

*Bibliotek, kvalitetsreform og
heilskapleg læringsmiljø*

Astrid Sandnes

TITTEL Bibliotek, kvalitetsreform og heilskapleg læringsmiljø	NOTATNR. 8/02	DATO 15.08.02
PROSJEKTITTEL	TILGJENGE Open	TAL SIDER 25
FORFATTAR Astrid Sandnes	PROSJEKTLEIAR/-ANSVARLEG	
OPPDRAGSGJEVAR	EMNEORD	
SAMANDRAG / SUMMARY I dette notatet vert høgskulebiblioteket som læringsarena drøfta. Det vert sett søkelys på spenninga i ein høgare utdanningsinstitusjon som må gjera vegval ut frå sentrale føringar og statleg styring. Vilkåra for å omsetja vala til praktisk handling og endra åtferd nedover i organisasjonen vert problematisert. Eg ser på dei utfordringane biblioteket står overfor i samband med at organisasjonen skal implementera Kvalitetsreforma. Vidare vert endringsprosessar og krefter som formar endringane, spesielt motstand mot endring, og strategiar for å overvinna slik motstand, drøfta. Samanheng mellom ulike arbeids- og ansvarsområde i biblioteket og i organisasjonen elles er eit sentralt tema, likeså behov og vanskar knytt til samspel mellom ulike interessegrupper. Avslutningsvis drøftar eg organisasjonsutvikling internt i bibliotekenesta med vekt på endringsleiing og endringsprosess.		
PRIS kr 50,-	ISSN 0806-1696	ANSVARLEG SIGNATUR

FORORD

Første kvartal 2002 fylgde eg eit vidareutdanningsstudium i biblioteksadministrasjon ved Høgskolen i Oslo. Eit utgangspunkt for utdanninga var dei store organisatoriske og strategiske utfordringane mange bibliotek står overfor i dag. Utdanningsreformene og informasjons- og kommunikasjonsteknologien er to viktige faktorar som bidreg til å endre biblioteka si rolle. Samstundes vert det stilt strengare økonomiske og nyttemessige krav.

Som evaluering skulle ei prosjektoppgåve skrivast. Denne ynskte eg å knyta opp mot problemstillingar i eigen organisasjon: Korleis kan ein implementere høgskulebiblioteket i arbeidet med innføring av Kvalitetsreforma ved Høgskulen i Sogn og Fjordane?

Å innta ei analytisk haldning til eigen arbeidsplass og flytta fokus bort frå daglege problemstillingar var ei nyttig, men vanskeleg øving. Førsteamanuensis Tord Høivik ved bibliotekutdanninga ved HiO rettleia meg i dette arbeidet. Det føreliggjande notatet er utarbeidd på grunnlag av prosjektoppgåva. Synspunkta som kjem fram har eg danna meg ut frå ståstaden som vikarierende bibliotek-leiar studieåret 2001/2002 og ut frå mi tidlegare praksisutøving i organisasjonen.

Formålet med notatet er å synleggjera samanhengar mellom ansvars- og arbeidsoppgåver i bibliotektenesta og i organisasjonen elles, og mellom innsatsen til ulike interessegrupper som er avhengige av eit samspel. Vidare løftar eg fram føringar i styrande dokument i høve bibliotektenesta og ser på kva utfordringar dette stiller til biblioteket.

Dette er ei drøfting av biblioteket si rolle som studiebibliotek og læringsarena, og koeis dette samsvarar med intensjonane i Kvalitetsreforma. Eg har ikkje gått inn på biblioteket si rolle som forskingsbibliotek eller tenester retta mot fagpersonalet.

Eg vonar at notatet også kan vera eit av mange bakteppe i den føreståande organisasjonsutviklingsprosessen. Biblioteket si organisatoriske tilknytning har eg kome inn på i liten grad, men det vil vera ei svært aktuell problemstilling framover. Korleis bør bibliotektenesta organiserast for å bidra til gode læringsmiljø i HSF; som eiga eining, i lag med andre støttetjenester eller nærare knytt opp mot grunneiningane? Eg bør ha fått fram at samarbeid, integrering og teamarbeid er avgjerande komponentar for å nå dei måla vi ynskjer; å skape gode studiemiljø ved høgskulen.

Sogndal 15.08.02
Astrid Sandnes

INNHALD

FORORD	3
1 MÅL FOR ARBEIDET	5
Problemstilling	5
Bakgrunn	5
2 KVALITETSREFORMA	6
Biblioteket som læringsarena	6
Handlingsplan for studiekvalitet	7
3 STRATEGIPLANEN	8
Hovudutfordringar	8
Heilskapleg læringsmiljø.....	9
Fysiske føresetnader	9
Oppsummering	10
4 INTERESSEGRUPPER	10
Bibliotekarane	11
IT-personalet	12
Fagpersonalet	12
Studentane	13
Leiinga.....	14
Oppsummering	14
5 BIBLIOTEKET	15
Informasjonskompetanse.....	16
Informasjonssøking	16
Prosjektarbeid i 1A. Tema: Barnekultur	16
Tverrfagleg prosjekt, 2F. Tema: Skogen.....	17
DNETTF. Tema: Barns utvikling.....	17
Pedagogisk utviklingsarbeid i barnehagen. Vidareutdanning 2001-02. Tema: Utviklingsarbeid	18
Oppsummering	18
6 BRUKARUNDERSØKING	19
Biblioteket i undervisninga	20
Fjernstudentar	20
Læringscenter	20
Oppsummering	20
7 ORGANISASJONSUTVIKLING	21
Endringsleiing	21
Endringsprosessar.....	23
8 KONKLUSJONAR	24
KJELDER	25

1 MÅL FOR ARBEIDET

Søkelys er retta mot kvalitet i utdanningsNoreg, frå grunnskule til universitet.

Kunnskapsproduksjon vert ei vare som skal bidra til å styrke landet, og sentrale føringar peikar ut retninga og føreslår tiltak for å nå mål. Universitets- og høgskulesektoren i Noreg står med bakgrunn i dette overfor store utfordringar i åra som kjem. Kvaliteten på utdanning og forskning skal aukast, studentgjennomstrøyminga skal bli større og institusjonane skal rustast til større konkurranseevne. Det er ei krevjande oppgåve både for små og store utdanningsinstitusjonar som har lange tradisjonar og kulturar. I ein endringsprosess støyter ein mot godt innarbeidde tradisjonar som det tek tid å endra og endringane møter ofte motstand i organisasjonen. I dag er det tilsynelatande stor avstand mellom idèelle målsettingar og faktisk handling.

Problemstilling

I dette arbeidet vil eg setja søkelys på spenninga i ein høgare utdanningsinstitusjon som må gjera vegval ut frå sentrale føringar og statleg styring. Eg vil problematisera vilkåra for å omsetja vala til praktisk handling og endra åtferd nedover i organisasjonen. Bibliotektenesta i denne utdanningsinstitusjonen er underlagt dobbel styring og eg vil sjå på dei utfordringane biblioteket står overfor i samband med at organisasjonen skal implementera Kvalitetsreforma¹. Styret for Høgskulen i Sogn og Fjordane (HSF) har oppretta eit prosjekt som skal driva arbeidet framover og i mandatet ligg mellom anna at biblioteket skal utviklast som læringsarena i høgskulen. Eg vil drøfta endringsprosessar og krefter som formar endringane, spesielt motstand mot endring, og strategiar for å overvinna slik motstand. Utfordringane er dels teknologisk betinga, dels gjev dei seg uttrykk i behov for å endra arbeidsmåtar.

Bakgrunn

Høgskulen i Sogn og Fjordane er ein mellomstor høgskule i norsk målestokk, med om lag 240 tilsette og 2300 studentar. Høgskulen er samansett av mange fagavdelingar med ulike miljø. Ulike behov i fagmiljøa avspeglar seg mellom anna i korleis informasjonsressursane og bibliotektenesta vert utnytta. Kulturar har utvikla seg over år og er styrt av fagpersonalet si samansetting, verdiar, normer og fagas eigenart. Innovatørar i dei ulike fagmiljøa har hatt påverknadskraft og vore synlege, men elles ser det ikkje ut til at dei tilsette utpregar seg med samarbeid i undervisningssamanheng. Eit individuelt forhold til arbeidsoppgåver er det som særpregar det akademiske miljøet og undervisningsarbeidet.

Bibliotektenesta ved høgskulen er samansett av fem bibliotekeiningar og til saman ni stillingsheimlar, som er knytt opp mot dei ulike fagavdelingane. Organisatorisk har bibliotek saman med it og informasjon vore samla i ei eining, Informasjonstenesta, leia av ein underdirektør og sortert direkte under direktøren. Det siste året har stillinga som underdirektør stått vakant og ein har hatt it-leiar og bibliotek-leiar med personal- og økonomiansvar. Det var meininga at stillinga som ”rådgjevar for bibliotekarbeid” skulle ha fagleg koordinering og utvikling som hovudarbeidsområde og at vedkommande 50 % av arbeidstida skulle inngå i dagleg drift. Vidare skulle det liggja til stillinga å vera bindeledd mellom bibliotek og ulike interne og eksterne samarbeidsorgan. Ressursar til å utføra fleire oppgåver har ikkje vore tilbakeført, og situasjonen har mest har gått utover fagleg basisaktivitet og direkte deltaking i biblioteksmiljøet.

¹ St.meld. nr.27 (200-2001) Gjør din plikt – Krev din rett. Kvalitetsreform av høyere utdanning

Høgskulen er ikkje samlokalisert. To avdelingar er spreidde i fem lokalitetar i Sogndal, to avdelingar er fordelte i to lokale i Førde og den siste avdelinga er knytt til høgskulemiljøet på Sandane. Med i biletet er også at høgskulen har to store byggeprosjekt på gang og i løpet av dei næraste fem åra vil bibliotekavdelingane vera redusert til to større: eit bibliotek/læringscenter i Førde og eit i Sogndal. Det er eit ynskje at dette skal gje betre utnytting av økonomiske og faglege ressursar.

Kulturen ved fagavdelingane gjev seg utslag i biblioteket sitt arbeid med å tilfredsstilla brukarene sine behov. God service og rask tilgang på informasjon, samlingsutvikling, fjernlån og tilgang på elektroniske informasjonsskjelder som databasar og tidsskrift pregar bibliotektilbodet. Å tilfredsstille behov for informasjonstilfang i forskings- og førebuingsarbeid har hatt høg prioritet, men der det vert initiert bibliotekbruk for studentane, har biblioteket tilrettelagt for det.²

Styret for høgskulen har vedteke ein strategiplan³ og dette dokumentet gjev uttrykk for ynskt endring i haldning og handlingsmåte. Det vert her peika på at biblioteket/ læringscenteret skal fungere som ei reell og god støtteteneste i høve undervisning og forskning. Samordning av støttefunksjonar som bibliotek og it, knytt opp mot pedagogisk tenking og vidareutvikling av eit godt læringsmiljø, er viktige intensjonar i Strategiplanen. Sentrale dokument, vedtak og føringar er verkemiddel, korleis ein skal oppnå reell endring i haldning og handlingsmåte er noko anna. Dette er eit sentralt tema i organisasjonsteorien (Hatch 2001)(Evans 2000), og eg vil nærme meg problemstillinga ved å analysere spenningar i eigen utdanningsinstitusjon.

2 KVALITETSREFORMA

Kvalitetsreforma peikar på behovet for å ta i bruk studentaktive undervisningsformer og stimulere til utvikling av eit læringssyn som flytter fokus frå formidling til læring. Ein skal finna fram til modellar som gjer at studenten lukkast i større grad enn det som er tilfelle i dag og studenten skal fylgjast tettare opp gjennom heile studietida. Ansvarleggjering av studenten sjølv er også eit sentralt stikkord. Studenten sitt læringsarbeid skal stå sentralt i tilnærminga til undervisningsarbeid og som konsekvens av dette vert det peika på behov for samsvar mellom undervisning og evaluering. Ein ynskjer å betra studiekvaliteten generelt og å styrkja læringsmiljøet. Dette er målsettingar som må få ringverknader for biblioteket i utdanningsinstitusjonen og eg viser i framhaldet korleis det kjem til uttrykk i sentrale dokument frå HSF. Utfordringa vidare ligg i å få målsettingane til å konkretisere seg i felles handling.

Biblioteket som læringsarena

I høgskulestyret sitt saksframlegg ”Innføring av Kvalitetsreforma i HSF – organisering av arbeidet” heiter det:

”Studentaktive læringsformer set nye krav til eit tilrettelagt læringsmiljø og til studentane sine evner til å nyttegjere seg informasjon frå bibliotek og andre kjelder.

² Jfr. brukarundersøkinga presentert på side 16.

³ Strategiplan for Høgskulen i Sogn og Fjordane 2002-05

Her har biblioteket ei sentral rolle, og prosjektet må sjå til at høgskulen arbeider vidare med tanke på utnytting og utvikling av biblioteket knytt til læresenterterninga. Prosjektet må syte for god kontakt med informasjonstenesta for å sikre heilskapleg bruk av bibliotek, datautstyr og undervisningsrom. Det må setjast av ressursar til dette arbeidet.”

Ein læringsarena er ein stad der læring føregår og der ressursane studenten treng i læringsarbeidet sitt, er samordna. Oppgåva for biblioteket vert for det første å få ei større forståing i organisasjonen for at informasjonsteknologien er nær knytt til dei tenestene biblioteket yter, dvs. at det er oppgradert maskinvare og dataarbeidsplassar så langt dei fysiske omgjevnadane tillet det, tilgjengeleg i biblioteket. Vidare er det ei utfordring knytt til samarbeid mellom fagansvarlege, bibliotekarar og it-personale ved dei ulike avdelingane. Dersom biblioteket skal utviklast til eit læringssenter, må den aktiviteten lærarane initierer for studentane, vera styrande for det tilbodet læringssentert gjev. Målet med samarbeidet skal vera felles ansvar for å leggja til rette for gode læringsmiljø generelt, spesielt å oppnå gode undervisningsopplegg i høve informasjonskompetanse. Dersom ein skal vidareutvikla studentaktive læringsformer og tilretteleggja for at studenten i større grad tek ansvar for eiga læring og kunnskapsutvikling, er det avgjerande at ein ser på informasjonskompetanse som eit læringsmål.

Dersom ein vidare skal satsa på biblioteket som sentral læringsarena, må bibliotekarane ha ei forståing for den pedagogiske rolla dei skal spela overfor studentane. I tillegg til tilbod om undervisning i bruk av eit moderne bibliotek og i ulike informasjonsverktøy, må bibliotekaren i alt sitt møte med brukaren ha ei rettleiande tilnærming. Pedagogisk kompetanse og styring må knytast opp mot biblioteket og sentrale føringar må peika på biblioteket som ein integrert del av det heilskaplege læringsmiljøet. Fagpersonalet må sjå på biblioteket som ein pedagogisk ressurs som dei ynskjer å gjera seg nytte av i undervisningsarbeidet. Med undervisningsarbeid meiner eg det arbeidet dei fagansvarlege gjer for å tilretteleggja for studentane si læring.

Langsiktig arbeid og påverknad gjev resultat. For førsteårsstudenten vert det gjeve eit innføringsprogram vedteke i det sentrale studiekvalitetsutvalet. Her heiter det om bibliotek- og it-opplæring:

”Ein bør halde fram med 3-timars felles-opplegg slik bibliotek og it-avdeling gjorde ved oppstart 2001. Det er bra at denne innføringa vart knytt til tildeling av brukaridentitet.”

Vidare står det:

”Når det gjeld bibliotektilbodet til studentane, må det utviklast eit nært samarbeid mellom fagansvarlege på avdelingane og biblioteka. Studentane må få opplæring i korleis nytte biblioteket og søkje i informasjonskjelder i samband med fagoppgåver gjevne første, eventuelt andre semester. Det må vera eit fellesansvar mellom biblioteket og avdelingane å utvikle faste ordningar for slik opplæring tilpassa dei ulike studium/ fag/ kursa si eigenart.”

Handlingsplan for studiekvalitet

I ”Handlingsplan for studiekvalitet 2002/2003” vert det slege fast at nyttilsette skal få kurs som også omfattar informasjon og informasjonsinnhenting.

Hausten 2001 vart det arrangert eit pedagogisk seminar for nyttilsette i organisasjonen. Tema for kursdagen var studentaktive læringsformer med vekt på PBL, og nettbasert læringsverktøy

og teknologi, drøfting av aktuelle utfordringar knytt til lærarrolla, informasjon og informasjonsinnhenting. Bibliotektenesta var representert på kursdagen med innleiing og presentasjon av vevsider og tilgjengelege informasjonsdatabasar. Biblioteket presenterte også si tilnærming til studentane sitt informasjonsbehov og inviterte til samarbeid om undervisningsopplegg. Dette opplegget vil bli vidareført.

Det heiter vidare i handlingsplanen:

”Informasjonskompetanse bør vera eit utdanningsmål på alle nivå i høgare utdanning i dag. Stort tilfang av ny kunnskap innan dei fleste fagområde fører til at basiskunnskap ikkje lenger er ein gjeven storleik. Det er viktig å vite korleis og kvar ein hentar ny informasjon som kan føre til kunnskapsauke i gjevne situasjonar. Ein skal ikkje berre kunne nytte nokre få vegar til informasjonssøking, men kunne førta kvalifiserte val av søkereiskap og vurdere søkeresultata kritisk”.

Med bakgrunn i dette vert eit av tiltaka i handlingsplanen at førsteårsstudentane skal få tilbod om tilpassa undervisning i informasjonssøking integrert i arbeid med fagoppgåver. Ansvar for dette skal liggja både hjå avdelingsbibliotekar og hjå teamleiarar for førsteårsstudentar.

3 STRATEGIPLANEN

”Strategiplan for Høgskulen i Sogn og Fjordane 2002-05” vart vedteken av styret 31. januar 2002. I innleiinga vert det fastslege at den største utfordringa for høgskulen i planperioden er knytt til studentrekrutering. Vidare må høgskulen forsvare og forsterka rolla si som regional utviklingsaktør. Konkurransesituasjonen innan høgare utdanning gjer at ein må byggje vidare på sterke sider og kvalitetar, og ta mål av seg til å bli synleg og tydeleg i det nasjonale landskapet av høgare utdanningsinstitusjonar i Noreg.

Hovudutfordringar

Dei fleste hovudpunkta i strategiplanen kan relaterast til mål og handlingar som også bør vera ei utfordring for høgskulen si bibliotekteneste:

- *Studentar* som trivst og lukkast i studiane er eit overordna mål. For bibliotektenesta kan dette formulerast som varemerket ”brukaren i sentrum”. Primærbrukaren er studentar og tilsette og dei skal ha ei kjensle av at deira behov står i sentrum for verksemda i biblioteket.
- Kompetente og fornøgde *tilsette* er viktig, og dei som har arbeidet sitt i biblioteket, må ha ei kjensle av at kompetansen deira vert verdsett og at dei får høve til å vidareutvikle seg generelt og innafor bestemte ansvarsområde.
- I samband med store *utbyggingsprosjekt* må høgskulebiblioteket spela ei aktiv rolle. I ein slik situasjon har ein høve til å påverka og fremma fysiske og organisatoriske krav som kan vidareutvikla biblioteket som sentral læringsarena.
- Strategiplanen seier at *fleksible studietilbod* skal vera satsingsområde. Då må biblioteket utvikla vidare det digitale biblioteket og tenestene retta mot fleksible studietilbod.
- Når strategiplanen peikar på at kontakt med arbeidsliv og region gjer tilboda relevante, vert det for biblioteket å framheva at ein framleis må tilby tenester til fleire enn primærbrukaren. Biblioteket har vore, og er, ein *fagleg ressurs i regionen*.

- Nasjonal og internasjonal rekruttering får mellom anna noko å seia for biblioteket si *mediesamling*. Vi må vera bevisste i høve til å vekta mediekjøp og informasjonsskjelder mot nordiske språk og engelsk. Dette skal vera informasjon retta mot ei fleirspråkleg studentgruppe, samstundes som vi må sjå til at fagområde som ikkje er godt nok dekkja på norsk får tilførsel av forskingsbasert informasjon på andre språk.
- Når strategiplanen slår fast at ressursar skal styrast mot personar og miljø som får ting til, svarar biblioteket at vi vil vera med på den konkurransen. Vi må gjera ein god jobb innafør gjevne rammer og vi må *synleggjera og marknadsføra* den jobben vi gjer.
- Til slutt vert det trekt fram at høgskulen skal ha tre faste studiestader. For biblioteket sin del er det viktig å fordele ressursane høveleg på alle bibliotekeingane, og sjå til at tenestene utviklar seg i same retning og samsvarar med måla for heile høgskulen.

Heilskapleg læringsmiljø

Biblioteket vert direkte synleggjort i strategiplanen under avsnittet ”heilskapleg læringsmiljø”. Der står det at støtteapparat og pedagogikk skal vera retta inn mot studentaktive læringsformer. Eit av tiltaka er at ”høgskulen vil utvikle biblioteket som læringsarena (informasjonskompetanse, rettleiing, brukarstøtte, dataarbeidsplassar)”. Dette samsvarar med mandatet for prosjektet som skal implementere Kvalitetsreforma i HSF. I strategiplanen har ein i stikkordsform fått med kva utvikling av biblioteket som læringsarena inneber, men utan å knyta det opp til det viktige samarbeidet med dei som har ansvar for å leggja til rette for studentane sine læringsaktivitetar.

Med forskyvning av studentmassen mot fleire fjernstudentar må biblioteket som læringsarena også omfatta det digitale biblioteket. Vidareutvikling av tenestene våre må synleggjerast på nett-sidene, bibliotektilbodet til fjernstudentar må vektleggjast og ein må ha eit medvite forhold til digitale læringssystem som også skal takast i bruk for studentar ved campus. Dette må sjåast i samanheng med mål og tiltak som er skissert for utvikling av ikt-plattform og ikt-basert støttesystem for læring. Her står det at ein må drive systematisk intern-opplæring og utarbeide ein plan for korleis ta i bruk ikt som ein aktiv del av læringsformene og i fleksible studieopplegg ved høgskulen

Det er avgjerande at oppfølging av strategiplanen viser att i budsjettdokument, og i budsjettarbeidet må biblioteket sjå til at det vert realistiske samanhengar mellom ynskt aktivitetsnivå og tildelte ressursar. Ein må påpeika kva som krevst for å gjennomføre tiltak og oppnå ynskte mål.

Fysiske føresetnader

I samband med føreståande byggeprosjekt skal biblioteket vera deltakar i planarbeidet. Mykje av føresetnadane for å kunne tilretteleggja biblioteket som læringsarena ligg i dei fysiske føresetnadane. Problemstillingar knytt til dette vert synleggjort og biblioteket deltek aktivt i kampen om fordeling av kvadratmeter til ulike funksjonar. Sjølv om leiging og faglege representantar har full forståing for behovet for å utvikla biblioteket som læringssenter, vert synspunkta skjerpja når det viser seg at arealstorleik på ingen måte vert optimal. Då kjem ein fort ned på eit stadium der ein får behov for å ”hegna om” eigne kjepphestar. Frå biblioteket si side har vi prøvd å få lærarane til å sjå at utgangspunktet for arbeidet vårt ligg i dei aktivitetane dei fagansvarlege legg opp for studentane. Biblioteket kan ikkje legitimerast ut frå eigen aktivitet, men berre som ein integreert del av utdanninga. Med fysiske føresetnader

kan ein fremma interaksjon og gruppeidentitet i organisasjonen, og gjennom det påverka kulturrendring og samspel (Hatch 2001, s. 287).

Byggjeprosessar har skjerpa forholdet til it-personalet. Då dei kom inn i ein byggeprosess på eit seint stadium, viste det seg at dei ikkje ynskje integrering i bibliotek og læringscenter på same måte som bibliotekarane hadde tenkt seg det. Frå deira ståstad vart det argumentert for at flest muleg PC'ar skulle vera tilgjengeleg i datalabbar og grupperom, og at biblioteket konsentrerer seg om å ivareta boksamlinga.

Forståinga for at bibliotek, informasjonsressursar og teknologi har nær samanheng er kanskje ikkje forankra i sentrale delar av organisasjonen. Ein får lett inntrykk av at it-personalet i større grad ser på teknologien som eit mål i seg sjølv, og dette skaper stor frustrasjon i biblioteksmiljøet. Det samsvarar heller ikkje med eit av delmåla i strategiplanen som seier at ein skal "prioritere utvikling av ikt-plattform i tråd med nye læringsformer og fleksible studieopplegg".

Oppsummering

Planar og dokument legg føringar, og tiltak i form av fagdagar og temamøte med Kvalitetsreforma i fokus er gjennomført. Mykje arbeid er lagt ned for å få dei tilsette til å godta endringar som bør kome. Korleis og om det skjer i praksis gjenstår å sjå. Ein opplever lite diskusjon mellom dei som skal handle og kanskje mange brenn inne med motsigelsar. Mary Jo Hatch drøftar krafta som ligg i dialogen og viser til Peter M. Senge som seier at

"gjennom dialog kan en gruppe utforske komplekse og vanskelige problemstillinger ut fra mange synsvinkler"

og vidare

"I dialogen blir en observatør av sin egen tenkning ..."

Dei påpeikar at gjennom dialog og kommunikasjon vert ein meir kreativ og mindre reaktiv til sine egne tankar og handlingar, og at dette fremmar læring og refleksivitet (Hatch 2001, s. 400).

Formelle dokument er verkemiddel for endring, men dei må fylgjast opp av handlingsplanar nedover i organisasjonen. Det er ein illusjon å tru at formelle vedtak fører til endring åleine. Alle tilsette som endringar vedkjem, må involverast i prosessar som skal føre til handlingsendring. All usemje må fram i lyset for at ein i neste omgang kan fatta vedtak. Kamp og spenning mellom divergerande synspunkt skaper utvikling og haldningsendring, og konfliktsituasjonar fører ofte til positive endringar. I slike situasjonar kan innovatørar i miljøa setja i gang prosessar og visa til prosjekt som kan vera modellar for endringstiltak.

4 INTERESSEGRUPPER

I ein prosess der målet er å endra haldning og vanar slik at dei samsvarar med felles strategiar og handlingsplanar, må vi sjå på ulike interessegrupper som er involverte og analysa det særeigne ved og bakgrunnen for deira praksis. Organisasjonen kan forståast ut frå samspelet mellom dei ulike interessegruppene og utvikling av dette samspelet er viktig. For å forstå dynamikken og motstand mot endring, må ulike syn på mål og middel mellom interessegruppene tydeleggjerast. Er det muleg å grunnje behov og ynskje om større samspel, og dermed handlingsendring, ut frå egne interesser og forståing for kvarandre sine

rollar? Endringar i organisasjonar kjem sjeldan som einsidig press frå byråkrati og styrande organ (Hatch 2001).

Bibliotekarane

For å integrera bibliotekenesta fullt ut i institusjonen må ein ha ei felles forståing for overordna mål. Vidare må ein einast om tiltak for å oppnå måla. Mål og produkt for høgskulen er kunnskapsutvikling og læring. Verkemiddel ligg til dømes i arbeidsmåtar. Tradisjonelt har biblioteket hatt hovudfokus på samlingsutvikling og god service. Utfordringa vidare for bibliotekarane ligg i å bidra til at brukarane, studentar og tilsette, fullt ut kan gjere seg nytte av dei informasjonsressursane som vert gjort tilgjengelege. Det krev vidare teknologisk utvikling, men også sosial og kulturell omstillingsevne og ei haldningsendring til eige fagfelt.

Ut frå erfaring opplever eg at bibliotekarar har ein kultur som i stor grad er prega av yrkesstoltheit og samarbeid innover i miljøet. Samarbeid på tvers av bibliotekeiningane og teknologisk omstillingsevne har vore nødvendig i yrket for å kunne ivareta dei tradisjonelle bibliotekenestene og for å kunne gjera elektroniske informasjonsressursar tilgjengeleg. Men samlingsutvikling må i staden for mål bli eit middel for å oppnå eit overordna mål: læring. Tradisjonelt har biblioteket sin funksjon vore kvantifisert i talet på utlån og medie. Det seier lite om kvaliteten på det arbeidet som skal fremme læring. Biblioteket må utviklast til ein lærande organisasjon der bibliotekarane inntek ei reflekterande haldning til eige arbeidsfelt og tenking, i lys av overordna mål, og gjennom det oppnå vilje til endring (Senge 1999).

Reell integrering i organisasjonen og i det faglege miljøet har vore for dårleg. Å utvikla kompetanse som pedagog og rettleiar er ein prosess som har med kulturendring å gjera og denne utviklinga er naudsynt for å møte intensjonane i Kvalitetsreforma. Å innta rolla som pedagog fører til at bibliotekaren må tore å trø over i andre sine fagfelt. Kommunikasjon på tvers av disiplinær og ansvarsområde vert ein konsekvens. Elisabeth Tallaksen Rafste seier det slik i eit intervju i Bok og bibliotek:

”Bibliotekarene må lære seg å snakke lærerspråket. De må skaffe seg kunnskap om veiledning som en måte å støtte elevene gjennom læringsprosessen på. Det hjelper ikkje med brukeropplæring ved skolestart. Det må bli en prosess gjennom tre år” (BoB, 1-2, 2002).

Bibliotekarane opplever til tider forholdet til it-personalet som konfliktfylt. Det vert opplevd som ein interessekamp på tvers av miljøa, og det ligg ein kamp i å oppnå verdsetjing av verdiar og rolle. Det gjev seg uttrykk i at den teknologiske sida ved bibliotekenesta får for lite fokus og ein støyter på hindringar for endring på grunn av det. Dataverktøyet er eit naudsynt middel, ikkje mål, for å finne fram til informasjon. Bibliotekarane er dessutan ei stille og lite synleg gruppe i ulike diskusjonsforum, medan it-personalet tilsynelatande oppnår ei lyttande haldning. Her ligg ein skjult kjønnsrollekonflikt som feministiske organisasjonsteoretikarar har vore opptekne av:

”... kjønnskonflikter skyves ut av synsfeltet av den mannlige herskertechnikken som utnytter den kvinnelige avhengigheten som er innebygd i kvinners underordnede posisjon i autoritetshierarkiet. Denne studien hevder at konflikter i organisasjonen er langt mer altgjennomtrengende enn samarbeidsorienterte teoretikere vil innrømme, og at skjulte konfliktformer er vanskelig å håndtere fordi de inngår som en del av den rutinemessige interaksjonen mellom organisasjonsmedlemmene når de utfører sine daglige gjøremå.” (Hatch 2001).

IT-personalet

It-personalet sit på ein kompetanse som få andre i organisasjonen har. Det gjev dei stor makt. Deira teknologiske kompetanse vert heile tida utfordra av den teknologiske utviklinga i samfunnet. Det vert på den eine sida ei spenning mellom ideelle mulegheiter og organisasjonen sitt nivå på det teknologiske området. Og det vert ei spenning mellom kostnad og effekt innover i organisasjonen. Det kan verka som om teknologisk nivå i seg sjølv er eit mål, og ofte vert it-personalet si strategiske tenking, eller mangel på slik, grunngeve i omverda si forventning. ” Vi må ta i bruk dette verktøyet for å henge med i den teknologiske utviklinga” og ” dette verktøyet kan frigjera ressursar”, er termer som vert nytta.

Vi har mange eksempel på at ulike programvarer ikkje kan nyttast fullt ut av alle som kunne hatt nytte av det. For det første ligg det begrensningar i kompetanse hjå fagleg og administrativt personale, for det andre ser ein ofte at ulike system krev ein maskinpark som ein i dag ikkje har. Det eine fører det andre med seg. Ein opplever eit galopperande økonomisk behov som ikkje samsvarar med den totale budsjettsituasjonen i organisasjonen og ein kjem lett i ein situasjon der teknologien vert eit hinder for å utføra arbeid. Det oppstår ei spenning mellom drift, utvikling og brukarstøtte i it-avdelinga. Kunnskap og ekspertise som trengst for å utnytte maskin- og programvare ligg i mange tilfelle utanfor organisasjonen, og it-personalet har også ein kultur der kompetanse er knytt opp mot eigenkapital. Tid til brukarsøtte vert også eit hinder for å implementera teknologien fullt ut i organisasjonen.

Brukaren sine samla behov vert i for liten grad analysert. Til dømes kjem det til uttrykk ei haldning til at all naudsynt informasjon finst på nettet, og i verda deira er bøker og tidsskrift ei gammaldags vare. Det oppstår lett ein kulturkollisjon i forhold til dei som lever med at utlån via Bibsys i 2001 var på 18 einingar pr. student⁴. Og vi veit at framleis i dag og i lang tid framover vil den største mengda av informasjon vera papirbasert. Dessutan ligg det ulike oppfatningar i synet på informasjon og kunnskap, der informasjon som mål i seg sjølv støyter mot haldninga til at rett informasjon er eit middel til å oppnå kunnskap. Å oppnå solidaritet og samspel i høve kvarandre sine arbeidsoppgåver og ansvarsområde må få fokus dersom ein endringsprosess skal lukkast. Behov for ny teknologi i organisasjonen må i større grad vurderast opp mot nivå og behov hjå brukaren. Det ligg ei stor utfordring i å få teknologisk utvikling til å samsvara med budsjett, og med strategiske mål og handlingsplanar.

Teknologi vert nytta som middel til å styre og påverke oppgåver, tenking og praksis i organisasjonen. Men i det ligg også opphav til mykje konfliktstoff.

”Organisasjonens oppgaver bestemmes langt på vei av valget av teknologi, og teknologiske forandringar betyr forandringar av oppgavene som skal utføres av enkeltpersoner og enheter i organisasjonen. Siden oppgavefordelingen påvirker både arten og omfanget av avhengigheten mellom enhetene, er teknologien en del av konfliktforholdene i organisasjonen” (Hatch 2001).

Å sjå på korleis institusjonar vert forma av teknologi er eit stort område som kunne vore bakteppe når ein skal prøve å forstå it-personalets tilnærming til denne problemstillinga.

Fagpersonalet

For fagpersonalet vert kunnskaps- og forskingstradisjonen utfordra: Undervisninga skal vera forskingsbasert, forskinga skal tena samfunnet og framtida, og vera relevant i høve næringsliv

⁴ Bakgrunnen for desse tala finn ein i Bibsys-statistikken og i Statistikk for fag- og forskningsbibliotek. Rapporteringsår 2001. RBT – Riksbibliotektjenesten.

og vekstnæringar i regionen. Det er ein klar veg bort frå veletablerte vitenskaplege disiplinar til fleirdisiplinær tenking. Stort tilfang av ny kunnskap innan dei fleste fagområde fører til at basiskunnskap ikkje lenger er ein gjeven storleik. Studenten må bygge sin eigen kunnskapsbase og læra strategiar som kan utvikla denne i gjevne situasjonar. Meisterlæring, som har sit fotfeste i handverkstradisjonen, får ein renessanse i ein læringsverkstad som læringssenteret er (Nielsen 1999). Studenten må prøva og feila, han må streva og tåla frustrasjon, og få rettleiing. Rettleiaren må visa konkret korleis ein finn fram til ny informasjon med utgangspunkt i dei problema studenten står overfor. Rettleiaren er ein meister og må vera synleg i erfaringssituasjonen. Han skal visa korleis verktøyet skal brukast, men han er også ein som hjelper fram og stimulerer ulike måtar å tilnærma seg problemstillingar på. Lærarrolla vert sett under lupa, og læraren må finna samarbeidspartar i bibliotekarar og it-personale for å løysa oppgåver.

Fagpersonalet sitt arbeid i høve studentane har vore prega av forelesningar og pensumbasert undervisning. Eit tradisjonelt læringssyn med formidling av informasjon og basiskunnskap, aktivitetar tett relatert til pensum og evaluering med vekt på gjengjeving har hatt godt fotfeste. I den grad biblioteket har vore integrert i undervisninga har det vore av typen: ”Gå på biblioteket, der får du god hjelp”. Frå biblioteket si side vert dette nesten oppfatta som ansvarsfråskrivning. Kva og korleis hjelpa frå biblioteket er vert oppfatta som uinteressant. Biblioteket har i liten grad vorte integrert i undervisningsarbeid utan ved innspel frå biblioteket sjølv. Hovudoppfatninga er at biblioteket gjev god service, ”dei er så flinke ...”.

Men det finst også eksempel på at fagpersonalet har initiert bibliotekbruk der dei har trekt biblioteket med i samarbeid om føreståande prosjekt. Førskulelærarutdanninga ved Avdeling for lærarutdanning har t.d. teke i bruk problembasert læring, PBL, som undervisningsmetode. Dette har tvinga fram samarbeid med biblioteket. Elles ved lærarutdanninga vert det nytta mykje prosjektbasert undervisning og dei ulike studentaktive læringsformene påverkar kvarandre, sameleis forholdet til bibliotekarane og den støtta biblioteket kan yta til undervisninga.

Ved denne avdelinga har ein også fått prosjektstøtte frå SOFF for å utvikla desentralisert allmenn- og førskulelærarutdanning. Biblioteket vart tidleg trekt med i prosjektet og i planlegginga av det nye utdanningstilbodet, og fekk etter søknad tildelt 10% av prosjektmidlane. Dette er eksempel på at ein kan få til spennande utviklingsarbeid i lag. Fordelen er at det er noko nytt som skal innarbeidast, og at det er knytt til ”friske midlar”. I arbeidet med dette prosjektet inntok både læraren og bibliotekaren ei lærande haldning. Dessutan vart det knytt ei eiga stilling med ansvar for det teknologiske læringsverktøyet til prosjektet.

Studentane

Dei nye studentane stiller nye krav. Dei krev god pedagogikk og motiverte lærarar, godt lærestoff og gode læringslokale. Studenten skal ha høve til å setja saman si eiga utdanning og det skal i større grad vera høve til tverrfaglegheit. Studentane er kunnskapsrike innan teknologi, dei ynskjer interaktive læreprosessar, men har ikkje informasjonskompetanse. Det er eit område som må lærast gjennom aktiv bruk og rettleiing.

Livslang læring er eit viktig stikkord i denne samanhengen. Mennesket i dagens samfunn vil alltid vera i ein læringssituasjon, vi jobbar som student og studerar i jobbsamheng, og studentgruppa er hetrogen med stor spreiding i alder og bakgrunn. Den vaksne studenten krev

at undervisninga skal vera relevant, dei er aktive medspelarar og forventar eit opplegg som tilsvarar ”just in time – just for me”.

Generelt har studentane eit enkelt forhold til informasjonssøking. Dei fleste førsteårsstudentane er relativt uerfarne på dette området når dei kjem frå vidaregåande skule, til tross for Reform 94 som vektlegg prosjektbasert undervisning. Informasjonssøking vert ofte identifisert med søking på nettet, dvs i søkemotorar. Dei er lite kritiske og kan i liten grad finne fram i ei mediesamling via informasjonsdatabasar. Dei er avhengige av tilrettelagt undervisning og rettleiing i biblioteksbruk og informasjonssøking for å utvikla sjølvstendigheit i informasjonsinnhentinga.

Frå dei fagtilsette vert det ofte sagt at studentane er late. Heller kan ein kanskje seia at dei er usjølvstendige i læringsprosessen og svarar på det undervisningstilbodet dei får. Når undervisninga er basert på formidling av kunnskap og eit gjeve pensum forhold studenten seg til dette. For etter- og vidareutdanningsstudentane ser biletet annleis ut. Ofte er dette studentar som har vore i arbeidslivet ei tid og som har behov for eigenutvikling og ny kunnskap innafør eit fagområde. Via prosjektarbeid og oppgåver vert det oftare initiert biblioteksbruk og sjølvstendig informasjonsinnhenting for desse studentane. Bibliotekarane oppfattar dei som ganske krevande, men også spennande å rettleia.

Leiinga

For styret ved HSF og for den administrative og faglege leiinga har det vore viktig å leggje føringar som kan utvikle høgskulen til å vera konkurransedyktig på ein utdanningsarena med mange statlege og private tilbydarar. Ynskje om å utvikle bibliotektenesta til læringscenter vert også innlemma i den tenkinga, uttrykt både via strategiplanen og i arbeidet med å implementere Kvalitetsreforma.

Leiinga har eit gjeve budsjett å forhalde seg til, og det vert viktig å styre budsjettarbeid og fordeling for å møte dei økonomiske krava frå avdelingane. Ein opplever frå alle hald ei haldning til at det er lite samsvar mellom tildelte ressursar og pålagde oppgåver. Samstundes ynskjer styret handlingsrom til å utvikle nye oppgåver i organisasjonen. Det vert ein drakamp om midlane, og miljø og avdelingar føler seg overkøyrde og skrapa til beinet. Studentrekrutering og vektalsproduksjon vert eit verkemiddel som leiinga naturleg fokuserer på, sidan dette er eit viktig utgangspunkt for statleg budsjett-tildeling.

Spesielt i ein omstillingsprosess er leiinga opptekne av å få til ein oversikteleg organisasjon som fungerer og er lett å styra, og der ansvar for budsjett- og personalsaker er samla på få hender. Ikkje alltid samsvarar dette med ynskje i organisasjonen. Det vert lett oppfatta som bygging av ein byråkratisk organisasjon der det er stor avstand mellom førstelinjeteneste og der avgjerder vert tekne. Like så ynskjer leiinga å få vedtak raskt implementert i organisasjonen. Ofte er det lite samsvar mellom strategiske vedtak og konkret oppfølging knytt til ressursfordeling. I mange tilfelle kan dette skuldast stor turnover, og at haldningar og visjonar ikkje har festa seg hjå dei som sit i leiande stillingar.

Oppsummering

Ofte er semje og usemje om mål og metodar samanblanda og går på tvers av interessegrupper og einskildpersonar. Berre i dei enkle sakene kan ein rasjonell beslutningsmodell nyttast. Då er som regel endringa uproblematisk. For å oppnå endringsprosessar der haldning til mål og metodar er divergerande, må ein gjerne ta sak for sak, dele opp i fleire mål og oppnå handlingsendring på delområde som så kan nyttast som modell vidare. Ofte er ansvar for å få

noko gjort, motivasjon i seg sjølv. Nytt samarbeid på tvers av interessegrupper skaper gjerne positive forventningar og ringverknader. Usikkerheit og fleirtydigheit kan lettare reduserast ved å visa til konkrete resultat av handling. Mary Hatch viser til Nils Brunsson som argumenterar for at den rasjonelle beslutningsprosessen nytta på kompliserte saker ofte skaper demotivasjon og handlingslamming. Han tek til orde for handlingsrasjonalitet når avgjerder er viktige og krev rask implementering (Hatch 2001).

For å utvikla gode læringsmiljø må ein sjå på samarbeidet mellom dei ulike interessegruppene. Her bør alle ledd fungera om samhandlinga skal bli god. Her nyttar det ikkje å konsentrera endringsinnsatsen innafor delområde. Heilskapen skal utviklast og ein må framelska gjensidig avhengigheit og solidaritet i høve arbeidsoppgåver og ansvarsområde. Behovet for tettare samspel for å løyse oppgåver ser ein mellom it og bibliotek. Bibliotekarane ser gjerne måla og verkemiddel for å nå desse, men når teknologien sviktar, er det uråd å handla. It har uovervinnelege krav frå heile organisasjonen, og ynskjer også å nå eit mål for teknologisk utvikling som samsvarar med omverda og dei som er lengst komne. I eit læringssenter ville teknologi, it-støtte og rettleiing kunne samordnast og kanalisert, og ein ville få synleggjort gjensidig nytteverdi. Bibliotekar med stor it-kompetanse, burde kunna utføre meir it-støtte mot brukarane enn det som er tilfelle i dag.

For å implementera Kvalitetsreforma må ein utvikla eit system for større samspel i organisasjonen. Ein må synleggjera krysningspunkt for ulike interessegrupper og utvikle effektive møtestader og nettverk. Dette vil føre til eit nærare indre forhold og bryte med kunstige profesjongrenser. Utvikling av nye tiltak må organiserast som samarbeidsprosjekt. For å få ting til må ein ofte jobbe på tvers av avdelingar og profesjonar. Dette har bieffekt i at ein oppnår større respekt for kvarandre sin og eigen kompetanse.

Vidare må bibliotekarar utvikla ei ny fagforståing. Dei tenkjer i stor grad strategisk og integrerer brukaren sine interesser i si yrkesutøving. Dette må framhevast i eiga sjølførståing, likeså aksept for eit arbeidsmiljø der endring er ein kontinuerleg prosess.

5 BIBLIOTEKET

For at biblioteket skal innlemmast i den organisatoriske endringsprosessen må sentrale strategiplanar visa att i biblioteket sine handlingsplanar. Det må jobbast fram ei felles målsettjing for tenesta som alle tilsette i biblioteket har eit eigeidomsforhold til. Biblioteket er ei administrativ eining og vert sett på som rein støttestøttefunksjon. At bibliotektenesta også har ei fagleg oppgåve, har det vore mindre aksept for i organisasjonen. Dersom biblioteket skal ha læring som mål, er det viktig at i alle fall bibliotekarane har ei bevisst haldning til denne oppgåva.

Utlån pr. student ved dei ulike biblioteksavdelingane i 2001 varierer frå 9 til 29,⁵, der dei avdelingane med størst utlån yter tenester til fagavdelingar som i størst grad har teke i bruk studentaktive undervisningsmetodar. Men ein ser også at der utlånet er relativt lågt, brukar bibliotekarane lenger tid pr. utlån. Fagpersonalet som er knytt til desse avdelingane forskar gjerne på eit internasjonalt nivå, dei er avanserte i bruk av informasjonskjelder, har eit høgt

⁵ Bakgrunnen for desse tala finn ein i Bibsys-statistikken og i Statistikk for fag- og forskningsbibliotek. Rapporteringsår 2001. RBT – Riksbibliotekstjenesten.

fjernlån og dei oppfattar servicen frå biblioteket som god. Dette illustrerer at det er aktiviteten i det faglege miljøet som langt på veg styrer aktiviteten og arbeidsmetodane i biblioteket.

Informasjonskompetanse

I det fylgjande vil eg drøfta biblioteket si tilnærming til undervisningsoppgåver og korleis dette etter mi meining kan integrerast i fagleg undervisning på ein god måte. Målet for undervisninga er å auke studentane sin informasjonskompetanse. Som fylgje av stor kunnskapsutvikling og informasjonsflaum innan dei fleste fagområde er det viktig å dyktiggjera seg i å overvaka, søkja, sortera og tileigna seg ny informasjon ved hjelp av teknologiske hjelpemiddel. Informasjon er tilgjengeleg via internett, enten finn ein fram i søkemotorar, i bibliografiske eller fulltekst informasjonsdatabasar eller via emnekatalogar. Det er viktig å utvikla evna til kritisk tenking og til sjølvrefleksjon i denne prosessen: Kva kan eg? Kva er eg ute etter? Kvar er det sannsynleg at eg kan finna det som vil tilføra meg ny kunnskap? Det er ikkje nok å ha ein solid kunnskapsbase. Vel så viktig er det å ha kjennskap til strategiar for å finne ny informasjon og tileigna seg ny kunnskap i samband med praktisk utøving av eit framtidig yrke og i vidare studiesamanheng.

Informasjonssøking

Dei siste åra har it og bibliotek saman gjeve alle nye studentar ved HSF ei introduksjonforelesing i oppstartveka. Målet med forelesinga har vore å synleggjera biblioteket i utdanninga og orientera om det it-verktøyet høgskulen stiller til disposisjon for studentane sine. Læringseffekt har vore underordna på dette tidspunktet. Tanken har vore at det i etterkant, i løpet av første semester, skal fylgjast opp av tilrettelagt undervisning ved kvar avdeling.⁶

Over tid har ein tilkjennegjort i fagmiljøet, både i formelle og uformelle samanhengar, at undervisning i informasjonssøking bør vera ei prioritert oppgåve og ei oppgåve som ikkje biblioteket åleine skal ha ansvaret for. Ein føresetnad for å få det til har vore at lærarane ser nytteverdien og tek ansvar for den organisatoriske biten. Etterkvart har det utvikla seg forståing for dette ved Avdeling for lærarutdanning, og bruk av biblioteket og informasjonstenestene er teke inn som eit eige punkt i fagplanar. Det har mellom anna resultert i mange eksempel på godt undervisningssamarbeid mellom bibliotek og fagansvarlege. Nedanfor skal eg skildra fire slike.

Prosjektarbeid i IA. Tema: Barnekultur

På slutten av vårsemesteret år 2000 planla teamet som skulle ha ansvar for dei nye allmenlærarstudentane, undervisningsopplegget for hausten. Biblioteket vart innkalla til eit planleggingsmøte der målet var at informasjonssøking skulle integrerast i eit av prosjektarbeida. Studentane skulle arbeida med ei sjølvvald oppgåve innafor eit breitt og pensumfritt emne, og arbeidet skulle gjerast i grupper. Ei veke i september starta med ressursforelesningar som gjekk på prosjektarbeid generelt, og spesielt på emnet "Kva er barnekultur?", samt ein kort introduksjon frå biblioteket der det vart presisert at gruppene måtte tenkja gjennom kva dei ville jobba vidare med innafor emnet, kva dei visste frå før og kva dei måtte finne meir ut av. Bibliotekaren fylgde også forelesinga om prosjektarbeid og barnekultur. Gruppedeling, organisering og vidare framdriftsplan stod fagansvarlege for. Den fylgjande dagen fekk fire grupper undervisning i datalab der Bibsys vart vektlagd. Vi var også innom andre relevante informasjonsdatabasar. Studentane skulle søkja sjølve med utgangspunkt i eige informasjonsbehov og med rettleiing frå bibliotekar. Etterpå hadde vi ei

⁶ Etterkvart har dette synet nedfelt seg i dokument frå Det sentrale studiekvalitetsutvalet. Jfr. s. 4

runde i biblioteket der oppgåva var å finna boka eller artikkelen dei hadde søkt fram. To bibliotekarar var involvert i arbeidet med 64 studentar. Utover dette fekk dei som ynskte det, tilbod om individuell rettleiing.

På slutten av veka hadde gruppene framføring og presentasjon av prosjektarbeidet. Her var også bibliotekarane til stades. I evalueringa skulle det ved sida av fagleg innhald, kreativitet og framføring, også vektleggjast kjeldebruk. For biblioteket var dette nyttig, men det kan opplevast som eit problem at berre få av bibliotekarane vart involvert. Overføring av erfaring og kunnskap i organisasjonar vert ei problemstilling knytt til dette.

Tverrfagleg prosjekt, 2F. Tema: Skogen

På førskulelærerutdanninga er PBL delvis teke i bruk som undervisningsmetode. For dei som har ansvar for denne utdanninga, er det formalisert eit samarbeid med biblioteket for førsteårsstudentane. Dei får tradisjonell undervisning i informasjonsinnhenting knytt til eit utgangspunkt og delt i basisgrupper på åtte. Undervisninga føregår i biblioteket, og alle bibliotekarane er involverte. Vår/ haust 2000 vart det teke initiativ til eit samarbeid mellom biblioteket og teamet som hadde ansvar for 2.klassen. Eit delmål var å vidareutvikla studentane i høve bibliotekbruk og evne til å vurdera og velja ut aktuelt fagstoff. Det vart framstilt som eit problem at studentar og fagpersonale har vanskeleg for å lausriva seg frå eit fastlagt pensum. Ein valde å knyta samarbeidet til eit tverrfagleg prosjekt der faga fysisk fostring, naturfag og pedagogikk var involvert. Utgangspunktet studentane skulle jobba med, var skogen, og dei skulle også inkludera ein utedag med 1. klassingar ved ein barneskule i nærleiken. Som avslutning skulle gruppene levere ein rapport som også skulle innehalde informasjonskjelder som var nytta, og korleis desse var henta inn.

Frå biblioteket si side vart det førebudd eit innlegg på møtet med det tverrfaglege teamet der vi presenterte vår forståing av PBL som arbeidsmetode, med vekt på trinn 6 i prosessen: den individuelle studiefasen. Vi problematiserte den individuelle studiefasen i høve til bibliotekarane som rettleiarar. Kva veit fagpersonalet om kvaliteten på dette arbeidet? Har dei ansvar for oppfylging? Sjølvstendig informasjonsinnhenting kontra fastlagt pensum var også tema i innlegget.

Biblioteket tilbydde ei ressursforelesning i datalaben for dei studentane som ynskte det, der ein presenterte og jobba vidare med ulike informasjonsdatabasar. Tidsskriftsamlinga i biblioteket vart vidare presentert, med vekt på det aktuelle emnet, og det vart laga ei utstilling av barnebøker som hadde skogen som tema.

Rapportane som studentane skreiv, fekk også biblioteket lesa/vurdera. Verken vi eller fagansvarlege var imponert over bruken av litteratur og kjelder, men vi meiner at ideen bak opplegget var bra og kunne vidareførast. Frå studentane si side vart praktiske vanskar framhalde som eit problem, m.a. hadde tida vore for knapp. Dei fagansvarlege såg også at for å få inn eit aktivt forhold til informasjonssøking, måtte det organiserast slik at det var praktisk gjennomførbart.

DNETTF. Tema: Barns utvikling

I den desentraliserte lærarutdanninga (DNETT) som delvis er finasiert av SOFF-midlar, har biblioteket vorte trekt med i undervisningsopplegg. Undervisninga er basert på ein del samlingar og er elles nettbasert. Vi har hatt orientering om biblioteket og dei nettbaserte tenestene ved første samling.

Sjølve undervisninga i informasjonssøking fekk vi for førskulelærerutdanninga (DNETTF) i stand rett over nyttår 2001, andre semester. Ei forlesningsrekke skulle føre studentane inn i arbeid med barns utvikling og i løpet av sju veker skulle eit fagleg essay utarbeidast. Temaet var valfritt innafor hovudemnet barns utvikling. Arbeidet skulle gjerast individuelt. Det vart kravd at studentane skulle gå utover pensumlitteraturen og at oppgåva skulle vera fylgd av ei litteraturliste. Bibliotekaren fylgde litt av den faglege forelesninga for å kunne gripe fatt i emne/ stikkord/ problemstillingar i si forelesing om informasjonssøking.

I etterkant av undervisninga for desse studentane som sit spreidde over heile fylket, hadde vi stor pågang via bestillingsfunksjonen i Bibsys, via e-post og via telefon. Gjennom erfaring kom vi fram til at vi i større grad enn vi tidlegare hadde formidla, ynskte telefonkontakt, spesielt ved opne bestillingar. Då fekk vi høve til å ta studentane direkte med i søkjeprosessen, framstilla ulike måtar å tenkja på, rettleia dei og i større grad bidra til at dei neste gong kan finna fram til relevant informasjon på eiga hand. Via det teknologiske læringsvertøyet gav vi studentane melding om dette, samt skreiv eit par orienteringar vedkommande søking og tinging av dokument frå biblioteket.

Vi har inntrykk av at opplegget fungerte tilfredsstillande for studentane. Dette kom også fram i eit enkelt spørjeskjema som studentane fekk ved semesterslutt. Av 36 svar svara 27 (75%) at dei hadde hatt kontakt med biblioteket i samband med oppgåva. Dei fleste svara også at dei hadde opplevd kontakten med biblioteket som positiv, møtt hjelpsame bibliotekarar og fått rask levering av tinga dokument. Dei fleste av dei som ikkje hadde hatt kontakt med HSF-biblioteket, hadde hatt kontakt med det lokale folkebiblioteket sitt eller dei hadde skaffa seg litteratur på anna vis.

Pedagogisk utviklingsarbeid i barnehagen. Vidareutdanning 2001-02. Tema: Utviklingsarbeid

Dette er ei vidareutdanning med stor søknad. Utdanninga er nettbasert med få samlingar i løpet av eit år. Fagleg ansvarleg for studiet tok tidleg kontakt for at vi i fellesskap skulle utvikla eit undervisningsopplegg som skulle førebu studentane til å henta inn informasjon som skulle nyttast i arbeidet med ei større prosjektoppgåve. Ved første samling på studiestaden vart det gjeve eit tretimars undervisningsopplegg i informasjonssinnhenting og bibliotekbruk.

Dette var vaksne, motiverte studentar og mange tok fort i bruk brubest-funksjonen i Bibsys. Dei fekk utdelt passord til informasjonsdatabasane Atekst, Norart og ISI, men desse verkar det som om dei har nytta lite. Fjernstudentar ved HSF har tilbod om å få tilsendt tinga litteratur direkte frå studiebiblioteket sitt. Fire månader seinare var det lagt inn tid til å nytte bibliotektenestene på studiestaden. Det var først no den verkelege jobben med informasjonssinnhenting tok til og studentane krevde mykje individuell rettleiing. Det viste seg at mykje av det undervisninga i informasjonssøking hadde omfatta, var gløymt. Sjølv om biblioteket i forkant hadde fått vita kva emne studentane hadde valgt å skrive om, opplevde ein rettleiingssituasjonen som utilfredsstillande, for få bibliotekarar var tilgjengelege og det var for få datamaskiner i biblioteket.

Oppsummering

Det kan trekkjast mykje lærdom ut av desse fire eksempla frå undervisning i informasjonssinnhenting. For det første er det viktig at planlegginga vert gjort i god tid og at bibliotekarane vert involverte tidleg. Undervisninga og biblioteksbruken må initierast og organiserast frå fagleg hald og det må knytast til eit fagleg emne. Vidare er det avgjerande at læringa innan dei faglege emna er lausrive frå eit fastlagt pensum. Ein må gripa fatt i

studentane sine reelle behov for informasjonstilfang og ein må kunne tilpassa opplegg for kvar gruppe.

Som førearbeid er det viktig at bibliotekarane presenterer sitt syn på informasjonsinnhenting og den naturlege plassen dette har i undervisninga, i ulike formelle og uformelle fora. Bibliotekarar må arbeida for at bibliotekbruk og sjølvstendig informasjonsinnhenting får plass i fagplanar og at ansvaret for slik aktivitet skal delast mellom dei som har ansvar for studentane sitt undervisningsopplegg og bibliotekarane. Det er også viktig at bibliotekarane har ei pedagogisk tilnærming til brukaren og at dei utviklar rettleiingskompetanse. Bibliotekarar ser gjerne på den undervisninga dei driv, som mindre viktig enn undervisning frå fagleg hald. Det er ei utfordring å få bukt med denne haldninga. Vi skal ta mål av oss til å driva god undervisning som krev tid til førebuing. Det er betre å gjera noko bra, enn å rekke over alle.

Ei tilbakevendande konflikt ligg i læraren si tilnærming til informasjonskompetanse. Ofte ser vi at han er mest oppteken av å få formidla eige fagområde og ser på dette som den verkelege utfordringa. Eit verkemiddel ligg i å ansvarleggjera den fagleg ansvarlege gjennom måldokument og fagplanar. Eit anna verkemiddel er å gripa fatt i læraren si eiga informasjonssøking. Studenten og læraren er i same situasjon når dei skal nærme seg ei ny problemstilling. Læraren må forhalda seg til biblioteket som ein læringsverkstad, der det er tilgjengeleg rettleiing og støtte i informasjonssøkeprosessen. Den individuelle rettleiinga vil alltid ha størst effekt og bibliotekaren kan byggja vidare på ein kompetanse som i biblioteksmiljøet vert formulert slik: ”rett informasjon til rett brukar til rett tid”. Den reflekterande haldninga til eige fagområde kan utviklast, som eg har vore inne på før.

Gjennom erfaring opplever læraren bibliotekaren som ein støttespelar. Gjennom erfaring ser ein trongen for oppdaterte og tilstrekkeleg datamaskiner. Og gjennom erfaring ser ein at avstanden i tid mellom undervisning og reelle behov må vera kort for at læringseffekten for studenten skal vera god.

6 BRUKARUNDERSØKING

Våren 2001 vart det gjennomført ei brukarundersøking blant dei tilsette ved HSF. Målet for brukarundersøkinga var å finna meir ut om dei tilsette sitt forhold til biblioteket, og få fram synspunkt på det tilbodet vi gjev og haldningar til aktuelle utviklingsvegar. Svarprosenten var 40, og det omfatta både administrativt og fagleg personale. Eg vil tru at dei som svara har eit medvite forhold til bibliotektenester og informasjonsinnhenting. Truleg nytta dei høvet til å gje til kjenne ei haldning og til å påverka. For dei som ikkje svara er bibliotektenesta kanskje meir usynleg, og i ein travel kvardag vurderer dei nok ei slik spørjegransking som lite viktig å bruka tid på.

Brukarundersøkinga viste at langt dei fleste (86%) meinte at informasjonssøking og kjeldekritikk burde vera eit læringsmål for studentar ved HSF og at dette burde nedfellast i måldokument. 70 – 80% av tilbakemeldingane sa at bibliotektilbodet var ”svært viktig” eller ”viktig” for undervisning og forskingsaktivitet. Mange oppfordra studentane til å nytta biblioteket i samband med undervisningopplegg, langt færre informerte biblioteket om føreståande prosjekt. Ofte er bibliotekbruk og sjølvstendig informasjonsinnhenting ein føresetnad for tilfredsstillande løysing på faglege arbeid. Likevel vert ikkje biblioteket involvert som samarbeidspartnar. Seinare i granskinga går det fram at ein har full forståing for

at fagleg integrering gjev bibliotekaren føresetnader for å yte god service og rettleiing overfor studentane.

Biblioteket i undervisninga

Dei svarande meinte at ansvar for undervisning som skal føra til informasjonskompetanse, burde vera delt mellom bibliotek og fagleg ansvarlege. Ikkje minst vart det svara positivt på at kompetanse i informasjonssøking burde integrerast i fagleg arbeid. Altså nok ei stadfesting av kor viktig det er at bibliotek og "fag" samarbeider og finn gode møtestader. Dei aller fleste meiner at det er bra at studentane finn alternative informasjonskjelder til pensum. Dette kan vera med på å skapa tenkjande, reflekterande og kritiske studentar. Og det gjev kompetanse til livslang læring. Mange var likevel usikre på om slik kompetanse bør evaluerast i faglege arbeid. Heilt klart: dei aller fleste ser på biblioteket som ein pedagogisk ressurs.

Fjernstudentar

I høve bibliotektenester til HSF sine fjernstudentar var brukarundersøkinga eit klart signal på at dette må vektast vidare. Fjernstudentar og nærstudentar bør få same bibliotekteneste og same høve til å søkja i informasjonsdatabasar. Men dei tilsette svara også positivt på spørsmåla om eiga undervisning: den bør tilretteleggjast slik at bruk av bibliotek og informasjonsdatabasar er mogeleg.

Det er mange problemstillingar og utfordringar knytt til det å gje eit godt bibliotektilbod til fjernstudentar. Det krev godt samarbeid med it-personalet og forståing for kvarandre sine oppgåver og utfordringar. Vi er også prisgjevne dei fagansvarlege sine undervisningsmetodar og læringssyn. Brukarundersøkinga viste i alle fall at bibliotekarar og fagtilsette er einige om at eit godt bibliotektilbod er avgjerande for at det totale biletet av ei fleksibel, nettbasert utdanning skal vera på eit kvalitativt høgt nivå.

Desentralisert lærarutdanning er eit nytt og prosjektbasert satsingsområde, og det er knytt friske midlar til arbeidet. Endring er lettare å få til på nye felt enn på gamle og godt innarbeidde. Alle tilnærmar seg arbeidet med ei lærande haldning og ny kompetanse vert tilført. I neste omgang kjem dette det tradisjonelle undervisningsarbeidet til gode. Dette gjeld både organisering, teknologi, bibliotektenester og fagleg arbeid.

Læringscenter

Brukarundersøkinga viste at læringscenterideen har god grobotn blant dei HSF-tilsette. Fylgjande komponentar måtte vera til stades: tradisjonelle bibliotektenester, gruppearbeidsplassar, PC-arbeidsplassar, rettleiing frå bibliotekar, IT-støtte, tilgjengelege fagansvarlege. Mange av dei som svara var også einige i påstandar som: "eit læresenter kan gje større utnytting av dei læringsressursane høgskulen rår over", "kunnskap om utdanninga sitt innhald gjev bibliotekaren føresetnader for å yte god service og rettleiing overfor studentane", "eit læresenter kan bidra til utvikling av studentaktive læringsformer" og "bidrag til utvikling av sjølstendig informasjonsinnhenting er ei av læresenteret sine viktigaste oppgåver".

Oppsummering

Å innarbeida og synleggjera biblioteket klarare i faglege profilar var ein av intensjonane med brukarundersøkinga. Det må vera eit felles ansvar å formalisera samarbeid, finna gode og

tenelege møtestader mellom bibliotekarar og fagansvarlege, og få synleggjort målsettjingane i t.d. fagplanar og måldokument. Dei med ansvar for læringsressursane og dei som har ansvar for læringsprosessane, må vera saman om å skape innhaldet i eit læresenter, og med brukarundersøkinga som bakteppe er viljen til stades. Ein må riva ein del profesjonsgrenser og finna fram til god samhandling for felles mål: gode læringsarenaer for studentane. Den store konflikten ligg i avstanden mellom liv og lære. Ein er einig i teorien, men gjer likevel ikkje det som skal til for å for å oppfylla intensjonane. Det viser seg gong på gong at ein ikkje kan ta for gitt at ting skjer, sjølv om ein har same teoretiske forståing. Brukarundersøkinga kunne vore nytta til å konfrontere dei fagtilsette med eigne meiningar og gjennom det ha eit middel til å påverka endring. Ein må jobba langsiktig for å oppnå kulturendringar. På kort sikt kan ein arbeida med detaljar og ta små steg mot idèelle mål.

7 ORGANISASJONSUTVIKLING

Over tid har det kome press frå leiinga om større verdiskaping og betre utnytting av små ressursar. Vi skal yta meir service, gje ei betre utdanning og gjera meir informasjon tilgjengeleg for færre pengar. Tilsvarende press ligg på alle avdelingar i institusjonen og føringane er skisserte i Strategiplanen og i Kvalitetsreforma. Haldningane festar seg etterkvart, men det er framleis stor avstand mellom haldningar og konkret gjennomføring. Dette gjeld for bibliotektenesta så vel som for resten av organisasjonen.

Intensjonen med dette notatet har vore å synleggjera problemstillingar biblioteket står overfor i ein endringsprosess. Eg har drøfta ulike sider ved dei kreftene som påverkar endring, og vidare skissert korleis strategiske val kan omsetjast til felles haldning som så skal gje seg utslag i handling. Avslutningsvis vil eg løfta fram to punkt som framstår som viktige i organisasjonsutviklinga: endringsleiing og endringsprosess.

Endringsleiing

Brukaren sine behov skal vera utgangspunktet for tenestene i biblioteket, det er dei som avgjer kvaliteten. Vi må lytte, men samstundes utfordra og synleggjera nye mulegheiter i høve informasjonstilgang. Tjenester og produkt skal tilpassast og målrettast brukaren sine forventningar, ynske og etterspørsel.

Endringskrav til biblioteket i utdanninga kan skisserast som fylgjande:

- Frå samlingsorientering til god informasjonstilgang og formidling
- Frå intern service til brukarorientering
- Frå fysiske til virtuelle rom og virtuell service
- Frå sjølvforsyning til aktør på ein felles marknad, nasjonalt og internasjonalt.
- Skreddarsydde tilbod til brukaren i større grad
- Frå generalist og tradisjonell bibliotekarkompetanse, til spesialist på informasjonskompetanse, it-kompetanse, samarbeid, formidling, prioritering
- Frå faste avdelingar med fast personale til sirkulasjon, team, interne nettverk
- Frå ansvar for eiga teneste til integrering i utdanninga
- Større vekt på intern marknadsføring og synleggjering

Utviklinga går i denne retninga, men vi må samstundes ha med oss det gamle inn i det nye. Ei stor utfordring ligg i det: Korleis skal vi greia, med mindre ressursar, å fokusera og ta fatt på nye oppgåver og framleis ivareta den tradisjonelle basisen for verksemda? Det heile kan verka

umuleg og naturstridig. Men vi veit at mange av dei teknologiske endringane har ført til meir rasjonell drift og nye arbeidsformer. Ein har oppnådd gode system for informasjonstilfang og tilrettelegging. På vegen har bibliotekarar skaffa seg kompetanse, og utviklinga i fagbibliotek frå "god service" til "hjelp til sjølvhjelp" har vore reell. Dette har på nokre område ført til eit lågare tenestetilbod, på andre felt har ein vunne. Fagpersonalet har generelt vorte meir informasjonskompetent og ein har frigjort ressursar til nye oppgåver i biblioteket. Det er det som også vil måtta skje vidare.

Vi må tilnærma oss arbeidsoppgåvene på ein annan måte og sjå på medarbeidarutvikling som ei føresetnad for å takla dei krava omverda stiller. I ein organisasjon i endring er det avgjerande at alle finn sin plass og kan fylla si rolle. Å byggja opp ein kompetanse i avdelinga som skikkar oss til å møte dei oppgåvene vi står overfor er ein kontinuerleg prosess. For å få til det må først kompetanse og kompetansehol identifiserast. Ein må ta vare på og byggja vidare på personalet sine sterke sider, samstundes som ein må oppfordra til kompetanseheving som samsvarar med eigne ynskje og behov i organisasjonen. Det må stimulerast til deltaking på interne kurs og seminar, og vi må oppfatta oss sjølve som deltakarar i personalpolitiske utviklingsplanar.

Samstundes som ein oppfordrar til relevant vidareutdanning må ein også halda fram realkompetanse som ein viktig ressurs. Svært ofte tileignar ein seg kompetanse ved å setja i gang, ta fatt på nye oppgåver og tillata seg å prøva og feila. God bruk av reisebudsjettet er å fokusera på og vitja bibliotek som har gjennomgått tilsvarande endringsprosessar. Dersom det skaper optimisme og pågangsmot, er det viktige reiskapar i tronge tider.

Endringsprosessar må planleggjast. Det er i leiaroppgåve, og må ha fokus. Analyse av situasjonen er det første som må på plass: Kvar er vi, kvar skal vi, kva kan vi oppnå på kort og på lang sikt? Deretter vert det viktig å klargjera presset utanfrå. Kvifor er endring naudsynt?

Ein bakgrunn ligg i samfunnsendringa. Når samfunnet, brukarane, organisasjonen, produkta, teknologien, yrkeslivet etc. endrar seg, må også biblioteket endra seg i same takt for å vera konkurransedyktig. Vi har konkurrentar som er villige til å overta våre oppgåver. Ein ser ei utvikling mot at forlag ynskjer å selje informasjon direkte til brukaren. For brukaren er i mange tilfelle tid viktigare enn pris. Faglege databasar vert etter kvart rimelegare for alle, elektroniske bøker vert salsvare, trykking på etterspørsel er ei aktuell problemstilling. Kva er så bibliotekets styrke i dette biletet? Kvar kan vi vera konkurransedyktige? Etter mitt syn ligg mykje av svaret i den faglege delen av verksemda vår.

Ein må føresjå kva krav dette stiller til biblioteket, og så skapa realistiske visjonar. Det er avgjerande at ein set seg mål og legg strategiar som vert forankra og vidareutvikla i lag med personalet. Kommunikasjon, dialog og informasjon er verktøy som må nyttast for å få alle med. Alle må få høve til å koma ut med frustrasjonar og usemje og bli tekne på alvor. Personalet er den viktigaste ressursen i organisasjonen og utan deira medverknad er det uråd å endra. Det er ei leiaroppgåve å samanfatta og ta endelege avgjerder, navigera og staka ut kurs mot mål, men medarbeidarane sin endringsvilje ligg i botnen. Leiarskap må basere seg på nytenking og motivasjon av medarbeidarar. Denne formen for leiing står i motsetnad til styring og administrering basert på forutsigelege og målbare resultat. Godt leiarskap skal føre til langsiktige resultat og gje grunnlag for å skapa naudsynte og store endringar.

Endringsprosessar

Med biblioteket som case vil eg dele ein endringsprosess inn i tre faser:

- Kva gjer ein allereie som samsvarar med dei nye krava? Oppsummering av tidlegare innsats er viktig. Vi skal gje kvarandre ros og markera det vi gjer godt. Eksempel på dette er vevsidene, digitalisering av skriftserien, undervisningsopplegg, tilbod til fjernstudentar, samarbeid med fagpersonalet, opplegg for førsteårsstudenten og integrering i høgskulepedagogiske tiltak. Slikt arbeid bør syne att i årsmeldingar.
- Kva kan ein få til vidare på kort sikt? Vi må gripe fatt i få, konkrete arbeidsoppgåver relatert til biblioteket som læringsarena. Forholdet til it-personalet må avklarast og ulik grunnforståing for kva vi driv med, må på bordet. Konsolidering av team på tvers av bibliotekavdelingane som har felles utvikling av arbeidsoppgåver er ei viktig oppgåve. Vidare må det oppfordrast til nytenking, vi må finna utradisjonelle løysingar på problem som oppstår, og fremja mot og vilje til å ta risiko og eksperimentera. For å nærma oss kvarandre i kultur er det verd å finna løysingar for personalsirkulasjon. I arbeid med handlingsplanar må alle involverast og handlingsplanane må samsvara med institusjonen sine mål.
- Kulturar tek lengre tid å endra, men dette er vesentleg for å skapa ein heilskap som er knytt til felles strategi: å byggja ein ny høgskule som er levedyktig inn i framtida. Det er viktig å få formulert felles verdigrunnlag, strategiar og handlingsplanar for å verkeleggjera visjonane. Å utvikla ein kultur som knyter oss saman som personalgruppe og som inneheld ei ivaretakande haldning til kvarandre som menneske, ser eg på som grunnleggjande. Å ha som mål at grensene mellom bibliotekavdelingane skal bli utydelege, meiner eg er rett veg å gå.

Endringsprosessar bør ikkje ta for lang tid. Skal ein gjennomføra endringar, bør det gå relativt fort. Vert det for mykje "papir og prat" går ein fort lei. Når vedtak er fatta, skal iverksetjinga kome, og ein må utnytta unike sjansar for endring. Samstundes må ein også utvikla ei forståing for at turbulens alltid vert avløyst av rolegare tider.

Vellukka endringar føreset at alle tilsette er involverte i prosessen. Alle må ha ei klar oppfatning av kva ein ynskjer å oppnå, og kvifor. Ein kan ikkje informera for mykje, informasjonen må vera ærleg og alle må få høve til å koma med motforestillingar. Som leiar må ein sjølv ha tru på at måla er muleg å nå, og at det totalt sett vil føra til betre tenester for brukarane. Brukarane er dei som reelt sett skal definera kvaliteten på tenestene, men det er ikkje til å koma forbi at gode tenester også må knytast til ressurstilgang. Overfor dei som løyver og fordeler pengar må ein gjera klart kva som er muleg å få innafor gjevne rammer.

Kvalitetsarbeid er ein løpande prosess. Til dette arbeidet høyrer at ein gjennomfører regelmessige strategidiskusjonar og held fast på endringsvedtak. Alle må heile tida ha klart for seg strategien og måla, og kvifor endringar er viktig. Det er ei oppgåve å skapa ein kultur som aksepterer endring og som ser det som ein styrke for utvikling av organisasjonen og den einskilde.

I eigen organisasjon finst modellar for handlingsendring, og tilsvarande omstillingsarbeid er gjennomført ved fleire store bibliotek dei seinare åra. Høgskulen i Sogn og Fjordane er ein liten institusjon der folk sit nær kvarandre. Det er kort avstand mellom dei ulike nivåa i organisasjonen. Det burde derfor liggja til rette for at endringsprosessar kan gje positive

spenningar. Den positive viljen til å få til noko i lag og gripa utfordringar, burde vera lett å få fram.

8 KONKLUSJONAR

Målet for dette notatet har vore å fokusera på kvalitetsarbeid i høgskulen si bibliotekteneste. Krava til auka kvalitet i heile utdanninga får ringverknader for delane, og biblioteket må analysere positive og negative sider ved eiga verksemd. Auka kvalitet betyr at bibliotektenesta må tilpassa seg behova brukaren har i studie-, undervisnings- og forskingsarbeid i endå større grad enn det som har vore tilfelle. Når krava til studie-, undervisnings- og forskingsarbeid vert endra må det også føre til endringar av bibliotekstilbodet. Føringar for slike endringar har kome til uttrykk i sentrale dokument og i at brukaren vender seg til biblioteket via nye innfallsvinklar og med nye krav. Det er brukaren av tenestene som avgjer kvaliteten, derfor er det særskilt viktig å kjenna brukaren sine behov.

Det som merkjer seg klarast ut som ei utfordring, er vidareutvikling av biblioteket som læringsarena og læringscenter. Dette inneber at biblioteket skal ha tilgjengeleg arbeidsplassar og teknologi, det inneber at biblioteket skal leggja til rette for læring og det inneber at biblioteket er ein integrert del av organisasjonen og kommuniserer med dei som har det faglege ansvaret for studenten sin læringsaktivitet.

Eg har fokusert på at endringar i organisasjonar i stor grad vert skapt i spenningsfeltet og samspelet mellom dei ulike delane og interessegruppene. Ein må svara på andre sine haldningar, konfrontera og prøva å endra eiga handling i samsvar med dei ein skal arbeida saman med. Handlingsendring har for biblioteket gjort seg gjeldande i ein del undervisningsarbeid som eg har vist eksempel på. Dette har kome i stand som eit resultat av positivt samspel mellom fagtilsette og bibliotekarar. Andre eksempel på handlingsendring er arbeidet med vev-sider, elektronisk publisering, tilbod til fjernstudentar. Alt er resultat av kommunikasjon og samarbeid på tvers av avdelingsgrenser og fag.

Biblioteket må synleggjera eiga utvikling og resultat av endringsprosessar innover i organisasjonen. Det er viktig at "dei andre" ser kva vi gjer og at vi lukkast. Og det er viktig å synleggjera at vi ser på oss sjølve som ein integrert del av institusjonen med mål som samsvarar med institusjonen sine mål. Andre tilsette, fagleg og administrativ leiding, har på grunnlag av det mulegheit til å integrere oss i si tenking og planlegging vidare.

Å arbeida fram ein handlingsplan eller ein utviklingsplan for bibliotektenesta i HSF ser eg som ei viktig oppgåve og utfordring framover. Skal dette bli eit nyttig dokument, er det viktig at alle bibliotektilsette vert deltakarar i arbeidet og at forslag til ein slik handlingsplan vert lagt fram for styret for høgskulen. Aktivitet og utvikling må tilpassast dei rammevilkår styret set for verksemda, men styret må også gjevast høve til å ta stilling til mål, visjonar og tiltak for biblioteket.

Vidare knyter det seg spenning til den føreståande organisasjonsutviklingsprosessen i HSF. Vert bibliotektenesta synleggjort her? Det som etter mitt syn vert viktig å ivareta er gode mulegheiter til samarbeid på tvers av faggrenser for å skape eit godt læringsmiljø. Nære relasjonar mellom grunneiningar og støttetjenester er avgjerande for kvaliteten på dei tenestene biblioteket kan yta, og at bibliotekarar vert deltakarar i team som skal skapa gode studieprogram for studentane.

KJELDER

- Dahlbom-Hall, B. (1997): *Når kvinner skal sjefe menn*. Tano Aschehoug. Oslo.
- Evans, G. E., Patricia Layzell & Bendik Rugaas. (2000): *Management Basic for Information Professionals*. Neal-Schuman. New York.
- Hatch, M.J. (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstract. Oslo.
- Flaa, P. et. al.(1995): *Innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Nielsen, K. & Kvale, S. (red.) (1999): *Mesterlære*. Ad Notam Gyldendal. Oslo.
- Nordbye, E. (2002): *Pedagogen som ble doctor i skolebibliotek*
I: Bok og bibliotek nr. ½, s.23-24.
- Røsjø, B. (2001): *Privat høgskole brøyter ny vei for bibliotekene*
I: DF-Revy nr. 10, s. 231-234
- Senge, P. M. (1999): *Den femte disiplin*. Egmont Hjemmet. Oslo
- St.meld. nr 27 (2000-2001) *Gjør din plikt – Krev din rett. Kvalitetsreform av høyere utdanning*
- Strategiplan for Høgskulen i Sogn og Fjordane 2002-05*. (2002) HSF, Sogndal.