

# Tehnike odnosa sa javnošću akademskih knjižnica najviše rangiranih svjetskih sveučilišta

---

**Matanović, Roko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:844374>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti

Diplomski sveučilišni studij novinarstva i odnosa s javnostima (jednopedmetni)

**Roko Matanović**

**Tehnike odnosa s javnošću akademskih knjižnica  
najviše rangiranih svjetskih sveučilišta**

**Diplomski rad**

Zadar, 2020.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Diplomski sveučilišni studij novinarstva i odnosa s javnostima (jednopedmetni)

Tehnike odnosa s javnošću akademskih knjižnica najviše rangiranih  
svjetskih sveučilišta

Diplomski rad

Student/ica:

Roko Matanović

Mentor/ica:

dr. sc. Jurica Grzunov

Zadar, 2020.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Roko Matanović**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Tehnike odnosa s javnošću akademskih knjižnica najviše rangiranih svjetskih sveučilišta** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 26. veljače 2020.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet rada.....	2
1.2. Ciljevi istraživanja.....	2
1.3. Istraživačka pitanja.....	3
1.4. Korištene znanstvene metode.....	3
2. ODNOSI S JAVNOŠĆU.....	5
2.1. Tehnike odnosa s javnošću.....	10
2.2. Sveučilišni odnosi s javnošću.....	16
2.3. Knjižnični odnosi s javnošću.....	21
3. SUVREMENO KNJIŽNIČARSTVO .....	27
3.1. Akademske knjižnice .....	37
4. METODE RANGIRANJA SVEUČILIŠTA .....	49
4.1. Polemika rangiranja sveučilišta.....	49
4.2. Šangajska rang-ljestvica.....	59
5. ANALIZA PR TEHNIKA AKADEMSKIH KNJIŽNICA NAJVIŠE RANGIRANIH SVEUČILIŠTA .....	66
5.1. Rasprava .....	94
6. ZAKLJUČAK .....	97
SAŽETAK.....	99
SUMMARY .....	100
LITERATURA.....	101
POPIS TABLICA.....	107
POPIS ILUSTRACIJA.....	108

## 1. UVOD

Čimbenici poput tehnološkog napretka na području komunikacije i umrežavanja svijeta putem Interneta vrše pritisak na tradicionalni ustroj sveučilišta. Povirivši u prošlost moguće je zamisliti institucije visokog obrazovanja kao sponu između zajednice i njene intelektualne elite gdje se razmjenjuju kulturne, povijesne, gospodarske, zemljopisne i druge spoznaje koje potiču raspravu i istraživanja kako bi se pronašlo rješenje za sadašnje probleme. Ključnu ulogu u opisanoj komunikaciji igra knjižnica čija je zadaća učiniti dostupnim sve znanje i gradivo koje je prikupljeno na sveučilištu tijekom naraštaja. K tome, nije dovoljno pohraniti knjižnično gradivo, već i razvrstati ga na način da se promiču pretraživanje i znatiželja. U pogledu dostupnosti, Internet i računalna tehnologija pružaju priliku knjižničarima, a prvenstveno sveučilištu, baratati pohranjenim znanjem neviđenom brzinom i učinkovitošću, no uslijed svjetskih ekonomskih faktora kojima se akademske ustanove ne mogu oduprijeti u potpunosti, dolazi do nuspojava koje prijete otrgnuti knjižnicu, arhive i općenito sveučilište od mjesne zajednice.

Komunikacija na globalnoj razini je, osim suradnje, dovela do natjecanja između institucija koje imaju istu misiju ili slične ciljeve premda im je djelokrug kroz povijest bio ograničen na određeno geografsko područje. Tako se nastoji posložiti sveučilišta na posebnu rang-ljestvicu koja odražava njihovu sveukupnu kvalitetu, količinu napisanih znanstvenih radova koji imaju vrijednost u akademskoj zajednici, uložena sredstva u sveučilišni kampus itd. Primorana su oblikovati i održavati svoj imidž naspram cijelog svijeta pomoću odnosa s javnošću. Važno je pritom napomenuti kako svjetsko gospodarstvo vrši pritisak na sveučilišta da se predstave sukladno mjerilima koje postavlja suvremeni poslovni čovjek, a ne više grad, država, kultura ili civilizacijski krug kojemu ona pripadaju. Istim putem akademska knjižnica postaje kotačić u svjetskom ekonomskom poretku i zadovoljava potrebe za znanjem koje se ne moraju nužno javljati u mjesnoj zajednici nego na drugom kraju svijeta. Cilj diplomskog rada je, stoga, otkriti kako se akademske knjižnice najprestižnijih svjetskih sveučilišta nose s globalizacijom, na koji se način pokušavaju povezati s korisnicima, kako se nastoje razlikovati od knjižnica drugih sveučilišta, čije potrebe žele zadovoljiti i dr. bez gubljenja vlastitog identiteta.

Prvo je poglavlje posvećeno predmetu rada, ciljevima istraživanja, rabljenih znanstvenih metoda i istraživačkim pitanjima koja predstavljaju okosnicu diplomskog rada. Drugo poglavlje bavi se odnosima s javnošću, prvo na teoretsko-općenitoj razini, a zatim na primjeru često korištenih tehnika te sveučilišta i akademskih knjižnica. Treće se poglavlje osvrće na knjižničarstvo kako bi se opisao doprinos djelatnosti pohranjivanju i čuvanju akumuliranog

znanja koje je neophodno za postojanje sveučilišta. Također, ističu se razlike između akademske i obične knjižnice. Četvrto poglavlje služi kao pregled polemike koju je izazvalo rangiranje sveučilišta iz različitih zemalja na temelju univerzalnih kriterija, a naročito će se raspravljati o tzv. Šangajskoj ljestvici budući da ulazi u metodologiju istraživanja. Peto poglavlje donosi rezultate analize sadržaja provedene u svrhu odgovaranja na postavljena istraživačka pitanja, a usredotočena je na tehnike odnosa s javnošću.

### **1.1. Predmet rada**

Predmet diplomskog rada su tehnike odnosa s javnošću akademskih, tj. sveučilišnih knjižnica institucija koje zauzimaju najviša mjesta na svjetskoj rang-ljestvici prema kriterijima publikacije ARWU (kratica za *Academic Ranking of World Universities*). Pomoću odnosa s javnošću nastoji se promicati razumijevanje užih i širih javnosti naspram pojedinca, organizacije, države i kulture između ostalih. Kada je riječ o akademskoj knjižnici, s gledišta PR-a može se istražiti razumiju li studenti, vanjski korisnici i opća javnost zadaće koje knjižnica izvršava. Važnu ulogu pri uspostavljanju komunikacije koja zadovoljava ciljeve obaju strana ima knjižnično osoblje. Potrebno je uputiti korisnika u način rada knjižnice, pomoći mu pronaći ili odabrati literaturu ili gradivo koje najviše odgovara njegovim zahtjevima, a nerijetko i informirati u sve pogodnosti koje su na raspolaganju. Štoviše, porastom broja korisnika Interneta te uzastopnom pojavom društvenih mreža, akademske knjižnice nalaze se u poziciji gdje mogu primijeniti tehnike odnosa s javnošću kako na svojim mrežnim mjestima, tako i na računima raznih društvenih mreža. Budući da navedene knjižnice pripadaju određenom sveučilištu, razvidno je da se komunikacijom također odražavaju stavovi, ciljevi i vrijednosti potonjeg. Ako se u obzir uzme nadmetanje akademskih ustanova radi prestiža i prepoznatljivosti, tada odnosi s javnošću unutar knjižnice mogu predstavljati čimbenik prednosti nad drugima ovisno o tome kako prezentira sebe, svoje gradivo, zbirke itd.

### **1.2. Ciljevi istraživanja**

U diplomskom radu analizirat će se i obrazložiti tehnike odnosa s javnošću akademskih knjižnica najviše rangiranih sveučilišta, a među njima se nalaze Harvard, Stanford, Cambridge, MIT, Berkeley, Princeton i Oxford. Analiza će se usredotočiti na mrežna mjesta knjižnica spomenutih sveučilišta i tehnike koje su tamo zastupljene, tj. na koji se način prezentiraju korisnicima i koja su im rješenja za otklanjanje nesporazuma ili poteškoća pri korištenju usluga. Osim toga, utvrdit će se jesu li knjižnice prisutne na najvećim društvenim mrežama kao što su

Facebook, Twitter i Instagram te analizirati sadržaj njihovih objava. Ustanovit će se kojim se ciljnim javnostima obraćaju te kolika je razina interakcije između knjižnica i ciljnih javnosti na Internetu (naprimjer, koristi li knjižnica društvenu mrežu samo kao oglasnu ploču ili zapravo odgovara na korisničke upite ako se pojave). Nadalje, pored već spomenute oglasne ploče, tj. vijesti, akademska knjižnica može objaviti osvrt ili komentar što pruža uvid u vrijednosti koje zastupa u ime sveučilišta ili kao samostalna jedinica.

### **1.3. Istraživačka pitanja**

Za potrebe rada postavljeno je nekoliko istraživačkih pitanja koja glase:

1. Koje tehnike odnosa s javnošću prevladavaju u akademskim knjižnicama najviše rangiranih sveučilišta?
2. Kojoj su ciljnoj javnosti ili javnostima upućene objave i priopćenja knjižnica?
3. U koje se novinarske žanrove mogu svrstati poruke i tekstovi koje objavljuju knjižnice?
4. U kojoj je mjeri zastupljena dvosmjerna komunikacija između knjižnica i javnosti?

### **1.4. Korištene znanstvene metode**

U diplomskom radu bit će zastupljene taksonomija, deskriptivna statistika, inferencijalna statistika i analiza sadržaja. Provest će se kvalitativna i kvantitativna analiza sadržaja internetskih stranica knjižnica najviše rangiranih svjetskih sveučilišta, a deskriptivnom statistikom prikazati pojedini rezultati analize. Zbog veličine same Šangajske ljestvice koja ocjenjuje približno dvije tisuće sveučilišta i količine objava koje se mogu pojaviti na mrežnim mjestima spomenutih knjižnica uzorak će biti ograničen na prvih 5 sveučilišta, a uzorak analize ukupno obuhvaća razdoblje od listopada 2018. do lipnja 2020. godine.

Analiza sadržaja svrstava se pod metode prikupljanja primarnih podataka. Pomoću nje se obično pribavljaju podatci iz tekstova što je čini posebno zastupljenom u proučavanju masovne komunikacije. Moguće je obrađivati pisane tekstove, slike, audio i videozapise itd. Kvalitativna ili nefrekvencijska analiza sadržaja otkriva obilježja odabranog teksta, dok se kvantitativnom ili frekvencijskom analizom sadržaja utvrđuje učestalost ili obujam određenog obilježja.<sup>1</sup> Deskriptivna statistika svodi se na baratanje velikog broja podataka pomoću kojeg se sistematizira i opisuje pojedina pojava što nalazi primjenu u prikazu preliminarnih nalaza

---

<sup>1</sup> TKALAC VERČIČ, A. et al.: **Priručnik za metodologiju istraživačkog rada**, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010., p. 91-92.



istraživanja te služi kao temelj za analizu odnosa između različitih varijabli. Najčešće se računaju apsolutne i relativne frekvencije, srednje vrijednosti te kumulativni nizovi.<sup>2</sup> Konačno, inferencijalna statistika obuhvaća postupke putem kojih se donose zaključci o određenoj populaciji na temelju odabranog uzorka kako bi se utvrdili odnosi između varijabli. S obzirom na svojstva varijabli i populacije, inferencijalna statistika dijeli se na parametrijsku i neparametrijsku statistiku. Prethodna se provodi samo u slučaju kada populacija slijedi normalnu distribuciju.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> *ibid.*, p. 134.

<sup>3</sup> TKALAC VERČIČ, A. et al.: *op. cit.*, p. 136.

## 2. ODNOSI S JAVNOŠĆU

Premda službeno postoji tek malo više od jednog stoljeća, odnosi s javnošću smatraju se među vodećim silama u društvu. Bilo da se radi o papi, engleskoj kraljici, ruskom predsjedniku ili o Appleu, svi navedeni služe se odnosima s javnošću svakodnevno. 2016. godine ruska tenisačica, Marija Šarapova je tijekom konferencije za novinare prisutnima poručila da se više neće baviti omiljenim sportom uslijed dojave Međunarodne teniske federacije da je pozitivna na doping, tj. zabranjene tvari. Priznala je svoju krivnju objasnivši kako nije bila svjesna da je Federacija nedavno ažurirala popis zabranjenih supstanci. Ubrzo su joj sponzori otkazali daljnju podršku te je izgubila položaj veleposlanice dobre volje pri UN-u.<sup>4</sup> Međutim, budući da je brzo reagirala i bila potpuno transparentna, uspjela se oporaviti i ponovno steći povjerenje bivših sponzora. 21. stoljeće se može, u određenu ruku, nazvati stoljećem odnosa s javnošću koji se posebice kombiniraju s društvenim mrežama kao što su Facebook, Instagram, Twitter, blogovi, wiki-stranice itd. Spomenuta kombinacija uvela je temeljite promjene u način rada suvremenih organizacija koje se obraćaju raznim javnostima bez obzira u kojem se dijelu svijeta nalaze. Kada je potrebno definirati odnose s javnostima, često se nailazi na nesuglasje čak i među stručnjacima s dugogodišnjim iskustvom. 2012. PRSA (vodeće udruženje PR stručnjaka u Americi) pokrenula je napore kako bi se utvrdila standardna definicija struke šaljući upite više od dvjesto tisuća ljudi u SAD-u te europskim stručnjacima, ali i studentima, akademikima i drugim pripadnicima društva što je na kraju iznjedrilo 927 različitih definicija.<sup>5</sup> Definicija koja je prihvaćena glasi: „Odnosi s javnošću su strateški komunikacijski proces pomoću kojeg se uspostavljaju uzajamno korisni odnosi između organizacija i njihovih javnosti.“<sup>6</sup> Unatoč tomu, pojedinci su se žalili na njenu nedostatnost, na što je predsjednik PRSA odgovorio da se definicija PR-a uvelike podudara s definicijom ljepote, tj. da ovisi o pojedincu.<sup>7</sup> Moderno društvo preplavljeno je porukama bilo da se šalju putem tradicionalnih, ali sve ugroženijih medija, poput novina i časopisa ili putem radija i televizije koji se također mogu smatrati tradicionalnima u usporedbi s društvenim mrežama. Obilje poruka tjera pošiljatelja, odnosno komunikatora da prokri put do svojih primatelja na uvjerljiv i smislen način. Kako bi uspio u svom naumu, mora primijeniti i usavršavati odnose s javnošću. Što se tiče značaja potonjeg u gospodarskom smislu, samo u SAD-u predstavlja višemilijardnu djelatnost koju prakticira 208

---

<sup>4</sup> SEITEL, F. P.: **Practice of Public Relations**, Pearson, Harlow, 2017., p. 31.

<sup>5</sup> *ibid.*, p. 31-32.

<sup>6</sup> *ibid.*, p. 32.

<sup>7</sup> *ibid.*, prema: STUART, E.: **Public Relations Defined, After an Energetic Public Discussion**, The New York Times, <https://www.nytimes.com/2012/03/02/business/media/public-relations-a-topic-that-is-tricky-to-define.html> (Pristupljeno: 10. listopada 2020.)

000 osoba prema podacima američkog Ureda za statistiku rada. Predviđa se da će zapošljavanje djelatnika narasti za 12 % u razdoblju od 2012. do 2022, što će stvoriti najmanje 27 400 novih radnih mjesta.<sup>8</sup> U ostatku svijeta postoji veliko zanimanje za odnose s javnošću čemu svjedoči Međunarodno udruženje za odnose s javnošću koje ima brojne članove u više od 80 zemalja. Također, u SAD-u postoji približno 250 učilišta i sveučilišta koja izvide studij odnosa s javnošću. Procjenjuje se da je upisano više od 20 000 studenata na preddiplomskoj razini, a na diplomskoj razini se jednako tako bilježi porast. Od početka 21. stoljeća broj ponuđenih diplomskih studija odnosa s javnošću povećao se s 26 na 75. Što se tiče upisivanja kolegija, na studijima novinarstva PR često prednjači, a jedan od razloga je u međuvremenu utvrđeni jaz u prihodima između novinara i djelatnika odnosa s javnošću čija se godišnja zarada vrti oko 54 940 američkih dolara, dok prethodni može računati na samo 35 600 dolara godišnje. Savezna vlada SAD-a broji na tisuće zaposlenika zaduženih za komunikaciju, premda se ne nazivaju praktičarima odnosa s javnošću službeno. Štoviše, čak i američke oružane snage (kopnene, zrakoplovstvo i mornarica) zapošljavaju oko 7 000 ljudi u spomenutu svrhu. Kada je riječ o privatnom sektoru, najveća svjetska PR poduzeća nalaze se u vlasništvu velikih medijskih udruženja poput Omnicom, Interpublic i WPP. Međutim, u djelatnosti su najzastupljenije tvrtke s manje od 10 zaposlenika koje godišnje obrnu manje od milijun američkih dolara. S druge strane, najveće privatno poduzeće u svojoj djelatnosti, Edelman Public Relations, godišnje prihodi iznad 797 milijuna dolara, a čini ga 5 308 radnika.<sup>9</sup>

Suvremeno društvo obilježeno je stalnim promjenama ekonomskih uvjeta, natjecanjem, opasnostima i varljivim javnim mnijenjem što tjera poduzetnike, neprofitne organizacije, vladine institucije, sportske momčadi i umjetnike na pomno planiranje svoje komunikacije prema javnosti. Pružaju se mnoge prilike PR stručnjacima postati uglednim i važnim pripadnicima društva čemu svjedoči glasnogovornik Bijele kuće čije su konferencije za novinare tema izvještavanja na dnevnoj razini, a bivši glasnogovornici ponekad savjetuju predsjednika. Osim toga, otvoreni su položaji s ciljem mijenjanja predodžbe o SAD-u u inozemstvu, a najplaćeniji stručnjaci u privatnom sektoru mogu zaraditi više milijuna dolara godišnje. Nekoć su osobe koje se bave odnosima s javnošću bile sasvim nepoznate, danas se često pojavljuju u televizijskim emisijama te su autori raznih knjiga.<sup>10</sup> Nadalje, druga su zanimanja pojačala svoje natjecateljsko raspoloženje prema odnosima s javnošću. Posljedica

---

<sup>8</sup> SEITEL, F. P.: op. cit., p. 32.

<sup>9</sup> ibid., p. 33.

<sup>10</sup> ibid.

njihove atraktivnosti su nastojanja odvjetnika, menadžera, marketinških stručnjaka itd. preuzeti ulogu PR praktičara kako bi djelovali vjerodostojnije i više utjecali na javnost. Moć zanimanja može se pripisati pojavi demokratskog društva, odnosno mogućnosti ili slobodi građana raspravljati i donositi odluke koje se tiču zajednice, tržišta, obitelji, radnog mjesta, države itd. za što je potrebna dvosmjerna i istančana komunikacija. Kako se društva budu okretala prema slobodarskim idejama, za pretpostaviti je da će odnosi s javnošću igrati sve važniju ulogu u njima.<sup>11</sup> Premda je prethodno u radu ponuđena definicija odnosa s javnošću, s obzirom na veliku teoretsku raznolikost koja vlada u literaturi i struci valja pojasniti još nekoliko karakteristika koje ih određuju.

Prema Seitelu, odnosi s javnošću mogu se definirati kao: „planirani proces utjecanja na javno mnijenje putem poštenog karaktera i pravilne izvedbe koji je utemeljen na uzajamno zadovoljavajućoj dvosmjernoj komunikaciji.“<sup>12</sup> Odnosi s javnošću su strateški u smislu da pomažu organizaciji zadovoljiti određene ciljeve, a pritom se oslanjaju na komuniciranje te naglasak stavljaju na uspostavljanje odnosa povjerenja. Seitelova definicija pored toga ističe čin planiranja koji je izrazito bitan u pravilnoj praksi nasuprot kaosu i improvizaciji, dok navedena dvosmjernost komunikacije naglašava potrebu za slušanjem pripadnika pojedine javnosti. Definicija također svraća pozornost na etičnost osobe koja se bavi PR-om. U slučaju izostanka etičnog ponašanja, dugoročna učinkovitost odnosa s javnošću dovodi se u pitanje naprosto zbog toga što nije teoretski moguće zavarati čitavu javnost u određenom trenutku, a šteta ugledu organizacije će se naknadno pojaviti.<sup>13</sup> PRSA je pak u definiciji usvojenoj 2012. godine ukazala na važnost provođenja istraživanja, planiranja, dvosmjerne komunikacije i ocjenjivanja (evaluacije) izvedenih aktivnosti u sklopu PR-a. Bez obzira na odabranu definiciju, neizostavno je da svaki PR stručnjak oblikuje javno mnijenje i utječe na ponašanje javnosti rukovodeći se važećim etičkim načelima.<sup>14</sup> Kada se odnosi s javnošću koriste u svrhe ostvarivanja organizacijskog cilja, izvođač spomenutih aktivnosti se, prema Marstonu, uvijek usredotočuje na četiri funkcije. Prvo, kreće u potragu za podacima koji mu pokazuju kakvo je mnijenje javnosti o pojedinom pitanju. Drugo, izvršava zadatak koji je postavio nalogodavac, ali pritom pazeći na sukladnost učinjenog s javnim interesom. Treće, informira javnost o svemu što je poduzeto kako bi zauzvrat dobio povjerenje i razumijevanje. Na kraju, pokušava dobiti povratnu informaciju, tj. odgovor na pitanje je li se javno mnijenje pomaklo u željenom smjeru.

---

<sup>11</sup> SEITEL, F. P.: op. cit., p. 34.

<sup>12</sup> ibid.

<sup>13</sup> ibid.

<sup>14</sup> ibid., p. 35.

Opisani Marstonov pristup se označava kraticom R-A-C-E.<sup>15</sup> Najvažniji korak u postupku je *action* (čin, radnja) jer bez konkretne izvedbe ne može se stvoriti pozitivan publicitet. Ako je poduzeta radnja ispravna, preostaje jedino obavijestiti zainteresirane dionike porukom koja je jednostavna i razumljiva. Drugi modeli ističu funkciju planiranja ili se pak pozivaju na ciljeve, strategije i dr.<sup>16</sup> Valja istaknuti kako se odnosi s javnošću smatraju funkcijom menadžmenta budući da se unutar organizacije odjel za PR obično podređuje i javlja rukovodstvu, a svoju djelatnost mora obavljati neovisno o drugim odjelima. Kako bi rukovodstvo imalo koristi od PR-a, u komunikaciji između odjela i upravljačkog osoblja mora prevladavati iskrenost, no u praksi je ona dijelom filtrirana s obzirom da su odnosi s javnošću nerijetko u sastavu marketinškog ili pravnog odjela organizacije.<sup>17</sup> Nije uvijek jednostavno odrediti granicu etičnog poslovanja, a postoje sasvim nedavni primjeri koji potvrđuju nesavršenost zanimanja.

Vladimir Putin je prvi put postao predsjednikom Ruske Federacije 2000. godine, a poznat je po svojoj nesklonosti prema ulozi SAD-u u trenutnom svjetskom poretku. Zapravo, geopolitičko djelovanje koje Putin promiče ne razlikuje se znatno od sovjetske tradicije, stoga je 2006. Ketchum, jedna od najprestižnijih PR tvrtki, odlučila zastupati Putina u javnosti što je naišlo na negodovanje u struci. U početku je bila riječ o skupu G8 u Sankt Petersburgu prilikom kojeg je Ketchum komunicirao u korist ruske vlasti, a godinu dana kasnije časopis Times proglasio je Putina osobom godine uz pomoć spomenutog poduzeća. Ipak, novostvoreni imidž ubrzo je bio ozbiljno narušen. Prvo, politički aktivisti koji nisu odobravali poteze ruske vlade počeli su iznenada umirati. Zatim, 2008. je izbio rat u Gruziji u koji je Rusija bila upletena. Kasnije je Putin objavio članak u poznatoj novini New York Times u kojem se obrušio na pojam američke posebnosti, a nedugo poslije je Ukrajina postala žarište vojnog sukoba ponovno zahvaljujući naporima ruske vlade. SAD je uzvratio sankcijama protiv ruskog gospodarstva te je putem svojeg veleposlanika pri UN-u nazvao Rusiju prijeljnom miru i sigurnosti. Naravno, Ketchum nije morao dugo čekati da se posljedice kontroverznih političkih odluka odraze na poslovanje. Broj zaposlenika koji se aktivno bavio odnosima s javnošću na račun Rusije je smanjen, a sama tvrtka je nastojala ne privlačiti pažnju. Osim Ketchuma, postoje druge tvrtke koje su u prošlosti djelovale u ime neslavnih osoba poput bivšeg libijskog vođe Muammara Gaddafija i sirijskog predsjednika Bashara al-Assada zbog čega neki PR stručnjaci smatraju da spomenute firme

---

<sup>15</sup> *ibid.*, prema: HARLOW, R. F.: **Building a Public Relations Definition**, *Public Relations Review*, Vol. 2, 1976., 4, p. 36., <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811176800227> (Pristupljeno: 10. listopada 2020.)

<sup>16</sup> SEITEL, F. P.: *op. cit.*, p. 35.

<sup>17</sup> *ibid.*, p. 36.

svojim kontroverznim poslovanjem stavljaju ugled zanimanja u rang duhanske industrije ili proizvođača oružja. Ketchum se svojedobno branio od optužbi za neetičnost tvrdeći da samo pospješuje komunikaciju od koje inače nema štete. Jedan od bivših zaposlenika je napisao knjigu u kojoj priznaje da je pristanak na suradnju s ruskim vlastima značio sudjelovati u zataškavanju i prikrivanju svega što je štetilo ugledu Rusije: kršenje ljudskih prava, agresivno ponašanje prema susjednim zemljama itd.<sup>18</sup> Na razini organizacije svako pismo, svaki telefonski poziv ili susret s klijentom ulazi u djelokrug odnosa s javnošću. Ustvari, tko god radi u odjelu za PR je svojevrstni tumač organizacije koja ga zapošljava. Naprimjer, moraju poznavati politiku, poslovnu filozofiju i praksu rukovodstva te ih tumačiti javnosti, a istovremeno su dužni obavijestiti nadređene, tj. donositelje odluka o trenutnom javnom mnijenju. U slučaju da novinar ili zainteresirana osoba upita predstavnika poduzeća, odnosno PR stručnjaka o razlogu donesene odluke, potonji ne može odgovoriti na pitanje ukoliko prethodno nije razgovarao s nadređenima i sam shvatio zašto je donesena određena odluka. Dakle, ako ne postoji redovita i pravovremena komunikacija između odjela za odnose s javnošću i uprave, nema koristi od PR-a za organizaciju. Premda uprava odlučuje što će se poduzeti, odjel za PR svejedno može dati savjet i usmjeravati upravu u alternativne pravce odlučivanja.<sup>19</sup> Što se tiče javnosti s kojima je potrebno surađivati, djelatnik odnosa s javnošću mora računati na velik broj dionika kojima valja prilagoditi svoju komunikaciju. Osim toga, navedene javnosti nisu uvijek jasno razgraničene i često se prepliću. Tehnološki napredak posebice doprinosi stvaranju složene mreže međuodnosa između pojedinaca i organizacija. Tvrtke i poduzeća na kadrovskoj razini postaju sve složenije, što zahtijeva dodatne vještine prilikom upravljanja ljudskim resursima. Na vanjskoj razini, tipična međunarodna organizacija mora se nositi s medijima, vlasnicima dionica, konkurentima, obiteljima zaposlenika, radničkim sindikatima, zakonodavstvom, kupcima, bankama, dobavljačima, mjesnom zajednicom, nevladinim organizacijama itd. te biti u stanju zadovoljiti svačije interese.<sup>20</sup>

Postoje različite definicije javnosti. U načelu se može tvrditi da pojedina javnost nastaje kada je skupina ljudi zajedno suočena s neizvjesnošću, a potom otkrije uzroke neizvjesnosti i okupi se kako bi riješila problem. U odnosima s javnošću, javnost predstavlja ljude koji imaju ulogu u nekoj organizaciji ili društvenom pitanju. Govoreći o funkcijama PR-a postoje bitna razlikovna obilježja kojima se izdvaja od oglašavanja i marketinga. Potonji se u pravilu odnose na

---

<sup>18</sup> *ibid.*, p. 36-37.

<sup>19</sup> SEITEL, F. P.: *op. cit.*, p. 38.

<sup>20</sup> *ibid.*, p. 39-40.

promicanje proizvoda ili usluge, dok se odnosi s javnošću prakticiraju kako bi se promovirala organizacija u cijelosti. U funkcije koje izvršava PR stručnjak ubraja se pisanje, tj. sastavljanje obavijesti za javnost, govora i letaka, a druga funkcija su odnosi s medijima.<sup>21</sup> U današnje doba potrebno je imati prisutnost na Internetu i društvenim mrežama da bi se osluškivalo tamošnje javno mnijenje. Također je važno da organizacija reagira na kretanja spomenutog mnijenja na Internetu. Osim planiranja programa i događaja te savjetovanja uprave, odnosi s javnošću se moraju pozivati na istraživanja putem kojih se upoznaju određene javnosti. Dodatne funkcije su odnosi sa zajednicom, odnosi s kupcima, odnosi s ulagačima ili investitorima i odnosi sa zaposlenicima. Pored navedenog, važnu funkciju čini krizno komuniciranje koje se provodi kada se organizacija nađe pod paljbom uslijed događaja ili ponašanja koje dovodi njenu vjerodostojnost u pitanje. Konačno, valja izdvojiti odnose s posebnim javnostima kao što su žene, pripadnici etničkih ili rasnih manjina te stariji građani. Zbog širokog djelokruga zanimanja najbolji učinak se postiže kada odjel za odnose s javnošću ima izravnu vezu s upravom ili predsjednikom poduzeća.<sup>22</sup>

## 2.1. Tehnike odnosa s javnošću

Tehnike odnosa s javnošću su napori koji suzbijaju neprijateljsko raspoloženje i predrasude te smanjuju ravnodušnost javnosti. Iako je PR tek nedavno u ljudskoj povijesti formaliziran kao zanimanje, njegov začetnik Edward Bernays je tvrdio da su još drevni egipatski, sumerski, babilonski i perzijski vladari koristili spomenute tehnike.<sup>23</sup> Naprimjer, likovi ptica ili drugih životinja su se mogli naći na jedrima feničkih brodova, a u srednjem vijeku štitovi su se ukrašavali kako bi se istaknula pripadnost određenoj skupini ili organizaciji. Kasnije su se parni brodovi, vlakovi i autobusi bojali različitim bojama u svrhu razlikovanja. Moderna poduzeća poput zračnih prijevoznika također koriste logotipove, odore, boje i značke da bi komunicirala s javnošću.<sup>24</sup> Dok oglašavanje služi isključivo stvaranju pozitivne predodžbe među članovima javnosti o pojedinom predmetu ili pojavi, tehnikama PR-a se također nastoji smanjiti negativna percepcija. Naime, PR je učinkovit ukoliko se temelji na činjenicama te ako djeluje nepristrano i objektivno. Persuazija je dozvoljena, ali veoma je važno da prethodni uvjeti budu ispunjeni jer poruke koje se šalju u sklopu odnosa s javnošću obično prenose sudionici koji nisu povezani

---

<sup>21</sup> *ibid.*, p. 42.

<sup>22</sup> SEITEL, F. P.: *op. cit.*, p. 43.

<sup>23</sup> BAINES, P., EGAN, J. et al.: **Public Relations: Contemporary Issues and Techniques**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004., p. 3., prema: BERNAYS, E. L.: **Public Relations**, University of Oklahoma Press, Oklahoma, 1952., p. 13.

<sup>24</sup> *ibid.*, p. 3.

s pošiljateljem, prilikom čega se poruke prikazuju kao činjenice.<sup>25</sup> Konferencije o prodaji, seminari, godišnji skupovi ili sastanci investitora u slučaju ponude za preuzimanje poduzeća se jednako tako svrstavaju u područje odnosa s javnošću kao i poslovni sastanci te skupovi koji uključuju mjesnu zajednicu. Djelatnik PR-a je u danom slučaju dužan koordinirati odnose s medijima, sadržaj na internetskim stranicama i audiovizualne snimke kako bi privukao dovoljan broj ljudi k sajmu, konferenciji ili izložbi. Katkad će morati snimiti video ili CD za nazočne osobe ovisno o veličini događanja. Ako se događaj održava u konferencijskoj sali, potrebno je pravodobno komunicirati s osobljem i gostima osigurati logističke uvjete (parkirna mjesta, hrana, piće, struja i informatička oprema, objasniti kako doći do unajmljene prostorije itd.). PR stručnjak će vjerojatno morati osmisliti značke i drugi pribor za goste kako bi se mogli međusobno upoznati u smislu organizacijske pripadnosti, hijerarhijske razine, funkcije koju vrše i dr.<sup>26</sup> Ako su u pitanju novinari, nužno je osigurati im materijal o događaju u tijeku prilikom dolaska kako bi lakše mogli obaviti svoj posao. Nadalje, da bi događaj protekao uspješno, odjel za odnose s javnošću mora osigurati kako prethodni, tako i naknadni publicitet. Obično se uzvanicima šalju pozivnice putem elektroničke pošte, telefona ili oglasa u novinama. Moguće je stupiti u kontakt s novinarima za koje se sumnja da bi pristali na članak o događaju prije nego što se održi, a isto vrijedi za televizijsku ekipu. Vjerojatno je da će biti potreban uvježbani glasnogovornik koji je sposoban dati izjavu ili intervju za medije.<sup>27</sup> Radničke novine se mogu smatrati pretečama odnosa s javnošću, a vežu se uz američki kontinent u 19. stoljeću. Još 1840. godine Charles Dickens je spomenuo novine pisane za prerađivače pamuka u sjeveroistočnom SAD-u.<sup>28</sup> Radi se o privatnim publikacijama koje su u početku služile kao službena glasila poslodavca, no u novije vrijeme više se ističu ravnopravni odnosi između prethodnog i zaposlenika.<sup>29</sup> Drugim riječima, prve radničke novine bile su popraćene slikama uprave ili poslodavca koji je radnicima upućivao poruku da su odabrali izvrsno radno mjesto.<sup>30</sup> Prema ciljnoj publici postoje unutarne (namijenjene isključivo zaposlenicima) i vanjske radničke novine (obraćaju se javnosti koja nije pobliže upoznata s poduzećem). Danas se mnoge mogu dohvatiti u elektroničkom obliku. Prodajni bilten je redovita publikacija pomoću koje upravitelj prodaje razgovara s prodajnim predstavnicima. Tzv. *newsletter* je zbornik zaposlenicima relevantnih vijesti koji naročito cilja pojedince koji ne mogu pratiti zbivanja u

---

<sup>25</sup> *ibid.*, p. 10.

<sup>26</sup> BAINES, P., EGAN, J. et al.: *op. cit.*, p. 271.

<sup>27</sup> *ibid.*, p. 272.

<sup>28</sup> *ibid.*, p. 283.

<sup>29</sup> *ibid.*, p. 284.

<sup>30</sup> *ibid.*, prema: HARRISON, S.: **Public Relations**, Thompson Learning, London, 2000., p. 130.



tvrtki redovito, a sam se pojam često rabi u svrhu označavanja svih organizacijskih novina. Časopis može izlaziti mjesečno ili svaka tri mjeseca te se detaljnije bavi određenim temama. Pomalo učestalije se objavljuje tabloid s kraćim člancima, a izgledom odgovara komercijalom žutom tisku. Naposljetku, zidna novina se koristi u zatvorenijim radnim mjestima poput bolnice ili tvornice gdje se zaposleni češće zadržavaju u određenim prostorijama.<sup>31</sup> Velika poduzeća se ne libe koristiti sve navedene oblike novina. Potonje namijenjene vanjskoj publici najčešće imaju časopisni format budući da je veći naglasak na informiranju za razliku od trača. Valja napomenuti da je pisanje, uređivanje i objavljivanje organizacijskih novina nerijetko povjereno specijaliziranim poduzećima koja ostvaruju prihod putem oglašavanja. U sklopu zacrtanog programa odnosa s javnošću, zaduženi stručnjak se može poslužiti navedenim novinama, a uspješne publikacije potiču poduzeće na učenje i razvoj. Naprimjer, BP (britanska naftna kompanija) ima više od 60 000 zaposlenika raspršenih u desecima zemalja što značajno otežava internu komunikaciju, a trenutno rješenje je objaviti četiri izdanja iste novine na četiri različita mjesta svake godine. Dakle, važna značajka opisanih novina je poticanje povratne informacije od strane zaposlenika, a komunikacija između uprave i podređenih postaje neophodna kada je npr. u tijeku spajanje ili preuzimanje poduzeća što upućuje buduće suradnike na međusobno upoznavanje. Štoviše, zaposlenici se istim kanalom mogu poslužiti kako bi ukazali na određene poteškoće ili nezadovoljstvo na poslu.<sup>32</sup> Baines, Egan i Jefkins tvrde da su u davna vremena bogati meceni podupirali umjetnost i socijalne usluge putem donacija. Umjetnici su često bili financijski ovisni o crkvenim dostojnicima, kraljevskoj obitelji, plemstvu ili poduzetnicima (u novijoj povijesti spominje se Henry Ford). Barem na pojmovnoj razini, suvremena praksa je meceni zamijenila sponzorima ili pokroviteljima, premda je pokroviteljstvo općenito lišeno dobrotvornih konotacija te percipirano kao investicijska djelatnost. Najveći poriv poduzećima upustiti se u sponzorstvo je mogućnost privlačenja velike medijske pažnje, a društvene oblasti poput sporta i zabave su u velikoj mjeri atraktivne pokroviteljima budući da već postoji značajna medijska popraćenost. Sponzori žele svratiti pozornost javnosti na sebe ili svoju misiju kako bi zadobili povjerenje, a ponekad je cjenovno povoljnije nego klasično oglašavanje. U epohi kada Olimpijske igre i američka filmska industrija raspolažu publikom koja se proteže cijelim svijetom, potencijalni pokrovitelji sve gorljivije pokušavaju zauzeti svoj položaj na medijskoj sceni.<sup>33</sup> Putem sponzorstva poduzeće ima priliku upoznati javnost sa svojim logom, geslom, službenim bojama, ali i komunicirati vlastiti identitet. Osim toga, manje je upadljivo

---

<sup>31</sup> *ibid.*, p. 130.

<sup>32</sup> BAINES, P., EGAN, J. et al.: *op. cit.*, p. 285.

<sup>33</sup> *ibid.*, p. 338.

od oglašavanja koje inače može omalovažiti ili uvrijediti pripadnike javnosti, a svodi se na stvaranje asocijacija između predmeta sponzorstva i pokrovitelja koje ulijevaju povjerenje u javnost. Navedena tehnika je iznimno korisna kada je oglašavanje suzbijeno ili zabranjeno iz određenog razloga. Također, nude se jedinstvene prilike zaposlenima u nekoj tvrtki.<sup>34</sup> Naime, sponzorirane organizacije mogu opskrbiti prethodne kartama za sportsko, zabavno ili rekreativno događanje. Muzejske izložbe i kazališne predstave mogu biti učinjene dostupnima radnicima u pokroviteljskoj firmi.<sup>35</sup>

Međutim, pokroviteljstvo je bremenito kategorijama koje nisu lako mjerljive. Potrebno je odrediti troškove i utvrditi kolika je vjerojatnost da će se željeni ciljevi postići. Ako se postizanje planiranog učinka ne može pouzdano povezati sa sponzorskim odnosom, postoji opasnost od trošenja sredstava uzalud, stoga je ključno uspostaviti poslovni dogovor koji pruža obostrano zadovoljstvo. Iziskuje se, pored toga, dobro poznavanje medija. U najgorem slučaju, medij koji pokriva sponzoriranu osobu ili događanje može izostaviti ime sponzora zbog čega poduzeća nastoje isticati svoja obilježja npr. na odjeći sportaša ili karoseriji vozila.<sup>36</sup> Kao zorni primjer može poslužiti Svjetski kup u ragbiju održan 1991. Zbog nepažnje prilikom planiranja, smatra se da je Sony imao najviše koristi od događanja, iako nije bio među glavnim pokroviteljima nego puki sponzor televizijskog prijenosa.<sup>37</sup> Ako je cilj gajiti odnose s organima vlasti, tada se uobičajeno koriste izrazi „javni poslovi“ i „lobiranje“ između ostalih. Kod prvog se radi o posebnoj djelatnosti unutar odnosa s javnošću usmjerenoj ka suradnji s onim zakonodavnim tijelima koja mogu utjecati na poslovanje i interese zastupljenog poduzeća.<sup>38</sup> Lobiranje se pak definira kao zasebni dio PR-a čija je zadaća graditi dugoročne odnose s vlašću kako bi se izvršio utjecaj na zakonodavstvo.<sup>39</sup> S obzirom na složenost državnog aparata, mnogi gospodarski subjekti nisu u stanju razumjeti ga, a kamoli potaknuti promjene u željenom smjeru, stoga se često okreću lobistima. Uprava odjela za odnose s javnošću mora utvrditi ima li dovoljno znanja, financijskih sredstava i ljudskih resursa za upuštanje u odnose s vladom bez vanjske pomoći. Ako je komunikacija s državom redovita pojava, opravdano je razvijati vlastitu službu koja će se posvetiti suradnji s prethodnom. U suprotnom, kada se tvrtka tek povremeno

---

<sup>34</sup> *ibid.*, p. 342.

<sup>35</sup> *ibid.*, p. 343.

<sup>36</sup> BAINES, P., EGAN, J. et al.: *op. cit.*, p. 343.

<sup>37</sup> *ibid.*, p. 344., prema: SMITH, P. R.: **Marketing Communications: An Integrated Approach**, Kogan-Page, London, 2002. p. 463.

<sup>38</sup> *ibid.*, p. 371., prema: WHITE, J.: **How to Understand and Manage Public Relations**, Business Books, London, p. 55.

<sup>39</sup> *ibid.*, prema: CUTLIP, S. M., CENTER, A. H. et al.: **Effective Public Relations**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994., p. 17.

susreće s legislativnim tijelima, uputno je razmisliti o angažiranju specijaliziranog vanjskog poduzeća za spomenute poslove.<sup>40</sup> Da bi osoba zadužena za PR mogla jasno artikulirati svoje ideje i preporučiti što bi donositelji odluka trebali učiniti u određenom trenutku, mora biti u stanju napisati izvještaj ili prijedlog. Bez obzira na današnju raširenost multimedijских prezentacija, članovi uprave još uvijek cijene dobro napisan izvještaj jer odražava logičko i argumentirano razmišljanje. Što se tiče prijedloga, preduvjeti za dobru sročnost su temeljito istraživanje zadanog problema te brojne činjenice i statističkih podatci u prilogu, a poželjno je da je razumljiv svima, što se djelomice postiže pisanjem uvoda u kojemu su obrazloženi svrha, opseg i ograničenja izvještaja.<sup>41</sup> Za čitatelje se također piše sažetak koji se sastoji od informacija za donošenje odluke, a nalazi se na početku izvještaja, iako je za očekivati da će biti dovršen tek u završnoj fazi pisanja. Prilikom pisanja PR stručnjak mora imati nekoliko stvari na umu. Prvo, izvještaj mora proizvesti jednake učinke kad se čita isključivo uvod ili ako se pročita u cijelosti. Zatim, treba biti složen na način koji promiče brzo snalaženje jer se poslovni sastanak može dogovoriti iznenada što znači da veliki broj sudionika neće imati dovoljno vremena za proučiti dokument unaprijed. Nadalje, mora se rabiti jezik koji se ne poziva na trenutačni kontekst, već je razumljiv i u budućnosti. Sukladno tome, valja biti prilagođen laicima kada je u pitanju složenija tema. U slučaju da se često ponavljaju manje poznati pojmovi, preporučeno je priložiti pojmovnik s pojednostavljenim objašnjenjima. Autor izvještaja mora biti svjestan razlika između pisanja izvještaja i npr. pripremanja objave za medije jer se zahtijevaju drukčiji stilovi pisanja i načini izražavanja. Ukratko, od izvođača odnosa s javnošću traži se vladanje mnogobrojnim oblicima pismenog komuniciranja te brza i adekvatna prilagodba vještina pisanja novonastaloj situaciji.<sup>42</sup> Pisanje objava za medije smatra se jednom od najvažnijih tehnika odnosa s javnošću. Međutim, istraživanja u Ujedinjenom Kraljevstvu su pokazala da novinari iskoriste tek 3 % zaprimljenih objava za medije budući da navodno nisu imale zadovoljavajuću poveznicu s mjestom ili geografskom regijom na koju se novina usredotočuje. Druge zamjerke su bile da objava sadrži previše reklamiranja, da je preopširno napisana ili da je jednostavno prekasno poslana.<sup>43</sup> Još 1906. američki konzultant za odnose s javnošću Ivy Ledbetter Lee tvrdio je da svaki dokument napisan u svrhe PR-a mora biti zanimljiv i predstavljati informaciju čitateljima, tj. javnosti, no suvremenom praksom se još uvijek proteže stav da su novinari dužni objaviti što god tvrtka napiše. Da bi se napisao PR članak spreman za

---

<sup>40</sup> *ibid.*, p. 372.

<sup>41</sup> *ibid.*, p. 167.

<sup>42</sup> BAINES, P., EGAN, J. et al.: *op. cit.*, p. 168.

<sup>43</sup> *ibid.*, p. 171.

objavu u medijima, potrebno je jedino naučiti stil kojim se služe novine. Tekst mora biti logički i jednostavno sročćen, a pored toga bi trebao biti sažet u smislu da se zamišljena poruka odašilje najkraćom mogućom stazom.<sup>44</sup> Nadalje, gramatička i pravopisna pravila moraju biti ispoštovana, a posljednje poželjno svojstvo je sveobuhvatnost koja jamči da će čitatelju sve biti jasno nakon što pročita tekst. Kao što je već rečeno, urednici novina nemaju veoma visoki prag tolerancije naspram onoga što smatraju oglašavanjem, premda to ne isključuje da mogu biti pristrani u svom odlučivanju. Čimbenici spomenute pristranosti mogu biti geografski domet izvještavanja, socio-ekonomski status, razina istančanosti izvještavanja o događajima, politička opredijeljenost itd. PR materijal ima veće izgleda biti objavljen u novinama ako autor uspije podastrijeti novu informaciju i korist uredništvu. Također, važno je imati na umu koliko često određena novina izlazi jer urednici dnevnih novina i npr. mjesečnika imaju vrlo različita poimanja aktualnosti kada je riječ o vijestima. Djelatnik odnosa s javnošću ne bi smio očekivati da će urednici učiniti velike napore ili iznimku kako bi njegov materijal izašao u novini. Štoviše, moguće je potaknuti izrazito negativnu reakciju urednika ako se materijal shvati kao izokretanje istine. Vjerodostojnost teksta je dodatni preduvjet naklonjenosti novinara prema odjelu za odnose s javnošću. Ipak, kredibilitet se jako sporo stječe u medijima, a još brže može splasnuti. Dovoljno je da novinar samo posumnja da je napisani tekst pokušaj zavaravanja javnosti kako bi nastao kritički nastrojen članak umjesto objavljivanja poslanog teksta.<sup>45</sup> Moguće je poslati razne vrste tekstova uredništvu: osim prethodno obrazložene objave za medije postoje pozadinski članci koji nisu namijenjeni publikaciji u novinama već pružaju informacije novinarima koji možda namjeravaju pisati o zadanoj problematici. Kada se drži govor ili izrađuje izvještaj dostupan javnosti, služba za PR može napisati sažetak koji novinaru pomaže izvijestiti javnost o događaju budući da bez sažimanja ključnih informacija postoji opasnost da odustane od teme jer se nije mogao snaći ili uložiti dovoljno vremena za samostalno istraživanje.<sup>46</sup> Osim toga, ponekad je opravdano materijal upućen novinama komponirati služeći se isključivo slikama ili fotografijama čime se zamjenjuju velike količine teksta. Kratka objava je prikladna kada poduzeće želi prenijeti samo jednu informaciju, tj. ne postoji stvarna potreba za dugačkim razglabanjima, a u novinama je obično predviđen prostor za navedene objave.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> *ibid.*, p. 172.

<sup>45</sup> BAINES, P., EGAN, J. et al.: *op. cit.*, p. 173.

<sup>46</sup> *ibid.*, p. 178-179.

<sup>47</sup> *ibid.*, p. 180.

## 2.2. Sveučilišni odnosi s javnošću

Sveučilišni djelatnici odnosa s javnošću bave se vrbovanjem budućih studenata, otklanjanjem kriza na kampusu, suradnjom s bivšim studentima, ali i s roditeljima u manjoj mjeri. Savezna država Kalifornija potroši približno 20 milijardi dolara godišnje na četverogodišnja učilišta i sveučilišta te 6 milijardi dolara na dvogodišnja. Predmet njihovog djelovanja čini više od 17 milijuna studenata raspodijeljenih na 4 000 institucije visokog obrazovanja. Gotovo sve navedene ustanove zapošljavaju ljude u odnosima s javnošću ili radi prikupljanja sredstava. Tradicionalni studiji su izloženi sve većem pritisku zbog pojave večernjih i mrežnih programa kako na starim sveučilištima, tako i na novima koja djeluju radi profita. Šef PR-a nerijetko ima nekoliko asistenata na raspolaganju, a uglavnom nadgleda postupak pisanja vijesti, objave i posebne događaje. Ako se radi o većoj instituciji, fotografiranje, grafičko oblikovanje, emitiranje i drugi poslovi će vjerojatno otpasti na desetak ljudi. U novije vrijeme javlja se potreba za praćenjem društvenih mreža kako bi se sveučilište zaštitilo od povreda ugleda. Naprimjer, mnoge institucije visokog obrazovanja ulažu u svoje sportske momčadi zbog pozitivnog učinka na reputaciju. Rutgersovo sveučilište je svojevremeno doživjelo skandal zahvaljujući videozapisu na YouTube-u na kojem je bilo vidljivo loše postupanje trenera prema igračima. Zbog zakašnjelog odgovora odgovornih osoba na video koji je brzo privukao pažnju široke javnosti, i trener i šef sveučilišne sportske djelatnosti su na kraju izgubili posao. Nadalje, najupadljiviji dio sveučilišnog PR-a je redakcija. Dobro razvijena redakcija objavljuje vijesti, fotogalerije i posebne članke za tiskane medije. Također izdvaja studentska postignuća te podvige zaposlenika, a važne osobe se pripremaju za nastupe na radijskim i televizijskim postajama. Spomenuta redakcija, osim toga, opskrbljuje novinare lokalnih, regionalnih i nacionalnih medija traženim informacijama, a može se i javljati na telefon te odgovarati na pitanja pripadnika javnosti. U međuvremenu su se počele podizati dodatne mrežne stranice kako bi se smanjila ovisnost o tradicionalnim medijima radi potreba sveučilišnih odnosa s javnošću. S obzirom na predstavnike sveučilišta, najvažnije funkcije PR-a obavlja rektor ili predsjednik ovisno o hijerarhijskom ustrojstvu.<sup>48</sup> Potonji je svejedno upućen na usku suradnju s brojnim podređenima (prorektorima itd.) kako bi se osigurala ispravna provedba planiranih aktivnosti odnosa s javnošću. U idealnom slučaju, osobe zaposlene u PR-u bi trebale imati pravo nazočiti sastancima uprave kako bi pravovremeno doznale zašto je pojedina odluka donesena

---

<sup>48</sup> WILCOX, D., CAMERON, G.: **Public Relations: Strategies and Tactics**, Pearson, Harlow, 2015., p. 585.

te pružile savjet (ako to smatraju nužnim) bez čega nije moguće uvjerljivo odgovoriti na upite javnosti niti izraditi odgovarajući plan aktivnosti.<sup>49</sup>

Postoji nekoliko ključnih javnosti kojima se sveučilišni odnosi s javnošću moraju prikloniti radi ostvarenja najboljeg mogućeg učinka. Rektor se mora osloniti na profesore i nenastavno osoblje radi donošenja odluka budući da je sveučilišta izrazito složena institucija. Kroz međusobnu komunikaciju uvelike se potiče motiviranost zaposlenih. Studenti se mogu smatrati najvećom javnošću, premda njihov učinak na ugled institucije nije uvijek idealan. Studenti su odani matičnoj ustanovi ukoliko su zadovoljni kvalitetom predavanja na kampusu te općenito studiranjem. U daljoj budućnosti potonji postaju alumniji (bivši studenti) čija blagonaklonjenost, a ponekad i financijska podrška, značajno pomažu sveučilištu. U slučaju izostanka državne potpore, bivši studenti se mogu odazvati na akcije prikupljanja sredstava. Također, pojedine znanstvene discipline kojima se osoblje bavi mogu privući pozornost donatora koji prethodno nisu imali doticaj sa sveučilištem. Ukratko, financijska sredstva su potrebna za: zapošljavanje novog osoblja, nabavu opreme, izgradnju studentskih domova ili isplaćivanje stipendija. Nedavno su se u svrhu njegovanja odnosa s alumnijima počele koristiti društvene mreže. Vlada predstavlja ključnu javnost barem za one institucije visokog obrazovanja koje primaju državnu potporu radi održavanja infrastrukture, podmirenja obveza prema zaposlenicima i financiranja studijskih programa. Uobičajeno je da velike ustanove zadužuju osobu koja redovito prati zakonski okvir za povlačenje sredstava te uredbe o provođenju eksperimenata ili poreznim stopama. Zaduženi PR-ovac mora promicati sveučilište koje se natječe za državna sredstva protiv mnogih različitih institucija, zagovarati veće izdatke u državnom proračunu za obrazovanje te kritizirati rezove. Konačno, njegovi napori pomažu zakonodavcima stvoriti predodžbu o sveučilištu te dobiti odgovore na pitanja o radu potonjeg. Što se tiče mjesne zajednice, sveučilište sebi ne može priuštiti ignorirati lokalno stanovništvo jer postoji vjerojatnost da će najgorljiviju podršku pronaći upravo u spomenutoj skupini. Posljednju javnost čine budući (ili potencijalni) studenti.<sup>50</sup> Inače, potraga za studentima je danas otežana nekolicinom ograničavajućih čimbenika kao što su pad prihoda, povećani troškovi, pojava internetskih studijskih programa i niže stope rađanja zbog kojih se smanjio broj maturanata. Kao odgovor na negativne pojave počele su se koristiti sofisticiranije i agresivnije metode vrbovanja. Umjesto tradicionalnih kataloga informacija i brošura, sveučilišta se služe šarenim, jarkim i dosjetljivim propagandnim materijalom kako bi privukla potencijalne

---

<sup>49</sup> *ibid.*, p. 586.

<sup>50</sup> WILCOX, D., CAMERON, G.: *op. cit.*, p. 586.

brucoše. Velika većina fakulteta je prihvatila mrežne zajednice poput Facebooka, Pinteresta, YouTubea i Twittera. S obzirom na naklonjenost studenata tehnologiji i društvenim mrežama, također se postavljaju animirane reklame, blogovi, poveznice na Facebook i Twitter račune. Razmatrajući porast cijena i rezove u državnom proračunu za obrazovanje, javna i privatna sveučilišta se sve više uzdaju u prikupljanje sredstava iz privatnih izvora. U SAD-u je 2012. prikupljeno 41.3 milijarde dolara u svrhu promicanja obrazovanja.<sup>51</sup> Svota čini 13.2 % ukupnog iznosa doniranog u neprofitne, tj. dobrobitne svrhe na saveznoj razini. Osim što se pokušavaju osigurati sredstva kako bi se pokrili godišnji operativni troškovi, pokreću se kapitalne kampanje koje mogu ishoditi velike donacije.<sup>52</sup> Bivši studenti, tj. alumniji više nisu ograničeni na uređivanje svojeg časopisa pod okriljem sveučilišta, već se okupljaju putem društvenih mreža u kohezivne zajednice te potiču lojalnost matičnoj ustanovi. Naprimjer, sveučilište može osnovati grupu za alumnije na LinkedInu da bi im pomoglo pronaći zaposlenje netom nakon diplomiranja. Česta je pojava pozivati sadašnje i bivše studente donirati novčana sredstva sveučilištu preko Facebooka, a donatori mogu biti javno izdvojeni i na kraju obaviješteni o ishodima akcije. Teksaško sveučilište u Austinu potiče alumnije slikati se čineći karakterističan znak rukom i zatim priložiti fotografiju uz kratku biografiju. U pojedinim slučajevima promovira se sveučilišna maskota, a moguće je i postavljati slike ponovnih okupljanja bivših studenata. Aplikacija Google Maps je popularna na Sveučilištu u Oregonu koju alumniji redovito uključuju kako bi otkrili podatke o stanovanju, završenom studiju, generaciji kojoj su pripadali i napretku u karijeri.<sup>53</sup> Slijedi rasprava o percepciji američkih sveučilišta u istoimenoj zemlji.

Posljednjih tridesetak godina bilježi se postepeni gubitak povjerenja javnosti u američka sveučilišta unatoč povećanom broju upisanih studenata. Smatra se da visoko obrazovanje nije u skladu s potrebama studenata te da postaje sve teže steći diplomu, iako javnost dotičnom obrazovanju pridaje sve veću važnost. Posljedica skepticizma naspram sveučilišta je pritisak da se transparentnije pokaže učinkovitost prethodnih te da se podvrgnu strožim uvjetima rada. Istovremeno, državni i savezni proračuni izdaju manje sredstava za visoko obrazovanje, a studijski programi se ukidaju.<sup>54</sup> Postoji cijeli niz dionika sveučilišta od kojih su neki pasivni sve dok ne izbije krizna situacija, no svima je zajednička želja za većom transparentnošću i

---

<sup>51</sup> *ibid.*, p. 586-587.

<sup>52</sup> *ibid.*, p. 587-588.

<sup>53</sup> WILCOX, D., CAMERON, G.: *op. cit.*, p. 587.

<sup>54</sup> CAMPBELL, K. A.: **Looking Inward: Higher Education Public Relations and Internal Communication**, Western Michigan University, 2018., p. 1.

odgovornošću. Ako institucija ne pokazuje interes za dionike, slijedi da više ne raspolaze podatcima o njihovim brigama, stavovima, željama itd. Zapravo, dugotrajno ignoriranje dionika potiče formiranje aktivista, odnosno veoma aktivne javnosti čije djelovanje može omesti redovno funkcioniranje sveučilišta putem bojkota, obustave rada ili medija.<sup>55</sup> Krajnji slučaj je donošenje novih zakona čije odredbe ograničavaju samostalnost sveučilišta.<sup>56</sup> Usporedno s negativnim javnim mnijenjem o američkim ustanovama visokog obrazovanja javlja se jednako negativno novinsko izvještavanje koje za posljedicu često ima pad broja upisa na sveučilište. Kada je objavljen članak o ritualnom zlostavljanju brucoša na Dartmouthovom sveučilištu 2012., zabilježeno je 14 % manje prijava za upis fakulteta iste godine. Osim povećanog medijskog pritiska, sadržaj samog izvještavanja se smatra uznemirujućim. Obrađuju se teme poput masovnim pucnjava na kampusima, sportskih skandala, nečasnog akademskog ponašanja te neodgovornog trošenja sredstava.<sup>57</sup>

Štoviše, senzacionalistički nastrojeni mediji su se osvrtni na pitanje nepristranosti istraživanja na sveučilištu uslijed sufinanciranja iz privatnog sektora. Zatim, pokušavalo se doznati više o spolnom zlostavljanju na sveučilištima ili o tome u što uprava ulaže sredstva namijenjena razvoju.<sup>58</sup> Kada je riječ o upravi, valja spomenuti rektore (tj. predsjednike u američkom obrazovnom sustavu) koji su svojim postupcima doprinijeli razvoju lošeg imidža visokog obrazovanja. Prvi je nekadašnja čelna osoba Sveučilišta Eastern Michigan koji je svojedobno izgubio posao nakon što je savezna istraga otkrila kako je sudjelovao u zataškavanju silovanja i ubojstva studentice, a drugi je predsjedao Sveučilištem u Hillsdaleu. Potonji je dao ostavku poslije objave informacije da je imao izvanbračnu avanturu sa snahom, što ju je usto nagnalo na samoubojstvo. Nakon masovne pucnjave na Institutu Virginia Tech javnost je usredotočena na pogreške koje je rukovodstvo tada učinilo. Pored pucnjava, savezne udruge redovito istražuju nepravilnosti u sveučilišnom sportu. Naprimjer, u razdoblju od 2006. do 2016. 114 sveučilišta je podvrgnuto kontroli, a pronađeno je da je čak 96 prekršilo važeće odredbe. Među njima je bilo Sveučilište u Pennsylvaniji čiji je jedan od trenera Jerry Sandusky izazvao seks skandal koji je stajao instituciju vrtoglavih 250 milijuna dolara i nanio neizmjernu štetu ugledu.<sup>59</sup> Nadalje, u djelokrug Američke gospodarske komore uključeno je ocjenjivanje tercijarnog obrazovanja određene savezne države. Četiri glavna mjerila su: uspjeh studenata,

---

<sup>55</sup> *ibid.*, p. 2.

<sup>56</sup> *ibid.*, p. 3.

<sup>57</sup> *ibid.*, p. 26.

<sup>58</sup> *ibid.*, p. 27., prema: SESSIONS-STEPP, C.: **Higher examination**, *American Journalism Review*, College Park, Maryland, Vol. 25, 2003., 1, p. 20.

<sup>59</sup> CAMPBELL, K. A.: *op. cit.*, p. 27.



ekonomičnost i učinkovitost, usklađenost sa zahtjevima tržišta rada te transparentnost i odgovornost. U nedavnom izvještaju savezna država Ohio je u navedenim područjima dobila trojku, trojku, četvorku i trojku. Savezna država Michigan je pak dobila izvrsnu ocjenu usklađenosti s tržištem rada, ali po pitanju transparentnosti je čista jedinica.<sup>60</sup> Wilson u svojoj disertaciji analizira četiri sveučilišta u Texasu kako bi otkrio na koji način nastoje javnosti dokazati zadovoljavajući doprinos općem dobru.<sup>61</sup> Pritom bi valjalo definirati istaknuti pojam. Pojam općeg ili javnog dobra se mogao naslutiti još u djelima antičkih grčkih filozofa poput Platona ili Aristotela, a nastavio se razrađivati u doba Thomasa Hobbesa i Johna Lockeja čija je teorija društvenog ugovora utvrdila misao da je vladina svrha promicati upravo opće dobro.<sup>62</sup> Zemlje koje su bogate prirodnim resursima mogu putem eksploatacije i zaradom od prodaje financirati javne usluge, dok se ostale više oslanjaju na oporezivanje stanovništva te vode raspravu o tome što bi se trebalo smatrati općim dobrom, a što kupovati na privatnom tržištu. Najčešće se radi o sljedećim uslugama: nacionalnoj obrani, sigurnosti, obrazovanju, zdravstvu, telekomunikacijskoj mreži, prometnoj infrastrukturi, vodoopskrbi, vatrogasnoj službi, zaštiti kulturne i spomeničke baštine, sredstvima javnog informiranja itd.<sup>63</sup> Kada je riječ o visokom obrazovanju, državno sveučilište ispunjava pretpostavke javnog dobra podučavajući nove naraštaje i vršeći znanstvena istraživanja zbog čega je vrijedno javnih sredstava iz proračuna.<sup>64</sup> Zagovaratelji spomenute preraspodjele proračunskih sredstava tvrde kako pojedinci s fakultetskim obrazovanjem od svojih primanja izdvajaju više za državu, vladaju izvrsnim vještinama, kritički razmišljaju, dobro komuniciraju te u znatno manjoj mjeri koriste usluge socijalne pomoći. Štoviše, bilježe veće stope izlaznosti na lokalnim, regionalnim i nacionalnim izborima, volontiraju za potrebe zajednice, a također se odazivaju na akcije darivanja potrebitima. Istraživačka djelatnost na sveučilištu donosi znanstvene spoznaje koje nude rješenja za aktualne probleme. K tome, primijenjena istraživanja potiču stvaranje novih radnih mjesta te osnažuju gospodarstvo. Konačno, kampus često organizira kulturne i zabavne aktivnosti koje poboljšavaju kvalitetu života mjesne zajednice. Izazov s kojima su opisana

---

<sup>60</sup> *ibid.*, p. 28., prema: **Leaders & Laggards: A State-by-State Report Card on Public Postsecondary Education**, US Chamber of Commerce Foundation, <https://www.uschamberfoundation.org/leaders-and-laggards/#/2012/map> (Pristupljeno: 10. listopada 2020.)

<sup>61</sup> WILSON, T. A.: **The Role of Communication Messages and Public Relations Strategies in the Higher Education „Public Good“ Debate: A Study of Four Public Research Universities**, University of Texas, Austin, 2009., p. 58.

<sup>62</sup> *ibid.*, p. 3.

<sup>63</sup> *ibid.*, p. 4., prema: MARSHALL, G.: **Natuknica Public Good**, Oxford Dictionary Of Sociology, Oxford University Press, New York, 1998., p. 167-168.

<sup>64</sup> *ibid.*, p. 4.

sveučilišta suočena je kako opravdati svoj status javnog dobra svim dionicima, a sveučilišni odnosi s javnošću igraju ključnu ulogu u prevladavanju komunikacijskih zapreka.<sup>65</sup> U odabranom uzorku Wilson je utvrdio da sva četiri sveučilišta naglašavaju funkcije poduke, istraživanja i služenja javnosti putem službenih izjava o misiji i viziji. Međutim, druge funkcije kao što su formiranje stručnog kadra, vrbovanje stručnih profesora ili unapređenje karijere studenata nisu nijednom bile spomenute u izjavama. Ekonomski razvoj i promicanje raznolikosti su naprotiv bili djelomično zastupljeni.<sup>66</sup> Također, analizirana sveučilišta su objavila strateške planove zacrtane bilo za petogodišnje, bilo za dvadesetogodišnje razdoblje u kojima se ističe koncept općeg dobra.<sup>67</sup> Naprimjer, bilo je govora o nadogradnji predavaonica, učionica, knjižnica i laboratorija te o renovaciji dotrajalih prostorija. No, poboljšanje studijskih programa, kulturna djelatnost i drugi ciljevi nisu bili u jednakoj mjeri izdvojeni u planovima.<sup>68</sup>

### 2.3. Knjižnični odnosi s javnošću

Pod knjižničnim odnosima s javnošću podrazumijevaju se planirani, ciljani i ustaljeni naponi uspostaviti obostrano razumijevanje knjižnice i korisnika. Istovremeno se promovira pozitivna slika o knjižnici, a korisnici stječu potpunije spoznaje o pohranjenom gradivu, programima i uslugama. Akademska knjižnica pomaže sveučilištu ispuniti svoje zadaće tako što prikuplja i pohranjuje sve izvore podataka kojima se služe profesori i studenti radi održavanja predavanja, obogaćivanja znanja, provođenja istraživanja i svih drugih funkcija koje sveučilište povezuju s općim ili javnim dobrima.<sup>69</sup> Slično sveučilišnom odjelu za odnose s javnošću, referentni knjižničar je predstavnik knjižnice u očima korisnika te se smatra posrednikom između knjižnice i klijenata, a zadužen je za upoznavanje studenata i drugih posjetitelja sa svim ponuđenim uslugama, mnoge od kojih se još uvijek ne koriste obilno. Ma kako visoka razina usluge bila, knjižnica neće biti valorizirana sve dok se ne počnu provoditi sustavni naponi da bi se potaknulo korištenje dotičnih usluga.<sup>70</sup> Uostalom, svaki oblik PR-a bi morao vjerodostojno odražavati misiju i ciljeve knjižnice. Svi zaposlenici sudjeluju u kreiranju imidža, no pojedini

---

<sup>65</sup> WILSON, T. A.: op. cit., p. 5.

<sup>66</sup> ibid., p. 62-63.

<sup>67</sup> ibid., p. 64.

<sup>68</sup> ibid., p. 67.

<sup>69</sup> ISRAEL, O.: **Public Relations Activities in an Academic Library: The Roles of the Reference Librarian**, International Journal of Library and Information Science, Vol. 1, 2012., 2, p. 38-42, [https://www.researchgate.net/publication/272767298\\_Public\\_Relations\\_Activities\\_in\\_an\\_Academic\\_Library\\_The\\_Roles\\_of\\_the\\_Reference\\_Librarian](https://www.researchgate.net/publication/272767298_Public_Relations_Activities_in_an_Academic_Library_The_Roles_of_the_Reference_Librarian) (Pristupljeno: 26. ožujka 2020.), p. 38-39., prema: DODSWORTH, E.M.: **Marketing academic libraries: A necessary plan**, *The Journal of Academic Librarianship*, Elsevier, Frisco, Colorado, Vol. 24, 1998., 4, p. 320.

<sup>70</sup> ISRAEL, O.: op. cit., p. 38-39.

(poput referentnog knjižničara) igraju znatno važniju ulogu budući da puno češće stupaju u kontakt s korisnicima. Letci, brošure, objave za medije i druge publikacije su postale dio knjižnične svakodnevnice zajedno s društvenim mrežama i blogovima koji knjižničarima nude trenutačnu povratnu informaciju. Kada se izrađuju planovi za izvođenje PR aktivnosti, osoblje se usmjerava na održavanje kontakta s medijima kako bi se vijesti o knjižnici objavljuvale u redovitim razmacima. Drugo, postoji knjižnično gradivo ili usluga za koju se pokušava osigurati dovoljno publiciteta. Poželjno je također ulagati u komunikacijske kanale putem kojih se rješavaju nesporazumi kako unutar, tako i izvan organizacijske strukture. Aktivnosti mogu biti ciljane na osvješćivanje građana o nadolazećim promjenama koje je inicirao zakonodavni organ, a tiču se rada knjižnice te je cilj spriječiti ili čak potaknuti izglasavanje promjena. Pažnja treba biti posvećena zbivanjima na lokalnoj i državnoj razini vezanima uz knjižničarstvo i formirano javno mnijenje. U biti, potrebno je doprijeti do svih ciljnih javnosti kojima usluge knjižnice mogu uvelike pomoći jer postoji vjerojatnost da nisu svjesne ponuđenih mogućnosti. Naročito se kod studenata promiče akademska karijera i cjeloživotno učenje, stoga je neizostavno za referentnog knjižničara razvijati sustavne odnose s javnošću. Referentni knjižničar stavlja na raspolaganje usluge knjižnice počevši od (referentnog) pulta.<sup>71</sup>

Navedeni pult je mjesto gdje se odgovara na korisničke upite, delegiraju zadatci drugim knjižničarima ili obrazuje korisnika o pogodnostima knjižnice. Upiti se dijele na: uvjete korištenja knjižničnih usluga, pronalaženje tražene knjige, baratanje katalogima, upute za pretraživanje baza podataka, međuknjižničnu posudbu itd. Radi komuniciranja s korisnicima postavljaju se znakovi u prostorijama knjižnice, kao i obavijesne ploče za zaposlenike i studente, održavaju se izložbe građe, razgovara se s medijima i dr. Ipak, uspjeh knjižnice najviše ovisi o komunikaciji licem u lice s korisnicima prilikom koje je razvidno raspoloženje knjižničara prema osobi s upitom. Preduvjet uspješne interakcije je da knjižničar ne preže od spomenute vrste komunikacije. Ne smije odavati dojam uskogrudnosti, odnosno suditi korisnicima prema izgledu ili društvenom statusu, a komunikacija mora stvarati osjećaj opuštenosti i lagode. Važno je izbjeći sramoćenje korisnika na osnovu upita te uvijek pronaći vremena za svako pitanje. Nadalje, komunikacija bi morala potaknuti korisnike na sudjelovanje u rješavanju problema, dok je knjižničar dužan držati ih u stalnom koraku s naporima koje poduzima kako bi se pronašao odgovor na upit. Ako je moguće, tj. ako priroda upita to dozvoljava, kasnije se kontaktira korisnika da bi se otkrilo je li zadovoljan ponuđenim

---

<sup>71</sup> *ibid.*, p. 39.

rješenjem. Posebice je važno ne pribjeći ustaljenim ili uranjelim odgovorima. Što se tiče govora tijela, uspješno posluživanje je vjerojatnije ako se vodi računa o pozdravljanju, kontaktu očima, osmijehu, intonaciji glasa i mimici lica.<sup>72</sup>

Pored gore navedenih elemenata, korisnik je u stanju brzo prepoznati mari li knjižničar doista o postavljenom upitu (teško je prikriti dosadu), stoga su vještine aktivnog slušanja povoljne za korisničko zadovoljstvo. Radi se prvenstveno o vještinama koje se mogu naučiti i usavršiti, no knjižničar mora kontinuirano slušati bez obzira na smetajuće čimbenike u neposrednoj okolini. Naravno, svrsishodno je znati postavljati primjerena pitanja da bi se moglo brže doći do tražene informacije. Ovisno o okolnostima, korisnik ne želi otkriti apsolutno sve što ga je ponukalo na dolazak u knjižnicu zbog moguće povrede privatnosti ili srama. Parafraziranje postavljenog pitanja smanjuje nelagodu klijenta, umjesto da ga se ispituje što namjerava učiniti s potraživanom građom. Pored komunikacijskih vještina, neupitno je da stručni referentni knjižničar poznaje pohranjenu građu i lako joj može pristupiti neovisno o zahtijevanom formatu.<sup>73</sup> Ne samo da vrsno barata vlastitim gradivom, već i onim koji se čuva u drugim knjižnicama te je u tijeku s knjigama, zbirkami i drugim autorskim djelima koja su nedavno postala dostupna. Osim općeg znanja raspoložuje stručnim znanjem u područjima koja će privući pažnju korisnika, tj. sveučilišnih dionika. Uređenje knjižnice također doprinosi korištenju knjižničnih usluga. Mračan i nepregledan ambijent tjera ljude na kraći boravak u knjižnici, dok strateški postavljeni znakovi s uputama i osnovnim informacijama zajedno s jasno vidljivim pultovima za upite imaju suprotan učinak. Putem posebnih događaja, kao što su izložbe ili orijentacijske radionice, referentni knjižničar ispunjava dvojaku zadaću. Prvo, podiže se svijest o ponuđenom knjižničnom gradivu i uslugama. Drugo, razvijaju se učinkoviti odnosi s javnošću, ali navedeno zahtijeva angažiranost knjižničara.<sup>74</sup>

Nastavno na preporučeni stav knjižničara prema korisnicima, očekuje se da bez pogovora napusti pult za kojim sjedi kako bi potonjima pomogao pronaći određenu knjigu. Komunikacija bi se povremeno trebala usmjeriti na korisničko zadovoljstvo uslugama, tj. na evaluaciju budućih da se radi o postupku koji također ulazi u djelokrug odnosa s javnošću. Da bi se podmirile potrebe za dodatnim obrazovanjem, istraživanjem, informacijama ili razonodom, knjižnica je upućena na suradnju s ciljnim javnostima. Kad god dođe do promjene u uslugama ili o uvjetima rada knjižnice općenito, nužno je moći računati na razumijevanje spomenutih javnosti. Na tragu

---

<sup>72</sup> ISRAEL, O.: op. cit., p. 40.

<sup>73</sup> ibid.

<sup>74</sup> ibid., p. 41.

rečenog, knjižnica predstavlja spoj akumuliranog znanja, zainteresiranih korisnika i referentnih usluga bez kojeg znanstvena djelatnost ne bi imala jednaku razinu podrške. Na internoj razini, odnosi s javnošću potiču zajedništvo među osobljem koje u krajnjoj mjeri dovodi do učinkovite suradnje ne samo između zaposlenika jedne knjižnice, nego i između različitih knjižnica. Štoviše, bez angažiranosti knjižničara u vezi dostupnog gradiva sama akademska zajednica može zapustiti svoju djelatnost. Knjižničar u razgovoru s klijentima prikuplja povratnu informaciju koja se zatim prosljeđuje upravi radi donošenja odluka. Knjižnicu je, osim toga, potrebno opskrbiti radnicima, opremom i financijskim sredstvima. Smatra se da značajan doprinos djelatnosti s obzirom na radne uvjete čine upravo knjižničari uvjeravajući javnost o neophodnosti njihovog zanimanja za društvo. Vrativši se unutar okvira sveučilišta, uvijek će se pojaviti novi naraštaj brucoša koji ne zna kako iskoristiti usluge knjižnice na optimalan način. Ako su knjižnice na lošem glasu u određenoj zajednici ili zemlji, odnosi s javnošću predstavljaju prvi korak k ispravljanju negativnog imidža.<sup>75</sup>

Dva uvjeta koja mrežno mjesto sveučilišne knjižnice mora ispuniti da bi se smatrala učinkovitom su zadovoljenje korisničkih potreba i usklađenost s odrednicama sveučilišnih stranica na Internetu.<sup>76</sup> Prethodno nije nepoznanica knjižničarima budući da je riječ o temeljnoj sastavnici zanimanja, no dizajn internetske stranice je čimbenik s kojima su tek od nedavno suočeni. Prije pojave web stranice knjižnice nije se vodilo mnogo računa o tome koliko se fizički prostor knjižnice arhitektonski uklapa u kampus, no na Internetu vrijedi posve drugo pravilo – svako odstupanje od ostalih sveučilišnih stranica narušava pristupačnost i estetsko jedinstvo. Ponekad je zbog preglednosti knjižnice na Internetu neizbježno izaći iz ustaljenih obrazaca koji su zastupljeni na ostalim stranicama. Naprimjer, ako trenutni dizajn ne dozvoljava intuitivno pregledavanje knjižničkog gradiva, korisnicima će biti teže služiti se podacima i mogućnostima na stranici.<sup>77</sup> Iako se na prvi pogled problematika činila ograničenom na knjižničarstvo, ubrzo je ustanovljeno da se dio rješenja nalazi u komunikacijskoj literaturi. Norbert Wiener je razvio nekoliko načela koja upravljaju tzv. kibernetikom. Jedno glasi da je puko supostojanje dviju informacija trivijalno ako se ne mogu učinkovito objediniti. Trpanje podataka o knjižničkoj građi u obrazac web stranice koji nije predviđen za potrebe

---

<sup>75</sup> ISRAEL, O.: op. cit., p. 41.

<sup>76</sup> LOMBARD, E.; HITE, L. A.: **Academic Library Websites: Balancing University Guidelines with User Needs**, Journal of Web Librarianship, Vol. 1, 2007., 2, pp. 57-69, [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J502v01n02\\_04](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J502v01n02_04) (Pristupljeno: 29. ožujka 2020.), p. 57-58., prema: RYAN, S. M.: **Library Website Administration: A Strategic Planning Model for the Smaller Academic Library**, *Journal of Academic Librarianship*, Elsevier, Frisco, Colorado, Vol. 29, 2003., 4, p. 208-209.

<sup>77</sup> *ibid.*, p. 57-58.

knjižničarstva je usporedivo s gomilom knjiga naslaganih bez poretka. Drugo načelo utvrđuje da je kod informacije važnija obrada ili postupak nego pohrana. Spomenuta obrada se u danom slučaju odvija prilikom komuniciranja između uprave knjižnice i sveučilišta. Ako sveučilište ne doživljava knjižnicu kao nezaobilazan faktor u ispunjavanju svoje misije, nameće se pretpostavka da se neće pridati puno pažnje potrebama knjižnice prilikom uređivanja njoj dodijeljene internetske stranice. Ukoliko postoji svijest o važnosti navedene knjižnice za uspješno obavljanje sveučilišnih zadaća, je li uprava spremna na ustupke knjižničarima?<sup>78</sup>

Radi rješenja gore navedenih pitanja nužno je započeti raspravu, a ishod razgovora je obrazac za web stranicu. Ustanovljeno je da se osoblje, čija djelatnost ne obuhvaća knjižničarstvo, ni u kojem pogledu ne miješa u odluke o web stranici sveučilišne knjižnice bez konzultacije s odgovornim knjižničarima što utječe na pružanje usluga.<sup>79</sup> Lombard i Hite su proveli upitnik kojim je utvrđeno da većina anketiranih predstavnika sveučilišnih knjižnica vjeruje da postoji razmjerno korektan odnos između zadovoljavanja korisničkih potreba i usklađenosti stranice s mrežnim sveučilišnim dizajnom te da potpuna kontrola nad stranicom ne bi dovela do poboljšanja korisničkog iskustva. Međutim, pojedini odgovori daju naslutiti da ipak dolazi do narušavanja navedenog iskustva uslijed podvrgnutosti sveučilišnim uputama za mrežna mjesta.<sup>80</sup> U jednom odgovoru navodi se da je bolje prepustiti izgled web stranice kolegama na sveučilištu koji nisu u izravnom doticaju s knjižnicom zato jer bi u suprotnom knjižničari morali sami upravljati stranicom i pružati tehničku podršku. Vidljivo je da su zastupljene različite percepcije podjele odgovornosti između knjižnice, informatičara, web dizajnera, uprave i drugih sudionika.<sup>81</sup> Uzevši u obzir pitanje ovlasti i podjele odgovornosti očigledno je da nesporazum proizlazi iz neučinkovite komunikacije između zaposlenika sveučilišta. Bolje rečeno, javlja se potreba za stručnjakom za odnose s javnošću koji osluškuje stavove svih spomenutih zaposlenika i pomaže rukovodstvu donijeti adekvatno rješenje.

Knjižnica u sklopu sveučilišta VCU (Virginia Commonwealth University) je prošla cijeli niz faza u upravljanju računima na društvenim mrežama. 2005. godine pokrenut je blog s vijestima, a tri godine kasnije knjižnica je bila prisutna na YouTube-u, Facebooku i Flickru. Uslijedili su računi na Twitteru, Instagramu i Tumblru. U međuvremenu se broj različitih računa popeo na

---

<sup>78</sup> LOMBARD, E.; HITE, L. A.: op. cit., p. 59., prema: WEINER, N.: **The Human Use of Human Beings**, Houghton Mifflin, Boston, Massachusetts, 1954., p. 121.

<sup>79</sup> ibid., p. 59., prema: MINKEL, W.: **Taking Charge: Who Runs Your Website? It Should Be You**, *School Library Journal*, Media Source Inc., New York City, Vol. 48, 2002., 4, p. 33.

<sup>80</sup> ibid., p. 65.

<sup>81</sup> ibid., p. 64.

22 što je potaknulo rasprave u vezi učinkovitog upravljanja gomilom profila na društvenim mrežama. Prvi pokušaj uvođenja reda u PR aktivnosti se sastojao od postavljanja općih smjernica te postupka provjere za svaku poruku ili upis prije objave, a kasnije se hijerarhija istančala radi veće fleksibilnosti. U razdoblju od 2011. do 2012. kada je dvadesetak ljudi imalo ovlasti za objavljivanje upisa, prvi put je otvoreno radno mjesto namijenjeno odnosima s javnošću. Usprkos nadarenosti osoblja, objave su bile neredovite i oscilirajuće kvalitete. Kako su komunikacijski stručnjaci preuzimali ovlasti nad računima na društvenim mrežama, tako je rastao broj sljedbenika i količina podrške. Objave su se također počele nadovezivati na sveučilišne inicijative, projekte itd. Razdoblje od 2014. do 2015. bilo je obilježeno velikim usavršavanjem tehnika upravljanja: pronađene su dotada neiskorištene društvene mreže te su razvijeni planovi za sadržaj upisa, provedena je evaluacija postojećih računa, toga kojim ciljnim skupinama su se obraćali i koji su bili zacrtani ciljevi. Zatim se određivalo koji će se komunikacijski kanali spojiti, a koji u potpunosti ugasiti.<sup>82</sup>

Razvidno je da je zahtjevno održavati račune na velikom broju društvenih mreža u pogledu raspoloživog vremena i ljudskih resursa. Peacemaker et al. su u svom pregledu literature utvrdile da Facebook, Twitter, YouTube i Flickr najbolje kotiraju među osobljem akademske knjižnice, a da se Instagram približava istom statusu. Zastupljeno je mišljenje da se ugase računi koji ne donose značajnu korist knjižnicama te da se naponi preusmjere na preostale. Uobičajena praksa odnosa s javnošću nalaže da se zaduži jedna osoba za komuniciranje s javnostima, no knjižnice su razvile podosta decentralizirani karakter, stoga je uputnije utvrditi pravila prema kojima će se obraćanje korisnicima na Internetu odvijati.<sup>83</sup> Trenutno, knjižnice pokušavaju osvojiti stalnu klijentelu putem društvenih mreža koja će pored praćenja objavljenog sadržaja postavljati pitanja, dijeliti sadržaj, pisati komentare i odazivati se na akcije. Premda mogu biti iznimno kvalitetne, ako nema vidljivih reakcija na objave, uprava se može zapitati je li uopće opravdan utrošak ljudskih resursa radi knjižničnih odnosa s javnošću.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> PEACEMAKER, B. et al.: **Connecting best practices in public relations to social media strategies for academic libraries**, *College & Undergraduate Libraries*, Vol. 23, 2016., 1, p. 101-108, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10691316.2016.1134244> (Pristupljeno: 30. ožujka 2020.), p. 102.

<sup>83</sup> *ibid.*, p. 105.

<sup>84</sup> *ibid.*, p. 106.

### 3. SUVREMENO KNJIŽNIČARSTVO

Pojava različitih knjižničnih ustanova, službi i usluga je pripisiva povijesnom kontekstu budući da je svaka kultura stvarala sebi svojstvene transkripte. Uspoređujući primitivna društva koja nisu uspjela razviti pismo logično je da se prijenos znanja i informacija temelji na usmenoj komunikaciji koja s civilizacijskog gledišta ima značajne nedostatke. Komunikacija koja se ostvaruje putem dogovorenih pisanih simbola je pak omogućila brži rast i akumulaciju znanja, a sam čovjek je bio oslobođen od čuvanja činjenica koje je prethodno morao odabrati među mnoštvom podataka i spoznaja. S obzirom na rasterećenje određenih umnih kapaciteta, mogao se usredotočiti na rješavanje svakodnevnih problema. Osvrćući se na uvodnu riječ, na stvaranje zapisa i njihovu diseminaciju utječe vrijednosni sustav kojeg pojedinac usvaja u sklopu vlastite kulture, a dodatni čimbenik je kako društvo koristi prenesene informacije.<sup>85</sup> Knjižnica se stoga može shvatiti kao odgovor na ljudsku potrebu za gospodarenjem akumuliranim znanjem u trenutku kada je potonje postalo preopsežno da bi ga čovjek mogao zapamtiti i prenijeti budućim naraštajima.<sup>86</sup> Usprkos afirmaciji knjižničarstva kao ljudskoj djelatnosti čiji je doprinos rješavanju komunikacijskih problema postojan tijekom svih etapa razvoja ljudskog društva, komunikacija među ljudima još uvijek nije postigla savršenstvo. U današnjim terminima, knjižničarstvo se razvija u skladu sa zahtjevima suvremenog društva. Naprimjer, svakodnevno se stvara čovjeku nepojmljiva količina dokumenata, pojavljuju se novi mediji, znanost i obrazovanje uzimaju sve veći zamah, vrši se specijalizacija te se provode interdisciplinarna istraživanja, a ljudi žele ispuniti stečenu dokolicu literarnim, zabavnim ili znanstvenim sadržajem. Osim toga, veća važnost se pridaje točnim informacijama te njihovoj brznoj dostupnosti.<sup>87</sup>

U ranom 20. stoljeću teoretičari su utvrdili da je sazrelo vrijeme sustavno istražiti knjižnične funkcije kako bi se uspostavila knjižnična filozofija umjesto dotadašnjeg pragmatičkog bavljenja knjižnicom. Smatra se da je nedugo nakon izdavanja Butlerovog djela *An introduction to library science* otvorena prva postdiplomska škola za knjižničarstvo te da su pokrenuta nastojanja osmisliti doktrinu zasnovanu na znanstvenoj metodologiji koja bi pomogla smjestiti knjižničarstvo u svom društvenom okruženju. U istom razdoblju zabilježena su dva teoretska pravca: 1) istraživanje knjižničarstva kao društvenog fenomena kako bi mu se opravdala

---

<sup>85</sup> GAZIVODA, T. A.: *Teorijske osnove knjižnične znanosti*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1993., p. 11.

<sup>86</sup> *ibid.*, p. 12., prema: SHERA, J. H.: *Introduction to library science: Basic elements of library service*, Libraries unlimited, Littleton, Colorado, 1976., p. 13

<sup>87</sup> *ibid.*, p. 12.



ekonomska i kulturna važnost i 2) istraživanje korisnika, odnosno koju literaturu i informaciju zahtijevaju. Naročito je pomoglo tumačenje odnosa navedene djelatnosti prema drugim znanostima, a teoretičari se s druge strane nisu suzdržavali od posuđivanja određenih spoznaja i metoda iz drugih disciplina. Unatoč kontinuiranim naporima, još uvijek je izražena sumnja u mogućnost osmišljavanja teorije koja bi cjelokupno obuhvatila knjižničarstvo.<sup>88</sup> Premda je u novije vrijeme postalo predmet mnogih znanstvenih radova, nedostaje teorijski bitnih radova kojima bi se nadvladala trenutna terminološka zbrka. Zbrka je nastala prvenstveno zbog razilaženja u predmetu knjižničarstva, klimavom položaju naspram informacijskih znanosti, ali i pojmovnih nejasnoća. Razni autori su pokušavali pristupiti knjižničnoj znanosti pomoću povijesno-deskriptivnih, psiholoških i socioloških metoda, a upotrijebljene su i metode strukturalne analize i teorije sustava.<sup>89</sup> Pogubno je da se osnovni pojmovi poput knjižničarstva, knjige, publikacije itd. rabe nesustavno, a jednom predloženi termini se nisu uspjeli uvriježiti ili se u literaturi pojavljuju neredovito. Međutim, moguće je navesti karakteristike koje obilježavaju većinu definicija osnovnih pojmova.<sup>90</sup>

Knjižničarstvo se stoga najčešće definira kao: „djelatnost odabira, prikupljanja, obradbe, sređivanja, čuvanja, zaštite i korištenja zapisa o čovjekovu znanju, doživljavanju, umjetničkome izražavanju i općenito ljudskome iskustvu.“<sup>91</sup> Zamjetno je da definicije pojma uglavnom ističu prikupljanje, pohranu, čuvanje, sortiranje i širenje knjižnične građe, a propagiranje spoznaja o građi dopušta i njenu interpretaciju.<sup>92</sup> Također, usporedno s teorijskim promišljanjem knjižničarstva u opisanom smjeru, ustaljuje se drugo značenje pojma, odnosno da je riječ o praktičnim znanjima na temelju kojih se uređuje knjižnica u posjedu određene zbirke.<sup>93</sup> Predmet proučavanja knjižnične znanosti s obzirom na njihovu postojanost tijekom povijesti moguće je podijeliti u više podskupina:

- a) *knjiga* ili općenito zapis o raznolikim oblicima ljudskoga iskustva koji se bilježe na raznim materijalnim medijima;
- b) *knjižnica* kao ustanova sa svim svojim organizacijskim strukturama i načinima upravljanja;
- c) *znanje*, odnosno ljudska misao koja se prenosi određenim simbolima;

---

<sup>88</sup> GAZIVODA, T. A.: op. cit., p. 18.

<sup>89</sup> ibid., p. 21.

<sup>90</sup> ibid., p. 21-22.

<sup>91</sup> ibid., p. 22.

<sup>92</sup> ibid., prema: BENGE, R, C.: **Libraries and cultural change**, Bingley, London, 1986., p. 222.

<sup>93</sup> ibid., p. 22.

- d) *informacija* koja se stvara na osnovi prikupljene i prema određenim načelima sređene knjižnične građe.<sup>94</sup>

Međutim, Aparac-Gazivoda se zalaže za novi teorijski model knjižničarstva koji bi bio izveden iz osnovne svrhe i funkcije knjižničarstva. Pritom se knjižnična znanost ne može svesti na knjižnicu kao ustanovu.<sup>95</sup> Zapravo, nemoguće je izdvojiti knjižničarstvo iz konteksta civilizacija i ljudske kulture što znači da bi se njegova definicija morala ažurirati kako bi se povezala s pojmovima višeg reda, sažele sve važne značajke znanosti i postavile granice prema srodnim disciplinama. Tek nakon što su navedena tri preduvjeta zadovoljena može biti govora o vjerodostojnom određenju knjižnične znanosti. Nadalje, ono je neraskidivo povezano s kulturom (naročito s kulturom pisanih zapisa) unutar čijeg konteksta se definira odnos prema društvenoj zajednici radi koje se ustvari formiraju knjižnične službe i usluge. Štoviše, upravo kultura zajednice vrši selekciju i cenzuru knjižničnog gradiva. Dakle, Aparac-Gazivoda se opredjeljuje za svrstavanje knjižničarstva u područje kulture što bi mu, osim informacijske, pripisalo i druge funkcije poput estetske, obrazovne i prosudbene.<sup>96</sup>

Razmatrajući arhivistiku i muzeologiju neprijeporno je da je naspram njih knjižničarstvo znatno jasnije definirano zahvaljujući uvriježenosti specifičnih diskursa iz kojih izvire različite funkcije i ciljevi. S obzirom na bavljenje reproduciranim predmetima simboličke kulture moguće je navesti tiskarstvo, knjižarstvo, televiziju i novinstvo s kojima knjižnična znanost vuče određene teorijske paralele. K tome, znanstvenici, novinari i umjetnici oblikuju spomenute predmete pomoću svojih misli i osjećaja, dok knjižničari, muzeolozi i arhivisti ne razvijaju, nego isključivo proučavaju objekte simboličke kulture. S druge strane, tiskari, knjižari i djelatnici masovnih medija umnažaju i distribuiraju primjerke pojedinog objekta. Preostaje jedino pretraživati sferu simboličke kulture radi selekcije i prikupljanja dostupnih objekata, što su nadležnosti knjižnice, arhiva i muzeja podjednako, a razliku između potonjih valja odgonetnuti na razini svrhe.<sup>97</sup> Muzejski predmet je bilo koji zapis ili dokument stvarnosti iz koje je prenesen u drugu stvarnost, tj. muzeologija se poglavito usredotočuje na način priopćavanja sadržaja pohranjenog predmeta.<sup>98</sup> Drugim riječima, ovisno o izložbi unutar koje se nalazi kao eksponat, predmet se prikazuje u posve novom kontekstu iz kojeg proizlazi

---

<sup>94</sup> *ibid.*, p. 33.

<sup>95</sup> GAZIVODA, T. A.: *op. cit.*, p. 160.

<sup>96</sup> *ibid.*, p. 161-162.

<sup>97</sup> *ibid.*, p. 163.

<sup>98</sup> *ibid.*, prema: MAROEVIĆ, I.: **Muzejski predmet kao izvor znanja**, *Informacijske znanosti i znanje*, Zbornik radova, Zagreb, 1990., p. 160.

drukčije značenje, što se još može nazvati analognošću poruke muzejskog predmeta, dok je knjiga (unatoč mogućnosti ponovnih iščitavanja i drugim iznimkama) protkana replikabilnošću poruke. Dakako, knjige se pohranjuju u zbirku kako bi bile korištene, a korištenje je u pravilu potaknuto zahtjevom korisnika., premda se može poticati putem knjižničnih kataloga.<sup>99</sup> Zatim, sve što se događa između korisnika i knjige ulazi u područje psihologije i sociologije, a pažnja se skreće na zadovoljstvo korisnika uslugama knjižnice i samu kulturnu sredinu, što predstavlja važne podatke za svaku knjižnicu koja želi biti djelotvorna. Prethodna razmatranja stoga nameću zaključak da je cilj knjižničarstva poticati i omogućavati učinkovito korištenje onih tekovina čovječanstva koje su zapisane na objektima simboličke kulture pritom promičući duhovni napredak pojedinca i cjelokupnog društva. Ne samo da podmiruje kulturne, informacijske i obrazovne potrebe stanovništva, već i ostavlja trag na razvoj civiliziranog društva.<sup>100</sup>

Osnovni sačinjavajući elementi knjižničkog diskursa su: knjiga, knjižnična informacija, knjižničar i korisnik.<sup>101</sup> Predloženi teorijski model zagovara tezu da se knjiga kao pojam ne promatra zasebno nego unutar konteksta knjižničkog diskursa. Nadalje, odrednice svake knjige su materijalni oblik i intelektualni proizvod (autorsko djelo).<sup>102</sup> Odnos između odrednica valja biti uravnotežen budući da je prevaga jedne nad drugom tijekom povijesti potaknula formiranje drugih djelatnosti i disciplina u kojima je knjiga također element diskursa. Naprimjer, knjižarstvo percipira knjigu kao ekonomsku kategoriju, dok dokumentacija naglašava sadržaj, a bibliografija proučava vjerodostojnost teksta. Jednoznačno određenje pojma knjige je složeno imajući na umu da se može odnositi na književno, znanstveno, likovno i kojekakvo drugo djelo. Knjiga se može definirati u užem i širem smislu uz napomenu da je potonji na granici s pojmom dokumenta.<sup>103</sup> Uža definicija prema Aparac-Gazivodi glasi: „knjiga je pisana ili tiskana poruka poprilične dužine, zabilježena na materijalnoj podlozi koja je čovjeku prihvatljiva oblikom poradi rukovanja, a dovoljno sigurna da omogući trajnost i razmjerno jednostavnu prenosivost u postupcima javne uporabe.“<sup>104</sup> Šire poimanje pak sugerira da je knjiga: „svaki materijalni medij na kojemu je vizualnim, auditivnim ili taktilnim simbolima oblikovan skup misli i/ili osjećaja.“<sup>105</sup> U sadržaj knjige utkano je nekoliko konceptualnih komponenata. Prvo, misaoni i

---

<sup>99</sup> *ibid.*, p. 163.

<sup>100</sup> GAZIVODA, T. A.: *op. cit.*, p. 164.

<sup>101</sup> *ibid.*

<sup>102</sup> *ibid.*, p. 165.

<sup>103</sup> *ibid.*, p. 166.

<sup>104</sup> *ibid.*

<sup>105</sup> *ibid.*

osjetilni procesi koji se odvijaju u autorovom umu dovode do nastanka djela odražavajući njegovu izvornu namjeru. Zatim, postojeće kulturno okruženje utječe na odluku hoće li se sadržaj u pitanju prihvatiti ili odbaciti. Pretpostavlja se određeni stupanj naobrazbe kod knjižničara, odnosno na njegove interpretativne mogućnosti, dok se od korisnika zahtijeva dostatna razina intelektualnih mogućnosti kako bi mogao razumjeti pojmove koji se pojavljuju u djelu. Upravo se na temelju spomenutih odrednica definirala teorija selekcije sa svojim načelima potražnje i kvalitete koja pospješuju odabir relevantne knjige. Ipak, materijalni medij na kojemu se pojavljuje sadržaj također zavrjeđuje pažnju jer izgled, veličina i, dakako, cijena knjige vrše utjecaj na konačni odabir. Zaključno, uloga knjige u razvoju pojedinca i društva se ne može zanemariti budući da je potakla razvoj tiskarstva, stolno izdavaštvo, izdanja s mekim koricama i druge pojave, a zahvaljujući knjigama određene društvene skupine su stekle moć oblikovati svijest čitatelja.<sup>106</sup>

Ne postoji opravdan razlog za uvođenje definicije informacije u knjižničarstvu koja bi se u znatnoj mjeri razlikovala od informacije u drugim znanstvenim disciplinama. Ipak, uputno je istaknuti neka ključna obilježja. Informacija se općenito valja smatrati podatkom koji prouzrokuje promjenu strukture teksta ili strukture znanja.<sup>107</sup> Za informaciju je karakteristično posjedovati složenost i strukturalnost te se često ugrađuje u strukturu znanja primatelja, što je ujedno valjano opisati kao obogaćivanje znanja.<sup>108</sup> U konačnici, nadograđeno znanje pojedinca unapređuje i kolektivno znanje. Upravljanje objektima simboličke kulture (koji kronološki gledano zadovoljavaju definiciju kulturnog nasljeđa) je bremenito zaprekama budući da knjižničarstvo mora osmisliti djelotvoran sustav obavještavanja o sadržaju spomenutih objekata. Pažnja se skreće na kataloge, pretraživanje baza podataka, izrađivanje sažetaka i prenošenje ažurnih obavijesti. Ipak, uobičajeno je u praksi sva navedena pomagala nazivati informacijama što s teorijskog gledišta narušava konstantnost definicija. Da bi se preciznije razlučila informacija kao struktura znanja od podatka koji je u suštini posljedica metakomunikacije između knjige i korisnika, nužno je uvesti pojam knjižnične informacije.<sup>109</sup> „Knjižnična informacija obavijesna je jedinica nastala u procesu knjižničareva tumačenja određenog dijela ili cjeline književnog fonda.<sup>110</sup>

---

<sup>106</sup> GAZIVODA, T. A.: op. cit., p. 168.

<sup>107</sup> ibid., p. 168-169.

<sup>108</sup> ibid., p. 169., prema: MCGARRY, K. J.: **The changing context of information: an introductory analysis**, Bingley, London, 1981., p. 15-16.

<sup>109</sup> ibid., p. 169.

<sup>110</sup> ibid.

Prilikom obrađivanja knjižnične građe knjižničar mora oblikovati obavijesne sustave putem kojih se utvrđuju materijalne i duhovne karakteristike određenog djela ili čitavog fonda čime se knjižnična informacija dijeli na kataložnu, kataložno-bibliografsku, referalnu i faktografsku. Knjižničar, osim što mora vladati određenim znanjem i biti stručan, treba voditi računa o korisničkim zahtjevima te njihovim potrebama. Usto, nesumnjivo je da okruženje u kojem djeluje knjižnica oblikuje kulturne potrebe. Kako bi se mogla iznjedrati relevantna knjižnična informacija o sadržaju nekog djela, preduvjet je da knjižničar poznaje područje kojemu djelo pripada. Kritički osvrti i recenzije su jednako važne jer pružaju uvid u razloge prihvatanja ili odbijanja djela ovisno o promatranom civilizacijskom razdoblju. Kada je u pitanju korisnik, cilj pretraživanja knjižničnih informacija je uskladiti njegovu kognitivnu strukturu sa zapisom dotične informacije, a knjižničar percipira postupak kao usklađivanje iste kognitivne strukture s traženim sadržajem fonda. Zato je djelatnik knjižnice upućen na pažljivo promišljanje vlastitih predodžbi o okruženju, korisnicima i knjižničnom gradivu. Drukčije rečeno, kod knjižnične informacije valja zadovoljiti kriterije potrebe, zahtjeva, relevantnosti i pertinentnosti. Svako djelo koje knjižničar obradi utječe na postojeću strukturu znanja, čime se na kraju polučuju podatci o autoru, naslovu, predmetu, području itd. Dobivena knjižnična informacija je utoliko kvalitetnija koliko se knjižničar rukovodi obrazloženim zakonitostima i spomenutim kriterijima.<sup>111</sup>

Nepredvidivu sastavnicu predloženog knjižničnog diskursa čini knjižničar. Iako je knjižničarstvo djelatnost s posebnim ciljevima i svrhama te podređena etičkim pravilima, nije moguće nadgledati rad knjižničara u potpunoj mjeri. Usprkos nepredvidivosti ljudskog čimbenika, bilo bi nezamislivo prepustiti korisniku upoznavanje i pretraživanje knjižničnog gradiva, zbog čega čak i nakon uvođenja računala u knjižnice uloga knjižničara kao vodiča nije značajno ugrožena. Korisnici s vlastitim računalima i internetskom vezom mogu pristupiti knjižničnoj bazi podataka od kuće, no elektronički katalog se ponovno mora dizajnirati prema uputama stručnog knjižničara. Pojava računala nipošto ne mijenja tezu da je knjižnični djelatnik posrednik u komunikacijskom procesu koji se odvija između autora djela i korisnika knjižničnih usluga. Posredovanje vodi k otkrivanju novih pojmova, stjecanju znanja i blagotvornom učinku na korisnikov emotivni život.<sup>112</sup> Karakterne osobine knjižničara (te kako one utječu na djelotvornost knjižnice i korisničko zadovoljstvo) su opširnije obrazložene u prethodnom poglavlju.

---

<sup>111</sup> GAZIVODA, T. A.: op. cit., p. 170-171.

<sup>112</sup> *ibid.*, p. 171.

Posljednji pojam ili sudionik knjižničnog diskursa je korisnik. Korisnici mogu izraziti potrebu za pojedinim dijelom knjižnične građe ili za obavijestima o građi. Općenito je valjano tvrditi da je riječ o pozamašnom broju različitih potreba što je odigralo važnu ulogu u daljnjoj raščlambi knjižničnih ustanova. Uspostava novih civilizacijskih zasada kroz nedavnu povijest u vidu obrazovanja, znanosti i elektronike je svojedobno zaprijetila knjižničarstvu zbog nedostatka fizičkog prostora da bi se učinkovito upravljalo količinom gradiva koja se smatrala prikladnom. Osim fizičke tijesnosti, klasični organizacijski ustroj više nije bio u stanju odgovoriti na novonastale potrebe. Elektronika je, teoretski govoreći, učinila dostupnim sve postojeće kulturno naslijeđe putem računala, no heterogenost korisničkih potreba i zahtjeva se nije nužno smanjila. Njegove karakteristike su dijelom poznate knjižnici, dok preostale moraju biti utvrđene. Čimbenici koji određuju korisničke zahtjeve su osobni korpus znanja, korisnikove interpretativne sposobnosti i duhovne potrebe. Podatci kojima bi svaka knjižnica morala raspolagati otkrivaju koliko je korisnik razumio konzumirano djelo, kako je ugrađeno u njegovu strukturu znanja te je li zadovoljan knjižničnom uslugom. Poznavanje korisnika omogućuje knjižnici razviti sustav knjižničnih informacija koji će biti razumljiv bez obzira koristi li ga samostalno, uz pomoć knjižničara ili računalnih uputa. Za očekivati je da će neučinkovit sustav korisniku onemogućiti pristup izvorima koji ga zanimaju.<sup>113</sup>

Sažeto bi se moglo reći da je korisnik: „u knjižničnome diskursu osoba prema kojoj su usmjereni osnovni ciljevi i funkcije knjižničarstva.“<sup>114</sup>

Veze i odnosi između osnovnih elemenata koji tvore knjižnični diskurs zavrjeđuju daljnje razmatranje. Premda su spomenuti elementi samostalni entiteti, ako se knjižnični diskurs shvati kao sustav, tada se radi o rezultatu međusobne povezanosti tvorbenih elemenata. Svi sustavi su obilježeni varijablama i konstantama. Kvantitativne konstante navedenog diskursa proizlaze iz hipotetskog stanja mirovanja sustava, a kvalitativne se odnose na svrhu knjižnične djelatnosti. Zatim, varijable nastaju kao posljedica međuodnosa diskursnih entiteta. Procesi koji se pritom bilježe svode se na parove: stabilnost – promjena, regulacija – sloboda i nužnost – slučajnost. Stabilnost diskursa osiguravaju elementi, tj. dijelovi cjeline koji odgovaraju na promjene tijekom komunikacijskog procesa.<sup>115</sup>

Knjižničarstvo se može opisati kao djelatnost pojednostavljivanja odabira, prikupljanja i sređivanja nositelja simboličke kulture te izvedenih knjižničnih informacija kako bi se

---

<sup>113</sup> GAZIVODA, T. A.: op. cit., p. 172.

<sup>114</sup> *ibid.*, p. 173.

<sup>115</sup> *ibid.*

zadovoljile potrebe različitih korisnika. Stoga je sposobnost knjižničara presudna za kvalitetu pružene usluge, a zadovoljavajuća usluga utječe na korisnikovu strukturu znanja i emocija te potencijalno izaziva novu potrebu. Promatrajući unutrašnjost sustava javlja se par sloboda – regulacija koji omogućuje samouređenje. Nadalje, sustav mora definirati odnos s okruženjem koji je utjelovljen u paru nužnost – slučajnost. Proizlazeće promjene preoblikuju kako strukturu, tako i organizaciju, a kao primjer može poslužiti korisnik čija potreba zahtijeva uspostavu komunikacije s knjižničarom ili knjižničnom informacijom. Ishod komunikacije je, naravno, tražena knjiga. Međutim, postoje druge varijante. Korisnik je u mogućnosti potpuno zaobići posrednika (knjižničara) i pretraživati knjižnični fond, a također svojim djelovanjem potiče promjene u strukturi gradiva te obavijesnog sustava. Na opisani način se korisnik kao predstavnik okruženja ujedno pojavljuje kao element knjižničnog diskursa. S obzirom na element knjige, iako korisnik ne može urediti knjigu budući da je riječ o gotovom proizvodu čije su odrednice zadane namjerom autora, prirodom i intenzitetom svojih zahtjeva može dovesti do uvođenja pojedine knjige u sastav knjižničnog fonda. Knjižničar i knjižnična informacija vrše funkciju posrednika, a uspostavljeni odnos je izravan i povratan (uz iznimke) te nije nužno usmjeren isključivo na korisnika, već djeluju i jedan na drugog. Knjižničar tijekom vršenja svoje djelatnosti preoblikuje knjižničnu informaciju na temelju vlastitih spoznaja ili korisničkih zahtjeva, no knjigu ne može podvrgnuti ikakvim promjenama. Međutim, slično korisniku, igra ulogu pri mijenjanju i nadopunjavanju knjižničnog fonda.<sup>116</sup>

Baker i Evans u svom znanstvenom djelu stavljaju na raspolaganje rezultate ankete u kojoj se predviđaju trendovi u knjižničarstvu koji će određivati razvoj djelatnosti u bliskoj budućnosti. Prema mišljenju ispitanika, javne knjižnice će postati mjesta u kojima se susreću posao i kuća s time da nijedna krajnost neće prevagnuti, a specijalizirane knjižnice će sasvim nestati. Knjižničari će se usredotočiti na stvaranje novih knjižničnih informacija radi zadovoljenja korisničkih zahtjeva. Usto, morat će staviti veći naglasak na autorska prava. Posvetit će veći dio svog vremena podučavanju korisnika kako se služiti knjižničnim informacijama. Pojavit će se veće mogućnosti za pristup knjižničnim uslugama na daljinu, a umrežavanje će postati jednom od ključnih riječi u suvremenoj djelatnosti. Što se tiče knjižnica općenito, vjeruje se da će fizički prostor još dugo vremena obnašati važnu funkciju unutar djelatnosti, no spomenuti prostor bi se mogao prenamijeniti u službi kreativnih zadataka, što gotovo podsjeća na konferencijske prostorije ili laboratorije. Konačno, fondovi javnih knjižnica će ostati izrazito

---

<sup>116</sup> GAZIVODA, T. A.: op. cit., p. 174.

raznoliki, a društveni doprinos u obliku pružanja informacija korisnicima neće biti doveden u pitanje. Pored upitnika, teorija je ustanovila da je knjižničarstvo prihvatilo novu tehnologiju pri vršenju knjižničnih usluga, a ovisno o vrsti tehnologije koja prednjači među korisnicima, knjižnični fond će se ostvarivati u različitim računalnim formatima kao što će načini pristupa fondu biti određeni računalnim navikama nadolazećih generacija. Potonje pokoljenje je sazrijevalo uz internetske tražilice poput Googlea, a sadašnji i budući korisnici predstavljaju novi izazov za knjižnicu koja se trenutno nalazi u procesu razrade knjižničnih usluga prilagođenima upravo Googleovom naraštaju. Komunikacija između djelatnika, inovacije uvedene u pojedine knjižnice i srodne ustanove zaključno s učincima globalizacije će iznjedrili nova mjerila prakse prema kojima će se cijela struka ravnati. Informacija će sve više prelaziti u digitalni i multimedijalni oblik na štetu tiska, što će uvelike utjecati na pristup, preuzimanje i dostavu dijelova fonda. Nije isključeno da će se različite vrste knjižnica (sveučilišne, javne, znanstvene, specijalizirane i dr.) razvijati u posebnim pravcima uzimajući u obzir svojstva korisnika koji ih posjećuju.<sup>117</sup>

Kako bi se osigurala opstojnost knjižnične zbirke u svijetu dominiranom računalima, potrebno je prevesti pohranjeno gradivo u format koji knjižničarstvu dozvoljava opravdati svoju djelatnost kao način oplemenjivanja gradiva. Unatoč nastojanjima, položaj knjižnice će biti otežan kako izdavači budu nudili izravan pristup djelima krajnjim korisnicima što će poticati samoposluživanje nauštrb knjižnice. Navike korisnika će podleći demografskim kretanjima i trendovima u obrazovanju, a naročito stareće stanovništvo i ekonomski čimbenici će povećati broj korisnika knjižnice na daljinu. Mobilni uređaji s malim zaslonima postaju sve prihvaćenijima, a klijenti često prebire knjižnične zbirke putem mobilnog sučelja. Jedan ispitanik je u ranije spomenutoj anketi iznio predviđanje da će knjižnice učiniti svoje usluge dostupnima u mobilnom izdanju jer je jednostavno, dok se kratki upiti brzo mogu odgovoriti. Navedene promjene će izazvati prevrat u knjižnicama kako bi se prilagodile mjesnoj zajednici, a diferencirat će se na temelju ponuđenih aktivnosti i opremljenosti prostora. Naprimjer, uredit će se radionice u kojima posjetitelji mogu obavljati grupni rad, razmjenjivati ideje, testirati prototipove itd. Neke čitaonice će biti usmjerene na učenje, a postojat će prostorije u kojima se isprepliću pogodnosti za dokolicu i zabavu. Ipak, da bi se raznolika infrastruktura mogla pravilno održavati potrebna je suradnja s drugim institucijama bilo da se radi o zdravstvenim,

---

<sup>117</sup> BAKER, D., EVANS, W.: **Digital Information Strategies**, Chandos Publishing, Waltham, Massachusetts, 2016., p. 2.



socijalnim ili obrazovnim ustanovama. No, moguća posljedica uske suradnje je da institucije „progutaju“ knjižnicu čiji se identitet mora braniti od novonastalih prijatelja.<sup>118</sup>

Sljedeći čimbenik digitalizacije knjižnice je objavljivanje znanstvenih i inih radova koje se u sve većoj mjeri vrši elektroničkim putem. Tradicionalne knjižnice (poput gradske) bi se mogle svesti na znatno manji broj radi troškovne učinkovitosti i zbog smanjene relevantnosti. Djelatnici u navedenim knjižnicama su upućeni na temeljito promišljanje kako bi sačuvali svoja radna mjesta. Stručnjaci zagovaraju potpuniju centralizaciju knjižničnih usluga. Pod centralizacijom razumije se uspostavljanje što više središnjih jedinica koje bi zajedno s lokalnim vlastima i ustanovama pružale logističku podršku jedinicama namijenjenih krajnjim korisnicima. Intenzivnije povezivanje s mjesnom zajednicom će se ogledati u novim poduzećima čiji zaposlenici posjećuju knjižnicu radi međusobnog dogovaranja i polaznicima tečaja, studija ili programa cjeloživotnog učenja. Štoviše, posredovanje prilikom zapošljavanja bi na sličan način moglo ući u djelokrug najugroženijih knjižnica. Međutim, nova tehnologija će neminovno dovesti do otpuštanja radnika ili prenamjene radne snage, a klasične knjižnične usluge poput međuknjižnične posudbe i obradbe referentnih upita više neće zahtijevati stalno osoblje. Već sada korisnici postavljaju referentne upite na Internetu, a upiti koji iziskuju izravnu pažnju knjižničnog osoblja će se vrtjeti oko pomoći ili uputa za korištenje tehničke opreme na raspolaganju. Usprkos tomu, javit će se potreba za novim uslugama koje se skupno mogu nazvati digitalnim uslugama. Riječ je o upravljanju digitalnim podacima, selekciji, povezivanju istih itd. Također se nameće pitanje zaštite podataka u javnim ustanovama koje ne zaobilazi niti knjižnice. Sukobljavaju se želja za većom privatnošću građana i potreba poslovnih subjekata za podacima o korisnicima kako bi imali veće izgleda za uspjeh. Prikupljeni podatci će osim toga proširiti djelokrug arhivista čija će tumačenja proizvesti sasvim nove informacije.<sup>119</sup>

Za očekivati je također da će se prostorije u knjižnici preurediti s naglaskom na udobnost, a individualni rad će biti potpomognut zvučnom izolacijom. Nije isključena ni uloga koju knjižnica može odigrati prilikom integracije doseljenika u zajednicu. Odmak od formalnog uređenja k ležernom je već zabilježen, a u bliskoj budućnosti će se jedino povećati. Zatim, formalno knjižničarsko obrazovanje bi moglo djelomice izgubiti na snazi kako bude nastajala potreba za cijelim nizom suvremenih vještina, primjerice odnosi s izdavačima s kojima knjižnica mora pregovarati radi prava na distribuciju itd. Stoga se otvara prilika za knjižničare

---

<sup>118</sup> *ibid.*, p. 3.

<sup>119</sup> BAKER, D., EVANS, W.: *op. cit.*, p. 4-5.

koji su spremni proširiti svoj vidokrug i ovladati novim vještinama. Kada je riječ o društvenom doprinosu, moderni knjižničar obrazuje posjetitelje i korisnike, upravlja informacijama, promiče pismenost te navike čitanja, pruža obuku kao što sudjeluje u stvaranju novih informacijskih sustava.<sup>120</sup>

Naravno, dio djelatnosti će zadržati neke svoje tradicionalne elemente. Predodžba knjižnice u smislu očekivanja korisnika i ponuđenih usluga se neće uvelike promijeniti. S kulturnog i intelektualnog gledišta nastaviti će biti jednim od kriterija ocjenjivanja pojedine zajednice. Kvaliteta će se dalje naglašavati, a akademsko obrazovanje će bez obzira na predstojeće promjene konzultirati djelatnost u sklopu rada. Obazirući se na tiskane medije, zastupljeno je mišljenje da će knjige osigurati mjesto u novom okruženju iako se predviđa da će elektronički časopisi i novine gotovo u potpunosti zamijeniti tisak u svakodnevnici. Funkcija repozitorija koju vrši knjižnica pritom neće biti dovedena u pitanje. Ipak, nije moguće posve dokinuti fizički aspekt institucije budući da je potrebno skladištiti fizičke primjerke kako starih, tako i novih autorskih djela, premda bi se skladištenje moglo odvijati u značajno manjem razmjeru. Kako fizički primjerci još uvijek asociraju korisnike s identitetom knjižnice, ne sumnja se nimalo da će čitaonice i police ostati njeni sastavni dijelovi. Međutim, raspored namještaja, prostorija i drugih elemenata bi se mogao odmaknuti od pogodovanja knjižničnom fondu te približiti korisnicima. Vjeruje se da bez obzira na tehnološke promjene, nikada neće biti ugroženo zanimanje čija je zadaća probrati, organizirati i učiniti dostupnim informaciju koja oplemenjuje korisnike. Knjižničari rukovođeni etičkim načelima i određenim vrijednostima koji se odgovorno ponašaju prema zajednici i zbirci kojom upravljaju uvijek će biti traženi. Jednako tako, uvijek će biti korisnika u potrazi za podukom radi samostalnog pretraživanja gradiva, dok će drugi biti skloni povjeriti svoje informacijske potrebe stručnim i iskusnim pojedincima unatoč dostupnosti elektroničkih alata.<sup>121</sup>

### **3.1. Akademske knjižnice**

U svojstva zajednička svim vrstama knjižnica ubraja se upravljanje podacima o autoru, izdavaču, medijima na kojima je djelo dostupno, a s logističke strane valja paziti na pohranjivanje zbirke, dohvaćanje pojedinog djela, namjena prostora itd.<sup>122</sup> U određenim slučajevima podjela knjižnica je toliko proizvoljna da je lišena praktične uporabljivosti.

---

<sup>120</sup> *ibid.*, p. 6.

<sup>121</sup> BAKER, D., EVANS, W.: *op. cit.*, p. 7.

<sup>122</sup> BUDD, J. M.: **The Academic Library: Its Context, Its Purpose, and Its Operation**, Libraries Unlimited, Inc., Englewood, Colorado, 1998., p. 1.

Pojedina akademska knjižnica može imati više sličnosti sa specijaliziranom knjižnicom nego s jednom na drugom sveučilištu. Ipak, podjela se uobičajeno temelji na karakteristikama uprave i korisnika koje knjižnica poslužuje. Hijerarhijski ustroj visokog obrazovanja se ne razlikuje znatno bez obzira o kojem se sveučilištu radilo.<sup>123</sup> Nasumično odabrana akademska knjižnica stoga vjerojatno podnosi izvještaje prorektoru sveučilišta za obrazovna ili akademska pitanja, što odražava (barem na formalnoj razini) misiju knjižnice kao potporanj za sveučilište. Kada je govor o korisnicima ili zajednici, akademska knjižnica kao produžetak sveučilišne misije obvezuje se zadovoljiti potrebe nastavnog i istraživačkog osoblja te studenata koji zatim povratno utječu na manifestaciju knjižničnih usluga. Štoviše, spomenuto osoblje u suradnji s upravom sastavlja silabe sveučilišnih kolegija, a studenti se također mogu uključiti u proces izrade, iako značajan utjecaj vrše putem prisutnosti na nastavi i upisa na studij. Zaključak je da je sveučilište izrazito dinamična ustanova, a upravo korisnici kojima duguje svoju dinamičnost čine akademsku knjižnicu posebnom. Ključ uspjeha svake akademske knjižnice leži u osluškivanju zajednice koja tvori matično sveučilište.<sup>124</sup>

Općenito govoreći, potrebno je redovito pratiti promjene koje zahvaćaju sveučilište i samo visoko obrazovanje. Ažuriranje studijskih programa, demografski trendovi među studentima te vrste medija koje se pojavljuju u predavaonicama odredit će daljnji razvoj knjižničnih usluga. Pored toga, dostupnost financijskih sredstava će u sličnoj, ako ne i u većoj mjeri, odlučiti o budućnosti knjižnice.<sup>125</sup> Što se tiče organizacijske strukture, mnoge knjižnice ne smatraju upravljačka pitanja posebice važnima. Razlog tomu je veličina akademske knjižnice koja na mnogim fakultetima ne premašuje nekoliko zaposlenika. Međutim, mali broj zaposlenih ne podupire misao da pružaju uslugu niske kvalitete, nego se češće može pripisati veličini samog kampusa. S druge strane, jasno je da ograničeni broj zaposlenika podosta sužava mogućnosti koje knjižnici stoje na raspolaganju prilikom razrade organizacijske strukture.<sup>126</sup>

Vrativši se na misiju visokoobrazovne institucije, razvidno je da njen sadržaj određuje na koja područja će se studenti i profesori usredotočiti, a nastavno na oblikovane interese pojaviti će se potrebe za informacijama. Iako valja uzeti u obzir druge čimbenike, za misiju sveučilišta se može tvrditi da prednjači prilikom oblikovanja informacijskih potreba. Misija utvrđuje okvire znanstveno-istraživačke djelatnosti na fakultetu te studijske programe koji će se izvoditi. Dakle,

---

<sup>123</sup> *ibid.*, p. 3.

<sup>124</sup> *ibid.*, p. 3-4.

<sup>125</sup> BUDD, J. M.: *op. cit.*, p. 6., prema: BOK, D.: **Higher Learning**, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1986., p. 34.

<sup>126</sup> *ibid.*, p. 165.

akademska knjižnica razvija svoju zbirku i usluge u skladu sa zahtjevima akademske zajednice – potonja zajednica je ustvari razlog njenog postojanja. Na sveučilištima koja vrednuju objavljivanje znanstvenih radova javlja se pritisak na profesore zbog kojega su zaokupljeni pisanjem i istraživanjem. U protivnom, vjerojatno je riječ o instituciji koja zahtijeva od nastavnog osoblja posvetiti više vremena predavanju. Dotaknuvši se predavanja, nastavno osoblje će svakako konzultirati knjižnicu radi lakšeg izvršavanja svojih dužnosti, primjerice htjet će osigurati dovoljnu količinu tiskanog materijala za predavanje ili da knjižnica pronade dodatnu literaturu za pojedini kolegij.<sup>127</sup>

Zadovoljstvo profesora akademskom knjižnicom se može odraziti u učestalosti komuniciranja s knjižničarima.<sup>128</sup> Što više potonji znaju o njihovom poslu i interesima, tim više će suradnja biti uspješna. Izvođenje diplomskog studija je znatno drukčije od preddiplomskog studija po pitanju predavanja. Broj polaznika je u pravilu osjetno manji, a sadržaj kolegija složeniji i uže definiran, dok se od studenata traži veća samostalnost pri učenju. Navedeno iziskuje nastavni materijal koji je dovoljno raznolik i izdašan kako bi se postigli zacrtani ishodi učenja. Knjižnica se mora prilagoditi potrebama diplomskih studija te biti spremna izaći studentima u susret posebice kada trebaju pomoć prilikom korištenja knjižničnog informacijskog sustava. Uzgred rečeno, izgledno je da se profesori neće sjetiti produbiti suradnju s knjižnicom glede nastave na diplomskom studiju – knjižnica će morati preuzeti inicijativu. Naprimjer, knjižničar može iznijeti konkretan prijedlog u vezi podučavanja studenata kako koristiti pojedine kataloge ako se radi o studiju koji uključuje mnogo samostalnog znanstvenog rada što profesorima daje do znanja da je suradnja ozbiljno shvaćena.<sup>129</sup> Odnos između knjižnice i profesora će se prenijeti i na Internet budući da se dio nastavne djelatnosti obavlja na daljinu. Ako je pohađanje studija u potpunosti na daljinu, neumjesno je pretpostaviti da će nastavni materijal biti lako dohvatljiv svim polaznicima. Na stranu predavanja, znanstveno-istraživački rad je u nekim institucijama visokog obrazovanja neizostavan dio profesorove djelatnosti imajući u vidu da putem radova napreduju u akademskoj hijerarhiji i štite radne mjesto. Međutim, uloga sveučilišne knjižnice nije na prvi pogled jasna, a kao nit vodilja može poslužiti predmet znanstvenog istraživanja. Ako je predmet opipljiv poput strojarstva ili fizike, knjižnica može pomoći istraživačima na razne načine. Osim što knjižnična informacija obavještava profesora ima li prethodnika koji su

---

<sup>127</sup> *ibid.*, p. 274-275.

<sup>128</sup> *ibid.*, p. 276., prema: DILMORE, D. H.: **Librarian/Faculty Interaction at Nine New England Colleges**, *College & Research Libraries*, American Library Association, Chicago, Illinois, Vol. 57, 1996., 3, p. 283.

<sup>129</sup> BUDD, J. M.: *op. cit.*, p. 276.

se bavili istom temom, valja biti ukorak s najnovijim zbivanjima koja bi se mogla odraziti na trenutni rad kojim je zaokupljen. Knjižnica indeksiranjem i prilaganjem sažetaka izvorima olakšava pristup prijeko potrebnim informacijama što je u posljednje vrijeme još važnija zadaća primijetivši da je gomilanje podataka i informacija preveliko i prebrzo za individualno pretraživanje.<sup>130</sup>

Za istraživanje koje se više svodi na pregled literature i analizu tekstova vrijede iste zakonitosti uslijed navale podataka, a najveća razlika se sastoji u tome da se predmet istraživanja (primarni izvori kao što su spisi, pisma, posebne zbirke) nerijetko nalazi upravo u knjižnici. Vežanost opisanog tipa istraživača uz knjižnicu u jednu ruku proizlazi iz činjenice da je digitalizacija čitavog fonda primarnih izvora preskup pothvat, stoga se očekuje da će istraživanje *in situ* još neko vrijeme biti neizbježno.<sup>131</sup>

Kadšto nastavno osoblje, ovisno o razini ovlasti koje ima nad uređivanjem knjižničnog fonda, zauzme pristraniji stav kada se donose odluke vezane uz knjižnicu. Budući da je spomenuta funkcija tradicionalno bila povlastica knjižnične uprave, akademsko okruženje predstavlja novi izazov za upravu čiji planovi mogu izazvati nepredviđene reakcije, odnosno otpor.<sup>132</sup> U slučaju kada se razrađuje novi studij, pretpostavlja se da najveću ulogu imaju profesori i administracija. Međutim, ne smije se zanemariti kako bi novi program (uz pretpostavku da dobije dopusnicu) mogao utjecati na knjižnicu i obrnuto. Primjerice, valja prethodno utvrditi može li knjižnica osigurati nastavni materijal i pristup dovoljnoj količini relevantnih izvora kako bi se planirani studij mogao izvoditi bez poteškoća. U konačnici, najbolji ishod za studij će se ostvariti ako sama knjižnica bude uključena u postupak osmišljavanja. Nadalje, najveći segment korisnika koji knjižnica poslužuje su studenti čime je upućena na stalno nadograđivanje zbirke i nadopunjavanje usluga kako bi se pospješila poduka. U biti, nameće se misao da je opisano moguće jedino ako su knjižničari svjesni sadržaja nastavnih aktivnosti te koje su metode podučavanja zastupljene.<sup>133</sup> Premda je u mnogim akademskim knjižnicama prihvaćeno geslo poznavanja kurikuluma, u praksi rezultati nisu ujednačeni. Najlošija praksa je zamjetna u knjižnicama gdje je osoblje posve pasivno i ovisno o inicijativi profesora ili studenata. Ne samo da je izražena pasivnost nego svaki upit postavljen knjižnici mora biti u skladu s postojećim uslugama i fondovima, inače neće biti prihvaćen. Za razliku od pasivne knjižnice, učinkovita ili aktivna knjižnica ne preže od sudjelovanja u studentovom proučavanju predmetnog gradiva,

---

<sup>130</sup> *ibid.*, p. 277.

<sup>131</sup> *ibid.*, p. 278.

<sup>132</sup> *ibid.*, p. 280.

<sup>133</sup> BUDD, J. M.: *op. cit.*, p. 281.

a knjižnične usluge se razvijaju u smjeru poticanja učenja. Česta usluga u akademskoj knjižnici je savjetovanje u vezi seminarskog rada. Svrha usluge je povezati temu seminarskog rada s objavljenim znanstvenim radovima, člancima i literaturom kako bi student potencijalno iznjedrio nove spoznaje umjesto pukog utvrđivanja da se već pisalo o temi. Međutim, posebice je važna inicijativa knjižničnih djelatnika jer studenti ne moraju nužno biti uvjereni na samom početku da im knjižnica može pomoći glede izvršavanja akademskih obaveza. Studentska očekivanja od visokog obrazovanja se tipično svode na pohađanje predavanja i prepričavanje gradiva što je bila uobičajena pojava u ranoj fazi razvoja sveučilišta kao institucije, no Budd tvrdi da su spomenute aktivnosti zapravo odraz nedjelotvornog obrazovanja. S druge strane, na sveučilištima se mogu pronaći profesori koji zahtijevaju više od studenata da bi se potaknuo razvoj analitičkih vještina i kritičkog promišljanja. Kolegiji mogu biti sastavljeni tako da se znatno veći dio odgovornosti prebacuje na studente što se tiče učenja, a da se teorija što više primijeni u praksi radi potvrđivanja ili opovrgavanja teorijskih pretpostavki. Razlika između pristupa predavanju je utjelovljena u odnosu prema znanju: prvi naglašava autoritet i prezentiranje gradiva, dok je u drugom težište na studentu koji preuzima ulogu istraživača i ocjenjivača. Ukoliko je zastupljena potonja metoda, knjižnica koja recipročno pristupa obrazovanju može biti katalizator znanstvenog otkrića među studentima.<sup>134</sup>

Kada je riječ o polaznicima diplomskih i post-diplomskih studija, njihove potrebe su usporedive s potrebama kako znanstveno-nastavnog osoblja, tako i studenata na preddiplomskoj razini. Knjižnica može predvidjeti dio potreba dotičnih studenata ravnajući se prema akademskom kalendaru. Naprimjer, tijekom semestra izgledno je da će tražiti informacije kako bi napisali radove i općenito položili upisane kolegije. Iako vladaju većom količinom znanja od kolega na preddiplomskoj razini, nije opravdano pretpostaviti da znaju učinkovito služiti se informacijskim mogućnostima u knjižnici. Kada student krene pisati diplomski ili doktorski rad, tada zahtijevaju informacije koje bi npr. profesor zatražio. Zbog veličine pothvata nužno je biti svjestan, tj. otkriti pozamašnu literaturu na temu rada i biti u stanju asimilirati pročitano. Budući da je pisanje navedenih vrsta radova manje uvjetovano akademskim kalendarom, studenti se mogu okoristiti drukčijim uslugama u knjižnici, a posebice onima koje se ne mogu pružiti u istom trenutku, odnosno mora proći određeno vremensko razdoblje da bi se postigla korist, bilo da je to međuknjižnična posudba, seminar ili tečaj.<sup>135</sup> Kako bi percepcija akademske knjižnice bila potpuna, nužno je posvetiti dio potpoglavlja naobrazbi akademskih knjižničara.

---

<sup>134</sup> *ibid.*, p. 282.

<sup>135</sup> BUDD, J. M.: *op. cit.*, p. 294.

Jedna od predloženih mjera za obrazovanje budućih, odnosno usavršavanje postojećih akademskih knjižničara je da se potonji upozna s kulturom koja vlada na sveučilištu te s pojedinostima akademskog rada. Valjalo bi usaditi u studente knjižničarstva i informacijskih sustava opće znanje o povijesti razvoja visokog obrazovanja i znanstvenog istraživanja te kako pojedine znanstvene discipline dolaze do novih spoznaja. Osim toga, predlaže se stjecanje sposobnosti ocjenjivanja rezultata istraživanja.<sup>136</sup>

Politička i ekonomska složenost suvremenog doba dovode do promjena u visokom obrazovanju. Veći naglasak se stavlja na odgovornost uslijed natjecanja između sveučilišta na globalnoj razini što se prelijeva na sastavne dijelove akademske institucije koji se zatim međusobno nadmeću za sredstva i pozornost. U rezultirajućem kontekstu položaj sveučilišne knjižnice postaje izrazito važan. Rasprava o položaju je u prethodnom desetljeću skrenula prema mogućnosti stapanja knjižnice s drugim službama na sveučilištu. Appleton navodi primjer iz vlastitog iskustva kada je morao spojiti knjižnicu, informacijsko-tehnološke usluge i upravljanje studentima u jedan odjel nazvan *Knjižnična i studentska podrška*. Britanska knjižnična struka je ubrzo postavila pitanje kakav učinak opisani napori imaju na percipiranu vrijednost i ulogu akademske knjižnice. Ipak, navedena stapanja zasad nisu česta praksa u svijetu.<sup>137</sup>

Lewis naprotiv tvrdi da bi akademske knjižnice trebale uložiti napor u stvaranje zajedničke čitaonice kojoj bi se moglo pristupiti bilo gdje na svijetu. Sve akumulirano znanje te kulturna baština bi trebala biti dostupna čitavoj zemaljskoj populaciji i sačuvana radi budućih naraštaja. Umjesto posluživanja isključivo lokalne zajednice i matične institucije valja proširiti vidike na cijeli svijet.<sup>138</sup> Arhivi, muzeji, razne kulturne institucije, vlast i akademska udruženja će se priključiti nastojanjima. Premda bi bilo potrebno prilagoditi pojedinačne knjižnice novom okruženju, najviše truda treba uložiti upravo u stvaranje zajedničke informacijske infrastrukture koja može podržati predloženu čitaonicu. Kritika je upućena velikim izdavačima časopisa poput Elseviera i Wileya obrušavajući se pritom na navodno monopolističke crte koje dotični poprimaju, što umjesto smanjenja globalnih nejednakosti u znanstvenom diskursu, zapravo pretvara postupak znanstvenog istraživanja u predmet ekonomske dobiti. Međutim,

---

<sup>136</sup> *ibid.*, p. 301., prema: MCINNIS, R.: **Do Metaphors Make Good Sense in Teaching Research Strategy?**, Theories of Bibliographic Education: Designs for Teaching, Zbornik radova, New York, 1982., p. 144-145.

<sup>137</sup> APPLETON, L.: **Positioning the academic library within the institution: structures and challenges**, New Review of Academic Librarianship, Vol. 24, 2018., 3-4, p. 209., <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13614533.2019.1582078> (Pristupljeno: 17. travnja 2020.)

<sup>138</sup> LEWIS, D. W.: **Reimagining the academic library: What to do next. Review article**, El profesional de la información, Vol. 28, 2019., 1, p. 119., <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.04> (Pristupljeno: 17. travnja 2020.)

podrazumijeva se da će svako približavanje idealnoj mrežnoj čitaonici biti suočeno s otporom od strane etabliranih sila koje trenutno upravljaju komunikacijom između akademskih zajednica. Nadalje, Lewis smatra da su knjižničari suviše plahi te da se ne žele odreći prakse koja je ustaljena još od doba tiskanih medija. Štoviše, tvrdi da nisu svjesni aduta kojima raspoložu zahvaljujući čemu se prikazuju manje moćnima i utjecajnim nego što zaista jesu. Postoji više čimbenika koji učvršćuju položaj knjižničara naspram drugih pripadnika akademske zajednice.<sup>139</sup>

Prvo, većina sredstava kojima se financira pristup znanstveno-istraživačkim radovima je u rukama sveučilišnih knjižnica. 2014. godine je ukupni proračun za sve akademske knjižnice u SAD-u iznosio 8 milijardi dolara od čega su 3 milijarde bile izdvojene za uređivanje sadržaja i konzervaciju. Da bi se postigla najveća učinkovitost prilikom činjenja znanstveno-istraživačkog sadržaja dostupnim korisnicima, potrebni su državni poticaji. U suprotnom, korisnici neće konzultirati sadržaj do mjere koja pruža najveću društvenu korist. Premda donositelji odluka podržavaju nenaplaćivanje pristupa radovima uvidjevši štetu koju izaziva nekorištenje tekstova, znanstvenih članaka itd., tehnološke promjene nameću pitanje mogu li se poticaji iskoristiti na povoljniji način. Percepcija koju knjižnice imaju o sebi je dijelom uvjetovana proračunskim obvezama koje odbijaju revidirati, iako su se troškovi vezani uz časopise pod okriljem velikih komercijalnih izdavača povećali. Mogući krivac je nesklonost rizicima koja vlada ne samo u akademskoj knjižnici nego i među znanstveno-nastavnim osobljem, makar su zabilježene iznimke u Njemačkoj i Švedskoj gdje se krenulo u pregovore s Elsevierom.<sup>140</sup>

Drugo, tiskano doba je bilo obilježeno oskudnošću i vlasničkim odnosima što se prenijelo u današnje digitalno razdoblje. Ali, nesumnjivo je da se digitalni sadržaj ne može poistovjetiti s tiskanim uzimajući u obzir činjenicu da se može dostaviti svugdje u svijetu bez odgode i da je svaki proizvedeni primjerak identičan originalu.<sup>141</sup>

Treće, postignuća na području umjetne inteligencije su omogućila razvoj računalnih programa koji putem strojnog učenja imitiraju stručne recenzente koji rade za znanstvene časopise, a osim toga u stanju su pridružiti pojedini rad časopisu koji mu sadržajno najviše odgovara. Sustav *Meta* je tijekom ispitivanja pokazao čak dvostruko veću pouzdanost od ljudskih recenzenta prilikom predviđanja koji rad će imati najveći značaj za akademsku zajednicu nakon objave.

---

<sup>139</sup> *ibid.*, p. 120.

<sup>140</sup> *ibid.*

<sup>141</sup> LEWIS, D. W.: *op. cit.*, p. 121.



Tražilice poput Googlea također doprinose brzom pretraživanju dostupnog fonda. Mooreov zakon je primjenjiv u danom kontekstu jer kako vrijeme bude odmicalo tehnologijom će se moći obraditi sve veća količina podataka uz manji trošak. Navedeni pomaci će rasteretiti akademsku knjižnicu po pitanju upravljanja zbirkom znanstvenih objava te unaprijediti ostale funkcije djelatnosti.<sup>142</sup>

Prema podacima iz 2017. godine, 56.3 % troškova akademskih knjižnica u SAD-u je otpalo na plaće, a zabilježeno je da se intenzitet usluga povećava što je razina obrazovne institucije viša, npr. na sveučilištima koja dodjeljuju doktorski stupanj u prosjeku 18 028 studenata poslužuje broj djelatnika čiji rad odgovara 30.68 stalno zaposlenih knjižničara. Što se tiče željenog obrazovanja akademskih knjižničara, 13 % navedenih sveučilišta očekuje stupanj iznad magisterija u knjižničarstvu i informacijskoj znanosti. Globalna recesija koja se dogodila 2008. pokrenula je silazni trend u broju akademskih knjižničara koji imaju određeno zvanje, tj. da podliježu sustavu ocjenjivanja na temelju kojeg bivaju promaknuti jednako kao znanstveno-nastavno osoblje. Primjerice, u ustanovama koje izvode preddiplomske studije udio im se smanjio s 35 % na 26.3 %. S druge strane, od recesije više sveučilišnih knjižnica nudi dopust svojim zaposlenicima pod istim uvjetima kao i fakultetskom osoblju. Također, od tada je ustanovljen veći udio knjižničara koji su ostvarili pravo na članstvo u stručnim vijećima i ravnopravnost u ekvivalentnim odborima. Najdulje radno vrijeme zapaženo je na fakultetima s doktorskim studijima gdje su knjižnice bile otvorene 110.25 sati tjedno u prosjeku, a izdvojile su prosječno 5 372 492 dolara za knjižničnu zbirku, a prosječna akademska knjižnica je potrošila 73.8 % proračunskih sredstava namijenjenih upravljanju zbirkom na pretplate za znanstvene časopise. Drugi podaci upućuju na zaključak da američke sveučilišne knjižnice dobiju manje od dva centa za svaki dolar namijenjen visokom obrazovanju, a od 2014. digitalna zbirka im se povećala za 50 %. Savezni knjižnični fond pak raspolaže s gotovo 2.5 milijardi naslova bilo u fizičkom ili elektroničkom obliku. Konačno, malo manje od 38 milijuna ljudi postavi zahtjev za knjižnične usluge od sveučilišta na godišnjoj razini.<sup>143</sup>

Zamisao o besplatnoj mrežnoj čitaonici je sputana činjenicom da je razvoj infrastrukture općenito složen. Osim toga, zakoni koji uređuju intelektualno vlasništvo trenutno idu u korist komercijalnih izdavača, a kolektivni napor koji se iziskuje od velikog broja pojedinaca bi u svakom pogledu bio neorganiziran, iako je u skladu s interesima knjižnica. Usprkos

---

<sup>142</sup> *ibid.*, p. 122.

<sup>143</sup> **Academic Libraries**, American Library Association, <http://www.ala.org/news/state-americas-libraries-report-2019/academic-libraries> (Pristupljeno: 19. travnja 2020.)

poteškoćama, svaka knjižnica već sada daje vlastiti doprinos ostvarenju zacrtane vizije. U budućnosti knjižnični fond će se sastojati poglavito od radova nastalih u matičnoj ustanovi koji će biti relevantni za kampus, tj. mjesnu zajednicu, a za pretpostaviti je da će pored toga biti pohranjeni u elektroničkom obliku. Odgovornost akademskog knjižničara će biti učiniti ih dostupnim što većem broju ljudi na internetu. Knjižnice će vjerojatno nastaviti kupovati građu, no veći naglasak će biti stavljen na omogućavanje pristupa globalnoj mreži znanstvenika umjesto dovođenja korisnika do primarnih podataka i znanstvene literature.<sup>144</sup>

Sredinom osamdesetih godina prošlog stoljeća hrvatski su stručnjaci pokušavali razraditi nacionalni knjižnični sustav. U isto vrijeme se nastojalo izgraditi novu zgradu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu što se desetak godina kasnije djelomice obistinilo kada se osoblje preselilo u novu zgradu. Ubrzo je započeo rad na projektu NISKA (Nacionalni informacijski sustav knjižnica Hrvatske) koji je trajao nekoliko godina, no nije polučio uspjeh. Izostanak funkcionalne mreže je natjerao knjižnice na međusobno povezivanje na osnovu znanstvenog područja ili teritorija. Predstavници knjižnica Sveučilišta u Zagrebu su zatim podržali Nacionalnu i sveučilišnu knjižnicu koja je prijavila projekt *Model sveučilišnog knjižničkog sustava Sveučilišta u Zagrebu*. Projekt je bio pozitivno ocijenjen, štoviše, osigurana su financijska sredstva putem europskog Tempus programa. Naravno, projekt nije obuhvaćao samo Sveučilište u Zagrebu, nego i ostala sveučilišta, veleučilišta i znanstvene institute, što je u konačnici bilo uređeno Zakonom o znanstveno istraživačkoj djelatnosti i visokom obrazovanju.<sup>145</sup>

Međunarodna suradnja u sklopu gore navedenog projekta se odvijala sa Zemaljskom i sveučilišnom knjižnicom Donje Saske, Kraljevskom knjižnicom u Danskoj te Nacionalnom i sveučilišnom knjižnicom u Finskoj, a ukupni proračun je iznosio 92.801,43€. Projektu su prethodili intenzivni razgovori o dotadašnjem stanju hrvatskog knjižničkog sustava budući da još uvijek nije postojao objedinjeni sustav visokoškolskih knjižnica koje su pored toga kaskale za trendovima u pogledu informatizacije i automatizacije knjižnične djelatnosti. Drugim riječima, bilo je potrebno uhvatiti korak s anticipiranim organizacijskim i strukturalnim promjenama u visokoškolskim knjižnicama. Usto, potpisivanje Bolonjske deklaracije 2001. u

---

<sup>144</sup> LEWIS, D. W.: *Reimagining the academic library: What to do next. Review article*, El profesional de la información, Vol. 28, 2019., 1, p. 123., <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.04> (Pristupljeno: 17. travnja 2020.)

<sup>145</sup> *Model sveučilišnog knjižničkog sustava Sveučilišta u Zagrebu*, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, Zagreb, 2006., p. 5.

sklopu reformskih postupaka kojima se Hrvatska htjela približiti europskom visokom školstvu bilo je dodatni motivator za nadogradnju knjižničkog sustava.<sup>146</sup>

Kasnije je izvršena analiza kojom su utvrđene brojne prepreke za koordiniranu nabavu fondova u knjižničnom sustavu Sveučilišta u Zagrebu, ali i ostalih hrvatskih sveučilišta: sustavi su bili povezani prema znanstveno-stručnom području umjesto prema matičnoj ustanovi, knjižnice su patile od izoliranosti od Sustava znanstvenih informacija, nije postojao skupni katalog sveučilišnih knjižnica, nije bilo koordinirane nabave e-izvora, a nabava tiskane građe nije zadovoljavala potrebu za primjercima ispitne literature. Sve navedeno se protivilo zasadama potpisane Bolonjske deklaracije.<sup>147</sup>

Rezultatom opisanih nastojanja se može smatrati knjižnički sustav CroList koji se kasnije razvio u uzajamni skupni katalog. Usprkos neprekidnim naporima, prethodni projekti nisu doveli do svrhovite uspostave objedinjujućega skupnog kataloga na razini države. Međutim, 2016. Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu je donijela smjernice za izradu nacionalnog skupnog kataloga, a počela se razvijati i njegova testna inačica.<sup>148</sup> Ciljevi skupnog kataloga su: povećati kvalitetu knjižničnih usluga, povećati dostupnost podataka korisnicima, međusobno povezati i standardizirati knjižnične podatke te poboljšati kakvoću rada knjižničara, što se uvelike poklapa sa zaključcima izvedenih iz projekata NISKA i NISKA II. U spomenutim smjernicama utvrđena je nekolicina tehničkih preduvjeta za izradu dotičnog kataloga. Prvo, zahtijeva se implementacija tražilice koja će pregledavati katalog neovisno o korištenom knjižničnom programu ili o formatu deskriptivnog opisa nositelja sadržaja. Zatim, potrebno je objediniti bibliografske zapise u središnji indeks skupnog kataloga pritom izbjegavajući ponavljanje podataka. Nužno je pored toga povezati katalog s drugim središnjim indeksima koji se iz pravnih ili drugih razloga (obično je riječ o komercijalnim bazama podataka) ne mogu spojiti u jedan indeks. Redakcijski nadzor valja biti uspostavljen kako bi se ostvarila visoka vjerodostojnost bibliografskih podataka, a na razini nositelja moraju biti omogućene funkcije razmjene, dijeljenja, prebiranja itd. za svaki pojedinačni primjerak.<sup>149</sup> Valjalo bi također uzeti u obzir učinkovitost knjižničara i korisnikovo vrijeme tijekom usluga poput posudbe, stoga bi skupni katalog trebao raspolagati visoko ažurnim informacijama o dostupnosti ili raspoloživosti

---

<sup>146</sup> **Model sveučilišnog knjižničkog sustava Sveučilišta u Zagrebu**, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, Zagreb, 2006., p. 7.

<sup>147</sup> *ibid.*, p. 10-11.

<sup>148</sup> MACHALA, D.: **Hrvatski skupni katalog Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu te knjižnica iz sustava znanosti i visokog obrazovanja: problemska pitanja interoperabilnosti**, Vjesnik bibliotekara Hrvatske, Vol. 61, 2018., 1, p. 476., <https://doi.org/10.30754/vbh.61.1.636> (Pristupljeno: 21. travnja 2020.)

<sup>149</sup> MACHALA, D.: *op. cit.*, p. 477.

određenog dijela fonda. Osobitu pažnju treba pokloniti dosadašnjoj nacionalnoj katalognoj tradiciji putem omogućavanja višerazinskog opisa građe i drugih funkcija bez narušavanja suvremenih oblika bibliografske kontrole.<sup>150</sup>

Model zamišljenog skupnog kataloga sastoji se od središnjeg indeksa u koji ulaze podatci iz repozitorija, indeksa komercijalnih baza podataka i drugih skupnih kataloga, a povezuje se s integriranim knjižničnim sustavom Aleph. Pomoću potonjeg uspostavlja se središnji bibliografski te redakcijski nadzor, a dodatne podatke isporučuju katalogi i knjižnični sustavi poput Crolista, Metela, Zakija i Kohe.<sup>151</sup> Iz navedenog proizlazi potreba za interoperabilnošću, odnosno razmjenu podataka između informacijsko-komunikacijskih sustava različitih tijela radi ostvarivanja uzajamno korisnih ciljeva, a načela interoperabilnosti se dijele na tehničko, semantičko i procesno.<sup>152</sup>

Kako bi se učinkovito provodilo vrednovanje knjižnice, potrebno je prikupljati statističke podatke o aktivnosti, radne opterećenosti osoblja, veličini i rastu knjižnične zbirke itd. Među ključnim podacima nalaze se stavovi korisnika, a može se ispitivati zadovoljstvo čitaonice, računalima ili uslužnošću osoblja.<sup>153</sup> S druge strane, uvid visokoškolskih knjižničara, ravnatelja i voditelja istih knjižnica u poslovanje je također izuzetno bitno za vrednovanje, a preporučuju se longitudinalna istraživanja da bi se mogle uočiti promjene u stavovima i mišljenjima te utvrditi trendovi u djelatnosti. Prema Petr Balog, hrvatske knjižnice ne baštine dugu tradiciju vrednovanja poslovanja akademskih knjižnica. Istraživanja se vrše prvenstveno u sklopu stručnih ili znanstvenih radova pojedinog djelatnika. Zapravo, prema podacima iz 2010. godine nije bilo pokrenuto nijedno istraživanje korisnika u Hrvatskoj u kontekstu visokoškolskih knjižnica izuzev *Studije korisnika i korištenja Nacionalne i sveučilišne knjižnice* koja je provedena između 1994. i 1999.<sup>154</sup> Istraživanja koja su se paralelno provodila nisu imala svrhu prepoznavanja problema kako bi se mogla unaprijediti knjižnična usluga, a dobiveni podatci koji su potencijalno mogli poslužiti kao smjerokaz upravi nisu bili valorizirani. Doduše, hrvatske akademske knjižnice vode statistiku o svom poslovanju još od samog početka, no prikupljeni podatci se koriste jedino prilikom pisanja godišnjih izvještaja te ispunjavanja

---

<sup>150</sup> *ibid.*, p. 477-478.

<sup>151</sup> *ibid.*, p. 478.

<sup>152</sup> *ibid.*, p. 478-479.

<sup>153</sup> BALOG, K. P.: **Prema kulturi vrednovanja u visokoškolskim knjižnicama**, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2010., p. 162., prema: AMBROŽIČ, M.: **Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja**, Filozofski fakultet Zagreb, Zagreb, 1999., p. 63.

<sup>154</sup> *ibid.*, p. 163.

Statističkog izvještaja Državnog statističkog zavoda. Visokoškolske knjižnice nisu pokazivale interes za formalno vrednovanje poslovanja sve donedavno, a sumnja se da razlog leži u vjerovanju knjižničara da knjižnice pružaju kvalitetnu uslugu (koje nije bilo utemeljeno na mjerljivim pokazateljima). K tome, nisu bili skloni dozvoliti trećoj osobi da ih ocjenjuje. Iako je mišljenje Petr Balog da se stavovi k vrednovanju mijenjaju, knjižničari svejedno ne mogu obavljati vrednovanje budući da nisu usvojili metodologiju istraživačkog rada. Za razliku od akademskog knjižničarstva Velike Britanije, SAD-a, Australije i drugih zemalja, hrvatsko izdavaštvo trenutno ne nudi metodološke priručnike koji bi pomogli zainteresiranim knjižničarima oblikovati istraživanje.<sup>155</sup>

---

<sup>155</sup> BALOG, K. P.: op. cit., p. 164.

## 4. METODE RANGIRANJA SVEUČILIŠTA

Poglavlje je posvećeno kako raspravi tako i metodologiji koja se u posljednje vrijeme razvija na temu visokog obrazovanja u kontekstu međunarodnog uspoređivanja i natjecanja. Prvo potpoglavlje pruža pregled najvažnijih pitanja koja se pojavljuju uslijed globalizacije visokog obrazovanja, a drugo potpoglavlje konkretizira opisanu polemiku na primjeru Šangajske (kolokvijalni naziv za metodologiju ARWU – *Academic Ranking of World Universities*) ljestvice.

### 4.1. Polemika rangiranja sveučilišta

17. travnja ove godine *Indian Express* je doznao da je sedam indijskih tehnoloških instituta odlučilo bojkotirati londonski časopis *Times Higher Education* nakon što su se izaslanstva ustanova dva puta sastala s predstavnicima časopisa u vezi sumnji o netransparentnosti metodologije rangiranja sveučilišta. Glasnogovornik IIT-Bombaya istaknuo je kako ih je časopis nedavno ocijenio iako je institut odbio sudjelovati u rangiranju, a prethodne godine nekoliko se instituta požalilo na dobivene ocjene. Rektor IIT-Delhija obratio se javnosti putem društvenih mreža tvrdeći kako rang-ljestvica spomenutog časopisa ne odražava stvarnu izvedbu obrazovnih ustanova u Indiji. Phil Baty, voditelj uredništva za globalno rangiranje, pristao je nekoliko mjeseci prije na sastanak koji je poprimio oblik radionice pod vodstvom Duncana Rossa, osobe zadužene za podatke i analitiku pri časopisu. Drugi se susret odvio putem videokonferencije između čelnika indijskih instituta i Batya. Jedan od rektora se požalio na ocjenu citiranosti radova objasnivši kako su mnogi istraživački projekti plod međunarodne akademske suradnje što im jamči visoki stupanj citiranosti budući da je uz radove vezan veliki broj autora. Sukladno tome, svaka institucija koja se uključi u sličan projekt ima nesrazmjerno veliku prednost u odnosu na druge kako se rad citira više puta u različitim dijelovima svijeta. Časopis temelji rangiranje sveučilišta na kriterijima poduke (kvaliteta podučavanja), istraživanja (obujam, prihod, ugled), citiranosti i dr. Drugi rektor je utvrdio da je teško predvidjeti ocjenu na temelju akademske izvedbe, odnosno da u jednoj godini sveučilište može biti ocijenjeno izrazito pozitivno, a u sljedećoj nestati s ljestvice. Osim toga, ističe da akademske institucije ne funkcioniraju u tromjesečnom ritmu te da nije jasno kako se podatci prikupljaju. Nadalje, očekivao je da će časopis ažurirati metodologiju ocjenjivanja nakon održanih sastanaka, no predstavnici časopisa nisu kontaktirali institute, nakon čega je uslijedila objava bojkota sve dok se ne iznesu uvjerljivi argumenti u korist transparentnosti

metodologije.<sup>156</sup> Nedugo nakon izjava rektora, glasnogovornik časopisa je reagirao na najavljeni bojkot tvrdeći kako će sveučilišta u pitanju biti pogođena takvim potezom te da se transparentnost prožima čitavim časopisom.<sup>157</sup>

Čin rangiranja ne posjeduje dimenziju neutralnosti kada je riječ o visokom obrazovanju. Svaka ljestvica izaziva polemiku, pomiče granice rasprave o sveučilištima te se odražava na mnijenje o tome kakvo sveučilište mora biti da bi se smatralo uspješnim ili učinkovitim. Stack smatra da je postojeći diskurs potrebno proširiti izvan okvira mjerljivih podataka i utvrditi koja je vrsta obrazovanja prikladna suvremenom dobu u lokalnom i globalnom kontekstu. Zalaže se za razinu medijskog opismenjavanja koja bi osvijestila javnost o ulozi medija u postavljanju diskurzivnog okvira unutar kojeg dionici visokog obrazovanja donose važne odluke. Rang-ljestvice akademskih institucija bile su predmetom mnogih dosadašnjih istraživanja, no način na koji upravljaju medijacijom obrazovanja, odnosno određuju kako će društvene, obrazovne, političke i poslovne organizacije razmišljati znatno je manje obrađen u znanstvenim radovima.<sup>158</sup>

Moderna percepcija kako medija, tako i obrazovanja sugerira da se obama smije slobodno trgovati, a država je sve manje voljna subvencionirati ih. Globalizacija obrazovanja je usko popraćena medijacijom konotirajući kvalitetno obrazovanje s podukom i istraživačkim radom koji donosi zaradu. Pritom, međunarodne silnice koje djeluju na visoko obrazovanje bi mogle smanjiti raznolikost znanja i metodologija u svijetu.<sup>159</sup> Sličan proces je zabilježen u medijskoj djelatnosti gdje je ukidanje barijera dovelo do smanjenja broja medijskih poduzeća i koncentracije tiska, radija, mrežnih portala i televizije. Očigledno je da su rang-ljestvice postale važan čimbenik u određivanju kriterija kvalitete obrazovanja, a postoji vjerojatnost da je upravo razvoj Interneta stvorio okruženje u kojem informacije karakterizirane potencijalnom rentabilnošću brzo putuju pomoću medija.<sup>160</sup>

---

<sup>156</sup> CHOPRA, R.: **7 IITs to boycott THE World University Rankings this year**, *Indian Express*, <https://indianexpress.com/article/education/iits-not-to-participate-in-the-world-university-rankings-iitd-ac-in-6365540/> (Pristupljeno: 23. travnja 2020.)

<sup>157</sup> SHYNA, K.: **IITs' boycott can be detrimental, says Times Higher Education**, *Indian Express*, <https://indianexpress.com/article/education/boycott-can-be-detrimental-one-iit-in-global-top-100-in-2021-ranking-the-world-university-ranking-6366803/> (Pristupljeno: 23. travnja 2020.)

<sup>158</sup> STACK, M.: **Global University Rankings and the Mediatization of Higher Education**, Palgrave Macmillan, London, 2016., p. 1.

<sup>159</sup> *ibid.*, p. 2., prema: Altbach, P. G.: **The international imperative in higher education**, Springer, New York, 2013., p. 86.

<sup>160</sup> *ibid.*, p. 2.

U istraživanjima o ulozi medija u donošenju odluka vezanih uz obrazovanje izneseno je mišljenje da se postupak uvijek odvija imajući na umu medijsko izvještavanje. Smatra se da prijedlozi za koje se sumnja da ne bi naišli na pozitivan odjek u medijima bivaju zaboravljeni. Drugim riječima, donositelji odluka se uvijek pitaju hoće li predložena mjera biti percipirana kao zdravorazumska, a uprava sveučilišta sebi postavlja slična pitanja kada razmišlja o sudjelovanju u postupku rangiranja akademskih institucija, primjerice što će potencijalni studenti misliti o sveučilištu u slučaju nesudjelovanja.<sup>161</sup>

Tek 1-3 % sveučilišta zadovoljava uvjete za pojavljivanje na popularnim rang-ljestvicama što neće reći da se preostale institucije visokog obrazovanja sastoje od nepovlaštenih pojedinaca. Puno je preciznije tvrditi da se najviše rangirana sveučilišta nalaze u Zapadnoj Europi i Sjevernoj Americi, a pohađaju ih bogatije osobe europskog porijekla koje govore engleski. Budući da je konkurencija na području visokog obrazovanja jača nego ikada prije, sveučilišta se utrkuju za državne subvencije i privatne donacije kako bi osigurala egzistenciju, pri čemu je dobra ocjena u medijima, tj. visok rang poželjan dodatak. Također, poznato je da medijska poduzeća tvore većinu popularnih rang-ljestvica, iako postoje ljestvice koje su vlasništvo određenih sveučilišta i vladâ. Rangiranje se odvija paralelno s medijskim izvještavanjem koje nameće akademskim institucijama kako će se prezentirati i obraćati javnosti. Rezultat takvog odnosa je npr. izgled internetske stranice sveučilišta ili provedeno istraživanje za koje se predviđa da će biti relevantno javnosti. Premda se radi o manjini, najviše rangirana sveučilišta služe kao uzor mnogim studentima, profesorima, donositeljima odluka i sveučilišnoj upravi. Štoviše, zemlje poput Kine, Indije, Njemačke, Rusije, Koreje i Francuske su sebi zacrtale cilj iznjedrati barem jedno sveučilište sa svjetskim prestižom.<sup>162</sup>

Odnos sveučilišta prema rangiranju je proturječan. S jedne strane, mnogi dionici visokog obrazovanja tvrde da je sasvim nepotrebno, iako istovremeno ulažu značajne napore i vrijeme da bi zadovoljili kriterije rangiranja, a jako mali broj sveučilišta je odlučio u potpunosti ignorirati rang-ljestvice. Prisutna je dilema iz koje je složeno izbaviti se: sveučilište koje pristane na vanjsko ocjenjivanje prešutno odobrava interesnu grupaciju koja okuplja medijske, političke i ekonomske sudionike čija praksa nije zamišljena u skladu s akademskim normama. U suprotnom, postoji opasnost da će ostati bez sredstava, studenata ili donatora u utrci s drugim sveučilištima iz cijeloga svijeta. Određene institucije visokog obrazovanja su pokušale ograničiti moć rangiranja njegujući vlastiti imidž neovisno o ljestvicama. Potonje mogu

---

<sup>161</sup> STACK, M.: op. cit., p. 3.

<sup>162</sup> *ibid.*, p. 4.



ocjenjivati prestiž, slavu, bogatstvo, omjer studenata i profesora, uporabljivost diplome ili cjenovnu povoljnost. Kriteriji sudjelovanja razlikuju se prema ljestvici: pojedini ocjenjivači biraju koja će sveučilišta rangirati, a drugi rangiraju isključivo sveučilišta koja se prijave. U nekim slučajevima se traži novčana naknada od sveučilišta. Poneki recenzenti zahtijevaju da sveučilište prikupi veliku količinu podataka i sortira ih u unaprijed utvrđenom formatu. Ukratko, način na koji se sveučilišta nose sa zahtjevima medija, ocjenjivača, uprave, zakonodavaca i općenito javnosti pruža uvid u kojem se smjeru obrazovanje kreće s obzirom na pojačanu komercijalizaciju.<sup>163</sup>

Zabilježeni su slučajevi u kojima je sveučilište dobilo višu ili nižu ocjenu bez da se išta zamjetno dogodilo na planu akademske izvedbe. Primjerice, Sveučilište kralja Abdulaziza je zauzelo znatno viši položaj na dvjema poznatim ljestvicama nakon što je ponudilo ugovore s izrazito povoljnim uvjetima skupini od stotinjak stranih akademskih stručnjaka koji su redovito pisali znanstvene radove. Zauzvrat su morali jedino navesti ime sveučilišta u svojim radovima. Osim osvojenog prestiža, rang-ljestvice pomažu sveučilištima privući strane studente, što najutjecajnije metodologije (QS, THEWUR i ARWU) smatraju pokazateljem je li kvaliteta određene institucije visokog obrazovanja na svjetskoj razini. U međuvremenu je došlo do spajanja nekoliko akademskih ustanova radi ostvarenja višeg ranga na ljestvicama. Zagovaratelji okrupnjavanja institucija navode da spojena sveučilišta ostvaruju veću citiranost, okupljaju veći broj studenata te posjeduju veći kapacitet za proučavanje primijenjenih znanosti, matematike itd.<sup>164</sup>

Rangiranje sveučilišta izaziva zabrinutost među stručnjacima budući da se radi o isključivo komercijalnoj aktivnosti koja naposljetku služi kao potpora odlučivanju tijekom uređivanja visokog obrazovanja. Vršni se utjecaj na državne službenike čije su odluke ključne za proračun na raspolaganju visokom obrazovanju, a maturanti i potencijalni studenti mogu se ravnati prema rang-ljestvicama kada upisuju fakultet. Štoviše, pojedina sveučilišta u zadnje vrijeme pokušavaju razviti svoju znanstveno-istraživačku djelatnost iako su tradicionalno bila usmjerena na poduku i kvalitetu usluga.<sup>165</sup>

Sveučilište u Swarthmoreu je 2014. odlučilo olakšati prijavni postupak kandidatima. Godinu dana prije je od prijavljenih kandidata tražio dva eseja od 500 riječi uz standardni esej koji

---

<sup>163</sup> STACK, M.: op. cit., p. 5.

<sup>164</sup> ibid., p. 9.

<sup>165</sup> ibid., p. 10., prema: REDDEN, E.: **Methodology of QS rankings comes under scrutiny**, *Inside Higher Education*, [www.insidehighered.com/news/2013/05/29/methodology-qs-rankingscomes-under-scrutiny](http://www.insidehighered.com/news/2013/05/29/methodology-qs-rankingscomes-under-scrutiny) (Pristupljeno: 11. listopada 2020.)

zahtijevaju stotine sveučilišta. Rezultat opisanog postupka koji je bio rigorozniji čak i od mnogih zahtjevnih sveučilišta bio je pad broja prijavljenih osoba te porast stope primljenih kandidata. Novi postupak zahtijeva samo jedan dodatni esej od 250 riječi što se poklapa s nastojanjima mnogih sveučilišta olakšati prijavnu proceduru. Premda se na prvi pogled čini kao promicanje egalitarizma, česti je razlog popuštanju unapređenje statusa sveučilišta. U američkom društvu ugled sveučilišta sve više određuje njegova ekskluzivnost, odnosno koliko je niska stopa primanja kandidata, a metodologije rangiranja poput U.S. News & World Reporta zapravo uračunavaju rečenu stopu prilikom ocjenjivanja sveučilišta. Budući da sveučilišta ne žele smanjiti broj upisanih studenata kako bi utjecala na konačni položaj na rang-ljestvicama, radije pronalaze načine kako povećati broj prijave za studije.<sup>166</sup>

Povijesno gledano, ocjenjivanje sveučilišta je relativno nova pojava u svijetu. Razvijeno je poglavito u SAD-u, dok je u Europu i ostatak svijeta stiglo tek početkom 21. stoljeća kada se po prvi put razrađuju međunarodne rang-ljestvice. U mnogim dijelovima Europe pojedinačne razlike u kakvoći, izvedbi i ugledu između sveučilišta unutar iste zemlje sve donedavno nisu bile predmet javnih rasprava u značajnoj mjeri. Naprimjer, u Njemačkoj i Nizozemskoj navedene razlike nisu mnogo utjecale na konačni odabir fakulteta, na diplomantove izgleda za zapošljavanje ili na proračunske odluke u vezi visokog obrazovanja. Čak i u slučajevima kada su individualne razlike bile razmatrane, što se dogodilo u Ujedinjenom Kraljevstvu i Francuskoj, za potrebe donošenja odluke nije se zahtijevalo više od neformalnih spoznaja o sveučilištima.<sup>167</sup>

1960.-ih godina u Europi se uvriježilo mišljenje da je potrebno provesti diversifikaciju visokog obrazovanja kako bi se zemlje mogle nositi s višim stopama upisa i većim troškovima istraživanja, iako se po pitanju uspoređivanja pojedinačnih sveučilišta konsenzus nije mijenjao. Umjesto rangiranja, na formalnoj razini je postignut sporazum koji je odredio da se određena sveučilišta bave znanstveno-istraživačkom djelatnošću, a da se druga usmjere na poduku i primijenjene znanosti. Međutim, začetci ocjenjivanja sveučilišta na kontinentu su se mogli primijetiti već 1980.-ih, a počevši od sljedećeg desetljeća interes za preciznijim uspoređivanjem je neprestano rastao. Razvidno je da splet okolnosti potenciran pomodarstvom i postavljanjem

---

<sup>166</sup> BRUNI, F.: **Promiscuous College Come-Ons**, *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2014/11/23/opinion/sunday/frank-bruni-promiscuous-college-come-ons.html> (Pristupljeno: 26. travnja 2020.)

<sup>167</sup> TEICHLER, L.: **Social Contexts and Systemic Consequence of University Rankings: A Meta-Analysis of the Ranking Literature**, *University Rankings: Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education*, Zbornik radova, Heidelberg, 2011., p. 55.

agende može utjecati na stručno mišljenje u visokom obrazovanju. Ustvari, europski stručnjaci većinom nisu svjesni da je još prije masifikacije visokog obrazovanja uspoređivanje sveučilišta bilo izraženije u Dalekoj Aziji nego u SAD-u. Naime, u Japanu je koncept sveopće orijentacije k visoko obrazovanom društvu (tzv. *kōgakureki shakai*) koji je zavladao 70.-ih godina prošlog stoljeća neraskidivo vezan uz revno natjecanje između akademskih institucija podvrgnutih intenzivnoj okomitoj stratifikaciji. U takvom kontekstu rang-ljestvice su služile kao izvor podataka te kao orijentacijski alat. Naposljetku, želja za obrazovnom meritokracijom, tj. društvenim uređenjem u kojem je obrazovanje dostupno svima te ključni faktor pri zapošljavanju dovela je do žešće konkurencije na području akademskog ostvarenja. Osim velikog utroška energije u selekciju studenata, ustanovljena je iscrpljenost među studentima, što je umanjilo njihova postignuća. Prednosti zamišljene meritokracije su dovedene u pitanje uvidjevši da je samo društvo sklono uspostaviti određeni stupanj nejednakosti.<sup>168</sup> U istom razdoblju izvršena je usporedba japanskog i američkog diskursa o relevantnosti rangiranja sveučilišta. Otkriveno je da se američki maturanti puno manje oslanjaju na spomenute ocjene od svojih japanskih vršnjaka. Razlog tomu je pripisan razlikama u percepciji: japanska kultura pretpostavlja da obrazovanje uvelike određuje životni put i status pojedinca, dok je američka percepcija uvjetovana vjerovanjem da postoji velika vertikalna pokretljivost u društvu, odnosno da je moguće započeti karijeru kao ispomoć u kuhinji te dogurati do milijunaša neovisno o akademskim postignućima.<sup>169</sup>

Što se tiče rasprave o rang-ljestvicama, izvjesno je nekoliko diskurzivnih čimbenika koji ne proizlaze iz intelektualne sfere, a utječu na javno mnijenje. Naprimjer, uz ljestvice je vezana stanovita emocionalna dimenzija koja je usporediva s posramljenošću ili hvalisanjem, premda se u službenoj korespondenciji nastoji ograničiti. Drugo, kriteriji ocjenjivanja su neograničeno pomjerljivi prema nižim razinama kvalitete metodologije bez posebice negativnih posljedica na popularnost ljestvica. Štoviše, sveučilište se može rangirati bez stupanja u kontakt s akademskim osobljem. Treći element je svojstven ne samo raspravi o ocjenjivanju, nego i raspravi o visokom obrazovanju u kojoj pristaše određene mjere vrše lobiranje ili ulažu iznimne napore u držanje medijskog prostora pod kontrolom što za posljedicu ima izbacivanje neistomišljenika iz same rasprave.<sup>170</sup>

---

<sup>168</sup> TEICHLER, L.: op. cit., p. 56.

<sup>169</sup> *ibid.*, p. 57.

<sup>170</sup> *ibid.*, p. 58.

Drugim riječima, zagovaratelji, stručnjaci i autori rang-ljestvica mogu nesmetano prisvojiti dio diskurzivnog prostora namijenjenog reformi visokog obrazovanja te se umrežiti u skupine radi iznošenja kritike, prijedloga itd., iako se kritika tolerira samo ako ne odstupa od temeljnih teoretskih postavki. Ipak, očigledno je da intelektualna skupina čiji se članovi međusobno podupiru vuče paralele s lobiranjem, kao što je bio slučaj s organizacijom UNESCO-CEPES koja je pridonijela osnivanju Međunarodne stručne skupine za rangiranje. Pored toga, javna rasprava o rangiranju je nerijetko prožeta emocijama poput entuzijazma ili zabrinutosti što djeluje kao ograničavajući čimbenik u raspravi, tj. šteti jasnoći argumenata. Literatura na temu rangiranja sveučilišta se može podijeliti na autorska djela koja promiču koncept rang-ljestvica ističući njihove pozitivne učinke i shvaćajući kritiku kao prostor za poboljšanje, na publikacije čiji su autori skeptični prema rangiranju u cijelosti te na publikacije u kojima se predmet razmatra objektivno. Sadržaj literature je jednako raznolik: obrađuje se predmnijevana ideologija koja pokreće tvorce rang-ljestvica, ocjenjuje se metodologija rangiranja te vjerodostojnost prikupljenih podataka, a pažnja se također poklanja posljedicama po visoko obrazovanje.<sup>171</sup> Bitno obilježje visokog obrazovanja je relativna nepogodnost mjerenja kvalitete. U djelatnostima koje uključuju više praktičnog rada javlja se manja potreba za ocjenjivanjem neopipljivih varijabli poput ugleda ili reputacije, a važnost se pridaje kvantiteti i kvaliteti izlaznih elemenata rada (npr. proizvoda). Stoga rangiranje institucija visokog obrazovanja vrši dvojaku funkciju: pruža orijentaciju i stvara mitove. Ocjenjivanje ima privid objektivnosti te služi kao nadomjestak za nedostatak pokazatelja kao što su profit i stopa povrata na investiciju.<sup>172</sup>

Nadalje, uređenost visokog obrazovanja pogoduje imitaciji i pomodarstvu. Budući da se stručnjaci i laici podjednako susreću s nepremostivim poteškoćama pri pokušaju donošenja sudova o kvaliteti sveučilišta, jednostavnije je naprosto usvojiti praksu sveučilišta koja su percipirana kao uspješna. Imitaciju također potiču dvosmisleno definirani organizacijski ciljevi unutar institucija visokog obrazovanja. Primjerice, kodifikacijom prakse elitnih institucija poput Harvarda ili Oxforda rang-ljestvice nude praktično uputstvo manje prestižnim sveučilištima koje zatim slijede. U metodologiji ocjenjivanja odražene su ključne karakteristike elitnih sveučilišta, a uspostavlja se mjerilo prema kojemu se sve ostale akademske institucije

---

<sup>171</sup> TEICHLER, L.: op. cit., p. 59.

<sup>172</sup> MORPHEW, C. C.; SWANSON, C.: **On the Efficacy of Raising Your University's Rankings**, University Rankings: Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education, Zbornik radova, Heidelberg, 2011., p. 186., prema: GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B.: **Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia**, *Administrative Science Quarterly*, SAGE Publications, Newbury Park, California, Vol. 41, 1996., 3, p. 370.

ravnaju. Osim toga, promiče se organizacijska kultura u kojoj osvajanje višeg položaja na ljestvici nadomještuje objektivno poboljšanje sveučilišta. Štoviše, prisutna je opasnost da će sveučilišta prestati tražiti inovativna rješenja za tekuća pitanja te se u potpunosti podrediti mentalitetu krda. Inače, kada je riječ o elitnim institucijama u SAD-u, krajem 90.-ih pravni fakultet na Harvardu smatrao je ocjene US Newsa nebitnima za struku. Međutim, samo desetak godina kasnije vanjsko ocjenjivanje je, usprkos početnom otporu, steklo veliku moć nad organizacijom pravnih fakulteta u zemlji.<sup>173</sup> Prigodno je postaviti pitanje zbog čega su sveučilišta u određenom trenutku dala legitimitet rangiranju.

Pravni fakulteti, ali i mnoge druge institucije, definirale su stremljenje kvaliteti kao jedan od svojih ciljeva, stoga ih svako ocjenjivanje kvalitete prisiljava na reakciju. Slično ponašanje je zabilježeno u profitnom sektoru. Naprimjer, recenzije zagađenja okoliša koje poslovni subjekti prouzrokuju potaknule su promjene u poslovnoj praksi firmi čije su ocjene bile niže. Niska ocjena je ustvari percipirana kao prijetnja statusu i legitimitetu recenzirane tvrtke. Značajno je također da su zagađivači okoliša učinili veće iskorake u smanjenju ekološke devastacije negoli poduzeća s pozitivnim ocjenama pri sljedećem mjerenju. Ukoliko ključne javnosti i dionici smatraju ocjenu relevantnom, utoliko je poduzeće motiviranije reagirati na dobivenu ocjenu.<sup>174</sup> Pronađeno je pored toga da položaj na rang-ljestvici utječe na količinu sredstava koja sveučilište dobiva od vlade, raznih zaklada, bivših studenata i predstavnika industrije za razvoj i istraživanje.<sup>175</sup> Nadovezujući se na ljestvice, viši rang čini sveučilište atraktivnijim za nadarene studente, bogate donatore te istaknute znanstvenike budući da vide korist u suradnji s institucijama koje slove kao uspješne. Posljedica prestiža koji visoka ocjena donosi sveučilištu je traganje za načinima kako napredovati na ljestvici, posebice kada se radi o metodologijama koje su podložne friziranju podataka.<sup>176</sup> Primjera radi, US News prilikom ažuriranja svoje rang-ljestvice od akademskih ustanova traži postotak stalno zaposlenog znanstveno-nastavnog osoblja. U uputama je također napomenuto da se vanjski suradnici ne smiju ispustiti iz obračuna. Unatoč tome, mnoga američka sveučilišta su se oglušila na napomenu u barem jednom navratu pritom tvrdeći da su navedeni suradnici isključivo zaposlenici sveučilišta, a ne fakultetsko osoblje ili da nisu stekli uvjete za status istoga. Naposljetku, neispravno navođenje podataka je imalo pozitivan učinak na konačni rang nečestitih sveučilišta.<sup>177</sup> Friziranje podataka

---

<sup>173</sup> *ibid.*, p. 187.

<sup>174</sup> MORPHEW, C. C.; SWANSON, C.: *op. cit.*, p. 188.

<sup>175</sup> *ibid.*, p. 189.

<sup>176</sup> *ibid.*, p. 190.

<sup>177</sup> *ibid.*, p. 190., prema: JASCHIK, S.: **Calculation That Doesn't Add Up**, *Inside Higher Education*, <https://www.insidehighered.com/news/2009/09/14/calculation-doesnt-add> (Pristupljeno: 11. listopada 2020.)

je, osim statusa zaposlenika, ustanovljeno i na području donacija te ugleda. S jedne strane, manjak čestitosti narušava legitimitet sveučilišnih rang-ljestvica kao vjerodostojnih pokazatelja kvalitete rangiranih akademskih institucija, odnosno krivotvorenje u koje se pripadnici akademskih krugova upuštaju osigurava ljestvicama određeni vid legitimnosti barem u navedenom miljeu.<sup>178</sup>

Međutim, premda uprava sveučilišta može izraziti gorljivu želju za ostvarivanjem boljeg položaja na ljestvici, upitno je koliko može utjecati na dobivene ocjene. Procjenjuje se da čak tri četvrtine varijacije koja uzrokuje pomak na ljestvicama u godišnjem intervalu nije pokazatelj stvarne promjene, već se poništi unutar dvije godine što daje naslutiti da spomenuti pomaci zapravo ne odražavaju pretpostavljeno poboljšanje kvalitete na sveučilištu. Nadalje, ukopanost elitnih institucija u svoje položaje je toliko postojana da je u razdoblju od 1988. do 1998. u stvarnosti samo 29 sveučilišta bilo u utrci za 25 najviših položaja prema rangiranju US News. Izgledi niže rangiranih sveučilišta za probijanje u elitno društvo ravni su nuli.<sup>179</sup>

Dodatni razlog za zabrinutost među stručnjacima je selekcija koju maturanti i drugi pristupnici vrše tijekom odabira studija. Kada razmišljaju o sveučilištu koje bi htjeli upisati, percepcija kandidata je uglavnom rezultanta socioekonomskog statusa. Uzevši u obzir sve mogućnosti, kandidati slože popis preferiranih sveučilišta odbacivši sveučilišta za koja smatraju da nisu priuštiva. Sam popis uglavnom se sastoji od studija koji služe kao rezervni izbori, idealnih studija kojima student teži te studijskih programa smještenih između opisanih dviju krajnosti. Studenti nižeg socioekonomskog statusa će uostalom rjeđe pokušati upisati se na sveučilište s višim upisnim pragom, a također će se češće opredijeliti za fakultet koji se nalazi u blizini mjesta stanovanja. Socioekonomska obilježja u stanovitoj mjeri određuju koje će informacije studenti tražiti prilikom odabira sveučilišta. Naime, s obzirom da je izrazito složeno procijeniti kvalitetu poduke, tj. obrazovanja, studenti provjeravaju upisne pragove, odnosno kriterije upisivanja kako bi utvrdili razlike između sveučilišta.<sup>180</sup>

Dakako, spoznaje o sveučilištima nisu ravnomjerno raspoređene u studentskoj populaciji. Primjerice, dio populacije nema pristup savjetovanju ili sličnim izvorima informacija koje bi inače utjecale na njihov izbor. Kako bi se popunile rupe u znanju, sveučilišne rang-ljestvice se često plasiraju kao priručnici za odabir sveučilišta. Međutim, važno je ustanoviti tko i na koji

---

<sup>178</sup> *ibid.*, prema: SAUDER, M.; ESPELAND, W. N.: **The discipline of rankings: Tight coupling and organizational change**, *American Sociological Review*, SAGE Publishing, Newbury Park, California, Vol. 74, 2009., 1, p. 78.

<sup>179</sup> MORPHEW, C. C.; SWANSON, C.: *op. cit.*, p. 190-191.

<sup>180</sup> *ibid.*, p. 193.

način koristi spomenute ljestvice. Ispostavlja se da je socioekonomski status povezan s korištenjem ljestvica, a najrevniji korisnici su upravo studenti iz financijski dobrostojećih i visoko obrazovanih obitelji, dok materijalno zakinuti studenti ne pridaju jednaku važnost rangu sveučilišta tijekom procesa odabira.<sup>181</sup> Ustvari, ekonomski povlašteni studenti se pozivaju na ljestvice da bi potvrdili svoj status unutar vršnjačke skupine.<sup>182</sup> Osim toga, pronađeno je kako rangiranje ide u korist pripadnika viših slojeva društva. Sveučilištima je u interesu privući studente s najboljim preliminarnim pokazateljima poput ocjena na državnoj maturi. Navedeni pokazatelji su također korelirani sa socioekonomskim statusom, a pozamašni broj metodologija rangiranja sveučilišta uračunava upravo ocjene na standardnim testovima (najmanje 15 % konačne ocjene sveučilišta na ljestvicama kao što su US News ili Guardian University Guide). Shodno tome, akademske institucije nude školarine i druge povlastice spomenutim pojedincima na štetu studenata iz manje privilegiranih obitelji.<sup>183</sup> U konačnici, rang-ljestvice pospješuju homogenizaciju studentske populacije na pojedinom sveučilištu sa stajališta socioekonomske pripadnosti.<sup>184</sup>

Da prestiž vezan uz elitna sveučilišta potiče nečestito i asocijalno ponašanje svjedoči nedavno otkriveni skandal na američkim sveučilištima.

U ožujku 2019. godine savezno tužiteljstvo u SAD-u podnijelo je optužne prijedloge protiv pedeset osoba zbog sumnje da su kupile upisna mjesta na prestižnim sveučilištima poput Yalea i Stanforda. Među optuženima su se našli poslovni ljudi kao i zvijezde iz filmske i televizijske industrije. Upisi su bili osigurani putem izuzetaka za talentirane sportaše. Roditelji jedne djevojke koja se zapravo nije bavila nogometom uplatili su 1,2 milijuna dolara čime je ostvarila upis na Yaleu u sklopu vrbovanja sportaša. U zamjenu za 50 tisuća dolara, roditelji maturanta su dobili uvjerenje da potonji ima poteškoće u učenju te pomoćnika koji se pobrinuo da unese točne odgovore na državnoj maturi. Optuženi su i sveučilišni treneri zbog primanja mita u ukupnom iznosu od nekoliko milijuna dolara te lažnog predstavljanja djece svojih klijenata kako bi se mogla upisati na željena sveučilišta. Podignute optužbe su naglasile kako je varanje

---

<sup>181</sup> *ibid.*, p. 194.

<sup>182</sup> *ibid.*, prema: MCDONOUGH, P. M., ANTONIO, A. L. et al.: **College rankings: Democratized college knowledge for whom?**, *Research in Higher Education*, Springer, New York, Vol. 39, 1998., 5, p. 531.

<sup>183</sup> MORPHEW, C. C.; SWANSON, C.: *op. cit.*, p. 194.

<sup>184</sup> *ibid.*, p. 195.

na upisima i ispitima ne samo očigledno kršenje propisa nego i štetno za društvo budući da se oduzimaju upisna mjesta marljivim i nadarenim učenicima.<sup>185</sup>

Što se tiče eventualnih pomaka na rang-ljestvicama, Hertig utvrđuje prisutnost mnogih varijabli koje utječu na promjenu ranga te da se mogu podijeliti na političke, ekonomske i kulturološke. S političkog gledišta, važno je osigurati dugoročnu potporu za obrazovanje, znanost i istraživanje. Austrija, Ujedinjeno Kraljevstvo, SAD, Njemačka, Japan, Južna Koreja, Švicarska i druge zemlje su vođene političarima koji se odnose prema obrazovanju s poštovanjem te ga vide kao osnažujući element u nacionalnom biću. Međutim, u praksi je obrazovni proračun nekih od izdvojenih zemalja premalen da bi nacionalna sveučilišta mogla biti konkurentna na najvišim međunarodnim razinama.<sup>186</sup> S druge strane, zemlje čije je visoko obrazovanje djelomično privatizirano poput Ujedinjenog Kraljevstva ili SAD-a suočavaju se s novim problemom. Školarine su narasle u tolikoj mjeri da učenici i roditelji moraju razmisliti o isplativosti studiranja što tjera sveučilišta na snižavanje upisnog praga ili vrbovanje studenata iz inozemstva koji su u mogućnosti platiti puni iznos školarine.<sup>187</sup> Preduvjet da bi se ostvarile političke zamisli je povoljno ekonomsko okruženje. Razvijene zemlje uživaju cjenovnu stabilnost i gospodarski rast, a slična načela vrijede za sveučilište. Sveučilište u Rochesteru je primjerice pretrpjelo veliku štetu u posljednjim dvama desetljećima slijedom gubitka desetaka tisuća radnih mjesta koji je prouzročio stečaj Kodaka.<sup>188</sup> Treći niz varijabli odnosi se na kulturu unutar koje sveučilište djeluje. Naime, što se lokalna kultura više približi vrijednostima globaliziranog svijeta (među kojima su otvorenost, dinamičnost, multikulturalizam i liberalna ekonomija), tim je plodnije tlo za iznicanje svjetski konkurentnih istraživačkih sveučilišta. London i New York su na glasu kao pozitivni primjeri globalizacije, dok Hertig gradove poput Beča ne smatra pogodnima za inovaciju i istraživanje unatoč profinjenoj kulturi i visokom životnom standardu.<sup>189</sup>

## 4.2. Šangajska rang-ljestvica

Šangajsku rang-ljestvicu razvilo je Sveučilište Jiaotong 2003. godine na zahtjev kineske vlade koja je svojim projektom htjela potaknuti kineska sveučilišta da postignu konkurentnost na

---

<sup>185</sup> MEDINA, J.; BENNER, K. et al.: **Actresses, Business Leaders and Other Wealthy Parents Charged in U.S. College Entry Fraud**, *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2019/03/12/us/college-admissions-cheating-scandal.html> (Pristupljeno: 1. svibnja 2020.)

<sup>186</sup> HERTIG, H. P.: **Universities, Rankings and the Dynamics of Global Higher Education: Perspectives from Asia, Europe and North America**, Palgrave Macmillan, London, 2016., p. 158.

<sup>187</sup> HERTIG, H. P.: op. cit., p. 158-159.

<sup>188</sup> ibid., p. 160.

<sup>189</sup> ibid., p. 161.



globalnoj razini. U početku je Sveučilište bilo zabrinuto zbog mogućeg gubitka položaja kao jednog od najboljih kineskih sveučilišta kojeg je steklo prije revolucionarnog perioda. Ljestvica je bila namijenjena kineskom visokom obrazovanju, no nedugo zatim je pronašla međunarodnu publiku. Narodna republika je istovremeno počela igrati puno važniju ulogu na međunarodnom gospodarskom i političkom planu. Metodologija ljestvice je bila razvijena pozivajući se poglavito na europska i američka sveučilišta. Broj objavljenih radova na engleskom jeziku, broj osvojenih Nobelovih i Fieldsovih nagrada među fakultetskim osobljem i (bivšim) studentima te radovi u časopisima *Science* i *Nature* ulaze u kriterije ocjenjivanja. Odabrani pokazatelji su pak naišli na kritiku prema kojoj pridonose općoj marginalizaciji humanističkih i društvenih znanosti. 2013. uveden je pokazatelj SSCI (*Social Sciences Citation Index*, hrv. indeks citiranosti u društvenim znanostima) kao odgovor na spomenutu kritiku.<sup>190</sup>

Pored gore navedenih pokazatelja, utvrđeni su nedostaci kod kriterija visoko citiranih istraživača, naročito kada su određena sveučilišta u Saudijskoj Arabiji počela novčano nagrađivati dotične istraživače (koji su uglavnom bili zaposleni na američkim sveučilištima) u zamjenu za navođenje njihovih imena u radovima kako bi se pomaknula prema gore na rang-ljestvici.<sup>191</sup> Daljnji izvor kritike je raskorak između tvrdnje tvorca ljestvica da je metodologija potpuno objektivna i neovisna i činjenice da koristi podatke koje generira Thomson Reuters. Uostalom, kritičari se obrušavaju na kriterij publikacija na engleskom, površnu bibliometrijsku metodologiju te nevažavanje veličine sveučilišta, za što se sumnja da daje nepotpunu sliku o produktivnosti. Premda pojedini stručnjaci odbacuju dio kritike vezan uz podatke Thomsona Reutersa, neupitno je da ustrajanje na suženi broj časopisa i znanosti te samo jedan jezik predstavlja izrazito subjektivnu odluku od strane razrađivača rang-ljestvice.<sup>192</sup> Sama web stranica ljestvice prošla je nekoliko razvojnih faza. 2011. je sadržaj stranice bio pretežito tekstualan i informativan, a četiri godine kasnije do izražaja su došle slike, grafički prikazi i promotivni tekstovi. Premda su u međuvremenu otvoreni računi na Facebooku i Twitteru, konzultantska tvrtka koja objavljuje i drži autorska prava na ljestvicu se, prema svemu sudeći, obraća sveučilištima i državnim dužnosnicima.<sup>193</sup>

---

<sup>190</sup> STACK, M.: **Global University Rankings and the Mediatization of Higher Education**, Palgrave Macmillan, London, 2016., p. 34., prema: HVISTENDAHL, M.: **The Man Behind the World's Most-Watched College Rankings**, *Chronicle of Higher Education*, <https://www.chronicle.com/article/the-man-behind-the-worlds-most-watched-college-rankings/> (Pristupljeno: 11. listopada 2020.)

<sup>191</sup> STACK, M.: op. cit., p. 34.

<sup>192</sup> *ibid.*, p. 34-35.

<sup>193</sup> *ibid.*, p. 35. prema: **About Academic Ranking of World Universities**, Shanghai Ranking, <http://www.shanghairanking.com/aboutarwu.html> (Pristupljeno: 11. listopada 2020.)

Dosadašnja istraživanja Šangajske ljestvice bila su ograničena na metodološka pitanja što je ostavilo mnogo nedorečenosti glede uvjeta pod kojima se odvija novinsko izvještavanje i rasprava o ljestvici. Počevši od 2009. ljestvicu ažurira tvrtka *Shanghai Ranking Consultancy* neovisno o Sveučilištu Jiaotong, a sastoji se od tridesetak zaposlenika. Međunarodnu pozornost je privukla prvenstveno zahvaljujući medijima i raznim komunikacijskim kanalima u Francuskoj što nije bila namjera sveučilišta u pitanju. Još od 2004. ljestvica zauzima posebno mjesto u francuskom visokom obrazovanju za razliku od npr. SAD-a gdje je sustavno zanemarena, iako najviše ocjene redovito dobivaju upravo američka sveučilišta. Harvardovo sveučilište nalazi se na prvom mjestu već petnaest godina, no uprava se ni u jednom navratu nije izjasnila u vezi ostvarenog uspjeha.<sup>194</sup>

Barats je pronašla da je proteklo sedam mjeseci između datuma objavljivanja prve Šangajske ljestvice i pojave prvog članka u francuskim medijima na temu publiciranih rezultata. Prva faza izvještavanja trajala je četiri godine tijekom kojih je uski krug novina dovodio rang-ljestvicu u sumnju uvidjevši da su vodeće francuske institucije visokog obrazovanja dobile niske ocjene. U drugoj fazi, polemika se proširila na veći broj medija paralelno s povećanjem obujma članaka posvećenih metodi rangiranja.<sup>195</sup> U razdoblju od 2003. do 2014. 86 % analiziranog novinskog korpusa je nastalo nakon 2006. godine, a najzaslužnija novina za poticanje rasprave o ljestvici je u početku bila *Les Echos* koji izvještava o ekonomiji. Naime, u potonjem području rangiranje je česta pojava, a osim novine ulogu u širenju svijesti o ljestvici odigrala je francuska novinska agencija AEF koja se bavi obrazovnim temama. Ulogu promicatelja je kasnije preuzeo *Le Monde* putem članaka, intervjuja i kritičkih osvrtâ. Međutim, zbog uskih veza s predstavnicima akademske zajednice početno izvještavanje se svelo na metodološke nedostatke navedene ljestvice, a u uvodnom periodu od 2006. do 2007. rezultati rangiranja uopće nisu bili publicirani u novinama. Usprkos tomu, prenošenje rezultata je ubrzo postalo uobičajena praksa zahvaljujući čimbenicima poput godišnjeg ritma ažuriranja, veće tiraže te manjka događanja vrijednih praćenja tijekom ljetnih mjeseci. Pojmovi koji su često bili korišteni u novinskom izvještavanju što se tiče Šangajske ljestvice su *zaostatak* i *kaskanje*.<sup>196</sup> Bilo je također govora o šoku, poniženju i ispodprosječnosti, a rezultati su zatim iskorišteni kako bi se iznio osvrt na francuski sustav visokog obrazovanja, odnosno da novčano zakinuta francuska sveučilišta čiji su kampusi

---

<sup>194</sup> BARATS, C.: **Dissemination of international rankings: characteristics of the media coverage of the Shanghai Ranking in the French press**, Palgrave Communications, Vol. 6, 2020., 77, p. 2., <https://www.nature.com/articles/s41599-020-0440-5#article-info> (Pristupljeno: 4. svibnja 2020.)

<sup>195</sup> *ibid.*, p. 3.

<sup>196</sup> BARATS, C.: *op. cit.*, p. 4.

usto prenapučeni padaju u zaborav na međunarodnoj sceni. Bilo je razvidno da nova kineska metodologija ukida prestiž dodijeljen francuskim akademskim krugovima što je privuklo pažnju nacionalne politike. Bivši francuski predsjednik Nicolas Sarkozy i tadašnja ministrica visokog obrazovanja i znanosti Valérie Pécresse su se često pozivali na rezultate ljestvice kako bi proveli obrazovnu reformu. Štoviše, prilikom imenovanja ministrice bilo je naglašeno da se od ministarstva očekuje postizanje boljih rezultata na međunarodnim rang-ljestvicama institucija visokog obrazovanja.<sup>197</sup>

Spominjući akademski sustav star pedeset godina koji, prema njegovim riječima, nanosi štetu Francuskoj, Sarkozy je održao govor tijekom svečanosti posvećenoj Albertu Fertu te istaknuo neučinkovitu istraživačku djelatnost, odljev mozgova i položaj francuskih sveučilišta na međunarodnom planu što je kasnije kulminiralo izdvajanjem većeg dijela bruto domaćeg proizvoda za obrazovanje. Izim toga, prethodno spomenuta ministrica je izrazila želju da se pojedina sveučilišta spoje kako bi ostvarila veću konkurentnost, a također se založila za stvaranje europske rang-ljestvice sveučilišta kao odgovor na kinesku. Naglasila je kako Francuska ne može ignorirati Šangajsku ljestvicu budući da se studenti iz cijelog svijeta ravnaju prema njoj. 2019. ministar visokog obrazovanja Frédérique Vidal je zatražio od Nacionalnog centra za znanstveno istraživanje da najcitiraniji znanstvenici prvo istaknu sveučilište za koje rade umjesto centra jer Šangajska ljestvica uzima u obzir samo instituciju koja je prva navedena, što je odraz relevantnosti koju ima među dužnosnicima i donosiocima odluka u francuskoj politici.<sup>198</sup>

S obzirom da se francuski visokoobrazovni sustav sastoji od sveučilišta, istraživačkih institucija i elitnih sveučilišta (tzv. *grandes écoles*) koja podučavaju buduće uglednike i čelnike francuske države, pojam akademskog prestiža nije simetrično koncipiran, a pojava Šangajske ljestvice je poljuljala odnose između navedenih ustanova. Najveći dobitnici su rektori sveučilišta orijentiranih na fiziku, biologiju, matematiku itd. zahvaljujući ostvarenim položajima na ljestvici što su iskoristili da bi zavladao većim prostorom u medijima i emancipirali se u odnosu na elitna sveučilišta. Nadalje, ljestvica je dala obol autoritetu samih rektora koji se sada vide u položaju opravdati odluke vezane uz istraživanje. Primjerice, makar Šangajska metodologija ne uračunava karakteristike sveučilišnog laboratorija, rektori spomenutih sveučilišta su unatoč tomu odlučili uložiti u laboratorije. Usto, kada je Sveučilište Paris-Dauphine doznalo da nije zadovoljilo kriterije šangajskih ocjenjivača za pojavljivanje na ljestvici, bez zadržke je poduzelo

---

<sup>197</sup> *ibid.*, p. 5.

<sup>198</sup> *ibid.*, p. 6.

mjere da se angažiraju dobitnici Fieldsove medalje, Nobelove nagrade te potrebno istraživačko osoblje. Francuska sveučilišta su u međuvremenu stekla naviku plasirati objave za medije sročene u samopohvalnom tonu na dan publikacije godišnjih rezultata Šangajske ljestvice potvrđujući je kao statusni simbol.<sup>199</sup>

Iako stručnjaci priznaju objektivnost šangajske metodologije, rektor Sveučilišta u Strasbourgu Alain Beretz je svojedobno izjavio da generalno prati međunarodne ljestvice, ali da ne utječu na odluke vezane uz sveučilište. Osim toga, naglasio je kako je cilj uprave povećati kvalitetu umjesto penjanja na ljestvici. U medijima je podcrtano da francuska sveučilišta poput Paris VI unatoč zakašnjelom startu pokušavaju kreirati povoljan imidž u inozemstvu kako bi se privukli talentirani studenti iz cijelog svijeta. Predloženo je čak spojiti sveučilišta s elitnim školama u svrhu dobivanja veće prepoznatljivosti.<sup>200</sup> Novinski korpus koji je analizirala Barats pokazao je da su autori 57 % kritičkih osvrtâ na visoko obrazovanje i Šangajsku ljestvicu bili sveučilišni predstavnici, a slijedile su ih elitne škole sa zastupljenošću od 17 % te znanstveno-istraživačke organizacije s udjelom od 11 %. 10 % analiziranih članaka je uključivalo sugovornike iz političke sfere, a najmanji udio zabilježila je ekonomska sfera s 5 %. Polemika koju je izazvao ARWU ilustrira odnose moći između različitih dionika visokoobrazovnog procesa koji nastoje reformirati akademsku zajednicu sukladno vlastitim interesima.<sup>201</sup>

U intervjuu za *Le Monde* Hugo Harari-Kermadec utvrđuje da je Šangajska ljestvica, kao i politika, u korist natjecanja između sveučilišta dovela do polarizacije u francuskom visokom obrazovanju. Komentirajući loše ocjene koje ostvaruju državne akademske institucije tvrdi da dotična ljestvica nije osmišljena za ocjenjivanje kvalitete francuskih sveučilišta. Međutim, priznaje da ima značajnu težinu u javnoj raspravi o obrazovnoj politici, premda to nije slučaj ni u SAD-u, ni u Ujedinjenom Kraljevstvu niti u Njemačkoj čija su sveučilišta nisko rangirana iz sličnih razloga. Štoviše, predstavnici njemačkih sveučilišta odbijaju svaku suradnju s vijećem koje je zaduženo za ažuriranje ljestvice. Navodi kako su provedene reforme u Francuskoj poput spajanja akademskih ustanova ostale bez vidljivog učinka na spomenutoj ljestvici što se, prema njegovom mišljenju, ne može smatrati dokazom da postoje ozbiljni problemi u sustavu visokog obrazovanja. S druge strane, ne poriče da postoje problemi drukčije prirode na kampusu. Kao primjer navodi kronični nedostatak sredstava s kojima se sveučilišta bore posljednjih dvadeset godina što ograničava ulaganja u infrastrukturu i istraživačke projekte. Također, optužuje vladu

---

<sup>199</sup> BARATS, C.: op. cit., p. 7.

<sup>200</sup> ibid., p. 8.

<sup>201</sup> ibid., p. 9.

da koristi ljestvicu kao izgovor za obilato financiranje nekolicine institucija poput Sveučilišta Paris-Saclay koje može računati na gotovo milijardu eura državnih subvencija, dok se generacija studenata rođenih u periodu demografskog rasta početkom 2000.-ih godina marginalizira. Tzv. projekt Paris-Saclay prošao je neizmjereno mnogo preinaka kako bi institucija poprimila značajke tipičnog anglosaksonskog sveučilišta. Točnije rečeno, primarna aktivnost je istraživanje na razini magisterija i doktorata nauštrb predavanja i poduke koja je uobičajena na francuskim fakultetima, a polaznici studija su isključivo pripadnici probranog društva. Sveučilišta također odražavaju socijalnu stratifikaciju, npr. gotovo je nemoguće naći pripadnike nižih slojeva na Sveučilištu Paris-Dauphine, a u perifernim regijama situacija je obrnuta. Dakle, najviše rangirana sveučilišta podučavaju studente iz najviših društvenih slojeva, a pored toga primaju subvencije putem projekta IDEX (tzv. inicijativa za izvrsnost). Harari-Kermadec upozorava da bi eventualna reforma visokog obrazovanja u skladu s ekonomskom racionalizacijom koju neizravno promiče Šangajska ljestvica ugrozila cjelokupni sustav kao javno dobro, dok bi misije akademskih ustanova bile teže izvedive. Što se tiče francuskih studenata, utvrđeno je da ne prate sveučilišne rang-ljestvice u očekivanoj mjeri. Čak ni polaznici elitnih sveučilišta nisu uzeli u obzir metodologiju ARWU kada su birali fakultet. Međutim, kada je riječ o studentima koji sudjeluju u međunarodnim programima mobilnosti, prvenstveno građani azijskih država konzultiraju rang-ljestvice. Objašnjenje leži u činjenici da strani državljani manje poznaju francuska sveučilišta, nego domaći studenti koji mogu računati na izdašne izvore informacija prije i tijekom upisa, stoga međunarodne ljestvice pomažu smanjiti neizvjesnost. Osim toga, potrebno je podmiriti troškove putovanja, života i studija, a visoki rang na ljestvici služi kao dodatni argument za ishodovanje novčanih sredstava od obitelji, banke ili države.<sup>202</sup>

Predsjednik tvrtke Shanghai Ranking Cheng Ying uvažava kritiku upućenu rabljenoj metodologiji. Mišljenja je da znanstvenim istraživanjem dominira engleski te da jezici poput francuskog ili kineskog nemaju jednak učinak u svjetskoj akademskoj zajednici. Objašnjava kako je kvaliteta predavanja veoma subjektivna kategorija što mjerenje čini nepraktičnim,

---

<sup>202</sup> NUNES, E.: « **Le classement de Shanghai n'est pas fait pour mesurer la qualité des universités françaises** », *Le Monde*, [https://www.lemonde.fr/campus/article/2019/08/15/le-classement-de-shanghai-n-est-pas-fait-pour-mesurer-la-qualite-des-universites-francaises\\_5499548\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2019/08/15/le-classement-de-shanghai-n-est-pas-fait-pour-mesurer-la-qualite-des-universites-francaises_5499548_4401467.html) (Pristupljeno: 6. svibnja 2020.)

premda se slaže da je izrazito važna za sveučilište. Francuska je pak uspjela potaknuti promjenu metodologije u jednom navratu zatraživši uračunavanje broja dobitnika Fieldsove medalje.<sup>203</sup>

---

<sup>203</sup> LEPLÂTRE, S.: **Quinze ans après, le classement de Shanghai toujours aussi polémique**, *Le Monde*, [https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/12/14/quinze-ans-apres-le-classement-de-shanghai-toujours-aussi-polemique\\_5397270\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/12/14/quinze-ans-apres-le-classement-de-shanghai-toujours-aussi-polemique_5397270_4401467.html) (Pristupljeno: 7. svibnja 2020.)

## 5. ANALIZA PR TEHNIKA AKADEMSKIH KNJIŽNICA NAJVIŠE RANGIRANIH SVEUČILIŠTA

U skladu s prvim poglavljem rada, kategorije analize sadržaja izvedene su iz tehnika odnosa s javnošću, a posebice tehnika koje se odnose na sadržaj internetske stranice (zvučni, vizualni i audiovizualni sadržaj). Odabrani uzorak čini pet najviše rangiranih svjetskih sveučilišta:

Tablica 1.: Šangajska ljestvica iz 2019. godine

Rang	Naziv sveučilišta	Država	Ocjena (0-100)
1	Harvard	SAD	100.0
2	Stanford	SAD	75.1
3	Cambridge	Ujedinjeno Kraljevstvo	72.3
4	Massachusetts Institute of Technology	SAD	69.0
5	Berkeley	SAD	67.9

Izvor: Obrada autora, prema: **Academic Ranking of World Universities**, ShanghaiRanking, <http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html> (Pristupljeno: 9. svibnja 2020.)

Zamjetno je da sva odabrana sveučilišta pripadaju anglosaksonskoj sferi visokog obrazovanja, premda je u prethodnom poglavlju istaknuto kako metodologija Šangajske ljestvice uzima u obzir pretežito produktivnost fakultetskog osoblja na polju znanstvenih radova što je izrazito prijemčivo za analizu funkcije akademske knjižnice kao promicateljice znanstveno-istraživačke produktivnosti među korisnicima. U nastavku je prikazana matrica analize sadržaja mrežnih mjesta sveučilišnih knjižnica koja je primijenjena na njihove početne stranice:

Tablica 2.: Analitička matrica za mrežna mjesta akademskih knjižnica

Grafički sadržaj (broj elemenata)	Broj poveznica	Objava
Slika	Poveznica na stranicu knjižnice	Vijest
Logotip	Poveznica na stranicu sveučilišta	Knjižnično gradivo

Simbol	Poveznica na vanjsku stranicu	Knjižnična usluga
--------	-------------------------------	-------------------

Izvor: Obrada autora

Kada je riječ o grafičkom sadržaju, pod slikom se podrazumijeva kojekakvo likovno djelo ili fotografija. Logotip je poseban grafički oblik pomoću kojeg se označava određena organizacija ili ustanova, a simbol je grafički prikaz konkretnog, odnosno apstraktnog pojma ili radnje. Poveznice su podijeljene u tri kategorije: Prva se odnosi na poveznice na druge stranice u čijim adresama se nalaze poddomene *lib*, *library* ili *libraries*, tj. ista poddomena koju nosi stranica knjižnice. Drugu kategoriju čine poveznice koje vode izvan spomenutih poddomena, ali ne izvan samog mrežnog mjesta sveučilišta. Treća kategorija uključuje sve poveznice na stranice koje nisu pod upravom sveučilišta. Što se tiče objava, u vijest se svrstava svaka publikacija obilježena aktualnošću, drugim riječima, korisnike se obavještava o promjeni usluge, gradiva ili o predstojećem događanju. U preostale dvije kategorije ulaze objave lišene aktualnosti, a podastiru informacije o knjižničnom gradivu ili usluzi.

Tablica 3.: Analitička matrica za vijesti na stranicama sveučilišnih knjižnica

novinarski žanr	broj poveznica	tematika	ciljna skupina	broj riječi
vijest	poveznica na stranicu knjižnice		korisnici	
izvještaj	poveznica na stranicu sveučilišta		studenti	
tema	poveznica na vanjsku stranicu		javnost	
komentar				
intervju				
pismo				
recenzija				

Izvor: Obrada autora

Vijest je kratki novinarski žanr pisan neutralnim stilom kojom se prenose aktualnosti iz određene životne oblasti (npr. politika, gospodarstvo, šport) pritom odgovarajući na pitanja



*tko?, što?, gdje?, kako? i kada?*.<sup>204</sup> Komentar čini bilo koji osvrt na aktualan događaj, a intervju predstavlja razgovor s osobom o aktualnom problemu za čiju je objavu potrebno ishoditi sugovornikovu autorizaciju.<sup>205</sup> Izvještaj je opširniji od vijesti te obično sadrži izjave relevantnih osoba, dok je tema složeniji žanr koji objedinjuje sve prethodne spoznaje o aktualnom problemu u analitičkom i/ili kritičkom stilu radi sinteze. Pismo je tekst sastavljen pretežno u prvom licu jednine ili množine kojim se autor ili autori obraćaju pojedinoj javnosti uz malo ili bez novinarskog uređivanja. Recenzija je rasprava o pojedinom proizvodu ili usluzi u kojoj autor obrazlaže svoju ocjenu promatranog predmeta.

Kategorija poveznica je definirana istovjetno matrici za mrežna mjesta akademskih knjižnica. Tematika sugerira u koju rubriku se pojedini tekst može svrstati. Izjava prenosi isključivo riječi sugovornika. Nadalje, ciljna skupina pokazuje kojoj čitalačkoj publici je članak namijenjen.

Tablica 4.: Analitička matrica za račune akademskih knjižnica na društvenim mrežama

<b>objava</b>	<b>ciljna publika</b>	<b>tematika</b>
vijest	korisnici	
knjižnično gradivo	studenti	
knjižnična usluga	javnost	

Izvor: Obrada autora

Računi sveučilišnih knjižnica proanalizirani su na temelju gore prikazane matrice.

Tablica 5.: Uzorak analize sadržaja internetskih stranica akademskih sveučilišta

<b>naziv sveučilišta</b>	<b>mrežno mjesto knjižnice</b>	<b>online vjesnik sveučilišne knjižnice</b>
Harvard	<a href="https://library.harvard.edu/">https://library.harvard.edu/</a>	<a href="https://library.harvard.edu/about/news">https://library.harvard.edu/about/news</a>
Stanford	<a href="https://library.stanford.edu/">https://library.stanford.edu/</a>	<a href="https://library.stanford.edu/news">https://library.stanford.edu/news</a>
Cambridge	<a href="https://www.lib.cam.ac.uk/">https://www.lib.cam.ac.uk/</a>	<a href="https://www.lib.cam.ac.uk/news">https://www.lib.cam.ac.uk/news</a>
Massachusetts Institute of Technology	<a href="https://libraries.mit.edu/">https://libraries.mit.edu/</a>	<a href="https://libraries.mit.edu/news/">https://libraries.mit.edu/news/</a>
Berkeley	<a href="https://www.lib.berkeley.edu/">https://www.lib.berkeley.edu/</a>	<a href="https://news.lib.berkeley.edu/">https://news.lib.berkeley.edu/</a>

<sup>204</sup> ŠIMUNOVIĆ, L.: **Publicistički stil u školskim časopisima**, Sveučilište J. J. Strossmayera, Osijek, 2016., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:456799> (Pristupljeno: 1. srpnja 2020.), p. 7.

<sup>205</sup> ŠIMUNOVIĆ, L.: op. cit., p. 8.

Izvor: Obrada autora

Analizirane su glavne (naslovne) stranice akademskih knjižnica, a za analizu tekstova uzete su objave kategorizirane kao vijesti (*news*) radi konzistentnosti budući da stranice nisu posve jednako dizajnirane. U obzir su uzeti isključivo članci koji se nalaze na stranicama knjižnica, a ne objave na razini sveučilišta ili članci u novinama u vlasništvu osoba izvan sveučilišta. Iznimno, uključeni su članci za čije se autorstvo pouzdano može zaključiti da pripada knjižničnom osoblju.

Tablica 6.: Uzorak analize sadržaja računa akademskih knjižnica na društvenim mrežama

naziv sveučilišta	račun na Facebooku	račun na Twitteru
Harvard	<a href="https://www.facebook.com/theHarvardLibrary">https://www.facebook.com/theHarvardLibrary</a>	<a href="https://twitter.com/HarvardLibrary">https://twitter.com/HarvardLibrary</a>
Stanford	<a href="https://www.facebook.com/stanfordlibraries">https://www.facebook.com/stanfordlibraries</a>	<a href="https://twitter.com/StanfordLibs">https://twitter.com/StanfordLibs</a>
Cambridge	<a href="https://www.facebook.com/cambridgeuniversitylibrary">https://www.facebook.com/cambridgeuniversitylibrary</a>	<a href="https://twitter.com/theULibrary">https://twitter.com/theULibrary</a>
Massachusetts Institute of Technology	<a href="https://www.facebook.com/mitlib">https://www.facebook.com/mitlib</a>	<a href="https://twitter.com/mitlibraries">https://twitter.com/mitlibraries</a>
Berkeley	<a href="https://www.facebook.com/ucberkeleylibrary">https://www.facebook.com/ucberkeleylibrary</a>	<a href="https://twitter.com/UCBerkeleyLib">https://twitter.com/UCBerkeleyLib</a>

Izvor: Obrada autora

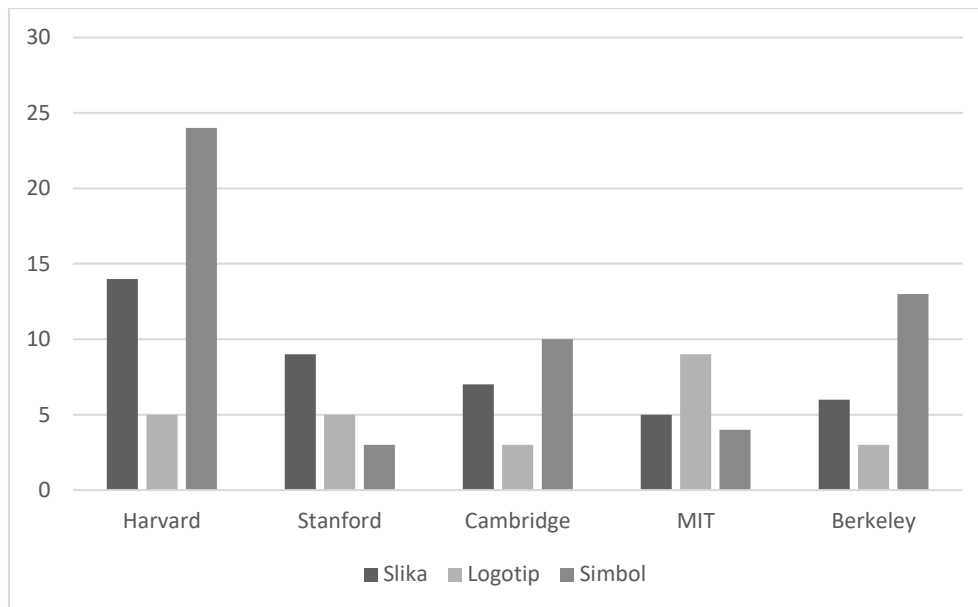
Društvene mreže poput Twittera i Facebooka općenito omogućuju analizu povratne informacije koju korisnici obznanjuju s obzirom na objavljeni tekst. Međutim, za razliku od Facebooka, Twitter korisnicima ograničava dužinu pojedinačne poruke što dovodi do zastupljenosti kratkih objava i shodno tomu drukčijeg oblika komuniciranja.

Tablica 7.: Analiza sadržaja početnih stranica sveučilišnih knjižnica na internetu

grafički sadržaj	Harvard	Stanford	Cambridge	MIT	Berkeley
slika	14	9	7	5	6
logotip	5	5	3	9	3
simbol	24	3	10	4	13
broj poveznica	Harvard	Stanford	Cambridge	MIT	Berkeley
poveznica na stranicu knjižnice	61	104	75	144	168
poveznica na stranicu sveučilišta	9	24	70	2	6
poveznica na vanjsku stranicu	3	3	2	2	3
objava	Harvard	Stanford	Cambridge	MIT	Berkeley
vijest	8	6	4	2	3
knjižnično gradivo	7	3	0	0	3
knjižnična usluga	7	2	6	1	1

Izvor: Obrada autora

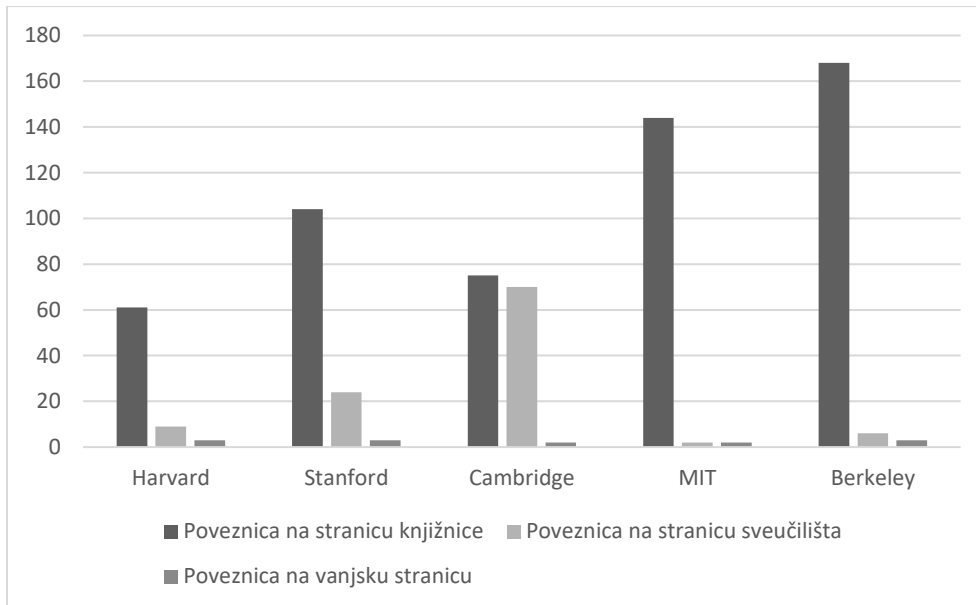
Grafikon 1.: Analiza sadržaja početnih stranica sveučilišnih knjižnica na Internetu prema grafičkom sadržaju



Izvor: Obrada autora

Najveći broj slika na mrežnom mjestu bilježi početna stranica Sveučilišne knjižnice Harvard, a najmanji MIT-ova knjižnica. Simbole pomoću kojih se tumači i pojednostavljuje korisničko sučelje također najviše koristi Harvardova knjižnica, dok je najmanji broj simbola ustanovljen kod Stanfordove knjižnice. Logotipovi su, naprotiv, ujednačenije raspoređeni, odnosno analizirane početne stranice u prosjeku imaju pet logotipova, a najviše ih ima MIT-ova knjižnica (devet). Ukupno gledajući grafičkim elementima najobilnija početna stranica sveučilišne knjižnice je Harvardova, a najoskudnija spomenutim sadržajem je Stanfordova.

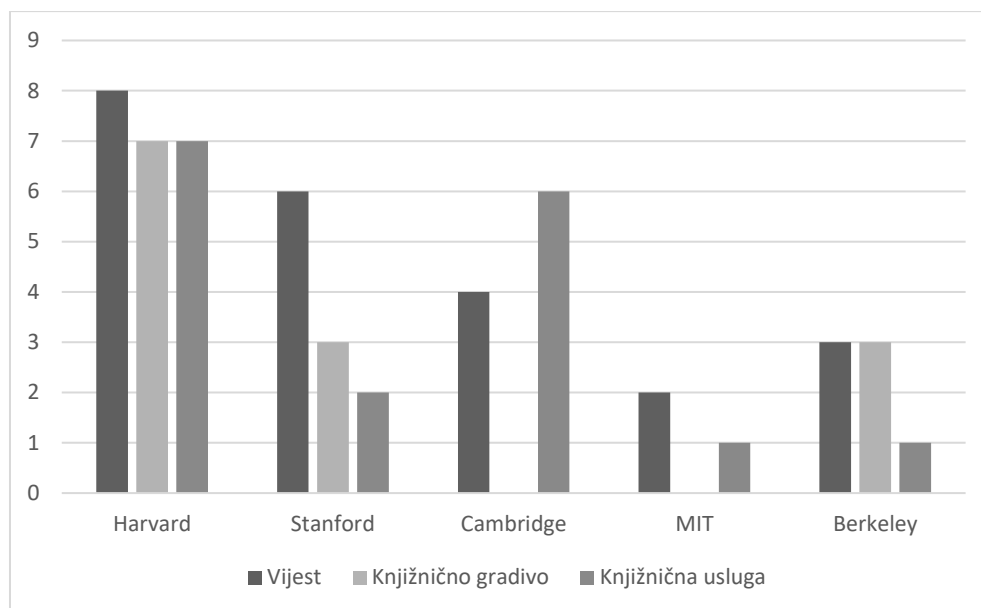
Grafikon 2.: Analiza sadržaja početnih stranica sveučilišnih knjižnica na Internetu prema vrsti poveznice



Izvor: Obrada autora

Poveznica na vanjsku internetsku stranicu (izvan domene sveučilišta) gotovo da i nema, nego se sav očekivani korisnički promet odvija na razini knjižnične i sveučilišne domene. Najveći udio poveznica na stranicu sveučilišne knjižnice bilježi Berkeley, a iznosi 94,92 %. Slijede ga MIT, Harvard i potom Stanford. U apsolutnim odnosima također prednjači Berkeley s ukupno 177 poveznica na početnoj stranici. S druge strane, najmanji udio istih poveznica postiže Cambridgeova knjižnica (51,02 %) što ukazuje na nižu razinu autonomije uprave internetske stranice u usporedbi s drugim sveučilišnim knjižnicama.

Grafikon 3.: Analiza sadržaja početnih stranica sveučilišnih knjižnica na Internetu prema vrsti objave



Izvor: Obrada autora

U pogledu količine objava prisutnih na početnoj stranici prednjači Harvard s ukupno 22 objave. Na začelju se pak nalazi MIT-ova knjižnica s tek tri objave. S obzirom na vrstu objave na većini analiziranih početnih stranica prevladavaju vijesti, dok su na Berkeleyevoj količinski izjednačeni s objavama vezanima uz knjižnično gradivo, a Cambridgeova knjižnica prednost daje objavama o knjižničnoj usluzi. Iz gore prikazanih podataka moguće je zaključiti da se većina analiziranih knjižnica nastoji skrbiti o informiranosti svojih korisnika. U nastavku je analiza vjesnika sveučilišnih knjižnica, a kao uzorak je odabrano posljednjih 30 članaka za svako sveučilište počevši od lipnja 2020.

Tablica 8.: Analiza sadržaja online vjesnika Sveučilišne knjižnice Harvard prema objavljenim člancima

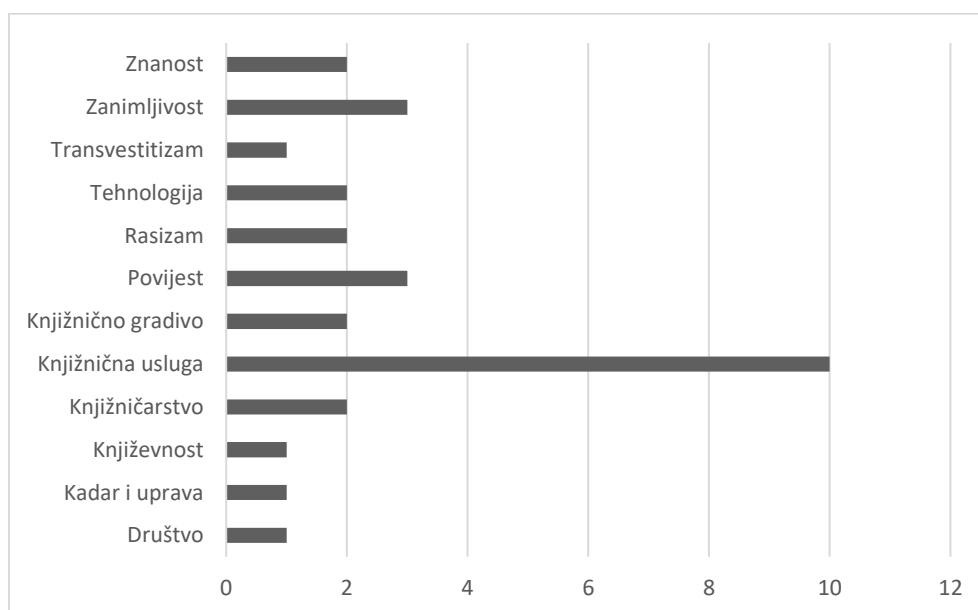
redni broj	datum objave	naslov članka
1.	30.6.2020.	Library on-campus resources restarted and newly available
2.	18.6.2020.	A Message from Harvard Library VP Martha Whitehead on Anti-Black Racism
3.	16.6.2020.	Telling a Story Through Book Collecting
4.	3.6.2020.	Harvard Library takes steps toward reopening

5.	1.6.2020.	Our Responsibilities: A Message from Martha Whitehead
6.	27.5.2020.	João Marinotti '20 wants to know how the world works
7.	27.5.2020.	University Archives Seeks Contributions to Project on Community Pandemic Experience
8.	27.5.2020.	Planning for Phased Reopening of Physical Libraries for Research
9.	23.4.2020.	History at your fingertips
10.	21.4.2020.	Upgrade Your Online Meeting with These Virtual Harvard Library Backgrounds
11.	15.4.2020.	Gaze up at the skylights of the Loker Reading Room or give the marble rotunda a whirl in this new, 360-degree virtual tour of the Harvard library
12.	2.4.2020.	Access to Digitized Versions of Physical Books Held by Harvard
13.	25.3.2020.	COVID-19 Open Access Resources
14.	16.3.2020.	Library Spaces Closed, Print Circulation Suspended due to Coronavirus
15.	13.3.2020.	Many library buildings close; materials remain accessible to Harvard community
16.	10.3.2020.	Harvard Library's coronavirus policy updates
17.	5.3.2020.	Giving "Doctor Zhivago" Another Chance
18.	25.2.2020.	Harvard Library Welcomes New Faculty
19.	21.2.2020.	Harvard librarian puts this war crime on the map
20.	4.12.2019.	Drag history comes to Harvard
21.	4.11.2019.	Preservation Services Joins Open Preservation Foundation
22.	30.10.2019.	Bringing the Bone Box back to life
23.	23.10.2019	Harvard Library's Commitment to Open Access

24.	18.10.2019.	Salzburg Global Seminar Records Come to Harvard
25.	15.10.2019.	Banned Books Week at Harvard Law: How censorship leaves us in the dark
26.	16.9.2019.	Ernst Mayr and Botany Libraries Join Harvard Library
27.	16.9.2019.	New tool removes study space stress
28.	29.8.2019.	Changes to Kanopy Streaming Service
29.	15.7.2019.	Three Recognized with 2019 Undergraduate Book Collecting Prize
30.	21.6.2019.	Sloan Foundation Awards Harvard's Wolbach Library Over \$390K to Launch Space Library

Izvor: Obrada autora

Grafikon 4.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Harvard prema tematici

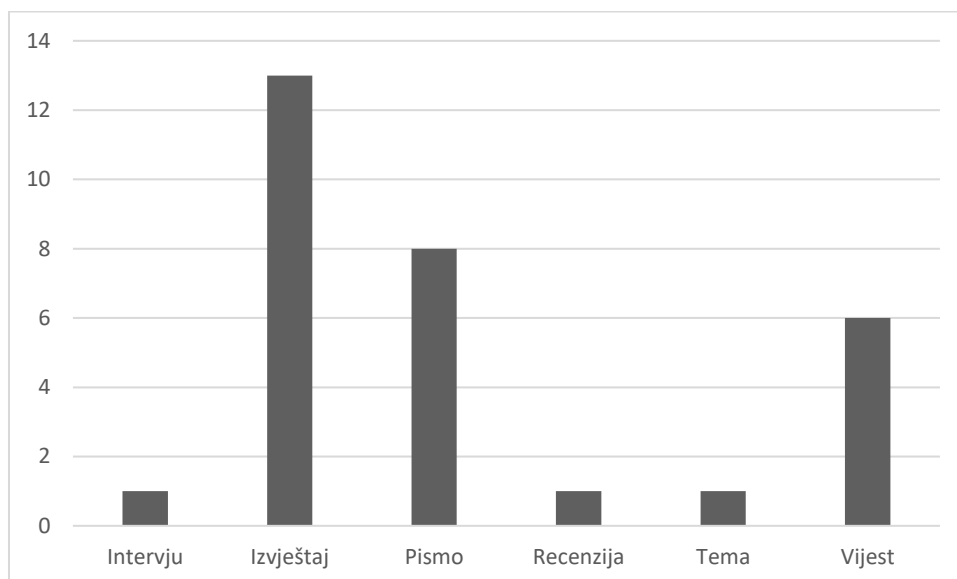


Izvor: Obrada autora

Razvidno je da u člancima prevladava tematika o knjižničnoj usluzi, tj. obavijesti koje se tiču radnog vremena, promjena u dosadašnjoj knjižničnoj praksi itd. Slijede rubrike „Povijest“ i „Zanimljivost“ s tri članka pojedinačno. Pojavljuje se i tematika koja u središte pozornosti postavlja rasne i seksualne manjine.



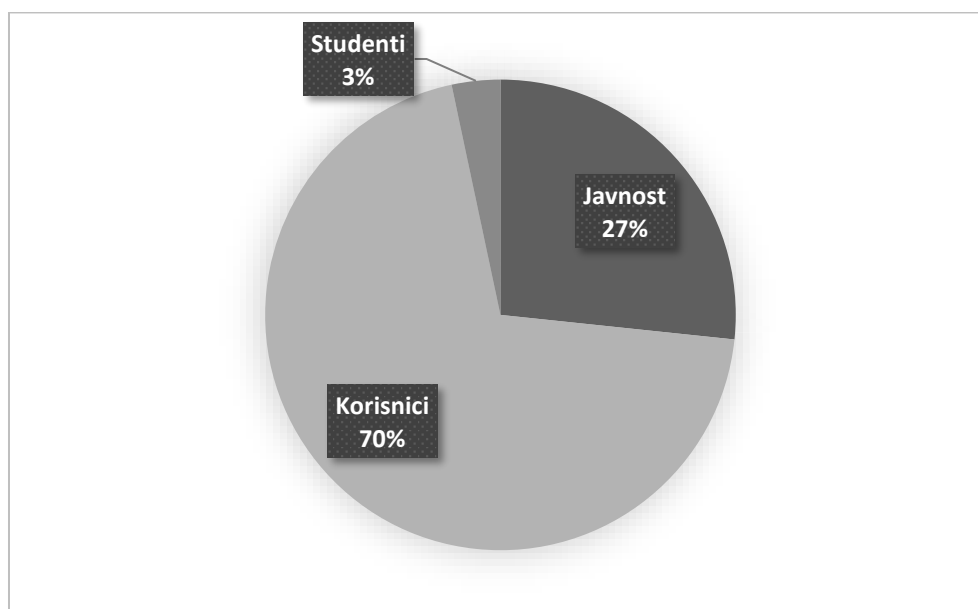
Grafikon 5.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Harvard prema žanru



Izvor: Obrada autora

Vidljivo je da se najviše članaka (13) žanrovski može svrstati u izvještaje, dok u pogledu zastupljenosti drugo i treće mjesto zauzimaju pisma i vijesti. Ostali zabilježeni žanrovi (intervju, tema i recenzija) su tek marginalno zastupljeni u navedenom uzorku analize.

Grafikon 6.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Harvard prema ciljnoj skupini



Izvor: Obrada autora

Nadalje, ustanovljeno je da je u pogledu ciljne skupine 70 % analiziranih članaka bilo namijenjeno korisnicima knjižnice, a gotovo jedna trećina je sadržavala dovoljno elemenata

aktualnosti da bi bila relevantna i široj javnosti. Samo jedan članak je zadovoljio kriterije za uvrštavanje u studentsku skupinu.

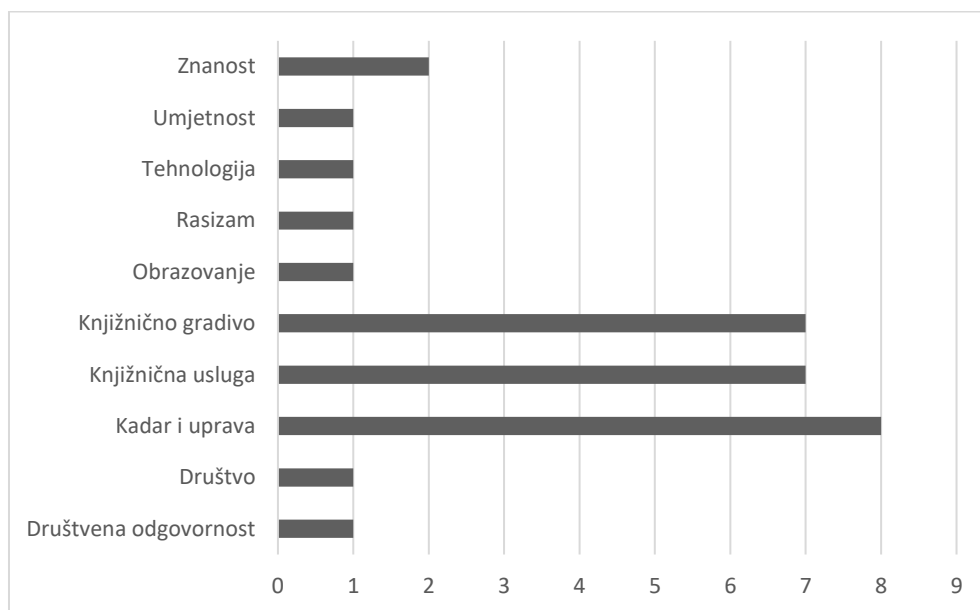
Tablica 9.: Analiza sadržaja online vjesnika Sveučilišne knjižnice Stanford prema objavljenim člancima

redni broj	datum objave	naslov članka
1.	6.2020.	Work & Social Justice: A Powerful New Online Exhibition Features the Photography of David Bacon
2.	16.6.2020.	Julie Sweetkind-Singer appointed Associate University Librarian for Science & Engineering Resources
3.	6.2020.	Citizen Scientists Needed for Monterey Bay Historical Plankton Project
4.	17.6.2020.	Access and service expansions announced
5.	3.6.2020.	In solidarity and support
6.	13.5.2020.	Stanford science and engineering librarians receive awards for outstanding publications and service
7.	1.4.2020.	Josh Schneider named University Archivist for Stanford Libraries
8.	5.2020.	Digital Library Services Support Teaching Continuity During COVID-19
9.	26.5.2020.	New grant allows Stanford Libraries to continue collaborative work to improve discoverability of library resources using linked open data
10.	4.2020.	Reflecting During National Library Week
11.	21.4.2020.	Stanford Libraries staff keep students and faculty connected to vital resources during virtual spring quarter
12.	4.2020.	Circle the Globe via 100 Spotlight at Stanford Exhibits
13.	4.2020.	David Rumsey Map Center Celebrates 4th Anniversary
14.	22.4.2020.	Saying goodbye to a friend and champion of intellectual exploration

15.	10.4.2020.	Stanford Libraries expands access to digital resources for Spring Quarter
16.	3.2020.	A Message to Our Community
17.	2.2020.	Picture Perfect
18.	2.2020.	Pancakes & Silver: An Interview with Andria Olson
19.	15.1.2020.	Stanford Libraries exhibition spotlights Italian Renaissance art
20.	18.12.2019.	Rosa Parks' Stanford press conference recording now accessible online
21.	15.1.2020.	Robert Schwarzwaldner to retire from Stanford Libraries
22.	18.12.2019.	The Vatican Library goes beyond digitization to deepen access to 300 rare manuscripts
23.	11.2019.	A Collection for the Next Century
24.	11.2019.	Silicon Valley Archives Update
25.	22.10.2019.	Ron Nakao, data and computational social science librarian at Stanford, receives the 2019 William H. Flanigan Award from Inter-university Consortium for Political and Social Research
26.	31.7.2019.	Pre-collegiate students encounter popular music of the past
27.	27.8.2019.	The business of libraries: an interview with Mimi Calter
28.	8.2019.	Planting Shade Trees
29.	7.5.2019.	Stanford Libraries acquires the archive of photojournalist David Bacon
30.	6.5.2019.	Daily satellite imagery of the Earth now available to Stanford students and faculty

Izvor: Obrada autora

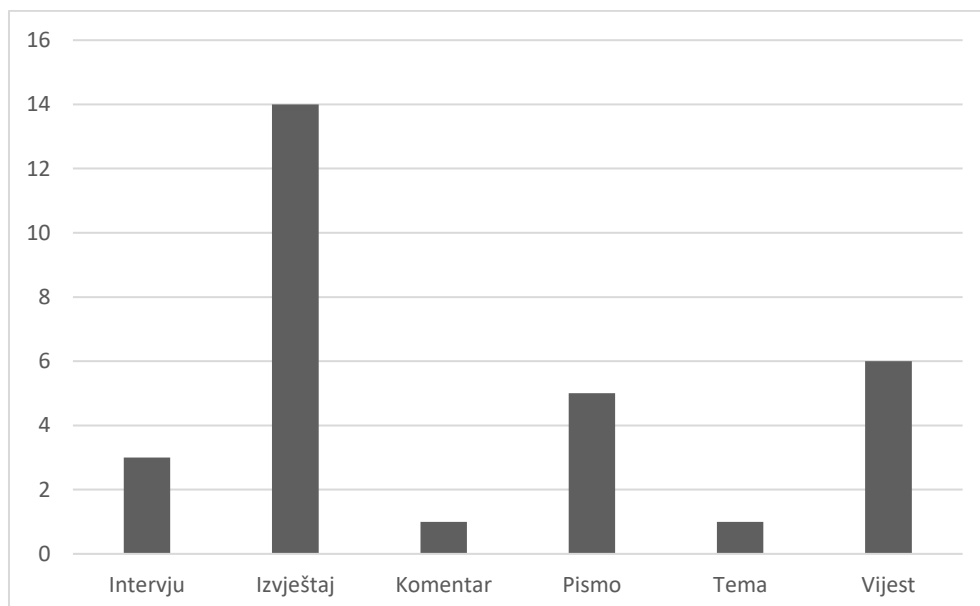
Grafikon 7.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Stanford prema tematici



Izvor: Obrada autora

U uzorku Stanfordovog knjižničnog vjesnika prednjače objave vezane uz kadrovske promjene ili knjižničnu upravu. Naime, najviše pažnje bilo je posvećeno djelovanju suradnika, a zatim se najviše objavljivalo o knjižničnom gradivu u posjedu knjižnice i o važećoj usluzi. Sve ostale vrste tematike bilježe po jedan članak izuzev znanosti koja ima dva.

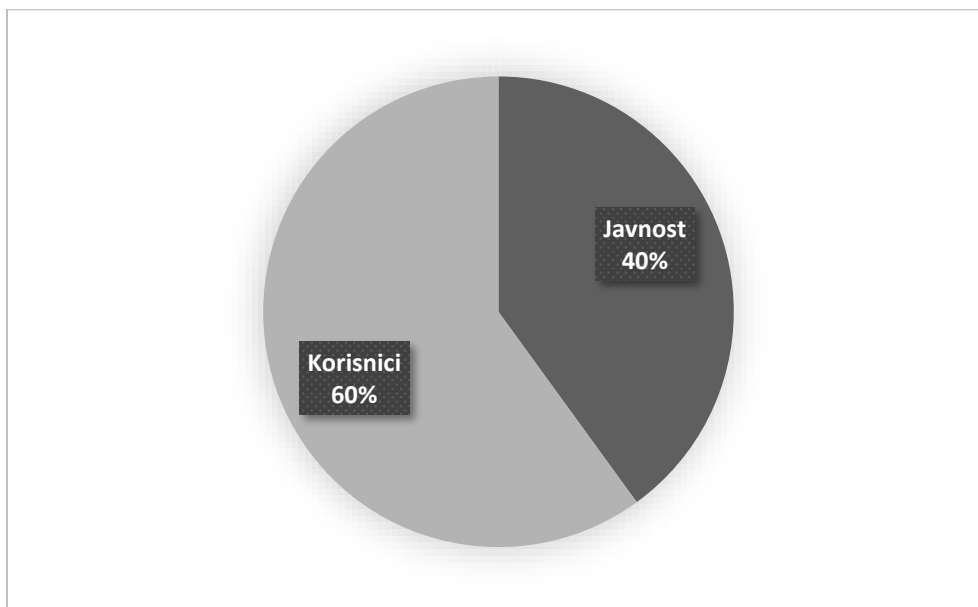
Grafikon 8.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Stanford prema žanru



Izvor: Obrada autora

Što se tiče novinarskog ili publicističkog žanra, 14 je članaka bilo napisano u stilu izvještaja, a ostali su bili raspoređeni poglavito između vijesti (6), pisma (5) i intervjua (3), dok su se komentar i tema pojavili jednom.

Grafikon 9.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Stanford prema ciljnoj skupini



Izvor: Obrada autora

Za razliku od prethodnog vjesnika, Stanfordova knjižnica je unutar odabranog uzorka razlikovala samo dvije ciljne skupine: korisnike i javnost. K tomu, spomenute skupine se po zastupljenosti nalaze u uravnoteženijem odnosu (60 % naprema 40 %) što je posljedica češćeg isticanja postignuća zaposlenika i kadrovskih promjena.

Tablica 10.: Analiza sadržaja online vjesnika Sveučilišne knjižnice Cambridge prema objavljenim člancima

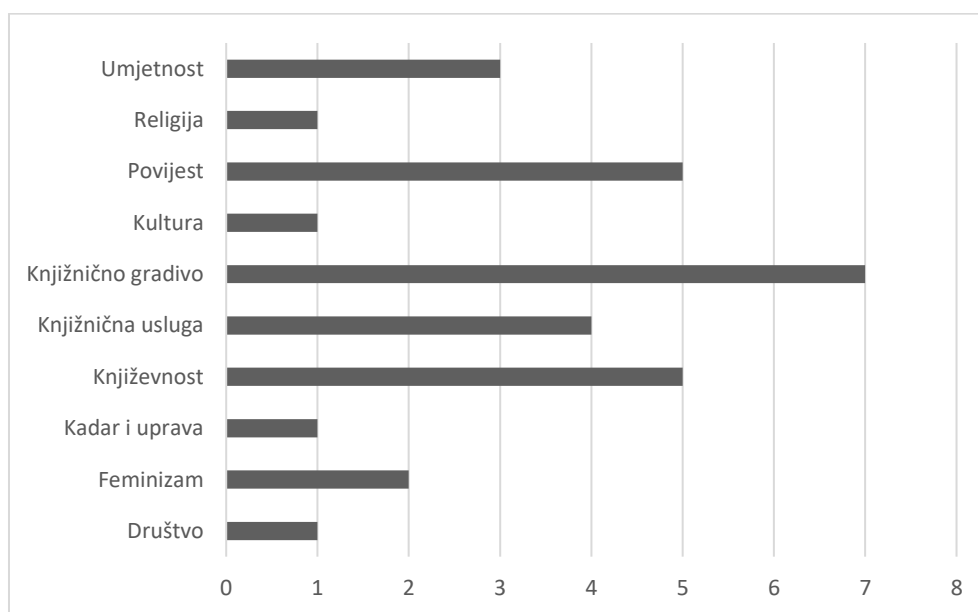
redni broj	datum objave	naslov članka
1.	12.6.2020.	SAVING TURKEY'S CHILDREN
2.	5.6.2020.	Digital Mycenae
3.	4.6.2020.	BRINGING CAMBRIDGE UNIVERSITY LIBRARIES TO YOU
4.	4.6.2020.	Frequently answered questions about reopening Cambridge University Libraries
5.	7.4.2020.	Collecting COVID-19
6.	16.3.2020.	Coronavirus FAQs
7.	20.2.2020.	Women at Cambridge: Women's struggle for education

8.	5.2.2020.	ONE MILLION AND COUNTING
9.	5.2.2020.	'OUTSTANDING INTERNATIONAL IMPORTANCE'
10.	31.1.2020.	DISASTER AT 37,000 FEET
11.	7.1.2020.	The forgotten poet of Fordham
12.	3.12.2019.	The Fetcher who became keeper to millions of books
13.	14.10.2019.	Annotating History: thoughts of an Elizabethan scholar revealed in newly acquired book
14.	8.10.2019.	Portrait exhibition marks record high for Cambridge college female leaders
15.	7.10.2019.	Libraries Week 2019 – highlighting Electronic Legal Deposit
16.	16.7.2019.	Mapping the Moon through the ages
17.	12.6.2019.	Criminals, miscreants and misdemeanours
18.	25.5.2019.	World's oldest Korean Bibles at Cambridge University Library
19.	14.5.2019.	Books of Beasts: From Cambridge to California
20.	12.4.2019.	Cambridge University Library stages first public play in its 600-year history
21.	28.3.2019.	Cambridge and Heidelberg announce major project to digitise treasured medieval manuscripts
22.	8.3.2019.	World first as Bell Burnell pulsar chart goes on display
23.	28.2.2019.	6,000 and counting: Cambridge Vice-Chancellor joins Stephen Hawking in making his PhD 'Open Access'
24.	22.2.2019.	Britain from the air: 1945-2009
25.	5.2.2019.	Book of poems translated from Hungarian launched after fifty years in the making

26.	13.12.2018.	Submissions open for BBC National Short Story Award with Cambridge University
27.	3.12.2018.	First Spitting Image objects go on display at Cambridge University Library
28.	27.11.2018.	Nobel Prize-winning author's books on display in virtual exhibition
29.	16.11.2018.	Rose book-collecting prize 2019
30.	14.11.2018.	Spitting Image archive comes to Cambridge University Library

Izvor: Obrada autora

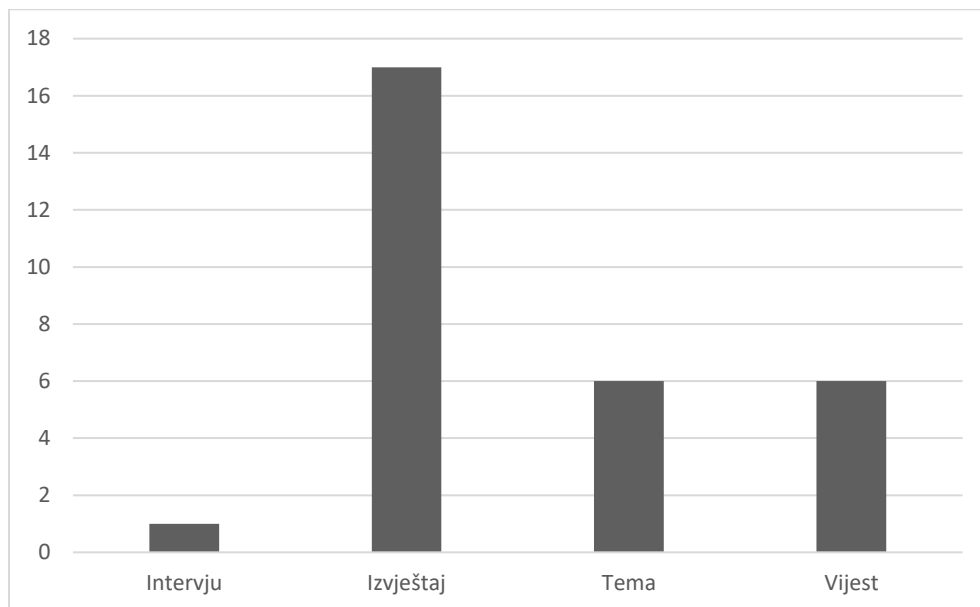
Grafikon 10.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Cambridge prema tematici



Izvor: Obrada autora

Kao britansko sveučilište, jasno je da su članci na Cambridgeu tematski raznolikiji budući da dominantna kategorija „Knjižnično gradivo“ ima malo manje od trećine udjela (7 članaka) u ukupnom uzorku, a drugo mjesto dijele „Književnost“ i „Povijest“. S obzirom na gore prikazano, može se utvrditi da knjižnica stavlja težište na zbirke i materijale koje posjeduje kako bi zainteresirala korisnike.

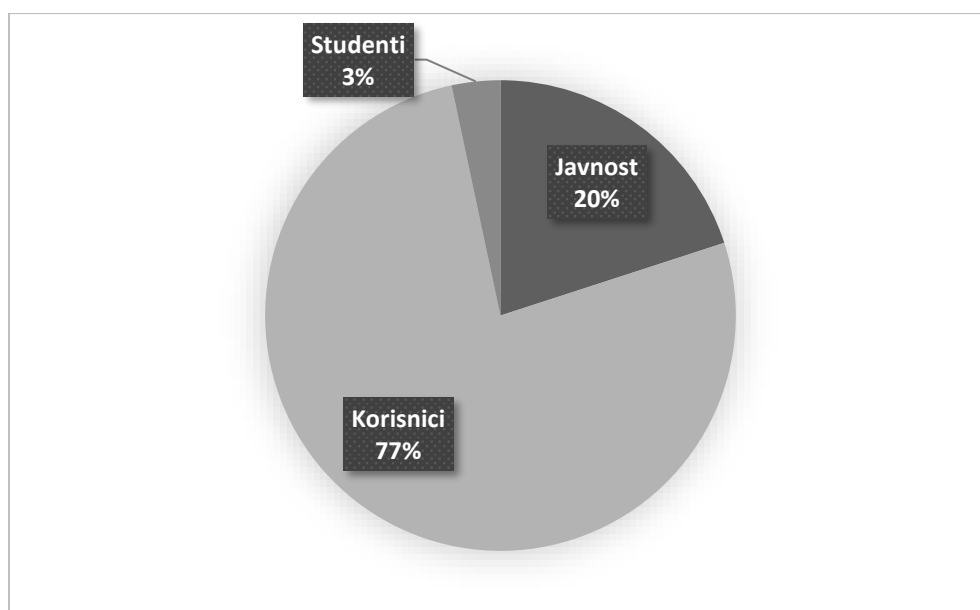
Grafikon 11.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Cambridge prema žanru



Izvor: Obrada autora

Sa stajališta žanra vidljivo je da se analizirani članci svode na mali broj različitih žanrova. 17 je članaka napisano kao izvještaj, dok se ostatak dijeli na temu (6), vijest (6) i intervju (1). S druge strane, zastupljenost teme navodi na zaključak da je stil pisanja također namijenjen zahtjevnijoj čitalačkoj publici.

Grafikon 12.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Cambridge prema ciljnoj skupini



Izvor: Obrada autora

Pored tematike i žanrova, prema analiziranim člancima iščitava se sklonost knjižnice k sadržaju namijenjenom korisnicima (77 %) što ukazuje na određenu povučenost u odnosu prema



javnosti. Uzevši u obzir prethodno prikazane podatke, moguće je ustanoviti da Cambridgeova knjižnica svoj sadržaj i komunikaciju prilagođava prvenstveno korisnicima knjižnice. Jedan članak je svrstan u studentsku ciljnu skupinu.

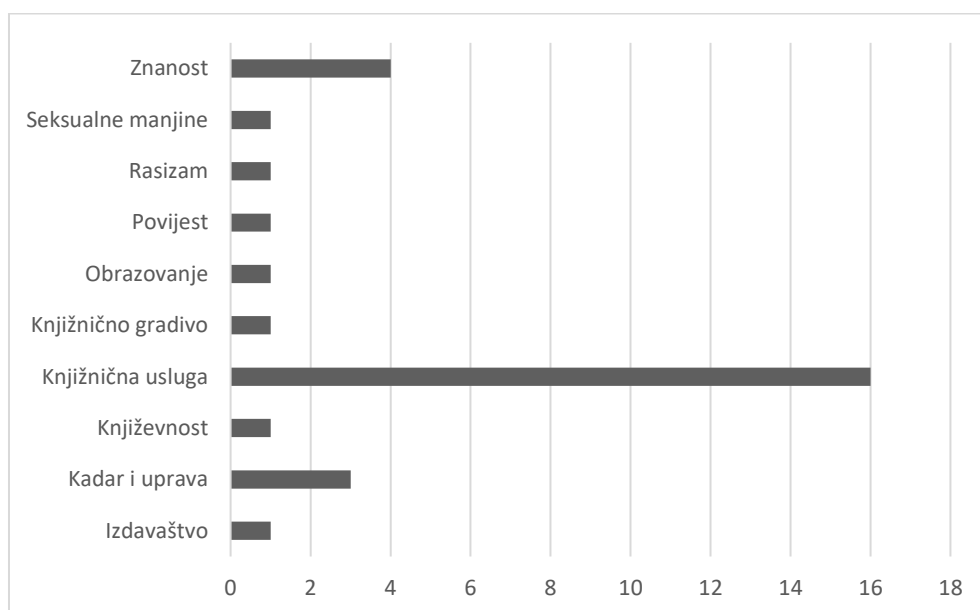
Tablica 11.: Analiza sadržaja online vjesnika Sveučilišne knjižnice MIT prema objavljenim člancima

redni broj	datum objave	naslov članka
1.	22.6.2020.	A new request system for MIT Libraries' Distinctive Collections
2.	16.6.2020.	Learn with the Libraries: Summer 2020
3.	16.6.2020.	Quick and Dirty Data Management: 5 things you should absolutely be doing with your data now
4.	12.6.2020.	Accessing satellite imagery using the Planet database
5.	12.6.2020.	Writing your literature review
6.	11.6.2020.	How to access Elsevier articles
7.	11.6.2020.	MIT, guided by open access principles, ends Elsevier negotiations
8.	11.6.2020.	Open access downloads: May 2020
9.	11.6.2020.	Celebrating Black LGBTQ+ Pride
10.	9.6.2020.	Racial justice and anti-racism resources: Home
11.	4.6.2020.	GIS Level 2: Introduction to Spatial Analysis using QGIS & Geoda
12.	4.6.2020.	Introduction to LaTeX authoring with Overleaf
13.	6.5.2020.	MIT receives grant from The Mellon Foundation to support postdoctoral research program
14.	5.5.2020.	MIT Libraries' response to the OSTP on public access to research
15.	5.5.2020.	3 Questions: How MIT experienced the 1918-19 flu pandemic

16.	5.5.2020.	Documenting the COVID-19 experience at MIT: Share your story
17.	4.5.2020.	From the Director
18.	4.5.2020.	Designing the Hayden Experience
19.	4.5.2020.	Sharing Knowledge for the Benefit of All
20.	4.5.2020.	MIT Receives Personal Papers of Artist Otto Piene
21.	4.5.2020.	News from the MIT Press
22.	4.5.2020.	Remembering Elda Chisholm
23.	4.5.2020.	Chris Bourg Speaks on Open Science at the UN
24.	4.5.2020.	Libraries Negotiate Innovative Open Access Agreement with ACM
25.	4.5.2020.	New Active Learning Classroom Opens
26.	21.4.2020.	MIT Reads Poetry Open Mic
27.	17.4.2020.	STAT Plus now available
28.	6.4.2020.	Open access downloads: March 2020
29.	30.3.2020.	Data Management: File Organization
30.	30.3.2020.	Quick and Dirty Data Management: 5 things you should absolutely be doing with your data now

Izvor: Obrada autora

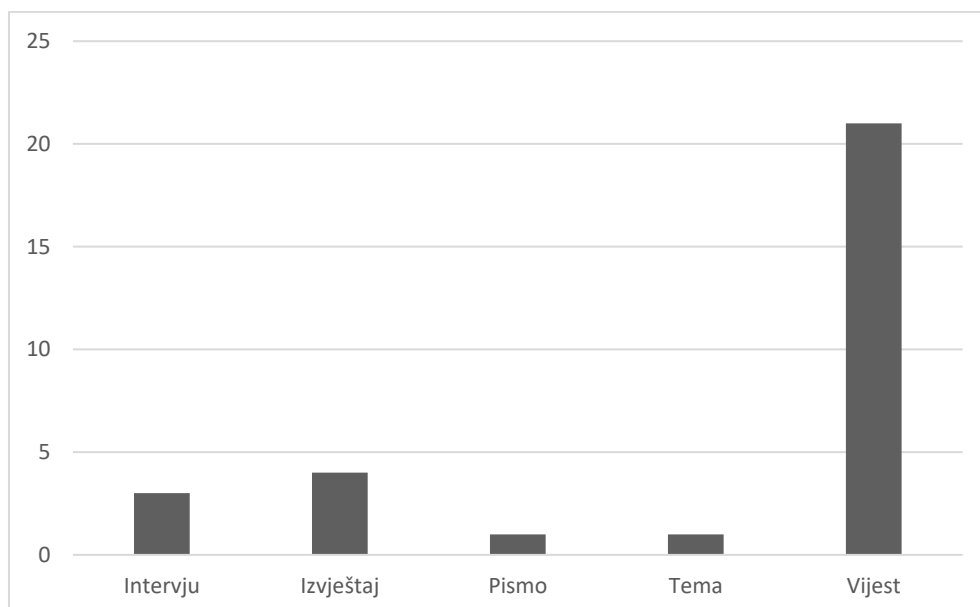
Grafikon 13.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice MIT prema tematici



Izvor: Obrada autora

Nastavno na činjenicu da se prvenstveno radi o sveučilištu usredotočenom na primijenjene znanosti, pored članaka o knjižničnoj usluzi koji dominiraju zbog čestog najavljanja nadolazećih radionica i seminara, druga najzastupljenija tematika je znanost s četiri članka. Tri članka posvećena su kadru i upravi, a preostale rubrike bilježe po jedan članak.

Grafikon 14.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice MIT prema žanru

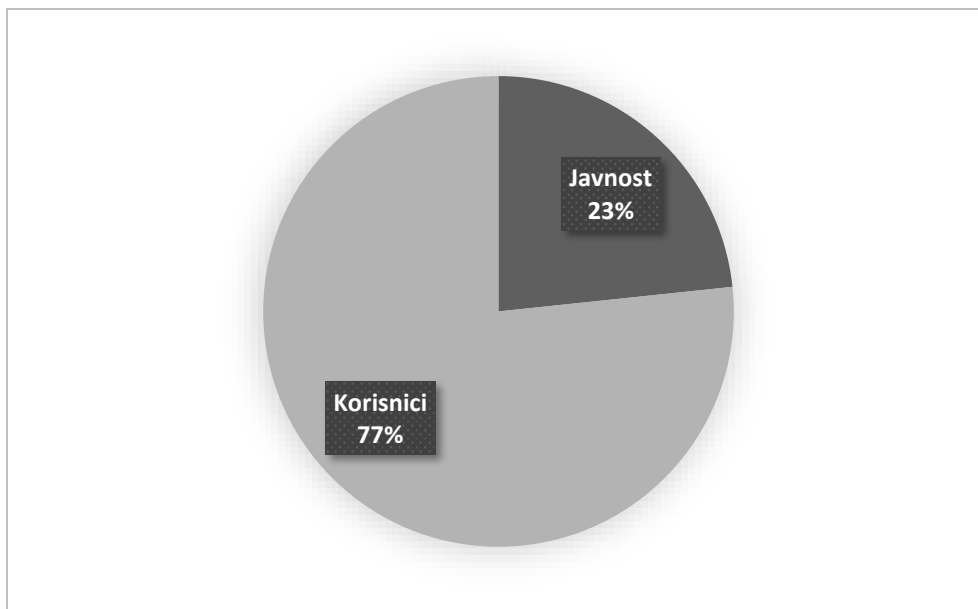


Izvor: Obrada autora

Glede novinarskog žanra ustanovljena je pretežnost vijesti s 21 člankom u uzorku, a po redoslijedu zastupljenosti nadalje se javljaju izvještaji (4) i intervjui (3), dok su pismo i tema

zabilježeni samo jedanput. Dominantnost vijesti na štetu složenijih formi stoga odražava manjak sugovornika prilikom izvještavanja o knjižničnim događajima, posebice u usporedbi s drugim analiziranim sveučilišnim knjižnicama.

Grafikon 15.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice MIT prema ciljnoj skupini



Izvor: Obrada autora

Što se tiče ciljne skupine, uvjerljiva većina članaka (77 %) bila je namijenjena korisničkoj skupini. U kontekstu primijenjenih znanosti i orijentiranosti na tehnologiju za očekivati je da se većina sadržaja dotiče korištenja ponuđenih tehnoloških mogućnosti, tj. knjižničnih usluga, ali i mogućnosti izvan okvira knjižnice. Razvidno je da je knjižnici primarni cilj objavljivanja sadržaja podučavanje i obuka korisnika.

Tablica 12.: Analiza sadržaja online vjesnika Sveučilišne knjižnice Berkeley prema objavljenim člancima

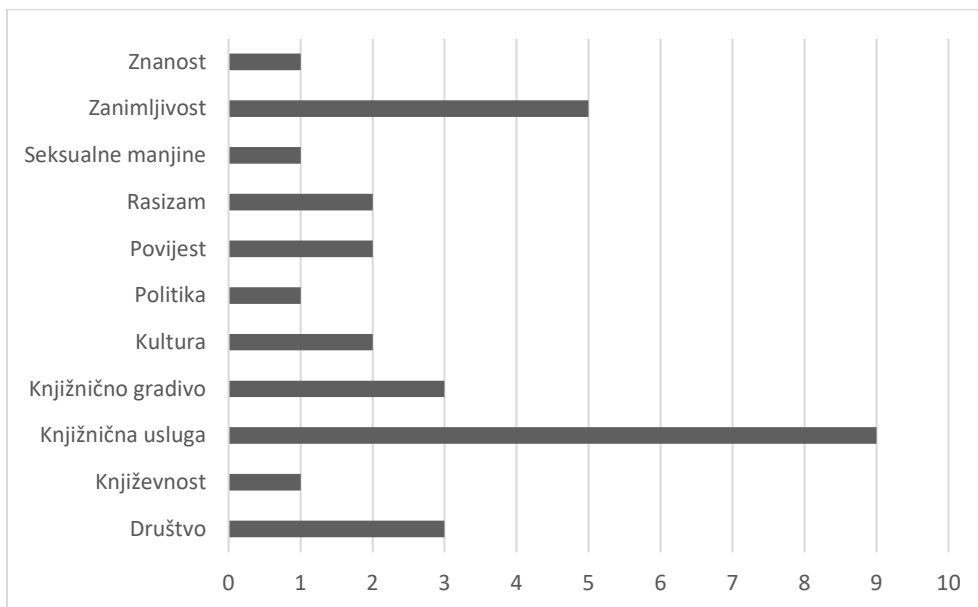
redni broj	datum objave	naslov članka
1.	23.6.2020.	Update: UC Berkeley Library kicks off phased relaunch of on-site services
2.	19.6.2020.	Black Lives Matter: Librarians share books, films that shine light on race, injustice
3.	16.6.2020.	6 LGBTQ people (with Berkeley ties) you should know

4.	16.6.2020.	Breaking news: University of California strikes landmark open access deal with Springer Nature
5.	14.5.2020.	UC Berkeley Library makes it easier to digitize collections responsibly with novel workflows and bold policy
6.	23.4.2020.	Fiat Blocks: Students use Minecraft to build UC Berkeley (and its libraries) in stunning detail
7.	17.4.2020.	6 ways to explore the UC Berkeley Library (from anywhere) during Cal Week
8.	10.4.2020.	When should I return my books? Here's what you need to know about the UC Berkeley Library's closure.
9.	7.4.2020.	Completing the census has never been easier. Here's why you should make your voice heard.
10.	2.4.2020.	Need a book from the UC Berkeley Library while we're sheltering in place? Check here first.
11.	23.3.2020.	Shelter-in-place book list: UC Berkeley librarians suggest things to read while you're stuck at home
12.	12.3.2020.	At the UC Berkeley Library, we think big
13.	5.3.2020.	Dispatches from San Quentin to Daily Calarchives: Here's how to get your hands on the UC Berkeley Library's treasures, from anywhere
14.	3.3.2020.	The Edible Book Festival is an international phenomenon. Meet the person helping the UC Berkeley Library bring it to life.
15.	26.2.2020.	Supporters get inside look at library rarities, from a letter by Charles Darwin to White House grub
16.	19.2.2020.	'Our job as citizens': UC Berkeley Library digitizes massive trove of materials on internment of Japanese Americans

17.	7.2.2020.	'From death to dreams': Celebrated poet Robert Hass reads new collection for Lunch Poems series
18.	5.2.2020.	'Your presence is resistance': 5 things we learned from the Library's Berkeley Underground Scholars panel
19.	1.2.2020.	Opinion: It has been 400 years since American slavery began. But how far have we actually come?
20.	31.1.2020.	3 insider tips for finding Elsevier articles
21.	31.1.2020.	Tea party, Rush Limbaugh, and 'environmental wackos': Berkeley sociologist Arlie Hochschild on healing U.S. political divide
22.	30.1.2020.	How the discovery of a racist speech led to the denaming of Berkeley's Boalt Hall
23.	28.1.2020.	Want to explore a language? At Berkeley, the possibilities are (nearly) limitless.
24.	27.1.2020.	Nobel laureates to President Donald Trump: Open up access to taxpayer-funded research
25.	23.1.2020.	After talks with Elsevier stalled, the University of California has been working to advance open access. Here's how.
26.	16.1.2020.	Free coffee? The java will be flowing at the Free Speech Movement Café's 20th anniversary bonanza.
27.	26.12.2019.	Behind the scenes with aspiring filmmaker, UC Berkeley Library Work+Learn student
28.	19.12.2019.	Rosa Parks to the Free Speech Movement: An inside look at some of the UC Berkeley Library's digitized treasures
29.	11.12.2019.	Watch Morrison Library transform for the winter
30.	26.11.2019.	What actually happened to Vincent van Gogh's ear? Here are 3 things you should know.

Izvor: Obrada autora

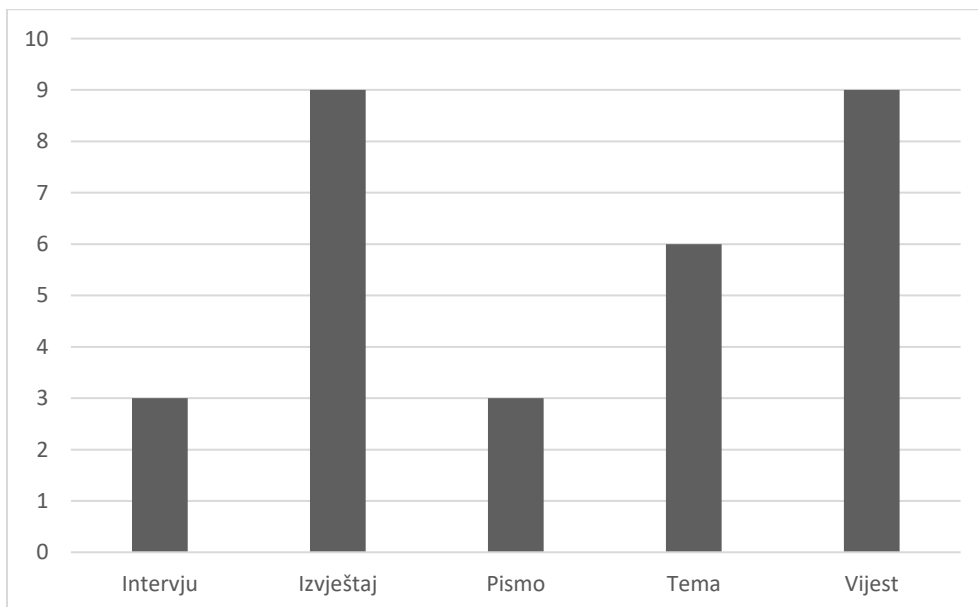
Grafikon 16.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Berkeley prema tematici



Izvor: Obrada autora

Prednjače članci o knjižničnoj usluzi (9), pet se članaka može svrstati u zanimljivosti što ukazuje na opušteniji pristup redakcije u smislu odabira tematike, ali i na namjeru zabaviti čitatelje. Osim toga, društvena, kulturna, povijesna i dr. tematika je ravnomjerno zastupljena. Zamjetan je potpuni izostanak kadrovske tematike.

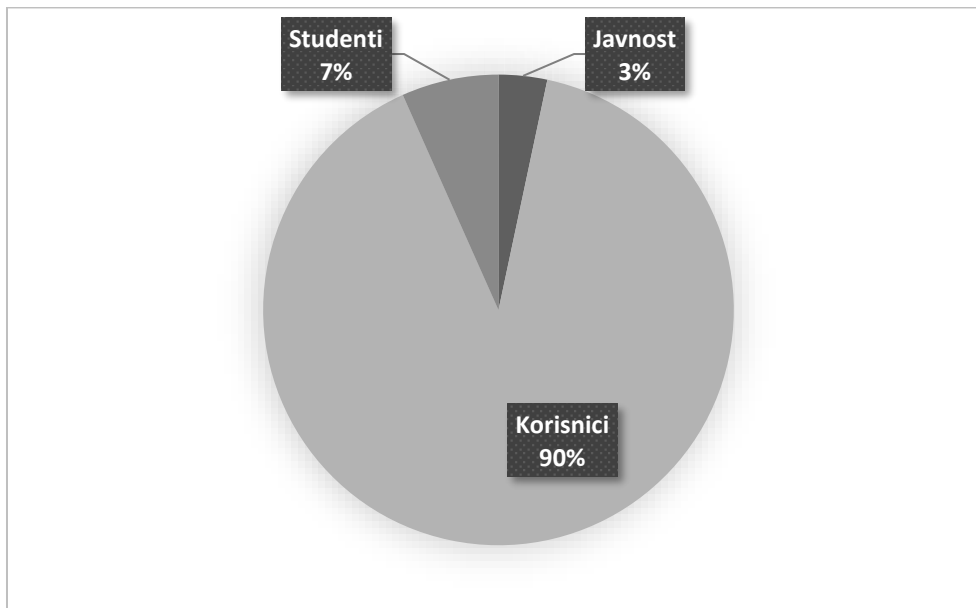
Grafikon 17.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Berkeley prema žanru



Izvor: Obrada autora

Broj vijesti i izvještaja je izjednačen (9), a usto su zastupljene teme (6 članaka), pisma (3) i intervjui (3). Uzimajući u obzir prethodni graf, moguće je utvrditi uravnotežen način izvještavanja koji izmjenjuje zabavu i informiranje, odnosno jednostavne i složene žanrove.

Grafikon 18.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Berkeley prema ciljnoj skupini



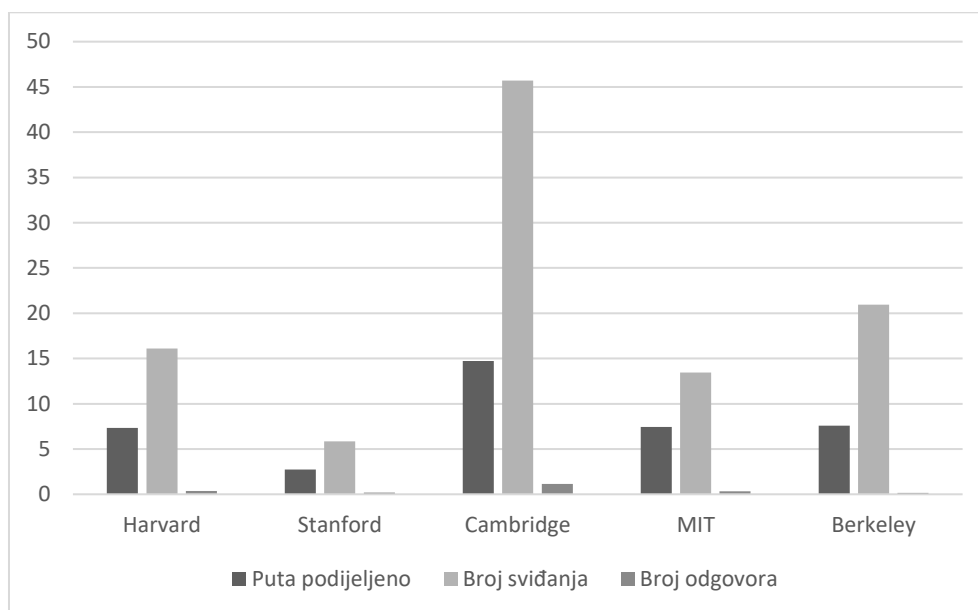
Izvor: Obrada autora

Za razliku od svih ostalih analiziranih knjižnica, Berkeleyeva je gotovo u potpunosti prilagođena korisničkoj skupini s udjelom sadržaja od 90 %. Također, zabilježeno je više članaka usmjerenih studentima (7 %) nego općoj javnosti (3 %), na temelju čega se knjižnica jasno izdvaja od ostatka uzorka po pitanju odnosa s javnostima.

Kada je riječ o komunikaciji između knjižnica i njihovih javnosti, jasniji uvid pruža sadržaj na društvenim mrežama jer su omogućene funkcije odgovora, dijeljenja, ocjenjivanja od strane korisnika itd. Analizirani su stoga računi dotičnih knjižnica na Twitteru i Facebooku. Uzorak obuhvaća posljednjih 30 objava na svakoj od spomenutih mreža počevši od lipnja 2020.



Grafikon 19.: Analiza objava sveučilišnih knjižnica na Twitteru prema prosječnim korisničkim reakcijama



Izvor: Obrada autora

Najbolje rezultate u vidu korisničkih reakcija na Twitteru postiže Cambridgeova knjižnica s prosječno 46 sviđanja (*like-ova*) po objavi, a prosječno se podijeli 15 puta. Za razliku od svih ostalih analiziranih računa, jedino Cambridgeova knjižnica bilježi više od nula odgovora u prosjeku. Druge najbolje rezultate postiže Berkeley, a slijede ga Harvard i MIT, dok je na samom začelju Stanford. Ukupno gledano, niski prosječni broj odgovora ukazuje na pretežno pasivno pratiteljstvo koje svoju interakciju s knjižnicama ograničava na dijeljenje objavljenog sadržaja te odobravanje putem gumba „sviđa mi se“.

Tablica 13.: Najpopularnije objave sveučilišnih knjižnica na Twitteru iz analize sadržaja

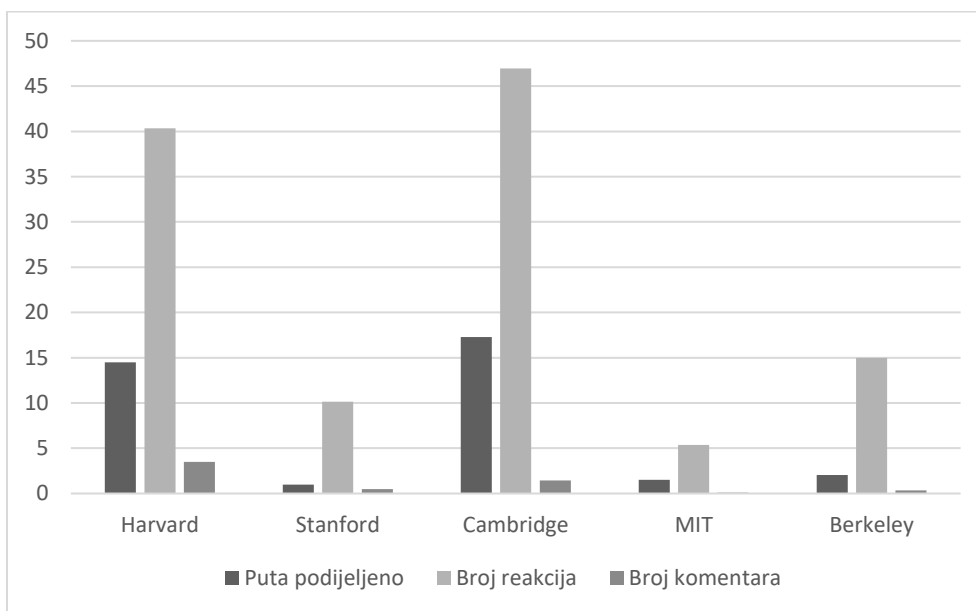
sveučilišna knjižnica	datum objave	sadržaj objave	puta podijeljeno	broj sviđanja	broj odgovora
Harvard	14.6.2020.	<i>Online slagalica</i>	15	72	3
Stanford	17.6.2020.	Emancipacija američkih robova	24	53	3
Cambridge	23.6.2020.	Uvid u rad knjižničara	41	399	13
MIT	11.6.2020.	Prekid pregovora s Elsevierom	72	106	2

Berkeley	16.6.2020.	Postignut dogovor sa Springer Nature	90	275	2
----------	------------	--------------------------------------	----	-----	---

Izvor: Obrada autora

U slučaju Harvardove knjižnice najpopularnija objava tiče se *online* slagalice na temu knjižnične građe iz čega se može iščitati da interaktivnost pojačava interes za knjižnicom. Sveučilišna knjižnica Stanford, čije objave u vjesniku imaju za ciljnu skupinu javnost s udjelom od 40 %, na Twitteru privlači najveću pažnju pomoću povijesno-političke teme. Cambridgeovi knjižničari pak postižu visoke rezultate zahvaljujući pomicanju knjižničnog osoblja i njihovog posla u središte pozornosti. Preostale knjižnice izazvale su polemiku upravo zbog ustrajanja na neometanom pristupu znanstvenim radovima koje u časopisima objavljuju poznate izdavačke kuće.

Grafikon 20.: Analiza objava sveučilišnih knjižnica na Facebooku prema prosječnim korisničkim reakcijama



Izvor: Obrada autora

Na Facebooku dominiraju Cambridgeova i Harvardova knjižnica uz napomenu da potonja ostvaruje veći prosječni broj komentara na objavu (4), dok prethodna prednjači u prosječnom broju korisničkih reakcija („sviđa mi se“, srce, smiješak i drugi simboli) koji iznosi 47. Osim toga, prosječan broj korisnika koji dijele sadržaj dalje iznosi 17, što je za 2 veće od Harvardovog prosjeka. Knjižnice pri Stanfordu, MIT-u i Berkeleyu značajno zaostaju u svim vrijednostima, čime se popraćenost knjižnica na Facebooku osjetno razlikuje od računâ na Twitteru.

Tablica 14.: Najpopularnije objave sveučilišnih knjižnica na Facebooku iz analize sadržaja

sveučilišna knjižnica	datum objave	sadržaj objave	puta podijeljeno	broj reakcija	broj komentara
Harvard	29.4.2020.	Dragovoljci za digitalno prepisivanje	211	540	82
Stanford	23.6.2020.	Kadrovska promjena	6	40	9
Cambridge	24.6.2020.	Snimka knjižnice za vrijeme COVID-a 19	110	164	4
MIT	11.6.2020.	Prekid pregovora s Elsevierom	13	37	2
Berkeley	16.5.2020.	Odavanje počasti diplomantima	5	74	0

Izvor: Obrada autora

Najpopularnija objava unutar uzorka pripada Harvardovoj knjižnici koja korisnicima nudi da se sami počnu baviti knjižničnom djelatnošću kao dragovoljci za digitalizaciju gradiva što je na interaktivnoj razini na tragu njene najbolje ocijenjene objave na Twitteru. Istovjetna objava koja pripada Stanfordovoj knjižnici bilježi puno manje reakcija (40 u usporedbi s 540), a tiče se pridošlice u kadrovski sastav. Cambridgeovo knjižnično osoblje je s druge strane postavilo videouradak prikazujući opustošene knjižnične prostorije za vrijeme strogih mjera socijalne distance u lipnju 2020 što je izazvalo 164 reakcije. MIT-ova objava je pak sadržajno identična najpopularnijoj objavi u uzorku računa na Twitteru. Na kraju, Berkeleyeva knjižnica je na Facebooku potaknula pozitivne reakcije od strane korisnika (ukupno 74) osvjetlivši zgradu knjižnice u bojama koje simboliziraju diplomante iz 2020.

## 5.1. Rasprava

Kada je riječ o izradi internetske stranice, simboli pospješuju snalaženje korisnika kroz različite elemente stranice pored toga što im je značenje u mnogim slučajevima univerzalno, a logotipovi

ističu pripadnost nekoj organizaciji, potvrđuju autentičnost stranice ili se vežu uz određenu razinu kvalitete. Usto, slike i fotografije estetski obogaćuju stranicu te sažimaju ili nadopunjuju informacije, premda velika razlučivost postavljenih slika može usporiti učitavanje stranice ovisno o brzini korisnikove veze. Najobilnija simbolima je početna stranica knjižnice Harvardovog sveučilišta koji predstavljaju kompose (orijentacija), kotačiće (usluge), povećalo (tražilica) itd. Najviše logotipova bilježi MIT-ova knjižnica (9), a na svim stranicama istovremeno služe kao poveznice. Slikama se najviše služi početna stranica Harvardove knjižnice (koja je ujedno najveća u usporedbi s drugim analiziranim stranicama) s ukupno 14 postavljenih slika.

Nadalje, kako bi se korisnici služili što većim brojem *online* usluga, potrebno ih je što dulje zadržati na stranicama knjižnice. Gotovo sve knjižnice obiluju poveznicama na različite stranice koje se tiču knjižnične usluge i gradiva (prednjači Berkeley s 168 poveznica), a iznimku čini britanski Cambridge čija knjižnica ima 70 poveznica na stranice sveučilišta i 75 na vlastite stranice. Razlog velikom udjelu je prvenstveno glomazno sveučilišno sučelje što istodobno odašilje poruku da stranica ne smije značajno odstupati od matične ustanove.

Objave na početnoj stranici knjižnice igraju važnu ulogu pri informiranju korisnika i drugih skupina o najnovijim događajima i promjenama u ponuđenoj usluzi. U doba sveopće raširenosti internetskih usluga, većina korisnika očekuje da će sve ključne informacije o knjižničnoj usluzi biti dostupne na njenim stranicama i ažurne. Najviše objava je utvrđeno ponovno na početnoj stranici Harvardove knjižnice (8 vijesti te po 7 objava o uslugama i gradivu), a najmanje u MIT-ovoj knjižnici. Zatim, tematika i žanr objava u vjesniku odražavaju publiku koju knjižnica nastoji privući i opsluživati. Knjižnična usluga je dominirala u većini analiziranih članaka (Berkeley, MIT i Harvard), dok je Stanford najviše pisao o kadrovskim promjenama i odlukama (8 članaka), a Cambridge o različitim zbirkama (7 članaka), povijesti (5), književnosti (5) itd. Iz navedenog je jasno da su svim knjižnicama primarna ciljna publika korisnici, makar u različitoj mjeri. Najveći udio članaka namijenjenim korisnicima ima Berkeley (90 %), a slijede Cambridge i MIT (izjednačeni – 77 %), Harvard (70 %) i Stanford (60 %). Studenti su pak bili rijetko zastupljeni (najviše 7 % članaka u Berkeleyevom vjesniku). Što se tiče žanrovske raznolikosti, prvo mjesto dijele Harvard i Stanford s 6 različitih žanrova čije knjižnice ujedno imaju formalno obrazovani kadar za odnose s javnošću, a na začelju se nalazi Cambridge (4 različita žanra, što je u skladu sa zastupljenom tematikom). MIT-ova knjižnica je u odabranom uzorku zabilježila čak 21 vijest, tj. jednostavne forme prvenstveno usmjerene na knjižničnu uslugu, što ukazuje na relativno marginalnu ulogu novinarstva u radu knjižnice.

S obzirom na Twitter i Facebook račune knjižnica, nijedna ne uspijeva pokrenuti raspravu ili vrstu polemike zbog manjka odgovora na upise (djelomične iznimke su Harvardova knjižnica na Facebooku te Cambridgeova knjižnica na Twitteru), odnosno gotovo sve bilježe prosječno nula ili manje od jednog odgovora na upise. S druge strane, najveću pažnju plijene objave koje ciljaju javnost (npr. pregovori sveučilišta s izdavačima o dostupnosti radova) ili nude korisnicima aktivnosti koje se percipiraju kao zanimljive – npr. Harvardova knjižnica je na Facebooku jednom objavom uspjela izazvati više od 500 korisničkih reakcija i 80-ak komentara tražeći dragovoljce za prepisivanje knjiga napisanih kurzivom koji je slabo čitljiv današnjoj generaciji što može poslužiti kao primjer knjižnicama kako potaknuti korisnike da intenzivnije koriste knjižnično gradivo u svojim aktivnostima bilo iz znanstvenih ili zabavno-rekreativnih razloga jer se u suprotnom opstojnost knjižnice dovodi u pitanje.

## 6. ZAKLJUČAK

Sveučilišne knjižnice ne ulaze u metodološki okvir najcitiranijih i najpoznatijih rang-ljestvica zbog čega se javlja izostanak polemike u stručnim, političkim i akademskim krugovima koji posljedično knjižnicama pruža veći stupanj autonomije prilikom razrade knjižnične usluge i korištenja tehnika odnosa s javnošću. Nasuprot upravljačkoj samostalnosti, očigledno je da je PR u sveučilišnim knjižnicama prepušten stihijskom razvoju obazrivši se na rezultate analize sadržaja i dosadašnja istraživanja o knjižničnoj praksi. Pored trenutne krize knjižničarstva (i slijedom toga arhivistike) u kojoj djelatnici pokušavaju iznaći rješenje za neiskorištenost knjižničnog gradiva, pasivnost ciljnih javnosti (korisnika, studenata, profesora, opće javnosti itd.) naspram većine objavljenog sadržaja ukazuje na nedovoljno istančan plan odnosa s javnošću. Međutim, ustanovljeni su primjeri učinkovitog komuniciranja: Digitalizacija knjižničnog gradiva čime se teoretski osigurava njegova dostupnost u svako doba na bilo kojem mjestu je jedan od ključnih čimbenika u oživotvorenju revalorizacijskih planova. Uklanjanje birokratskih prepreka u vidu čekanja, potpisivanja formulara ili pronalaženja samog gradiva u skladišnom prostoru smanjuje oklijevanje korisnika postaviti zahtjev za uslugom kada razrađuje ideju koja uključuje knjižnično gradivo. Paralelno s pojavom digitalizacije javlja se zagovaranje otvorenog, tj. besplatnog pristupa svom ljudskom stvaralaštvu, književnosti i posebice znanstvenim spoznajama, pomoću čega će se u slučaju potpune realizacije postići maksimalna iskorištenost gradiva u svrhu unapređenja društva i općenito civilizacije. Sukladno tome, knjižnice kao svojevrsni poligoni za eksperimentiranje s enciklopedijom ljudskih spoznaja odigrat će značajnu ulogu.

Nadalje, kao što je utvrđeno u analizi sadržaja, nakon što je određeno gradivo postavljeno na Internet, dodatni je poticaj korisnicima uključiti ga u svoje projekte mogućnošću interakcije bilo da je naglasak stavljen na zabavu ili na kreativnost. Osim toga, novi oblici interakcije s gradivom stvaraju veću potrebu za komunikacijom između korisnika i knjižničnog osoblja čije obrazovanje će, sudeći prema zabilježenim trendovima, pored knjižničarstva uključivati računalnu tehnologiju, razvijanje komunikacijskih vještina, ali i poznavanje novinarstva te odnosa s javnostima. Naime, razvidno je da svaka knjižnica ne može priuštiti radna mjesta koja zahtijevaju isključivo jednu od spomenutih vještina zbog premalog proračuna ili drugih ograničavajućih čimbenika, stoga će jedino široki naobrazbeni dijapazon moći olakšati prijelaz knjižnica u visoko digitalizirano društvo. Zbog obilježja informacijskog sustava da se stalno ažurira i nadograđuje, komunikacija knjižničara će se pomicati u smjeru tumačenja novih

usluga i tehnološkom opismenjavanju korisnika, premda komunikacija u svrhu preporuke knjižničkog gradiva korisniku s određenim upitom zasada nije ugrožena.

Iako je sveučilišna knjižnica važan faktor u nastanku znanstvenih radova, najpoznatije metodologije rangiranja sveučilišta još uvijek joj ne pridaju dovoljno važnosti. Krivnju djelomice snosi sama knjižnica budući da nedovoljno isplanirano komuniciranje s javnostima koje imaju moć promijeniti njen položaj u akademskoj hijerarhiji stvara percepciju mistične institucije za koju je teško artikulirati jasne stavove ili zahtjeve. Zainteresiranost korisnika za intimnije isječke iz knjižničarske djelatnosti (npr. blog ili videouradak) potvrđuje da je sasvim moguće mijenjati navedenu percepciju u korist knjižničara pod uvjetom da su ovladali komunikacijskim i PR vještinama. Knjižnice u sklopu velikih sveučilišta poput Harvarda, Stanforda, Cambridgea, MIT-a i Berkeleya su svakako u povoljnijem položaju za ostvarenje spomenutih namjera budući da su u stanju sebi priuštiti kvalificirane stručnjake za odnose s javnostima, stoga navedeni predstavljaju potencijalne, tj. najizglednije pionire u modernizaciji akademskog knjižničarstva, odnosno PR-a u akademskim knjižnicama.

## SAŽETAK

### **Tehnike odnosa sa javnošću akademskih knjižnica najviše rangiranih svjetskih sveučilišta**

Prvo poglavlje obrađuje osnovne pojmove i fenomene vezane uz odnose s javnošću. Razrađuju se tehnike PR-a pomoću kojih razne skupine i organizacije nastoje približiti svoje ciljeve široj javnosti kako bi potaknuli razumijevanje i osigurali prihvaćenost u društvu, a zatim se ističu posebnosti odnosa s javnostima u sveučilišnom i knjižničnom okruženju.

Drugo poglavlje nudi pregled teorijske osnove knjižničarstva, kao i objašnjenje zbog čega knjižničarstvo vrši važnu ulogu u očuvanju i promidžbi civilizacijskih postignuća, čovjekove baštine, stvaralaštva itd. Na kraju se pozornost skreće na izazove s kojima su sveučilišne, ali i mnoge druge knjižnice, suočene u današnje doba s obzirom na tehnološki napredak.

Sljedeće poglavlje je posvećeno polemici u akademskim, medijskim i drugim krugovima u vezi rangiranja sveučilišta. Navode se posljedice popularnih rang-ljestvica za kvalitetu i obrasce ponašanja akademskih institucija. U nastavku, težište rasprave se pomiče prema reakcijama spomenutih krugova na metode rangiranja sveučilišta, dok ostatak poglavlja tretira najpopularniju rang-ljestvicu (tzv. Šangajsku rang-ljestvicu).

Analiza sadržaja mrežnih mjesta knjižnica pet najbolje rangiranih sveučilišta prema gore navedenoj ljestvici ukazuje na razilaženje u pogledu dizajna web stranice, a zatim prema količini, vrsti i novinarskom žanru objava za korisnike kako u vjesnicima, tako i na društvenim mrežama koje su analizirane (Facebook i Twitter). Primjerice, na temelju uzorka analize utvrđeno je da se Berkeleyeva knjižnica obraća isključivo korisnicima u 90 % analiziranih članaka, dok je Stanfordova knjižnica zabilježila najveći udio članaka namijenjenih općoj javnosti (40 %). Nadalje, ustanovljeno je kod većine odabranih knjižnica da najviše pišu objave o knjižničnoj usluzi ili gradivu, premda je u Cambridgeovoj knjižnici jako zastupljena književna i povijesna tematika (po 5 članaka u uzorku od 30). Kada je u pitanju komunikacija na društvenim mrežama, utvrđeno je da na Twitteru sve knjižnice osim Cambridgeove u prosjeku dobivaju manje od jednog korisničkog odgovora na upis.

Ključne riječi: PR, knjižnica, analiza sadržaja, ARWU, odnosi s javnostima, tehnike



## **SUMMARY**

### **Academic Library Public Relations Techniques of The World's Top-Ranking Universities**

Chapter One introduces a number of fundamental terms used in public relations and describes oft-observed occurrences that accompany its practice. Emphasis is put on PR techniques which various companies and organizations adopt in order to curry favor with the general public, after which university and library public relations are explored in-depth.

Chapter Two is a broad rundown of librarianship theory which illuminates the key contributions the latter makes to preserving and promoting such things as mankind's legacy, works of art and civilizational milestones. The closing paragraphs are dedicated to the hurdles university as well as other libraries face in light of today's technological advances.

Chapter Three sheds light on the ongoing heated debate among academicians, media workers and other stakeholders about the implications of university rankings. How reputable ranking methodologies affect higher learning and inform universities' behavior is briefly summarized. Subsequently, stakeholders' thoughts on the foregoing issue are enumerated whereas towards the end the paper chronicles the events surrounding the most widely-cited academic ranking (to wit: the Shanghai ranking).

The results of the content analysis carried out on the top five universities' library web pages as per the aforementioned ranking indicate there is little overlap in page design. The same holds true for the quantity, subject and journalistic form of both the respective libraries' published news items and social media posts (obtained from Facebook and Twitter). In statistical terms, it was found that 90% of Berkeley's library news articles were aimed at library users unlike Stanford's library, 40% of whose articles addressed the general public. Moreover, the findings showed that a vast majority of the analyzed libraries predominantly wrote about proprietary services and holdings. By contrast, Cambridge Library's news feed also prominently featured literature and history (totaling 5 articles each in a sample of 30). With respect to social media engagement, the data on the libraries' Twitter accounts suggests that there is less than one reply to a tweet on average with the exception of Cambridge Library's account.

Keywords: PR, library, content analysis, ARWU, public relations, techniques

# LITERATURA

## 1. Knjiga

- ALTBACH, P. G.: **The international imperative in higher education**, Springer, New York, 2013.
- BAINES, P., EGAN, J. et al.: **Public Relations: Contemporary Issues and Techniques**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004.
- BAKER, D., EVANS, W.: **Digital Information Strategies**, Chandos Publishing, Waltham, Massachusetts, 2016.
- BALOG, K. P.: **Prema kulturi vrednovanja u visokoškolskim knjižnicama**, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2010.
- BENGE, R, C.: **Libraries and cultural change**, Bingley, London, 1986.
- BERNAYS, E. L.: **Public Relations**, University of Oklahoma Press, Oklahoma, 1952.
- BOK, D.: **Higher Learning**, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1986.
- BUDD, J. M.: **The Academic Library: Its Context, Its Purpose, and Its Operation**, Libraries Unlimited, Inc., Englewood, Colorado, 1998.
- CUTLIP, S. M., CENTER, A. H. et al.: **Effective Public Relations**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994.
- GAZIVODA, T. A.: **Teorijske osnove knjižnične znanosti**, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1993.
- HARRISON, S.: **Public Relations**, Thompson Learning, London, 2000.
- HERTIG, H. P.: **Universities, Rankings and the Dynamics of Global Higher Education: Perspectives from Asia, Europe and North America**, Palgrave Macmillan, London, 2016.
- MCGARRY, K. J.: **The changing context of information: an introductory analysis**, Bingley, London, 1981.
- SEITEL, F. P.: **Practice of Public Relations**, Pearson, Harlow, 2017.
- SHERA, J. H.: **Introduction to library science: Basic elements of library service**, Libraries unlimited, Littleton, Colorado, 1976.

SMITH, P. R.: **Marketing Communications: An Integrated Approach**, Kogan-Page, London, 2002.

STACK, M.: **Global University Rankings and the Mediatization of Higher Education**, Palgrave Macmillan, London, 2016.

TKALAC VERČIČ, A. et al.: **Priručnik za metodologiju istraživačkog rada**, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010.

WEINER, N.: **The Human Use of Human Beings**, Houghton Mifflin, Boston, Massachusetts, 1954.

WHITE, J.: **How to Understand and Manage Public Relations**, Business Books, London

WILCOX, D., CAMERON, G.: **Public Relations: Strategies and Tactics**, Pearson, Harlow, 2015.

## **2. Završni i diplomski radovi**

AMBROŽIČ, M.: **Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja**, Filozofski fakultet Zagreb, Zagreb, 1999.

CAMPBELL, K. A.: **Looking Inward: Higher Education Public Relations and Internal Communication**, Western Michigan University, Kalamazoo, 2018., <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/3342> (Pristupljeno: 18. ožujka 2020.)

ŠIMUNOVIĆ, L.: **Publicistički stil u školskim časopisima**, Sveučilište J. J. Strossmayera, Osijek, 2016., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:456799> (Pristupljeno: 1. srpnja 2020.)

WILSON, T. A.: **The Role of Communication Messages and Public Relations Strategies in the Higher Education „Public Good“ Debate: A Study of Four Public Research Universities**, University of Texas, Austin, 2009., <https://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/6653> (Pristupljeno: 25. ožujka 2020.)

## **3. Rad u elektroničkom časopisu**

APPLETON, L.: **Positioning the academic library within the institution: structures and challenges**, New Review of Academic Librarianship, Vol. 24, 2018., 3-4, p. 209-216,

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13614533.2019.1582078> (Pristupljeno: 17. travnja 2020.)

BARATS, C.: **Dissemination of international rankings: characteristics of the media coverage of the Shanghai Ranking in the French press**, Palgrave Communications, Vol. 6, 2020., 77, p. 1-11, <https://www.nature.com/articles/s41599-020-0440-5#article-info> (Pristupljeno: 4. svibnja 2020.)

ISRAEL, O.: **Public Relations Activities in an Academic Library: The Roles of the Reference Librarian**, International Journal of Library and Information Science, Vol. 1, 2012., 2, p. 38-42, [https://www.researchgate.net/publication/272767298\\_Public\\_Relations\\_Activities\\_in\\_an\\_Academic\\_Library\\_The\\_Roles\\_of\\_the\\_Reference\\_Librarian](https://www.researchgate.net/publication/272767298_Public_Relations_Activities_in_an_Academic_Library_The_Roles_of_the_Reference_Librarian) (Pristupljeno: 26. ožujka 2020.)

LEWIS, D. W.: **Reimagining the academic library: What to do next. Review article**, El profesional de la información, Vol. 28, 2019., 1, p. 119-148, <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.04> (Pristupljeno: 17. travnja 2020.)

LOMBARD, E.; HITE, L. A.: **Academic Library Websites: Balancing University Guidelines with User Needs**, Journal of Web Librarianship, Vol. 1, 2007., 2, p. 57-69, [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J502v01n02\\_04](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J502v01n02_04) (Pristupljeno: 29. ožujka 2020.)

MACHALA, D.: **Hrvatski skupni katalog Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu te knjižnica iz sustava znanosti i visokog obrazovanja: problemska pitanja interoperabilnosti**, Vjesnik bibliotekara Hrvatske, Vol. 61, 2018., 1, p. 469-487, <https://doi.org/10.30754/vbh.61.1.636> (Pristupljeno: 21. travnja 2020.)

PEACEMAKER, B. et al.: **Connecting best practices in public relations to social media strategies for academic libraries**, College & Undergraduate Libraries, Vol. 23, 2016., 1, p. 101-108, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10691316.2016.1134244> (Pristupljeno: 30. ožujka 2020.)

#### **4. Rad u časopisu**

DILMORE, D. H.: **Librarian/Faculty Interaction at Nine New England Colleges**, *College & Research Libraries*, American Library Association, Chicago, Illinois, Vol. 57, 1996., 3, pp. 274-284.

DODSWORTH, E.M.: **Marketing academic libraries: A necessary plan**, *The Journal of Academic Librarianship*, Elsevier, Frisco, Colorado, Vol. 24, 1998., 4, pp. 320-342.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B.: **Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia**, *Administrative Science Quarterly*, SAGE Publications, Newbury Park, California, Vol. 41, 1996., 3, pp. 370-403.

MCDONOUGH, P. M., ANTONIO, A. L. et al.: **College rankings: Democratized college knowledge for whom?**, *Research in Higher Education*, Springer, New York, Vol. 39, 1998., 5, pp. 513-537.

MINKEL, W.: **Taking Charge: Who Runs Your Website? It Should Be You**, *School Library Journal*, Media Source Inc., New York City, Vol. 48, 2002., 4, pp. 33.

RYAN, S. M.: **Library Website Administration: A Strategic Planning Model for the Smaller Academic Library**, *Journal of Academic Librarianship*, Elsevier, Frisco, Colorado, Vol. 29, 2003., 4, pp. 208-209.

SAUDER, M.; ESPELAND, W. N.: **The discipline of rankings: Tight coupling and organizational change**, *American Sociological Review*, SAGE Publishing, Newbury Park, California, Vol. 74, 2009., 1, pp. 63-82.

SESSIONS-STEPP. C.: **Higher examination**, *American Journalism Review*, College Park, Maryland, Vol. 25, 2003., 1, pp. 18-25

## **5. Institucionalne publikacije**

**Model sveučilišnog knjižničnog sustava Sveučilišta u Zagrebu**, Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, Zagreb, 2006.

## **6. Novinski članak na internetu**

BRUNI, F.: **Promiscuous College Come-Ons**, *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2014/11/23/opinion/sunday/frank-bruni-promiscuous-college-come-ons.html> (Pristupljeno: 26. travnja 2020.)

CHOPRA, R.: **7 IITs to boycott THE World University Rankings this year**, *Indian Express*, <https://indianexpress.com/article/education/iits-not-to-participate-in-the-world-university-rankings-iitd-ac-in-6365540/> (Pristupljeno: 23. travnja 2020.)

HVISTENDAHL, M.: **The Man Behind the World's Most-Watched College Rankings**, *Chronicle of Higher Education*, <https://www.chronicle.com/article/the-man-behind-the-worlds-most-watched-college-rankings/> (Pristupljeno: 11. listopada 2020.)

JASCHIK, S.: **Calculation That Doesn't Add Up**, *Inside Higher Education*, <https://www.insidehighered.com/news/2009/09/14/calculation-doesnt-add> (Pristupljeno: 11. listopada 2020.)

LEPLÂTRE, S.: **Quinze ans après, le classement de Shanghai toujours aussi polémique**, *Le Monde*, [https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/12/14/quinze-ans-apres-le-classement-de-shanghai-toujours-aussi-polemique\\_5397270\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/12/14/quinze-ans-apres-le-classement-de-shanghai-toujours-aussi-polemique_5397270_4401467.html) (Pristupljeno: 7. svibnja 2020.)

MEDINA, J.; BENNER, K. et al.: **Actresses, Business Leaders and Other Wealthy Parents Charged in U.S. College Entry Fraud**, *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2019/03/12/us/college-admissions-cheating-scandal.html> (Pristupljeno: 1. svibnja 2020.)

NUNES, E.: « **Le classement de Shanghai n'est pas fait pour mesurer la qualité des universités françaises** », *Le Monde*, [https://www.lemonde.fr/campus/article/2019/08/15/le-classement-de-shanghai-n-est-pas-fait-pour-mesurer-la-qualite-des-universites-francaises\\_5499548\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2019/08/15/le-classement-de-shanghai-n-est-pas-fait-pour-mesurer-la-qualite-des-universites-francaises_5499548_4401467.html) (Pristupljeno: 6. svibnja 2020.)

REDDEN, E.: **Methodology of QS rankings comes under scrutiny**, *Inside Higher Education*, [www.insidehighered.com/news/2013/05/29/methodology-qs-rankingscomes-under-scrutiny](http://www.insidehighered.com/news/2013/05/29/methodology-qs-rankingscomes-under-scrutiny) (Pristupljeno: 11. listopada 2020.)

SHYNA, K.: **IITs' boycott can be detrimental, says Times Higher Education**, *Indian Express*, <https://indianexpress.com/article/education/boycott-can-be-detrimental-one-iit-in-global-top-100-in-2021-ranking-the-world-university-ranking-6366803/> (Pristupljeno: 23. travnja 2020.)

STUART, E.: **Public Relations Defined, After an Energetic Public Discussion**, *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2012/03/02/business/media/public-relations-a-topic-that-is-tricky-to-define.html> (Pristupljeno: 10. listopada 2020.)

## **7. Rad u zborniku**

MAROEVIĆ, I.: **Muzejski predmet kao izvor znanja**, Informacijske znanosti i znanje, Zbornik radova, Zagreb, 1990., pp. 155-163.

MCINNIS, R.: **Do Metaphors Make Good Sense in Teaching Research Strategy?**, Theories of Bibliographic Education: Designs for Teaching, Zbornik radova, New York, 1982., pp. 47-74.

MORPHEW, C. C.; SWANSON, C.: **On the Efficacy of Raising Your University's Rankings**, University Rankings: Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education, Zbornik radova, Heidelberg, 2011., pp. 185-201.

TEICHLER, L.: **Social Contexts and Systemic Consequence of University Rankings: A Meta-Analysis of the Ranking Literature**, University Rankings: Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education, Zbornik radova, Heidelberg, 2011., pp. 55-73.

## **8. Tekst s interneta**

**About Academic Ranking of World Universities**, Shanghai Ranking, <http://www.shanghairanking.com/aboutarwu.html> (Pristupljeno: 11. listopada 2020.)

**Academic Libraries**, American Library Association, <http://www.ala.org/news/state-americas-libraries-report-2019/academic-libraries> (Pristupljeno: 19. travnja 2020.)

**Leaders & Laggards: A State-by-State Report Card on Public Postsecondary Education**, US Chamber of Commerce Foundation, <https://www.uschamberfoundation.org/leaders-and-laggards/#/2012/map> (Pristupljeno: 10. listopada 2020.)

## **9. Enciklopedija i leksikoni**

MARSHALL, G.: Oxford Dictionary Of Sociology, Oxford University Press, New York, 1998.

## POPIS TABLICA

Tablica 1.: Šangajska ljestvica iz 2019. godine .....	66
Tablica 2.: Analitička matrica za mrežna mjesta akademskih knjižnica.....	66
Tablica 3.: Analitička matrica za vijesti na stranicama sveučilišnih knjižnica .....	67
Tablica 4.: Analitička matrica za račune akademskih knjižnica na društvenim mrežama.....	68
Tablica 5.: Uzorak analize sadržaja internetskih stranica akademskih sveučilišta .....	68
Tablica 6.: Uzorak analize sadržaja računa akademskih knjižnica na društvenim mrežama...	69
Tablica 7.: Analiza sadržaja početnih stranica sveučilišnih knjižnica na internetu .....	70
Tablica 8.: Analiza sadržaja online vjesnika Sveučilišne knjižnice Harvard prema objavljenim člancima .....	73
Tablica 9.: Analiza sadržaja online vjesnika Sveučilišne knjižnice Stanford prema objavljenim člancima .....	77
Tablica 10.: Analiza sadržaja online vjesnika Sveučilišne knjižnice Cambridge prema objavljenim člancima .....	80
Tablica 11.: Analiza sadržaja online vjesnika Sveučilišne knjižnice MIT prema objavljenim člancima .....	84
Tablica 12.: Analiza sadržaja online vjesnika Sveučilišne knjižnice Berkeley prema objavljenim člancima .....	87
Tablica 13.: Najpopularnije objave sveučilišnih knjižnica na Twitteru iz analize sadržaja.....	92
Tablica 14.: Najpopularnije objave sveučilišnih knjižnica na Facebooku iz analize sadržaja.	94



## POPIS ILUSTRACIJA

Grafikon 1.: Analiza sadržaja početnih stranica sveučilišnih knjižnica na internetu prema grafičkom sadržaju .....	71
Grafikon 2.: Analiza sadržaja početnih stranica sveučilišnih knjižnica na internetu prema vrsti poveznice.....	72
Grafikon 3.: Analiza sadržaja početnih stranica sveučilišnih knjižnica na internetu prema vrsti objave .....	73
Grafikon 4.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Harvard prema tematici .....	75
Grafikon 5.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Harvard prema žanru .	76
Grafikon 6.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Harvard prema ciljnoj skupini .....	76
Grafikon 7.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Stanford prema tematici .....	79
Grafikon 8.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Stanford prema žanru	79
Grafikon 9.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Stanford prema ciljnoj skupini .....	80
Grafikon 10.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Cambridge prema tematici .....	82
Grafikon 11.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Cambridge prema žanru .....	83
Grafikon 12.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Cambridge prema ciljnoj skupini.....	83
Grafikon 13.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice MIT prema tematici .	86
Grafikon 14.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice MIT prema žanru.....	86
Grafikon 15.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice MIT prema ciljnoj skupini .....	87
Grafikon 16.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Berkeley prema tematici .....	90
Grafikon 17.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Berkeley prema žanru .....	90
Grafikon 18.: Analiza članaka u online vjesniku Sveučilišne knjižnice Berkeley prema ciljnoj skupini .....	91

Grafikon 19.: Analiza objava sveučilišnih knjižnica na Twitteru prema prosječnim korisničkim reakcijama .....	92
Grafikon 20.: Analiza objava sveučilišnih knjižnica na Facebooku prema prosječnim korisničkim reakcijama .....	93

# ŽIVOTOPIS

## EUROPEAN CURRICULUM VITAE FORMAT

### Osobni podaci

Ime i prezime Roko Matanović  
Adresa Ivana Duknovića 37, Zadar  
Mobilni telefon 098 946 0365  
E-mail [rmatano5914@gmail.com](mailto:rmatano5914@gmail.com)  
Godina rođenja 1994.

### Radno iskustvo

srpanj 19 – rujan 19 Terra Travel agencija  
lipanj 18 – rujan 18  
srpanj 17 – rujan 17

### Školovanje

listopad 18 – trenutno **Sveučilište u Zadru, Zadar**  
Fakultet Diplomski studij Novinarstva i odnosa s javnostima  
listopad 14 – listopad 18 **Sveučilište u Zadru, Zadar**  
Fakultet Preddiplomski studij Kulture i turizma  
listopad 13 - listopad 14 **Sveučilište u Zadru, Zadar**  
Fakultet Smjer: Njemački jezik i književnost  
Francuski jezik i književnost  
prosinac 12 - lipanj 13  
Srednja škola **Zadarska privatna gimnazija, Zadar**  
Smjer: Opći  
rujan 09 - prosinac 12 **Gimnazija Franje Petrića, Zadar**  
Srednja škola Smjer: Opći

### Strani jezici

#### **Engleski jezik**

Čitanje Izvrsno  
Pisanje Izvrsno  
Govor Izvrsno

#### **Njemački jezik**

Čitanje Izvrsno  
Pisanje Dobro  
Govor Dobro

#### **Francuski jezik**

Čitanje Dobro  
Pisanje Dobro  
Govor Dobro

siječanj 17 – svibanj 20

**Kineski jezik**

Konfucijev Institut, tečaj u Zadru

Vozačke dozvole Imam

Projekti <https://hrcak.srce.hr/171953>