

ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

УДК [339.128+658.012.4]:378.602(571.5)

Авраева Ю.Б.

Подготовка менеджеров для библиотек

Опыт Восточно-Сибирского государственного института культуры по обучению студентов библиотечного факультета теории и практике управления библиотекой.

Становление рыночных отношений, политизация общества, децентрализация руководства сверху донизу, укрепление прав трудовых коллективов требуют нового типа специалиста — руководителя библиотеки, владеющего не только функциями планирования, организации, регулирования и координации, но и основами менеджмента, маркетинга.

Подготовка будущих руководителей библиотек в вузе пока не претерпела значительных изменений. Полученные в институте знания устаревают, а система повышения квалификации библиотечных кадров не в состоянии обеспечить опережающую переподготовку и давно нуждается в радикальной реформе. Поэтому вопросы, где взять директора универсальной научной или массовой библиотеки и как его готовить, стоят весьма остро.

Результаты распределений показывают, что большинство выпускников Восточно-Сибирского государственного института культуры (ВСГИК) не хотят быть руководителями — боятся ответственности. На отказ от должности руководителя разного уровня влияют и такие причины, как невысокий престиж библиотечной профессии в обществе и низкая оплата труда. Руководителям библиотек приходится сталкиваться с такими проблемами, решению которых ни один вуз научить не в состоянии. А централизация библиотечной сети привела к тому, что многие вчерашние заведующие маленькими библиотеками стали директорами ЦБС, не обладая качествами и уровнем знаний, необходимыми истинному руководителю.

Ни для кого не секрет, что во многих библиотеках преобладает авторитарный стиль управления, слово директора — это истина в последней инстанции, даже если он не прав. Об этом нам часто пишут и говорят наши выпускники. Они постигают науку управления, а значит, и выживания на собственном опыте... У них складывается негативное представление о должности руководителя.

После производственной практики многие выпускники ВСГИК не хотят возвращаться в ту библиотеку, куда их распределили: морально-психологический климат там оставляет желать лучшего. По словам многих заочниц, закончивших Иркутский филиал ВСГИК, пробиться в лидеры, получить нужную работу очень трудно, тем более, что сеть библиотек и количество рабочих мест не растет, а сокращается. Ротации кадров фактически нет. Например, в Бурятии только у двух директоров ЦБС нет высшего образования, а в Иркутской, Читинской областях — почти у половины.

Управленческие кадры на селе и во многих городах районного подчинения не обновляются (не из кого), более того, имеют тенденцию к устареванию. Основная причина: нет жилья, а это значит, что принять молодого специалиста тот или иной район не может. Создается впечатление, что такое положение дел устраивает руководителей районов.

В технических библиотеках положение не лучше. Часто заведующими назначаются инженеры или техники, по тем или иным причинам не работающие по своей специальности. Технические библиотеки полностью зависят от руководителей предприятий, особенно в финансах. И только компетентность заведующего, его энергичность, умение добиться поставленной цели дают возможность обеспечить библиотеку всем необходимым. Таких руководителей немного.

Системы повышения квалификации кадров в технических библиотеках различных ведомств и в сети государственных библиотек никак не взаимодействуют между собой. Опыт управленческой деятельности одних неизвестен другим.

Выживание библиотек в новых условиях хозяйствования во многом зависит от того, как подготовлены в этом плане сами директора библиотек, какие шаги они предприняли, чтобы обеспечить социальную защиту коллектива и не уронить престиж профессии. От них требуются более современные знания, умение адаптироваться в условиях самостоятельности и рынка.

Из года в год, из поколения в поколение бюджетное финансирование в определенной степени отчуждало библиотечных руководителей от энергичных действий по обеспечению материального и технического развития библиотек, не направляло их сознание на поиски более совершенной организации труда и его оплаты. Бюджетное финансирование и единая политика в области пропаганды библиотечной книги служили определенным гарантом относительно спокойного функционирования руководителей как крупных, так и небольших библиотек. Все это не способствовало становлению предприимчивых, деловых, ищущих руководителей.

У нас сложился стереотип директора библиотеки. К нему предъявлялся стандартный набор требований: высшее специальное образование, стаж практической работы не менее 5 лет, партийность. Такой специалист, если он умел выполнять и все указания сверху, становился незаменимым. И не важно, что он из специалиста превращался в библиотечного чиновника, главное — план выполнялся по числу читателей и проценту охвата населения библиотечным обслуживанием. Утилитарное представление большинства чиновников от культуры о библиотеке и ее руководителе делало свое дело...

На библиотеку смотрели как на нечто эфемерное, в ней не видели серьезного помощника в развитии технического прогресса на производстве, отсюда заниженная, снисходительная оценка деятельности заведующих техническими, профсоюзными и даже универсальными научными библиотеками.

Деятельность библиотек не мешала, не раздражала всякого рода партийных, советских, промышленных функционеров; их сервис был ненавязчив, а значит, не особенно заманчив, чтобы видеть в них конкурентов или возбудителей спокойствия.

Времена изменились, но отношение к библиотекам даже ухудшилось. Библиотеки и библиотекари остались один на один со своими старыми болезнями и новыми проблемами.

Что же в этой ситуации предпринимают библиотечные учебные заведения?

Каждый вуз накопил определенный опыт подготовки будущих специалистов в зависимости от своего статуса (экономического и профессионального), ресурсов, наличия опытных педагогов и связей с библиотеками региона, с системой повышения квалификации библиотечекрей. В условиях рынка каждый вуз пытается выжить самостоятельно и определить свою концепцию подготовки кадров в расчете на потребности региона. Внутри вуза почти каждый преподаватель той или иной кафедры и кафедра в целом ищут подходы, разрабатывают собственную методику перестройки учебного процесса по своей дисциплине или комплексу библиотековедческого и библиографического цикла.

Не мудрствуя лукаво и понимая, что дифференцированный подход должен стать основой подготовки будущих специалистов в области управления библиотекой, мы однозначно решили, что одним из рычагов, обеспечивающих качество подготовки выпускников по дисциплине "Организация, экономика и управление библиотечным делом", являются активные методы обучения. Владение ситуацией, знание реального положения в библиотеках подтолкнули нас на переосмысление содержания, форм и методов обучения студентов.

Опыт подготовки методистов в режиме функциональной специализации "Методист-организатор ЦБС" описан нами в статье "Шаги к профессии" (Науч. и техн. б-ки СССР, 1989, № 11). Этот опыт послужил основой для дальнейшего совершенствования учебных занятий со студентами, пожелавшими углубленно заниматься вопросами теории и практики управления библиотекой.

Перед нами встала задача, как перестроить изучение дисциплины в соответствии с требованиями дня.

В условиях нового механизма хозяйствования директора библиотек получили право самостоятельно решать ряд вопросов: штатное расписание, систему оплаты труда библиотечекрей, платные услуги, финансовые затраты и их распределение в соответствии с потребностями коллектива. В библиотеках зарождаются новые отношения между администрацией и сотрудниками, новые формы организации труда. Все это значительно меняет организационные основы управле-

ния, его структуру. Учитывая эти изменения, мы пришли к мысли о необходимости введения новой специализации "Основы менеджмента и маркетинга в библиотечной работе".

У нас выстроилась цепочка: общий курс "Организация, экономика и управление библиотечным делом" со своей системой форм и методов обучения, предназначенный для всего потока студентов, и частный курс (функциональный) "Основы менеджмента и маркетинга в библиотечной работе" для желающих углубить знания в области управления и рынка.

Привлечь внимание студентов к изучению такой сложной дисциплины, как "Организация, экономика и управление библиотечным делом" — задача не из легких. Учебная программа и учебник 1979 г. устарели. К тому же долгое время весь процесс обучения в вузе опирался на пассивные методы запоминания и воспроизведения учебного материала, что привело к формированию специалиста репродуктивного типа, затрудняющегося принимать решения в конкретной ситуации.

До сих пор эта традиционная методика работает и дает свои плоды. Заменить ее полностью нелегко, но реконструировать, мы полагаем, возможно. Запоминание и воспроизведение нового знания — это первая ступень к движению от простого к сложному. Наша задача — помочь студенту освоить и перешагнуть эту ступеньку. Поэтому мы уделяем много внимания технологии организации обучения по вышеназванной дисциплине. Составлена учебно-методическая карта, на которой по семестрам размещены основные темы, виды учебных занятий, формы контроля и количество часов, необходимых для их осуществления.

Ежегодно корректируются тематика лекций, практических и семинарских занятий, вопросы к зачетам и экзаменам. Особое внимание обращается на соотношение теоретической и практической подготовки студентов.

Обновление лекционного и практического материала происходит постоянно. При этом используется не только специальная, но и экономическая, психологическая, политическая литература, что существенно обогащает содержание занятий. Достоверности и убедительности лекций и разработок по практическим, семинарским, контрольным работам способствует изучение и обобщение опыта библиотек региона, в частности Бурятии.

Наиболее удачно этот опыт используется на практическом занятии "Дублирование обязанностей руководителей среднего звена в массовых и научных библиотеках" (для очного и заочного отделений). Перед практикой каждому студенту определяется библиотека, на базе которой он должен продублировать деятельность заведующего любым отделом.

Дублирование осуществляется не по всему комплексу прав и обязанностей руководителей отделов, а лишь по наиболее важным, например, планированию работы на неделю, проведению рабочего совещания в отделе или филиале по одному из производственных вопросов; расчету трудозатрат по фактическим данным. При этом студенты детально изучают распределение обязанностей внутри отдела или филиала, составляют оперграмму. На это отводятся три занятия. Итоговое проходит в форме деловой игры "Каким должен быть руководитель?": студентам дается задание составить портрет реального и идеального руководителя, оформить выставку по теме, картотеку.

За время дублирования студенты накапливают немало фактического материала: под руководством преподавателя собирают примеры по разным темам ("Взаимоотношения с сотрудниками", "Утвержденные сметы", "Поиск резервов", "Распределение премий", "Поощрение и наказание", "Невыполнение работы", "Опоздание", "Оформление деловых бумаг", "Реклама и ее эффективность" и др.). Все это позволяет им успешно провести деловую игру. На ее подготовку дается от одной до двух недель. После окончания игры проходит обсуждение ее хода и результатов.

При выполнении этого задания студенты испытывают определенные трудности, обусловленные отсутствием научно обоснованной системы регламентирующей документации, штатных расписаний библиотек и др. В некоторых библиотеках документация не обновляется многие годы и студентам приходится изучать ворох старых должностных инструкций, положений об отделах и составленные на обрывках бумаги месячные планы. Но главная трудность — отсутствие профессиограммы библиотекаря-библиографа высшей квалификации. Кроме того, не все руководители доброжелательно встречают студентов. Некоторые отмахиваются от них, как от назойливых мух; другие воспринимают приход студентов как посягательство на свой авторитет; третьи видят в студентах лишь недоучек или рабочую силу. В деловой игре студенты показывают таких руководителей порою очень

находчиво и даже жестко. Например, одна студенческая группа дала следующую характеристику личным профессиональным качествам реальных руководителей: "ретрограды, беспринципные, заискивают перед начальством, грубы с подчиненными". Библиотекарь-руководитель с такими качествами непригляден, но справедливости ради следует сказать, что таких руководителей — единицы.

Студенты функциональной специализации "Методист-организатор ЦБС" смогли получить представление о функциях руководителя, его правах и обязанностях, участвуя в работе школы молодого руководителя, созданной совместными усилиями методического отдела Национальной библиотеки и работников Кабанской районной ЦБС Бурятской республики. Школа имеет свой устав и программу. Занятия проводятся по мере набора групп. Студенты были приглашены в качестве "экспертов" на деловую игру: "Каким должен быть руководитель?" и справились со своей ролью весьма успешно.

Пять молодых директоров и часть заведующих отделами Кабанской ЦБС были опрошены по специальной анкете, составленной по методике всесоюзного исследования "Библиотечная профессия: состояние и тенденции развития", затем были подведены итоги по стратификации респондентов. Задания для начинающих директоров ЦБС были несложные, но в то же время требовали внимания и умения быстро ориентироваться. Кроме того, студенты провели экспресс-опрос: "С кем бы Вы хотели работать?" (в перечне указано несколько должностных лиц), "Что необходимо изменить в работе Вашей библиотеки?" (требовалось назвать причины и последовательность изменений).

Проделанная работа принесла удовлетворение и студентам, и выезжавшему с ними преподавателю, и респондентам, так как способствовала углублению взаимопонимания в коллективе ЦБС.

Время показало, что отдельными мероприятиями (семинарскими, практическими, деловыми играми) научить управлению нельзя. Нужна такая форма обучения, где соединились бы теория и практика одновременно. И этой формой стала учебная практика по управлению, которую мы ввели на IV курсе, в начале семестра. Эта практика проходит во всех крупных библиотеках Улан-Удэ по специальной программе. Студенты распределяются по отделам и филиалам массовых и научных библиотек, дублируют ту или иную должность.

К сожалению, в технические библиотеки на учебную практику студентов не приняли. Администрация и сотрудники этих библиотек

озабочены собственными проблемами, подготовка будущих специалистов их не волнует.

После практики с каждым студентом или с группой в целом проходит собеседование. Отношение студентов к этой форме занятий неоднозначно: разброс мнений от положительных оценок до крайне отрицательных. Положительная оценка полностью зависит от того, как встретили практиканта на новом рабочем месте, совпало ли его теоретическое представление с реальностью, справился ли он с программой. Отрицательная оценка чаще всего является следствием того, что студент не смог за неделю войти в реальную ситуацию, адаптироваться в ней, не растеряться, не ощутил понимания и поддержки со стороны работников библиотеки.

Учебная практика по управлению подтвердила, что не всякий студент способен реализовать свои возможности за столь короткий срок, несмотря на собственные усилия и помощь библиотекарей. Это естественно. К тому же в организации этой практики было немало издержек: сложная программа, недоработки в подборе руководителей, которых дублируют студенты и т. д. В то же время для большинства студентов стали более понятными порою очень сложные обязанности заведующих отделами, филиалами, не говоря уже о директорах библиотек.

Если должности библиотекаря-комплектатора, библиотекаря-консультанта, библиотекаря-классификатора понимаются и воспринимаются студентами практически сразу, то этого не скажешь о должности руководителя. И подготовка выпускников по этому направлению не укладывается в общую схему.

Здесь нужна индивидуальная подготовка. В перспективе мы делаем ставку именно на этот подход. Продумываем систему индивидуального целенаправленного обучения по социальному заказу (ИЦОС). А пока продолжаем работать с группой в рамках курса по выбору "Основы менеджмента и маркетинга в библиотечной работе". В этой группе на очном отделении занимается 7—10 человек. Наша задача — расширить и углубить профессиональную компетенцию будущих руководителей, дать им конкретное представление о сущности и значении менеджмента и маркетинга, помочь овладеть некоторыми навыками.

Лекций этой группе предлагается немного. Основное место отводится практическим занятиям.

В частности, студентам дается задание: "Составить набор профессиональных и личностных качеств руководителя библиотеки". Задание состоит из нескольких блоков: первый включает квалификационные требования, второй — перечень профессиональных и личностных качеств, третий — перечень прав и обязанностей, знаний и навыков. Каждый блок студент составляет самостоятельно, на основании изученных источников и собственного представления о том, каким должен быть руководитель (от директора до заведующего сектором). Например, при составлении второго и третьего блоков студенты должны отдельно вычленить реальные качества и навыки со знаком плюс и минус, а затем наметить перспективные. В каждом блоке набирается с десяток терминов, предложений. На очередном занятии идет обсуждение всех блоков, выбирается наиболее полный. Критериями отбора являются: полнота, четкость формулировок, профессиональная направленность, научность.

Следующее задание "Библиотекарь — моя профессия" является продолжением предыдущего. Студенты определяют основные профессиональные черты библиотекаря, широко используют материалы исследования "Библиотечная профессия: состояние и перспективы".

Далее идет задание: "Библиотекарь и руководитель". В нем выделяются блоки: первый — профессиональные качества и требования, предъявляемые к библиотекарю, второй — права и обязанности библиотекаря, третий — основы профессионального общения между руководителем и библиотекарем. Наиболее сложной является работа по наполнению третьего блока, включающего рекомендации общепринятого характера и совсем небольшую специфическую часть (примеры из практики).

Выполнение перечисленных заданий отнимает у студентов много сил, не все пока удается. Для облегчения работы студенты с помощью преподавателя заранее составляют тематический контрольный вопросник, где на один вопрос даны два и более варианта ответа. Примерные темы вопросника: "Руководитель и рынок", "Руководитель и потребители", "Руководитель и закон", "Руководитель и финансы", "Руководитель и кадры", "Руководитель и его рабочее время", "Руководитель и самообразование", "Руководитель и НОТ", "Руководитель и приватизация". Наиболее эффективно готовят вопросники заочники V курса.

Как правило, мы даем одно-два сложных задания, одно-два менее сложных. Примеры сложного задания: "Разработать Устав или Поло-

жение о малом предприятии с ограниченной ответственностью”, “Заключить социально-творческий заказ по заявке потребителя”. Студенты находят условного заказчика и предлагают ему прейскурант услуг, который они составляют сами.

Очень нравится студентам задание “Библиотечная реклама”, где нужно составлять проспекты реклам для улиц, для средств массовой информации, для внутреннего пользования.

Кроме того, студенты курса составляют терминологический словарь по менеджменту и маркетингу, актуальные интервью, программу по социальной защите библиотекарей, методические пособия.

Студенты учатся самостоятельно проводить мероприятия не только на заданную тему. Они вполне справились с подготовкой научно-практической конференции: “Библиотека в новой общественной ситуации” по дисциплине “Организация, экономика и управление библиотечным делом”. Оргкомитет полностью состоял из студентов-заочников. Тематика докладов была предложена самими студентами. На каждой секции, а их было 3, итоги подводили сами студенты.

Мероприятия проходят живо, интересно, главное — нестандартно. Студентам больше нравится такое обучение, чем монолог преподавателя во время лекций. Причастность к организации учебного процесса их привлекает, а значит, обогащает, заставляет почувствовать ответственность.

В мероприятиях всегда участвуют работники ведущих библиотек Улан-Удэ, Иркутска (там у нас учебно-консультационный пункт).

Итоговое занятие курса по выбору проходит в виде секции “Библиотека и рынок”. К нему студенты готовят научные доклады или рефераты. Тематика их самая разнообразная: “Коммерческий расчет: его применение в библиотеках”, “Методика вычисления трудозатрат в библиотеках типа УНБ и ЦБС”, “Деловые игры в системе повышения квалификации библиотекарей по проблемам финансирования”, “Библиотечные объединения (ассоциации) и их роль в условиях рынка” и т. д.

Рассматриваемые формы обучения ставят своими целями ознакомить студентов с профессиональными требованиями, предъявляемыми к должности как руководителя, так и библиотекаря; показать разницу в содержании их деятельности, закрепить знания о правах и обязанностях, научить составлению деловых бумаг и многому другому.

Мы рискнули поделиться своим небогатым опытом в надежде, что он кого-то заинтересует; может быть, стоит провести на страницах

сборника "Научные и технические библиотеки" "круглый стол" по этой проблеме.