

Maria Stachnik

Biblioteka Instytutu Neofilologii — Sekcja Romańska.
Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

Zasoby bibliotek francuskich — organizacja, zarządzanie, potencjał ludzki, nowe media

Streszczenie: Artykuł stanowi próbę prezentacji francuskich bibliotek w kontekście usytuowania ich w strukturach państwa, a także pokazania prawnych i finansowych determinantów ich działalności. Przedstawia zasoby ludzkie czyli bibliotekarzy, ich ścieżkę edukacyjną, sposoby zdobywania wiedzy i kwalifikacji, jakie muszą posiadać, aby pracować w różnych typach bibliotek we Francji. Omówiono także nowe sposoby dzielenia się wiedzą poprzez nowoczesne technologie informatyczne i informacyjno-komunikacyjne. Z tej perspektywy biblioteki (postrzegane jako miejsca gromadzenia, zdobywania i udostępniania wiedzy) zaprezentowano jako instytucje otwierające nowe możliwości przed pracownikami oraz użytkownikami, które dzięki nowym mediom, ich właściwościom, mogą być łatwo przez wszystkich wykorzystywane do szeroko rozumianej komunikacji bez ograniczeń czasowych i przestrzennych. **Słowa kluczowe:** biblioteki francuskie, organizacja, zarządzanie, zasoby ludzkie, kształcenie, wiedza, informacja, nowe media.

Wstęp

Jeżeli przyjmiemy, że biblioteka to rodzaj organizacji ukierunkowanej na osiągnięcie określonych celów, a zasoby ludzkie potraktujemy jako jeden z podstawowych zasobów niezbędnych i nastawionych na ich osiągnięcie, to z pewnością relacje między organizacją i otoczeniem leżą u podstaw tego procesu. Taki punkt widzenia implikuje myślenie, że umiejscowienie organizacji w określonych strukturach, działającej na jasno sprecyzowanych zasadach (w państwie czy w instytucji, której jest częścią) jest podstawą funkcjonowania bibliotek, jako organizacji non profit i daje podstawę do budowania ich relacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym.

Wynik interakcji w sensie ilościowym i jakościowym, którą możemy nazwać synergią tych relacji to z kolei wartość dodana, której efekt niematerialny tworzy według współczesnej ekonomii czwarty zasób — zasób informacji i wiedzy. Ten ostatni wyróżniony zasób zwany jest również kapitałem niematerialnym, zasobami niematerialnymi lub aktywami wiedzy¹.

¹ W ekonomii dotychczas wyodrębniano trzy zasoby składające się na potencjał przedsiębiorstwa: zasoby naturalne (ziemia), zasoby materialne (kapitał), zasoby ludzkie (praca). Zob. M. Murawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa* [online], 2008, s. 35 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w Word Wide Web: http://www.fundacja.edu.pl/pliki/monika_murawska_zarzadzanie_strategiczne.pdf.

Przenosząc te pojęcia na grunt biblioteki, bo przecież nie można jej odmówić statusu swego rodzaju przedsiębiorstwa, analiza i wzajemne interakcje zasobów ludzkich i wiedzy są najistotniejszą wartością bibliotek, gdzie potencjał intelektualny jest gromadzony, przekazywany, przyswajany (przez studentów i naukowców) oraz przetwarzany. Zwróćmy uwagę, że informacja i wiedza, by nie były one gromadzone jedynie dla nich samych, ale w celu wykorzystywania i wytworzenia ekonomicznej wartości dodanej, muszą być racjonalnie zarządzane². Aby biblioteki, jako instytucje, prawidłowo funkcjonowały w oparciu i z wykorzystaniem zasobów ludzkich i wiedzy należy zwrócić uwagę na kilka czynników:

- planowanie strategiczne (działania długofalowe przy realizacji misji instytucji),
- planowanie operacyjne (rodzaj podejmowanych działań),
- kontrolę zarządczą (uwarunkowania prawne),
- motywowanie pracowników (finansowe i psychologiczne aspekty),
- kulturę organizacyjną,
- styl zarządzania,
- komunikację z otoczeniem.

Przejęte z ekonomii przedsiębiorstwa aspekty zarządzania pozwoliły na podjęcie próby przedstawienia francuskich bibliotek od strony umiejscowienia ich w strukturach państwa, departamentu, regionu, gminy czy uniwersytetu. Przy pozycjonowaniu tych organizacji w kontekście instytucjonalnym naszkicowano, w pierwszej kolejności, szereg uwarunkowań organizacyjnych i prawnych odnoszących się do poszczególnych typów bibliotek, a zatem ogólne ramy ich funkcjonowania. Uwzględnienie tych zagadnień pozwoliło na naszkicowanie opisu zarządzania tymi jednostkami przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na to, co najcenniejsze i niematerialne w zasobach każdej organizacji czyli kapitał ludzki³ oraz czwarty zasób — informację i wiedzę.

Biblioteki w strukturach państwa

We Francji należy wyróżnić cztery zasadnicze rodzaje bibliotek, które dzielą się na:

1. publiczne — na czele z Biblioteką Narodową (*Bibliothèque Nationale de France*)⁴ i siecią bibliotek miejskich, w tym tzw. Wielkich Miast, Bibliotek Departamentalnych oraz Publiczną Biblioteką Informacyjną w Centrum Pompidou w Paryżu (*Bibliothèque publique d'information — PBI*)⁵;
2. naukowe — tworzone przez sieć bibliotek uniwersyteckich, instytutów naukowych i badawczych;

² Tamże, s. 36.

³ Tamże, s. 35.

⁴ *Bibliothèque Nationale de France* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.bnf.fr/fr>.

⁵ *Bibliothèque Publique d'information* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.parisinfo.com/musee-monument-paris/72907/Bibliothèque-Publique-d'Information-BPI>.

3. prywatne — sieć bibliotek towarzystw, instytucji, szpitali i innych;
4. stowarzyszeń i związków bibliotekarskich.

Z uwagi na bardzo obszerną możliwość przedstawienia tego zagadnienia wzięto pod uwagę państwowe biblioteki, które we Francji podlegają ministerstwom:

- Ministerstwu Kultury i Komunikacji — biblioteki publiczne, Biblioteka Narodowa i PBI,
- Ministerstwu Edukacji Narodowej i Ministerstwu Szkolnictwa Wyższego i Badań — szkolne i naukowe, tworzone przez sieć bibliotek uniwersyteckich, instytutów naukowych i badawczych.

Ministerstwo Kultury i Komunikacji w 2009 r. w wyniku reformy administracji centralnej wydzieliło jednostki sprawujące nadzór nad podległymi mu bibliotekami: Regionalne Dyrekcje ds. Kultury (*Directions Régionales des Affaires Culturelles*)⁶, Dyrekcję Książki i Czytelnictwa (*Direction du livre et de la lecture*)⁷, która od 2009 r. została przemianowana na Generalną Dyrekcję Mediów i Instytucji Kultury (DGMIC). Tej jednostce podlega: Narodowe Centrum Książki (*Centre National du Livre*)⁸, Biblioteka Narodowa, Biblioteka Informacji Publicznej.

Ministerstwo Edukacji Narodowej, Szkolnictwa Wyższego i Badań⁹ to w zasadzie dwie jednostki kooperujące ściśle ze sobą. Tym ministerstwom podlegają biblioteki szkolne szkolnictwa podstawowego, średniego, a także biblioteki naukowe: uniwersyteckie, instytutów naukowych i badawczych.

Nadzór nad wszystkimi bibliotekami sprawuje Generalna Inspekcja Bibliotek (*Inspection Générale des Bibliothèques*)¹⁰, której działalność oparta jest na trzech zadaniach: nadzorze nad wszystkimi bibliotekami, wspieraniu zarządzania i kształcenia bibliotekarzy oraz doradztwie. Należy zaakcentować, że biblioteki uniwersyteckie opierają swoją działalność przede wszystkim na współpracy Wspólnych Centrów Dokumentacji (każda biblioteka naukowa posiada SDC¹¹) z kierownictwem jednostek, w których działają.

Już na poziomie usytuowania bibliotek, w strukturach państwa, jako jednostek kultury i nauki, trzeba zwrócić uwagę na politykę zarządzania zasobami ludzkimi stosowaną przy zatrudnianiu na kierowniczych stanowiskach w tych placówkach ludzi o ściśle określonych kwalifikacjach. Temu celowi służą wy-

⁶ *Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC)* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Regions>.

⁷ *Direction du livre et de la lecture (DLL)* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.enssib.fr/le-dictionnaire/ministere-de-la-culture-et-de-la-communication>.

⁸ *Centre National du Livre (CNL)* [online] [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.centrenationaldulivre.fr>.

⁹ *Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: https://lannuaire.service-public.fr/gouvernement/administration-centrale-ou-ministere_172226.

¹⁰ *Inspection Générale des Bibliothèques* [online], 2015 [dostęp: 2015-10-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24765/inspection-generale-des-bibliotheques.html>.

¹¹ *Service Commun de la Documentation* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.enssib.fr/le-dictionnaire/bibliotheques-universitaires>.

dane przez administrację państwową czy terytorialną ustawy i zarządzenia regulujące politykę naboru personelu polegającego najczęściej na ogłaszaniu konkursu zewnętrznego lub wewnętrznego. Z chwilą zatrudnienia dyrektorom i kierownikom bibliotek nadawany jest status funkcjonariusza państwowego. Zagadnienie zostanie szerzej omówione w dalszej części artykułu dotyczącej niematerialnych zasobów bibliotek.

Uwarunkowania prawne i finansowanie

Francja to kraj, w którym brak ustawy bibliotecznej. Funkcje i zadania bibliotek zostały zawarte w Karcie Bibliotek przyjętej w 1992 roku przez Radę Najwyższą Bibliotek (*Conseil Supérieur des Bibliothèques*)¹². Karta ta nie ma charakteru normatywnego, nie jest ustawą¹³. Od momentu jej przyjęcia nie uległa zmianie, gdyż spełnia trzy podstawowe wymagania właściwe dla współczesnych bibliotek:

1. kładzie nacisk na demokratyczne zasady funkcjonowania bibliotek,
2. potwierdza konieczność realizowania celów dotyczących ochrony dziedzictwa narodowego i jego rozwoju,
3. nakłada obowiązki związane z funkcjonowaniem biblioteki na państwo i władze terytorialne.

Polityka biblioteczna jest raczej scentralizowana na poziomie państwa lub regionu. Strefy odpowiedzialności między konkretną instytucją — biblioteką a państwem czy miastem są wyraźnie uporządkowane i ich relacje ściśle określone. Ministerstwo Kultury i Komunikacji w 1977 r. powołało Regionalne Dyrekcje ds. Kultury¹⁴, o których wspomniano już w tekście. Urzędy te zarządzane są przez prefektów regionu lub departamentu i służą do nadzoru i koordynowania działań bibliotek publicznych. Dyrektor regionalny ds. kultury reprezentuje na danym terenie Ministra Kultury i Komunikacji i jest wspierany przez doradców, specjalistów zajmujących się książką i czytelnictwem. Obowiązek organizowania i finansowania tych bibliotek przez samorządy lokalne potwierdziła ustawa o decentralizacji zarządzania z lipca 1983 r. (wraz z późniejszymi zmianami). Następnym krokiem ku rzeczywistej decentralizacji było przejście w 1986 r. Centralnych Bibliotek Wypożyczeń w struktury organizacji departamentalnej.

Biblioteki publiczne są bardzo ściśle uzależnione od wspólnot terytorialnych, regionalnych, departamentalnych czy wreszcie komunalnych. Biblioteka w tych strukturach podlega jednej z Dyrekcji Generalnych odpowiadającej za edukację, kulturę oraz komunikację. Zatem we Francji działają trzy typy sieci bibliotek publicznych: biblioteki miejskie, departamentalne i biblioteki regionalne.

¹² *Le Conseil supérieur des bibliothèques (CSB)*. In *Wikipedia* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: https://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_supérieur_des_bibliothèques.

¹³ Tekst *Karty Bibliotek* został zamieszczony w „Bibliotekarzu”, 1993, nr 5, s. 15-18.

¹⁴ *Directions régionales des affaires culturelles (DRAC)* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Regions>.

Zaryzykować można stwierdzenie, że im wyżej biblioteka jest umieszczona na szczeblach administracyjnych, tym szerszy ma zakres i zasięg działań. Ministerstwu Edukacji, Szkolnictwa Wyższego i Badań podlegają biblioteki szkolne (różnych szkół) oraz biblioteki uniwersyteckie i instytutów badawczych.

W bibliotekach uniwersyteckich od 1999 r. na każdej uczelni wyższej działają Wspólne Centra Dokumentacji (SDC)¹⁵ podlegające bezpośrednio rektorowi. Biblioteki zarządzane są przez dyrektora biblioteki oraz Service Commun de la Documentation (Wspólny Dział Dokumentacji), który czuwa nad organizacją pracy, gromadzeniem i opracowywaniem zasobów, ofertą szkoleń i usług oraz zbiorów elektronicznych. Państwu przypada w udziale finansowanie rozwoju bibliotek, ponieważ dochody pochodzące z opłat wpisowych studentów czy też wypracowywane przez same biblioteki są ograniczone.

Aby pogodzić tendencję umacniania autonomii uniwersytetów i priorytety narodowe ustalane przez państwo — wśród nich priorytet rozwoju i nowocześniejszego bibliotek — wprowadzono w życie politykę kontraktów¹⁶, która umożliwia obu stronom uzgadnianie wspólnych celów, a państwu francuskiemu pozwala finansować te projekty, które wydają mu się warte wsparcia finansowego. Przy takich założeniach te części kontraktów, które odnoszą się do bibliotek, zaczynają odgrywać niezwykle istotną rolę. Tym bardziej, że kwota subwencji na biblioteki, jaką uniwersytety mogą uzyskać w drodze kontraktu, rozdzielana na podstawie projektów przedstawianych przez uczelnie, jest zbliżona do kwoty uregulowanych ustawowo dotacji, jakie jednostki te otrzymują na podstawie obiektywnych kryteriów, takich jak na przykład liczba studentów (z uwzględnieniem poziomu studiów i kierunków kształcenia).

Zasoby niematerialne bibliotek

W tej pozornie bardzo skomplikowanej rzeczywistości biblioteki i bibliotekarze działają według ściśle określonych zasad. Wynika to z faktu, że Francja to kraj scentralizowany.

Zarządzanie bibliotekami przebiega wielopoziomowo. Z jednej strony warto zwrócić uwagę na podział formalny bibliotek, ich usytuowanie (omówione powyżej) w strukturach państwa, regionu, departamentu, gminy czy uczelni. Wszystkie te instytucje podlegają państwu, lub przypisana jest im podwójna podległość — chodzi o biblioteki publiczne, które podlegają równocześnie państwu i władzom samorządowym: terytorialnym, departamentalnym, miejskim czy gminnym. Na tym szczeblu zarządzanie zasobami niematerialnymi

¹⁵ *Service Commun de la Documentation* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.enssib.fr/le-dictionnaire/bibliotheques-universitaires>.

¹⁶ T. Bally, *Politique contractuelle et documentation dans les établissements de l'enseignement supérieur* [online], 1985 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/41263-politique-contractuelle-et-documentation-dans-les-etablissements-d-enseignement-superieur.pdf>.

czyli personelem jest jasno określone i wpisane do schematu organizacyjnego. Przedstawiciele administracji każdego szczebla są zobowiązani do realizowania zadań narzuconych przez zwierzchników, a wynikających z ich wypełniania. Zasady kierujące naborem personelu są zatem konsekwencją realizowanych celów i projektów zatwierdzonych przez określone ministerstwa.

Ten bardzo restrykcyjny i jednocześnie hierarchiczny system organizacji i zarządzania wynika z faktu, że pracowników bibliotek publicznych czy uniwersyteckich we Francji w większości zalicza się do grona urzędników państwowych. Wyróżniamy obecnie trzy ich kategorie¹⁷: A – to kadra zarządzająca, opracowująca nowe koncepcje funkcjonowania, nowe misje biblioteczne, projekty, prowadząca różnego rodzaju badania; B – do tej kategorii zalicza się całą merytoryczną obsługę bibliotek i C – w tej kategorii mieści się służba pomocnicza (magazynierzy), w tym personel techniczny.

Dodatkowo należy wyjaśnić, że w tej strukturze służbowej wyróżniamy następujące stopnie:

1. Konserwatorzy (*les conservateurs*) – dzielą się na trzy podgrupy: konserwatorów generalnych, konserwatorów pierwszej klasy i konserwatorów drugiej klasy. Aby zostać konserwatorem, należy po uzyskaniu stopnia licencjata przystąpić do państwowego konkursu, odbyć studia w École Nationale Supérieure et des Sciences de l'Information et des Bibliothèques (ENSSIB)¹⁸.
2. Bibliotekarze terytorialni (*les bibliothécaires territoriaux*) również zaseregowani są do kategorii A. Natomiast ich zadaniem jest troska o lekturę publiczną, funkcjonowanie i misję bibliotek we wspólnotach poniżej 20 tys. mieszkańców. Otrzymują nominacje na stanowiska w drodze rozpisanych państwowych konkursów. Mogą do nich przystąpić osoby po licencji¹⁹.
3. Asystenci wykwalifikowani (*les assistants qualifiés de conservation / les bibliothécaires-adjoints spécialisés pour es personnels d'État*), którzy są zaseregowani do kategorii B. By zostać podbibliotekarzem trzeba po maturze przystąpić do konkursu, który pozwala na dwuletnie specjalistyczne kształcenie na wybranym uniwersytecie lub w instytucie technicznym. Zdobyte tego wykształcenia zapewnia pracę we wszystkich bibliotekach jako personel odpowiadający za: obsługę, klasyfikację i konserwację zbiorów, wyszukiwanie dokumentów, promocję instytucji i czytelnictwa²⁰.

¹⁷ Z. Wiorogórska, *Déjà vu – czyli francuskie biblioteki akademickie (felieton z Lille)*, „EBIB”, [online], 2011, nr 1 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w Word Wide Web: <http://www.ebib.pl/2011/119/a.php?wiorogorska>.

¹⁸ ENSSIB (*L'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques*) [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w Word Wide Web: www.enssib.fr.

¹⁹ I. H. Pugacewicz, *Francuskie bibliotekarstwo publiczne : historia, organizacja, perspektywy*. In D. Grabowska, E. B. Zybert (red.), *Biblioteka i informacja w aktywizacji regionalnej*, Warszawa, 2012, s. 195.

²⁰ *L'enseignement supérieur Culture – Livre : bibliothèques, documentation, édition, librairie* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w Word Wide Web: <http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/formations/livre-formation.htm>.

4. Asystenci (*les assistants de conservation / les bibliothécaires-adjoints*) – stanowiska te zalicza się do kategorii B. Uzyskać je można po odbyciu półrocznego kursu specjalistycznego, do którego kwalifikuje posiadanie co najmniej matury i przystąpienie do konkursu. Asystenci zajmują się bieżącą obsługą biblioteki i drobnymi pracami bibliotecznymi.
5. Wszelkiego typu personel pomocniczy zaliczany jest do kategorii C.

W bibliotekach szkolnych pracują bibliotekarze nazywani nauczycielami-dokumentalistami. Taka osoba musi posiadać licencjat z zakresu bibliotekarstwa, także wykazać się znajomością nowoczesnych technik informatycznych. Ale to nie wszystko, by otrzymać pracę w Bibliotecznym Centrum Dokumentacyjnym (w szkołach dla uczniów do 12 roku życia) czy Centrum Dokumentacji i Informacji (*Centre de Documentation et d'information*)²¹ jako nauczyciel dokumentalista muszą przystąpić do konkursu, który kwalifikuje do pracy w tych jednostkach²². Osoby chcące pracować w gimnazjach i liceach powinny posiadać dyplom CAPES (*Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement secondaire, de documentation*)²³.

Jak już wspomniano we wstępie personel biblioteczny naukowy, techniczny czy poszczególnych służb zaliczany jest do tzw. funkcjonariuszy państwowych. Statut tej grupy pracowników zawiera szereg przepisów dotyczących rekrutacji na poszczególne stanowiska, awansu zawodowego, siatki płac.

W każdej z wyżej wymienionych kategorii pracowników wyróżnić można kilka stopni, na które pracownicy mogą aplikować w trakcie ich kariery zawodowej. W zależności od rodzaju ukończonych studiów czy szkoleń zawodowych mogą oni ubiegać się o przeszerogowanie w obrębie tej samej grupy pracowników lub o awans na stanowiska wyższego szczebla, czy też mogą podjąć próbę o wejście do kadry kierowniczej.

Istnieją trzy sposoby ubiegania się o stanowiska w kadrze kierowniczej bibliotek lub o wejście do grupy pracowników wyższego stopnia poprzez udział w:

- ogłaszanym konkursie zewnętrznym (ogólnodostępnym dla wszystkich spełniających określone wymogi),
- konkursie wewnętrznym (w danej jednostce),
- lub też awans wewnętrzny, gdzie przy rozpatrywaniu awansu brane są pod uwagę odbyte staże, szkolenia, kreatywność kandydata, lata pracy czyli liczą się relacje i pozycja, jaką pracownik osiąga w danej ekipie.

²¹ *Centre de documentation et d'information en établissement scolaire*. In Wikipedia [online], 2015 [dostęp: 201511-18]. Dostępny w World Wide Web: https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_de_documentation_et_d'information.

²² I. H. Pugacewicz, *Francuskie bibliotekarstwo publiczne : historia, organizacja, perspektywy*. In D. Grabowska, E. B. Zybert (red.), *Biblioteka i informacja w aktywizacji regionalnej*, Warszawa, 2012, s. 190.

²³ *Bibliothèques et bibliothécaires scolaires du second degré* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.reseau-canope.fr/savoirscdi/societe-de-linformation/international/regard-sur-leurope/bibliotheques-et-bibliothecaires-scolaires-du-second-degre.html>.

Schemat organizacyjny i podział prac we francuskich bibliotekach, podobnie jak we wszystkich bibliotekach świata, jest podporządkowany dwóm najistotniejszym funkcjom: nadzorowi nad księgozbiorami i usługom dla użytkowników. Udostępnianie zasobów oraz obsługa czytelników jako zaliczane do funkcji publicznych, by mogły spełniać wymogi jakości w tego typu placówkach, muszą być odpowiednio przygotowane. Temu celowi służą prace wewnętrzne przypisane do każdego stanowiska.

Personel biblioteczny rozpoczynając od kierownictwa po personel pomocniczy ma przypisaną ściśle określoną odpowiedzialność za wykonywanie pracy stosownej do pełnionej funkcji. Bardzo sztywny podział zadań czyni pracę monotonną dla personelu, a nawet go zniechęca i pozbawia kreatywności. Dyrektorzy i kierownicy bibliotek francuskich chcący osiągać dobre wyniki wychodzą naprzeciw tego typu problemom i podejmują działania polegające na prowadzonej świadomie dywersyfikacji horyzontalnej prac. W obrębie całej ekipy bibliotecznej dzięki temu działaniu zakres czynności wykonywanych przez poszczególnych pracowników jest elastyczny i polega na wymienności i dostosowaniu prac do aktualnej sytuacji w placówce. W zależności od sytuacji personel jest mobilny i przejmuje zadania kolegów. Takie rozwiązania stosowane przez kierownictwo sprzyjają rozwojowi kontaktów interpersonalnych oraz wyrabiają umiejętności pracy zespołowej. Obowiązkowe szkolenia na każdym stanowisku, dbałość o rozwój każdego pracownika wprowadzie w dużym stopniu zależy od nadzoru biblioteki, ale także jest efektem ogólnoświatowej tendencji zmierzającej do podwyższenia efektywności funkcjonowania bibliotek i coraz większej dbałości o zapewnienie wysokiej jakości usług bibliotecznych²⁴.

Nowe media praktycznie obecne są wszędzie i już od kilkunastu lat również opanowały biblioteki. Wraz z nimi wprowadzono nowe technologie informatyczne i informacyjno-komunikacyjne. W bibliotekach we Francji skutek oddziaływania tych nowych technologii jest silnie odczuwalny. Wzrosło zapotrzebowanie na specjalistów z dziedziny informatyki, brokerów informacji, net-bibliotekarzy czy też katalogerów. Te zmiany zauważalne we wszystkich bibliotekach znove-lizowały wymagania także w stosunku do kadry kierowniczej. Zarządzanie biblioteką jako instytucją realizującą określoną misję oraz nadzorowanie zatrudnionych w niej ludźmi wymaga od dyrektorów i kierowników zmiany postawy. Zachowywanie sztywnej hierarchii, autorytaryzm, utrzymywanie daleko posuniętego dystansu w kontaktach międzyludzkich²⁵ to postawy, które przypisywano kadrze zarządzającej (kategoria A) w poprzednich latach. Współcześnie

²⁴ E. Głowacka, *Przegląd wskaźników efektywności bibliotek według normy ISO 11620*. In E. Głowacka (red.), *Biblioteki wobec nowych zadań*, Toruń, 2004, s. 159.

²⁵ C. Thomasset, *Les spécificités des emplois dans une bibliothèque : description, évolution et mutation* [online], 2006, s. 15 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://cthomasset.free.fr/docs/GRH-emploisbibliotheque.pdf>.

wykreowany i obowiązujący poziom zarządzania wymaga elastyczności, otwarcia, podziału odpowiedzialności, wymiany informacji²⁶.

Wyspecjalizowane serwisy: sieć informatyczna bibliotek: od informacji do wiedzy

Rozwój nowych technologii informatycznych, informacyjnych i komunikacyjnych, ich ewolucja i dynamika doprowadziły do transformacji postaw bibliotekarzy w stosunku do wykonywanych prac, a także wymusiły dostosowanie działań bibliotek do rodzaju świadczonych usług oraz do prowadzenia odpowiedniej polityki udostępniania zasobów. Wprowadzenie niezbędnych w nowej rzeczywistości rozwiązań wymaga ogromnych inwestycji w infrastrukturę elektroniczną oraz wykwalifikowanego personelu: net-bibliotekarzy. Wiadomo, że biblioteki stanowią także część sieci informacyjnej opartej o zasadę współpracy i wymiany usług²⁷. We Francji sieć zorganizowana jest wokół kilku funkcji, których realizacji podjęły się różne instytucje lub wyspecjalizowane serwisy:

1. Krajowa Szkoła Wyższa Nauk o Informacji i Bibliotekach (École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques — ENS-SIB: <http://www.enssib.fr>) — zapewnia kształcenie zawodowe personelu naukowego (konserwatorzy) oraz personelu o wysokim przygotowaniu technicznym (bibliotekarze). Personel niższego szczebla kształci się w 12 centrach kształcenia bibliotekarzy lub na uniwersytetach. W ten sposób zapewnione jest kształcenie ustawiczne i początkowe personelu bibliotek.
2. Jednostki Kształcenia w zakresie Informacji Naukowej i Technicznej (Unités régionales de formation de l'I.S.T. — URFIST) — jest ich siedem. Wspomagane są przez narzędzia samokształcenia, takie jak na przykład kolektywnie tworzony serwis Formsist (<http://formsist.enssib.fr>), który zapewnia edukację samych kształcących czyli personelu odpowiedzialnego za kształcenie użytkowników informacji naukowej i technicznej. Natomiast sami użytkownicy kształceni są przez uczelnie, w których studiują i ich nauczanie powinno opierać się na współpracy pomiędzy nauczycielami poszczególnych dyscyplin a pracownikami naukowymi.
3. Centralny katalog szkolnictwa wyższego SUDOC (<http://www.sudoc.abes.fr>) — zapewnia dostęp do informacji bibliograficznej i zdalnego dostarczania dokumentów. Jego administratorem jest Agencja Bibliograficzna Szkolnictwa Wyższego (Agence bibliographique de l'enseignement supérieur — ABES: <http://www.abes.fr>). Pozwala on także opisywać dokumenty elektroniczne i kontrolować dostęp do nich w zależności od praw autorskich, jakie są z nimi związane. Katalog ten jest wyposażony w moduł zdalnego

²⁶ Tamże, s. 18.

²⁷ C. Jolly, *Bibliothèques Universitaires*, „Bulletin des Bibliothèques de France”, [online], 2001, nr 6 [dostęp: 201511-18]. Dostępny w World Wide Web: bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2001-06-0050-004.

dostarczania dokumentów. Podstawą tego systemu jest katalog centralny i Centrum Techniczne Książki Kształcenia Wyższego (Centre technique du livre de l'enseignement supérieur — CTLe), które przechowuje zbiory rzadko wypożyczane, przekazane lub zdeponowane przez biblioteki.

4. Koordynację działań w zakresie informacji zapewnia sieć Centrów Gromadzenia i Rozpowszechniania Informacji Naukowej i Technicznej (Centres d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique — CADIST²⁸). Dzięki nim biblioteki, w których one się mieszczą, stają się centrami informacji specjalistycznej z danej dyscypliny. Pojawienie się czasopism elektronicznych sprawiło, że biblioteki zaczęły się łączyć w grupy koordynujące politykę gromadzenia tychże czasopism. Przykładem jest stworzone z inicjatywy wielu uczelni Konsorcjum Uniwersyteckie na rzecz Czasopism Elektronicznych (Consortium universitaire pour les périodiques numériques — COUPERIN²⁹), które zapewnia dostęp online do ponad 2000 tytułów.
5. CCFr — Wspólny Katalog Francuski³⁰ istnieje od 1997 roku, a od roku 2001 zarządza nim Francuska Biblioteka Narodowa. Strona główna CCFr obok podstawowych informacji zawiera bezpośrednie przejście do katalogu lub bazy bibliotek, zbiorów i kolekcji specjalnych. Wyszukiwanie jest możliwe z wykorzystaniem indeksów: autorskiego, tytułów, języka publikacji, typu dokumentu. Wspólny Katalog Francuski obejmuje bazę składającą się z trzech katalogów:
 - BnF — katalog ogólny Francuskiej Biblioteki Narodowej;
 - SUDOC — uniwersytecki system dokumentacji i katalog szkół wyższych, z opcją PEB (*prêt entre-bibliothèques*). SUDOC oferuje wypożyczanie lub udostępnienie dokumentu lub jego kopii z biblioteki każdego typu. Za korzystanie z pozycji zamawianych z innych regionów Francji (w tym przypadku spoza Paryża) lub z zagranicy pobierana jest opłata. Dokumenty można też przeglądać na miejscu;
 - Base Patrimoine — katalog zbiorów specjalnych i lokalnych 60 bibliotek miejskich i specjalistycznych.

Położenie nacisku na przestrzeń fizyczną i wirtualną w bibliotekach wprowadza nową perspektywę, wiąże się z problemem podziału udostępniania wiedzy na miejscu czyli w czytelnicy i zdalnie. Wszechobecne na rynku usług internetowych Google czy Amazon zmuszają do zdefiniowania pojęcia biblioteki w per-

²⁸ Centres d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique. In Wikipedia [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_d'acquisition_et_de_diffusion_de_l'information_scientifique_et_technique.

²⁹ Couperin : Qui sommes-nous? [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w Word Wide Web: <http://www.couperin.org/presentation>.

³⁰ Le Catalogue Collectif de France (CCFr). In La Bibliothèque nationale de France (BnF) [online], 2015 [dostęp: 2015 11-18]. Dostępny w World Wide Web: http://www.bnf.fr/fr/collections_et_services/catalogues_en_ligne/a.catalogue_collectif_de_france.html.

spektywie zasobów cyfrowych powiększonych o zasoby Internetu, który jest swego rodzaju fenomenem zmieniającym sposób postrzegania otaczającego nas świata. Należy tu zwrócić uwagę na nowe praktyki: e-learning, udostępnianie e-booków, czytników czy tabletów przy równoczesnym wyeksponowaniu dotychczasowych zasobów bibliotek i postawieniu na nieustanne kształcenie profesjonalistów. Usługi tego typu wyzwalają potrzebę zdobywania umiejętności wielod dziedzinowych, wzbogacają dotychczasowy warsztat bibliotekarza (metody pracy, katalogowania i in.) i wpływają na kształtowanie nowych relacji z czytelnikiem. Zarządzanie pojmowane jako nadzór, koordynowanie działań, gospodarowanie zasobami służące osiągnięciu zamierzonych rezultatów, staje się atrybutem praktycznie całego personelu bibliotecznego, którego głównym celem jest satysfakcja klienta czyli czytelnika.

Podsumowanie

Zmiany cywilizacyjne końca XX i początku XXI w. spowodowały olbrzymi przełom we wszystkich dziedzinach życia, jakiego chyba nie brano pod uwagę. Podstaw tego fenomenu trzeciego tysiąclecia należy szukać w komputeryzacji, informatyzacji i nowych technologiach informacyjno-komunikacyjnych, które zrewolucjonizowały cały świat.

Kluczem do tych wszystkich przemian jest wiedza, którą możemy zdefiniować jako „ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania”³¹. Zatem rozwój wiedzy opiera się na pięciu ważnych składnikach: danych, informacji, doświadczeniu, umiejętności oraz nastawieniu. Transformacja rozwiniętych państw świata, w tym tych tworzących Unię Europejską, zmierza właśnie w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Podstawą do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy (GOW) są w równej mierze: edukacja, innowacyjność, zarządzanie, wiedza, system informacyjny, otoczenie biznesu. Jeżeli w tym kontekście zdefiniujemy bibliotekę jako instytucję, a raczej organizację społeczną składającą się z szeregu elementów powiązanych ze sobą wzajemnie, to możemy założyć, że biblioteka jest systemem komunikacji społecznej reagującym na zmiany zachodzące w systemie wiedzy i komunikacji.

Fundamentalne znaczenie dla powodzenia każdej organizacji, zatem i biblioteki, ma potencjał ludzki. Należy on do jej najcenniejszych zasobów, ponieważ to poprzez ludzi czyli pracowników, odbywa się zarządzanie wszystkimi innymi zasobami.

³¹ Wiedza. In *Wikipedia* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w Word Wide Web: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Wiedza>.

Bibliografia

- [1] *Annuaire : Service-Public.fr* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: https://lannuaire.service-public.fr/gouvernement/administration-centrale-ou-ministere_172226.
- [2] *Bibliothèques et bibliothécaires scolaires du second degré* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <https://www.reseau-canope.fr/savoirscdi/societe-de-linformation/international/regard-sur-leurope/bibliotheques-et-bibliothecai-res-scolaires-du-second-degre.html>.
- [3] *Le Catalogue Collectif de France (CCFr)*. In *La Bibliothèque nationale de France (BnF)* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: http://www.bnf.fr/fr/collections_et_services/catalogues_en_ligne/a.catalogue_collectif_de_france.html.
- [4] *Centres d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique*. In *Wikipedia* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_d'acquisition_et_de_diffusion_de_l'information_scientifique_et_technique.
- [5] *Couperin : Qui sommes-nous?* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.couperin.org/presentation>.
- [6] *L'enseignement supérieur Culture — Livre : bibliothèques, documentation, édition, librairie* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w Word Wide Web: <http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/formations/livre-formation.htm>.
- [7] *ENSSIB (L'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques)* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w Word Wide Web: www.enssib.fr.
- [8] *Francuska „Karta Bibliotek”, „Bibliotekarz”, 1993, nr 5, s. 15-18.*
- [9] Głowacka E., *Przegląd wskaźników efektywności bibliotek według normy ISO 11620*. In E. Głowacka (red.), *Biblioteki wobec nowych zadań*, Toruń, 2004, s. 159.
- [10] *Inspection Générale des Bibliothèques* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24765/inspection-generale-des-bibliotheques.html>.
- [11] Jolly C., *Bibliothèques Universitaires*, „Bulletin des Bibliothèques de France”, [online], 2001, nr 6 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2001-06-0050-004.
- [12] Kamińska S., *Organizacja i zarządzanie bibliotekami we Francji*, „Poradnik Bibliotekarza”, 2003, nr 7-8, s. 22-24.
- [13] *Ministère de la Culture et de la Communication* [online], 2015 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.culturecommunication.gouv.fr>.
- [14] Murawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa* [online], 2008 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w Word Wide Web: http://www.fundacja.edu.pl/pliki/monika_murawska_zarzadzanie_strategiczne.pdf.

- [15] Pugacewicz I. H., *Francuskie bibliotekarstwo publiczne : historia, organizacja, perspektywy*. In D. Grabowska, E. B. Zybert (red.), *Biblioteka i informacja w aktywizacji regionalnej*, Warszawa, 2012, s. 183-203.
- [16] Thomasset C., *Les spécificités des emploi dans une bibliothèque : description, évolution et mutation* [online], 2006 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://cthomasset.free.fr/docs/GRH-emploisbibliotheque.pdf>.
- [17] Winiarska B., *Bibliotekarstwo francuskie na stronach WWW — wybór*, „EBIB”, [online], 2007, nr 9 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ebib.pl/2007/90/a.php?winiarska>.
- [18] Wiorogórska Z., *Déjà vu — czyli francuskie biblioteki akademickie (felieton z Lille)*, „EBIB”, [online], 2011, nr 1 [dostęp: 2015-11-18]. Dostępny w Word Wide Web: <http://www.ebib.pl/2011/119/a.php?wiorogorska>.

