

**ОРГАНИЗАЦИЈА УНИВЕРЗИТЕТСКИХ
БИБЛИОТЕКА : ИСКУСТВО
ВЕЛИКЕ БРИТАНИЈЕ****THE ORGANISATION OF UNIVERSITY
LIBRARIES:
A UK PERSPECTIVE**

Осећам се веома почашћеним да вам се обратим на тему организације модерне универзитетске библиотеке. Замољен сам да вам говорим о реорганизацији библиотечких функција у оквиру модерног универзитета и углавном ћу вам описати оно што се догађа у Великој Британији. Посећивао сам универзитетске библиотеке и у Америци, Француској, Немачкој и Шпанији и у неком смислу ове библиотеке подсећају на традицију академског библиотекарства у Србији. Ситуација у Великој Британији је знатно другачија. Приликом мојих посета другим земљама, колеге су биле веома заинтересоване за наш приступ библиотечким услугама и чак да уче од нас и помало следе наш пример. И наравно, код тих посета, желео сам да видим шта ја могу да научим из њиховог примера као и приликом ове посете вама.

Покушаћу прво да вам дам један преглед универзитетских библиотека у Великој Британији, различитих врста које постоје и веза које имају са другим библиотекама и сервисима. Онда ћу говорити о месту универзитетске библиотеке у оквиру институције и различитим моделима који су се развили. Трећи аспект организације је унутрашња структура саме библиотеке. На том месту ћу направити нека поређења са оним што сам приметио у другим земљама. Затим ћу говорити о комуникационим питањима, што се највише тиче управо тога како та организација уистину ради. Досад сам користио термин "библиотека" али су многе универзитетске библиотеке, у ВБ и другде до извесне мере, делови веће организационе структуре или одељења. Код нас зовемо те сервисе "конвергованим", имајући у виду да су ти сервиси повезани на неки начин, обично коришћењем ИКТ-а (информационо-комуникационе технологије). Онда желим све то да вам илуструјем искуством моје институције, Мидлсекс универзитета, и да опишем начин организације сервиса који смо усвојили и врсте сервиса које нудимо. Овим постављамо општија питања шта библиотекарски покушавају да постигну, каква је њихова основна улога. Намерно изостављам детаље о томе како ми користимо различите врсте ИКТ-а као и производе и сервисе које развијамо и користимо. О томе ће говорити моје колеге, посебно колегиница Сју Харли. Морам да признам, међутим, да је посао руководиоца сервиса углавном везан за политику институције, и моје вештине су данас много више у областима управљања и планирања. На особит начин, назив директор библиотеке је отворено говорећи, почасан; моје колеге су ти који уствари знају шта треба да пружи нашим наставницима и студентима и који су уствари прави библиотекарски.

I feel very honoured to address you about the organization of modern university libraries. I have been asked to talk about the reorganization of library functions in a modern university, and I am mainly going to describe what is happening in the UK. I have also visited university libraries in the United States of America, France, Germany and Spain, and in some ways the position of those libraries is similar to the traditions of academic librarianship in Serbia. The United Kingdom position is markedly different. However, on my visits to other countries, colleagues there seemed very interested in the UK approach to library service, and indeed, in learning from us, and following our example. And, of course, on those visits, I wanted to see what I could learn from their example, just as I am with this visit to you.

I'm going first to give an overview of university libraries in the United Kingdom (later in the text UK) their different types, and the links they have to other libraries and resources. Then I will talk about the position of the university library within an institution, and the different models that have developed. The third aspect of organisation is the internal structure of the library itself. At this point I will make some comparisons with what I have observed in other countries. Next I will talk about communication issues, which is very much about how the organisation actually works. So far I have used the term "library", but many university libraries, in the UK and elsewhere to some extent, are part of a larger organisation structure or department. In the UK we call these "converged" services, the term referring to services brought together by some means, normally the use of ICT. Then I want to illustrate all this from the experience of my own institution, Middlesex University, and describe the kind of service organisation we have adopted, and the kinds of services we offer. This will raise the more general issue of what librarians are trying to do, what is their essential role. I am purposely leaving out the detail of how we exploit various kinds of ICT, and the products and services we are developing, and using. That is being addressed by my colleagues, especially this week Sue Hurley. I must confess however, that the work of a Head of Service is mainly about the politics of the institution, and my skills are much more in areas of management and planning these days. In a peculiar way, the title of University Librarian is frankly an honorific: it's my colleagues who actually know what to offer our academic staff and students, and who are the real librarians.

Организација универзитетских библиотека у Великој Британији

Постоји професионално удружење познато као SCOUNL, удружење националних, универзитетских и високошколских библиотека. Оно нема позицију владиног тела већ је фирма са ограниченом одговорношћу која заступа интересе универзитетских библиотека у ВБ и (интересантно) Ирској - укључујући Ирску републику. Технички су њени чланови институције (универзитети и колеџи) али у пракси управници представљају институцију, па је на неки начин то библиотечарско удружење. Оно има преко 170 библиотека у свом чланству, укључујући националне библиотеке (3), "истраживачке" библиотеке (25), традиционалне и релативно новије универзитетске библиотеке (45), нове или модерне универзитетске библиотеке (раније политехничке, али проглашене универзитетима 1992) (44) и библиотеке колеџа и других високообразовних институција (64). Ова последња група садржи неколико музеја од националног значаја као што су Музеј науке или Викторија и Алберт музеј који има Националну библиотеку за уметност. Од свих њих, девет је из републике Ирске, које технички гледано не припадају библиотекама Велике Британије, мада деле прилично културног наслеђа и пуно од начина организације и технологије.

Има неколико начина класификовања ових 170 библиотека, осим ове поделе коју сам изложио. Све универзитетске библиотеке подржавају истраживање унутар својих институција. Немају међутим све велике колекције примарног истраживачког материјала, нити се све фокусирају на подпору истраживањима преко својих колекција часописа и секундарних извора. Вероватно већина универзитетских библиотека у ВБ примарно брине о подршци наставним програмима њихових институција и веома пажљиво фокусира подршку за истраживање. То је делимично услед снаге наших националних библиотека, и такође и специфичних универзитетских библиотека којима је признато да имају колекције од националне вредности (као нпр. LSE или Империјал Колеџ); то је такође услед снаге наше заједничке мреже и система за рефералну делатност и дељење ресурса, које су чланови SCOUNL-а развијали током низа година. Али од библиотека чије колекције подржавају више наставу него истраживање, неке су усмерене према владином програму "проширеног приступа" (охрабривање способних људи да дођу на универзитет из оних делова друштва које то традиционално није чинило); неке су развиле комерцијалне сервисе за локалну или регионалну индустрију (и наплаћују коришћење тих сервиса); неке су развиле блиску везу са библиотекама локалних заједница и школама и колеџима на нижим образовним нивоима. У последње време је такође било иницијатива за охрабрење сарадње са другим институцијама као што су музеји и архиви. У ВБ Национални здравствени сервис (вероватно са највећим бројем запослених у земљи) користи универзитете не само за медицинско образовање већ и за обуку и образовање медицинских сестара и сличних професија. Неке универзитетске библиотеке (укључујући моју) воде болничке библиотеке за особље у NHS које може да буде или не буде и универзитетско особље или студенти.

Конечно, многи универзитети у ВБ иду изван својих непосредних кампуса. Постоји дуга традиција "универзитетских продужених часова", у основи културно занимљивих предавања који не воде ка некој дипломи. У скорије време, курсеви који воде ка универзитетском нивоу на колеџима продуженог образовања повезују се са универзитетом и одобравају са њихове стране. Следећи корак за универзитет је давање франшизе за део свог посла неком партнерском колеџу или институцији, или давање сагласности за одређен програм тако да колеџ може да изда диплому тог универзитета, са студентима који се уписују на колеџ а не на универзитет. Неки уни-



Organisation of libraries in UK

We have a professional body known as SCOUNL, the Society of College, National and University Libraries. It has no governmental standing, but is a limited company representing the interests of University Libraries in the UK and (interestingly) Ireland - including the Irish Republic. Its members are technically the institutions (universities and colleges), but in practice the Librarian represents the institution, so it is in a way a Librarians' association. It has over 170 libraries in its membership, including National Libraries (3), "Research" libraries (25), traditional and relatively recent University libraries (45), New or Modern University libraries (formerly Polytechnic, but designated University since 1992) (44), and College and other HE libraries (64). This last group contains a few museums of national standing, such as the Science Museum or the Victoria and Albert Museum, which houses the National Art Library. Of all of these, some 9 are from the Republic of Ireland, and are not technically UK libraries, though they share much cultural heritage, and much in the way of organisation and technology.

There are several ways of classifying these 170 HE libraries, apart from the breakdown I just gave. All University libraries support research within their institutions. However not all have large collections of primary research material, nor do all focus on research support through their journal collections and secondary sources. Probably the majority of University libraries in the UK are primarily concerned with supporting their institutions' teaching programmes, and focus support for scholarship and research quite carefully. This is partly due to the strength of our national libraries, and also specific university libraries recognised as having collections of national value (such as the LSE, or Imperial College); it is also due to the strength of our collaborative networks, and systems for referral and resource sharing, which SCOUNL members have developed over the years. But among those whose collections support teaching more than research, some are geared to the UK Government's agenda of "widening access" (encouraging able people to come to University from parts of society which traditionally had not done so); some have developed commercial services to local or regional industry (and charge for use of these services); some have developed a close association with their local community libraries, and with schools and colleges at lower educational levels. Then there have been moves in recent years to encourage collaboration with other domains, such as museums and archives. In the UK the National Health Service (probably the country's largest employer) has used Universities not only for medical education but also for training and

Address <http://www.sconul.ac.uk/>

 Society of College, National & University Libraries

CONTACT US | SITEMAP | FEEDBACK | USEFUL LINKS

Advanced Search | Help

find out more about us

Home

Introduction to SCOUNL

Topical issues

Publications & statistics

Members & professional activities

Using different libraries

Graduate trainee scheme


Library buildings

Events & conferences

Change text size: A A A

SCOUNL promotes excellence in library services in higher education and national libraries across the UK and Ireland

latest newsletter

 [Number 30 Winter 2003](#)

The newsletter brings together articles, reports and news stories from practitioners in order to generate debate and promote good practice

[See recent newsletters >>](#)

news

[House of Commons Science and Technology Committee: Inquiry into scientific publications](#)

House of Commons Committee announces new inquiry 11 December, 2003

[Minister addresses SCOUNL's conference](#)

The Rt Hon Alan Johnson, MP, addressed SCOUNL's conference on 17 November, with other important speakers 28 November, 2003

[Go to news archive >>](#)



верзитети су поставили кампусе у другим деловима света и програми, који се пружају као програми за даљинско учење, могу такође да се учине доступним домаћим студентима. Неколицина универзитета нема никакав домаћи кампус већ раде само са даљинским учењем (Отворен универзитет, УН). Друга последица овог тренда ширења показује се у повећаном броју страних студената који долазе у ВБ, понекад за цео програм, понекад за последњу годину. Мидлсекс универзитет тренутно има највећи прилив страних студената од свих универзитета у ВБ и значајно је проширио ову област послова.

Оно што све ово илуструје је веома велика разноврсност универзитетске понуде у ВБ. Библиотеке које их опслужују организоване су тако да подрже мисију сопствене институције, али се оне такође могу ослонити на подршку библиотека других институција, чак и када су сами универзитети у међусобној конкуренцији ради придобијања студената. На неки начин већа је вероватноћа подршке модерној институцији са проширеним приступом и предавачки усмереној (као што је Мидлсекс) него традиционалној елитистичкој институцији усмереној на истраживање (као нпр. UCL-Универзитетски колеџ Лондон), јер су наше снаге комплементарне и ми нисмо у конкуренцији. У ствари, Мидлсекс и UCL сарађују на великом медицинском кампусу у кругу болница у северном Лондону и, као што се дешава, управо је Мидлсекс тај који управља библиотекама, док у другој болници, где UCL и Мидлсекс

University of Middlesex



предају, ми пуштамо да UCL управља заједничком библиотекама. Али чак и међу библиотекама које опслужују сличне кориснике постоји значајан дух сарадње. И међу свима њима постоји много модела организације, не само један једини прави.

Библиотека унутар институције

Пре разматрања питања унутрашње библиотечке структуре желим да поразмислимо о позицији библиотеке унутар универзитета : кога она извештава, са којим универзитетским комисијама сарађује или у којим је заступљена. Како се односимо према структурној изолацији, када библиотека изгледа као да није у релацијама са академским секторима, или са деловима администрације? Или је изолација у ствари добра ствар?

Ја чврсто верујем да библиотека треба да има близак однос са академском структуром универзитета у својој унутрашњој организацији, тако да одговарајући радници могу да представљају библиотеку и да добију повратну информацију од својих академских колега.

Пре неколико година у Француској видео сам ситуацију у којој је универзитетска библиотека постојала као независан ентитет и била одговорна Министарству културе и библиотекарства, и покушавала да служи потребама академског особља и студената, организованих у факултете, који су одговарали ректору универзитета и министарству образовања. Верујем да се та ситуација изменила досад, али је онда то за директора библиотеке био тежак посао да открије шта универзитет планира и ради и морао је да постави неформалну мрежу за добијање информација ради обезбеђивања потребних сервиса. Ово није ситуација у ВБ али још има примера где је библиотека у ствари маргинализована што смањује њену ефикасност и тиме расипа своје ресурсе. Одкад сам дошао у Мидлсекс извештавао сам различите чланове директоријума (или извршног тела, сада). Прво је то био ректор кога су извештавали декани факултета. То ми се чинило логичним мада у то време ректор није био нарочито ефикасан и морао сам пуно да радим да успоставим добре односе са деканима. Онда сам извештавао директора заједничких служби и уз то

educating nurses, paramedics and so on. Some University libraries (including my own) run libraries in hospitals for staff in the NHS who may also be University staff or students, or not.

Finally, many Universities in the UK reach beyond their immediate campuses. There is a long tradition of "University extension classes", effectively culturally interesting lectures not leading to an award. More recently courses leading towards University level in FE Colleges have been linked into and validated by Universities. The next stage is for the University to franchise some of its work to a partner college or institution, or to validate a programme so that the college awards a qualification of the validating university, with the students enrolling at the college, and not at the university. Some Universities have set up campuses in other parts of the world, and the programmes, delivered as Distance Learning programmes, may also be made available to home students. A few Universities have no home campus, but operate entirely by distance learning (the Open University, the UHI). Another effect of this trend towards outreach has been the increasing numbers of international students coming to the UK, sometimes for a whole programme, sometimes for a final year. Middlesex University currently has the largest overseas recruitment of any University in the UK, and has expanded this area of business rapidly.

What all this illustrates is the very wide variety of University provision in the UK. The libraries serving these are organised in ways to support the mission of their own institution, but they can also rely on support from the libraries of other institutions, even when the Universities themselves are in competition with each other to recruit students. In some ways there is more likelihood of support for a modern, widening access, teaching focussed institution (such as Middlesex) from a traditional, elitist, research-focussed institution (such as UCL), since our strengths are complementary and we are not in competition. In fact Middlesex and UCL collaborate at a large hospital-based medical campus in North London, and as it happens, it is Middlesex which manages the library, while at another hospital, where UCL and Middlesex teach, we are looking to UCL to manage a joint library. But even among libraries serving similar clienteles, there is a remarkable spirit of co-operation. And across all of them there are many models, not just one right one, of organisation.

The library within the institution

Before turning to consider issues of internal library structure I want to reflect on the position of the library within the University: who does it report to, what committees of the university does it relate to or is it represented on? How do we deal with structural isolation, where the library does not appear to relate to the academic departments, or to parts of the administration? Or is isolation actually a good thing?

I firmly believe that the library ought to relate closely to the academic structure of the University in its internal organisation, so that appropriate members of staff can represent the library to, and receive feedback from, their academic colleagues. Some years ago in France I observed a situation where the University library existed as an entity in its own right, reporting to the Minister of Culture and Libraries, attempting to serve the needs of academic staff and students, organised into Faculties, and reporting to the University Rector, and to the Education Ministry. I believe this situation has moved on, but the situation then was that the University Librarian had to work very hard to find out what the University was planning and doing, and had to set up informal networks to gain information for planning and service provision. This is not the situation in the UK, but there are still cases where the library is effectively marginalised, which will reduce its effectiveness, and thereby waste resources. Since I came to Middlesex I have found myself reporting to various members of the Directorate (or Executive, now). At first it was the Academic Director, to whom the Deans of Faculty reported. That struck me as logical, although at the time the Academic Director was not particularly effective himself, and I had to work hard to establish good relations with the Deans. Then I reported to the Corporate Services Director, alongside the Computing Service (which was good in another way, which I will come on to later). Organisations evolve, and we have been through many re-organisations in the last fifteen years, so at times I have sat



рачунарског центра (што је било добро у другом смислу на који ћу се касније вратити). Организације еволуирају и ми смо прошли пуно реорганизација у последњих петнаест година па сам тако повремено седео поред руководиоца за финансије или руководиоца управљања имовином универзитета и извештавао једног или другог члана управног одбора. Коначно сам стигао да се поново обраћам садашњем ректору, много енергичнијој и ефикаснијој особи од свог претходника.

Током ових година потрудио сам се да будем укључен и активно сарађујем у низу комитета, било академских (нпр. одбор за студије, за стандарде и квалитет, за планирање програма итд.) било оних који су се бавили расподелом средстава и планирањем. Такође сам се постарао да моји библиотечки сарадници буду укључени у одговарајуће наставне комитете. Понекад је ово захтевало стрпљење јер ти захтеви нису увек прихватани. Како је међутим, корист од укључивања библиотечног особља у планирање и руковођење универзитетом постајала очигледном, тако су и ови захтеви били лакши и позиви за приступање се добијају спонтано и пре било каквог захтева. Скоро сам био позван, на пример, да се прикључим групи названој Истраживачки тим, коју води члан одбора одговоран за развој истраживања на Мидлсексу. (Упркос мог ранијег коментара о нашем усмерењу на предавање, ми уствари развијамо истраживање као стратешки циљ, као део тежње да разгранамо наш посао). Корист од учешћа у универзитетским комитетима је та да наше услуге постају и виде се као адекватне и уистину проактивне, а задовољство студената и особља се повећава (што је једна од наших мера академског квалитета).

Занимљиво да изолација или барем дистанцирање од директног учешћа може да буде такође добра ствар. У једном виду се то десило кад је универзитет био суочен са смањеним средствима и једноставно није било довољно новца да се набави сва ИТ опрема коју је сваки поједини факултет тражио. Ја сам тада био одговоран за универзитетску ИТ набавку и одређена је једна сума коју је моја служба требала да подели. Сви декани су сматрали да им се није изашло довољно у сусрет. У договору са мојим управним менаџером, новац је директно расподељен факултетима, према једној формули (број студената вероватно), и ми смо постали служба набавке. Неки универзитети (нпр. Ексетер) изгледа да се добро служе овим приступом у набавци библиотечких књига. Предност је у томе да библиотекар може да се концентрише на пружање услуга а да не буде под сумњом о неправичној расподели средстава. Опасност је у томе да факултет може да одлучи да не потроши своја средства ни на књиге, библиотеку или чак ИТ, већ за нешто друго. У том случају целина колекције може да се наруши.

Унутрашња структура

Постоје три врсте унутрашње структуре које универзитетска библиотека може да усвоји. Она може да одговара факултетској структури универзитета са вођама тимова који одговарају директно факултетима или предметним групацијама. Може да се организује и према библиотечким функцијама као што су служба за кориснике, техничка служба, развој колекција и тако даље. И, тамо где је то адекватно, може као свој главни организациони модел да преузме физичку структуру универзитета; то је нарочито погодно за универзитете са неколико кампуса релативно међусобно удаљених. У пракси ове структуре нису међусобно искључиве. Библиотека може да се организује и са факултетском и са кампус димензијом у својој структури, или са факултетском структуром постављеном на превасходно функционални приступ. У случају Мидлсекс универзитета који је до скоро имао 13 кам-



MIDDLESEX UNIVERSITY
LONDON

beside the Head of Finance, the Head of Estates, and the Academic Registrar, reporting to one or another Executive member. Finally I find myself back reporting to the present Academic Director, a very much more energetic and effective person than his predecessor.

Over these years I have endeavoured to join, or be active within, a number of Committees, both academic (e.g. Academic Board, Academic Standards and Quality, Programme Planning etc) and also those concerned with resource allocation and planning. I have also made sure that my library managers have been included on the appropriate

School committees. Sometimes this has required patience, since requests to be included are not always successful. But as the benefits become apparent to the academic community of involving library staff in the planning and management of the University, so these requests are easier, and the invitations to join are made spontaneously in advance of any request. A case in point is that I have recently been invited to join a group called the Research Team, chaired by the Executive member responsible for developing research at Middlesex. (Despite my earlier comment about being focussed on teaching, we are in fact developing Research as a strategic goal, as part of a move to diversify our business). The benefits of participation in University Committees are that the service becomes and is seen to be responsive and indeed proactive, and the satisfaction of students and staff (which is one of our measures of academic quality) increases.

Curiously isolation, or at least distancing from direct involvement, can be a good thing too. One form which this took occurred when the University was facing resource constraints, and there was simply not enough money to purchase all the IT equipment each School was demanding. At that stage I was responsible for the University's IT provision, and a lump sum was allocated which my service had to distribute. The Deans all felt they were being unfairly dealt with. By agreement with my Executive manager, the money was allocated directly to the Schools, according to a formula (student numbers probably), and we became the purchasing agent. Some universities (e.g Exeter) seem to work well with this approach in purchasing library bookstock. The advantage is that the librarian can concentrate on providing the service without being under suspicion of unfair allocation of funds. The danger is that a School may choose to spend its funds not on bookstock, or the library, or even IT, but in other ways. In this case the integrity of the collection may suffer.

Internal structure

There are essentially three kinds of internal structure than a University Library can adopt. It can match the University's faculty structure, with senior staff leading teams relating directly to Faculties, or Subject groupings. It can organise itself according to library functions, such as Reader Services, Technical Services, Collection Development and so on. And, where appropriate, it can take as its major organisational driver the physical structure of the University: this is particularly appropriate to Universities with several campuses relatively far away from each other. In practice these structures are not mutually exclusive. A Library may be organised both with a Campus and a Faculty dimension to its structure, or with the Faculty structure overlaid on a primarily Functional approach. In the case of Middlesex University, which had until recently some 13 campuses (6



пуса (6 великих и 7 малих), који су сви међусобно удаљени, прихватили смо кампус приступ као доминантну карактеристику наше структуре. Током времена наши факултети (ми их зовемо школама) раширили су различите програме на неколико кампуса и сада почињемо да успостављамо школску структуру преко кампусовске. Све ово претпоставља да је само једна библиотека структура за цео универзитет. У ВБ се релативно ретко налазе одвојене одељенске или факултетске библиотеке, независне од универзитетске библиотеке. Ово је обично случај само код наших најстаријих универзитета, Оксфорда и Кембриџа, и на неким од наших истраживачки усмерених универзитета (нпр. Шефилд). Наравно да је ово присутније у Европи и нарочито се може наћи у земљама које следе немачку академску традицију.

Као што сам рекао раније, универзитетске библиотеке у ВБ су веома различите. У пракси све структуре су различите. Другачији су приступи за универзитет са једним веома великим кампусом (Бирмингем) и за универзитет који има зграде сакупљене у једном делу града и које покривају можда много хектара али без целовитог кампуса (Шефилд). Универзитети основани 60-тих и 70-тих година постављени су на једном наменски саграђеном месту, често поприлично удаљени од града (Јорк); овде је вероватније да ће универзитетска библиотека бити једна целина. У Лондону, неколико главних Универзитетских Колеџа (у суштини универзитети сами по себи, осим што сви нуде диплому Лондонског универзитета) распрострањени су по ужом центру (Кингс) и ослањају се на транспортну мрежу да би одржали физички контакт. Већ сам напоменуо да се мој универзитет распростире преко ширег подручја али су у нашем случају то спољна предграђа велеграда и транспортне везе међу свим локацијама су неодговарајуће. А осим тога смо раширени и на нека подручја ван града (Стафордшајр) или чак у регијама (Хајландс и Ајландс).

Комуникациона питања

Ово нас све доводи до комуникационих питања, која постају још важнија што је физичка основа универзитета развученија или је већа сложеност његове факултетске или академске мреже. Технологија је веома важна - али која технологија одговара за одржавање целине структуре једне библиотеке? Које технологије ће омогућити да латералне везе раде и преко вертикалних хијерархијских структура, тако да особље може да подели знања и иницијативе преко тимова са различитим управљачким линијама? Сетите се да сам напоменуо да структуре могу да имају различите димензије постављене једна преко друге. Како библиотека са слабом функционалном поделом гради пројектне тимове за развијање нових функција (као што је употреба електронских информацијских извора) преко својих разних кампуса и школских тимова?

Нису сва комуникацијска решења техничка. Много се може постићи програмом посета и планираних састанака, што дозвољава руководиоцима да преко различитих хијерархијских линија да одржавају и развијају контакте са особљем. Ако је путовање проблем (као за системе расуте преко пространих области) онда је јасно да телефон и е-пошта решавају неке проблеме. Е-пошта, међутим, је двосекло оруђе, и њена неформалност и тренутачност може понекад да проузрокује збрку и неразумеваше ако се приватна мисао, лоше исказана, рашири сувише широко притиском на погрешно дугме. На Мидлсексу експериментисамо са видео конференцијама у покушају да понудимо лични контакт и визуални подстицај за мале групне сасанке.

Углавном су то две врсте видео конференција које смо испробали. У једној се означава посебна соба као студио, обезбеди се завесе за звучну изолацију и купе велики екрани тако да до пет људи могу да седе насупрот екрана и камере. Комуникација је преко ISDN везе и зависи од сложености опреме, квалитет слике може бити добар, са мање више тренутним звуком или не тако добар: слике

large and 7 small), none near any other, we adopted the Campus as the dominant feature of our structure. In due course our Faculties (we call them Schools) have spread different programmes onto several campuses, and now we are beginning to overlay the School structure on top of the Campus one. All this presupposes that there is one Library structure for the whole University. In the UK it is relatively rare that we find separate Departmental or Faculty libraries, independent of the University Library. This does occur particularly in our oldest Universities, Oxford and Cambridge, and in some of our Research focussed Universities (e.g. Sheffield). It is of course more common in Europe, and is particularly found in countries which follow the German academic traditions.

As I said earlier, University Libraries in the UK are very diverse. In effect no one structure is exactly like another. There are different considerations for the Civic University with a very large campus (Birmingham), or for a University which has buildings concentrated in one part of a town covering perhaps many hectares, and not a coherent campus (Sheffield). The Universities established in the 1960s and 1970s were set up with a single purpose built site, often some way out of town (York): here the University Library is likely to have a simple coherent presence. In London, several of the major University Colleges (effectively Universities in their own right, except that they all offer University of London degrees) are spread right across the Inner City (Kings) and rely on the transport network for physical contact. I've already indicated that my own University is spread across a wide area, but in our case it is the outer suburban villages of the metropolis, and transport links between all sites are frankly inadequate. And then we have some spread across a county (Staffordshire) or even a region (Highlands and Islands).

Communication issues

This very neatly leads into communication issues, which become more important, the more scattered the physical layout of the University, or the complexity of its Faculty or academic structure. Technology is hugely important - but which is appropriate for holding the structure of the Library together? Which technologies will permit those lateral links across vertical hierarchical structures to work, so that staff can share skills and initiatives across teams with different management lines? Remember that I noted that structures may well have different dimensions overlaid on each other. How does a Library with a weak functional arrangement build up project teams to develop new functions (such as the exploitation of electronic information sources) across its various Campus or School teams?

Not all communication solutions are technical. A lot can be achieved through a programme of visits and planned meetings, which allow managers with responsibilities across various lines to maintain and develop contact with staff. If travel is an issue (as it is for those Library systems spread across wide areas), then telephone and e-mail obviously overcome some problems. E-mail, however, is a two-edged sword, and its informality, and immediacy can sometimes cause confusion and misunderstanding, if a private thought, ill-expressed, is shared too widely by the press of the wrong button. At Middlesex we have been experimenting with video-conferencing in an attempt to provide personal contact and visual stimulus for small group meetings.

Broadly there are two kinds of video conferencing which we have tried out. One involves designating a room as a studio, providing sound deadening curtains, and purchasing large screens so that up to five people can sit facing the screen and its camera. Communication is via ISDN link, and depending on the complexity of the equipment, the quality of the picture can be good, with more or less instant sound, or not so good: jerky images, and a time lag between sound and vision. For these trials we decided not to invest heavily in equipment, and to accept minor imperfections. The equipment is actually used for a number of purposes in the University, including viva examination of PhD students over-

подрхтавају и постоји временски отклон између звука и слике. За ове покушаје одлучили смо да не инвестирамо превише у опрему и да прихватимо мање недостатке. Опрема се обично користи за неколико намена на универзитету, укључујући испитивања уживо доктораната у иностранству и регрутовање особља у тим земљама. Обично се користи за састанке између два места. Преко JISC центра у Единбургу могуће су веће конференције у које је укључено неколико локација али оне захтевају знатну дисциплину да би се течно одвијале. За један према један састанке ипак је једноставније користити PC софтвер (Мајкрософтов Netmeeting) који опет тражи малу камеру на PC-у али не тражи посебне услове. Главна предност коришћења ове технологије јесте могућност да се у дискусију убаце подаци или визуелне слике. Ако двоје колега раде на табелама или обликују веб страницу, они то могу да ураде чак и када су им екрани на различитим локацијама.

Дисциплина која се захтева за ефикасно и економично коришћење ове технологије имплицира такође обуку особља, и ја бих саветовао да се размисли да ли је стварно нужно да се иде у трошкове и напор постављања таквог система. Ако је у питању само једноставна комуникација (у контрасту са заједничким радом на дигиталном производу) телефон је много једноставнији (а постоји и телефонска конференција такође). Испробали смо и други моћан приступ комуникацији међу особљем библиотеке распорстртим по кампусима и у различитим тимовима. На Мидлсекс универзитету користимо WebCT као наш институционални VLE. Користимо га и за интерну комуникацију, обуку и индукцију између библиотечног особља. У ствари, третирамо особље као групу квази-студената и користимо различите особине WebCT-а да похранимо документе, инструкције, програме скупова, ставове, сатнице састанака и структурне графиконе. Сво особље има сопствене лозинке за ове затворене групе и може увек да се информира и буде у току. Постоји и могућност четовања и особље може да размењује ставове и тако доприноси планирању и формирању политике. Знам барем још два универзитета који користе VLE за сличне намене.

Раније сам споменуо потребу стварања система за латералну комуникацију између особља из различитих тимова. На свим изузев најмањим и најједноставнијим универзитетима структура библиотечног особља је налик матрици са барем једном, можда и више, подређених оса. Важно је поставити ко кога извештава и како. Ово треба да је транспарентно тако да је особље свесно када и како комуницира и на горе и на доле као и преко те структуралне мреже. Састанци, укључујући и оне један према један, групни састанци и посете, треба да се објаве унапред и билтени, прилози белешкама са одговарајућих скупова и постављање на део VLE за особље, све доприноси томе. Ако нормална комплексна структура укључује функцијске групе (предметни библиотекар, библиотекар за позајмицу, каталогизатори) и можда пројектне групе (развој Е-извора, планирање нове библиотеке) такође, постоји велики потенцијал за умрежавање и измешане управљачке линије. Ако се међутим ове структуре објаве можемо се надати да ћемо превазићи ову опасност. У исто време ја лично осећам креативну тензију у приближавању особља са обе осе дате матрице. Идеје које генерише предметни библиотекар могу се реализовати са технолошком експертизом системског тима. Различити приступи два библиотекарског кампуса тима истом проблему (рецимо, учењу студената вештинама претраге интернета), може се показати узајамно обогаћујућим.

seas, and overseas staff recruitment. Mainly it is used for meetings, between two points. Larger scale conferences involving several locations are possible through the JISC centre in Edinburgh, but these require considerable discipline to work smoothly. For one to one (or two) meetings, however, it is simpler to use software on the PC (Microsoft's NetMeeting), which again requires a small camera on the PC, but does not require a special environment. The main advantage of using this technology is being able to incorporate data, or visual images into the discussion. If two colleagues are working on a spreadsheet, or designing a web page, they can do this even when their screens are in different locations.

The discipline required to make effective and economical use of this technology implies staff training also, and I would advise people to think whether it is really necessary to go to the expense and trouble of setting up a system. If the issue is one of simple communication (as opposed to collaborative working on a digital product) the telephone (and there is telephone conferencing too) is much simpler. We have trialled another powerful approach to communication amongst library staff spread across campuses and into different teams. At Middlesex University we use WebCT as our institutional VLE. We also use it for internal communication, training and induction amongst Library staff. Effectively, we treat the staff as a cohort of (quasi-) students, and use the various features of WebCT to store documents, instructions, schedules, policies, minutes of meetings and structure charts. All staff have their own password to this closed group and can keep themselves informed and up to date. There is a chat room facility, and staff can exchange views, and so contribute to planning and policy formation. I know of at least two other Universities who use their VLE for similar purposes.

I referred earlier to the need to establish systems for lateral communication among staff between the different teams. In all but the smallest and simplest University, the library staff structure is likely to be a matrix with at least one, possibly more, subordinate axes. It is important to establish who reports to whom and how. This should be transparent, so that staff are aware when and how they can communicate both upwards and downwards, and also across the structural network. Meetings, including 1-1s, group meetings and visits, need to be announced in advance, and newsletters, attachments of notes of related meetings and postings on the VLE staff area all contribute to this. Given that a normal complex structure will include Functional groups (Subject Librarians, Circulation Librarians, Cataloguers), and maybe Project groups (E-resource development, planning a new library) as well, there is a huge potential for crossed wires and mixed management lines. If the structures are publicised, however, we can hope to overcome this danger. At the same time, I personally enjoy a bit of creative tension, engendered by bringing together staff from both axes of the matrix. The ideas generated by Subject Librarians can be realized with the tech-



Конверговани сервиси

Досад сам говорио о библиотекама као таквим. У ВБ међутим један број универзитета искористио је развој ИКТ-а као подстицај да организује своје академске сервисе у веће и комплексније структуре. То може да укључи универзитетски рачунски центар, рачунарске услуге као такве (за мрежне и хардверске инсталације), групу за управљање информационом системима, аудио-визуелне и друге услуге за подршку учењу укључујући учење језика. Понекад штампање и телефони могу да се укључе. Као обично, универзитети који су следили овај пут чинили су то на различите начине и због различитих разлога. Око 40 од 170 библиотека које сам раније споменуо

имају конверговане сервисе, а код других 35 управља руководиоца који има одговорност за неки други академски сервис али без спојених служби испод нивоа руковођења. Ово је веома једноставна слика која, у детаљу, може много више да варира. Интересантно је да изгледа не постоји корелација са другим аспектима дешавања на универзитету. Сваки вид конвергенције као и потпуно самостална библиотека појављују се дуж свих типова универзитета. (стари и модерни, предавачки или истраживачки усмерени, са једним или више кампуса). Неколико је разлога зашто би један универзитет изабрао спајање својих библиотечких и других академских сервиса. Они укључују финансијску уштеду (ефикасност); излагање у сусрет корисничким захтевима (једно место за набавку свега); искоришћавање могућности које пружа ИКТ. Имајте у виду да конвергенција академске подршке није само библиотечко питање већ је строго условљено ако не и вођено развојем ИКТ-а. Тако налазимо случајеве конвергенције између рачунарских и аудиовизуелних сервиса, или библиотеке и аудио-визуелних сервиса, или библиотеке и подршке учењу (нпр. вештине учења).

Спомињем конвергенцију зато што је она изгледа популарна у ВБ и у Аустралији али да изгледа не представља карактеристику академских библиотека у другим деловима света. Ипак, у смислу организације и структуре, иако додаје још једну димензију матрици (мислим да имамо око четири на Мидлсексу, мада моја математика и физика не може да изађе на крај са тиме), потпуно је небитна за теорије структуралне организације и практична питања комуникације која утичу да структуре раде.

Искуство Мидлсекса

Ја сам током овог предавања алудирао на мој универзитет и његово искуство. Желим да то поставим у причу о нашем развоју. Пре него што смо стекли 1992 године статус универзитета, звали смо се Мидлсекс политехника. То је била последња оформљена политехника, које је 1965. године осмислила влада лабуриста, и 1973. године је настала као производ спајања два колеца за технологију, колеца уметности и колеца за образовање наставника. Сви су они имали релативно дугу историју, у неким случајевима преко 100 година, и сви су давали дипломе како на постдипломском тако и на додипломском нивоу а имали су и нека истраживања. Услед разних разлога политехника никада није планирала премештај на једну главну локацију већ је радила са истих места која су била разбацана по разним општинама спољнег северног Лондона. Од почетка је постојала визија спајања ресурса за учење, мада су у почетку њима управљало одвојено. У време када сам ја именован за руководиоца библиотечких сервиса придодата ми је и одговорност за медија сервисе (А-В) ради финансијске уштеде.

У време када су политехнике одлуком парламента прерасле у универзитете, нови проректор ме је позвао да



nological expertise of the Systems Team. The different approaches of two campus library teams to the same problem (say, teaching students internet search skills), can prove mutually enlightening.

Converged services

So far I have been speaking of libraries as such. In the UK, however, a number of Universities have used the development of ICT as a spur to organising their academic services into larger and more complex structures. These might include Academic Computing support, the Computing Service as such (concerned with network and hardware

installation), the Management Information Systems group, Audio-Visual support, and other learning support services including language teaching. Sometimes Printing, or Telephones may be included. As usual the Universities who have pursued this route have done so in different ways and for different reasons. About 40 of the 170 libraries I mentioned earlier have converged services, and a further 35 are managed by a Head who has responsibility for some other academic service, but without a merged structure below the Head. This is a very simple picture which, in detail could be a lot more varied. It is interesting that there seems to be no correlation with other aspects of the University scene. Each type of convergence, as well as the totally freestanding library, occurs across all types of university (Old and Modern, teaching- or research-focussed, single or multi-campus). There are several reasons why a University may choose to converge its library and other academic services. These include financial savings (efficiency); response to user demands (one-stop-shop); response to opportunities offered by ICT. Note that convergence in academic support is not just a library issue, but is strongly framed by, if not driven by, ICT developments. So we find cases of convergence between computing and audio-visual services, or library and audio-visual, or library and learning (i.e. study skills) support.

I mention convergence, because it seems to be popular in the UK, and also in Australia, but not to be particularly a feature of academic libraries in other parts of the world. Nevertheless, in terms of organisation and structure, while it adds yet another dimension to the matrix (I think we have about four at Middlesex, but my mathematics and physics cannot really cope with that), it is actually irrelevant to theories of structural organisation, and the practical issues of communication which make structures work.

Middlesex experience

I have alluded to my own University and its experience throughout this talk. I want to put this into the story of our development. The University was so designated in 1992, and had before that been called Middlesex Polytechnic. It was the last of the Polytechnics, envisaged in 1965 by the then Labour Government, to be formed, and in 1973 it was itself the product of a merger between two Colleges of Technology, a College of Art and a Teacher Training College. All these had a reasonably long history, in some cases over 100 years, and all were engaged in degree work at postgraduate as well as undergraduate level, as well as some research. For various reasons, the Polytechnic never planned to move onto one main site, but remained working from its original college bases, scattered across various boroughs in outer North London. From the outset there was a vision of convergence of Learning Resources, though initially these were separately managed. By the time I was appointed Head of Library Services, the responsibility for



управљањем једним већим конвергованим сервисом. Требало је да садржи библиотеку и аудио-визуелне сервисе али такође и рачунарске сервисе (осим информационог менаџмента) и ми смо га назвали (неелегантно) Сервиси за информације и ресурсе у учењу - ILRS. ILRS је постао средиште за а) брисање проблема (штампа, језички центар) и б) уштеду кадрова. Али је такође в) израстао из мог убеђења да библиотеке не могу да раде у одвојеној структури, ван везе са рачунарским сервисима. Улога у подршци учењу помешала се са "развојем учења (наставе)" и за неко време, управник библиотеке је био задужен и за пружање подршке академском особљу у развоју нових облика учења и наставе. Постепено смо схватили да је то претежак терет и да тражи два одвојена одељења, један за библиотеку и други за развој учења. Тако смо раздвојили тај део сервиса и сада радимо много боље са CLD. Партнерство је некад бољи модел него тотална конвергенција. 1998 године, после ревизије универзитетске структуре, следећи нови проректор одлучио је да споји поново информациони менаџмент (углавном административни софтвер и обучавање) са главним рачунарским сервисима. Инсистирао сам да задржимо групу компјутерског особља да би обезбедили академску рачунарску подршку студентима и ово се такође показало успешном сарадњом са главним рачунарским центром. У стању смо да омогућимо корисницима окружење за увођење нових система и софтвера.

У међувремену, као што сам раније назначио, Универзитет је охрабривао своје факултете да раде на више од једног кампуса. Ово делом стога што неколико наших великих факултета укључују предмете који се сами нису селили већ су остали у кампусима који имају одговарајућу инфраструктуру (нпр. позоришта за игру и драму; студија за примењену уметност и дизајн и тако даље). Али део овог ширења факултета преко разних кампуса одражава стратегију да се обезбеди низ академских предмета за локалне заједнице у којима се налазе наши различити кампуси. Ако верујете да библиотека мора одражавати и одговарати структури универзитета као што је самном случај, ми постепено развијамо ILRS структуру од оне базиране само на кампусима ка оној која признаје факултет. Сваки кампус има менаџера за ресурсе у учењу али та особа такође има везну функцију према факултету и одговорна је за координацију ILRS особља где год да се налази, ради пружања услуга које су у функцији тог факултета. Ово значи да раде преко својих LRM колега или преко других менаџера, тако да се не направи конфузија по линији управљачке структуре. Недавно смо разматрали како да поставимо функционалне тимове као такве. Центар за језике и унутар њега група за подршку учењу енглеског језика већ делује у свим кампусима. Са порастом електронске испоруке научних информација слична решења могу бити и овде адекватна као и за учење на даљину.

Структура ILRS-а се самим тим стално мења. То је заједничко искуство целокупног високог образовања у ВБ. Напорно је што то све радимо уз смањено издвајање из централног буџета, што је диктирано од стране владе, која упркос својој реторици, захтева од проректора и њихових универзитета да постижу све већу ефикасност. ILRS услед тога, заједно са остатком универзитета, мора да пронађе начине

Media Services (A-V) had been added to the post (a financial saving).

About the time that Polytechnics were redesignated as Universities, by Act of Parliament, the (new) Vice-Chancellor invited me to head up a larger converged service. It was to contain Library and A-V, but also Computing Services (apart from Management Information), and we called it (inelegantly) Information and Learning Resource Services. ILRS then became a vehicle for (a) mopping up problems (Print, Language Centre) and (b) staff savings. But it also (c) grew from my conviction that libraries could not operate in a separate box, out of context from computing services. The Learning Support role became mixed up with "Learning (i.e. teaching) Development" and for a while, the Deputy Librarian was also responsible for providing support to academic staff on developing new ways of teaching and learning. Gradually we realised that this was an impossible load, and required two separate units, one for the library and one for Learning Development. So we diverged that part of the service, and now work far better with the CLD. Partnership is sometimes a stronger model than total convergence. In 1998, following a review of the University's structures, the (next) new Vice-Chancellor decided to bring Management Information (largely administrative software and training) back together with the main Computing Service. I insisted on retaining a group of computing staff to provide academic computing support to students, and this, too has proved a successful partnership with the main Computing Service. We are able to provide the user context for the introduction of new systems and software.

Meanwhile, as I indicated earlier, the University has been encouraging its Schools to operate on more than one campus. This is partly because our few, large Schools, embrace subjects which themselves have not moved, but remain on the campuses which have the appropriate infrastructure (e.g. Theatres for Dance and Drama; Studios for Fine Art and Design, and so on). But part of this spread of Schools across campuses reflects a strategy to provide a range of academic subjects for the communities local to our various campuses. Believing as I do that the Library must reflect and match the University's structure, we are gradually developing ILRS' structure away from one based solely on Campuses to one which recognises the School. Each Campus has a Learning Resources Manager, but that person also has a liaison function to the School, and is responsible for co-ordinating ILRS staff wherever they are, in the service of



NEW BUILDING FOR INFORMATION AND LEARNING RESOURCE SERVICES (ILRS) AT MIDDLESEX UNIVERSITY

НОВА ЗГРАДА СЕРВИСА ЗА ИНФОРМАЦИЈЕ И РЕСУРСЕ У УЧЕЊУ (ИЛРС) МИДЛСКС УНИВЕРЗИТЕТА



да заради и директни приход. Пошто смо конверговани и укључујемо и особље које даје подршку у енглеском језику и које води преднаставне курсеве из академског енглеског, имамо један непосредан извор прихода, за који сам се залагао да задржимо пошто помажемо у регрутацији студената. У стању смо такође да понудимо наше библиотечке сервисе партнерима, нарочито унутар NHS. Поред тога што примамо NHS особље на одговарајуће курсеве здравствене заштите, нудимо остатку особља у нашим партнерским болницама пуно права приступа (наспрнут само референтним) нашим библиотечким сервисима. Уговор који универзитет има са HNS признаје ово и услед тога новац притиче до библиотеке. Другим групама може да се понуди сличан пун приступ за надокнаду и пример је група наставника на обуци у северном Лондону, који су наши придружени чланови али нису редовни студенти.



Вилијам МАСТЕРСОН у НАРОДНОЈ
БИБЛИОТЕЦИ СРБИЈЕ
WILLIAM MASTERSON AT THE NATIONAL LIBRARY OF SERBIA

Закључак

Досад нисам спомињао специфичне библиотечке производе, осим узгредне напомене о е-информацијама. Као што сам рекао, то је више област рада мојих колега. Оно што је међутим од значаја, јесте моје уверење да је сврха библиотекарства на универзитетима да активно омогуће студентима да уче што ефикасније. Заједничка нит која пролази кроз ILRS је у подршци учењу и студенту. Из тог разлога је повезивање библиотеке са универзитетском академском структуром битно. То омогућује особљу у библиотеци да се асимилије у академске тимове на одговарајуће начине. То чини развој колекција релевантим, обезбеђује реалну спецификацију извора учења од стране академског особља и укључује библиотекара у извесној мери у наставни процес. Они такође имају прилику да се укључе у формирање програма и његово извођење. То је на крају признато на Мидлсекс универзитету. Као резултат владине иницијативе већ неколико година имамо неког од нашег академског особља као предавача са одговорношћу да развија нове начине учења и наставе и да их подели са својим академским колегама. Последње године смо добили сличну улогу као особље за академску подршку.

Надам се да сам поделио са вама богате и разноврсне начине на који су универзитетске библиотеке у ВБ организоване и начине на који оне могу да подрже рад универзитета у целини. Желим да вам пожелим пуно среће у изазовима који леже пред вама у Србији у развијању ваших библиотечких услуга и да будете отворени за могућности које се нуде када се активно особље и одговарајућа технологија подрже флексибилним структурама, спремним да пруже одговоре.

Превео Богољуб Мaziћ

that School. This in turn means working through their LRM peers, or through other managers, so as not to confuse the line management structure. Recently also we have been considering how far to set up Functional teams as such. Already the Language Centre, and within that, the English Language and Learning Support Group, operate across all campuses. With the growth of electronic delivery of scholarly information, a similar solution may be appropriate here, and also one for the Distant Learners.

Consequently, the structure of ILRS is continually developing. This is the common experience across Higher Education in the UK. It is challenging that we are doing this against a background of reducing central budget allocations, itself driven by the UK Government, who, despite the rhetoric, are driving Vice-Chancellors and their Universities to achieve ever greater efficiency. In consequence, ILRS, together with the rest of the University, has had to find ways of raising direct income. Being converged, and containing as we do the staff who provide English Language support, and who run pre-session courses in academic English, we do have one immediate source of income, which I have argued that we should keep, as we are helping with student recruitment. But we also are able to offer our library services to partners, particularly within the NHS. As well as recruiting NHS staff onto appropriate courses in Healthcare, we offer the rest of the staff at our partner hospitals full rights of access (as against reference only) to our library services.

The contract that the University has with the NHS recognises this, and money flows through to the library as a result. Other groups can be offered similar full rights for a fee, and an instance is a group of teachers in training in North London, who are our associates, but not full students.

Conclusion

So far I have made no mention of specific library products, apart from passing references to e-information. As I said, this is more the province of my colleagues. What is relevant however, is my belief that the purpose of librarianship in Universities is to actively enable the student to learn more effectively. The common thread that runs through ILRS is one of learning and indeed learner support. It is for this reason that the alignment of the library with the University's academic structure is essential. It enables staff in the Library to be assimilated into academic teams in appropriate ways. This makes collection development relevant, it provides for realistic specification of resources by academic staff, and it involves the librarian to some extent in the teaching process. They also have the chance to become involved in programme design and delivery. This has at last been recognised at Middlesex. For a few years, as a result of a government initiative, we have had some of our academic staff designated as Teaching Fellows, with a responsibility to develop new ways of teaching and learning and to share these with their academic colleagues. This last year has seen the institution of a similar role for academic support staff.

So in conclusion, I hope I have shared with you the rich and varied ways in which University Libraries in the UK are organised, and the ways that this organisation can be made to support the work of the University as a whole. And I want to wish you good fortune in the challenges which lie ahead of you in Serbia in developing your library services, and being alert to the opportunities that can be taken when active staff and appropriate technology are supported by flexible and responsive structures.