaju knjižničnu građu i usluge. Mjesto rada može biti statično ili mobilno (npr., bibliobus). Kod mobilnog mjesta rada, prema standardu ISO, pojedina stajališta mobilne knjižnice ne ubraja se kao pojedino knjižnično mjesto rada. Radi potreba preciznijeg pregleda rada knjižnica može se prikupljati i podatke o mjestima posudbe bibliobusa te mjestima posudbe kolekcija putujuće knjižnice, no, takva se mjesta onda ubrajaju u posebne kategorije

Broj knjižničnih mjesta rada može biti jednak ili veći, no nikada manji od broja upravnih (administrativnih) jedinica. Npr., knjižnica koja osigurava usluge korisnicima u svojim

prostorima te u još četiri odvojena odjela (pod njenom upravom) i jednim bibliobusom, računa se kao 1 upravna jedinica, koja nudi korisnicima 6 knjižničnih mjesta rada, među kojima je 5 statičnih i 1 mobilno.

- **Zajednička knjižnica** (engl. shared library): knjižnica kojom upravlja više od jedne ustanove ili njen rad financira više ustanova. Sama lokacija knjižnice kod toga nije značajna.

Primjedba: Definiciju koristi američki nacionalni centar za prikupljanje statističkih podataka na području naobrazbe. UNESCO i ISO standard ne uključuju još takve vrste knjižnica.

## **2.2. Vrste knjižnica** (engl. types of library)

Svaku knjižnicu svrstava se tek u jednu kategoriju prema njenoj primarnoj funkciji. Tako UNESCO i ISO navode kao vrste knjižnica: nacionalne, visokoškolske, školske, opće i važnije nespecializirane knjižnice.

- **Nacionalna knjižnica** (engl. national library): središnja je knjižnica nekog naroda ili države i neovisno o nazivu odgovorna je za prikupljanje i pohranu svih značajnih dokumenata, koji nastaju u državi (ISO standard) ili o određenom narodu (UNESCO), može djelovati i kao knjižnica koja pohranjuje obvezni primjerak građe. Uobičajno je da obavlja neke od ovih funkcija: izrada tekuće nacionalne bibliografije i retrospektivnih bibliografija; pohrana i dopunjavanje veće i reprezentativne zbirke strane literature uključujući dokumente o svojoj državi; djeluje kao nacionalni bibliografski informacijski centar, vodi nacionalni centralni katalog itd. Knjižnice koje možda imaju naziv nacionalnih, a ne obavljaju navedene funkcije, ne smije se svrstavati u tu kategoriju.
- **Knjižnice visokoškolskih ustanova tj. visokoškolske knjižnice** (engl. libraries of institutions of tertiary education): u prvom su redu namijenjene studentima i nastavnom osoblju sveučilišta i drugih visokoškolskih ustanova, a mogu služiti i široj javnosti.

Međunarodna klasifikacija (UNESCO) navodi slijedeće vrste knjižnica:

- ⇒ Knjižnice sveučilišta i drugih sličnih ustanova visokoškolskog obrazovanja – glavna (engl. main) ili središnja (engl. central) sveučilišna knjižnica ili grupa visokoškolskih knjižnica, mogu biti razdvojene u prostoru, a imaju zajedničku upravu; namijenjene su cijelom sveučilištu (main) ili služe za više fakulteta (central);
- ⇒ Knjižnice sveučilišnih instituta ili fakulteta, umjetničkih akademija, odjela, pedagoških znanstvenih jedinica i fakultetskih katedri, kojima ne upravljaju glavne ili centralne sveučilišne knjižnice;
- ⇒ Knjižnice visokoškolskih ustanova koje nisu u sastavu sveučilišta.

Glavnu ili središnju knjižnicu sveučilišta/visokoškolske ustanove (ili grupu knjižnica koje su razdvojene a imaju istog voditelja), vodi se kao posebnu administrativnu (upravnu) jedinicu, isto tako kao pojedine administrativne jedinice vodimo sve samostalne, neovisno o sveučilišnoj knjižnici vođene knjižnice u okviru sveučilišta

/visokoškolskih ustanova (npr., knjižnice koje pripadaju sveučilišnim odjelima, institutima itd.).

- **Specijalne knjižnice** (engl. special libraries): knjižnice koje fondovima i uslugama pokrivaju jednu disciplinu ili pojedino znanstveno područje. Termin se rabi i za knjižnice koje primarno služe specifičnoj kategoriji korisnika tj. imaju specifične vrste dokumenata ili za knjižnice koje financiraju pojedine ustanove i namijenjene su potrebama njihove djelatnosti.

Podjeljene su na knjižnice koje su otvorene javnosti (nude fondove i usluge svim korisnicima koji ih trebaju) i one prvenstveno otvorene užim skupinama (fondovi i usluge služe zadovoljavanju informacijskih potreba njihovih primarnih korisnika), iako ponekad zadovoljavaju i informacijske potrebe stručnjaka (korisnika) izvan grupe kojoj pripada knjižnica.

Specijalne knjižnice djeluju u okviru udruga, vladinih službi, parlamenata, istraživačkih instituta (osim sveučilišnih), znanstvenih društava, profesionalnih društava, muzeja, tvrtki, obrtničkih komora, gospodarskih komora, industrijskih poduzeća ili drugih organiziranih skupina.

- **Druge važne nespecializirane knjižnice** (engl. other major non-specialized libraries): studijskog su (znanstvenog) značaja, a ne pripadaju visokoškolskim ustanovama, niti su nacionalne, no mogu imati funkciju nacionalne knjižnice za specifično zemljopisno područje.
- **Narodne knjižnice** (engl. public libraries): namijenjene su zadovoljavanju potreba stanovnika na određenom upravno-teritorijalnom području (lokalna ili regionalna zajednica). Služe općoj javnosti ili pojedinim grupama korisnika – djeci, pacijentima u bolnicama, slijepima, vojnicima, zatvorenicima, starima itd. Njihove su usluge besplatne ili dostupne nakon uplate članarine (upisnine).

Obično se pri izvješćivanju odjeljuju narodne knjižnice koje su financirane ili većim dijelom financirane javno, od onih financiranih iz privatnih izvora.

- **Školske knjižnice** (engl. school libraries): rade u okviru škola nižeg stupnja od visokoškolskog; u školama osnovnog i srednjeg stupnja, namijenjene su prvenstveno učenicima i učiteljima tih škola, mada njihove usluge mogu biti dostupne i drugim korisnicima. Odijeljene zbirke koje se možda rabe u pojedinim razredima u istoj školi ne broji se posebno (niti kao dodatna mjesta rada).
- **Mobilne knjižnice** (engl. mobile libraries): ISO standard definira kao knjižnice (obično su odjeli općih knjižnica), koje koriste posebna transportna sredstva a opremljene su tako da mogu dostaviti građu neposredno korisnicima koji možda imaju otežan pristup knjižničnim uslugama (pr. Knjižnične kolekcije, bibliobus).

### **2.3 Knjižnični fond, građa**

- **Knjižnični fond** (engl. Collection, library collection): svi su dokumenti knjižnice namijenjeni korisnicima. U fond se ne ubraja građa postavljena u uredima i drugim



prostorima koja nije dio knjižnice, tj. nije evidentirana kao takva. O stanju fonda izvješćuje se periodično pri kraju definiranog razdoblja.

- **Rezervni fond** (engl. reserve collection): definiciju daje američki standard (ANSI), odredbom da je to knjižnični fond koji sadrži građu koju je knjižnica izlučila iz svojeg općeg fonda i fizički ga postavila u drugi prostor unutar ili izvan knjižnice, s namjenom da bi još uvijek bilo dostupno proučavanju. Obično je posudba takve građe izvan knjižnice ograničena ili su rokovi posudbe kraći.
- **Dokument** (engl. document): zapisana informacija koju se smatra jedinicom u dokumentacijskom procesu, neovisno o fizičkom obliku i značajkama. Dokumenti mogu biti objavljeni ili neobjavljeni.
- **Publikacija** (engl. publication): objavljeni je dokument; izdanje ustanove kojoj je nakladništvo jedina ili glavna djelatnost ili je dokument izdao autor ili ustanova koja prema zakonu nije nakladnička kuća, no dostupan je javnosti (može se naći u knjižarama). Publikacija je opći naziv za knjige, časopise te druge tiskane ili na drugi način umnožene radove.
- **Knjižnična građa** (engl. library material): sva građa koju prikupljaju knjižnice, uređuju i daju na korištenje. Za potrebe knjižnične statistike uzima se u obzir samo građa koja je stručno obrađena.
- **Knjižna građa** (engl. library material in codex form): tiskane ili na drugi način umnožene monografske ili serijske publikacije, sastavljene sašivenim ili na drugi način povezanim listovima s koricama. Imaju više od 4 stranice.
- **Knjige i brošure** (engl. books and pamphlets): tiskane su ili drugačije umnožene neperiodične publikacije u obliku knjige. Mogu imati jedan svezak ili više (fizičkih jedinica). Knjiga ima 49 ili više stranica, brošura od 5 do 48, isključivo u koricama, stranice korica se ne broje.
- **Neknjižna građa** (engl. non-book material): nekonvencionalna građa koja nema oblik knjige t.j. tiskana ili na drugi način umnožena knjižnična građa do uključivo 4 stranice opsega, te sve vrste ostale građe na materijalnim podlogama koje nisu papir. Razlikuju se ove vrste neknjižne građe:
  - **Kartografski dokumenti**: dvodimenzionalne i trodimenzionalne karte, globusi, nacrti ili planovi, topografski modeli, karte za slijepe, snimci iz zraka itd. (osim atlasa i druge građe u knjižnom, mikro, audiovizualnom ili strojno čitljivom obliku i rukopisne građe).

- **Slikovna građa:** grafike, umjetnički originali i reprodukcije, slike, fotografije, plakati, poster, razglednice (osim građe u knjižnom, mikro, audiovizualnom ili strojno čitljivom obliku).
  - **Glazbeni tisak,** notna građa ili tiskana glazbena građa ili muzikalije
  - **Rukopisna građa**
  - **Mikrozapisi/mikrooblici:** mikrofilmovi, mikrofiševi itd.
  - **Audiovizualna građa**
    - \* građa za projekcije (diafilmovi, diapozitivi, folije itd.)
    - \* audio građa (gramofonske ploče, laserske ploče ili CD, CD-ROM, zvučne kasete, magnetofonske trake, zvučne knjige itd.)
    - \* videosnimke i film (videokasete, filmske trake itd.)
  - **Računalna građa** (CD-ROM, diskete, magnetne trake i drugi magnetni zapisi)
  - **Sitni tisak** (prospekti, oglasi, letci, programi priredbi, vozne karte itd.)
  - **Druga građa** (multimedijalni kompleti, trodimenzionalna građa – i igračke, građa pisana Brailovim pismom itd.)
- **Rukopis-izvornik** (engl. manuscript): svaki originalni dokument pisan rukom (tekst, korespondencija, autograf, arhive pojedinih osoba) ili tipkan strojem. To je netiskana građa. Doktorske disertacije, diplomski radovi i dr. ne ubrajaju se u rukopise, već među knjige i brošure. Rukopisi se broje prema inventariziranim jedinicama. Jedna signatura (inventarna jedinica) može označavati jedan list papira isto kao i više svezaka.

Primjedba: Prema definiciji ANSI standarda rukopis je rukom pisana građa koja obuhvaća povijesne zapise na glinenim ili kamenim pločama, srednjovjekovne i renesansne rukom pisane knjige, kodekse te moderne rukopise, kao što su literarni rukopisi (rukom ili strojem pisani radovi, pr. novele, eseji, drame ili poezija), ostavštine ili osobni dokumenti te arhivski dokumenti ustanova koji sadrže pisma, memoare, dnevnike, posebne zapise, skice ili planove, arhive obitelji ili udruga. Moguće je uključiti i neku tiskanu građu kao pamflete, izreske iz časopisa itd. Kod modernih rukopisa definicija uključuje i strojem tipkane rukopise (tiposkript).

- **Mikrofiš / mikrokartica** (engl. microfiche): pravokutan komad filma koji sadrži jednu ili više mikrofotografija (mikroslika) obično raspoređenih u obliku mreže (dvodimenzionalno) sa naslovom na vrhu.
- **Mikrofilm** (engl. microfilm): traka je filma na kojoj linearno slijede mikrofotografije.
- **Mikrooblik** (engl. microform): generički izraz za sve nositelje mikrofotografija, obično za filmove s mikrofotografijama koje se može pregledavati samo pomoću optičkih te drugih aparata. Izraz uključuje mikrofilmove, mikro kartice i mikrofiševe. Diapozitivi i drugi slični dokumenti uvršteni su u audiovizualnu građu.
- **Audiovizualni dokument** (engl. audio-visual document): neknjižna je građa (koja nije ni mikrooblik niti elektronski dokument), za uporabu koje je potrebna posebna oprema da bi je se moglo vidjeti ili čuti. Tu su audio dokumenti kao što su ploče, magnetofonske trake, kasete, audio kompaktni diskovi (CD), vizualni dokumenti – diapozitivi, folije te kombinirani audiovizualni dokumenti kao – filmovi (zvučni), video snimke itd.

- **Sitni tisak** (engl. ephemeral): zajedničko je ime za različitu građu koja nosi poruku rječju ili slikom i nije tiskana kao standardna knjiga, brošura ili periodična publikacija. Obično se sastoji od samo jednog lista papira koje može biti više puta savijen (npr., prospekt, oglas, letak, program priredbe, vozna karta, jelovnik itd.). Ne može se naći u redovnoj prodaji knjižara i širi se nekonvencionalnim putevima distribucije, a publiciranje je nekomercijalno. Strani izvori tu vrstu građe označavaju "efemernom" (kratkotrajnom, prolaznom).
- **Kartografski dokument** (engl. cartographic document): konvencionalno je predstavljanje (u smanjenom obliku) stvarnih ili apstraktnih pojava koje se mogu smjestiti u prostor i vrijeme. To su: dvodimenzionalne i trodimenzionalne karte, globusi, nacrti, topografski modeli, karte za slijepe, zračne reprodukcije ili snimke. Definicija isključuje: atlase i bilo kakve kartografske dokumente u knjižnoj, mikro, audiovizualnoj ili strojno čitljivoj formi.
- **Elektronski dokument** (engl. electronic document): dokument u strojno čitljivom obliku. Definicija uključuje online dostupne baze podataka (treba razlikovati baze koje ima knjižnica od onih do kojih samo osigurava pristup) te korisničku programsku opremu. Ti dokumenti su zapisani na magnetnim, optičkim ili drugim medijima i moguće ih je procesirati na računalnim ili drugim srodnim napravama. Programska oprema koju koristi osoblje knjižnice ili oprema za potporu djelatnosti, ne broji se pri statistici. Kad knjižnica naručuje građu u CD-ROM obliku, pa to stiže mjesečno ili drugačije, za statistiku se broji samo "primarna" jedinica, ne i svaki disk sa ažuriranim zapisima kao dodatne jedinice.

Primjedba: ISO standard navodi da elektronski dokumenti mogu biti zapisani i na papirnim medijima, za što postoji mišljenje da se time ruši konsistentnost definicije, pa ti navodi u ovom radu nisu uzeti u obzir. Za brojenje elektronskih dokumenata nema preciznih uputa, ISO navodi tek da ih se pribroji fizičkim jedinicama.

- **Slikovni dokument** (engl. graphics document): dokument u kojem prevladava slikovna predstava (nad tekstualnom/jezičnom, glazbenom ili kartografskom). Definicija uključuje grafičke listove, umjetničke originale i reprodukcije, fotografije, postere, tehničke crteže itd., a isključuje slikovnu građu u obliku knjige ili mikroobliku, audiovizualnom ili strojno čitljivom obliku.
  - **Tiskana glazbena građa, muzikalije** (engl. printed music document): dokumenti su čiji je glavni sadržaj predstavljanje glazbe (obično pomoću nota). Mogu biti u obliku knjige ili u listovima.
  - **Serijska publikacija** (engl. serial, serial publication): publikacija u tiskanom ili netiskanom obliku, izlazi redosljedom u dijelovima, obično s bročanim ili kronološkim oznakama, s namjerom da izlazi neodređeno vrijeme, neovisno o svojoj periodičnosti. U serijske publikacije ubrajaju se **novine, periodične publikacije i knjižne zbirke**. Definicija ne uključuje publikacije u više dijelova, koji izlaze prema unaprijed određenom omeđenom vremenskom razdoblju.
- ⇒ **Novine** (engl. newspapers): serijske su publikacije koje izlaze u određenim čestim intervalima, obično dnevno, tjedno, polutjedno ili na 14 dana. Tiskane su na formatu većem od A3 (297 mm x 420 mm), obično na celuloznom papiru, bez

korica, sa impresumom, podijeljene na rubrike i stupce. Objavljeni prilozi donose informacije o tekućim događanjima a namijenjeni su najširoj javnosti. Broje se kronološki ili numerički.

⇒ **Periodične publikacije** (engl. periodicals): nezavršene su serijske publikacije koje pod istim nazivom izlaze redovito ili u neredovitim intervalima, neodređeno vrijeme. Pojedini svesci mogu biti označeni rednim brojem ili datumom. Njihova značajka jesu različiti prilozi autora, u okviru jednog broja kao i više brojeva. Dijele se na **časopise** te **ostale periodične publikacije**. Kod časopisa se razlikuju opći i stručno-znanstveni. **Publikacije u vremenskom redoslijedu (godišnjake)** definicija uključuje, a isključuje **novine i knjižne zbirke**. Definicija UNESCO novine ubraja među periodične publikacije, a definicija ISO standarda ih ne uključuje!

\* **Časopisi:**

**Opći časopis** (engl. magazine): oblik je periodičnog tiska koji izlazi tjedno, na 14 dana ili mjesečno, namijenjen najširem krugu čitalaca. Objavljeni članci posvećeni su aktualnim događanjima, no pokušavaju imati teži i više analitičan pristup.

**Stručno znanstveni časopis** (engl. journal, fran. revue): oblik je periodičnih publikacija koji u pravilu izlazi mjesečno, dvomjesečno, tromjesečno ili polugodišnje. Nosilac je stručne i znanstvene misli određenog stručnog područja, objavljeni članci donose nova znanja i pisani su prema normama i standardima znanstvenog pisanja (navodi se izvore i literaturu, sažetak je na stranom jeziku, ima međunarodnu klasifikaciju itd.).

\* **Druge periodične publikacije:**

Oblik su periodičnih publikacija koje, u pravilu izlaze neredovno ili povremeno, no više od jednom na godinu. Objavljeni prilozi donose informacije o radu institucija ili udruga uglavnom povezanih s njihovim tekućim poslovima (savjetovanja, seminari, izložbe, novosti u organizaciji i proizvodnji itd.). Tu su stručni bilteni (poduzeća, institucija, udruga, političkih organa, priredbi, sajmovi i dr.) te zbornici (institucija, savjetovanja i dr.).

\* **Publikacije u vremenskom redoslijedu, godišnjaci** (engl. annuals):

Izlaze jednom godišnje i većinom se broje tek s godinom. Izdaju ih institucije ili udruge koje u njima objavljuju informacije o svom radu. To su anali, godišnja izvješća, almanasi, kalendari itd.

⇒ **Knjižne zbirke** (engl. monographic series): izlaze redovito ili neredovito, numerirane ili nenumerirane. Povezane su nadnaslovom, a svaka publikacija ima i svoj naslov. Tu su samo one knjižne zbirke koje nemaju predviđen kraj izlaženja.

- **Ostali knjižnični dokumenti** (engl. other library documents): ostali dokumenti osim knjiga, serijskih publikacija, rukopisa, muzikalija, mikrooblika, kartografske i slikovne

građe, audiovizualne građe te elektronskih dokumenata. Tu su diorame i drugi trodimenzionalni dokumenti, multimedijски kompleti, dokumenti na Brailovom pismu i dr.

- **Standardi** (engl. standards): dokumenti koji navode opća ili više puta upotrebljiva pravila, upute ili značajke proizvoda, usluga ili procesa povezanih s njima i postupaka proizvodnje; čije poštivanje nije obvezno.
- **Patenti** (engl. patents): su dokumenti kojima se izumiteljima osigurava zaštita izuma (pronalska). Patent osigurava izumitelju odnosno njegovim zakonitim nasljednicima u skladu s propisima pravo iskorištavanja izuma (pronalska).

Primjedba: Kako standarde i patente ni ISO standard niti UNESCO preporuke ne definiraju, prijedlog je, da ih se za potrebe knjižnične statistike ne ubraja u knjižnu ili neknjižnu građu, već za njih vodi odvojene podatke. Broje se fizičkim jedinicama.

- **Naslov** (engl. title): generički riječ ili fraza obično vidljiva na dokumentu (uobičajno na prvoj - naslovnoj stranici) predstavlja, identificira ga i dijeli od bilo kojeg drugog dokumenta. Kao jedinica pri brojenju "naslov" se koristi za dokument koji predstavlja posebnu cjelinu sa svojim naslovom, neovisno da li je to jedna ili više fizičkih jedinica. Duplikati ne predstavljaju novi naslov već dodatak broj (fizičkih) jedinica. Nova izdanja i reprinti broje se za nove "naslove".
- **Fizička jedinica građe** (engl. physical unit, unit): fizički je zaključena i samostalno upotrebljiva cjelina građe u jednom uvezu, u koricama (tvrdom ili mekom uvezu), neovisno o broju naslova u njemu i neovisno da li ima samostalno označene stranice ili ne. Kod tiskanih dokumenata uobičajno je za označavanje fizičke jedinice rabiti termin **volumen** (engl. volume).  
Koherentnost definicije može se poremetiti onda kada se građa naknadno uveže u jednu knjigoveznu jedinicu ili kad se postavi više primjeraka građe u zajedničku zaštitnu ambalažu (omot, kutiju).

Kod tiskanih monografskih publikacija fizička jedinica je fizički primjerak (svezak, volumen) ili - jedinicu definira inventarni broj i ima isto značenje kao inventarni primjerak. Neuvezane periodične publikacije i novine broje se kao da su uvezane u fizički primjerak (jedinica je dakle volumen ili cijelo godište nakon što je inventarizirano, a ne pojedinačni broj ili naslov). Treba obratiti pažnju na to da se volumen obično prekriva s godištem, ali ne i nužno!

- **Jedinice brojenja pri izvješćivanju o veličini knjižničnog fonda su:**

- ⇒ Kod *monografskih publikacija* u jednom ili više svezaka to je knjigovezna jedinica ili fizički primjerak knjižnične građe; dakle, ako je djelo u više svezaka, broji se svaki svezak posebno, isto kao i kad postoji više primjeraka iste publikacije.
- ⇒ Kod *periodičnih publikacija i novina* jedinica je volumen, godište, neovisno o mogućnosti drugačijeg uveza.

- ⇒ Kod *neknjižne građe* jedinica je svaki fizički primjerak koji se samostalno koristi (gramofonska ploča, zvučna ili video kazeta, kolut ili kasetna filma, dia-film, sadržajem povezana serija diapozitiva, mikrofilm itd.).

Mikrofilmovi se broje po svitcima (kolutama), mikrofiševi i mikrokartice po karticama. Fizičkim primjercima broje se poster, rukopisi, zemljovidi u listovima (ako su uvezani, jedinica za brojenje je inventarizirani primjerak građe), slike, fotografije, neuvezani glazbeni listovi, grafički listovi. Mape s grafičkim listovima i ploče u zajedničkim omotima broje se kao inventarizirana jedinica građe. I audiovizualna građa broji se pojedinačno. Dijapozitive i komade filmske trake broji se po fizičkim primjercima, ako se koriste samostalno. Filmovi se broje po kolutama. Glazbeni zapisi na kompaktnim diskovima, snimke na žici (engl. *spool of wire*) ili na magnetofonskim trakama broje se fizičkim jedinicama, jedino ako nisu dio kompleta koji predstavlja samostalno uporabnu cjelinu.

- **Prirast građe** (engl. *addition, acquisition*): pri akviziciji knjižnične građe broji se sva građa koju je knjižnica primila u tekućoj godini neovisno o načinu nabave (kupnjom, darom, zamjenom) te je obradila i pridodala postojećem fondu. Uvjet za definiranje prirasta građe prema UNESCO je da je građa na raspolaganju korisnicima. Kopije primarne građe ako su obrađene, broje se isto kao i originali. Ako kopirana građa nije obrađena i nije dostupna korisnicima ne smije se ubrojiti. ANSI standard je, npr., o obradi precizniji i zahtijeva da građa mora biti formalno i sadržajno obrađena te fizički pripremljena za korištenje.
- **Otpis građe** (engl. *withdrawal*): broje se u toku godine izlučene jedinice knjižničnog fonda (prema propisanom postupku, što znači brisanje iz inventarne knjige i svih kataloga).

#### 2.4 Korištenje knjižnice (engl. *library use*)

- **Radno vrijeme knjižnice** (engl. *public service hours*): vrijeme kad je knjižnica otvorena za korisnike. Prikupljaju se podaci o broju dana kad je otvorena u tjednu te broju sati koliko je otvorena na tjedan. Ako se broj dana ili sati mijenja unutar godine, treba navesti podatke za tipično razdoblje. Ako knjižnica ima dislocirane odjele treba odvojeno navesti podatke za radno vrijeme glavne knjižnice te za odjele.

Primjedba: ISO i UNESCO ne predviđaju prikupljanje tog podatka, no ANSI standard to preporučuje i to za tipičan radni tjedan te suprotno slovenskoj praksi – zajednički za glavnu knjižnicu i odjele. Knjižnice izvješćuju ne duplirajući sate radnog vremena u tipičnom tjednu i pritom rabe slijedeću metodu: ako je knjižnica otvorena od 9 do 17 sati od ponedjeljka do petka, navodi se 40-satno radno vrijeme tjedno. Ako je njen dislociran odjel A jedno veče otvoren uz to još i od 19 do 21, ukupan broj sati rada za korisnike bit će 42. Kad je u tom vremenu otvoren još i odjel B, ukupan broj sati je još uvijek 42, a ako je otvoren još dva sata neko drugo veče, ukupno vrijeme bit će 44 sata.

- **Tipični radni tjedan** (engl. *typical week*): ANSI standard definira kao razdoblje kad knjižnica nije ni previše niti premalo (u prosjeku) opterećena. Izbjeći treba vrijeme kao se u knjižnici, matičnoj ustanovi ili u okolini događa nešto posebno. Izabire se tjedan kad je knjižnica "normalno" otvorena i opterećena. Uzima se 7 dana u slijedu.

Knjižnice koje prikupljaju podatke za cijelu godinu izračunaju tipični tjedan tako da vrijednost za cijelu godinu podijele brojem tjedana.

- **Posudba** (engl. loan, circulations): znači posuđivanje dokumenata korisnicima, uključuje evidentiranu posudbu u knjižnici (čitaonici). Definicija uključuje i produženje roka posudbe, a isključuje međuknjižničnu posudbu (posudba drugim knjižnicama ili ustanovama), koja se bilježi posebno. Odvojeno se može voditi podatke za prvu posudbu (engl. initial circulation) te za produživanje roka (engl. reserve circulation).

Jedinica pri brojanju posudbe je fizički primjerak građe. Kod novina i časopisa broje se kao fizičke jedinice uvezana godišta ili pojedini brojevi kod neuvezanih (pojedinih) godišta ili volumena. Kopije koje se daju umjesto originalne građe broje se isto kao posudba originalnih dokumenata (brojem kopiranih fizičkih jedinica građe). Ista uputa vrijedi za brojanje jedinica posuđene građe u međuknjižničnoj posudbi.

Primjedba: Posudbu kopija originalnih dokumenata koje su stručno obrađene broji se kao posudbu originalne građe. Ako kopirana građa nije obrađena ne smije se ubrajati u posudbu, jer bi podaci pokvarili statistička izračunavanja (npr., pri korištenju, gdje se radi o odnosu cjelokupnog knjižničnog fonda i broja posuđene građe)!

- **Međuknjižnična posudba** (engl. interlending, interlibrary lending, interlibrary loan): posudba dokumenata ili kopija dokumenata (koji zamjenjuju originale) među knjižnicama koje nemaju istu upravu. Za jedinicu koja se broji koristi se upute za brojanje jedinica posudbe ili broji naslove dokumenata, ako se radi o kopijama članaka i dr. dokumenata.

Primjedba: Međunarodni standard preporučuje prikupljanje slijedećih podataka:

- \* **Međuknjižnična posudba unutar države** (engl. interlending within the country):  
Međuknjižnični zahtjevi primljeni od drugih knjižnica te njihova realizacija.  
Međuknjižnični zahtjevi poslani drugim knjižnicama te njihova realizacija.
- \* **Međunarodna međuknjižnična posudba** (engl. interlending at the international level):  
Međuknjižnični zahtjevi primljeni iz drugih država te njihova realizacija.  
Međuknjižnični zahtjevi poslani u druge države te njihova realizacija.

Primjedba: Američke knjižnice prikupljaju uz to i podatke o vrsti građe u međuknjižničnoj posudbi i to broj jedinica knjižnične građe koju treba vratiti (eng. returnable), to je građa za koju knjižnica koja posuđuje očekuje, da će joj biti vraćena (npr., knjige, disertacije, mikrofilmske trake, zvučni zapisi, audiovizualna građa) i podatke o građi koju ne treba vraćati (eng. nonreturnable). Građa koju ne treba vraćati su - fotokopije, faksimili, tiskane kopije mikrofilmova, elektronski dokumenti u cjelokupnoj dužini, gratis tiskane kopije nepubliciranih izvješća.

- **Korisnik knjižnice** (engl. user): fizička ili pravna osoba koja koristi građu i usluge knjižnice. Korisnici nisu samo tzv. čitatelji, već i oni koji traže informacije po katalozima, priručnicima, bibliografijama, kao i oni koji žele da im se određena građa umnoži, kopira, da im se restauriraju njihove publikacije i dr. Međunarodna statistika prikuplja podatke o članovima knjižnice (tj. upisane korisnike).

Primjedba: Standard ISO i preporuke UNESCO još ne uključuju udaljene korisnike (engl. remote users), mada postoje mišljenja da ih treba uključiti.

- **Član knjižnice** (engl. registered users): korisnici koji se učlane u knjižnicu radi korištenja građe ili usluga u njenim prostorima ili izvan njih, u skladu s pravilima knjižnice. Pri izvješćivanju broje se samo aktivni korisnici - oni upisani članovi koji su usluge knjižnice koristili barem jednom u godini (razdoblju izvješćivanja) ili oni koji su usluge koristili na daljinu.
- **Potencijalni (mogući) korisnici** (engl. population served, potential users): Kod općih knjižnica to je ukupan broj stanovnika područja koje knjižnica opslužuje. Kod školskih knjižnica to je ukupan broj učenika i učitelja u osnovnim ili srednjim školama kojima služi knjižnica. Kod visokoškolskih knjižnica ukupan je broj studenata i visokoškolskih nastavnika te ili drugih visokoškolskih ustanova. Kod nacionalnih knjižnica to je broj stanovnika države na početku razdoblja za koje se izvješćuje. Podatak o broju potencijalnih (mogućih) korisnika razlikuje se od podatka o stvarnim korisnicima knjižnice.
- **Posjetioci** (engl. visitors, user visits): ISO standard i UNESCO ne predviđaju prikupljanje tog podatka, no neke zemlje prikupljaju podatke o broju posjeta, brojanjem na vratima tj. pri ulasku u prostore knjižnice (engl. gate count), gdje se svaka osoba broji toliko puta, koliko je puta ušla kroz vrata.

Za potrebe naših upitnika evidentirat će se svakog korisnika toliko puta koliko je posjetio (može to biti i više puta u istom danu) knjižnicu ili neki njezin odjel ili službu (mjesto rada), da bi ili posudio građu (kući ili za čitaonicu) ili produžio posudbu, vratio građu ili rezervirao i možda dobio određene informacije. Zapisat će se i posjeta neupisanih (počasnih ili drugih) korisnika. Ako korisnik sve poslove obavi na jednom mjestu odjednom, radi se o jednoj posjeti, isto treba brojati jednu posjetu ako je korisnik samo produžio rok posudbe. Kao posjeta ne bilježi se korisnik koji je došao po ranije naručenu i za njega pripremljenu građu, već prije naručeno tematsko pretraživanje, u knjižnici zaboravljen rokovnik itd.

Posjetioce priredbi broji se odvojeno od ostalih korisnika knjižnice. Posjetilac priredbe je svatko tko je posjetio priredbu ili više njih u određenom danu, uz brojanje i nečlanova. Ako je posjetio više priredbi u istom danu, broji ga se toliko puta, koliko je priredbi posjetio. Posjet priredbi prikazuje se odvojeno od posjete i to kao "posjet priredbi". Podatke za tu posjetu ne prikuplja međunarodna statistika, tako da nema niti definicije u standardima.

- **Obrazovanje korisnika** (engl. library instructions, user education, bibliographic instructions): izvješćuje se o ukupnom broju svih obrazovnih oblika koje je izvela knjižnica. Tu pripadaju, npr., uvodna predstavljanja knjižnice i njenih fondova, predstavljanja pred učenicima u razredu ili studentima, razgledavanja knjižnice. Uključeni su svi oblici koje je knjižnica izvela u svojim ili drugim prostorima, no ne i oni koje su druge institucije organizirale radi svojih potreba u prostorima knjižnice. Ako se pojedni obrazovni oblik izvodi u više navrata, broji se kao jedan, isto tako se posjetioci pri tome broje samo jednom.

Primjedba: ISO i UNESCO ne predviđaju prikupljanje tog podatka.



- **Online pretraživanje** (engl. online search): za potrebe knjižnične statistike to je pretraživanje knjižnice za njenog korisnika, ograničeno na jednu temu, pretražuje se jedna ili više baza podataka, na jednom ili više hostova. Pri brojanju ne rade se razlike među bibliografskim, faktografskim ili bazama punog teksta.

Primjedba: ISO i UNESCO ne predviđaju prikupljanje tog podatka.

- **Referentne usluge** (engl. reference transactions): broje se usluge kod kojih se radi o posredovanju takvih informacija; za formiranje kojih je potrebna uporaba znanja, preporuka, objašnjenja ili uputa, koje djelatnici knjižnice dobiju iz jednog ili više izvora informacija. Izvore predstavlja tiskana i netiskana građa, strojno čitljive baze podataka (uključujući baze za učenje poduprto računalom), katalogi i druge zbirke, razni zapisi te druge knjižnice, ustanove ili osobe (unutar ili izvan knjižnice) na koje je knjižničar uputio korisnika. U primjeru, da kao odgovor na pitanje knjižničar posreduje informaciju koju je dao kao odgovor već na jedno od prijašnjih pitanja, pa tako nije iznova koristio izvore informacija, uslugu se broji ipak kao novu referentnu uslugu.

Knjižnice daju i jednostavne informacijske upute, koje poboljšavaju logističku uporabu knjižnice a za njih nije potrebna uporaba znanja, preporuka, objašnjenja ili uputa; potrebni su tek izvori koji opisuju knjižnicu, npr., radno vrijeme, nacrt prostorija, priručnici. Takve usluge se neće ubrajati.

Primjedba: ISO i UNESCO ne predviđaju prikupljanje tog podatka.

- **Informacije** (engl. information): ni standard ISO niti UNESCO ne navode prikupljanje podataka o davanju informacija, pa tako ne navode ni definiciju informacije ili jedinice za brojanje. Jedan od mogućih načina bilježenja posredovanih informacija pri kojem se grupiraju prema vrsti postavljenog pitanja je:

- **Opće informacije (upute):** daju se u pravilu ne-bibliografski podaci za koje obično nisu potrebni referentni izvori (npr., vrijeme otvaranja knjižnice, lokacija časopisa u knjižnici, objašnjenja o kućnom redu knjižnice itd.). Jedinica za brojanje je svako riješeno pitanje o određenoj stvari, predmetu traženja.

- **Informacije iz kataloga:** daju se informacije iz vlastitih ili centralnih kataloga (u obliku listića, računalnoj ili drugoj formi) te iz uzajamnih kataloga. Namjena informacije je da pomoću nje korisnik nađe put do samog izvora (npr., da li knjiga postoji u Mariborskoj knjižnici? Gdje se može naći djelo Ivana Cankara: Hlapci? Koja se djela U. Eca mogu naći u slovenskim knjižnicama? Jedinica za brojanje je broj odgovora na postavljena pitanja, može biti i broj posredovanih bibliografskih podataka.

- **Sadržajne informacije:** odgovori su na zaključena pitanja, što je svako RP (retrospektivno pretraživanje) ili SDI profil. To su tematska pretraživanja pri kojima se za davanje odgovora rabi više izvora informacija ili specijaliziranih baza podataka. Jedinica za brojanje pri RP je broj izrađenih pretraživanja, može biti i broj bibliografskih jedinica u tom pretraživanju. Jedinica brojenja pri SDI je broj izrađenih individualnih ili kolektivnih profila u razdoblju izvješćivanja, a može biti i ukupan broj bibliografskih podataka svih izrađenih SDI profila u tom razdoblju.

- **Informacije referalnog tipa:** korisnika se upućuje pri rješavanju njegovog pitanja na druge kompetentne osobe i ustanove ili organizacije.

Informacije se mogu mjeriti kvantitativno (npr., broj pitanja u određenom vremenskom razdoblju, vrijeme potrebno za odgovore, broj pitanja na pojedinim mjestima usluživanja, broj pitanja u odnosu na vrstu, kategorije korisnika, izvori korišteni za pripremu odgovora itd.) ili kvalitativno (pomoću testova ili studijama korisnika o zadovoljstvu odgovorima).

- **Korištenje knjižnice udaljenim pristupom** (engl. remote use): to je korištenje zbirki i usluga kada korisnik sam fizički ne obiđe knjižnicu. Npr., uporaba službe za dostavu građe; pristup katalozima knjižnice ili drugim bazama podataka koje knjižnica izrađuje. Korisnik rabi usluge knjižnice pomoću terminala izvan nje, telefonom, elektronskom poštom ili naručivanjem usluga ili građe telefaxom.

Primjedba: Taj način korištenja knjižnice ISO i UNESCO još ne uključuju.

- **Korisnici s udaljenim pristupom** (engl. remote users): korisnici koji imaju lozinku za uporabu knjižnice s udaljenosti.

Primjedba: Međunarodni standard i UNESCO još ne uključuju tu vrstu korisnika.

## 2.5 Troškovi (engl. expenditure) i prihodi knjižnice (engl. income) u nacionalnoj valuti (engl. national currency)

- **Tekući troškovi** (engl. operating/ordinary expenditure): sredstva potrebna za neometano poslovanje knjižnice, npr., plaće zaposlenih, nabavu građe, uvezivanje građe, najamninu prostora itd. Radi se o izdacima koji nastaju djelovanjem knjižnice. Među njima se dijele:
  - \* Izdaci za zaposlene (engl. expenditure on employees): ukupan iznos sredstava upotrijebljenih za plaće i nagrade, razne dodatke i druge slične troškove.
  - \* Izdaci za nabavu građe (engl. acquisitions): troškovi za nabavu svih jedinica prirasta knjižnog fonda.
  - \* Drugi izdaci (engl. other expenditure): troškovi uvezivanja, najamnine, usluga, amortizacija.
- **Investicije** (engl. capital expenditure): troškovi koji nastaju kupovinom novog osnovnog sredstva ili njegovim širenjem tj. nabavom dodatka nekom osnovnom sredstvu (novac upotrijebljen za prostor, opremu, novogradnje ili proširenja, namještaj itd., pa i nabava početnog knjižnog fonda ili namještaja za nove ili proširene prostore).
- **Prihodi** (engl. income): prikuplja se barem podatke o prihodima iz sredstava proračuna ili od matične ustanove, vlastitim prihodima te ostalim izvorima.

Primjedba: ISO i UNESCO ne predviđaju prikupljanje podataka za prihode, no prikupljanje se preporuča, jer se podaci mogu upotrijebiti za izračunavanje nekih

indikatora mjerenja rada knjižnica. Podatke prikuplja i Europska komisija za svoju statistiku knjižnica.

## **2.6 Djelatnici knjižnica – u FTE jedinicama (engl. library staff, library employees)**

Bilježi se stanje na kraju razdoblja izvješćivanja. Djelatnici knjižnice su sve osobe koje rade za knjižnicu i za to primaju naknadu. Međunarodna statistika knjižnica bilježi ukupan broj (stalnih ili dijelom) zaposlenih u ekvivalentu punog radnog vremena – FTE (engl. full time equivalent) i pri tome posebno broj:

- a) stručnih djelatnika koji imaju odgovarajuće diplome s područja knjižničnih ili informacijskih znanosti (engl. trained librarians holding an official diploma in librarianship or information science);
  - b) stručnih djelatnika koji su se za rad u knjižnici obučavali na poslu, prema odgovarajućem programu i pod nadzorom (engl. trained librarians who have received their training in the form of an extended period of work under supervision in a library), te
  - c) ostalih zaposlenih u knjižnici.
- **Stručni djelatnici sa stručnom naobrazbom iz knjižničarstva** (engl. trained librarians): prema UNESCO-u su zaposleni djelatnici koji su završili školovanje iz knjižničnih i/ili informacijskih znanosti. Školovanje je moglo biti formalno (visokoškolska diploma ili naslov s područja knjižničnih ili informacijskih znanosti) ili putem profesionalnog obrazovanja određeno vrijeme u samoj knjižnici (stručna obuka) pod stručnim nadzorom (vođenjem).

Primjedba: Kod korištenja podataka o djelatnicima knjižnica mora se voditi računa da je uspoređivanje podataka na međunarodnom nivou upitno (radi različitog klasificiranja knjižničnih djelatnika ili različitih definiranja stupnja naobrazbe, koji je potreban za to, da bi se djelatnika ubrojilo u stručno, a ne pomoćno knjižnično osoblje).

- **Full-time ekvivalent:** metoda proračunavanja dijelom zaposlenih djelatnika u odgovarajući ekvivalent broja za puno radno vrijeme zaposlenih djelatnika. Primjer, zaposlena su 3 djelatnika, dva rade 1/4 a jedan 1/2 radnog vremena, tako da je FTE tih triju osoba  $0.25 + 0.25 + 0.50 = 1$  FTE (puno radno vrijeme zaposlen) djelatnik knjižnice.

## **2.7 Prostori i oprema (engl. library buildings and equipment)**

Primjedba: Međunarodni standard ne predviđa prikupljanje tog podatka niti ne navodi definicije, a UNESCO preporučuje prikupljanje.

- **Netto korisna površina knjižnice** (engl. net assignable area): zbir je svih prostora (u m<sup>2</sup>) u svim dijelovima zgrade, namijenjenih djelatnosti knjižnice. Uključuje prostore za korisnike i čitaonice, prostore za pohranjivanje tj. skladištenje građe, prostore za rad s korisnicima (uključivo s prostorima za kataloge), informacijski prostor, prolaze među tim prostorima, prostore za kopirne strojeve i ostale uporabne

površine. Ne ubrajaju se: ulazi tj. predprostori, prostori za transport građe, prostorije domara i službe sigurnosti, toaleti, dizala ili stepeništa i ostali prostori koji nisu posebno namijenjeni djelatnosti knjižnice.

Broj m<sup>2</sup> uporabne površine dobiva se mjerenjem prostora između unutarnjih zidova. Ako su police ili ormari ugrađeni u zidove, prostor kojeg zauzimaju broji se kao uporabna površina. Isto se ubraja prostor koji zauzimaju stupovi ili ostali arhitektonski elementi konstrukcije.

- **Sjedišta u čitaonicama** (engl. study seat): stolice namijenjene korisnicima knjižnice neovisno o tome koriste li građu knjižnice ili svoju.
- **Kapacitet čitaonica** (engl. seating capacity): sjedišta u čitaonicama (studijska mjesta) prikazuju se za cijelu knjižnicu, uključuju: sjedišta u čitaonicama, u prostorima za skupni rad i u prostorima za odmor, u učionicama za seminare, u audiovizualnim prostorima, sjedišta za poslijediplomante i drugo osoblje fakulteta te sjedišta u prostorima za tipkanje ili pisanje i u sobama seminara (ako su na raspolaganju korisnicima). Sva se ostala sjedišta koja ne služe studiju (npr., uz kataloge, u auditorijima, u kavanama itd.) ne ubrajaju, a ne ubrajaju se ni sjedišta u prostorima koji nisu normalno dostupni korisnicima (npr., u predavaonicama i konferencijskim dvoranama).
- **Kapacitet spremišta / knjižnične police** (engl. volume capacity, linear metres of shelving): vodi se broj jednostranih knjižnih polica u metrima. Ubraja se samo police koje su namijenjene redovnom fondu. Police za građu koja je u obradi, čeka odlaganje ili sortiranje, police za privremeno odlaganje itd., ne ubrajaju se u kapacitet. Knjižnične police u slobodnom pristupu su na onim mjestima gdje korisnici imaju neometan pristup. Knjižnične police u zatvorenim spremištima su one kojima korisnici obično nemaju pristup, a iznimno pod nadzorom.

## 2.8 Fotokopije i kopije građe u mikrooblicima, izrađene u knjižnici (engl. photocopies and microforms produced by library)

Ubrajaju se kopije knjižnične građe koje izradi knjižnica za korisnike iz svoje građe i one kopije koje zamjenjuju originalne dokumente u (međuknjižničnoj) posudbi. Ne broje se kopije koje sami korisnici naprave (npr., na kopirnim strojevima sa žetonima, u prostoru knjižnice). Jedinica brojanja je za:

- kopije na papiru (engl. paper copies): broj listova ili pri dvostranom kopiranju, broj stranica,
- mikrooblici /mikrozapisi/ (engl. microforms): broj fizičkih jedinica (primjeraka).

**Prilog 5: UPITNIK O UTVRĐIVANJU USPJEŠNOSTI POSLOVANJA U SLOVENSKIM VISOKOŠKOLSKIM KNJIŽNICAMA**

1. Ali ste seznanjeni s problematiko merjenja uspešnosti (ang. library performance measurement) knjižnic? (možen je en odgovor)

- sem že slišal-a, vendar ne vem natančno, kaj zajema
- sem že slišal-a in tudi prebral-a temeljno literaturo o tem
- problematiko poznam zelo dobro
- metode merjenja uspešnosti uvajam v svoji knjižnici
- o merjenju uspešnosti knjižnic še nisem seznanjen-a

2. Naštela bom nekaj virov o merjenju uspešnosti visokošolskih knjižnic, vi pa označite, kateri so vam poznani in kako dobro:

**Poll Roswitha** : Measuring quality : international guidelines for performance measurement in academic libraries. Muenchen : Saur, 1996 (IFLA publications ; 76).

- ne poznam
- poznam, a ne uporabljam v praksi
- poznam in uporabljam v praksi

**Van House Nancy A.** : Measuring academic library performance : a practical approach. Chicago ; London : ALA, 1990.

- ne poznam
- poznam, a ne uporabljam v praksi
- poznam in uporabljam v praksi

**Library** performance indicators and library management tools. Luxembourg : European Commission, 1995.

- ne poznam
- poznam, a ne uporabljam v praksi
- poznam in uporabljam v praksi

**Kantor Paul B.** : Objective Performance Measures for Academic and Research Libraries. Washington, DC : ARL, 1984.

- ne poznam
- poznam, a ne uporabljam v praksi
- poznam in uporabljam v praksi

3. Na kakšen način v vaši knjižnici zbirate podatke, ki jih potrebujete za planiranje, odločanje in predstavljanje vaše dejavnosti? (možnih je več odgovorov)

- takšnih podatkov ne zbiramo
- zbiramo jih v okviru letne knjižnične statistike
- podatke zbiramo z občasnimi raziskavami
- podatke zbiramo z rednimi raziskavami
- v okviru knjižnice obstaja informacijski sistem za podporo menedžmentu

4. Ali ugotavljate ceno (stroške) za posamezne službe oziroma storitve v vaši knjižnici in takšne podatke uporabljate pri planiranju oziroma odločanju? *(možen je en odgovor)*
- ne, tovrstnih analiz ne opravljamo, ker uspevamo voditi knjižnico brez njih
- občasno izračunavamo, koliko nas stane posamezna služba oziroma storitev
- tovrstne analize izvajamo redno
- drugo, kaj \_\_\_\_\_
5. Ali redno ugotavljate uspešnost delovanja vaše knjižnice, njenih služb oz. posameznih storitev?
- da, kako \_\_\_\_\_
- ne, zakaj ne \_\_\_\_\_
6. Kako mora po vašem mnenju delovati visokošolska knjižnica, da bi bila uspešna?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
7. Se vam zdi, da imate dovolj znanj o metodah ugotavljanja uspešnosti knjižnic?
- da, imam                       ne, nimam
8. Menite, da se uspešnost naših visokošolskih knjižnic ocenjuje s pomočjo primernih metod in rezultatom primerno tudi finančno nagrajuje? *(možen je en odgovor)*
- ne, je popolnoma vseeno, kako uspešno delujejo
- da, uspešnejše knjižnice so bolje nagrajene
- drugo, kaj \_\_\_\_\_
9. Bi vi osebno podprli projekt definiranja za slovenske visokošolske knjižnice primernih kazalcev uspešnosti? *(možen je en odgovor)*
- da                       ne                       ne vem, nisem prepričan-a o smiselnosti tega

**Prilog 6: PRIMJER ISPISA KNJIŽNIČNE STATISTIKE VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNIC**

KNJIŽNICA	PRIRAST						Odpis
	Knjižnega gradiva	neknjiž. gradiva	standardi	Patenti	SKUPAJ	od tega nakup knjižnega grad.	
Akademija za glasbo	125	304	-	-	429	125	-
AGRFT	427	4.609	-	-	5.036	288	5
Akademija za likovno umetnost	762	430	-	-	1.192	456	49
BF, Centralna biotehniška knjižnica	298	276	-	-	574	63	10
BF, Knjižnica oddelka za agron.	903	2	-	-	905	520	-
BF, Gozdarska knjižnica	627	5	-	-	632	231	-
BF, Oddelek za lesarstvo	484	13	67	-	564	279	-
BF, Oddelek za zootehniko	1.024	434	3	1	1.462	665	-
BF, Oddelek za živilstvo	2.050	300	20	15	2.385	1.409	-
EF, Centralna ekonomska knjiž.	5.261	1.111	-	-	6.372	2.278	-
Fakulteta za arhitekturo	504	-	-	-	504	378	1.000
FDV, Osred.družbos.knjiž.	2.245	202	-	-	2.447	1.170	44
Knjižnica FE in FRI	1.418	-	-	-	1.418	939	26
Fakulteta za farmacijo	263	-	-	4	267	136	-
Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo	927	-	5	-	932	524	-
Fakulteta za kemijo in kemij.tehn.	827	-	-	-	827	640	-
FMF, Astronomska knjižnica	94	5	-	-	99	94	1.974
FMF, Fizikalna knjižnica	189	-	-	-	189	91	-
FMF, Knjižnica katedre za meteorologijo	49	1	-	-	50	22	-
FMF, Matematična knjižnica	1.388	365	-	-	1.753	1.101	437
FMF, Knjižnica za mehaniko	67	2	-	-	69	62	-
Fakulteta za pomor. in promet	507	15	-	-	522	311	32
Fakulteta za strojništvo	1.794	1.955	112	-	3.861	1.002	25
Fakulteta za šport	759	-	-	-	759	416	-
FF-OHK – Arheologija	654	-	-	-	654	654	-
FF-OHK - Azijske in afriš. študije	861	20	-	-	881	161	-
FF-OHK – Bibliotekarstvo	376	7	1	-	384	24	-
FF-OHK – Etnol. in kult.antrop.	365	-	-	-	365	350	-
FF-OHK – Filozofija	834	2	-	-	836	755	-
FF-OHK – Geografija	1.053	561	-	-	1.614	219	-

Prilog 7: VRIJEDNOSTI IZABRANIH KVANTITATIVNIH POKAZATELJA  
USPJEŠNOSTI POSLOVANJA VISOKOŠKOLSKIH KNJIŽNICA

KNJIŽNICA	št. štud. / strok. del. knjižnice	št. učnega osebja / strok. del. knj.	št. enot gradiva / akt. upor.	obisk / strok. del.	št. izpos. enot grad. / strok. del.	št. izpos. enot grad. / akt. upor.	izdatki knjiž. / akt. upor.	izdatki knjižnice / izpos. enoto	izdatki knjiž. / obisk
Akademija za glasbo	377	100	30	6.930	5.329	10	11.292	1.140	877
Center za teatrologijo in filmografijo	30	7	551	596	1.386	20	50.230	2.492	5.797
Akademija za likovno umetnost	141	32	39	2.366	7.518	30	20.540	676	2.149
Centralna biotehniška knjižnica *	1.578	135	15	715	2.041	5	187.155	36.083	103.001
Knjižnica oddelka za agronomijo	299	20	71	2.650	12.140	45	-	-	-
Gozdarska knjižnica	-	-	22	1.883	6.660	13	-	-	-
BF, Oddelek za lesarstvo	244	20	24	3.501	5.769	19	-	-	-
BF, Oddelek za zootehniko	82	15	102	-	3.669	41	-	-	-
BF, Oddelek za živilstvo	104	10	14	1.920	6.648	16	-	-	-
Ekonomska fakulteta	728	13	32	16.765	33.287	57	11.957	209	416
Fakulteta za arhitekturo	853	66	23	12.184	11.491	15	8.256	550	518
Osred.družbos.knjiž. J. Goričarja	323	11	50	5.000	2.731	9	19.518	2.283	1.247
Knjižnica FE in FRI	534	67	22	6.587	5.436	8	7.051	897	740
Fakulteta za farmacijo *	772	40	-	-	80	-	-	151.136	-
Fakulteta za gradbeništvo in geod.	332	33	18	4.414	3.074	4	10.932	2.688	1.872
Fakulteta za kemijo in kemij.tehnoł.	556	67	36	4.550	3.400	6	22.335	3.774	2.820
Astronomska knjižnica	-	-	-	-	744	-	-	3.920	-
Fizikalna knjižnica	312	36	18	-	2.173	5	8.996	1.983	-
Knjižnica katedre za meteorologijo	18	3	-	-	-	-	-	-	-
Matematična knjižnica	109	31	38	3.377	4.377	12	30.094	2.546	3.300
Knjižnica za mehaniko	-	109	89	1.975	2.331	19	27.715	1.474	1.740
Fakulteta za pomorstvo in promet	1.449	39	8	2.535	2.524	1	6.757	5.038	5.016
Fakulteta za strojništvo	177	40	17	4.646	5.845	10	12.756	1.260	1.585
Fakulteta za šport	252	19	-	3.407	11.833	-	-	364	1.266
FF - Oddelek za arheologijo	63	7	193	-	908	17	34.670	2.005	-
FF - Oddelek za azij. in afriške št.	-	-	43	1.259	554	3	-	-	-
FF - Oddelek za bibliotekarstvo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FF - Odd. za etnolog.in kult.antrop.	133	15	41	2.240	3.253	9	11.005	1.252	1.818
FF - Oddelek za filozofijo	260	42	23	1.615	4.239	12	4.925	421	1.104
FF - Oddelek za geografijo	167	-	104	16.257	16.320	68	17.952	263	264
FF - Oddelek za germanske jezike	209	15	99	5.066	11.314	81	27.123	333	744
FF - Oddelek za klasično filologijo	117	19	69	4.022	4.699	26	-	-	-
FF - Oddelek za muzikologijo	-	10	118	3.630	7.040	119	34.235	287	556



FF - Odd.za pedagogiko in andrag.	739	13	24	2.883	3.355	6	7.466	1.309	1.523
FF - Oddelek za primerjalno književ.	—	—	66	1.942	5.575	27	21.653	808	2.319
FF - Odd. za primer. in sploš. jezik.	—	—	69	287	826	8	—	—	—
FF - Oddelek za psihologijo	806	80	24	—	11.788	14	—	—	—
FF - Odd. za roman. jezike in knjiž.	305	21	145	2.149	5.566	68	43.744	645	1.669
FF - Odd. za slovan. jezike in knjiž.	125	—	55	6.900	9.663	27	9.932	370	518
FF - Oddelek za sociologijo	—	—	21	9.500	7.521	8	4.420	554	438
FF - Odd. za umetnostno zgod.	99	5	105	1.656	4.532	78	38.261	492	1.348
FF - Oddelek za zgodovino	—	—	67	1.667	4.617	19	12.942	690	1.910
Centralna medicinska knjižnica	138	58	49	2.724	9.098	27	29.986	1.099	3.670
NTF - Oddelek za geologijo	95	10	171	1.080	1.425	11	51.386	4.688	6.185
NTF - Odd. za geoteh. in rudarstvo	392	35	100	3.152	5.437	10	41.906	4.216	7.272
NTF - Oddelek za kemij. izobraž.	30	3	—	643	929	—	—	1.931	2.789
NTF - Oddelek za tekstilstvo	279	14	19	3.976	3.430	10	14.295	1.498	1.292
Pedagoška fakulteta	555	26	24	10.372	29.759	38	8.064	211	605
Pravna fakulteta	358	11	—	5.055	9.556	—	—	505	955
Teološka fakulteta	169	—	117	4.520	5.000	25	41.398	1.653	1.829
Veterinarska fakulteta	136	29	—	—	2.441	—	—	3.017	—
Visoka šola za socialno delo	340	13	37	2.756	5.438	17	23.827	1.431	2.823
Visoka šola za zdravstvo	1.012	45	15	10.219	16.683	14	7.025	507	828
Visoka upravna šola	2.914	46	130	4.000	6.000	182	242.644	1.335	2.002
Visoka policijsko-varnostna šola	508	23	18	2.826	2.600	6	4.820	853	785
NUK , Ljubljana	—	—	182	2.745	2.894	20	62.125	3.076	3.243
Centralna tehniška knjižnica	—	—	25	2.560	5.833	25	20.164	807	1.839
Univerzitetna knjižnica Maribor	325	23	25	5.235	24.612	38	11.750	308	1.446
Ekonomska pos. fakulteta, MB	751	13	137	24.684	19.655	216	71.193	330	263
Fakulteta za kmetijstvo, MB	268	14	38	3.170	6.195	25	21.034	840	1.643
Fakulteta za organiz. vede, KR	860	—	9	4.783	2.967	2	5.933	2.593	1.608
Knjižnica tehniških fakultet, MB	678	64	19	8.632	5.609	12	15.319	1.316	855
Pedagoška fakulteta, MB	438	22	21	7.231	15.001	21	7.736	372	771
Pravna fakulteta, MB	529	14	644	1.816	2.728	205	378.692	1.851	2.780
Visoka zdravstvena šola, MB	385	111	6	1.648	2.075	8	16.026	2.124	2.674
Inštitut za delo	—	—	18	204	975	5	6.566	1.226	5.858
Inštitut za kriminologijo	—	4	—	997	3.302	—	—	—	—
Fakult. za podipl. human. štud.	—	—	26	74	339	6	13.556	2.402	10.991
Vis.šola za hotelirstvo in turizem	381	55	6	1.984	4.650	9	18.787	2.036	4.773

**Prilog 8: PRIMIJER UPITNIKA ZA TESTIRANJE IZABRANIH POKAZATELJA  
USPJEŠNOSTI POSLOVANJA (Osrednja družboslovna knjižnica)**

**Spoštovane uporabnice in spoštovani uporabniki knjižnice!**

Ker želimo spremljati uspešnost naših storitev in jih v prihodnje še izboljšati, vas prosimo, da nam pri tem pomagate in odgovorite na spodnja vprašanja. Vprašalnik je anonimen, vaše odgovore pa bomo uporabili za izračun kazalcev uspešnosti. Rezultati bodo objavljeni na oglasni deski knjižnice in na njeni domači strani v svetovnem spletu.

1. **Vaš akademski status** (vstavite križec v enega izmed kvadratkov oz. tudi obkrožite ustrezno številko):

študent:

dodiplomski  letnik: 1 2 3 4 5 (absol.)  
 podiplomski  letnik: 1 2  
 pedagoški delavec   
 raziskovalni delavec   
 drugo, kaj \_\_\_\_\_

2. **Strokovno področje, ki ga študirate oz. se ukvarjate z njim** (vstavite križec v enega izmed kvadratkov):

Sociologija  Javna uprava   
 Menedžment  Novinarstvo   
 Družboslovna informatika  Komunikologija   
 Politologija  Trženje in tržno komuniciranje   
 Mednarodni odnosi  Kulturologija   
 Obramboslovje

3. **Ste v letu 1998 uporabljali storitve Osrednje družboslovne knjižnice Jožeta Goričarja?** (možen je en dogovor).

da  ne

4. Če ste na vprašanje št. 3 odgovorili pritrdilno, bi lahko navedli: **katere storitve ste uporabljali v letu 1998 in kako pogosto?** (obkrožite ustrezne številke pri vsaki vrsti storitve)

Storitev	6 nikoli	5 enkrat letno	4 dvakrat letno	3 3-4 -krat letno	2 skoraj vsak mesec	1 1x ali večkrat mesečno
Iz knjižnice sem si izposodil oz. vrnil gradivo	6	5	4	3	2	1
Uporabil sem čitalniške prostore	6	5	4	3	2	1
Uporabil sem klasični(e)katalog(e)	6	5	4	3	3	1
Iskal sem informacije s pomočjo informacijske službe	6	5	4	3	3	1
Samostojno sem iskal informacije on-line	6	5	4	3	3	1
Knjižnične storitve sem uporabljal samo preko rač. omrežja	6	5	4	3	3	1
Brskal sem po literaturi	6	5	4	3	3	1
Kopiral sem gradivo	6	5	4	3	3	1
Gradivo sem naročil z medbibliotečno izposajo	6	5	4	3	3	1
Druge storitve, katere	6	5	4	3	3	1

**katero storitev pa ste uporabljali največkrat?** (možen je en odgovor)

- Iz knjižnice sem si izposodil oz. vrnil gradivo
- Uporabil sem čitalniške prostore
- Uporabil sem klasični(e) katalog(e)
- Iskal sem informacije s pomočjo informacijske službe
- Samostojno sem iskal informacije on-line
- Knjižnične storitve sem uporabljal samo preko rač. omrežja
- Brskal sem po literaturi
- Kopiral sem gradivo
- Gradivo sem naročil z medbibliotečno izposajo
- Druge storitve, katere \_\_\_\_\_

**5. Kako bi ocenili Vaše zadovoljstvo z delovnim časom knjižnice?** (možen je en odgovor)

- zelo nezadovoljen 1
- nezadovoljen 2
- niti nezadovoljen, niti zadovoljen 3
- zadovoljen 4
- zelo zadovoljen 5
- ne vem, ne morem se odločiti 9

**6. Ali vam sedanji delovni čas ODKJG ustreza?** (možen je en odgovor)

- 1 da, ustreza 2 ne, potrebno ga je spremeniti

**7. Če vam obstoječi delovni čas ne ustreza, prosimo, da označite dodatne ure, za katere želite, da vam bi bila knjižnica dostopna** (sedanji delovni čas je označen s križci, zelenega dopolnite s krogci):

URE	Poned.	Torek	Sreda	Četrtek	Petek	Sobota	Nedelja
6 – 7							
7 – 7.30							
7.30 – 8	x	x	x	x	x		
8 - 9	x	x	x	x	x	x	
9 – 10	x	x	x	x	x	x	
10 – 11	x	x	x	x	x	x	
11 – 12	x	x	x	x	x	x	
12 – 13	x	x	x	x	x	x	
13 – 14	x	x	x	x	x		
14 – 15	x	x	x	x	x		
15 – 16		x	x	x	x		
16 – 17		x	x	x	x		
17 – 18			x				
18 – 19			x				
19 – 20							
20 – 21							
21 – 22							
22 – 23							
23 – 24							

**8. Gradivo iz skladišča lahko dobite samo do 14.30. Ali vam to ustreza?** (možen je en odgovor)

- 1 da, delovni čas skladišča mi ustreza
- 2 ne, skladišče bi moralo biti odprto do konca delovnega časa knjižnice

9. **Katere knjižnične storitve ste uporabljali pri današnjem obisku?** (za vsako obkrožite številko, ki po vašem mnenju najbolje odraža stopnjo vašega zadovoljstva s storitvijo)

Vrsta storitve	Danes je nisem uporabil	Zadovoljstvo s storitvijo				
		Zelo nezadovoljen			zelo zadovoljen	
Vpis v knjižnico	0	1	2	3	4	5
Iskanje literature s pomočjo:						
- OPAC-a	0	1	2	3	4	5
- Listkovnega kataloga	0	1	2	3	4	5
Uporaba čitalnice v pritličju	0	1	2	3	4	5
Uporaba revijske čitalnice	0	1	2	3	4	5
Izposoja gradiva	0	1	2	3	4	5
Vračilo izpos. gradiva	0	1	2	3	4	5
Iskanje informacij	0	1	2	3	4	5
Medknjižnična izposoja	0	1	2	3	4	5
Uporaba referenčne lit.	0	1	2	3	4	5
Kopiranje gradiva	0	1	2	3	4	5
Druga, katera _____	0	1	2	3	4	5

10. **Kako ste danes na splošno zadovoljni z obiskom knjižnice?** (obkrožite številko pred tistim odgovorom, ki po vašem mnenju najbolje odraža stopnjo vašega zadovoljstva s storitvijo)

- 1 zelo nezadovoljen  
 2 nezadovoljen  
 3 niti zadovoljen, niti nezadovoljen  
 4 zadovoljen  
 5 zelo zadovoljen  
 9 ne vem, ne morem se odločiti

Zakaj? \_\_\_\_\_

11. **Ali je bilo osebje knjižnice danes prijazno in vljudno?** (obkrožite številko pred tistim odgovorom, ki se vam zdi najbolj ustrezen)

- 1 zelo neprijazno  
 2 neprijazno  
 3 niti prijazno, niti neprijazno  
 4 prijazno  
 5 zelo prijazno  
 9 ne vem, ne morem se odločiti

11. **Če imate kakšno pripombo ali predlog, jo prosimo zapišite** (uporabite lahko tudi dodatni list papirja) \_\_\_\_\_

*Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujemo!*

## **Prilog 9: POPIS AKRONIMA**

<b>ACRL</b>	Association of College and Research Libraries // Udruženje knjižnica koledža i znanstvenih knjižnica
<b>ALA</b>	American Library Association // Ameriško udruženje knjižnica
<b>ANSI</b>	American National Standards Institute // Američki savezni institut za standarde
<b>ARL</b>	Association of Research Libraries // Udruženje znanstvenih knjižnica
<b>CNAA</b>	Council for National Academic Awards // Državni savjet za licenciranje na području visokog školstva
<b>COBISS</b>	Cooperative Online Bibliographic System and Services // Kooperativni online bibliografski sistem i servisi
<b>COPA</b>	Council on Post-secondary Accreditation // Vijeće za akreditaciju visokoškolskih ustanova
<b>COPOL</b>	Council of Polytechnic Libraries // Vijeće politehniških knjižnica
<b>COSLA</b>	Convention of Scottish Local Authorities // Konvencija škotskih lokalnih autoriteta
<b>CTK</b>	Centralna tehniška knjižnica // Centralna tehnička knjižnica
<b>DSS</b>	Decision Support System // Sustav za potporu odlučivanju
<b>FID</b>	Federation International de Documentation // Međunarodni savez za dokumentaciju
<b>FTE</b>	Full-time Equivalent // Ekvivalent punog radnog vremena
<b>IEC</b>	International Electrotechnical Commission // Međunarodna komisija za elektrotehniku
<b>IFLA</b>	International Federation of Library Associations and Organizations // Međunarodni savez knjižničarskih udruženja i organizacija
<b>IPEDS</b>	Integrated Postsecondary Education Data System // Integrirani sistem podataka o visokoškolskom obrazovanju
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization // Međunarodna organizacija za standardizaciju
<b>L.I.S.T.</b>	Library and Information Statistical Tables // Statističke tablice o knjižničnoj i informacijskoj djelatnosti
<b>LA</b>	Library Association // Britansko udruženje knjižnica
<b>LIBECON</b>	Library Economics in Central & Eastern Europe // Ekonomika knjižnica Centralne i Istočne Europe
<b>LIBGIS</b>	Library General Information Survey // Opći popis knjižnica
<b>LISA</b>	Library and Information Science Abstracts // Sažeci radova iz oblasti knjižničnih i informacijskih znanosti
<b>LISU</b>	Library and Information Statistics Unit // Jedinica za knjižničnu i informacijsku statistiku
<b>MIS</b>	Management Information System // Informacijski sustav za potporu menadžmentu
<b>NCES</b>	National Center for Education Statistics // Savezni ured za statistiku obrazovanja
<b>NUK</b>	Narodna in univerzitetna knjižnica // Nacionalna i sveučilišna knjižnica
<b>SCONUL</b>	Standing Conference on National and University Library // Stalna konferencija nacionalnih i sveučilišnih knjižnica
<b>SDI</b>	Selective Dissemination of Information // Selektivna diseminacija informacija
<b>UKM</b>	Univerzitetna knjižnica Maribor // Sveučilišna knjižnica Maribor
<b>UNESCO</b>	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization // Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, znanost i kulturu
<b>USM</b>	Urad za standardizaciju in meroslovje // Ured republike Slovenije za standardizaciju i mjeriteljstvo