

**STRATEGIJSKI PLAN RAZVOJA KNJIŽNICA :  
S POSEBNIM OSVRTOM NA ZADAĆE  
NACIONALNE I SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE U ZAGREBU**

THE STRATEGIC PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF LIBRARIES :  
WITH A SPECIAL REFERENCE TO THE TASKS OF THE  
NATIONAL AND UNIVERSITY LIBRARY IN ZAGREB

*Zagorka Majstorović, Veronika Čelić-Tica, Jelica Leščić*

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu

zmajstorovic@nsk.hr

vcelic@nsk.hr

jlescic@nsk.hr

UDK / UDC 026/027:021

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 10. 9. 2012

*Sažetak*

Strategijsko planiranje razvoja i strateško upravljanje prisutni su danas i u knjižničarstvu kao i u svim drugim ekonomskim aktivnostima svakoga društva te su poveznica knjižničarstva i polja tržišnoga poslovanja i ekonomije općenito.

Temeljem *Pravilnika o matičnoj djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj* Ministarstva kulture Republike Hrvatske (2001., članak 15.), Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, kao središte knjižničnog sustava i središnja matična knjižnica za sve vrste knjižnica na području RH, ima zadaću organiziranja i razvijanja sustava knjižnica u RH radi unapređenja njihovog rada na temelju suvremene knjižnične teorije i prakse, a u cilju osiguravanja kvalitetne knjižnične službe u znanosti, obrazovanju, kulturi i društvu.

Rad na izradbi strategija razvoja knjižnica u Republici Hrvatskoj ne može biti izdvojen iz konteksta posebno europskoga knjižničarstva te će u radu biti prikazani i primjeri izradbe strategija drugih zemalja.

*Ključne riječi:* knjižnice, strategija razvoja, strategija razvoja hrvatskih knjižnica, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu

### *Summary*

Strategic planning and strategic management are present in librarianship like in all other economic activities of modern society and link the librarianship with the field of market management and economy in general.

As stated in the Regulations of the Activities of Central Commissions for Libraries in the Republic of Croatia (2001, article 15), the National and University Library in Zagreb is the center of the library system and the central library for all types of libraries in the Republic of Croatia. It has the task to organize and develop libraries in the Republic of Croatia in order to improve their work, taking into consideration the contemporary librarianship theory and practice, and thus ensure the quality of library services in science, education, culture, and society.

Building the strategy for the development of libraries in the Republic of Croatia cannot be separated from the context of, especially European, librarianship, so this paper will also present the strategies of several European and US libraries.

*Keywords:* libraries, strategy of development, strategy of development of Croatian libraries, National and University Library in Zagreb

## **1. Strategijsko planiranje općenito**

Strategija u ekonomskoj znanosti označuje utvrđivanje dugoročnih ciljeva i načina njihova ostvarivanja - strategija je plan, način postizanja cilja. S obzirom na to da su i knjižnice dio tržišne ekonomije i njenih načela i u budućnosti će to sve više postajati, tržišna će financijska mjerila prevladavati u vrednovanju rada i isplativosti ulaganja u knjižnice. Ekonomska znanost poznaje više vrsta strategija - generičke strategije, strategije koje se mogu primijeniti na različite poslovne okolnosti, razvojne strategije itd. Strategijsko je upravljanje postalo dijelom knjižničnoga upravljanja, no jesu li knjižničari na odgovarajući način poučeni kako bi mu mogli odgovoriti?

Stvaranjem strategija, a ne samo planova rada, knjižnice se dovode u polje tržišnoga poslovanja - strategije, strategijsko planiranje, strategijsko upravljanje, SWOT<sup>1</sup> i PEST<sup>2</sup> analize dio su svijeta ekonomije koji knjižnicama, koje su po svom određenju neprofitne ustanove, nije blizak. Granice se, međutim, među područjima pomiču ili čak i brišu te se knjižnice moraju suočiti s potrebom ekonomskog opravdanja svoga djelovanja i opravdavanja u njih uloženi finansijskih sredstava, s nužnošću kompetencije i kompeticije i pri tomu se čvrsto povezivati međusobno, ali i sa srodnim ustanovama - arhivima i muzejima.

Što je strategijsko planiranje?<sup>3</sup> Strategijsko planiranje može se promatrati kroz tri bitna elementa: okruženje u kojemu knjižnice djeluju, strategijski fokus i razvoj strategije. Standardna definicija strategijskog planiranja ne postoji. Često se strategijsko planiranje izjednačuje s koordinacijom, nadzorom (nad budućnošću, odnosno s obzirom na implementiranje i motrenje učinaka sadašnjih odluka o planiranju), predanošću, konzultacijama, konsenzusom i konzistentnošću te s promjenom, izborom, jasnoćom i kreativnošću. Vidljivi rezultat postupka planiranja može biti formalni dokument, a strategijsko planiranje treba gledati kao stalni postupak, kao kombinaciju projekata koji su osmišljeni unutar uravnoteženog okvira i usmjereni prema općoj svrsi.

Strategijsko planiranje ispunjava dvostruku ulogu povezivanja organizacije i njenih djelatnika s okruženjem i određivanje smjera njenih aktivnosti. Danas su statične strategije, donesene za dugo razdoblje, prošlost. Organizacija mora uključiti duže vremensko razdoblje u budućnosti, ali biti dovoljno prilagodljiva kako bi odgovorila na odstupanja koja će se neizbježno pojaviti tijekom razdoblja za koje se strategija donosi. Strategijski pregledi moraju biti česti - kako se brzo organizacija može prilagoditi novim zahtjevima važnije je nego je li ona opsežno istražena i analizirana.

### ***Strategijsko planiranje u knjižnicama***

Strategijsko je planiranje postupak koji povezuje knjižnicu s tržištem koje se mijenja - to je način komunikacije, postupak iznalaženja ideja, usmjereno je na budućnost, nastoji ju predvidjeti i nadzirati te odgovoriti na promjene, analizirati tekuće stanje i željeno buduće stanje i zatim razvijati strategije

---

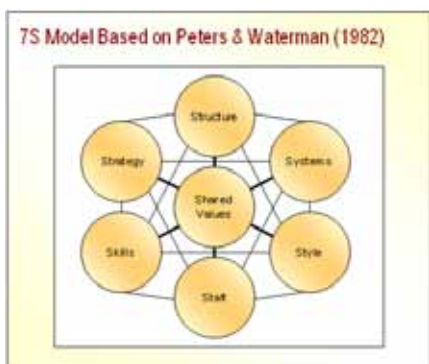
<sup>1</sup> S: strengths; W: weaknesses; O: opportunities; T: threats.

<sup>2</sup> P: politics, E: economy; S: sociology; T: technology.

<sup>3</sup> Prema: Corral, S. Strategic planning for library and information services. London : Aslib, 1994.

kako ga postići. Ključne su svrhe izrade strategijskog plana: pojasniti svrhe i ciljeve, odrediti smjerove i prioritete, osigurati okvir za politiku i odluke, pomoći učinkovito financiranje i korištenje sredstava, zabilježiti kritička pitanja i pritužbe.

Strategija razvoja knjižnica treba odrediti tekuće stanje, ciljeve, razloge koji sprečavaju napredak, kako će se vrednovati poslovanje i uspjesi knjižnice. Pri utvrđivanju strategije razvoja može se uzeti u obzir i tzv. Okvir 7S<sup>4</sup> (Slika 1) - strategija (*strategy*), struktura (*structure*), sustavi (*systems*), osoblje (*staff*), stil (*style*), vještine (*skills*), dijeljene vrijednosti (*shared values*) koji pomaže utvrditi je li strategija u suglasju s ciljevima i vrijednostima organizacije, uvažava li vanjske čimbenike u okruženju, jesu li knjižnici potrebna dodatna financijska, ljudska ili fizička sredstva i izvori, je li planirano razdoblje realno određeno, hoće li strategija postići mjerljive rezultate, postoje li rizici pri njenoj provedbi.



Slika 1. Model 7S<sup>5</sup>

Strategijski plan treba sadržavati i određenje poslanja, vizije i vrijednosti za koje se knjižnica zalaže ili će se u svom radu i nadalje zalagati.

- Poslanje: Zašto postoji knjižnica? Koji je njezin posao? Tko su korisnici? Na koje potrebe odgovara?
- Vizija: Što knjižnica želi biti? Koji je njezin željeni položaj na tržištu?
- Vrijednosti: Kako knjižničari žele izvršavati svoje zadaće? Koja su

<sup>4</sup> Seven S Framework - autori: Richard Pascale i Tom Peters, tvrtka McKinsey [citirano: 2012-07-12.]. Dostupno na: <http://www.mckinsey.com/> ; [http://www.mckinsey.hr/html\\_cr/home/home.php](http://www.mckinsey.hr/html_cr/home/home.php).

<sup>5</sup> Preuzeto s: [www.jiscinfonet.ac.uk](http://www.jiscinfonet.ac.uk) [pregledano 12.7.2012.]

načela njihova djelovanja? Na primjer, služiti zajednici, društvena odgovornost, opći pristup informacijama i idejama, zaštita kulturnog nasljeđa, kompetencija i stalni strukovni / stručni razvoj, učinkovitost, inovativnost.<sup>6</sup>

Razumijevanje okruženja u kojemu knjižnice djeluju i suočavanje s pitanjima koja će utjecati na njihov razvoj, bitno je za strategijsko planiranje u knjižnicama - da bi se postiglo to razumijevanje, treba prikupiti informacije te analizirati i procijeniti rezultate radi utvrđivanja čimbenika koji će pokretati rast i razvoj knjižnica u budućnosti.

Koristan okvir za analiziranje vanjskog okruženja je razmatranje pitanja te utjecaja pod tzv. PEST<sup>7</sup> (STEP) odrednicama politika, ekonomija, sociologija, tehnologija - koje obuhvaćaju sljedeće vanjske čimbenike koji čine okruženje knjižnice:

- Politika: stabilnost vlade, gospodarska politika, javni troškovi, porezi (na primjer PDV)
- Ekonomija: zapošljavanje, valutni tečaj, inflacija
- Sociologija (društvo): konzumerizam / potrošnja, demografske promjene, rad kod kuće, pismenost
- Tehnologija: napredak IT mreže, zastarjelost, standardi

Prvi je korak u istraživanju okruženja knjižnica odabrati kategorije ili teme na koje će se istraživanje i prikupljanje podataka usmjeriti - to obuhvaća znanstvenu komunikaciju, informacijsku tehnologiju, stvaranje mreža, suradnju i dijeljenje izvora, službe za korisnike, upravljanje osobljem. Ovi se postupci mogu dalje svesti na određeno područje, na primjer, akademske knjižnice moraju ocijeniti postignuća visokog obrazovanja i promjenu obrazaca učenja, poučavanja i istraživanja, narodne knjižnice moraju uzeti u obzir postignuća i razvoj lokalne uprave, specijalne knjižnice moraju uzeti u obzir razvoj gospodarske grane / djelatnosti u sklopu koje djeluju. Za prikupljanje podataka mogu se koristiti različite metode - izvor podataka mogu biti službeni izvještaji, strategijski planovi, stručni skupovi, obrazovni kurikulumi na svim razinama obrazovanja.

Analiza okruženja knjižnica podrazumijeva identifikaciju strategijskih čimbenika koji su podloga strategijskog plana razvoja. Identificirani strateški čimbenici sumiraju se u SWOT analizi (Slika 2). U SWOT analizi važno je zabilježiti i one čimbenike koji su samo kvalificirana izjava ili uvjerenje.

---

<sup>6</sup> Corral, S. Nav.dj.

<sup>7</sup> Isto.

SWOT analiza uključuje identificiranje snage i slabosti knjižnice u odnosu na okruženje te mogućnosti i prijetnje temeljem predviđenih trendova u okruženju - mnoge sadašnje snage knjižnica čine se manje snažnima u budućnosti kad se prosuđuju s gledišta očekivanih budućih standarda.

|                     | POZITIVNO             | NEGATIVNO            |
|---------------------|-----------------------|----------------------|
| UNUTARNJE OKRUŽENJE | <b>(S) SNAGE</b>      | <b>(W) SLABOSTI</b>  |
| VANJSKO OKRUŽENJE   | <b>(O) MOGUĆNOSTI</b> | <b>(T) PRIJETNJE</b> |

Slika 2. SWOT analiza<sup>8</sup>

U svrhu utvrđivanja unutarnjih i vanjskih čimbenika za stratejski razvoj knjižnica, mogu se za SWOT analizu postavljati pitanja kategorizirana prema Corral:<sup>9</sup>

- Osoblje: Koje znanje i vještine ima osoblje sada? Odgovara li to znanje postojećim zahtjevima?
- Oprema: Jesu li knjižnične zgrade i oprema odgovarajući? U kojem se razdoblju planira zamjena opreme? Koja će oprema biti potrebna u budućnosti?
- Financiranje: Koji su glavni izvori prihoda knjižnice? Jesu li sadašnji prihodi u skladu s potrebama? Postoji li dovoljno prilagodljivosti pri dodjeli sredstava? Koje se promjene mogu očekivati u budućnosti?

<sup>8</sup> SWOT i strateški menadžment [citirano: 2012-09-07]. Dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/SWOT_analiza.pdf)

<sup>9</sup> Corral, S. Nav. dj. Str. 13.

- Usluge: Koje su usluge često / malo tražene? Mijenja li se obrazac korištenja knjižnice? Što je kompeticija? Ima li mogućnosti za suradnju?
- Korisnici: Tko su sadašnji korisnici? Tko su mogući korisnici? Odgovara li knjižnica na njihove potrebe? Hoće li se njihove potrebe promijeniti?

Važno je i mišljenje ne samo osoblja, korisnika i uprave knjižnica, nego i drugih koji imaju udjela u budućnosti knjižnice kao što su tijela koja financiraju knjižnice, stručne udruge, voditelji lokalne zajednice. Odrednice kvalitete svake, pa i knjižnične, usluge su: pouzdanost, odgovornost, kompetentnost, mogućnost pristupa izvorima, ljubaznost, komunikacija, vjerodostojnost, sigurnost, razumijevanje i poznavanje korisnika, suvremena oprema. Potrebno je, u skladu s međunarodnim standardima, vrednovati poslovanje i usluge svih vrsta knjižnica.

Mogući identificirani čimbenici strategijskog razvoja u SWOT analizi za knjižnice:<sup>10</sup>

S: predano osoblje, osiguran stručni razvoj osoblja, kvalitetan knjižnični fond/informacijski izvori, zadovoljavajući omjer tiskanih i elektroničkih informacijskih izvora, djelatna učinkovitost, povećavanje uporabe automatiziranih usluga (na primjer, samozaduživanje), raznovrsne knjižnične usluge

W: nedostatak prostora ako knjižnica nema odgovarajući prostor vezano uz potrebe zajednice, nedostatak čitaoničkih prostora, zastarjela i neprivačna mrežna stranica knjižnice, premalo knjižničnog osoblja, neodgovarajuće stručno usavršavanje, premalo potrebitih informacijskih izvora

O: planiranje preuređenja prostora, tečajevi za postizanje i/ili unapređivanje informacijske pismenosti, kupnja elektroničkih izvora, razvijanje novih usluga (dostava građe, elektronički upiti), rasprava s korisnicima o uslugama kojima nisu zadovoljni, dobra povezanost knjižnica i zajednice, suradnja s lokalnom zajednicom i drugom ustanovama, osiguranje financijskih sredstava iz više izvora

---

<sup>10</sup> Prema: PLA Strategic Plan 2010. [citirano: 2012-07-12]. Dostupno na: [www.ala.org](http://www.ala.org)  
Koristi se i akronim WOTS UP - Weaknesses, Opportunities, Threats and Strengths Underlying Planning. Vidjeti: Corral, S. Nav. dj.

T: financijska nesigurnost, smanjivanje broja stručnih djelatnika, rast korisničkih očekivanja, nemogućnost stručnoga rada i istraživanja, smanjivanje sredstava za informacijske izvore.<sup>11</sup>

Kod utvrđenih ciljeva strategijskog plana, potrebno je za svaki cilj postaviti precizne očekivane rezultate i glavne akcijske korake (zadaje) koje treba izvršiti kako bi se cilj ostvario te navesti odgovorne osobe i rokove izvršenja. Rezultati trebaju biti mjerljivi (u strategijskom planu treba navesti parametre za mjerenja rezultata), a financijske projekcije, koliko god je to moguće, treba iskazati precizno i iscrpno.

Uspješna implementacija strategijskog plana ovisi o operacijskom planiranju koje je poveznica između strategijskog plana i specifičnih ciljeva za svaki dio knjižnice (odnosno sustava). Operacijski plan treba biti usuglašen s financijskim planom.

Upravljanje postupkom planiranja zahtijeva učinkovito upravljanje. Cjelokupno osoblje knjižnice treba biti uključeno u planiranje. Zaposleni u malim knjižnicama nemaju mogućnosti timskoga rada, ali se mogu povezati s korisnicima i uključiti ih u raspravu o budućnosti knjižnice. To mogu biti ne samo korisnici, nego i dobavljači, članovi knjižničnog vijeća, sindikati i vođe zajednice. Mnoge knjižnice zapošljavaju vanjske suradnike na izradi strategijskog plana i modela donošenja strategijskih odluka. Krovna je svrha strategije ojačati položaj knjižnica i njihov doprinos zajednicama kojima služe kroz organizacijske vrijednosti svake knjižnice - vizionarsko vodstvo, usmjerenost na korisnike, integritet i transparentnost, otvorenost, uključivost i suradnju, izvrsnost i inovativnost.<sup>12</sup>

Ocjenjivanje provedbe je bitna komponenta strategijskog planiranja i upravljanja i razvoj indikatora uspješnosti kao sredstava za mjerenje i vrednovanje izvedbe na sistematičan način te je važan dio postupka planiranja.

Pozitivni su rezultati strategijskog planiranja: veće povjerenje u knjižnicu jer pokazuje da zna kamo ide i kako će tamo stići, bolje financijske mogućnosti knjižnice jer financiranje može biti predstavljeno sa strategijskom perspektivom, poboljšana motivacija osoblja koje ima osjećaj da može aktivno oblikovati svoju budućnost i imati nadzor nad promjenama, a ne samo reagirati na vanjske utjecaje, poboljšani odnos prema radu i uspostava timskog rada, osjećaj zajedništva i korporacijskog identiteta izgradnjom konsenzusa i

---

<sup>11</sup> Prema: PLA Strategic Plan 2010. [citirano: 2012-07-12]. Dostupno na: [www.ala.org](http://www.ala.org)  
Koristi se i akronim WOTS UP - Weaknesses, Opportunities, Threats and Strengths Underlying Planning. Vidjeti: Corral, S. Nav. dj.

<sup>12</sup> PLA. Isto.



razumijevanja svrhe i ciljeva knjižnice, veće zadovoljstvo poslom, poboljšano zadovoljstvo korisnika, razvoj vještina i sposobnosti prikupljanja i analize podataka, kritično i kreativno mišljenje, poboljšana usmena i pisana komunikacija itd.

Koristi od uključivanja knjižničnih djelatnika u sve razine postupka planiranja su značajne. Uključenost pomaže djelatnicima da shvate zašto je promjena potrebna te da su doprinijeli razvitku knjižničkog plana ili politike, raspravili moguće promjene u knjižničkoj politici ili uslugama i uočili moguće probleme u implementaciji plana. Planovi ne daju uvijek predviđene rezultate - uzrok tomu mogu biti manjak predanosti, nepredvidljivi događaji, neprilagodljivost, nepostojanje veza između planiranja i svakodnevnih postupaka.

Pa ipak se (možda) treba upitati, je li poslovanje knjižnica u budućnosti svedeno samo na tržište i na njihovo stalno opravdavanje svoga postojanja i uloženi sredstava? Je li izgubljena ili se gubi djelovanju knjižnica svojstvena duhovna dimenzija? I kako se na nju odražava stalna borba knjižnica za opstanak? Jesu li to postupci koji se mogu / trebaju usporiti, zaustaviti? Značajne velike knjižnice nastale u prošlim stoljećima nisu toliko važne zbog svojih prostora, opreme koliko zbog znanja koje su sadržavale i koje je korištenjem stvaralo nova znanja - jesu li ovi postupci isti i u suvremenom elektroničkom svijetu ili su raspršeni u mrežnom okruženju, sve više mehanički, a sve manje umni? Hoće li nova komunikacija dati i novi duhovni rast pojedinca i zajednice?

## **2. Europske i američke perspektive razvoja knjižnica**

Što možemo očekivati u budućnosti, kakve će biti strategije razvoja knjižnica u novim, promijenjenim uvjetima poslovanja, opće ekonomske krize, novih i proširenih zahtjeva sve obrazovanijih korisnika, nove politike izgradnje zbirke koja se ne temelji samo na fizički, nego i na daljinski dostupnim dokumentima, na korištenju informacijske tehnologije koja postaje sve dostupnija i svakom korisniku / članu lokalne i/ili sveučilišne zajednice koji ne mora odlaziti u knjižnicu da bi ju koristio? Hoće li knjižnice biti svedene na servis, a svoju će kulturnu ulogu ostvarivati u sinergiji s drugim (srodnim) ustanovama - muzejima, arhivima? Hoće li knjižnice postati multimedijaska središta unatoč tomu što je i sam njihov naziv izveden iz riječi <knjiga>? Ili je i promjena naziva ovih ustanova također izvjesna?

Tko su korisnici knjižnica, poglavito narodnih, u budućnosti - siromašniji i oni koji trebaju pomoć knjižničara da bi ostvarili svoje informacijske potrebe?

Zanimljiva su razmišljanja koja redefinišu ne ulogu, nego način poslovanja i suradnje pojedinih vrsta knjižnica dostupna u stratejskim planovima razvoja knjižnične djelatnosti u SAD-u, Danskoj, UK i Finskoj.

U Stratejskom planu Udruge javnih knjižnica SAD-a<sup>13</sup> navodi se da će pravno okruženje, zakonodavstvo i pravna regulativa djelovanja knjižnica tražiti sve više vremena, energije i razmatranja, autorska prava i licenciranje nastaviti će se razvijati, povjerljivost / privatnost postat će složeniji i utjecat će na korištenje informacijskih izvora. Zakoni o zapošljavanju postat će složeniji, a zakoni o financiranju i porezima mogu uvelike ugroziti financiranje knjižnica.

Stratifikacija društvenih vrijednosti stvarat će napetosti između konzervativnih i liberalnih gledišta, promijenit će se nacionalni, državni i lokalni programi rada. Javne (narodne) će knjižnice ostati simbol demokracije i nastojat će zadržati svoje mjesto pri odlučivanju o sudbini knjižnica. Čitanje će i dalje biti vještina važna za uspjeh u životu, a ekonomski čimbenici i globalno poslovno okruženje u kojemu djeluju knjižnice će se zamjetno mijenjati: knjižnični će proračuni postajati sve manji i porasti će kompeticija za smanjene fondove. Knjižnice će morati dokazati povrat i opravdanost financijskih ulaganja, a državno, lokalno i/ili savezno financiranje, vrlo je izvjesno, može prestati. Javlja se i skepticizam prema financiranju knjižnica kao javnih službi kao dio skepticizma prema svim javnim službama. Knjižnice se promatraju kao suprotnost obrazovanju koje je obvezno. Pretpostavka je da će se poticati spajanje knjižnica, sve će se više ustrajati na tome da knjižnice dijele informacijske izvore, zatvarat će se knjižnice i eliminirati regionalni knjižnični sustavi, mijenjat će se ekonomika nakladničke industrije koja izravno utječe na izvršavanje usluga knjižnica, a knjižnice će biti upućene i na privatno financiranje i međusobno će se natjecati za privatna financijska sredstva.<sup>14</sup>

Udruga javnih knjižnica SAD-a smatra da američke narodne knjižnice neće postati nevažne,<sup>15</sup> a tehnologija neće odstraniti njihovu korisnost, nego će služiti prijenosu informacija na nove načine različite od dosadašnjih. Knjižnice će postojati kao fizičko i virtualno mjesto - bit će to hibridne knjižnice s analognom građom i pristupom elektroničkim i digitalnim izvorima informacija. Knjižnice će i u budućnosti korisnicima omogućavati pristup tiskanoj

---

<sup>13</sup> Prema: PLA Strategic Plan 2010. [citirano: 2012-07-12]. Dostupno na: [www.ala.org](http://www.ala.org)

<sup>14</sup> PLA. Isto.

<sup>15</sup> PLA. Isto.

građi, AV izvorima i elektroničkoj građi, podržavati razvoj informacijske pismenosti, učenje i kvalitetno provođenje slobodnog vremena. Knjižnice će i ubuduće vrednovati korisnička služba, tehnološke inovacije, suradnja s drugima, transparentne usluge, profesionalnost pri izvršavanju usluga, stručni razvoj osoblja.

Knjižnično će osoblje trebati biti raznovrsnoga stručnog obrazovanja kako bi moglo odgovoriti na potrebe društva / zajednica koje se mijenjaju. Radni će se vijek produžiti i stoga će postojati sve manje mogućnosti za zapošljavanje novih djelatnika. Vrijednost suradnje s drugima će rasti, ali će se pomagala i pristupi toj suradnji nastaviti mijenjati (licem-u-lice vs. društvene mreže), trendovi u obrazovanju utjecat će na ulogu i usluge knjižnica. Sve su naglašeniji društveno ekonomski uvjeti u kojima knjižnice djeluju, porast siromaštva, stanovništvo je dugovječnije i aktivnije je, knjižnice se sve više koriste zbog slobodno dostupne tehničke opreme, tehnologija će omogućiti knjižnicama privlačenje novih skupina korisnika i utjecati na sve što knjižnice čine te će poučavanje za korištenje tehnologije i dalje biti izazov, razvijat će se društvene mreže, sve će više biti interesa za sadržajem koji stvara korisnik, korisnici će očekivati višestruke mogućnosti pristupa knjižnici, različite za svaku osobu. Velika prijetnja ulozi knjižnica kao davatelja informacija su ogromne mogućnosti interneta (Google, društvene mreže itd.), a tradicionalna struktura knjižnica teško prihvaća i teško se prilagođava promjenama. S obzirom na financijska sredstva kojima raspolažu, knjižnice teško mogu ulagati u istraživanje i razvoj te su u sukobu održavanja neprofitnog modela poslovanja i osiguravanja proklamiranih, potrebnih i očekivanih, usluga.<sup>16</sup>

Knjižnice sve više ovise o dobavljačima za sve svoje usluge - kako će postići bolje cijene, kako će se obnoviti knjižnični sustavi koji su devastirani smanjivanjem proračuna, kako će knjižnice redefinirati svoj fizički prostor, kako promijeniti imidž knjižnice i knjižničara, kako će knjižnično osoblje postati proaktivno, kako će privući mlade stručnjake u struku, kako će knjižnice raspačavati informacije u budućnosti - centralizirano, decentralizirano? Što je budućnost knjižničarske struke? Kako će knjižnice u budućnosti mjeriti svoje uspjehe? Kako će knjižnice osigurati izvore za raznovrsnu populaciju? Koja istraživanja trebaju knjižnice provesti da bi pokazale svoju vrijednost financijerima?

---

<sup>16</sup> PLA. Isto.

Kurt de Belder, Universiteit Leiden, na konferenciji LIBER 2010. iznio je projekciju budućnosti visokoškolskih knjižnica:<sup>17</sup> Sva sveučilišta će imati digitalne repozitorije; tiskani znanstveni časopisi će definitivno nestati (izdavači će na svojim mrežnim stranicama postaviti starija godišta časopisa – većinom na besplatno korištenje); znanstvene knjige će se naručivati preko elektroničkih paketa za pojedina znanstvena područja; za pet godina knjige će se isporučivati zajedno s kataloškim zapisom (knjižničari će dodavati samo holdinge); za deset godina zapisima će se upravljati na globalnoj razini, a kataloška obrada neće biti potrebna. Predviđanja za posebne zbirke su: za pet godina će u akademskim knjižnicama ostati samo posebne zbirke koje se koriste u nastavnom postupku, a za 15 godina će sve zbirke imati muzejsku vrijednost (prenesene u posebne ustanove) i maknute iz knjižnica, a prostor će biti oslobođen za korisnike. Uz očekivani intenzivan tehnološki razvoj knjižnicama ostaje: uvesti standarde koji olakšavaju suradnju među knjižnicama i stalno se prilagođavati promjenama.

U Danskoj su,<sup>18</sup> na primjer, narodne knjižnice najpopularnije kulturne ustanove. Više od polovice stanovništva koristi narodne knjižnice najmanje jednom godišnje. Danski sustav narodnih knjižnica uspješan je djelomice i zbog toga što država troši na njega oko 310 mil. \$ godišnje, a 35 posto stanovnika uopće ne koristi knjižnice. Više je vizija uloge narodnih knjižnica u budućnosti – u jednom se trenutku knjiga proglašava «mrtvom», u sljedećem «živom», propituje se mjesto knjižnice u cyber prostoru, smatra se i da knjižnica mora ojačati svoju ulogu fizičkog prostora u lokalnoj zajednici. Na početku novoga stoljeća knjižnice su suočene s novim izazovima koji su rezultat razvoja novih tehnologija, medija i drugih oblika komunikacije.

Zadaće narodne knjižnice više se ne povezuju samo s prosvjećivanjem i diseminacijom «dobre literature» općoj javnosti. U postmodernom se razdoblju propituje percepcija homogene kulture i knjižnice se okreću prema kulturnoj raznolikosti. Granica između narodne knjižnice i društva u cijelosti, raspršena je, a knjižnice se natječu s drugim kulturnim opcijama.<sup>19</sup>

Knjižnice su dio onih ustanova koje su usmjerene na ideje prosvjećivanja, a izgrađene su na ideji demokracije i kulturnog bogatstva i, čuvajući knjige,

<sup>17</sup> Prema izlaganju S. Filipi Matutinović. *Stanje i mogućnosti nabave građe i međuknjižnične posudbe u univerzitetskoj biblioteci "Svetozar Marković"*, Srbija, održanom na Radionici – Sveučilišni knjižnični sustavi s aspekta nabave i međuknjižnične posudbe u okviru 12. dana specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija 2011.

<sup>18</sup> Prema: Rasmussen, C. H.; H. Jochumse. *Strategies for the public libraries in the 21st century.* // *The International Journal of Cultural Policy* 9(1) (2003), 83-93.

<sup>19</sup> Isto.

dio su cjeline koju čine arhivi koji čuvaju dokumente i muzeji koji čuvaju artefakte - knjižnice se ipak još uvijek najviše povezuju s pisanom riječi iako njihov fond čini i neknjižna građa i mrežni izvori, baze podataka i dr. Knjižnice diseminiraju znanje, informacije, iskustvo, one su susretno lokalne zajednice te čuvaju i šire svoj položaj kao društvena potreba i nužnost.<sup>20</sup>

Smatra se da su u zdravoj demokraciji knjižnice neophodne ustanove, da znanje i čitanje koriste dobrobiti pojedinca i nacije te da knjižnične usluge trebaju biti besplatne jer je 'slobodan pristup informacijama' temelj za ulogu knjižnica kao posrednika znanja. Pokušaj uvođenja plaćanja nekih knjižničnih usluga u Danskoj nije uspio.

Diplomirani knjižničari sve se više zapošljavaju u privatnom sektoru, a prema sindikatu danskih knjižničara to je stoga što su i plaće u privatnom sektoru više. Narodne su knjižnice isključivo u domeni lokalne uprave. Ova decentralizacija politike prema narodnim knjižnicama rezultirala je značajnom diferencijacijom fondova lokalnih knjižnica - godine 2000. prosječan trošak za knjižnice bio je oko 50\$ *per capita*, ali to nije isto u svim lokalnim zajednicama, po čemu se vidi mjesto koje lokalne zajednice daju narodnim knjižnicama. Decentralizacija je dovela i do razlika u uslugama koje knjižnice nude - stvaraju se različiti profili knjižnica i različita rješenja, što je zamijenilo knjižnični san o jednakosti, uniformnosti i univerzalnosti. To dovodi do financiranja onih lokalnih područja kulture koja se ne smatraju troškom te sve većeg utjecaja lokalnih političara na narodne knjižnice. Lokalna kulturna politika u Danskoj počela se mijenjati od 1980-ih kada je došlo do smanjenog financiranja kulture kombiniranog s općim pozitivnim stavom prema kulturnom životu i povećanoj kulturalizaciji gdje je sve postajalo kultura. Dakle, financiraju se ona područja kulture koja nisu samo trošak, nego ih se može smatrati kulturnim ulaganjima, gdje dinamičan kulturni život može privući turiste, porezne obveznike i privatne tvrtke. U razdoblju od 1980.-1995. lokalni proračuni za narodne knjižnice su stagnirali dok je financiranje drugih kulturnih aktivnosti (festivali, kulturne priredbe i događanja itd.) u istom razdoblju povećano, što znači da su knjižnice ušle u kompeticiju s drugim kulturnim ustanovama. Knjižnice stoga trebaju postati vidljive političkom sustavu i razviti strategiju stvaranja svog imidža kao parametra za kompeticiju i ustrajati na svojoj slici opće knjižnice za sve.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Danska ima i dugu tradiciju knjižničarskoga obrazovanja - prva knjižničarska škola osnovana je 1918.

<sup>21</sup> Rasmussen, C. H. Isto.

Smatra se da će u budućnosti imidž proizvoda biti važniji od proizvoda samoga - a gdje su tu knjižnice? Mogućnost je da se knjižnice usmjere na IT, jer IT postavlja pred knjižnice nove zahtjeve i stvara nove zadaće za knjižničare.

U Britaniji su lokalne vlasti nadležne za javne (narodne knjižnice) - zabilježen je zamjetan porast zahtjeva za posudbu knjiga u digitalnom formatu, a posudba knjiga danas je u svim narodnim knjižnicama moguća 24/7 - knjige se mogu dostaviti korisnicima koji ne mogu doći u knjižnice, povećanjem fonta mogu se prilagoditi sa osobe slabijega vida - zbog toga što svi korisnici nemaju pristup internetu i ne mogu nabaviti elektroničke čitače, knjižnice omogućuju korištenje i elektroničke građe. U tijeku je rješavanje pitanja licenciranja jer neki nakladnici, na primjer, dopuštaju do 26 preuzimanja (*download*) knjige po licenci - knjižnice se stoga udružuju i zajednički kupuju licence kako bi elektroničke knjige mogle ponuditi korisnicima. Iako okrenute suvremenim, digitalnim formatima, javne se knjižnice u Britaniji suočavaju s ozbiljnim pitanjima svoga rada te u tom svjetlu treba gledati i njihovo stratejsko planiranje.<sup>22</sup>

Planiranje je postalo glavna preokupacija voditelja knjižnica i informacijskih službi. Sadašnje ekonomsko stanje predstavlja dodatno opterećenje za narodne knjižnice i mnoge od njih bore se kako bi opravdale svoje postojanje ili prestaju s radom. Ponekad je stratejsko planiranje knjižnicama nametnuto 'odozgo'. Valja priznati da malo knjižničara ima formalno obrazovanje za stratejsko planiranje ili je imalo mogućnost razviti vještine stratejskog upravljanja prije nego što su počeli obnašati ravnateljske dužnosti.<sup>23</sup>

Danas postoji korpus stručne literature o knjižničnom planiranju, no većina je ipak sjevernoameričkog porijekla, što sugerira da se ravnatelji britanskih knjižnica sporije upoznali njegovu važnost. Dodatno, postoji i opsežna literatura o korporativnim strategijama, stratejskom upravljanju i planiranju. Postupke stratejskog planiranja treba započeti s uvodom u stratejsko planiranje te izdvojiti ključne korake postupka planiranja, izvršiti analizu okruženja, stratejskog određivanja poslanja i ciljeva, do operativnih planova koji daju vezu između strategije i akcije. Knjižnice se mijenjaju i kombiniraju se s informacijskim centrima, medijskim ustanovama i dr.

---

<sup>22</sup> <http://www.cilip.org.uk/news-media/pages/news121117.aspx>; Više o nabavi i uvjetima korištenja elektroničke knjige vidjeti u: Petr Balog, K.; K. Feldvari. Digital Rights Management (DRM) ili Što knjižnice trebaju znati prije nabave elektroničkih knjiga? // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 1/3(2013) (u tisku)

<sup>23</sup> Isto.

U Britaniji (Engleskoj), knjižnice su se, poglavito javne (narodne) tijekom 2011. susrele sa značajnim problemom - 422 knjižnice bile su pod prijetnjom zatvaranja i prestanka rada,<sup>24</sup> a stručno knjižničarsko tijelo CILIP<sup>25</sup> predviđa da je zatvaranje i prestanak rada izvjestan za oko 600 javnih knjižnica te se i samo bavi ovim osjetljivim pitanjem u dokumentu *Inquiry into public library closures announced*.<sup>26</sup> Objavljena je i karta zatvorenih knjižnica<sup>27</sup> (u Doncasteru je, na primjer, zatvoreno 14 od 26 knjižnica itd.).

Značajan je dokument *London Borough of Brent Response to proposal to close libraries in the Borough* iz ožujka 2011.<sup>28</sup> koji sadrži i izvješće *Libraries Trasformation Project* od 15. studenoga 2010., koje donosi detaljnu financijsku studiju cijene poslovanja i rada knjižnica.<sup>29</sup>

M. B. Line upozorava na pritiske kojima su izložene britanske visokoškolske knjižnice nakon 1980. Zahtjeve specificira kroz smanjenje izdataka, smanjenje broja zaposlenih, brigu za kvalitetu tzv. tradicionalne usluge - osiguranje pristupa gradi te širenje novih usluga prema mogućnostima informacijske tehnologije (dostupnost bibliografskih baza podataka i bazama podataka s cjelovitim tekstom).<sup>30</sup>

U Finskoj<sup>31</sup> su zadaće u svezi javnih (narodnih) knjižnica, poglavito financijske, podijeljene između lokalne uprave i države. Pažnja se posvećuje knjižnicama kao informacijskim službama u digitalnom okruženju, žele se izgraditi mreže knjižnica koje međusobno razmjenjuju podatke budući da im to postojeća računalna i programska oprema omogućuje, a prema definiciji Europske komisije (1997.),<sup>32</sup> knjižnice se razvijaju kao hibridne knjižnice. Temeljne su usluge knjižnica besplatne. Država bi trebala biti značajan financijer knjižničnih službi, ali nema novca ni sredstava kako bi mogla intervenirati kad

---

<sup>24</sup> Više vidjeti na: [citirano: 2013-01-02]. Dostupno na: <http://www.publiclibrariesnews.com/>

<sup>25</sup> Chartered Institute of Library and Information Professionals.

<sup>26</sup> <http://www.cilip.org.uk>.

<sup>27</sup> [www.voicesforthelibrary.org.uk](http://www.voicesforthelibrary.org.uk)

<sup>28</sup> [http://www.brent.gov.uk/librariestransform.nsf/Files/LBBA-35/\\$FILE/Proposal%20-%20all%20libraries.pdf](http://www.brent.gov.uk/librariestransform.nsf/Files/LBBA-35/$FILE/Proposal%20-%20all%20libraries.pdf).

<sup>29</sup> Vidjeti: <http://www.publiclibrariesnews.com>

<sup>30</sup> Line, M. B. The Survival of Academic Libraries in Hard Times : Reactions to Pressures, Rational and Irrational. // *British Journal of Academic Librarianship* 1 (1)(1986)1, 1-2.

<sup>31</sup> Vidjeti: [www.publiclibraries.fi](http://www.publiclibraries.fi); [www.minedu.fi](http://www.minedu.fi)

<sup>32</sup> Smjernice EU za informacijsko društvo, e-komunikaciju, regionalnu jednakost i razvoj knjižnica. [http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/croatia/screening\\_reports/screening\\_report\\_10\\_hr\\_internet\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/croatia/screening_reports/screening_report_10_hr_internet_en.pdf)

se pojave poteškoće u poslovanju knjižnica. Državno je financiranje knjižnica projektno - financiranje koje se oslanja samo na financiranje povremenih projekata ne daje, ipak, čvrst oslonac za razvoj knjižnične službe za informacijsko društvo znanja - nije moguće izgraditi knjižničnu službu koja će se oslanjati samo na projekte. Nastavnici i učenici ovise o javnim (narodnim) knjižnicama jer školske knjižnice ne postoje, a sam koncept školske knjižnice potpuno je nejasan. Javne (narodne) knjižnice financiraju gradovi, baze podataka, građa i informacijski izvori su raspršeni, sustavi ne odgovaraju potrebama korisnika. Trošak za javne (narodne) knjižnice čini oko 1 posto tekućih troškova općinskih uprava te 4,4 posto troškova za kulturno i obrazovno područje. Ne postoji tijelo koje bi koordiniralo rad i razvoj knjižnica i podržalo stvaranje nacionalne mreže knjižnica. U knjižnicama je smanjen broj osoblja, a obrazovna razina stanovništva raste.

### **3. Hrvatske perspektive razvoja knjižnica i zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu**

Za hrvatske je knjižnice važno kako će nadležne ustanove (Hrvatsko knjižničarsko društvo, Ministarstvo kulture - Hrvatsko knjižnično vijeće, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta - odgovarajuće agencije, sveučilišta, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu kao krovna ustanova hrvatskoga knjižničnoga sustava nadležna za sve vrste knjižnica) odgovoriti na promijenjene uloge knjižnica, kako će se nositi s tržišnim uvjetima nabave elektroničkih knjiga, kako će privući nove korisnike, kako će odgovoriti na potrebe različitih knjižnica i različitih skupina korisnika? Važna je i promjena knjižnične zakonske regulative, izmjene i osuvremenjivanje važećeg *Zakona o knjižnicama* (NN 105/97, 5/98, 104/00, 69/09), a time i svih drugih pravnih akata koji se na njemu temelje, koji će uključiti nove uloge knjižnica i nove vrste građe te nove potrebe korisnika, a biti u skladu s europskom zakonskom regulativom područja.

S obzirom na knjižnice, danas treba postaviti nekoliko pitanja.

Koji su ciljevi razvoja i djelovanja knjižnica i kojom se strategijom mogu ostvariti?

Jesu li uspostavljeni ciljevi razvoja knjižnica na nacionalnoj razini, je li strategija razvoja jedinstvena za sve vrste knjižnica, je li uopće moguća jedna strategija za sve, ako se imaju u vidu, na primjer, narodne knjižnice, hrvatske



županije? Ili se možda strategija razvoja sustava knjižnica na nacionalnoj razini temelji na strategiji razvoja knjižnica u pojedinim županijama, sveučilištima, sustava u kojima djeluju specijalne knjižnice, sustava osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja u kojemu djeluju školske knjižnice, sustava visokoškolskog obrazovanja u kojemu djeluju visokoškolske knjižnice objedinjene u sveučilišne (i) knjižnične sustave? Treba li dakle pri izradbi strategije krenuti od strategije na nacionalnoj razini i temeljem nje izraditi strategije njenih sastavnica ili će strategija sastavnica dati zajedničke elemente za nacionalnu strategiju razvoja pojedinih knjižničnih sustava i knjižničnoga sustava u cijelosti? Koje je mjesto knjižnica u strategijskim dokumentima odgovarajućih državnih tijela nadležnih (i) za knjižnice te u strategijama razvoja pojedinih lokalnih zajednica?<sup>33</sup>

U *Program znanstvene djelatnosti Nacionalne i sveučilišne knjižnice: 2011.-2015.* uvršten je razvoj nacionalnoga knjižničnog sustava, koji će se odvijati kroz niz povezanih razvojnih potprograma. Tako se uz izgradnju modela nacionalnog sustava narodnih, školskih, visokoškolskih specijalnih knjižnica u Republici Hrvatskoj, razvijaju i drugi modeli poput izgradnje sustava hrvatske digitalne knjižnice i digitalizacije građe, nacionalnog sustava za trajnu pohranu i osiguranje dostupnosti digitalnih sadržaja i dr.

Prema odredbi članka 15. *Pravilnika o matičnoj djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj* (2001.), obveza je Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (NSK) izraditi prijedloge planova razvoja knjižnične djelatnosti na razini države i podastrijeti ih Hrvatskomu knjižničnom vijeću te je slijedom toga Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu ishodište izradbe strategije razvoja svih vrsta knjižnica u Republici Hrvatskoj.

Unatoč raznolikosti pojedinih vrsta knjižnica koje se moraju iskazati u strategijama njihova razvoja u Hrvatskom zavodu za knjižničarstvo NSK dogovorena njihova ujednačena struktura: uvod (analiza stanja); poslanje i vizija; zakonski okvir te načela/ciljevi strategijskog razvoja:

- korisnici i usluge - obrazovanje korisnika: informacijska pismenost, odgojno-obrazovna djelatnost; razvoj službi i usluga, prostor i opremanje knjižnica

---

<sup>33</sup> Praksa je dijela europskih zemalja da o knjižnicama brine Ministarstvo obrazovanja. U Hrvatskoj takvo ministarstvo ne postoji te se briga o pojedinim dijelovima obrazovanja odvija na razini agencija koje djeluju u okviru Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, a o knjižnicama skrbi Ministarstvo kulture.

- izgradnja i razvoj zbirke - digitalna knjižnica, zaštita knjižnične građe, baštinske zbirke
- funkcionalna povezanost knjižnica
- stalno stručno usavršavanje knjižničara
- suradnja unutar knjižničkog sustava i međunarodna suradnja
- financiranje provedbe strategije

Moglo bi se reći kako svaka strategija ima dva dijela. Jedan dio se odnosi na utvrđivanje ciljeva strategijskog razvoja pojedinih vrsta knjižnica i/ili knjižnica uopće,<sup>34</sup> a drugi dio obuhvaća nacionalnu politiku koja određuje ekonomski, politički i pravni okvir unutar kojeg knjižnice djeluju.<sup>35</sup> “Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu je, sukladno *Zakonu o knjižnicama*, središte hrvatskog knjižničkog sustava i središnja matična knjižnica za sve vrste knjižnica na području Republike Hrvatske s temeljnim zadatkom organiziranja i razvijanja sustava knjižnica u Republici Hrvatskoj radi unapređivanja njihovog rada na temelju suvremene knjižnične teorije i prakse u cilju osiguravanja kvalitete knjižnične službe u znanosti, obrazovanju i društvu općenito”.<sup>36</sup> Država, ministarstva i/ili lokalna samouprava te sveučilišta određuju zakonodavnu osnovu i financiranje razvoja pojedinih vrsta knjižnica i/ili ustanove koje imaju knjižnice u sastavu.

Prema navedenom, strategije razvoja koje predlaže NSK su razvojne smjernice za izradu pojedinačnih planova razvoja pojedinih vrsta knjižnica, odnosno nacionalnoga knjižničkog sustava. Pojedinačni strateški planovi moraju biti određeni u konkretnim ciljevima koji se trebaju postići, rokovima do kada se očekuje realizacija cilja, tko je nositelj zadataka, mjerila po kojima će se vrednovati ostvareno te koliko je potrebno financijskih sredstava za postizanje zacrtanih ciljeva (može biti više izvora financiranja, na primjer, sredstva osnivača, vlastita sredstva, sredstva iz projekata, sredstva donatora itd.). Takvu strategiju mora usvojiti financijer pojedinih vrsta knjižnica/ustanova koje u sastavu imaju knjižnicu.

---

<sup>34</sup> Zakonska obveza Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

<sup>35</sup> Država, osnivači knjižnica.

<sup>36</sup> Pravilnik o matičnoj djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj (2001.), članak 15.

### **3.1. *Podsustav narodnih knjižnica***

Sljedeći je kontekst hrvatskoga narodnog knjižničarstva<sup>37</sup> - Hrvatska ima 4.290.612 stanovnika, 21 županiju (uključujući grad Zagreb), 429 općina, 127 gradova i 6.756 naselja. Narodne knjižnice ne pokrivaju Hrvatsku ravnomjerno - to i nije moguće, jer je gospodarska razvijenost pojedinih dijelova Hrvatske vrlo različita, a ratnim razaranjima koja su uvelike onemogućila i usporila razvijanje, stvaranje i izgradnju knjižnica i knjižničnih mreža, nisu sva područja Hrvatske bila u istom opsegu podvrgnuta - lokalna uprava koja treba osnivati knjižnice ne raspolaže u svim dijelovima Hrvatske dostatnim financijskim sredstvima koja bi omogućila osnivanje i održavanje knjižnica, njihovo opremanje i rad u skladu s načelima knjižničarske struke i knjižnično-ga zakonodavstva s odgovarajućim brojem zaposlenih stručnih knjižničarskih djelatnika te uspostavi pokretnih knjižnica kao djelomičnoj zamjeni za stacionarne knjižnice.

Prema statističkim podacima za godinu 2011. prikupljenim u Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu, u Hrvatskoj djeluje 155 samostalnih knjižnica, 77 ogranaka, 27 organizacijskih jedinica u mreži druge knjižnice, 14 knjižnica u sastavu, 7 knjižničnih stanica i 27 knjižničnih stacionara te 12 bibliobusa. Broj stanovnika na područjima s knjižnicom je 3.344.151. Broj članova knjižnica: 530.261 (tj. 15,8 posto stanovnika na području s knjižnicom učlanjeno je u knjižnicu i koristi njene usluge). Broj posjeta knjižnicama 8.150.810 te 6.541.229 virtualnih posjeta. Broj pristupa internetu bio je 407.150. Broj zaposlenih u Hrvatskoj je ukupno 1.123.768. Broj zaposlenih u narodnim knjižnicama je ukupno 1.650 djelatnika. Broj zaposlenih stručnih djelatnika u narodnim knjižnicama je 1.305. Obrazovna struktura zaposlenih djelatnika: VSS 750, VŠS 170, SSS 545. Fond - narodne knjižnice raspolagale su fondom od 9.777.181 svezaka knjiga (2,9 knjiga po stanovniku na području s knjižnicom; 18,4 sv. po članu knjižnice), 119.644 svezaka uvezane periodike te ukupno 418.569 svezaka / primjeraka neknjižne građe.<sup>38</sup> U godini 2011. ukupno je posuđeno 10.153.867 sv. knjiga, a za korištenje u knjižnici posuđeno je 977.143 sv. knjiga - ukupno je posuđeno 11.131.010 sv. knjiga.

---

<sup>37</sup> Dostupno na: <http://www.nsk.hr/maticna-sluzba-za-narodne-knjiznice/>

<sup>38</sup> Više vidjeti u: Poslovanje i usluge narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: <http://www.nsk.hr/maticna-sluzba-za-narodne-knjiznice/>

Tabela 1. Broj stanovnika, broj narodnih knjižnica i članova narodnih knjižnica po županijama

| ŽUPANIJA               | BROJ STANOVNIKA | BROJ KNJIŽNICA |        | BROJ KORISNIKA / ČLANOVA |
|------------------------|-----------------|----------------|--------|--------------------------|
|                        |                 | GRAD           | OPĆINA |                          |
| BJELOVARSKO-BILOGORSKA | 81815           | 5              | 1      | 10177                    |
| BRODSKO-POSAVSKA       | 100350          | 2              | 5      | 5802                     |
| DUBOVAČKO-NERETVANSKA  | 102755          | 5              | 4      | 7306                     |
| ISTARSKA               | 147929          | 9              | 0      | 24824                    |
| KARLOVAČKA             | 108224          | 5              | 2      | 14606                    |
| KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA | 66684           | 3              | 2      | 15496                    |
| KRAPINSKO-ZAGORSKA     | 79578           | 7              | 5      | 9028                     |
| LIČKO-SENJSKA          | 41605           | 4              | 3      | 3649                     |
| MEDIMURSKA             | 50382           | 3              | 3      | 5265                     |
| OSJEČKO-BARANJSKA      | 236656          | 7              | 3      | 18730                    |
| POŽEŠKO-SLAVONSKA      | 64060           | 5              |        | 4053                     |
| PRIMORSKO-GORANSKA     | 266326          | 14             | 7      | 36582                    |
| SISAČKO-MOSLAVAČKA     | 144749          | 6              | 14     | 25710                    |
| SPLITSKO-DALMATINSKA   | 388140          | 16             | 11     | 39994                    |
| ŠIBENSKO-KNINSKA       | 71324           | 5              | 2      | 8981                     |
| VARAŽDINSKA            | 95752           | 5              |        | 15319                    |
| VIROVITIČKO-PODRAVSKA  | 60198           | 4              | 1      | 5802                     |
| VUKOVARSKO-SRIJEMSKA   | 122580          | 5              | 5      | 11389                    |
| ZADARSKA               | 114379          | 5              | 6      | 19141                    |
| ZAGREBAČKA             | 221520          | 8              | 4      | 34436                    |
| GRAD ZAGREB            | 779145          | 1              |        | 213971                   |

Izvor: Poslovanje i usluge narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj. <http://www.nsk.hr/maticna-sluzba-za-narodne-knjiznice/>

Ukupan fond zavičajnih zbirki bio je 142.944 sv. - 7,2 posto od ukupnog knjižničnog fonda.

Većina je narodnih knjižnica informatizirana, a u pojedinim su županijama bili u uporabi programi kako slijedi (uz napomenu da 15 narodnih knjižnica nije informatizirano):

Tabela 2. Županije - knjižnični računalni programi

| Županija               | Knjižnični računalni program(i)         | Broj programa |
|------------------------|---|---------------|
| Bjelovarsko-bilogorska | MetelWin                                | 1             |
| Brodsko-posavska       | CrolistUnix, CrolistDos                 | 2             |
| Dubrovačko-neretvanska | CrolistUnix, MetelWin, Zaki             | 3             |
| Istarska               | Zaki, Medved                            | 2             |
| Karlovačka             | Crolist, Medved                         | 2             |
| Koprivničko-križevačka | MetelWin                                | 1             |
| Krapinsko-zagorska     | MetelWin, Zaki                          | 2             |
| Ličko-senjska          | Zaki, MetelWin, Medved                  | 3             |
| Međimurska             | Crolist, MetelWin                       | 2             |
| Osječko-baranjska      | MetelWin, Crolist, Zaki                 | 3             |
| Požeško-slavonska      | Crolist, MetelWin                       | 2             |
| Primorsko-goranska     | Zaki, Medved                            | 2             |
| Sisačko-moslavačka     | Criolist, OSA/ISIS, Bibliosam, Zaki     | 4             |
| Splitsko-dalmatinska   | Crolist, Zaki, Metel, Medved, CastellIT | 5             |
| Šibensko-kninska       | Crolist, Zaki                           | 2             |
| Varaždinska            | MeteWin, Crolist                        | 2             |
| Virovitičko-podravska  | Metel, Crolist                          | 2             |
| Vukovarsko-srijemska   | MetelWin, Crolist, Zaki                 | 3             |
| Zadarska               | Crolist                                 | 1             |
| Zagrebačka             | Zaki                                    | 1             |
| Grad Zagreb            | Zaki, Sovapro                           | 2             |

Izvor: Poslovanje i usluge narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: <http://www.nsk.hr/maticna-sluzba-za-narodne-knjiznice/>

Ministarstvo kulture Republike Hrvatske u dokumentu *Strategijski plan Ministarstva kulture : 2011.-2013.*<sup>39</sup> pod Općim ciljem 2. Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje, posebni cilj 2.3. Razvoj književno-nakladničke i knjižnične djelatnosti, posebnu pažnju posvećuje razvoju knjižarstva za koje u Hrvatskoj ne postoji stručno obrazovanje, a s obzirom na

<sup>39</sup> Izmijenjena i dopunjena verzija. Dostupno na: [www.min-kulture.hr](http://www.min-kulture.hr)

narodne knjižnice uočen je problem neusklađenosti broja postojećih knjižnica i broja knjižnica predviđenog Zakonom o knjižnicama.<sup>40</sup> Uočeni su ‘problemi izgradnje, adaptacije i opremanja novih knjižničnih zgrada, zapošljavanja odgovarajućeg stručnog kadra kao i problem izgradnje knjižničnih fondova novoosnovanih i već postojećih narodnih knjižnica’.<sup>41</sup> Kulturne aktivnosti u knjižnicama, pretpostavlja se, privući će veći broj korisnika u knjižnice. Ministarstvo kulture pokušat će to riješiti povećanjem broja otkupljenih kapitalnih djela hrvatske i svjetske književnosti u većem broju primjeraka.<sup>42</sup> Širenje mreže knjižnica važno je za željenu decentralizaciju kulturnog života koji je u djelokrugu knjižnične djelatnosti u isključivoj nadležnosti lokalne samouprave - gradovi i općine, međutim, često nemaju dovoljno financijskih sredstava. Ministarstvo će stoga poticati lokalnu zajednicu na veća izdvajanja s obzirom na mogućnosti proračuna Ministarstva kulture.<sup>43</sup>

Strategija razvoja podsustava narodnih knjižnica zasnivat će se, osim na Zakonu o knjižnicama (1997.) i na drugim odgovarajućim dokumentima Ministarstva kulture: Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj (1999.), Pravilnik o matičnoj djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj (2001.), Pravilnik o izboru i utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi (2008.), Pravilnik o reviziji i otpisu knjižnične građe (2002.), Pravilnik o zaštiti knjižnične građe (2005.), Smjernice za odabir građe za digitalizaciju (2007.), Preporuke za ustroj zavičajne zbirke u narodnim knjižnicama i drugim knjižnicama (ustanovama) koje prikupljaju knjižničnu zavičajnu građu (2009.) te na međunarodno prihvaćenim dokumentima: IFLA-ine Smjernice za narodne knjižnice (2011.), IFLA/UNESCO-vom Manifestu za narodne knjižnice (1994.) te na međunarodnim ISO standardima<sup>44</sup> prikupljenim i obrađenim statističkim podacima o poslovanju narodnih knjižnica koji se godišnje objavljuju u dokumentu *Poslovanje i usluge narodnih knjižnica u RH* (od 2009.).<sup>45</sup> Iako narodne knjižnice nemaju arhivsku funkciju, posebno mjesto u strategiji trebaju imati zavičajne i baštinske zbirke u narodnim knjižnicama s vida stvaranja, održavanja, digitalizacije i zaštite.

Polazni dokument pod nazivom *Strategija razvoja narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj do 2015. godine - nacrt prijedloga* izrađen je kao

<sup>40</sup> Isto. Prema *Zakonu o knjižnicama*, u Hrvatskoj bi trebalo biti 556 narodnih knjižnica!

<sup>41</sup> Isto.

<sup>42</sup> Isto.

<sup>43</sup> Isto.

<sup>44</sup> ISO 2789:2006.

<sup>45</sup> Dostupno na: <http://www.nsk.hr/maticna-sluzba-za-narodne-knjiznice/>

dio zadaća Hrvatskog zavoda za knjižničarstvo pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu u svibnju 2012. i proslijeđen na uvid i razmatranje Stručnom vijeću voditelja županijskih matičnih službi za narodne knjižnice pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu te članovima stručnog povjerenstva Hrvatskoga knjižničarskog društva i Hrvatskoga knjižničkog vijeća.

Pri izradbi strategije razvoja narodnih knjižnica treba uočiti i pratiti povezanost podsustava narodnih i podsustava školskih knjižnica, odnosno uzeti u obzir činjenicu da narodne knjižnice u lokalnoj zajednici svojim fondovima lektirnih te stručnih naslova preuzimaju i zadaće školskih, a ponegdje i visokoškolskih, knjižnica. Ne manje je važna i suradnja knjižnica s drugim kulturnim sustavima, arhivima i muzejima, čiji se temelji grade (i) seminarima AKM zajednice.<sup>46</sup>

### **3.2. Podsustav školskih knjižnica**

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske<sup>47</sup> u strategiji razvoja djelatnosti iz svoje nadležnosti na polju osnovnoga, srednjoškolskog te visokoškolskog obrazovanja (u dokumentima *Smjernice za strategiju odgoja, obrazovanja, znanosti i tehnologije* i *Strategijski plan za razdoblje 2012.-2014.*, MZOS, 2012.) niti u jednoj točki svoje strategije ne spominje knjižnice. Županijske razvojne strategije dostupne su na mrežnim stranicama pojedinih županija - zastupljenost knjižnica u ovim dokumentima nije uočena.<sup>48</sup>

## **Stanje školskih knjižnica u Republici Hrvatskoj**

U školskoj godini 2011./2012., u Hrvatskoj je bilo 1.314 škola. Istraživanje je provedeno u 885 osnovnih škola i 429 srednjoškolskih ustanova te se podaci koji su navedeni odnose isključivo na one školske knjižnice koje su preko županijskih matičnih knjižnica ispunile anketni list. Školu je pohađalo 491.433 učenika u 23.468 razrednih odjeljenja; 325.857 učenika u 16.648

---

<sup>46</sup> AKM: Arhivi, knjižnice, muzeji : mogućnosti suradnje u okruženju globalne informacijske infrastrukture, 1. seminar, Rovinj, 1997.; Vidjeti i: [http://public.carnet.hr/akm/AKM\\_ostali/akm1/o\\_akm.htm](http://public.carnet.hr/akm/AKM_ostali/akm1/o_akm.htm); [http://www.hkdrustvo.hr/hr/skupovi/arhiva/u\\_zemlji/](http://www.hkdrustvo.hr/hr/skupovi/arhiva/u_zemlji/)

<sup>47</sup> Ustrojeno 2003. spajanjem Ministarstva prosvjete i sporta i Ministarstva znanosti i tehnologije, okuplja 22 sveučilišta i visoka učilišta Republike Hrvatske, 25 javnih instituta te pet trgovačkih društava u većinskom državnom vlasništvu. Više vidjeti na: [www.mzos.hr](http://www.mzos.hr)

<sup>48</sup> Pregledano: 12. 7. 2012.

razrednih odjeljenja u osnovnim školama i 165.576 učenika u 6.620 razrednih odjeljenja u srednjim školama.<sup>49</sup>

Ukupan broj nastavnika u tom razdoblju je bio 44.568 od kojih je 28.901 predavalo u osnovnim školama, a preostalih 15.667 u srednjim školama. U školskim knjižnicama radilo je 966 djelatnika s visokom stručnom spremom, 119 djelatnika sa višom stručnom spremom, 5 djelatnika sa srednjom stručnom spremom i 2 djelatnika sa titulom mr. sc.

U osnovnoškolskim knjižnicama radilo je 640 djelatnika s visokom stručnom spremom, 115 djelatnika s višom stručnom spremom, 4 djelatnika sa srednjom stručnom spremom i 2 djelatnika s titulom mr. sc., a u srednjoškolskim knjižnicama 326 djelatnika s visokom stručnom spremom, 4 djelatnika s višom stručnom spremom i 1 djelatnik sa srednjom stručnom spremom.

Unutar škola, školske knjižnice ukupno zauzimaju 72.077,02 m<sup>2</sup> prostora; 45.820,66 m<sup>2</sup> unutar osnovnih škola i 26.256,36 m<sup>2</sup> unutar srednjih škola. Školske knjižnice su ukupno imale 15.987 čitaoničkih mjesta i 2.396 računala; 10.816 čitaoničkih mjesta i 1.491 računalo u osnovnim školama i 5.171 čitaoničko mjesto i 905 računala u srednjim školama.

Ukupan broj knjižnica koje su imale pristup internetu je 663 knjižnice u osnovnim školama i 313 knjižnica u srednjim školama, a bez pristupa je bilo 53 škola; 35 osnovnih i 18 srednjih. Knjižnični softveri koji se koriste u školskim knjižnicama jesu:<sup>50</sup>

- ZAKI X – ukupno 5; 4 u osnovnoškolskim i 1 u srednjoškolskim knjižnicama
- ZAKI WEB – ukupno 19; 15 u osnovnoškolskim i 4 u srednjoškolskim knjižnicama
- METEL WIN – ukupno 530; 373 u osnovnoškolskim i 157 u srednjoškolskim knjižnicama
- VUGER – ukupno 3, samo u osnovnoškolskim knjižnicama
- ZAKI – ukupno 14; 4 u osnovnoškolskim i 10 u srednjoškolskim knjižnicama
- OSA-ISIS – ukupno 47; 35 u osnovnoškolskim i 12 u srednjoškolskim knjižnicama
- CROLIST – ukupno 57, 39 u osnovnoškolskim i 18 u srednjoškolskim knjižnicama

---

<sup>49</sup> Rezultati ankete provedene 2011. preko županijskih matičnih knjižnica i djelomično objavljeni u Vjesniku bibliotekara Hrvatske: Zovko, M; V. Čelić-Tica. Pokazatelji uspješnosti rada u školskim knjižnicama. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55, 1(2012), 101-116.

<sup>50</sup> Isto.



- Vlastiti/Interni – ukupno 7, samo u osnovnoškolskim knjižnicama
- INFO TIM – ukupno 7; 3 u osnovnoškolskim i 4 u srednjoškolskim knjižnicama
  - LEPRINKA – ukupno 1, samo u osnovnoškolskim knjižnicama
  - ŽVANE – ukupno 31; 24 u osnovnoškolskim i 7 u srednjoškolskim knjižnicama
  - ŠKIS – ukupno 3; 2 u osnovnoškolskim i 1 u srednjoškolskim knjižnicama
  - PROSOFT – ukupno 2; 1 u osnovnoškolskim i 1 u srednjoškolskim knjižnicama
  - KIT-LIB – ukupno 28; 17 u osnovnoškolskim i 11 u srednjoškolskim knjižnicama
  - RUK – ukupno 1, samo u osnovnoškolskim knjižnicama
  - MS Access/MS Excel – ukupno 2; 1 u osnovnoškolskim i 1 u srednjoškolskim knjižnicama
  - POINT d.o.o. – ukupno 2; 1 u osnovnoškolskim i 1 u srednjoškolskim knjižnicama
  - MEDVED – ukupno 3, samo u srednjoškolskim knjižnicama
  - EKO LADTEKA – ukupno 1, samo u srednjoškolskim knjižnicama
  - MEDVEŠČAK – ukupno 1, samo u srednjoškolskim knjižnicama
  - BLIH – ukupno 1, samo u srednjoškolskim knjižnicama
  - INFO ING TURKOVIĆ – ukupno 1, samo u srednjoškolskim knjižnicama
  - KING ICT – ukupno 1, samo u srednjoškolskim knjižnicama
  - KNJIGA – ukupno 1, samo u srednjoškolskim knjižnicama
- Knjižnični fond svih školskih knjižnica sadržavao je 6.736,171 knjigu, 88.465 časopisa i 151.093 jedinica elektroničke i AV građe.

U knjižnicama osnovnih škola bilo je sadržano 4.540,257 knjiga, 57.558 časopisa i 111.725 jedinica elektroničke i AV građe, a u knjižnicama srednjih škola 2.195,914 knjiga, 30.907 časopisa i 39.368 jedinica elektroničke i AV građe.

Donošenje dokumenata državnih pedagoških standarda za sve tri razine odgojno-obrazovnog sustava: predškolsku, osnovnoškolsku i srednjoškolsku, predstavlja iskorak u hrvatskom zakonodavstvu. Ovim standardima utvrđeni su optimalni infrastrukturni, materijalni, financijski i kadrovski normativi

za osiguravanje ujednačenih uvjeta rada u odgojno-obrazovnim ustanovama. Državni pedagoški standard osnovnoškolskog te srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja sadrži normative koji služe kao putokazi za osiguranje ujednačenih uvjeta rada za sve učenike. Zato je potrebno plan razvoja školskih knjižnica uskladiti s postojećim standardima i međunarodnim smjernicama za školske knjižnice. Ovim se dokumentima pokazuje mogućnost afirmacije knjižničarstva kao struke, a školske knjižnice, njih 1.314,<sup>51</sup> postaju prepoznatljive kao bitan čimbenik u provođenju nastavnog plana i programa. Razvoj hrvatskoga obrazovanja, znanosti i kulture te povezivanje s Europom i svijetom nezamislivo je bez korištenja knjižnica, posebno školskih knjižnica.

Suvremena školska knjižnica je intelektualno, informacijsko i kulturno središte škole koje njeguje i vrednuje i odgojno obrazovnu komponentu, utječući na cjelokupni razvoj učenika. Jedan od osnovnih ciljeva školske knjižnice, kao dijela nacionalnoga knjižničnog sustava, svakodnevno je korištenje informacijske tehnologije, odnosno trajno sudjelovanje u informacijskom opismenjivanju učenika i učitelja. Stoga učenje postaje cjeloživotno, a razvijanje informacijske pismenosti i kritičkog mišljenja započinje te se zatim trajno ostvaruje u školskim knjižnicama.

Važnost školskih knjižnica uočila je svjetska organizacija Ujedinjenih naroda, pa je preko UNESCO-a, svoje specijalizirane organizacije za znanost, obrazovanje i kulturu, donijela Manifest za školske knjižnice. Temeljni zadatak UNESCO-a je određivanje ciljeva, zadataka, sadržaja i strategije učenja i poučavanja koji pridonose učinkovitoj provedbi međunarodne politike mira i suradnje. UNESCO-ov Manifest za školske knjižnice određuje definiciju školske knjižnice, koja glasi: "Školska knjižnica pruža obavijesti i spoznaje bitne za uspješno uključivanje u suvremeno društvo koje se temelji na znanju i informaciji. Školska knjižnica opskrbljuje učenike vještinama za učenje kroz cijeli život, razvija njihovu maštu i osposobljava ih za život odgovornih građana". Također kaže: "Pozivaju se vlade da, kroz svoja ministarstva odgovorna za obrazovanje, razvijaju strategiju, politiku i planove u kojima su ugrađena načela ovog Manifesta.<sup>52</sup> Planovi trebaju uključivati širenje Manifesta u osnovnim programima školovanja učitelja i knjižničara, kao i programima stalnoga stručnog usavršavanja". Strategija razvoja školskih knjižnica treba biti postavljena na globalnoj, svjetskoj, nacionalnoj i/ili lokalnoj razini. Izvan

<sup>51</sup> <http://www.nsk.hr/maticna-sluzba-za-skolske-knjiznice/>

<sup>52</sup> IFLA/UNESCO Manifest za školske knjižnice. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2004. Str. 31-33.

svake je dvojbe: školska knjižnica je prepoznata kao “komunikacijski protok društva”, tj. protok informacija korištenjem računalne tehnologije.

Suvremenu školsku knjižnicu treba ugraditi u sustav knjižnica koji će se sastojati od komunikacijske, računalne, informacijske i ljudske mreže. Poštujući zakonske odredbe, hrvatske školske knjižnice imaju čvrsto utemeljeno mjesto u nacionalnom sustavu školstva te su svojim sadržajima izašle iz kruga slabije razvijenih zemalja odnosno uspješno slijede iskustva i nacionalnu strategiju zemalja članica Europske unije (Irska, Danska, Nizozemska i Slovenija), svjesne da maksimum razvitka mogu doseći tek ukupnim gospodarskim razvitkom.

Nacrt Strategije razvoja školskih knjižnica u Republici Hrvatskoj zasniva se na Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08), Državnom pedagoškom standardu osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (NN 63/08) i Državnom pedagoškom standardu srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (NN 63/08), Pravilniku o matičnoj djelatnosti (1999.) i Standardu za školske knjižnice (NN 34/00).

Nacrt Strategije može biti sadržavati: stanje fonda (obrade, pohrane i raspačavanja knjižničnih fondova, ponudu proizvoda i usluga te tehnološke potpore upravljanja knjižničnim fondovima). Temeljem analize fonda, odredit će se parametri za izgradnju i politiku vođenja zbirke. Poslanje školske knjižnice određuje njezinu djelatnost i nudi stručnu razinu za optimalno korištenje ljudskih materijalnih informacijskih i informatičkih mogućnosti u knjižničnom poslovanju i pružanju kvalitetnih usluga u školskim knjižnicama. U nacrtu Strategije svakako se moraju ugraditi programi o potrebi zaštite okoline, očuvanja kulturnih, etičkih i religijskih vrijednosti, osobito rada s mladima u cilju odgoja za demokratsko društvo, a time i poboljšanja duhovnog života pojedinaca i hrvatskog društva u cjelini. Ovo su samo neka od načela koja mora donijeti Strategija za školske knjižnice, iz kojih proizlaze strateški dokumenti, a dobit će svoju punu vrijednost tek kad ih poprati odgovarajuće pravno i proračunsko uređenje.

### ***3.3. Podsustav visokoškolskih i podsustav specijalnih knjižnica***

#### *Visokoškolske knjižnice u Republici Hrvatskoj*

Sustav visokog obrazovanja Republike Hrvatske u posljednjem je desetljeću u postupku reforme. Godine 2001. potpisana je *Bolonjska deklaracija* i u skladu s time donesen je *Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010.* koji je definirao ciljeve (do kraja 2006. uspostaviti sustav jamstva

kvalitete u visokoobrazovnom sustavu Republike Hrvatske; do 2010. smanjiti stopu odustajanja i trajanje studija) i prioritete u visokom obrazovanju (poboljšavanje kvalitete i učinkovitosti odgoja i obrazovanja). Prvi korak u reformi visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj učinjen je 2005. usklađivanjem preddiplomskih, diplomskih i stručnih studija s bolonjskim načelima te su prvi bolonjski studenti upisani upravo te godine. U razdoblju 2005.-2009. restrukturirani su i poslijediplomski studiji.

U cilju osiguravanja i unapređenja kvalitete visokoga obrazovanja, proteklih se godina počelo s postupcima vanjskog vrednovanja postojećih visokih učilišta. Budući da je u travnju 2009. na snagu stupio *Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju*,<sup>53</sup> provode se postupci vanjskog vrednovanja (reakreditacije) studijskih programa visokih učilišta. U proteklih je nekoliko godina zabilježen porast novoosnovanih visokih učilišta, pa je tako osnovano 30 visokih učilišta, od čega najviše privatnih visokih škola, a i velik broj javnih veleučilišta uglavnom na područjima od posebne državne skrbi, u skladu sa strateškim opredjeljenjem RH za policentričnim razvojem visokog obrazovanja. Osnovana su i prva privatna sveučilišta.<sup>54</sup>

Visoka učilišta u Republici Hrvatskoj su sveučilišta (sa svojim sastavnicama - fakultetima, umjetničkim akademijama, odjelima), veleučilišta i visoke škole. Sveučilište je ustanova koja organizira i izvodi sveučilišne studije, a može organizirati i izvoditi i stručne studije. Veleučilište i visoka škola su ustanove koje organiziraju i izvode stručne studije.

U Republici Hrvatskoj djeluju 122 visoka učilišta sa statusom ustanove: 7 javnih sveučilišta, 3 privatna sveučilišta (Hrvatsko katoličko sveučilište, Medijsko sveučilište u Splitu i Međunarodno sveučilište u Dubrovniku), 67 fakulteta i akademija, 2 privatna veleučilišta, 13 javnih veleučilišta, 27 privatnih visokih škola i 3 javne visoke škole.<sup>55</sup>

Sveučilišne knjižnične sustave čine sveučilišna knjižnica (integrirana ili samostalna) i knjižnice sastavnica javnih sveučilišta koje, funkcionalno povezane, podržavaju programe studiranja za sve tri razine sveučilišnih studija (preddiplomski, diplomski i poslijediplomski studiji) i znanstveno-istraživački rad na javnom sveučilištu. U pojedine sveučilišne knjižnične sustave uključivat će se i druga visoka učilišta koja nemaju vlastitu knjižnicu sklapanjem

<sup>53</sup> Dostupno na: [http://www.vlada.hr/hr/preuzimanja/publikacije/plan\\_razvoja\\_sustava\\_odgoja\\_i\\_obrazovanja\\_2005\\_2010](http://www.vlada.hr/hr/preuzimanja/publikacije/plan_razvoja_sustava_odgoja_i_obrazovanja_2005_2010)

<sup>54</sup> Agencija za znanost i visoko obrazovanje [citirano: 2012-03-14]. Dostupno na: <http://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje>

<sup>55</sup> Isto.

ugovora o suradnji sa sveučilišnom knjižnicom i/ili knjižnicama sastavnicama.

Nacionalni sveučilišni knjižnični sustav čini sedam sveučilišta sa središnjim sveučilišnim knjižnicama,<sup>56</sup> 91 knjižnica fakulteta sastavnica sveučilišta (i odjelne knjižnice sveučilišta) i 361,5 knjižničnih djelatnika<sup>57</sup> (bez 168 stručnih knjižničnih djelatnika NSK<sup>58</sup>).

Pri izradi *Strategije razvoja sveučilišnih knjižničnih sustava*<sup>59</sup> vodilo se računa da dokument predstavlja okvir / elemente za izradu strategija razvoja knjižničnih sustava svakoga pojedinog sveučilišta. Integrirana sveučilišta u Puli, Zadru i Dubrovniku razlog su zašto se pristupilo izradi strategije razvoja sveučilišnih knjižničnih sustava, a ne strategiji razvoja visokoškolskih knjižnica. Nadalje, svako sveučilište ima svoju strategiju razvoja koja je, istovremeno, i smjernica razvoju knjižničkog sustava toga sveučilišta u puno konkretnijem obliku, nego što je ova okvirna strategija, kao što svako visoko učilište neintegriranih sveučilišta izrađuje svoju strategiju razvoja koja treba sadržavati dio koji se odnosi na razvoj knjižnice u sastavu.

Problemi u radu sveučilišnih knjižničnih sustava u Hrvatskoj proizlaze iz nepostojanja jedinstvene strategije razvoja i zakonskih rješenja koja podupiru brze promjene u okruženju te zastarjelosti standarda za visokoškolske knjižnice,<sup>60</sup> a očituju se u nevidljivosti knjižnične djelatnosti i knjižničnih djelatnika u sustavu visokog obrazovanja, u nepovezanosti knjižnica u sustavu, pogotovo kad je riječ o nabavi informacijskih izvora i pružanju informacijskih usluga te, u konačnici, u neracionalnom trošenju proračunskih sredstava.

Prema J. Petrak,<sup>61</sup> visokoškolske knjižnice ne gube, nego proširuju svoje aktivnosti postajući središta suradnje i komunikacije. Knjižničar nije više

---

<sup>56</sup> Sveučilišna knjižnica u Dubrovniku u procesu je osnivanja.

<sup>57</sup> Podatke o knjižničarskom osoblju dostavile su sveučilišne knjižnice i knjižnice sastavnica Sveučilišta u Zagrebu.

<sup>58</sup> U Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu ukupno je zaposleno 168 knjižničnih djelatnika (16 knjižničarskih savjetnika, 18 viših knjižničara, 79 diplomiranih knjižničara, 10 knjižničara, 75 pomoćnih knjižničara).

<sup>59</sup> *Strategije razvoja sveučilišnih knjižničnih sustava u Republici Hrvatskoj: 2013.- 2015.* [citirano: 2013-01-02]. Dostupno na: [http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/12/Strategija-SKS\\_web.pdf](http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/12/Strategija-SKS_web.pdf)

<sup>60</sup> Važeći standardi su iz 1990.: Standardi za visokoškolske knjižnice u Republici Hrvatskoj. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 33,1/4(1990), 201-210. Novi prijedlog Standarda nije još usvojen u MZOS-u.

<sup>61</sup> Prema izlaganju održanom na Radionici Sveučilišni knjižnični sustavi s aspekta nabave i međuknjižnične posudbe u okviru 12. dana specijalnih i visokoškolskih knjižnica, Opatija 2011.

čuvar “mrtvog blaga”, nego iskusan i spretan vodič kroz složeni, dinamički svijet dostupnog znanja, pomažući onima koji to znanje stvaraju i koriste. Današnje okruženje visokoškolskih knjižnica čine novi oblici akademske komunikacije, nove navike korisnika, novi naraštaji studenata s novim načinom usvajanja informacija, mrežno okruženje i dioba informacija.

Zadaće knjižnica u suvremenom sveučilištu danas su: poučavanje kao potpora ishodima učenja, potpora učenju (dostupnost informacijskih izvora, elektroničko učenje i cjeloživotno učenje), a sve to je potrebno ostvariti uz smanjena financijska sredstva.

Stoga je obveza sveučilišnih knjižnica i knjižnica sastavnica sveučilišta graditi suvremeni sveučilišni knjižnični sustav u skladu s potrebama korisnika i razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije te primjerenim financijskim sredstvima.

Uspješnost suvremenoga sveučilišnoga knjižničnog sustava treba se ogledati u većoj učinkovitosti knjižnica s obzirom na nabavu, pristup i korištenje informacijskih izvora, kvaliteti prostora i opreme knjižnica, knjižničnog osoblja i sl. sukladno njihovom poslanju: “Sveučilišni knjižnični sustavi prikupljaju, organiziraju, čuvaju i pružaju pristup informacijskim izvorima koji podržavaju programe studiranja za sve tri razine sveučilišnih studija (preddiplomski, diplomski i poslijediplomski studiji) i znanstvenog rada na sveučilištu. Knjižnični sustavi potiču intelektualni rast i fleksibilnost u skladu s potrebama korisnika radi suradnje i otvorenosti za nove ideje i povezivanja, kako unutar samog sustava, tako i s drugim knjižničnim sveučilišnim sustavima u zemlji i inozemstvu”.<sup>62</sup>

Slijedom toga, strategija razvoja sveučilišnih knjižničnih sustava treba se temeljiti na postizanju sljedećih ciljeva:

- funkcionalna povezanost knjižnica u sveučilišnom knjižničnom sustavu;
- osiguranje pristupa raznovrsnim informacijskim izvorima koji podupiru studijske programe i znanstveno-istraživački rad na sveučilištu;
- razvijanje službi i usluga prema potrebama korisnika, nastavnih programa i znanstveno-istraživačkog rada na sveučilištu;
- stalno stručno usavršavanje i cjeloživotno obrazovanje knjižničara;

---

<sup>62</sup> *Strategija razvoja sveučilišnih knjižničnih sustava u Republici Hrvatskoj: 2013.- 2015.*  
Dostupno na: [http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/12/Strategija-SKS\\_web.pdf](http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/12/Strategija-SKS_web.pdf)

- suradnja na zajedničkim projektima radi osiguranja trajnog razvoja sveučilišnih knjižničnih sustava;
- osiguranje financijskih sredstava u okviru strategija razvoja pojedinih sveučilišta.

### *Specijalne knjižnice u Republici Hrvatskoj*

Specijalne knjižnice, ovisno o osnivaču ustanove u kojoj djeluju, mogu biti knjižnice muzeja, arhiva, instituta, državnih tijela, bolničke/medicinske knjižnice, knjižnice stručnih i znanstvenih ustanova i udruga, knjižnice u gospodarstvu, knjižnice u medijima i vjerskim zajednicama itd.<sup>63</sup>

Upisnik Ministarstva kulture donosi podatke za 121 specijalnu knjižnicu,<sup>64</sup> a prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske za 2010.,<sup>65</sup> obrađeni su podaci za 162 specijalne knjižnice te čine 9 posto od ukupno 1.731 statistički obrađene knjižnice. U specijalnim knjižnicama zaposleno je 227 knjižničarskih djelatnika, što čini 6 posto ukupno zaposlenoga knjižničarskog osoblja u svim vrstama knjižnica (3.972).

Najbrojnije specijalne knjižnice su institutske, bolničke, muzejske i arhivske. Od trideset instituta u Republici Hrvatskoj, dva instituta nemaju knjižnicu, a u ostalim institutima zaposleno je 36 knjižničarskih djelatnika.<sup>66</sup> Bolničkih knjižnica je u Republici Hrvatskoj 24.<sup>67</sup> Dvije knjižnice nemaju knjižničarskog osoblja, a ukupno je zaposlen 31 knjižničarski djelatnik. Institutske i bolničke knjižnice uključene su u korištenje informacijskih izvora/baza podataka koje nacionalnom licencom za cijelu RH osigurava MZOS. U Republici Hrvatskoj djeluje 145 muzeja. Većina muzeja ima knjižnicu, ali ne i knjižničarsko osoblje. Što se tiče dostupnosti knjižnice korisnicima, neke su otvorene za javnost, neke su dostupne samo stručnjacima, a druge samo djelatnicima muzeja ili uopće nisu dostupne. U muzejskim knjižnicama, zadaću

---

<sup>63</sup> Standard za specijalne knjižnice u Republici Hrvatskoj (nacrt), članak 1, stavak 4.

<sup>64</sup> Ukupan broj specijalnih knjižnica treba se umanjiti za knjižnice visokih učilišta upisane i kao visokoškolske i kao specijalne knjižnice.

<sup>65</sup> Priopćenje Državnog zavoda za statistiku. Zagreb, 30 studenog 2011., broj 8.3.6.

<sup>66</sup> Knjižnice u institutima imaju uglavnom zaposlenog jednog do tri djelatnika, osim Instituta Ruđer Bošković koji ima zaposlenih 10 stručnih knjižničarskih djelatnika, od kojih je jedan djelatnik zaposlen samo dio radnog vremena.

<sup>67</sup> Iz bolničkih knjižnica su izuzete središnje medicinske knjižnice pri medicinskim fakultetima u RH.

voditelja obavlja 29 knjižničarskih djelatnika te 55 drugih stručnih djelatnika (uglavnom kustosa) dok 61 muzej, ako i ima knjižnicu, nema voditelja knjižnice. U Republici Hrvatskoj djeluje 19 arhiva. Većina arhiva ima knjižnicu, ali samo njih 5 zapošljava knjižničarsko osoblje. Knjižnice su većinom otvorene za javnost i/ili su dostupne samo stručnjacima. U arhivskim knjižnicama zaposleno je 6 knjižničarskih djelatnika i/ili arhivista koji u knjižnicama rade dio radnog vremena.

Problemi u radu specijalnih knjižnica u Republici Hrvatskoj proizlaze iz statusa specijalnih knjižnica u matičnim ustanovama, potrebe da prijedloge strateških dokumenta usvaja više ministarstava i zakonska rješenja koja ne podupiru brze promjene u okruženju. Iako je većina specijalnih knjižnica u sklopu javnih ustanova, one su nedostupne širokom krugu korisnika, a vidljivost njihovih fondova moguća je ukoliko knjižnice imaju elektroničke kataloge. Važeći *Standardi za specijalne knjižnice* usvojeni su 1993.,<sup>68</sup> a novi *Standard za specijalne knjižnice* trenutačno je u postupku usvajanja.

Uspješnost djelovanja specijalnih knjižnica trebala bi se ogledati u učinkovitosti nabave informacijskih izvora, osiguranju pristupa i korištenja informacijskih izvora, kvaliteti prostora i opreme knjižnica, knjižničarskog osoblja, odnosno sukladno njihovom poslanju: specijalne knjižnice čuvaju i pružaju pristup informacijskim izvorima koji podržavaju stručni rad te razvojne i znanstvenoistraživačke programe matične ustanove. Specijalne knjižnice potiču intelektualni rast i prilagodljivost u skladu s potrebama korisnika svoje ustanove radi suradnje i otvorenosti za nove ideje i povezivanja sa srodnim knjižnicama u zemlji i inozemstvu.

*Strategija razvoja specijalnih knjižnica u Republici Hrvatskoj*,<sup>69</sup> također, utvrđuje ciljeve strategijskog razvoja na još općenitijoj razini zbog raznorodnosti specijalnih knjižnica. Ona je temelj za strategijske planove javnih ustanova u koje bi se trebao ugraditi i dio koji se odnosi na knjižničnu djelatnost ustanove (ako imaju knjižnicu u sastavu).

---

<sup>68</sup> Hrvatski standardi za specijalne knjižnice. // Glasnik Ministarstva kulture i prosvjete Republike Hrvatske 5(1993), 12-14.

<sup>69</sup> *Strategija razvoja specijalnih knjižnica u Republici Hrvatskoj: 2013.- 2015.* Dostupno na: [http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/12/Strategija-razvoja-specijalnih-knjiznica\\_web.pdf](http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/12/Strategija-razvoja-specijalnih-knjiznica_web.pdf)



## Zaključak

Strategijski plan svih vrsta knjižnica uvelike se određuje prema događajima koji su izvan samih knjižnica, a uključuju nacionalnu politiku koja određuje ekonomsku politiku te politički i pravni okvir unutar kojeg knjižnice djeluju.<sup>70</sup>

Na koji način će i hoće li knjižnice u Hrvatskoj učvrstiti svoje mjesto informacijskog i znanstveno-nastavnog središta i osigurati financijsku podršku ovom cilju svoga djelovanja, pitanje je na koje se odgovor ne može predvidjeti s obzirom na uzročno posljedičnu povezanost njegovih sastavnica - da bi knjižnice mogle ispunjavati svoje zadaće određene odgovarajućim zakonskim aktima koje su usvojila nadležna stručna tijela, standardima, pravilnicima i smjernicama utvrđenim na nacionalnoj razini, moraju biti stabilno i na odgovarajući način financirane, uz napomenu da se financiranje temelji i na postignućima knjižnica, na prezentaciji tih postignuća financijerima, pri čemu financijske mogućnosti zajednice ne mogu biti zanemarene.

Strategija razvoja knjižnica stoga je i neodvojivi dio strategije razvoja šire zajednice s kojom dijeli sve prednosti, ali i rizike gospodarskih, pa time i financijskih, povoljnih i manje povoljnih razdoblja. Strategija razvoja knjižnica ipak ne bi trebala biti samo (ekonomsko) poslovanje knjižnica - knjižnice bi se njome trebale odrediti kao temeljne informacijske ustanove, kao komunikacijska središta, a ipak bez umanjivanja temeljnih knjižničarskih stručnih znanja i zadaća.

Kakva je budućnost knjižnica u Hrvatskoj u tržišnom okruženju? Možda je ona u sve većem otvaranju knjižnica istraženim potrebama zajednice,<sup>71</sup> uvođenju novih usluga, proaktivnom knjižničnom osoblju koje o svojim aktivnostima izvještava zajednicu, a istovremeno svoj rad temelji na međusobnoj suradnji knjižnica te na suradnji knjižnica s drugim ustanovama na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini te na nezanemarivim temeljnim načelima knjižničarske struke.

Unatoč izrečenim dvojbama, jedno je sigurno: u vremenima globalne recesije jasno je da knjižnice moraju dokazivati potrebu svoga postojanja i opravdanost financiranja. Moraju dokazati da nisu samo civilizacijska teko-

---

<sup>70</sup> Hayes, Robert M. *Models for Library Management Decision-Making, and Planning*. San Diego ; London : Academic Press, cop. 2001. Str. 68.

<sup>71</sup> Pri čemu je, u segmentu narodnoga knjižničarstva, istraživanje i predlaganje razvoja dio zadaća matičnih službi!

vina, nego i nasušna potreba i ovakvom umreženom / virtualnom svijetu. S druge strane, sigurno je da knjižnice imaju i zacrtanu zadaću osiguravanja sveopće dostupnosti informacija i znanja korisnicima; pružanja podrške preobrazbi obrazovanja; uključivanja u globalne gospodarske, kulturne, informacijske postupke; stvaranja uvjeta za razvoj ljudskih mogućnosti; očuvanja i prezentiranja kulturnog identiteta; omogućivanja dostupnosti informacijske i komunikacijske tehnologije i to sve moraju jasno strategijski oblikovati s podijeljenim odgovornostima, naznačenim rokovima izvršenja, financijskim planom i utvrđenim načinom praćenja provedbe planiranoga te predviđenim mjerama za slučaj nepridržavanja dogovorenoga i neprovođenja strategijskih odluka.

## LITERATURA

Corrall, Sheila. *Strategic planning for library and informations services*. London : Aslib, 1994.

Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja. // *Narodne novine* 63(2008).

Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja. // *Narodne novine* 63(2008).

Hayes, Robert M. *Models for Library Management Decision-Making, and Planning*. San Diego ; London : Academic Press, cop. 2001.

Hrvatski standardi za specijalne knjižnice. // *Glasnik Ministarstva kulture i prosvjete Republike Hrvatske* 5(1993),. 12-14.

[http://www.brent.gov.uk/librariestransform.nsf/Files/LBBA-35/\\$FILE/Proposal%20-%20all%20libraries.pdf](http://www.brent.gov.uk/librariestransform.nsf/Files/LBBA-35/$FILE/Proposal%20-%20all%20libraries.pdf)

<http://www.cilip.org.uk>

<http://www.publiclibrariesnews.com>

<http://www.voicesforthelibrary.org.uk>

IFLA/UNESCO Manifest za narodne knjižnice (1994.). Dostupno na: <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/manif.htm>

IFLA/UNESCO Manifest za školske knjižnice (1999.). Dostupno na: <http://www.ifla.org/publications/iflaunesco-school-library-manifesto-1999>

IFLA/UNESCO Smjernice za školske knjižnice. Zagreb : Hrvatsko knjižnično društvo, 2004.

IFLA-ine Smjernice za narodne knjižnice. 2. hrvatsko izd. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2011.

Line, M. B. The Survival of Academic Libraries in Hard Times : Reactions to Pressures, Rational and Irrational. // *British Journal of Academic Librarianship*, 1(1) (1986), 1-2.

PLA Strategic Plan 2010. [www.ala.org](http://www.ala.org)

Poslovanje i usluge narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj. Dostupno na:

<http://www.nsk.hr/maticna-sluzba-za-narodne-knjiznice/>

Pravilnik o matičnoj djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj. // NN 43/01.

Program znanstvene djelatnosti Nacionalne i sveučilišne knjižnice : 2011.-2015.

Public Libraries and Information Society. EU Commission, DGXIII, 1997. [www.cordis.europa.eu](http://www.cordis.europa.eu)

Rasmussen, C. H.; H. Jochumse. Strategies for the public libraries in the 21st century. // *The International Journal of Cultural Policy* 9(1) (2003), 83-93.

Smjernice za strategiju odgoja, obrazovanja, znanosti i tehnologije. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta RH, 2012. [www.mzos.hr](http://www.mzos.hr)

Standard za specijalne knjižnice u Republici Hrvatskoj (nacrtno).

Standard za školske knjižnice. // *Narodne novine* 34/00.

Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj. // *Narodne novine* 58/99.

Standardi za visokoškolske knjižnice u Republici Hrvatskoj. // *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 33,1/4(1990), 201-210.

*Strategija razvoja narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj do 2015. godine - nacrt prijedloga*, svibanj 2012.

Strategija razvoja specijalnih knjižnica u Republici Hrvatskoj : 2013.-2015. Dostupno na: [http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/12/Strategija-razvoja-specijalnih-knjiznica\\_web.pdf](http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/12/Strategija-razvoja-specijalnih-knjiznica_web.pdf)

Strategija razvoja sveučilišnih knjižničnih sustava u Republici Hrvatskoj : 2013.-2015. Dostupno na: [http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/12/Strategija-SKS\\_web.pdf](http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/12/Strategija-SKS_web.pdf)

Strategijski plan Ministarstva kulture RH : 2011.-2013. [www.min-kulture.hr](http://www.min-kulture.hr)

Strategijski plan za razdoblje 2012.-2014. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta RH, 2012. [www.mzos.hr](http://www.mzos.hr)

[www.publiclibraries.fi](http://www.publiclibraries.fi) [citirano: 2011-12-10].

Zakona o knjižnicama. // Narodne novine 105/97, 5/98, 104/00, 69/09.

Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. // Narodne novine 87/08, 86/09, 92/10, 105/10.

Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju. // Narodne novine 45/09.