



Материалы
научно – практического
семинара,
проведенного в рамках
Компакт – проекта СР98 – 20045
"Распространение опыта управления
в сибирских библиотеках"

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Научная библиотека

**Материалы научно-практического семинара,
проведенного в рамках Компакт-проекта СР98-20045
«Распространение опыта управления
в сибирских библиотеках»**

Выпуск 1

**Издательство Томского университета
Томск – 2001**

УДК 02
ББК 473
М 341

Материалы научно-практического семинара, проведенного в рамках Компакт-проекта СР98 – 20045 «Распространение опыта управления в сибирских библиотеках». – Томск: Издательство Томского университета, 2001. – Вып. 1. – 96с. ISBN 5-7511-1435-3

Ответственные редакторы: Г.С.Ерохина,
Е.А.Осипова

Перевод:
Е.Г. Залесской, главного библиотекаря Научной библиотеки Томского государственного университета

Издание опубликовано на средства TEMPUS COMPACT – проекта Европейского союза СР98 – 20045

The printing and publication of this volume has been made possible with from the European Union Tempus programme project СР98 – 2004

ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАКТ-ПРОЕКТЕ

С 1996 по 1998г. Научная библиотека Томского государственного университета участвовала в международном проекте TEMPUS TACIS «Развитие управления Научной библиотекой» (Грант Европейского Союза T-JER 10027-95), цель которого – улучшение управления библиотекой на основе использования современных методов, а также распространение этого опыта на вузовские библиотеки Западно-Сибирского региона.

В ходе реализации проекта в Научной библиотеке начался процесс позитивных изменений: составлен план развития библиотеки и решаются его конкретные задачи, адаптирована и внедрена в практику автоматизированная библиотечно-информационная система и на ее основе осуществляется перевод традиционных библиотечных процессов на новые информационные технологии, определены принципиально иные подходы к переподготовке и обучению кадров. Как методический центр вузовских библиотек Западно-Сибирского региона Научная библиотека решает задачи взаимодействия с ними в вопросах создания единого информационного пространства.

Логическим продолжением данного проекта стал Компакт-проект СР98–20045 «Распространение опыта управления в сибирских библиотеках». Руководитель проекта – Саймон Френсис (университет Шеффилд, Великобритания). Координаторы проекта в Томске – Елена Густавовна Залеская, главный библиотекарь Американского информационного центра, и Елена Антоновна Осипова, заведующая отделом обслуживания НБ ТГУ. Цель проекта – распространение полученного опыта по совершенствованию управления и внедрению автоматизированных библиотечных систем на библиотеки регионального методического объединения путем организации и проведения

обучающих семинаров, консультаций, практических занятий, учебных визитов в европейские библиотеки, а также публикаций.

Следует отметить, что географический диапазон проведения семинаров в ходе реализации проекта был несколько расширен, и два семинара были проведены за пределами региона: Сургут (март 1999), Барнаул (сентябрь 1999), Кемерово (ноябрь 1999), Омск (март 2000), Новосибирск (июнь 2000), Иркутск (февраль 2001), Владивосток (май 2001). Всего на семинарах присутствовало 350 человек.

В рамках компакт-проекта состоялись учебные поездки в библиотеки г. Утрехта (Голландия) и г. Лунда (Швеция) 18 сотрудников вузовских библиотек Западно-Сибирского региона.

Библиотеки-центры вузовских методических объединений получили в личное пользование предусмотренное программой проекта оборудование: персональные компьютеры, сканеры, модемы, пишущие SD-ROM диски, ксероксы, а также SD-ROM «Britannica» - мультимедийную версию 32- томного издания «Британской энциклопедии».

Ученым вузов Западно-Сибирского региона была предоставлена возможность бесплатно заказать и получить копии статей из книг, продолжающихся и периодических изданий по всем отраслям знаний, имеющихся в фонде Британской библиотеки в количестве 210 экз.

Итоги компакт-проекта были подведены на IV Международной конференции «Европейский опыт и перспективы развития сибирских библиотек». Материалы конференции опубликованы на средства Европейского союза в сборнике с одноименным названием. Предполагалось также опубликование материалов семинара «Европейский опыт – сибирским библиотекам».

Настоящий сборник представляет собой **первый** выпуск материалов семинара. В нем представлены выступления западноевропейских и томских участников компакт-проекта. Сотрудники

Научной библиотеки Томского государственного университета делятся своим опытом по вопросам управления, стратегического планирования, работы с кадрами. В виде приложения в сборник вошли некоторые инструктивно-методические документы НБ. Мы надеемся, что материал, опубликованный в сборнике, окажет **практическую** помощь нашим коллегам из вузовских библиотек, которые определили для себя новый путь развития, поможет избежать некоторых ошибок в их деятельности в области стратегического, инновационного и кадрового менеджмента.

Готовится к изданию **второй** выпуск, посвященный вопросам автоматизации библиотечных процессов Научной библиотеки.

ИЗМЕНЕНИЯ В БИБЛИОТЕКАХ И НЕОБХОДИМОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ

**Саймон Френсис, координатор,
университет Шеффилда, Великобритания**

Библиотеки, более чем какие-либо другие организации, подвержены влиянию любых изменений, происходящих в научной и экономической жизни страны. Многие из тех установок, которыми они ранее руководствовались, становятся несостоятельными при переходе в новое тысячелетие. Например, исчезает приоритет печатных материалов, это уже далеко не единственный путь предоставления информации, как было в течение многих лет. Сегодня с ними успешно соперничают видеозаписи, дискеты и компакт-диски.

Микрофильмирование и фотокопирование ранее достаточно активно использовались в библиотеках, а в настоящее время эти виды деятельности становятся приложением к компьютеру и услугам Интернет.

Давайте поговорим об изменениях. Жизнь вокруг нас не стоит на месте. Изменения в ней - это норма, стабильность - исключение. Полезно ли влияние изменений на деятельность библиотек? Мое мнение – да. Для библиотек это период стресса, но и появления возможностей. Если вы выполняете свою работу точно так же, как и пять лет назад, то вы делаете это неправильно.

Библиотека, как организация для информационного обслуживания пользователей, обеспечивает их потребности в рамках работы, учебы или отдыха. Информационные потребности пользователей меняются, поэтому и библиотека должна быть готова к изменению форм обслуживания, которые она предлагает.

Давайте рассмотрим основные составляющие деятельности библиотеки, используя аббревиатуру ABC.

Первая буква латинского алфавита А - ACCESS означает в переводе на русский язык - ДОСТУП. Традиционно считалось, а кто-то, возможно, считает и до сих пор, что чем крупнее библиотека, чем больше ее фонды, тем она лучше. У нас такое мнение существовало, когда было трудно или невозможно получить копию из другого места хранения, и библиотеки не имели копировальных аппаратов и факсов.

Но как бы ни были богаты фонды библиотек, ни одна из них не сможет получать и хранить все, тем более что информационный взрыв в значительной степени увеличил количество публикаций и документов по всем отраслям знаний.

В настоящее время большая часть библиотек занимается дорогостоящим комплектованием традиционных носителей информации, то есть они приобретают различные книги и кладут их на полку. Возможно, читатели не захотят пользоваться этими материалами, а на приобретение других у библиотеки уже не остается средств.

В то же время современные формы общения между библиотеками и нетрадиционные носители информации позволяют предоставить пользователям очень быстрый доступ к любой информации в любой точке мира. Поэтому нет необходимости иметь все в собственных фондах. В данной ситуации мы должны сделать вывод, что «хорошая библиотека» это та, которая может предоставить своим читателям широкий доступ к различным материалам, а не пытается хранить все в своих собственных фондах.

Формы доступа к информации различны, это - межбиблиотечный абонемент, доставка информации по факсу, on-line доступ и т.д. Все эти формы обслуживания позволяют удовлетворять любые запросы читателей. Хранить то, что приобретено, обработано, но, может быть, никогда не будет востребовано пользователем, довольно расточительно.

Перед каждой библиотекой стоит проблема выбора, то есть ей необходимо решить, что она будет хранить в своих фондах и к каким

ресурсам она предоставит доступ. При этом необходимо точно знать запросы пользователей и детально выяснить, к каким ресурсам библиотека может организовать гарантированный доступ. Статистические показатели, по которым мы раньше могли судить о количестве выданных изданий, должны быть заменены другими, показывающими, как успешно мы организовали доступ к информации.

Вторая буква латинского алфавита **В** - Business в переводе на русский язык означает **БИЗНЕС**. Библиотеки - достаточно дорогостоящие организации, государство не в состоянии удовлетворять все их финансовые потребности. Поэтому бизнес становится обычным явлением в мало менявшемся прежде библиотечном мире. Например, стоимость покупки, хранения, переплета периодических изданий очень высока. В то же время, не все номера журналов спрашиваются достаточно активно, а хранение невостребованных журналов дорого обходится для библиотеки. Обязательно следует подсчитать, насколько дешевле получать копии, чем покупать и хранить оригиналы.

Если библиотекари не сделают такого анализа, то финансовые структуры библиотеки будут очень недовольны, узнав об этом. Библиотекари должны внедрять бизнес в свою практическую деятельность и уметь прогнозировать стоимость обслуживания тем или иным видом издания. Такая практика существует в библиотеках Великобритании. Библиотечный бизнес в наших библиотеках представлен следующим образом:

- продажа канцелярских принадлежностей, сумок, флажков, открыток, конвертов и т.п.;
- новые дополнительные платные услуги своим читателям, платные услуги посторонним читателям;
- обслуживание по контракту: предоставление библиотечных услуг на договорной или контрактной основе;

- **дифференцированная оплата труда сотрудников:** заработная плата основывается на количестве и качестве обслуженных читателей в течение года;
- **сокращение штата сотрудников.**

Такая деятельность в последнее время характеризует многие наши библиотеки. Достаточно трудно приспособиться к новой философии, но, если это происходит, библиотеки выигрывают довольно много, учитывая недостаточное бюджетное финансирование.

Рассмотрим третью букву латинского алфавита С - CONVERGENCE, что в переводе означает **СЛИЯНИЕ**, или **ОБЪЕДИНЕНИЕ**.

Силу и масштаб развития новых информационных технологий характеризует предоставление доступа к растущему количеству информации на электронных носителях. В высших учебных заведениях, в библиотеках, в информационных центрах и аудио-, видеозалах сосредоточено много информации, которая предоставляется пользователям разными пунктами обслуживания. Надо помнить, что пользователи предпочитают получить доступ к интересующей их информации на различных носителях при минимуме усилий с их стороны. Они не понимают, почему они должны идти за этой информацией в три разные службы с различными правилами обслуживания и часами работы, а не могут получить это в одном месте.

Многие университеты и библиотеки видят в слиянии этих служб привлекательный момент. Количество объединенных информационных служб в Европе стремительно растет. В сентябре 1993 года в Великобритании насчитывалось 15 университетов, которые организовали объединенные службы, годом позже - 33, а это уже составляет третью часть всех университетов Великобритании. При этом возможны самые разнообразные варианты управления. В одном случае руководителем такой объединенной структуры назначается глава информационной

службы, в другом - кому-либо одному из трех менеджеров уже имеющихся служб передаются полномочия руководителя. Иногда все трое приходят к соглашению работать вместе, в таком случае нет необходимости менять структуру.

Управление такой объединенной и функциональной службой требует подготовки специалистов нового уровня, ранее не предлагаемого библиотечными вузами.

Ключевые стратегические моменты для библиотек

В процессе развития библиотека видит необходимость изменить и свою структуру, и формы информационного обслуживания, другими словами, выбирает новый путь развития. В ситуации выбора все необходимые изменения могут восприниматься, с одной стороны, как угроза, а с другой - как возможность. От того, какой путь выберет библиотека, зависит, с чем она вступит в XXI век.

WWW доступ представляет и потрясающую опасность, и потрясающую возможность для библиотек и библиотекарей. Как вы будете реагировать на все эти опасности и возможности? Если вы будете относиться к изменениям осознанию, перед вами встанет необходимость стратегического планирования.

Планирование

Планирование сегодня не может сводиться к составлению пятилетних планов прежних лет, которые не были гибкими, а значит, и полезными. Стратегическое планирование - это постоянный и коллективный опыт использования заранее накопленных знаний в интегрированном процессе принятия неординарных решений.

Ключевые термины:

- **постоянство**: постоянный анализ ситуации и реагирование на внешние изменения и внутренние потребности постоянное совершенствование библиотечных технологий в соответствии с меняющейся ситуацией, следовательно, постоянное обращение к основе

плана и появление новых задач, отвечающих сегодняшним требованиям:

- **коллективность:** планирование осуществляется не администрацией, а временной рабочей группой, командой, в которой сотрудничают представители всех отделов, и это очень важно, так как участники имеют различный опыт и различные точки зрения. **Вовлечение рядовых сотрудников** в стратегическое планирование улучшает качество плана;
- **интеграция:** очень важно, чтобы процесс планирования не был планом ради плана, каким-то отдельным вопросом, над которым работает специальный отдел по планированию. Он должен **соответствовать текущей деятельности** библиотеки, определять ее направления, используя при этом идеи и мнения многих людей в коллективе;
- **информативность:** принятие решений должно основываться на **точных данных**, на результатах глубокого, качественного и количественного анализа. Приоритетным направлением в этом процессе являются статистические данные,

Стратегическое планирование

Информационная стратегия организации

Библиотека должна планировать свою деятельность параллельно с университетом. Если в университете нет стратегического плана.

библиотека вынуждена строить процесс планирования на предположениях и догадках. Когда план будет готов, предложите его на рассмотрение администрации университета, и, если он будет одобрен, в будущем можно рассчитывать на поддержку со стороны администрации университета при возникновении каких-либо трудностей. Очень полезно перед началом планирования поставить перед собой несколько ключевых вопросов:

- обзор ситуации: **где мы сейчас, на каком этапе развития?**
- цели: **куда мы идем?**
- стратегия: **как мы достигнем этого?**

- тактика: что следующее?
- контроль: кто контролирует выполнение плана?
- оценка: что сделано?

Первая ступень в стратегическом планировании это - анализ внешнего окружения, в котором библиотека работает. Следующая диаграмма показывает внешние факторы, влияющие на организацию, вы должны обязательно все их принять во внимание, приступая к планированию:



После анализа внешнего окружения полезно подготовить SWOT-анализ ситуации внутри библиотеки. Что означает эта аббревиатура? Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats - сильные и слабые стороны, возможности и опасности. Библиотека должна осознавать свои

сильные и слабые стороны, а также знать, как наилучшим образом использовать имеющиеся ресурсы. Необходимо быть реалистом, это поможет организовать наиболее совершенную систему обслуживания в будущем. В результате такого анализа получаем следующую информацию: каковы главные проблемы на ближайшие 5 лет в целом для библиотеки и для отдельных структурных подразделений.

Библиотека должна решить, в каком направлении ей развиваться, другими словами, необходимо определить стратегию развития, расставить приоритеты.

Варианты стратегии адаптации

- влияние или проникновение в рынок - наиболее интенсивное использование существующих форм обслуживания при работе с уже имеющимися группами читателей;
- развитие рынка – расширение пользовательской аудитории при тех же формах обслуживания;
- развитие форм обслуживания - новые формы обслуживания для имеющихся категорий пользователей;
- разнообразие – новые формы обслуживания для новых категорий читателей.

Миссия библиотеки

Миссия библиотеки - это первая часть плана, его самая важная часть - взгляд в будущее. В этом разделе определяются долгосрочные планы, задачи библиотеки.

Стратегический план становится картой, по которой библиотека продвигается в следующие пять лет, приближаясь к поставленной цели.

Определение миссии библиотеки необходимо связать с развитием вуза, с системой финансирования, процессом обучения. Позиция библиотеки в этом вопросе должна быть достаточно активной. Для сравнения предлагаем две формулировки миссии вузовской библиотеки:

1. “Предоставлять книги, документы и другие материалы в

поддержку учебному и научному процессам вуза.”

2. “Внести вклад в образовательный и научный процессы вуза, способствующий их дальнейшему развитию и использованию новых форм обучения на основе современных информационных технологий”.

Наверное, все согласятся с тем, что библиотека, сформулировавшая свою миссию под пунктом 2, отличается более активной позицией и оказывает действенную помощь университету.

Цели и задачи

Цели и задачи, как правило, вытекают из миссии, например:

- развивать и поддерживать коллекцию для обеспечения информационных и справочных запросов пользователей;
- собирать и хранить материалы, являющиеся культурным наследием вуза;
- обеспечивать справочное и информационное обслуживание пользователей;

Задачи могут быть объединены в комплексы. Можно также сформулировать несколько основных задач, а затем конкретизировать их более мелкими.

Содержание плана

- миссия библиотеки;
- основные внешние и внутренние факторы;
- “рынок”, обслуживаемый библиотекой, или библиотека в рыночных условиях;
- деятельность: фонды, обслуживание, оборудование, штат;
- для каждого из этих видов деятельности: этапы развития, сильные и слабые стороны, направления развития;
- список исполнителей и их подписи;

Объем плана может составлять от 22 до 40 страниц.

Процесс планирования и штат

Для создания плана необходим координатор - человек прогрессивный, обладающий навыком подобной работы.

В состав комитета по планированию должны войти и заведующие отделами, и руководители среднего звена, люди, обладающие предвидением, широким кругозором. Необходимо решить, каким образом будет вовлечен штат библиотеки в процесс планирования: сверху вниз или снизу вверх? Предпочтительнее снизу вверх. привлекайте тех сотрудников, которые являются непосредственными исполнителями, с одной стороны, это даст возможность использовать их знания, а с другой - они сами смогут определить проблему, которую необходимо решить.

Очень важно понять, что план - это не самоцель, самым важным фактором является вовлечение квалифицированных сотрудников в процесс планирования, что способствует изменению отношения к управлению библиотекой. Чем больше людей вовлечено в процесс планирования, тем лучше. Работа над стратегическим планом - прекрасная возможность взглянуть на библиотеку в целом, она также способствует профессиональному развитию штата, заставляет сотрудников думать, обсуждать, принимать решения. Подобные вопросы каждая библиотека решает по-своему: в зависимости от управленческой иерархии, от внутреннего настроения коллектива. Исходя из этого, можно условно выделить несколько типов библиотек, подумайте, к какому из них можно отнести вашу?

Библиотека:

1. Видит изменения, анализирует их влияние, определяет потребности пользователей, предлагает новые формы обслуживания, например принимает решение предоставить доступ к ресурсам Интернет.

2. Видит происходящие изменения, констатирует факт и не предпринимает ничего.

3. Удивляется, заметив изменения, и недоумевает, почему читатели не пользуются библиотекой.

4. Считает, что не произошло никаких существенных изменений, нет необходимости что-то менять, все и так очень хорошо.

Управление изменениями

До недавнего прошлого библиотеки получали государственное финансирование, но не имели возможности внести изменения в обслуживание пользователей. Сейчас ситуация иная – финансирование почти отсутствует, но есть возможность изменить систему обслуживания, если она не удовлетворяет пользователей. Эту ситуацию библиотекари рассматривают и как опасность, и как возможность.

На наш взгляд, ощущения опасности не должно быть. Основной задачей библиотек любой страны при любых условиях остается следующее: **обеспечение пользователей информацией**, безотносительно к объемам финансирования. Состояние финансирования будет только влиять на качество информации. Некоторые библиотеки даже в условиях недостаточного финансирования, обдуманно изменив свою деятельность, добиваются вполне ощутимых успехов.

Поэтому сложившуюся ситуацию стоит рассматривать, как возможность для библиотеки планировать по-новому свою деятельность и внедрять новые современные формы обслуживания пользователей. Потребности пользователей изменяются вместе с формами обучения. Стратегический план, созданный библиотекой, является первым шагом к тем новым формам обслуживания, которые библиотека может реально предложить своим читателям в ближайшем будущем.

Если принято решение об изменениях в деятельности библиотеки, это следует зафиксировать в стратегическом плане. Выполнение плана

достигается его мобильностью и **позитивным** отношением штата к изменениям, но ни в коем случае - волевым усилием администрации. Это самое трудное, но и самое необходимое условие, сумейте его выполнить:

- объясните каждому проблему и суть принятого решения;
- объясните путь, по которому пойдут изменения;
- создайте команду единомышленников для осуществления изменений;
- организуйте переобучение штата.

Управляйте изменениями с помощью принципиально нового подхода к персоналу, поскольку с усилением внимания к стратегическому планированию персонал начинает рассматриваться как основной ресурс, в первую очередь определяющий успех всей деятельности библиотеки.

Управление штатом

Штат - самый ценный и дорогостоящий ресурс библиотеки, и очень важно управлять им правильно. Особенно это необходимо для периода изменений в библиотечной технологии. Управлять штатом должен человек, пользующийся авторитетом и доверием, он должен быть волевым, но не диктатором, и должен уметь работать с людьми, используя самые современные методы управления, например формирование горизонтальных связей, методику коллективного управления (создание специальных временных комитетов).

Выбор методов управления можно считать удачным в том случае, когда коллектив способен проанализировать предстоящие изменения, принять их и осознанно, рациональным образом подготовиться к изменениям в штатном расписании, вызванным внедрением новых информационных технологий или новыми формами обслуживания. Затем следует определиться в вопросе тренинга для сотрудников.

Вообще библиотекари должны четко представлять себе эффективность изменений в сравнении с прежней системой.

Они должны понимать, что путем осуществления изменений приближаются к новой системе обслуживания. А самое главное – у штата должна быть уверенность в том, что эти изменения необходимы и постоянны.

Противостояние коллектива новым идеям очень опасно, причиной его может стать незнание, непонимание ситуации. Противостояние изменениям выражается, как правило, в уклонении от выполнения своих обязанностей и в снижении производительности труда.

Очень важно вовлечь штат библиотеки в обсуждение причин изменений. Возможно, дать время для того, чтобы сотрудники привыкли к мысли о необходимости изменений. В случае, если штат своевременно получит четкую информацию о грядущих изменениях в библиотеке или в отделе, то и реакция будет позитивной. Лучше плохая новость, чем отсутствие новостей.

Как свести на нет начинания

В заключение позвольте дать вам несколько шуточных советов, и, если вы будете следовать им с точностью наоборот, деятельность вашей библиотеки во всех начинаниях будет всегда успешной:

- рассматривайте любую новую идею, поступившую снизу, с подозрительностью, потому что она новая и поступила снизу;
- настаивайте, чтобы сотрудник получил подписи всех нижестоящих руководителей прежде, чем он сможет получить ваше одобрение;
- обратитесь к отделам и персонально к каждому с просьбой критиковать любые предложения. (Это позволит вам выбрать наиболее подходящий вариант);
- выражайте свободно свои критические замечания и сдерживайте похвалу. (Это помогает держать людей в постоянном напряжении, начеку). Дайте понять, что они могут быть наказаны;

- рассматривайте любую возникшую проблему как провал. Не поощряйте желание сотрудников ставить вас в известность о появившихся проблемах;
- контролируйте все очень тщательно. Вы должны быть абсолютно уверены, что сотрудники не учитывают все, что подлежит учету, и проверяйте это как можно чаще;
- принимайте решение о реорганизации или изменениях тайно и предоставляйте информацию неожиданно. (Это тоже помогает держать людей в напряжении);
- создавайте впечатление, что доступ к информации, которой вы владеете, не свободный, а избирательный;
- не забывайте никогда, что вы стоите выше всех, и только вы лучше всех знаете все самое важное о библиотеке.

ИЗМЕНИТЬ - ЗНАЧИТ, ВОЗМОЖНО, ПРЕДУСМОТРЕТЬ ВСЕ

И.Г. Жолобова, заведующая отделом комплектования и
каталогизации,

Томский государственный университет

*Перед специалистами любого профиля
часто возникают следующие вопросы:
как решить реальную проблему и не создать при этом новых
проблем?
как уменьшить сложность возникшей ситуации?...*

*Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П.
«Основы системного анализа»*

Мы уже давно живем в эпоху перемен, динамичных изменений, и попытка стать органичной частью всего целого меняющегося мира - это и есть умение меняться самим и менять других.

Чтобы изменения, происходящие вокруг нас, не были стихией, а были заблаговременно осознаны и вовремя ожидаемы, попытаемся структурировать изменения, воздействующие на библиотеку - изменения во внешней среде и изменения, происходящие в библиотеке – изменения во внутренней среде (как производная на внешние изменения).

Определим следующие группы внешних изменений, влияющих на библиотеку: социально-политические, экономические, технологические.

Социально-политические изменения в стране привели к демократической активности общества и, в частности, к активности в области образования. Ежегодно увеличивается количество желающих получить образование. Тенденция гуманитаризации системы образования расширила возможность самореализации, индивидуализации учащегося, что привело к лавинообразному возрастанию разнообразных учебных программ и материалов, увеличению количества предметов, дисциплин, специальностей.

Реформирование системы образования идет полным ходом. Появились новые системы образования (многоуровневое, дистанционное образование), которые способствуют выработке у выпускников вузов таких качеств, как способность и умение адаптироваться к быстроменяющимся условиям, переучиваться, постоянно заниматься самообразованием. Открылись границы зарубежного информационного пространства. Расширились возможности международной активности общества.

Изменения в экономической сфере связаны с появлением новой системы экономических отношений. Рыночная экономика, как система экономических (хозяйственных) отношений, развивающаяся на основе действия экономических законов стоимости, спроса и предложения и конкуренции, кардинально изменила отрасли народного хозяйства, в том числе, и отрасль, которая очень тесно взаимодействует с работой библиотеки - отрасль книгоиздания и книгораспространения. У библиотек возникла необходимость пересмотра системы взаимоотношений с издательскими и книгораспространительскими структурами. При новых экономических отношениях появились элементы хозяйственной самостоятельности в сфере образовательных услуг – платное образование. В государственных образовательных учреждениях начинает развиваться система платных образовательных услуг. Наряду с бесплатными услугами, которые предусмотрены государственным бюджетом, появились платные, разработанные и внедренные благодаря творческому подходу в расширении сервиса сферы образовательных услуг самого учреждения. Появляются более эффективные методы связи образования с производством (разнообразие научно-теоретических и прикладных исследований). Возрастает количество коммерческих и некоммерческих фондов, которые финансируют науку, образование, культуру на конкурсной основе,

предоставляя возможность конкурировать интеллектуальным силам творческих коллективов.

Появление всемирных информационных сетей, используемых как для получения, так и для передачи информации, появление новых видов носителей информации – компактных по размерам, но объемных по содержанию, новые технологические решения в совершенствовании средств навигации во всемирной информационной среде (киберпространству), которые позволят быстро достичь любого источника информации, тотальная компьютеризация – все это говорит о всевозрастающем объеме потока получаемой и передаваемой информации и об увеличении скорости ее распространения. Происходят далеко не эволюционные процессы информатизации для нашего общества, можно говорить о революционном скачке в развитии научно-технического прогресса.

Все эти условия предоставляют возможность «входа» в «Мировое Информационное Пространство», в котором необходимо оставаться социально значимым, конкурентоспособным субъектом рынка, преуспевающим в делах учреждением. Для этого университетская библиотека, как информационный центр, обеспечивающий информацией университетские исследования, обучение и преподавание, ставит перед собой цель - чутко реагировать на изменения, уметь выделить (отфильтровать) необходимые информационные потоки из «Мирового Информационного Пространства» для научного и учебного процессов университета, оперативно организовывать доставку, доступ и хранение «отфильтрованной» информации.

Для успешного достижения поставленной цели библиотеке необходимо приступить к изменению системы управления, как средства достижения цели, которая бы обеспечивала взаимосвязанность составляющих ее частей (фондов, услуг, персонала, пользователей) и подчиненность организации поставленной цели.

Значимым этапом в изменении системы управления для библиотеки становится работа над стратегическим планом. Результатом этой работы становится одна комплексная модель из множества вариантов предложенных моделей стратегического плана. Стратегический план декларирует миссию – высшую объединяющую цель для всего персонала библиотеки, ставит конкретные задачи и их приоритетность выполнения перед библиотекой. Современные управленческие структуры руководят изменениями:

- **в организации материально-технических фондов библиотеки** (информационные источники - печатные документы, автономные машиночитаемые документы, занимаемые площади здания, оборудование, техническое оснащение),
- **в организации интеллектуальных «фондов» библиотеки.**

Попытаемся перечислить элементы, относящиеся к интеллектуальным «фондам» библиотеки, в форме вопроса. Насколько совершенен справочно-библиографический аппарат библиотеки? Существует ли возможность взаимного использования информационно-библиотечных ресурсов? Какова система обслуживания пользователей (соотношение открытых и закрытых фондов печатных источников информации), глубина информационного доступа по запросу пользователей (доступ к удаленным базам данных - виртуальным фондам)? Каков уровень предоставляемого библиотекой сервиса (это условие во многом обусловлено используемым программным продуктом - автоматизированной библиотечной информационной системой - АБИС)? Какова перспектива развития библиотеки при выбранном ею программном продукте? Насколько оптимальна и рациональна библиотечная технология в данных условиях? Достаточен ли уровень профессионализма персонала для совершенствования библиотечной технологии?

Говоря об изменениях в системе управления организацией материально-технических фондов, необходимо назвать следующие проблемы.

Проблема первая

Одна из самых емких частей материально-технических фондов библиотеки - единый документальный фонд неперIODических и периодических печатных источников информации (документов) – книжный и журнальный фонды. Он занимает значительную часть площадей здания библиотеки. В целях повышения соответствия информационным потребностям пользователей и эффективности использования документального фонда **изменения** в системе управления единым документальным фондом библиотеки неизбежны. Документ не может быть жестко закреплён за какой-то структурой фонда. В современной ситуации библиотека должна организовать документ в своей структуре фондов так, чтобы он оказался в нужное время и в нужном месте – максимально приближен к пользователю без дополнительных трудозатрат. В зависимости от актуальности информации, источником которого служит документ, **изменяется** его месторасположение в фонде библиотеки. В подсобных фондах библиотеки, то есть, в фондах отраслевых читальных залов сосредоточивается активно спрашиваемая часть фонда, расстановка, которой организована по отраслевому принципу. Работа по отбору активно спрашиваемой части фонда ведется систематически отраслевыми библиотекарями-предметниками. Документ, содержание которого потеряло на сегодня актуальность, перемещается из фонда отраслевого читального зала в фонд основного книгохранилища до нового цикла актуализации. **Изменение** места расположения документа стало необходимым действием для организации оперативного доступа к

информации. И частота таких перемещений документа, и количество самих документов с каждым годом будут увеличиваться. Такая организация фонда возможна только при автоматизированном режиме **изменения** места расположения документа в структуре фондов библиотеки. Из актуальной части документов также выделяются документы «горячей линии», которые имеют самый короткий временной интервал в пользовании.

Проблема вторая

Библиотека не всегда имеет возможность приобрести достаточное количество актуальных источников информации. Но она имеет возможность **изменить** класс экземпляра, что меняет срок пользования документом (в конкретном случае речь идет об уменьшении срока пользования документом), тем самым поступить демократично в части предоставления информации для более широкой читательской аудитории. В зависимости от частоты спроса документу изменяют срок пользования. Спрос определяется принадлежностью книги к группе документов активного спроса либо к группе пассивного спроса.

Проблема третья

Изменения в управлении фондом в современных условиях усиливают необходимость контроля за учетом документов. С внедрением системы штрихового кодирования в библиотеке появляется эффективная возможность принципиальным образом поддержать изменения в системе управления фондом.

Каждому экземпляру, поступающему в фонд библиотеки, присваивается идентификационный номер, то есть уникальный собственный номер (с точки зрения инвентарного учета - учитывается каждый экземпляр). Для библиотеки, которая использует систему штрихового кодирования, проблема тотальной инвентаризации решена.

Каждый документ, снабженный идентификационным номером, имеет **пакет параметров:**

1. **Расстановочный шифр** (в зависимости от группы вида расстановки: расстановки содержательного типа и расстановки формального типа, указывает место расположения документа на полке).
2. **Срок пользования.**
3. **Место расположения.**

Пакет параметров для каждого экземпляра документа обеспечивает взаимосвязанность системы управления фондом, решая все вышеперечисленные проблемы в изменении системы управления единым документальным фондом библиотеки. Штриховое кодирование подтверждает необходимость изменения устаревшей традиционной технологии, инвентаризации в традиционной форме, что препятствует оперативному перемещению документа по всем зонам обслуживания пользователей, усложняет технологию пути документа, увеличивает затраты рабочего времени библиотекарями.

Чтобы оптимизировать путь пользователя за необходимым ему документом, мы изменили расположение фондов. Так, учебная литература была рассредоточена по отраслевому принципу по всем подсобным фондам отраслевых читальных залов. Для получения необходимого комплекта учебников пользователю нужно было обойти три-четыре места расположения фондов. Библиотека, оптимизируя путь пользователя, соединила специализированные части фонда учебной литературы в единый фонд, который располагается в одном месте.

Одно из изменений в системе управления интеллектуальных «фондов» библиотеки – изменение библиотечной технологии - направлено на поиск наиболее оптимальных вариантов качественного

выполнения библиотечных процессов и операций, на более рациональное использование библиотечных ресурсов. В библиотеке была изменена организационная структура. В частности, в процессе совершенствования библиотечной технологии были объединены два отдела: отдел комплектования и отдел каталогизации. Организационная структура объединенного отдела стала наиболее целесообразной для выполнения процессов и операций, обеспечивающих качественное выполнение работы, рациональное использование рабочего времени, ускорение выполнения процессов и снижение их трудоемкости. В процессе организации работы объединенного отдела было предусмотрено появление новых функций, изменена внутренняя структура отдела, организованы группы по конкретным направлениям деятельности (Приложение 1).

Отдел стал состоять из следующих групп:

- группа заказа и приобретения документов в фонд НБ ТГУ,
- группа по учету фонда НБ ТГУ,
- группа по приему, технической обработке, библиографическому описанию документов, поступающих в фонд НБ ТГУ,
- группа по систематизации и предметизации документов,
- группа по организации печатных (карточных) каталогов,
- группа по организации электронного каталога,
- группа обмена и перераспределения документов,
- группа по ретроспективному вводу библиографических описаний, систематизации документов фонда НБ ТГУ.

В структуре отдела работает методическая группа, которая осуществляет руководство изменениями в библиотечной технологии как отдела, так и всей библиотеки по конкретным направлениям деятельности.

Для сотрудников объединенного отдела составлены новые должностные инструкции.

Чтобы сотрудник позитивно относился к изменениям, необходимо непрерывное повышение его квалификации. С новыми знаниями повышается степень готовности к изменению как самого себя, так и других. Осознанное участие в изменениях, чуткое профессиональное реагирование приводят к появлению самоорганизующейся системы – системы последовательных и, если возможно, финансово соизмеримых с результатом решений. Формируется среда корпоративной культуры, которая обеспечивает сотрудничество, объединение усилий в процессе позитивных изменений в обществе. Мы учимся жить в темпе мировых изменений.

Структура объединенного отдела комплектования и каталогизации

Направление работы	Ответственный	Исполнители
<p>1. Группа заказа и приобретения документов в фонд НБ ТГУ</p> <ul style="list-style-type: none"> - заказ, приобретение отечественных периодических документальных источников в фонд НБ ТГУ - заказ, приобретение отечественных неперiodических документальных источников в фонд НБ ТГУ - заказ, приобретение иностранных документальных источников в фонд НБ ТГУ - книгообмен и перераспределение - организация просмотра новых поступлений 	<p>Гл. библиотекарь – Харченко З.В. Вед. библиотекарь – Пантелеева В.Н.</p> <p>Гл. библиотекарь – Харченко З.В. Зав. сектором – Климова М.Н. Зав. сектором – Юргина Л.И.</p>	<p>Тот же</p> <p>Гл. библиотекарь – Харченко З.В. с группой библиотекарей-предметников и профессорско-преподавательским штатом Тот же</p> <p>Тот же</p> <p>Вед. библиотекарь – Майкова О.И.</p>
<p>2. Группа по учету фонда НБ ТГУ</p>	<p>Гл. библиотекарь – Перегонова Н.А.</p>	<p>Вед. библиотекарь – Майкова О.И., Гукова М.Н., Аршинова Г.П.</p>
<p>3. Группа по приему, технической обработке, библиографическому описанию документов, поступающих в фонд НБ ТГУ</p> <ul style="list-style-type: none"> - прием отечественных неперiodических документальных источников в фонд НБ ТГУ - техническая обработка неперiodических отечественных документальных источников - прием, техническая обработка иностранных документальных источников - прием, техническая обработка, библиографическое описание отечественных периодических документальных источников - библиографическое описание отечественных неперiodических документальных источников - библиографическое описание иностранных документальных источников - диспетчер 	<p>Гл. библиотекарь – Ильных Н.О.</p>	<p>Зав. сектором Ильных Н.О., библиотекарь Перминова Ю.В. Вед. библиотекарь – Аршинова Г.П.</p> <p>Зав. сектором – Климова М.Н.</p> <p>Вед. библиотекарь – Пантелеева В.Н.</p> <p>Группа каталогизаторов – Карелина Л.А., Аксенова Л., Васильева Ж., Меньшикова Л.Г., Перминова Ю.В., Ильных Н.О. Зав. сектором – Ткаченко Н.А., вед. библиотекарь – Горейнова Н.А. Библиотекарь – Карелина Л.А.</p>
<p>4. Группа по систематизации и предметизации документов</p> <ul style="list-style-type: none"> - отечественные документальные источники - иностранные документальные источники 	<p>Гл. библиотекарь – Евтюнина Г.Г.</p>	<p>Группа систематизаторов</p>
<p>5. Группа по организации печатных (карточечных) каталогов (в состав работ этой группы входит рекаталогизация)</p> <ul style="list-style-type: none"> - прописка дублетов - расстановка карточек - редактирование каталогов - восстановительные работы - изменение сигл хранения 	<p>Гл. библиотекарь – Жаркова Ю.В.</p>	<p>Зав. сектором – Молчанова М.М., группа каталогизаторов</p>
<p>6. Группа по организации электронного каталога</p>	<p>Гл. библиотекарь – Дубовишак О.А.</p>	<p>Гл. библиотекари – Гринцева А.Д., Байттигер Г.А., группа каталогизаторов</p>
<p>7. Группа обмена и распределения документов</p>	<p>Зав. сектором – Юргина Л.И.</p>	
<p>8. Группа по ретроспективному вводу библиографического описания, систематизации документов фонда НБ ТГУ</p>		<p>Вед. библиотекарь – Юргина Л.И.</p>

ОПЫТ РАБОТЫ НАУЧНОЙ БИБЛИОТЕКИ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

Е.А. Осипова, заведующая отделом обслуживания.

Томский государственный университет

К стратегическому планированию наша библиотека приступила в конце 1996 года, когда проект TEMPUS TACIS «Развитие управления библиотекой Томского университета» активно реализовывался. Следует отметить, что еще до начала работы над проектом мы достаточно серьезно размышляли о выборе дальнейшего пути развития библиотеки, и в нашей деятельности уже имели место некоторые инновационные процессы: создавался комплекс платных услуг для пользователей, был организован книжный центр «Позитив». На семинарах по библиотечному менеджменту, организованных в рамках проекта, руководители верхнего и среднего звена подробно познакомились с вопросами стратегического планирования и управления изменениями, смогли увидеть, как влияет на деятельность библиотеки любая новая возможность получения информации пользователем, как меняются отношения между ним и библиотекой, как должна действовать библиотека, чтобы не только выжить, но и достичь своей цели в долгосрочной перспективе, то есть мы подошли вплотную к процессу обдумывания будущего библиотеки. Стало ясно, что стратегическое планирование принципиально отличается от наших прежних перспективных планов. Прежде всего, оно предусматривает определение на долгосрочный период целей, от решения которых зависит выживание и прогресс библиотеки, в то же время эти цели должны соотноситься с реальными ресурсами и способствовать быстрой адаптации библиотеки к изменяющимся условиям внешней среды. Тогда в 1996 году многие идеи, которые сегодня воспринимаются библиотекарями совершенно спокойно, казались нам необычными, даже несколько революционными:

прогнозирование, определение сильных и слабых сторон библиотечной деятельности в сложившейся ситуации. возможность самостоятельного выбора пути развития библиотеки, изменение ее структуры, создание команды единомышленников, роль лидера и т. д.

Нельзя сказать, что все мы сразу и дружно прониклись уверенностью в том, что библиотека должна активно реагировать на изменения, менять технологические процессы, что стратегическое планирование не имеет ничего общего с традиционными перспективными планами. Многолетняя привычка ожидать указаний «сверху» не могла исчезнуть сразу и бесследно. Разве может библиотека сама решать вопросы по изменению своей структуры? Какова при этом роль руководителей? Нужно ли вовлекать весь коллектив библиотеки в процесс планирования? Словом, вопросов было больше, чем ответов. Разумеется, ответы от наших зарубежных партнеров мы получали самые глубокие и подробные. Но, другое дело. всегда ли мы были согласны с этими ответами? Или можно сказать и так – всегда ли мы *хотели* соглашаться?

Но в рамках проекта продолжались консультации по планированию, которые проводили коллеги из Великобритании, Нидерландов, Ирландии, и, что особенно важно, состоялось несколько учебных визитов наших сотрудников в европейские библиотеки. Мы получили уникальную возможность познакомиться со стратегическими планами университетских библиотек Эксетера, Корка, Шеффилда, с организацией самого процесса планирования. Мы почувствовали необходимость задать самим себе очень важные вопросы: каково положение нашей библиотеки в настоящее время, как она должна развиваться и какой стать в будущем и, наконец, как мы собираемся этого достичь? И постепенно у большей части коллектива стал вырисовываться образ «другой» библиотеки, образ не совсем ясный.

иногда достаточно спорный, но он уже мог получить право на жизнь с помощью наших ответов на все эти вопросы.

Первым практическим шагом в этом направлении в ноябре 1996 года было создание стратегического комитета под руководством главного библиотекаря Ларисы Ивановны Волковой. В его состав вошли 15 человек. Это были руководители отделов, сотрудники среднего звена управления, рядовые библиотекари, то есть люди, совершенно разные по должности, по возрасту, с разным уровнем профессионализма, наконец, с разными характерами. Но было у них и нечто общее: интерес к происходящему, нестандартные идеи, желание воплотить эти идеи в жизнь. Общеизвестно, что временные структуры подобного рода (различные комитеты, комиссии) не должны быть столь многочисленны, так как это затрудняет управление ими и ограничивает участие каждого в обсуждении проблемы. Но принимая во внимание то, что это был наш первый опыт стратегического планирования, и мы хотели вовлечь как можно больше сотрудников в процесс обдумывания нового пути развития, решено было работать таким составом, разделившись на небольшие группы по направлениям деятельности библиотеки, причем один и тот же сотрудник мог по желанию принимать участие сразу в работе нескольких групп. Одинаковый интерес вызывали как традиционные направления: "Организация обслуживания читателей", "Сохранность фондов", так и новые, которые еще только входили в жизнь библиотеки: "Библиотечный бизнес, финансы", "Внедрение компьютерных технологий". Группы работали самостоятельно, но на общие заседания комитета приходили с уже сформулированными предложениями для включения в план, которые затем коллективно обсуждались. Создание стратегического комитета стало событием для коллектива, не оставило никого равнодушным. Это несколько не было похоже на обычную работу руководителей над перспективными планами. В нашем случае самой важной задачей для руководителя

комитета была выработка общего понимания предлагаемых и решаемых проблем.

Что было характерным для работы комитета в то время? Наверно, бесконечные дискуссии - на заседаниях, в отделах, даже в коридорах библиотеки. Иногда дискуссии переходили в споры. Довольно сложно было после каждого обсуждения суметь выделить основную идею, убедиться, что все ее однозначно понимают, и сформулировать ее, как пункт плана. Возможно, сегодня в 2001 году может показаться, что мы сгущаем краски, несколько преувеличивая трудности при работе над стратегическим планом. Но не следует забывать, что в конце 1996 года мы были, пожалуй, почти единственной в России библиотекой, которая приступила к стратегическому планированию, и не имели возможности познакомиться с каким-либо российским опытом в этой области, а также в то время мы еще только обдумывали вопросы компьютеризации, не совсем представляя, как ее внедрение может отразиться на традиционной библиотечной технологии. Мы, наконец, не были уверены в том, что планируемые нами преобразования не повлекут за собой сокращение штата, изменение должностей и еще массу других, неприятных для сотрудников, проблем. Надо отметить, что достаточно серьезно волновали коллектив именно эти моменты. Необходимо принять во внимание и статус нашей библиотеки, которая отметила уже свое столетие и имеет устоявшиеся многолетние традиции. Вопросы изменения традиционных технологий проще решаются в новых, только что созданных, молодых библиотеках. Хотелось бы в качестве хорошего примера привести библиотеку Сургутского университета. В своем выступлении на IV Международной конференции «Европейский опыт и перспективы развития сибирских библиотек» директор библиотеки В.Н.Шевченко говорила о том, что коллектив сегодня занимается стратегическим планированием в условиях строительства нового корпуса университета, где определено место и для библиотеки с хранилищем на

1,5 миллиона изданий. Сотрудники представляют себе библиотеку, как современный информационный центр с использованием новейших компьютерных технологий. У них масса идей, предложений, в том числе и по организации открытого доступа. Они не меняют технологические процессы, а работают над созданием новых. Это тоже очень трудно, но морально труднее отказываться от старых устоявшихся традиций, особенно, если нет четкой перспективы впереди.

Многое в нашей работе зависело и от обычных человеческих качеств членов команды: умения смотреть вперед, прогнозировать, убедительно аргументировать свое мнение, отстаивать его, в то же время уметь слушать других, оставив в стороне личные амбиции. Мы должны были также научиться думать о библиотеке в целом. На первый взгляд это казалось само собой разумеющимся. Но на самом деле все мы поначалу дружно отстаивали свои собственные интересы, в лучшем случае - интересы своего отдела. Это было достаточно опасным заблуждением. Ведь иногда эти интересы не только не совпадали, а напротив, часто вступали в противоречие друг с другом. Нам явно не хватало конструктивизма, может быть, определенного глобального подхода к решению многих проблем. Но в любом случае, мы очень активно работали, одновременно учась на собственных ошибках.

Справившись с организационным этапом, мы приступили к первой степени стратегического планирования – анализу отношений библиотеки с внешней средой. К сожалению, мы не могли планировать свою деятельность параллельно с университетом, так как он не работал в то время над стратегией развития. Но проблемы вуза были нам достаточно близки и понятны. И мы попытались провести анализ внешнего окружения и тех основных его факторов, которые, на наш взгляд, активно влияют на совместную деятельность университета и библиотеки.

Было отмечено неудовлетворительное состояние библиотечной политики в области книгообеспечения на государственном уровне и одновременно возросшая самостоятельность вузов, которая определила возможности их активного развития, в частности: появление новых образовательных структур в Томском государственном университете, развитие платного образования, а также тенденции к расширению зарубежных связей, к использованию современных компьютерных технологий. Вполне закономерным стал и вывод об увеличении и расширении спроса на библиотечные услуги и ресурсы, а также отмечена потребность пользователей в новых возможностях получения информации. Уже на первом этапе анализа стало ясно, что существование такой структуры, как вузовская библиотека, более чем просто целесообразно, она жизненно необходима для деятельности вуза, должна поддерживать все его научные и образовательные программы, но делать все это уже на другом качественном уровне, с учетом изменяющихся запросов пользователей, внедряя инновационные процессы, опираясь на кадровый потенциал, грамотно используя свои ресурсы.

Для того, чтобы иметь реальное представление о ресурсах, мы приступили к проведению SWOT-анализа ситуации **внутри** библиотеки, имея целью определение ее слабых и сильных сторон. Было отмечено, что Научная библиотека Томского государственного университета имеет уникальный книжный фонд, большие площади, хорошо отлаженную, четкую технологию, а также высокопрофессиональный коллектив, выполняет методические функции для библиотек Западно-Сибирской зоны, осуществляет научно-исследовательскую деятельность. Наряду с положительными моментами члены стратегического комитета отметили и ряд существенных недостатков, которые могли бы помешать библиотеке наилучшим образом использовать свой внутренний потенциал, например, на тот момент были не определены четкие

подходы к организации и размещению книжных фондов библиотеки, состояние сохранности фондов не соответствовало требованиям стандартов, отсутствовали постоянные творческие связи с факультетами и кафедрами университета, не проводился регулярно анализ использования внебюджетных поступлений и т. д.

В ходе подобного анализа очень важно суметь преодолеть свои профессиональные амбиции и увидеть недостатки в собственной деятельности. Реальный подход к действительности поможет в дальнейшем использовать все плюсы и избавиться от минусов.

Используя результаты анализа внешней и внутренней среды библиотеки, мы смогли выбрать для себя стратегическую альтернативу, определить этапы ее реализации и обозначить **миссию** и **основные задачи**. Миссия определяет суть деятельности библиотеки в настоящее время, показывая, что она намерена предоставить пользователям. Таким образом, сегодня Научная библиотека занимает достаточно активную позицию, поддерживая учебный процесс и научную деятельность университета, обеспечивая своим пользователям доступ к мировым знаниям и информации, активно внедряя и используя современные информационные технологии. Свою главную цель она видит в эффективном обслуживании пользователей на основе управления книжным фондом и обеспечения доступа к самым разнообразным информационным ресурсам. Поскольку библиотека является региональным методическим центром вузовских библиотек и в течение последних лет активно занимается распространением опыта работы по разным направлениям библиотечной деятельности, мы посчитали необходимым подчеркнуть, что библиотека путем кооперации усилий активно содействует распространению информации и доступу к мировым знаниям. Персонал библиотеки является основным ресурсом, определяющим успех всей ее деятельности, и им нужно грамотно управлять, создавая условия для его развития.

Следующим шагом в деятельности стратегического комитета было выделение приоритетных задач, стоящих перед библиотекой. затем на их основе были определены направления дальнейшего развития библиотеки, то есть предложены конкретные пути решения этих задач. Наверно, это был самый творческий и интересный этап в деятельности комитета - библиотекари приходили на заседания с десятками самых разнообразных предложений, иногда довольно неожиданных, но всегда очень интересных. Работа над планом способствовала профессиональному развитию штата, созданию какого-то особого творческого настроения всего коллектива. В этой ситуации очень важно было трезво оценить финансовые и кадровые возможности, сделать план реальным и выполнимым. Из огромного перечня предложений с учетом мнения всех членов стратегического комитета постепенно создавались лаконичные пункты плана, определялись приоритеты, сроки выполнения, ответственные исполнители.

Прежде всего были сделаны акценты на совершенствование управления, так как это помогло бы библиотеке оперативно и адекватно реагировать на любые происходящие изменения, а также на развитие ресурсов, особенно на повышение кадрового потенциала. Большое внимание было уделено обслуживанию пользователей, оптимизации формирования книжного фонда и его сохранности. Отдельный раздел плана предусматривал совершенно конкретную задачу – внедрение автоматизированной библиотечно-информационной системы, что являлось самой главной возможностью дальнейшего развития библиотеки. Это свидетельствовало о том, что Научная библиотека Томского государственного университета избрала для себя путь реорганизации своей деятельности путем внедрения в практику работы современных компьютерных технологий

Сейчас, по прошествии почти пяти лет, имея определенный опыт работы по стратегическому планированию, можно оценить нашу первую

попытку в этом направлении. Возможно, наш стратегический план на 1997-1999 гг. носил несколько общий характер, не совсем удачной была его структура. Он был перегружен второстепенными пунктами. При желании можно в нем найти еще много недостатков. Но, на наш взгляд, любые недочеты **первого** стратегического плана Научной библиотеки не идут ни в какое сравнение с той важной ролью, которую он (план) сыграл в развитии библиотеки. Он стал для нас комплексом обдуманных и осознанных решений и действий, инструментом управления изменениями. С его помощью мы смогли создать команду единомышленников и определить долгосрочные направления развития библиотеки. И самое главное – план реализуется, стратегия воплощается в жизнь: некоторые его пункты стали основой для комплексных программ, рассчитанных на несколько лет, и переходят из плана в план. В качестве примера можно назвать программу по сохранности фонда, направленную на осуществление единой политики формирования, сохранности и рационального использования единого фонда Научной библиотеки ТГУ, с учетом обеспечения изменившихся информационных потребностей читателей и условий финансирования. Задача создания такой программы была предусмотрена стратегическим планом 1997 – 1999 гг. и библиотека с ней успешно справилась. Часть пунктов этой программы была реализована в рамках стратегического плана 1999 – 2001 гг. План 2001 – 2003 гг. также предусматривает ряд мероприятий по дальнейшей реализации этой программы с учетом финансовых возможностей. Так, например, в период до 2003 года нам предстоит активно заниматься укреплением материально-технической базы лаборатории реставрации и переплетной мастерской, решать вопросы безопасности библиотеки и библиотечных фондов, используя для этого не только свои собственные возможности, но и различные гранты, проекты и программы. Другие пункты нашего первого плана реализованы полностью, например внедрение автоматизированной

библиотечно – информационной системы, что в корне изменило организацию и технологию нашей работы и, в свою очередь, способствовало развитию нового этапа стратегии библиотеки в этом направлении: в наших сегодняшних планах мы ведем речь уже не о внедрении, а о совершенствовании и дальнейшем развитии автоматизированной технологии библиотеки.

Таким образом, очевидно, что у нашего стратегического плана есть постоянная основа – миссия, с вытекающими из нее основными целями и задачами, касающимися всех направлений библиотечной деятельности. Но жизнь не стоит на месте, библиотека не может не реагировать на внешние изменения, и появляются новые задачи, новые цели, характерные для того или иного периода, они требуют мобильных решений. Следовательно, стратегический план ежегодно корректируется и дополняется, находит отражение в планах отделов. Выполнение плана постоянно контролируется, оценивается успех инноваций. Иногда видно, что некоторые его разделы не всегда успешно выполняются. Этого нельзя оставлять без внимания, всегда нужно понять причину невыполнения, уметь честно признать, что принятое решение было не совсем удачным, уметь извлечь уроки на будущее.

Частое обращение к плану, постоянная работа над ним способствуют улучшению его качества. Стратегический план Научной библиотеки на 2001-2003 гг. (Прил.1) имеет, на наш взгляд, логичную структуру: это направления деятельности библиотеки, в целом, представленные в виде основных задач. Каждая задача раскрывается достаточно подробно, и, что очень важно, **определен вклад каждого отдела в решение общелибротечной проблемы**. Если в первом варианте плана одним из направлений деятельности библиотеки было просто «обслуживание пользователей», то мы, соответственно, наполняли его задачами, принимая во внимание лишь стандартные, привычные функции отдела обслуживания, ну и, может быть, некоторые

функции научно-библиографического отдела. Сейчас же это направление деятельности сформулировано в нашем плане иначе: «Предоставлять читателям необходимую информацию и документы для обеспечения эффективного развития обучающей, научно-исследовательской и культурно-просветительской деятельности университета». И совершенно ясно, что это направление включает в себя спектр самых разнообразных задач, в решении которых участвуют все отделы библиотеки. Например, поставлена задача «оптимизировать работу с периодическими изданиями на основе системы VTLS». Для ее решения необходимо изучить и целесообразность комплектования газет на печатных и на электронных носителях, и вопрос о микрофильмировании старых сибирских газет, и целый ряд других вопросов. В этой работе задействованы отдел комплектования и каталогизации, отдел основного фонда, библиотекарь - технолог и другие службы. Это **общебиблиотечная** задача, которая решается, в конечном итоге, для блага читателя. Мы стараемся отойти от привычных убеждений – отдел обслуживания работает с читателями, отдел основного фонда - с книгами, а отдел комплектования и каталогизации – с каталогами. Мы все работаем для пользователя, ради предоставления ему самых совершенных форм обслуживания. Это должно стать сутью любого стратегического плана.

Второй раздел плана называется «Обеспечение развития библиотеки», в первом варианте он назывался «управление». В нем, на наш взгляд, достаточно четко сформулирована задача поддержки основных библиотечных процессов: «обеспечить эффективность управления как важного и необходимого условия жизнедеятельности библиотеки – мобильной системы, гибко реагирующей на изменения среды». В пунктах плана представлены все стороны деятельности, направленной на поддержку управления: финансовые вопросы,

статистика. использование новых информационных технологий, обучение сотрудников библиотеки и т. д.

Хотелось бы на примерах показать роль стратегического плана в традиционных календарных планах библиотеки. Начало изменениям было положено в первом стратегическом плане 1997-1999 гг. В этом документе акценты сделаны на совершенствовании управления библиотекой и системы обслуживания, на интенсивном внедрении новых технологий. В рабочих планах отделов и библиотеки можно увидеть совершенно конкретные задачи по всем этим направлениям деятельности, а в отчетах – сведения о выполнении этих задач.

Так, например, в плане внедрения новых информационных технологий с 1997 года и по сей день последовательно ставятся и успешно решаются задачи, начиная с создания локальной компьютерной сети, установки и адаптации программного обеспечения, освоения всех подсистем автоматизированной системы. Сегодня практически все библиотечные функции выполняются в автоматизированном режиме: управление комплектованием, управление каталогизацией, управление периодикой, статистика и многое другое. Совершенствуется технология электронного каталога, осуществляется каталогизация изданий, в том числе посредством использования готовых библиографических записей, ведется аналитическая роспись статей, внедрено штриховое кодирование.

Совершенствование системы обслуживания в 1997 году предусматривало расширение спектра библиотечно-информационных услуг. Предлагалось также разработать оптимальный вариант системы обслуживания в НБ ТГУ. В течение 4 последующих лет проведен анализ существующей системы, велась активная работа по поиску оптимального варианта ее совершенствования и улучшения с использованием современных информационных технологий, проведено социологическое исследование «Библиотекарь и читатель: общение в ходе библиотечного

обслуживания». Результатом работы стало создание базы данных читателей НБ ГГУ, организация единой библиотечной службы по учету читателей. единого абонемента с электронной кафедрой выдачи вместо пяти абонементов. Пользователям предоставлена возможность электронного заказа и бронирования изданий как из библиотеки, так и с удаленных рабочих мест. Сейчас мы приступили к рассмотрению возможности организации открытого доступа в читальных залах. В библиотеке установлено электронное устройство для защиты от несанкционированного выноса книг и осуществляется магнитная защита книжного фонда.

Одновременно библиотека занимается созданием упорядоченного доступа к ресурсам Интернет, выявлением их и описанием, а также созданием систематического указателя ресурсов Интернет для читателей. Особое внимание уделяется индивидуальной работе с пользователями – проведению индивидуальных консультаций со всеми категориями читателей по электронному поиску, электронному заказу, созданию разнообразных справочных пособий, путеводителей, информационных стендов. Постоянно пополняется новой информацией электронная страничка библиотеки.

Стратегический план 1997-99 гг. предусматривал **совершенствование управления библиотекой, а именно, изменение структуры управления.** На этом хотелось бы остановиться несколько подробнее, поскольку впервые коллектив библиотеки обсуждал проблемы структурно-управленческих преобразований с учетом реалий современности, выступив с конкретными предложениями. Мы попытались иначе взглянуть на возможности управления с учетом более эффективного использования человеческого потенциала, оперативной ориентации на запросы пользователей, путем уменьшения числа решений, принимаемых в высшем звене, что способствует адекватному и своевременному реагированию на процессы изменений, происходящих

во внешней среде. Другими словами, был сделан упор на развитие горизонтальных связей в управлении.

Был создан стратегический комитет, который состоял из 8 человек под руководством Е.А. Осиповой. Работа началась с анализа существующей структуры управления. В библиотеке было 15 самостоятельных структурных подразделений (Прил.2). Несомненно, такая структура имела свои достоинства: была достаточно развита дифференциация библиотечного труда, права и обязанности сотрудников строго регламентировались различными инструкциями, положениями, наличествовало четкое разделение и закрепление функций, что обеспечивало высокий профессионализм сотрудников. В то же время были достаточно очевидными и недостатки: существующая иерархия управления способствовала длительному прохождению распоряжений и приказов от руководителя к непосредственному исполнителю, приоритетными считались только задачи своего подразделения, иногда планы одного отдела вступали в противоречие с планами другого, имело место дублирование разными отделами одних и тех же функций, существовало жесткое закрепление сотрудников в рамках сектора, отдела, что полностью исключало взаимозаменяемость. При всех положительных моментах такая структура была хороша только при стабильной ситуации, и до начала 90-х годов она не вызывала нареканий и оправдывала себя. В условиях изменений, происходящих в библиотеке, при появлении новых технологических задач, особенно общебиблиотечных, факторы достоинств прежней структуры, на наш взгляд, значительно снизились. По результатам анализа комитет определил для себя два основополагающих принципа, на которые решил опираться в своей деятельности: **формирование отделов в соответствии с их целями и задачами и приближение к горизонтальной иерархии управления.** Были обозначены основные направления библиотечной деятельности: работа с кадрами,

информационное обслуживание пользователей и увеличение информационных ресурсов, формирование фонда, работа с книжными коллекциями, внедрение новых компьютерных технологий, обеспечение жизнедеятельности библиотеки. Перед членами стратегического комитета была поставлена задача: **отделы должны быть сравнимы по сложности выполняемой работы, но их деятельность не должна дублироваться.** Из существующих подразделений путем укрупнения предполагалось оставить только 6: отдел комплектования и каталогизации, комплексный отдел обслуживания, комплексный отдел основного фонда, отдел компьютерных технологий, отдел материально-технического обеспечения, отдел поддержки управления. Такая структура, во-первых, значительно повышала роль руководителя – он стал менеджером по данному направлению деятельности, во-вторых, устанавливался баланс численности сотрудников между отделами, устранялось неравенство на уровне менеджмента, отделы приобретали одинаковый статус. Предполагалось создание двух крупных комплексных отделов: отдела обслуживания и отдела основного фонда. Первый из них должен был включать все читальные залы и абонементы библиотеки, научно-библиографический отдел, классы Интернет и службу по учету читателей. Отдел основного фонда должен был объединиться с отделом редких книг. Объединялись отдел комплектования и каталогизации, сектор книгообмена и сервисный библиотечный центр «Позитив». Предусматривалось, что отдел компьютерных технологий будет включать группу программного обеспечения, техническую группу, администратора сети. Отдел материально-технического обеспечения организовывал деятельность инженерных и технических служб, гардеробщиц, уборщиц, а также создавался новый отдел поддержки управления под руководством первого заместителя директора, куда входили бы сектор исследований и научно-методической работы, главный библиотekarь-технолог,

инспектор по кадрам, бухгалтерия, группа обучения сотрудников, ученый секретарь, пресс-служба, служба безопасности библиотеки. В результате долгих дискуссий решено было остановиться на предельно горизонтальной структуре из семи отделов, которая способна представить библиотеку как достаточно открытую социальную систему (Прил. 3).

Сразу нужно сказать, что предлагаемая структура принята, утверждена ректором, но полностью не реализована. И тому есть свои причины. Во-первых, библиотека никогда не стремилась к принятию решений волевым методом, тем более, что ряд руководителей, даже признавая необходимость подобных преобразований, посчитали невозможным изменить свой персональный статус, а это было бы неизбежным. Во-вторых, реализация такой принципиально новой структуры может происходить постепенно, особенно в очень крупных библиотеках, имеющих почти вековые традиции, когда трудно, да почти невозможно, изменить все сразу. Думается, что таким библиотекам стоит осознанию предпочесть долгосрочный путь развития, имея перед собой реальные цели. Мы пошли именно по такому пути.

Почти без проблем произошло объединение отделов комплектования и каталогизации. Однако следует отметить ряд благоприятствующих факторов: как раз в это время библиотека активно занималась внедрением автоматизированной библиотечной системы, менялись традиционные технологические процессы в связи с началом использования подсистем «Комплектование» и «Каталогизация», и уже просматривалась технологическая необходимость объединения двух отделов. Удачным совпадением оказался уход на пенсию обоих руководителей. В таких условиях объединение произошло сразу же и принесло массу положительных моментов, позволив новому отделу исключить дублирующие процессы, перераспределить обязанности и значительно повысить производительность труда.

Совсем иначе решался вопрос с объединением научно-библиографического отдела и отдела обслуживания. Несмотря на ряд общих задач в обслуживании пользователей, на возможность перераспределения функциональных обязанностей в рамках одного отдела, сторонников подобного объединения было мало, и оно не состоялось. Как альтернатива было предложено создание на базе научно-библиографического отдела новой структуры – библиотечно-информационного центра (БИЦ). Сначала это был по сути тот же самый отдел, с теми же задачами, но с другим названием. Но постепенно появлялись новые, присущие только этому подразделению формы обслуживания пользователей с использованием современных информационных технологий, определялись принципиально новые функциональные обязанности, которых ранее просто не было. Сегодня уже достаточно ясно вырисовывается новое содержание деятельности структуры, которая может иметь статус центра с особыми информационными функциями. Сотрудники его, например, будут заниматься квалифицированным поиском Интернет - ресурсов и подготовкой к их размещению в электронном каталоге.

Известно, что в современных крупных библиотеках идут почти непрерывные структурные изменения, путем которых библиотеки пытаются установить прямое управление, избавиться от параллельных структур, от жестко установленной системы соподчинения, которая мешает новым процессам. Нам кажется, что мы пошли по верному пути, уменьшая администрирование, сокращая количество структурных подразделений, размывая формальные барьеры между ними.

Разработав и утвердив новую структуру, библиотека получила возможность заниматься ее реализацией постепенно, в течение ряда лет с учетом технологических требований и преобразований

Безусловно, и сегодняшний план развития библиотеки еще требует существенных изменений и дополнений, каких-то из его пунктов

нуждаются в основательной доработке, можно не соглашаться с отдельными формулировками. Но в процессе пятилетней работы над ним мы добились определенных успехов: наши подходы к планированию кардинально изменились, мы определили путь развития библиотеки в целом, сделав акценты на совершенствование обслуживания пользователей, оптимизацию комплектования, размещения и сохранности фондов, интенсивность внедрения новых технологий, усиление роли библиотеки, как научно-методического центра, непрерывность повышения профессионального уровня библиотечного коллектива. Мы имеем стабильно действующий рабочий цикл: **планирование, выполнение, контроль и дальнейшее видоизменение плана.** Это означает, что план живет, работает, он нужен.

Сегодня мы вправе говорить о **поступательном развитии** библиотеки за 5 последних лет. Последовательность и непрерывность развития обусловлены нашими планами, следовательно, создан и действует механизм обеспечения преемственности целей и задач, **планирование и текущая деятельность библиотек едины и неразрывны.**

В заключение хотелось бы сказать следующее. Во время учебных визитов в европейские библиотеки в самом начале нашей совместной деятельности мы с большим интересом знакомились с планами развития этих библиотек. Нам казалось, что нашим зарубежным коллегам уже нечего менять в своей деятельности, обслуживание пользователей в библиотеках организовано на самом высоком уровне с учетом новейших технологий. Тем не менее мы постоянно убеждались, что все зарубежные библиотеки активно реагируют на любые изменения, используют любые появляющиеся возможности, у них всегда есть новые интересные идеи, процесс предоставления самых современных услуг пользователям поистине бесконечен. Сегодня нас это уже не удивляет. Приступив к планированию в 1996 году, наша библиотека определила для себя путь

развития, мы начали процесс изменений, и его нельзя закончить, если мы хотим, чтобы у Научной библиотеки было достойное будущее. Тем более, что мы пока в самом начале пути, а для наших российских библиотек этот путь достаточно трудный и долгий.

**Томский государственный университет
Научная библиотека**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ПЛАН**

2001-2003



Утверждаю
Директор Научной
библиотеки ТГУ
Е.Н.Сынтин

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА ТОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН НА 2001-2003 гг.

ВВЕДЕНИЕ

Научная библиотека является структурным подразделением университета, призвана обеспечивать учебный, научно-исследовательский и культурно-просветительский процессы. В ближайшее время ей предстоит решить не только текущие, но и перспективные задачи, которые должны быть взаимоувязаны. Постановка стратегических задач обусловлена изменениями, произошедшими в обществе. Можно выделить следующие факторы воздействия внешней среды, которые уже повлияли на развитие университета и библиотеки:

- слабость государственной библиотечной политики, кризисная ситуация в области книгообеспечения;
- острый недостаток финансовых средств, их инфляция.

Одинаково важными являются и местные проявления существующих тенденций влияния среды, из которых самыми значительными кажутся :

- динамичное развитие университета, появление новых факультетов, школ и других образовательных структур, что повлекло за собой расширение номенклатуры специальностей, резкое увеличение количества студентов по отдельным специальностям;

- тенденция к использованию компьютерных технологий;
- более высокий образовательный уровень выпускников школ, поступающих в университет, рост компьютерной грамотности студентов;
- увеличение числа студентов, желающих получить второе высшее образование;
- акцент на самостоятельную работу студентов;
- конкуренция между вузами за набор студентов;
- тенденция к расширению связей университета с зарубежными университетами;
- развитие платного образования;
- увеличение и расширение спроса на библиотечные ресурсы.

Библиотека осознала необходимость гибко реагировать на происходящие изменения, потребность пересмотреть традиционную технологию, методы работы и управления. Для чего ей нужно определить цели, задачи и приоритеты на ближайшее будущее и включиться со своей стратегией в программу развития университета.

Научная библиотека имеет большой внутренний потенциал, ее сотрудники по своим знаниям и преданности работе являются ее самой главной силой. Библиотека располагает большим фондом, уникальным собранием редких книг, достаточными площадями, отлаженной и устойчивой технологией работы. Ее статус как методического центра для вузовских библиотек Западной Сибири признан.

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ. МИССИЯ

Научная библиотека Томского университета в соответствии с целью университета призвана поддерживать обучение и исследования в Томском университете, обеспечивать доступ к мировым знаниям и информации путем организации книжного фонда и внедрения современных технологий. Целью библиотеки является эффективное

обслуживание читателей на основе управления книжным фондом и обеспечения доступа к другим информационным ресурсам: университета, региона, страны, международной информационной сети. Путем кооперации усилий библиотека содействует распространению информации и доступу к мировым знаниям.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

1. Предоставлять читателям необходимую информацию и документы для обеспечения эффективного развития обучающей, научно-исследовательской и культурно-просветительской деятельности университета.
2. Рационально комплектовать единый фонд библиотеки, поддерживая тесную связь с факультетами и подразделениями университета
3. Сохранять фонд библиотеки как часть культурного и информационного наследия страны, направляя усилия на его рациональное размещение, улучшение условий хранения, уделяя особое внимание ценным и редким изданиям.
4. Проводить научно-исследовательскую, методическую работу (аналитическую, организационную, консультационную) по совершенствованию всех направлений деятельности библиотеки. Создавать творческие и конструктивные отношения с другими библиотеками, укреплять позиции библиотеки как регионального методического центра.
5. Повышать профессиональный уровень, развивая обучение сотрудников библиотеки в соответствии с современными требованиями и профессиональными стандартами .
6. Создавать комфортные условия для персонала и читателей библиотек.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

<p>1. Предоставлять читателям необходимую информацию и документы для обеспечения эффективного развития обучающей, научно-исследовательской и культурно-просветительской деятельности университета</p>	
<p>1.1 На основе анализа системы обслуживания читателей разработать оптимальный вариант ее качественного улучшения, обеспечивающий полноту и оперативность удовлетворения запросов читателей, сочетающий библиотечное и информационно-библиографическое обслуживание. С целью обеспечения доступности информации для читателей изменить структуру системы обслуживания и расширить спектр библиотечно-информационных услуг, форму и содержание работы</p> <p style="text-align: right;">Комиссия, рук. Г.С. Ерохина</p>	2001
<p>1.1.1. Доступность информации обеспечить на основе оперативного и полного отражения сведений о фонде библиотеки в ее каталоге, развитии электронного каталога, повышения качества и эффективности поиска информации, расширения базы информационно-библиографического обслуживания путем создания собственных тематических баз данных, освоения возможностей Интернет; приобретения библиографических, справочных, реферативных и обзорно-аналитических источников, разработки комплекса мер по распространению сведений о произведениях печати из библиотечного фонда (буклеты, путеводители, памятки и др.)</p> <p style="text-align: right;">Зав. отделами</p>	2001-2003
<p>1.1.2. Изменить систему обслуживания (сохранив дифференцированный подход к обслуживанию), имея в виду следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уточнение отраслевых профилей читальных залов, <p style="text-align: right;">Е.А. Осипова</p>	2001
<ul style="list-style-type: none"> • Начало поэтапной организации отраслевых читальных залов на основе открытого доступа к фонду, <p style="text-align: right;">Е.А. Осипова, гл. библиотекаря отдела обслуживания</p>	2001-2003
<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение резервирования изданий в автоматизированном режиме (в порядке эксперимента), <p style="text-align: right;">Е.А. Осипова, Л.И. Волкова, Л.П. Ломкина</p>	2002

<ul style="list-style-type: none"> Создание современного центра МБА на основе современных средств связи и расширения спектра услуг МБА, Е.А. Осипова, Л.И.Шевченко 	2002-2003
<ul style="list-style-type: none"> Развитие службы учета читателей , Е.Н. Сынтин, Е.А. Осипова 	2001-2003
<ul style="list-style-type: none"> Внедрение читательских билетов нового образца – пластиковой карточки. Е.А.Осипова, Л.И.Волкова 	2002
<p>1.1.3 С целью расширения спектра библиотечно-информационных услуг анализировать спрос на различные виды изданий, на активно используемую часть фонда с применением автоматизированной библиотечной программы VTLS. В изучении и анализе запросов выделить следующие приоритетные направления изучения:</p>	Ежегодно
<ul style="list-style-type: none"> Изучение текущего спроса на представляемые библиотечно-библиографические услуги среди различных групп пользователей, изучение предпочтительных форм, условий, времени и места предоставления информации и оказания услуг, исследование эффективности поиска информации по электронному каталогу. Социолог, Г.С. Ерохина, зав. отделами 	Ежегодно
<p>1.2 Помогать всем категориям читателей в поиске информационных сведений, в использовании библиотечных ресурсов и услуг, расширить индивидуальное обучение читателей:</p> <p>1.2.1 Совершенствовать работу по библиотечно-библиографическому обучению читателей с целью практического применения новых информационных и библиотечных технологий, включая в программу обучение студентов, аспирантов, преподавателей, сотрудников ТГУ использованию электронного каталога и источников научной информации на электронных носителях, а также использованию сети Интернет. Организовать консультации и семинары для всех желающих на базе классов Интернет, использовать другие возможности библиотеки для обучения О.Г.Шабурова</p>	2001-2003
<p>1.3. Совершенствовать технологию работы с новыми видами документов</p>	

Стратегический план

1.3.1. Приступить к созданию упорядоченного доступа к ресурсам Интернет через их выявление и библиографическое описание О.Г. Шабурова, О.А.Дубовицкая	2001
1.3.2. Продолжать создание систематического указателя ресурсов Интернет и на его основе предложить услугу читателям в печатной и электронной форме О.Г.Шабурова	Постоянно
1.3.3. Оптимизировать работу с периодическими изданиями на основе системы VTLS: Л.И. Волкова, И.Г. Жолобова - изучить вопрос о целесообразности комплектования газет как на печатных, так и на электронных носителях И.Г. Жолобова, Л.Л. Берцун - продолжить микрофильмирование сибирских газет XIX-нач.XX века с целью сохранности оригиналов Е.Н. Сынтин, Л.Л. Берцун - разработать технологию переплета комплектов журналов до передачи их на постоянное хранение Л.И. Волкова, Л.Л. Берцун, В.А. Воронцова	2001-2002 2001 2001 2001
1.4. Совершенствовать каталогизацию изданий посредством использования готовых библиографических записей. Развивать электронный каталог, пополняя его информацией о ретроспективной части фонда. Довести объем ЭК до 100 тысяч записей. Развивать услуги для читателей на основе электронного каталога: внедрить электронный заказ на ксерокопирование отдельных страниц изданий из основного фонда и электронный заказ изданий для фонда НБ ТГУ И.Г. Жолобова, А.В. Болотов, Л.И. Волкова	2001-2003
1.4.1.Согласовать с университетом вопрос о предоставлении в библиотеку обязательного экземпляра каждого издания, опубликованного под грифом ТГУ. Начать работу по отражению в ЭК публикаций ученых и специалистов Томского университета, в том числе их полнотекстовых версий на базе электронного каталога Е.Н. Сынтин, И.Г. Жолобова	2001
1.4.2. Продолжить создание в электронном каталоге мультимедийной информации об ученых ТГУ Г.Ф.Половцева	2001-2003
1.5. Открыть аудио-, видеозал Е.Н. Сынтин, Е.А.Осипова	2001

<p>2. Рационально комплектовать единый фонд библиотеки, поддерживая тесную связь с факультетами и подразделениями университета</p>	
<p>2.1. Продолжить реализацию комплексной программы формирования, сохранности и рационального использования документов единого книжного фонда Научной библиотеки ТГУ с учетом обеспечения изменившихся информационных потребностей читателей и условий финансирования</p> <p style="text-align: right;">Е.Н.Сытнин, Л.Л.Берцун</p>	<p>2001- 2003</p>
<p>2.2. Изучать информационный рынок, исследуя и отбирая наиболее необходимые и экономически более целесообразные источники комплектования</p> <p style="text-align: right;">И.Г. Жолобова, библиотечари-предметники</p>	<p>Постоян- но</p>
<p>2.3. Обеспечить целенаправленное и эффективное расходование средств на комплектование на основе постоянной совместной работы созданной в библиотеке группы библиотечарей-предметников, комплектующих фонд по отраслям знания, с преподавателями, научными сотрудниками кафедр и подразделений университета. Предоставлять факультетам отчетность по приобретению изданий в библиотечный фонд. Для оказания консультационной помощи в списании литературы активно привлекать преподавателей</p> <p style="text-align: right;">И.Г. Жолобова.</p>	<p>2001- 2003</p>
<p>2.4. Продолжить работу по отбору в основной фонд иностранных книг и журналов из резервно-дублетного фонда</p> <p style="text-align: right;">Л.Л. Берцун, Г.И. Колосова, И.Г. Жолобова</p>	<p>2001- 2003</p>
<p>2.5. Продолжить работу во ведении централизованного процесса учета печатных изданий, приобретаемых всеми подразделениями ТГУ на основании приказа Министерства образования РФ</p> <p style="text-align: right;">Е.Н. Сытнин, И.Г. Жолобова</p>	<p>2001</p>
<p>3. Сохранять фонд библиотеки как часть культурного и информационного наследия страны, направляя усилия на его рациональное размещение, улучшение условий хранения, уделяя особое внимание ценным и редким изданиям</p>	<p>2001</p>
<p>3.1. Поддерживать нормативный режим хранения документов в книгохранилищах</p> <p style="text-align: right;">В.А. Воронцова</p>	<p>2001</p>

Стратегический план

<p>3.2. Укрепить материально-техническую базу лаборатории реставрации и переплетной мастерской. своевременно обеспечивать материалами и оборудованием. Довести объем переплетаемых документов до 3000 экз. в год В.А.Воронцова, Е.Н.Сынтин</p>	2001
<p>3.2. Разработать и внедрить комплекс мер по охране фонда: установить охранную сигнализацию по периметру первого этажа главного книгохранилища и зала газет, вывести сигнализацию старого здания на центральный пульт Е.Н. Сынтин, В.А. Воронцова</p>	2001
<p>3.3. Использовать для сохранности книжного фонда наряду с традиционными технологическими приемами работы новые технологии и имеющиеся ресурсы библиотеки (снабжение книг магнитными метками). Развивать использование подсистемы VTLS "Инвентаризация" с целью оперативной проверки наличия изданий на месте Л.П. Ломкина, Е.Г. Залесская, А.В. Болотов, Л.И. Волкова, Н.Г. Зиновьева</p>	2001
<p>3.5. Использовать возможности дезинфекционной камеры для работы с документами основного фонда В.А.Воронцова, Н.В. Яковлев</p>	2001- 2003
<p>4. Проводить научно-исследовательскую, методическую работу (аналитическую, организационную, консультационную) по совершенствованию всех направлений деятельности библиотеки. Создавать творческие и конструктивные отношения с другими библиотеками, укреплять позиции библиотеки как регионального методического центра</p>	
<p>4.1. Развивать научную деятельность по изучению истории книжного фонда. Изучать и раскрывать фонд библиотеки для введения его в научный оборот и включения в научно-образовательный и культурный процессы. Подготавливать и издавать научные каталоги на отдельные коллекции, тексты исторических и архивных документов, литературных памятников, в первую очередь относящихся к истории и культуре Сибири. Составлять научно-вспомогательные, ретроспективные библиографические указатели и списки литературы, предлагая их читателям в печатном и электронном виде Г.И. Колосова, О.Г. Шабурова</p>	2001- 2003

<p>4.2. Внедрять передовые библиотечные технологии. результаты научно-исследовательской работы в области библиотекведения, библиографии. Проводить социологические исследования с целью изучения читательских интересов</p> <p style="text-align: right;">Г.С.Ерохина, Л.И. Волкова, зав. отделами</p>	<p>2001- 2003</p>
<p>4.3. Регулярно выпускать сборники статей "Вузовские библиотеки Западной Сибири. Опыт работы" и "Из истории книжных фондов Научной библиотеки Томского университета"</p> <p style="text-align: right;">Г.С. Ерохина, Г.И. Колосова</p>	<p>2001</p>
<p>4.4. Совместно с университетом продолжать археографическую работу на территории Томска и Томской области</p> <p style="text-align: right;">Г.И.Колосова</p>	
<p>4.5. Создать Музей книги</p> <p style="text-align: right;">Е.Н.Сынтин, Г.И.Колосова</p>	
<p>4.6. Подготовить экспозицию по истории библиотеки</p> <p style="text-align: right;">М.И. Алексева, Г.С. Ерохина</p>	
<p>4.7. Участвовать в научных мероприятиях других библиотек и учреждений. Провести следующие научно-практические семинары, конференции:</p> <p>Люди и книги</p> <p style="text-align: right;">Г.И. Колосова, Л.Л.Берпуи</p> <p>Библиотечные чтения</p> <p style="text-align: right;">Г.С.Ерохина, Г.И.Колосова</p>	
<p>4.8. Укреплять взаимодействие с библиотеками вузов Западной Сибири и с другими библиотеками, осуществляя постепенный переход к объединению ресурсов для создания единого регионального информационного пространства</p> <p style="text-align: right;">Г.С. Ерохина, Л.И. Волкова</p>	<p>Еже- годно</p>
<p>4.8.1. Сотрудничать в рамках совместных программ по развитию городской и региональной информационно-библиотечной сети, распространять опыт работы, оказывать консультационную помощь и др.</p> <p style="text-align: right;">С.И. Исламова, зав. отделами</p>	<p>2001</p>

Стратегический план

4.8.2. Продолжить создание распределенного электронного каталога библиотек города, подготовить технологическую схему работы по ведению объединенного электронного каталога и обмена библиографическими записями с библиотеками. Предоставить доступ к информационным ресурсам библиотек города Томска Л.И. Волкова, А.В. Болотов	2001- 2003
4.8.3. Обеспечить участие сотрудников библиотеки в работе тренинг-центра по обучению библиотекарей Г.С. Ерохина	2001

ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ БИБЛИОТЕКИ

5. Обеспечить эффективность управления как важного и необходимого условия жизнедеятельности библиотеки – мобильной системы, гибко реагирующей на изменения среды:	
5.1. Постоянно анализировать работу библиотеки, стремиться осуществлять необходимые улучшающие изменения Г.С. Ерохина, зав. отделамн	Ежего дно
5.2. Продолжать использование новых информационных технологий на основе поддержки АБИС VTLS: - увеличить количество новых автоматизированных пользовательских мест на 10 Е.Н. Сытнин, А.В. Болотов - адаптировать программное обеспечение Virtua - осуществить переход с классической VTLS на программное обеспечение 3 поколения Virtua А.В. Болотов, отдел комп. технологий - осуществить комплекс мероприятий, направленных на улучшение безопасности локальной сети А.В. Болотов	2001- 2003 2002 2002- 2003 2001
5.3. Для анализа и оценки результативности деятельности использовать статистические показатели работы:	
- сопоставить существующую систему сбора и обработки статистических показателей библиотеки с соответствующими модулями программного обеспечения VTLS	2001
- провести анализ целесообразности использования тех или иных статистических показателей на отдельных участках работы, в целом по библиотеке и представить результаты в библиотеку МГУ	2001

- анализировать работу с помощью автоматизированной системы статистической отчетности Г.С. Ерохина, Л.И. Волкова, зав. отделами	2001
5.4. Добиться рационального использования финансовых ресурсов в соответствии с намеченными стратегическими задачами:	
5.4.1. Поддерживать договорные отношения с факультетами, отчисляющими в централизованный фонд университета менее 50% доходов от платного образования Е.Н.Сытин	Ежегодно
5.4.2. Привлекать средства спонсоров, инвестируя их в развитие стратегических направлений Е.Н.Сытин	Постоянно
5.4.3. Участвовать в конкурсах на получение грантов различных фондов, российских и международных программ Зав. отделами, сотрудники библиотеки	Постоянно
5.5. Повышать профессиональный уровень, развивая профессиональное обучение сотрудников в соответствии с современными требованиями и профессиональными стандартами	
5.5.1. Разработать программу переподготовки и повышения квалификации кадров НБ ТГУ на 2002-2003 год С.Г. Исламова	2001
5.5.2. Для оценки уровня квалификации сотрудников использовать Российские квалификационные требования, рекомендации аттестационной комиссии, сделав ее постоянно действующей Г.С. Ерохина	Постоянно
5.5.3. Продолжить работу по освоению Европейского профессионального стандарта /NVQ/. Определить механизм стимулирования роста профессионального мастерства. Информировать о стандарте другие библиотеки Т.А. Вахрамеева	Постоянно
5.6. Информировать о внутрибиблиотечной жизни через газету Alma Mater и "Диалог" Г.С. Ерохина, Н.В. Жиликова	
5.7. Практиковать регулярные встречи с деканами, Библиотечным советом для взаимного обмена информацией и обсуждения вариантов сотрудничества Е.Н. Сытин	Постоянно

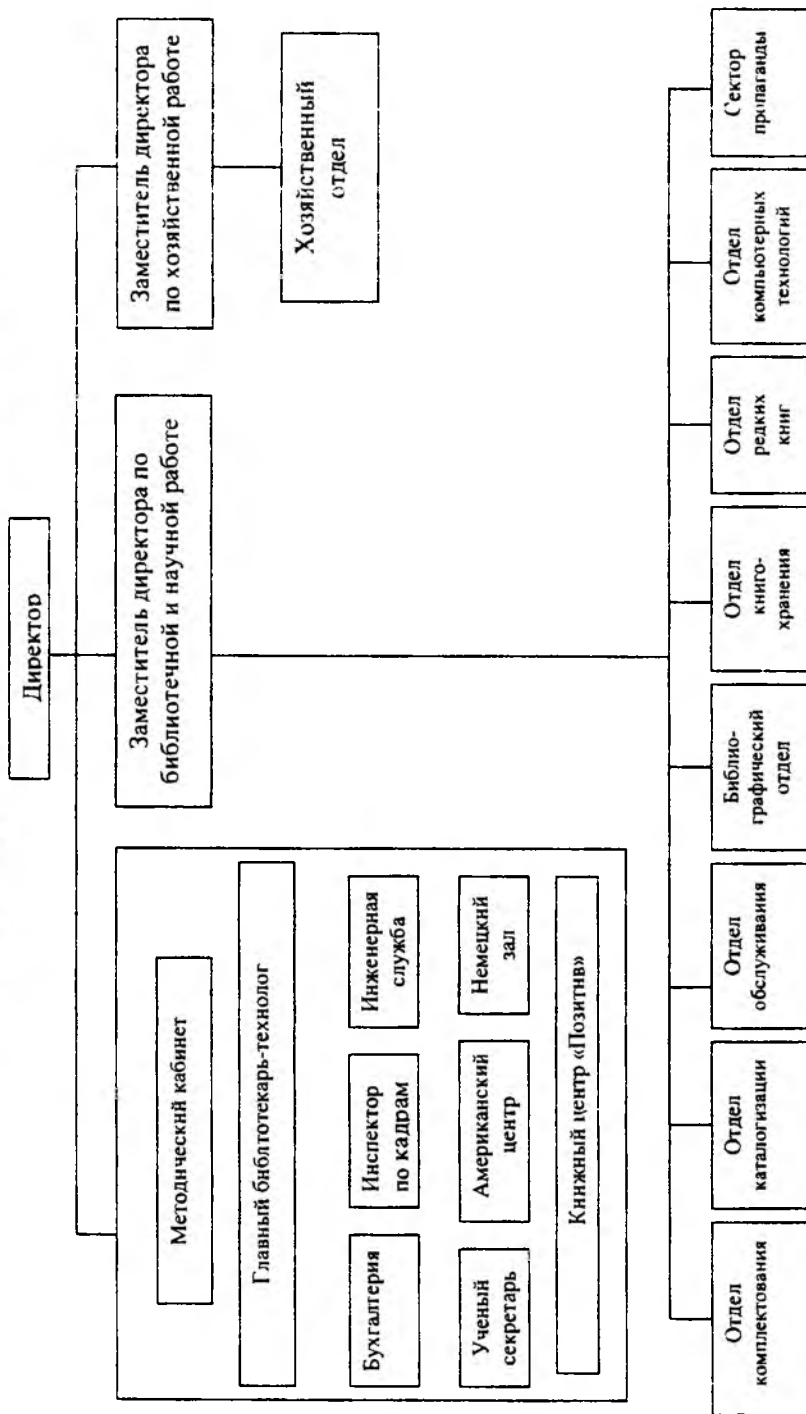
Стратегический план

6. Создавать комфортные условия для персонала и читателей библиотеки	
6.1. С целью создания среды, соответствующей статусу библиотеки университета – особо ценного объекта культурного наследия, организовать следующие работы:	
- капитальный ремонт инженерных систем старого здания библиотеки, который позволит создать условия хранения фондов в соответствии с требованиями сохранности. Оборудовать читальные залы в соответствии с современными стандартами	2001-2003
- ремонт нового корпуса, в т.ч. завершение замены системы отопления и водоснабжения, а также провести ремонт читальных залов № 4-5.	2001
- оборудовать читальные залы в соответствии с современными стандартами (мебель, освещенность рабочих мест, кондиционирование, копировально-множительная техника).	2002
- обеспечить постоянный контроль за работой пожарной и охранной сигнализации. Проводить ежемесячные профилактические осмотры и проверки функционирования систем. Е.Н.Сыттин, В.А. Воронцова, Н.В. Яковлев	2001-2003
- составить план действий по ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций Е.Н. Сыттин, Л.Л. Берцуи	2001

План рассмотрен и одобрен на заседании библиотечного совета 26.03.97, на совете дирекции НБ ТГУ 28.03.97, на Ученом совете ТГУ 25.06.97.

Изменен в январе. 1998 г., изменен в дек.1998- январе 1999 г., изменен в дек. 2000 –февр. 2001г.

Старая структура Научной библиотеки ТГУ



ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ НАУЧНОЙ БИБЛИОТЕКИ ТОМСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Л.И. Волкова, главный библиотекарь-технолог,
Томский государственный университет**

В Научной библиотеке Томского государственного университета за последние годы произошли большие изменения, связанные с широким использованием новых информационных технологий. Библиотека уверенно превращается в современный информационный центр с действующей интегрированной автоматизированной технологией выполнения библиотечных процессов, с широким использованием читателями баз данных и ресурсов Интернет. Под влиянием компьютеризации постепенно изменяется труд библиотекарей, он становится более сложным, требующим принципиально новых знаний и умений, в отличие от тех, которых было достаточно для выполнения традиционных библиотечных процессов. На первый взгляд, изменить профессиональное сознание библиотекарей можно легко и быстро. Однако практика показывает, что, пожалуй, без больших усилий можно обучить пользоваться персональным компьютером, но изменить приобретенные ранее знания и навыки достаточно сложно, так как библиотекари интуитивно накладывают свой профессиональный опыт на новые способы выполнения работы. Необходимо время для восприятия нововведений и формирования в сознании нового смысла различных видов деятельности. Очевидно, что постоянная, хорошо организованная работа с кадрами и, прежде всего, внутрибиблиотечная система повышения квалификации сотрудников призвана помочь профессиональной переподготовке библиотечных работников. При отсутствии научных рекомендаций по методике организации повышения

квалификации персонала в условиях компьютеризации представляется. что опыт работы Научной библиотеки Томского государственного университета, практические наблюдения и выводы помогут библиотекам в обновлении подходов к обучению и переподготовке кадров.

В настоящее время персонал библиотеки насчитывает 160 библиотекарей, из них 108 с высшим образованием. Средний возраст сотрудников 41 год, средняя продолжительность работы в библиотеке составляет 14 лет. В начале 90-х годов в библиотеке сложилась ситуация, когда резко снизился интерес к повышению квалификаций, так как выверенная практикой библиотечная технология не требовала больших усилий от сотрудников, в то же время организация повышения квалификации в русле традиций была не востребована ими, потеряла свои позиции. Кроме того, следует заметить, что у сотрудников отсутствовала внутренняя мотивация повышать свою квалификацию, это не гарантировало продвижение по службе, не давало никаких дополнительных благ. Преодоление кризисных явлений в отлаженной системе повышения квалификации кадров библиотеки мы связываем с началом внедрения новых информационных технологий. На этом пути перед нами встало несколько проблем:

- Отсутствовали практические рекомендации по методике работы, так как практика библиотеки менялась значительно быстрее, чем библиотечная теория.
- Ощущалась острая потребность в обучении персонала как теоретическим основам, так и практическим, профессиональным знаниям, необходимым для работы в новых условиях, поскольку основная часть специалистов нашей библиотеки получила профессиональное образование в 70-80-е годы, задолго до перемен.
- Требовалось быстро переобучить сразу большое количество сотрудников, что требовало много средств, сил и времени.

С 1997 г. по настоящее время в библиотеке прошло два четко обозначенных этапа работы по переподготовке и повышению квалификации сотрудников: первый - обучение, направленное на переосмысление роли библиотеки и библиотекаря в информационном обществе; второй - практическая, профессиональная подготовка работников к использованию новых телекоммуникационных технологий. Каждый этап обучения потребовал ясно поставленной цели, определения содержания, форм и методов подготовки персонала для работы в новых условиях. Как был организован процесс переподготовки и повышения квалификации сотрудников на первой стадии?

Изменить профессиональное сознание библиотекарей, избавить их от сложившихся стереотипов мышления, научить воспринимать новые идеи помогло участие библиотеки в международном проекте TEMPUS-TASIC «Развитие управления Научной библиотекой» (1995 – 1998 гг.). Первоначально в рамках проекта началось обучение руководителей отделов и главных специалистов в семинаре по управлению. Зарубежные коллеги прочитали лекции по шести темам, вовлекая слушателей в дискуссии. Надо признать, что сначала была разная реакция на обучение в семинаре: от предубеждения и снисходительности - когда сказанное выглядит не только известным и очевидным, до убеждения, что это всегда существовало в практике работы библиотеки. Ожидания связывались с приобретением техники и созданием компьютеризированной библиотеки. На занятиях наши коллеги сумели ненавязчиво показать, что главная проблема библиотеки - не в компьютерах, а в изменении управления, в профессиональном развитии библиотекарей, ведь, чтобы изменения были действенными, они должны произойти в головах людей. Однако надо признать, что никакие усилия западных партнеров не привели бы так быстро к успешным результатам без возможности увидеть на практике современный зарубежный опыт управления информацией и

библиотекой. 35 библиотекарей побывали на кратковременных стажировках в библиотеках университетов Эксетера (Великобритания), Утрехта (Голландия), Лунда (Швеция). Три сотрудника библиотеки в течение десяти месяцев учились в Библиотечной школе университета Шеффилда (Великобритания). Группы обучающихся формировались из людей, способных и готовых применить приобретенные знания на практике, склонных к изменениям, а также на основе мнений о них. Каждый из сотрудников вынес из этих поездок для себя множество уроков. Очень полезным по окончании визитов оказалось предоставление отчетов о результатах и рекомендаций о внедрении новшеств. Параллельно со стажировками в библиотеке шло обучение трех групп сотрудников английскому языку, которое проводили преподаватели кафедры иностранных языков Томского государственного университета. Участие в международном проекте ТЕМПУС было самым ценным на первом этапе, и мы рассматриваем его как основную часть повышения квалификации сотрудников, которое дало заметный толчок развитию библиотеки.

Следующим шагом стало обучение практически всех сотрудников библиотеки работе на персональном компьютере, а также проведение ознакомительного курса для заведующих отделами и главных специалистов библиотеки по ресурсам и услугам Интернет преподавателями кафедры информатики ТГУ (Прил.1, 2). Для целей обучения в библиотеке был организован учебный компьютерный класс на 4 рабочих места, что вполне оправдало себя. На этом этапе в качестве основной задачи обучения рассматривались психологические аспекты восприятия новой техники. Поскольку большая часть библиотекарей никогда не работала на компьютере, а тем более с удаленными информационными ресурсами, мы исходили из необходимости снять существующий барьер, или просто боязнь техники, и дать возможность как можно большему количеству сотрудников попробовать работать на

персональном компьютере, в сети Интернет. В результате разнообразного обучения в библиотеке появились люди, способные критически осознать роль и функции библиотеки в информационном обществе, умеющие войти в мир инновационной технологии, стремящиеся к изменениям.

Из опыта проведения структурных и технологических изменений в библиотеке мы извлекли простой урок: **к успеху перемен ведут не технические аспекты деятельности, а готовность библиотекарей воспринимать новые идеи, изменять свое отношение к роли информации в современном обществе.** Нельзя сказать, чтобы этот очевидный вывод однозначно воспринимался всеми, ведь до сих пор об обновлении содержания работы судят по наличию персональных компьютеров, а не по готовности персонала к изменениям.

По мере освоения современных информационных технологий перед библиотекой встали принципиально новые вопросы, связанные с автоматизированной обработкой и методикой поиска информации, с обучением и предоставлением сетевых сервисных услуг пользователям. Чтобы справиться с ними, библиотека была вынуждена выступить как основной центр обучения для своих сотрудников, а отдельные, наиболее подготовленные библиотекари, выступали в роли преподавателей. Для нашей библиотеки это явилось отличительной чертой второго этапа переподготовки библиотекарей. Сначала было обучение сотрудников знаниям и умениям, необходимым на конкретном участке работы. При этом мы не ставили перед собой задачу обучить сразу всех и всему. Библиотекари привлекались к обучению по мере производственной необходимости. Постепенно, с расширением использования ими новых технологий, расширялась и степень охвата обучением. В библиотеке сложилась уникальная ситуация, когда процесс обучения шел параллельно с освоением новых технологий, то есть, тому, чему учат заблаговременно, мы учили во время работы. В этот

переходный период приходилось больше отвечать на вопросы, обсуждать текущие проблемы непосредственно на месте, убеждать, чем проводить занятия. Без сомнения, это имело свои как положительные, так и отрицательные стороны. Так, мы не всегда успевали глубоко осмыслить то, что произошло, были ошибки. Плюс же был в том, что нужды практики подкреплялись знаниями, которые были тотчас востребованы. Другим положительным моментом явился возникший состав преподавателей-практиков, что дает великолепную возможность сотрудникам повышать профессиональный уровень в стенах библиотеки.

Позднее была разработана «Программа переподготовки и повышения квалификации сотрудников Научной библиотеки ТГУ на 1999-2001 гг.» (Прил.3), которая включала в себя целую систему различных мероприятий от традиционных постоянно действующих семинаров и учебных занятий до создания комплексных рабочих (методических) групп.

В соответствии с программой весь библиотечный персонал обучается в семинарах «Введение в VTLS и интерактивный доступ», «Пользование электронным каталогом», «Введение в Интернет». Для отдельных категорий сотрудников работают внутриотдельские семинары. В каждом из семинаров обозначена цель, определены предполагаемые результаты обучения. Сегодня мы дополняем семинары заключительным занятием, на котором проверяется качество обучения.

В качестве примера приведем программу семинара «Введение в VTLS и интерактивный доступ»:

- Классы пользователей VTLS.
- Регистрация в VTLS и отключение от нее.
- Структура команд. Команды поиска (авторитетный поиск, поиск по контрольному номеру экземпляра, поиск по ключевым словам, поиск по читателю и др.).
- Сеть экранов.

- Электронный каталог – основа интегрированной автоматизированной системы библиотеки.

- Услуги на основе электронного каталога.

Цель семинара - осознание библиотекарями роли и функций системы, формирование представления об интегрированной автоматизированной технологии выполнения процессов, умение видеть взаимосвязь своего участка и работы всей системы, обеспечение прочной, образовательной основы, на которой может базироваться дальнейшее обучение и личное развитие.

К числу основных занятий для библиотекарей относится обучение по овладению навыками пользования электронным каталогом, которое состоит из следующих разделов:

- Общий обзор программного обеспечения корпорации VTLS. Основные сведения об объеме и отражении документов в электронном каталоге библиотеки.

- Особенности отражения информации в электронном каталоге.

- Поиск в электронном каталоге: типы и виды поиска.

- Методика поиска определенной информации, исходя из конкретных читательских запросов.

Занятия организуются с небольшими группами из 3-4 человек. Первоначально их проводил сотрудник отдела компьютерных технологий, в должностные обязанности которого входило обучение персонала. Впоследствии занятия стали проводить наиболее подготовленные специалисты библиотеки. Учебные программы постоянно дополняются с учетом технологических изменений.

Совершенно новых знаний потребовали от сотрудников и, прежде всего, от библиографов, изменения в содержании библиографической деятельности библиотеки, появление новых функций библиографического информационного центра библиотеки, таких,

например, как предоставление информации в режиме on-line: поиск, исследование, оценка, выбор и накопление сведений о лучших источниках информации в сети Интернет; обучение и консультирование пользователей по поиску информации в сети; создание памяток, справочных пособий по методике пользования электронной информацией; создание и ведение Web-сайта библиотеки и др. Получить рекомендации было неоткуда, и библиографам пришлось практически с азов самостоятельно освоить методику информационного поиска и предоставления сетевых услуг пользователям. Это потребовало больших усилий и времени, помогла работа сотрудников отдела операторами в классе Интернет, в результате которой они приобрели опыт и знания, что позволяет уверенно работать с новыми источниками информации и учить других библиотекарей.

Одной из форм повышения квалификации сотрудников на данном этапе явилось создание комплексных рабочих (методических) групп, включающих сотрудников разных отделов для изучения и освоения новой технологии. Получение знаний во взаимосвязи с изучением проблемы явилось одной из действенных форм повышения квалификации сотрудников. Совместный анализ практики библиотеки параллельно с осмыслением теории вопроса быстро помогает прийти до самой сути проблемы, вырабатывает единый взгляд на ее решение и дает возможность быстро получить результат. Так, в 1999 г. в библиотеке создана рабочая группа для выполнения задач научно-методического характера, таких, как исследование возможностей машиночитаемых форматов, разработка формирования и ведения авторитетных файлов, анализ библиографического и лингвистического описания документов, обучение сотрудников библиотеки. В процессе работы библиотекари глубоко изучили форматы библиографического представления данных USMARC, UNIMARC, RUSMARC, приобрели опыт каталогизации изданий в современной автоматизированной библиотечной системе, что

позволило проводить обучение не только персонала внутри библиотеки, но и сотрудников других библиотек города и региона (прил. 4, 5).

Аналогичный подход применен для исследования и разработки стратегии и тактики поиска по электронному каталогу библиотеки для обучения пользователей и библиотекарей. Ведь будучи «консультантом» для пользователей, библиотекарь сам должен уметь найти нужную информацию. Сотрудничество библиографов, каталогизаторов, автоматизаторов библиотеки помогает в совершенстве изучить методику поиска информации по электронному каталогу, дает возможность проводить обучение на глубоком профессиональном знании сути вопроса. Кроме того, помогает в написании помощи читателям в поиске по электронному каталогу, разработке удобного и простого интерфейса, в подготовке путеводителей, буклетов, рекомендаций пользователям.

По мере освоения новых технологий в библиотеке постепенно происходят изменения в содержании библиотечных процессов, что делает возможным такие решения, которые ранее были не осуществимы. Например, работа в новой технологической среде существенным образом изменила традиционный способ выполнения процесса обслуживания - выдачу и возврат изданий. На абонементе исчезли читательские и книжные формуляры, картотеки, пишущие машинки; им на смену пришли компьютеры. Библиотекари добавили в основную текущую работу процесс постоянного диалога с системой в реальном режиме времени. Фактически это явилось первым изменением в содержании труда библиотекаря и, в связи с этим, в его профессиональных обязанностях. Первоначально потребовалось разработать программу обучения сотрудников для приобретения ими практических навыков, необходимых для процесса электронной книговыдачи. (прил.5). Программа способствовала развитию уверенности в своих силах и умению использовать имеющиеся знания и навыки для решения тех или иных проблем в различных производственных ситуациях. Как

пользователи автоматизированной системы. библиотекари за короткий промежуток времени освоили работу по электронной книговыдаче и быстро почувствовали себя спокойно и уверенно. Сотрудники абонеента чрезвычайно позитивно реагировали на появление новых технологий, поскольку они освободили библиотекаря от необходимости выполнения многих утомительных рутинных операций, а это, в свою очередь, явилось внутренней мотивацией для переподготовки.

Новые технологии позволили расширить круг задач, к решению которых привлекаются специалисты библиотеки. Так, в нашей ситуации специалисты практически всех отделов принимают участие в формировании электронного каталога библиотеки путем создания записи каждого экземпляра изданий, которые находятся в ведении данных подразделений. Сложившаяся практика ведения каталога, при которой его возможности определялись только отделом каталогизации, исчерпала себя. В результате электронный каталог быстро наполняется информацией, в большей мере отвечает потребностям читателей, а также задачам каждого подразделения. Но потребовалось обучение большого количества библиотекарей составлению и вводу информации об экземпляре в электронный каталог, которое постоянно проводят сотрудники отдела комплектования и каталогизации. После занятий библиотекарям дается право работы в системе – личный пароль пользователя.

Обязательной частью учебной программы является составление руководств в помощь пользователям по выполнению отдельных технологических процессов на каждом рабочем месте. В настоящее время создана серия таких справочных пособий для библиотекарей:

- Ввод информации об экземпляре в электронный каталог (отдельно для каждого подразделения библиотеки).
- Электронная каталогизация. Правила составления машиночитаемой библиографической записи.

- Правила извлечения библиографической записи из CD-ROM PHB и ее редактирование.
- Запись читателей в библиотеку и электронный учет информации о них.
- Ввод в электронный каталог информации о ретроспективной части фонда.
- Путь документа в процессе комплектования и каталогизации.

Все инструкции достаточно подробны, с четкими и полными формулировками, содержат однозначно толкуемые действия, что очень важно для закрепления полученных знаний.

Осмысливая результаты второго этапа обучения, можно сделать несколько выводов. Прежде всего, принципиально важным моментом является **постоянное обучение библиотечарей**. Традиционное повышение квалификации из проводимых одноразовых занятий превращается в ежедневную работу по обучению новым методам работы самыми различными формами. Увеличивается значение **самостоятельного обучения**, и поэтому приоритет в системе повышения квалификации должен быть смещен в сторону ответственности каждого библиотечаря за самостоятельное приобретение профессиональных знаний и умений. Когда некоторые библиотечари делятся своим мнением об организации повышения квалификации в библиотеке, часто звучит ностальгия по давно прошедшим временам. Очень сильно желание услышать готовые рецепты. Несомненно, для самостоятельного решения профессиональных задач приходится затрачивать большие усилия, и в результате сотруднижки накапливают ценный опыт. Система повышения квалификации в подобных случаях приобретает саморазвивающийся вид, что помогает развивать образовательную среду в библиотеке. Опыт библиотеки подтверждает, что это очень полезно для последующей работы. Основная задача состоит в том, чтобы определить направление

обучения с учетом конкретных потребностей отделов и служб, соблюдать периодичность обучения, определить формы и методы обучения, которые учитывали бы разнообразные категории сотрудников.

Сегодня библиотека подошла к разработке следующей – третьей программы обучения, когда сотрудники, применяя инновационную технологию, изменяют саму природу библиотечного труда, что требует новых умений и знаний на любом функциональном участке работы. Мы вновь должны изменить подход к организации обучения: от приумножения знаний, навыков, необходимых для выполнения процесса на конкретном рабочем месте, до обучения в соответствии с профессионально- должностными требованиями, строя этот процесс на основе профессиональных задач и требований к должности и компетентности сотрудника. Библиотека вновь находится в поиске новых идей развития повышения квалификации и переподготовки персонала.

**ПРОГРАММА ПО ОСНОВАМ РАБОТЫ НА ПЕРСОНАЛЬНОМ
КОМПЬЮТЕРЕ для сотрудников Научной библиотеки ТГУ**

Лекции - 40 часов Лаборатории 40 часов

Лаборатории проводятся в подгруппах по 8 человек.

ПЛАН ЛЕКЦИЙ

Глава 1. Структурная схема персонального компьютера- 4 часа.

- 1.1. Память.
- 1.2. Процессор.
- 1.3. Внешние устройства.

Глава 2. Программное обеспечение персонального компьютера - 8 часов.

- 2.1. Введение. Понятие программной системы и программной среды
- 2.2. Системное программное обеспечение.
 - 2.2.1. Операционная система.
 - 2.2.2. Драйверы.
 - 2.2.3. Утилиты.
 - 2.2.4. Системы программирования.
- 2.3. Прикладное программное обеспечение.
 - 2.3.1. Текстовые редакторы.
 - 2.3.2. Системы электронных таблиц.
 - 2.3.3. Системы управления базами данных.
 - 2.3.4. Интегрированные системы.
 - 2.3.5. Графические редакторы
 - 2.3.6. Издательские системы.
 - 2.3.7. Специализированные системы

Глава 3. Файлы - 8 часов.

- 3.1. Таблицы кодировки символов.

3.2. Форматы файлов.

3.3. Атрибуты файлов.

3.4. Файловая система.

3.5. Логические имена внешних устройств.

3.6. Команды MS-DOS для работы с файлами. 3J. Оболочка Norton Commander для MS-DOS.

Глава 4. Что должен знать каждый пользователь персонального компьютера - 2 часа.

4.1. Загрузка программной системы.

4.2. Управление в программной среде.

4.3. Сохранение рабочих документов.

4.4. Выход из программной среды.

Глава 5. Основы работы в операционной среде Windows и ее приложениях - 4 часа.

5.1. Загрузка программной системы.

5.2. Системное меню. Меню приложения.

5.3. Панели инструментов.

5.4. Управление мышью.

5.5. Диспетчер файлов Windows.

Глава 6. Оформление текстовых документов на персональном компьютере - 6 часов.

6.1. MS-DOS - Лексикон.

6.2. Windows - Word.

6.3. Импорт и экспорт документов между программными средами.

Глава 7. Компьютерные сети - 8 часов.

7.1. Основные понятия.

7.2. Локальная вычислительная сеть ТГУ.

7.3. Мировая вычислительная сеть - Internet.

ЛАБОРАТОРНЫЕ РАБОТЫ

1. Оформление текстовых документов в редакторе Лексикон - 10 часов.
 2. Работа пользователя с файлами в оболочке Norton Commander- 8 часов.
 3. Оформление текстовых документов в редакторе Word- 14 часов.
 4. Работа пользователя с Диспетчером файлов и Диспетчером программ Windows - 4 часа.
 5. Основы работы в локальной вычислительной сети " 4 часа.
- Рекомендуемая нагрузка для слушателей - 4 часа лекций + 4 часа лабораторий в неделю.

Программа составлена преподавателями кафедры теоретических основ информатики факультета информатики Томского государственного университета

22.01.1997 г.

**ПРОГРАММА ПО ОСНОВАМ РАБОТЫ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ
для сотрудников Научной библиотеки**

Лекции - 15 час. Практические занятия – 8 час.

1. **Введение.** История создания сети Интернет. Базовые понятия, термины.
 - 1.1. Структура сети Интернет, локальная и глобальная сети.
 - 1.2. Технология клиент-сервер. Доменные имена. служба имен DNS. адресация. маршрутизация.
 - 1.3. Типы соединений, ON-LINE. OFF-LINE. Сервисы, предоставляемые сетью (SMTP, POP3, NNTP, HTTP, IRC). Организация почты в локальной и глобальных сетях
 - 1.4. Настройка и отладка сетевого соединения. программы Ping и Traceroute.
 - 1.5. Сеть Relcome как часть Интернет.
2. **Программы для работы в ON-LINE режиме**
 - 2.1. Что такое HTTP, HTML, WWW. Понятие гипертекста и URL. Броузеры для WEB: Netscape Navigator и Microsoft Internet Explorer.
 - 2.2. Структура окна NN. Общие настройки. Панель инструментов. Опции работы с электронной почтой. Опции работы с системой телеконференций. Сетевые настройки. Настройки русского языка.
 - 2.3. Протокол FTP. Понятие об FTP-сервере и FTP-клиенте. Список популярных FTP-серверов.
 - 2.4. Работа с FTP-сервером в NN. Как перейти к другому каталогу. Как скопировать нужный вам файл. Каталог Incoming на FTP-сервере.

3. World Wide Web - всемирная паутина

3.1. Навигация по сети. Основные системы поиска в WWW: Jahoo, Altavista, Hotbot, Lycos. Особенности русскоязычного поиска.

3.2. Работа с формами. Формы запросов к поисковым системам. Формы регистрации пользователей.

3.3. Основные принципы работы с закладками. Создание закладок по тематическим разделам. История рабочей сессии. Создание закладок и работа с ними.

4. Структура HTML документов.

4.1. Что такое HTML документ.

4.2. Создание HTML документов.

5. Электронная почта

5.1. Электронная почта как средство общения людей и как средство доступа к сетевым ресурсам.

5.2. Требования к почтовым клиентам: подготовка писем, возможность пользоваться внешними редакторами, возможность вставки текстов из файлов, ведение адресных книг.

5.3. Электронная подпись.

5.4. Обзор пакетов программ для электронной почты: rmail и Netscape Navigator.

6. Телеконференции.

6.1. Введение в телеконференции. Как стать участником группы новостей. Подписка на телеконференции. Как работают группы новостей. Система имен группы новостей.

6.2. Работа с телеконференциями в пакете Netscape Navigator. Панель инструментов. Режимы просмотра списка статей. Сортировка сообщений. Работа с полученными сообщениями.

Программа составлена преподавателями кафедры теоретических основ информатики факультета информатики ТГУ

1.02. 1998 г.

ИЗ ПРОГРАММЫ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

сотрудников Научной библиотеки ТГУ на 1999 - 2001 год

Происходящие в Научной библиотеке перемены, связанные с внедрением компьютерной технологии, требуют постоянного повышения профессиональных знаний сотрудников, изучения автоматизированной библиотечно-информационной технологии, средств вычислительной техники, программного обеспечения. Хорошая организация обучения персонала будет способствовать успешной работе библиотеки в этом направлении.

Программа переподготовки и повышения квалификации сотрудников НБ ТГУ имеет целью обучение библиотекарей знаниям, необходимым для работы в условиях освоения новых технологий. Одной из главных особенностей программы обучения является ее практическая ориентация, основная задача которой - максимально приблизить обучение к рабочим местам сотрудников для приобретения ими знаний и умений, необходимых на конкретном участке работы.

В программе предусмотрена организация повышения квалификации по уровням проведения мероприятий (внутри отделов, общелибротечные), категориям сотрудников в зависимости от подготовленности библиотекарей ("продвинутые", "начинающие" пользователи). Слушатели будут привлекаться к обучению по мере производственной необходимости освоения новых технологий в виде практических занятий, семинаров, обсуждений.

Настоящая программа является первым шагом на пути совершенствования обучения, разработки новых подходов к переподготовке кадров библиотеки, обеспечивающих необходимое финансирование, которое следует направить на создание

современной базы обучения, серьезную подготовку своих преподавателей. стажировки в библиотеках, а также приглашение сотрудников из других библиотек.

Темы семинаров и занятий:

Общественно-библиотечные мероприятия

1. Организация и управление персоналом

Руководитель: Сынтин Е.Н., директор НБ ТГУ, секретарь С.Г.Исламова, гл. библиотекарь

Практический семинар ставит своей целью выработать предложения по оптимизации технологии управления библиотекой в соответствии с приказом ректора университета об изменении в структуры библиотеки: права, обязанности руководителей. обновить знания руководителей в области трудового законодательства а также экономического анализа библиотечной деятельности, в т.ч. расчета затрат на работы и услуги, уточнить номенклатуру дел подразделений. Темы:

- 1.1 Изменения в организационной структуре библиотеки
- 1.2 Обязанности и полномочия руководителей в новой структуре управления
- 1.3 Стоимость библиотечной деятельности
- 1.4 Как оформить заявку на грант
- 1.4 Делопроизводство отделов библиотеки
- 1.5 Новое в трудовом законодательстве
- 1.6 Учебно-научный процесс ТГУ: состояние и перспективы

2. Внедрение новой технологии в НБ ТГУ. Введение в VTLIS и интерактивный доступ

Руководитель Волкова Л.И., гл. библиотекарь-технолог
Семинар призван освещать события и проблемы

освоения новых информационных технологий, процессы внедрения подсистем VTLS, создание интегрированной библиотечной технологии.

Темы:

2.1 Классы пользователей VTLS

2.2 Структура команд и сеть экранов

2.4 Электронный каталог – основа интегрированной автоматизированной системы библиотеки

2.5 Услуги на основе электронного каталога

3. Информационные ресурсы Интернет.

Руководитель: Шабурова О.Н. заведующая библиографическим информационным центром (для "продвинутых" пользователей).

Шаринская Н.Н., гл.библиотекарь библиографического информационного центра (для начинающих пользователей). Слушатели получают информацию о сети Интернет, ее базовых серверах, основное внимание уделяется методологии и технологии поиска информации.

Темы:

- Основные понятия Интернет.
- Информационный поиск в Интернет: стратегия и методика поиска.
- Информационные ресурсы Интернет по различным отраслям знания.
- Структура HTML документов
- Электронная почта.
-

4. Основы работы в операционной среде Windows и ее приложениях

Руководитель: Исламова С.Г., гл.библиотекарь методического кабинета.

Цель: научить использовать возможности современных программ-редакторов всех сотрудников, кому приходится работать с текстовыми документами. Занятия проводятся отдельно для начинающих и "продвинутых" пользователей. Темы:

Оформление текстовых документов на персональном компьютере. Windows-Word. Интерфейс пользователя. Электронные таблицы Excel.

5. Пользование электронным каталогом

Руководитель: Меньшикова Л.Г., ведущий библиограф библиографического информационного центра.

Практический семинар призван обучить методике поиска изданий по ЭК.

Темы:

- Программное обеспечение корпорации VTLS-основа создания ЭК. Общая характеристика каталога.
- Особенности отражения информации в электронном каталоге. Методика поиска по электронному каталогу
- Выполнение сложных запросов читателей по электронному каталогу.

6. Электронная статистика

Руководитель: Ерохина Г.С., зам. директора. Плешкова О.Н., инженер-программист

Цель: научить обрабатывать и получать статистические отчеты, совместно вырабатывать предложения по совершенствованию статистических показателей.

Темы:

- Статистические показатели, группы статистики
- Сопоставление традиционных статистических показателей с данными, получаемыми в автоматизированном режиме
- Создание статистических отчетов
- Создание диаграмм
- Сортировка данных, обрамление и границы
- Анализ статистических показателей

Семинары внутри отделов

1. Электронная каталогизация

Руководитель: Дубовицкая О.А., гл.библиотекарь отдела комплектования и каталогизации.

Темы:

- Основные положения формата MARC для библиографических данных
- VTLS. Функции. Регистрация в системе и отключение от нее
- Интерфейс программы. Помощь
- Введение записей
- Копирование MARC библиографических записей
- Редактирование существующей записи
- Просмотр информации о записях
- Буфер. Занесение записей, просмотр, удаление.
- Печать каталожной карточки
- Описание документов на нетрадиционных носителях
- Формирование и ведение авторитетных записей

2. Комплектование документов

Руководитель: Жолобова И.Г., зав.отделом комплектования и каталогизации

Темы:

- Использование ресурсов Интернет при комплектовании фонда библиотеки.
- Финансовый учет поступлений. Учетные формы.

3 Управление периодикой

Руководитель: Макурина Е.И., инженер-программист

Темы:

- Редактирование MARC записей периодических изданий
- Фиксированное поле
- 853 поле (подполя)

4 Управление книговыдачей

Руководитель: Осипова Е.А., зав. отделом обслуживания

Темы:

- Запись информации о читателях в БД
- Автоматизированная выдача –продление изданий
- Возврат изданий
- Нарушения и штрафы

Электронная каталогизация изданий

Программа обучения сотрудников библиотек вузов и техникумов

г.Томска

16 час., в т.ч. лекции - 6 час., практические занятия - 10 час.

Часть 1. Структурная схема персонального компьютера

1.1 Память

1.2 Процессор

1.3 Внешние устройства.

Часть 2. Основные положения формата MARC для библиографических данных.

2.1 Что такое MARC

2.2 Библиографические форматы USMARC. Термины и определения

Часть 3. Автоматизированная библиотечная система "Библиотека-4."

3.1 Общие представления

3.2 Начало и завершение работы

3.3 Интерфейс программы

3.4 Помощь

Часть 4. Каталогизация изданий: книги, периодические издания

4.1 Ввод одной записи

4.2 Ввод нескольких новых записей

4.3 Редактирование существующей записи

4.4 Просмотр информации о записях

4.5 Буфер. Занесение записей, просмотр, удаление

1997 г.

Томский тренинг-центр

(в рамках проекта корпоративной каталогизации при поддержке

Института Открытое Общество (Фонд Сороса)

Программа учебных занятий для каталогизаторов

Лекции 12 час., практические занятия – 10 час.)

1. Библиографические форматы UNIMARC, USMARC, RUSMARC. Общий обзор. Термины, определения.
 2. Каталогизация изданий: книги, периодические издания, карты, ноты, электронные ресурсы, статьи.
 3. Авторитетные/нормативные записи в электронном каталоге.
 4. Содержательное индексирование документов.
 5. Терминология каталогизации в области социально-экономических наук.
 6. Конвертеры и технология конвертирования
 7. Каталогизационные решения конвертации записей.
 8. Автоматизированные библиотечные системы и их роль в оптимизации каталогизации изданий (на примере АБИС VTLS)
- 2000-2001 г.г.

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ, ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В НАУЧНОЙ БИБЛИОТЕКЕ ТГУ

Т.А. Вахрамеева, главный библиотekarь
отдела обслуживания,
Томский государственный университет

NVQ (National Vocational Qualification) - квалификационная система, которая очень широко используется в Великобритании и многих европейских странах. была разработана Национальным советом по профессиональным квалификациям в середине 80-х годов. На сегодняшний день более 80% профессий в Великобритании имеют стандарты, а в ближайшем будущем предполагается использование квалификационных стандартов для всех сфер занятости. В настоящее время разработана новая редакция стандартов, которые будут внедряться поэтапно. Основной причиной появления новых стандартов стала необходимость сделать их понятными, избежать наукообразности в изложении требований, использовать доступный язык. Квалификационные стандарты для библиотечного и информационного обслуживания позволяют определить уровень компетентности, профессионализма работника.

Возможность оценить свою работу с помощью NVQ появилась и у сотрудников Научной библиотеки в рамках проекта TEMPUS TACIS. Надо отметить, что наши европейские коллеги ни в коей мере не навязывали нам свои стандарты, нам просто захотелось проверить, можем ли мы в наших библиотеках работать по международным стандартам, заинтересует ли это сотрудников.

Прежде, чем сотрудники библиотеки начали выполнять этот стандарт, была проделана очень большая организационно - подготовительная работа. Библиотеку посетила представитель Королевского общества искусств Великобритании - R.S.A Керстин

Шнайдер и провела семинар, где очень подробно познакомила всех желающих с использованием профессиональных стандартов, рассказала, как осуществляется деятельность оценочных центров. Сотрудники Научной библиотеки, будучи в Великобритании с обучающими визитами, имели возможность уже на практике познакомиться с деятельностью нескольких Оценочных центров. Затем началась работа по переводу стандартов на русский язык.

В ноябре 1996 года библиотека Томского университета была признана Королевским обществом искусств Оценочным центром по профессиональным квалификациям в области информационного и библиотечного обслуживания, то есть за библиотекой признали способность вести работу по оценке профессиональных знаний и умений сотрудников на определенный период.

Стандарты NVQ достаточно четко определяют, что и как должно быть сделано, чтобы считать работу выполненной компетентно.

Каждый стандарт состоит из отдельных разделов (Unit), обязательных и дополнительных, которых обычно бывает в стандарте от 6 до 12. Сертификат может быть получен за каждый раздел и за каждый конкретный вид работы, обозначенный в одном разделе. Сотрудник, желающий получить международный сертификат, подтверждающий его компетентность, должен зарегистрироваться в Оценочном центре в качестве кандидата. Ему предоставляется эксперт, который окажет помощь в работе по сбору данных, подтверждающих его компетентность. Стандарты предполагают оценку как простых умений и навыков, так и очень сложных. Для этого выделены пять уровней квалификации. Кандидат выбирает уровень в соответствии с его навыками, знаниями, способностями, опытом работы.

Собранные кандидатом данные оформляются в папку данных (Portfolio). Эксперт наблюдает за работой кандидата, оценивает собранные им данные. Качество подготовленных материалов действия

эксперта оцениваются внутренним проверяющим. Далее все материалы направляются в тот орган, который присуждает сертификаты (Awarding Body). Для библиотек и информационных центров таким органом до недавнего времени являлся Экзаменационный совет Королевского общества искусств- RSA, в настоящее время - OCA. Таков, в весьма сжатом выражении, принцип работы с европейским стандартом по квалификациям.

Оценочный центр, зарегистрированный в Научной библиотеке, начал свою деятельность с подготовительной работы, предваряющей процесс выполнения стандарта, то есть с перевода стандартов и огромного количества документации, бланков, таблиц на русский язык, с их изучения и осмысления. Работа по переводу оказалась титанической, если иметь в виду объемы и «тяжелый» язык, от которого отказались разработчики новой редакции стандартов. На сегодняшний день переведены и представлены в достаточно удобном для работы виде стандарты 2, 3 и 4-го уровней, а также стандарты для экспертов и проверяющих. Они тоже должны выполнить требования стандартов, подтверждающих их компетентность, и собрать свои папки данных. Необходимо еще раз подчеркнуть, что сейчас вводится новая редакция стандартов, а это означает, что работу по переводу и редактированию необходимо продолжать. Для кандидатов был подготовлен и издан рекламный буклет (Прил. 1)

В оценочном центре Научной библиотеки зарегистрировано семь кандидатов, три эксперта, два проверяющих. Всего получено сотрудниками библиотеки 12 сертификатов. Два кандидата выполняют 3-й уровень, причем один из них выполнил уже два раздела и имеет два сертификата, подтверждающих этот факт, пятеро сотрудников выполняют 2-й уровень. Каждый из кандидатов выполнит по крайней мере, один раздел и получил сертификат. Эксперты и проверяющие

также выполняют стандарты, подтверждающие их компетентность. ими получено четыре сертификата.

Оценочный центр ограничился небольшим числом кандидатов, так как дело это совершенно новое, опыт отсутствует, проконсультироваться можно только у внешнего проверяющего – Элизабет Аннеттс и наших британских коллег посредством электронной почты, а также в те редкие приезды с проверкой в Томск представителя OCR. Нарботав определенный опыт и получив необходимые навыки, можно было бы предоставить возможность всем желающим попробовать свои силы.

Работу по выполнению стандарта можно расценивать как повышение квалификации сотрудников и использовать при очередной аттестации, при уточнении функциональных обязанностей. Стандарт требует и определенных знаний законодательной базы в области библиотечного дела. Кандидаты знакомятся с законом об авторском праве, законом о библиотечном деле, с другими нормативно-правовыми актами, определяющими работу библиотек. Стандарт также требует от сотрудников умения выполнять определенные процессы, даже не входящие в их должностные обязанности в данный момент. В такой ситуации для них организуется обучение, консультации компетентных сотрудников.

Надо отметить, что в получении сертификатов заинтересованы в первую очередь сами кандидаты. Выполняя какой-либо раздел стандарта, они получают знания и навыки, которые могут быть ими применены на другой работе, в другой организации. Следовательно, оценочный центр, организуя кандидату обучение, помогает ему строить карьеру. В ряде случаев получение сертификатов нашими сотрудниками способствовало их переводу на более высокую должность в библиотеке. Понятно, что регистрация кандидата, регистрация выбранного раздела, работа эксперта и проверяющих требуют значительных денежных затрат. Существует прейскурант, который определяет стоимость всех видов

услуг. Создание центра в Научной библиотеке и регистрация первых его кандидатов проходила во время работы в проектах с западными библиотеками, и все необходимые средства были выделены из бюджетов проектов. Для продолжения этой работы кандидатам необходимо будет в дальнейшем выплачивать взносы самостоятельно, что мало вероятно, либо изыскивать возможность финансирования этой работы из бюджетов других проектов.

В настоящее время Научная библиотека не имеет возможности продолжать эту деятельность, так как пока не участвует в таких проектах, которые могли бы ее финансировать. Но несколько сотрудников библиотеки смогли получить профессиональные сертификаты. Тем самым доказан их высокий профессионализм, подтверждена способность Научной библиотеки на хорошем уровне заниматься новой для нас деятельностью и получить права оценочного центра на международном уровне. Остается надеяться, что участие в других проектах позволит библиотеке вновь возобновить работу в этом направлении. В любом случае, мы приобрели еще один интересный и полезный опыт, что хорошо уже само по себе.

СТО ОЦЕНКА

В течение всего процесса приобретения сертификата с выданным работам ЭКСПЕРТ. Это, утвержденный оценочный центр, сотрудники библиотеки наиболее квалифицированные в определенном виде деятельности. В обязанности эксперта входят:

- подробно разъяснить стандарт кандидату, помочь выбрать наиболее подходящих
- составить детальным план выполнения стандарта
- вести все необходимые записи
- осуществить оценку

КАК СТАТЬ САМАЯ ТОМ

Необходимо.

- заявить о своем желании и зарегистрироваться в оценочном центре
- выбрать эксперта по оценке
- определиться вместе с экспертом подходящим уровнем стандарта
- пройти обучение в оценочном центре, если это необходимо.
- собрать данные, подтверждающие уровень квалификации в выполняемой работе.

После проверки экспертом всех собранных материалов кандидату выдается международный сертификат профессиональной квалификации.

Каждый сотрудник Научной библиотеки может оценить свой профессиональный уровень в соответствии с международным стандартом и получить сертификат.

УСПЕХА ВАМ!



Научная библиотека
Томского государственного
университета

RSA
EXAMINATIONS
BOARD

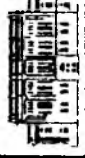
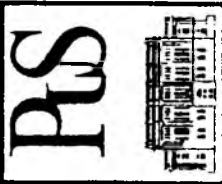
**КАК ПОЛУЧИТЬ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ СЕРТИФИКАТ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
КВАЛИФИКАЦИИ**

Перевел и подготовил:
Т.А. Вязомжева
Л.И. Волкова
Л.В. Никитина

по материалам, предоставленным Корочевским
Обществом Искусств Великобритании



Макет и верстка С. Юрченко
Печателся в Книжном центре "Поэзия"



Научия библиотею Томского университета, благодарно программе TEMPUS получила возможность применить данную систему оценки в ноябре 1996 года. Экзаменационный Совет Королевского Общества Искусств признал библиотеку оценочный центр по профессиональным квалификациям в области информационно-библиотечно-го обслуживания.

Это первый и пока единственный подобный центр в России.

КАКНЕ ПРЕМУЩЕСТВА ДАЕТ МЕЖНАУРАЛОВЫЙ СЕРТИФИКАТ

Сертификат - это показатель уровня выполнения работы, это лучшая оценка исполнения служебных обязанностей.

- Наличие сертификата дает возможность
 - служебного и творческого роста
 - иметь возможность согласно своему уровню квалификации
 - защищать от противодействия руководства при оценке профессиональных деятельности
 - получать работу за границей

• Можно ли объективно оценить профессиональную квалификацию и определить, соответствует ли она вышнему уровню работы?

• Да, если использовать стандарты Национальной профессиональной квалификации, разработанные в Великобритании в 80-х годах и получившие международное признание

КАКОВА СТРУКТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА

Стандарт предполагает оценку разных профессиональных умений от самых простых до самых сложных. В нем выделено 5 уровней квалификации.

Уровень 1 Повседневная деятельность, выполняемая по заданному расписанию и не требующая профессиональной подготовки

Уровень 2 Более разнообразная деятельность с небольшой индивидуальной ответственностью. А лишь некоторый опыт работы сложными в выполнении

Уровень 3 Основная часть работы включает сложные виды деятельности. Значительная доля ответственности за других, присутствует контроль и руководство.

Уровень 4 Широкий круг сложных разнообразных обязанностей. Ответственность за работу других, расширение обязанностей.

Уровень 5 Разнообразные и сложные обязанности в широком диапазоне деятельности на основе признания фундаментальных знаний. Персональная ответственность за работу других, распределение основных ресурсов, анализ, планирование, прогнозирование, контроль за исполнением

Для любого уровня в соответствии со своими знаниями, навыками, опытом работы.

ЧТО ОЦЕНИВАЕТСЯ

Каждый стандарт состоит из разделов с названиями видов работы, выполняемых в процессе деятельности. Эти разделы называются блоками. В стандарт входят как обязательные, так и факультативные блоки. Например, обязательные разделы уровня 4.

- Удовлетворение информационных запросов пользователей
- Соединение информации из различных источников и др.

Факультативные разделы уровня 4:

- Обеспечение обучения пользователей
- Сбор информации для консультирования
- Индексирование информации и др.
- Сотрудник библиотеки, желающий получить сертификат, становится кандидатом. Он должен выполнить все обязательные разделы выбранного уровня и 6 факультативных по желанию.

Каждый блок состоит из определенного количества функций или элементов. Например, чтобы сдать РАЗДЕЛ 1 УРОВНЯ 4 "Удовлетворение информационных запросов пользователей" необходимо выполнить следующие элементы:

- определение диапазона потребности пользователей
- поиск необходимой информации
- сбор необходимой информации
- оценка собранной информации
- предоставление пользователю информации и составление отчета об этом.

КАК ОЦЕНИВАЕТСЯ?

Кандидат собирает и предоставляет для оценивания данные о выполнении каждого БЛОКА, ЭЛЕМЕНТА. Главным методом оценивания - наблюдение за процессом работы кандидата. Кроме того, кандидат может представить отзывы читателей, коллег, своего руководителя, отчеты, сообщения, аудио-видеозаписи и др. Обычная работа кандидата и документы, им предоставленные, оцениваются по определенным критериям. Например, критериями выполнения РАЗДЕЛА 2 УРОВНЯ 4 "Соединение информации из различных источников, разделов и почтовых изданий наблюдением информации

- эффективный, с минимальными финансовыми затратами, поиск информации
- полнота предоставленной информации и другие критерии.

Содержание

Информация о Компакт-проекте.....	3
Френсис С. Изменения в библиотеках и необходимость планирования.....	6
Жолобова И.Г. Изменить – значит. возможно. предусмотреть все.....	20
Структура объединенного отдела комплектования и каталогизации.....	29
Осипова Е.А. Опыт работы Научной библиотеки по стратегическому планированию.....	30
Научная библиотека Томского университета. Стратегический план на 2001 – 2003 гг.....	49
Структура Научной библиотеки ТГУ.....	62
Волкова Л.И. Опыт организации повышения квалификации сотрудников Научной библиотеки Томского государственного университета в условиях внедрения новых информационных технологий.....	64
Программа по основам работы на персональном компьютере для сотрудников Научной библиотеки ТГУ.....	76
Программа по основам работы в сети Интернет для сотрудников Научной библиотеки.....	79
Из программы переподготовки и повышения квалификации сотрудников Научной библиотеки ТГУ на 1999 - 2001 год.....	81
Электронная каталогизация изданий. Программа обучения сотрудников библиотек вузов и техникумов г.Томска.....	87
Томский тренинг-центр. Программа учебных занятий для каталогизаторов.....	88
Вахрамеева Т.А. Национальная профессиональная квалификация, опыт использования в Научной библиотеке ТГУ.....	89
Как получить международный сертификат профессиональной квалификации.....	94

Материалы научно-практического семинара,
проведенного в рамках Компакт-проекта СР98-20045
«Распространение опыта управления в сибирских
библиотеках». Выпуск 1
(Вузовские библиотеки Западной Сибири. Опыт
работы. Выпуск 26)

Издательство ТГУ
634029 Томск, ул. Никитина 4

Отпечатано в КЦ «Позитив»