

ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

УДК 025.1

Клюев В.К., Сулова И.М.

Современная концепция нового вузовского курса "Библиотечный менеджмент"

Рассмотрены методологические, структурно-содержательные и методические аспекты обучения студентов библиотечных факультетов вузов культуры вопросам профильного менеджмента. Раскрыты основные положения программы профессионально ориентированной дисциплины "Библиотечный менеджмент", вводимой новыми учебными планами вместо традиционного курса "Организация, экономика и управление библиотечным делом".

В условиях кардинальных изменений социально-политической, экономической и культурно-образовательной ситуации в

стране происходят радикальные преобразования в деятельности российских библиотечно-информационных учреждений. Новые реалии общественной жизни, переориентация приоритетов библиотечной работы настоятельно требуют пересмотра традиционных подходов к управлению отечественными библиотеками, подготовки качественно иных кадров для обеспечения их полноценного функционирования.

Одной из фундаментальных вузовских библиотековедческих дисциплин, рассматривавших проблемы организации библиотечной деятельности и управления библиотеками, до последнего времени оставался предмет "Организация, экономика и управление библиотечным делом". В результате его изучения студенты усваивали профильные теоретические знания, получали соответствующие профессиональные навыки. Однако данный курс выстраивался и наполнялся материалом в соответствии с бытовавшим официальным принципом, согласно которому для освоения частных проблем (в том числе управления деятельностью библиотеки) необходимо сначала изучить глобальные вопросы, касающиеся отрасли (в нашем случае — библиотечного дела) в целом.

Анализ процесса эволюции этой специальной библиотековедческой дисциплины, аккумулирующей организационно-управленческие аспекты профильной деятельности, показывает, что объект ее изучения трансформировался постепенно. Так, первоначально курс назывался "Организация библиотечного дела в СССР" (1930—1950-е гг.), но затем получил более конкретное наименование — "Организация работы советской библиотеки" (1960-е гг.). В его программе (1965 г.), как и в учебнике основоположника этого раздела современного отечественного библиотековедения И.М. Фрумина [Организация работы советской библиотеки. М.: Книга, 1969], управленческая деятельность рассматривалась через призму организации. Одновременно в качестве объекта выступало не только управление библиотекой, но и, вопреки названию, управление библиотечным делом (например: планирование библиотечного обслуживания населения, методическая работа, инспектирование и т. п.), занимавшее более трети объема.

В 1970—1980-е гг. в программах комплексного курса "Организация и управление библиотечным делом" (с последую-

шей модификацией "Организация, экономика и управление библиотечным делом"), позже — учебной дисциплины "Управление библиотечным делом" (1991 г.), а также во втором издании не потерявшего до настоящего времени актуальности по целому ряду позиций и методическим приемам подачи материала классического учебника И.М. Фрумина "Библиотечное дело: Организация и управление" [М.: Книга, 1980] управление именно библиотечным делом становится центральным и самодавяющим объектом изучения. На первый план, в частности, выдвинулись система и структура общегосударственного, отраслевого и территориального управления библиотечной сетью, методическое руководство библиотеками, организация единой системы библиотек страны, планирование и прогнозирование библиотечного дела. Управлению непосредственно библиотекой в программах рассматриваемого курса (1973, 1977, 1987, 1991 гг.) посвящена фактически лишь одна самостоятельная тема. Такой подход, однако, оправдан и вполне закономерен, так как он адекватно отражал идеологию и практику библиотечной политики недавнего прошлого.

В этой связи отметим, что прежняя система управления библиотечным делом страны являлась неотъемлемой частью общей громоздкой, иерархической структуры руководства народным хозяйством СССР в целом. Жестко централизованная, построенная с глобальным размахом и без учета разумно допустимых масштабов управляемости, она основывалась на безусловном подчинении нижестоящих звеньев вышестоящим с одновременным дроблением материально-финансовых ресурсов по отдельным отраслям народнохозяйственного комплекса. Такая система управления не могла обеспечить и блокировала прогрессивное развитие отечественного библиотечного дела, сковывала инициативу на местах, порождала многочисленные изначально нерешаемые проблемы. Среди них, например, многоведомственность библиотечной сети, попытки устранения которой на протяжении десятилетий самыми различными способами (в том числе путем создания надведомственных координационных структур типа Государственной межведомственной библиотечной комиссии или единого общесоюзного методического центра для всех библиотек) не приносили ощутимых позитивных результатов.

Существование подобных управленческих систем делало невозможным всестороннее теоретическое осмысление сложившейся ситуации в сфере библиотечной деятельности, ибо усилия ученых-библиотековедов, педагогов вузов, научно-исследовательских подразделений ведущих библиотечных учреждений были сосредоточены не столько на изучении и анализе конкретных проблем организации работы и моделей управления коллективом библиотеки, сколько на обосновании прежде всего методики реализации текущих общих директивных установок центральных органов руководства отраслью, выработанных, как правило, далекими от библиотечной деятельности структурами. В качестве одного из пагубных последствий этого должны рассматриваться некомпетентность в подходах, деформация, а зачастую разрушение системы управления отдельной библиотекой. Преимущественное распространение в советских библиотечных учреждениях получили формально-бюрократические методы управления, связанные с "анкетным подбором" кадров для замещения ключевых должностей руководителей подразделений, приданием гипертрофированного значения стандартизованным правилам, процедурам и нормам. Это привело к утрате творческих начал и гибкости в управлении, сокращению поиска возможных альтернатив. Произошла подмена и самих управленческих функций, все многообразие которых фактически сводилось к мелочной опеке при отсутствии полноценной обратной связи.

В условиях существовавшей командно-административной системы внутреннее управление библиотекой вообще не могло быть развито должным образом, так как даже ее текущая деятельность ориентировалась на указания вышестоящих руководящих структур или имевшиеся прецеденты, а рамки самостоятельных действий сводились к минимуму. Нижние уровни управленческой иерархии в библиотечной сфере стали атрофироваться, ибо руководители библиотек не имели необходимых властных полномочий при решении многих текущих оперативно-хозяйственных вопросов.

Существовавшие в реальной библиотечной практике противоречия привносились в курс "Организация, экономика и управление библиотечным делом" ("Управление библиотечным делом"), но при этом не всегда адекватно интерпретировались, их про-

блемность сглаживалась (например: вопросы текущего и перспективного планирования, методического руководства и др.). Справедливости ради отметим, что уже несколько последних лет предпринимались усилия для переработки содержания отдельных разделов и тем курса в актуализированных учебных программах и проблемно-аналитических учебных пособиях по библиотечной технологии (Е.Г. Астапович), экономическому обеспечению деятельности библиотек (В.К. Ключев, А.М. Чукаев), демократизации управления библиотечным делом (В.К. Ключев), библиотечному маркетингу (В.К. Ключев, М.Я. Дворкина, Е.М. Ястребова), организации работы руководителя библиотеки (И.М. Сулова), нормированию труда библиотечных специалистов (Е.М. Ястребова). Однако все они базируются на привычных представлениях о структуре курса и могут рассматриваться лишь в качестве временных мер.

В настоящее время в условиях смены приоритетов и ориентации библиотечной деятельности не на политические установки и узкие корпоративные интересы ведомств, а на интеллектуальный потенциал и инфраструктуру отдельных регионов, удовлетворение потребностей в конкретной информации не только специалистов, но и самых различных категорий пользователей в Российской Федерации происходит становление публичной библиотеки нового типа, ее утверждение на формирующемся отечественном информационном рынке в качестве хозяйствующего субъекта. В этой связи настоятельно необходимы выработка адекватной концепции, овладение прогрессивной системой и маркетинговыми принципами управления отечественной библиотекой.

Современная тенденция реформирования управления библиотечной деятельностью характеризуется освоением новой управленческой философии, сконцентрированной в понятии библиотечного менеджмента. Суть последнего заключается в определении стратегии (направлений) и тактики (методов) управления конкретной библиотекой как отдельной самостоятельной (во многом автономной) хозяйственной и юридической единицей, активно воздействующей на окружающую среду. Концепция библиотечного менеджмента позволяет использовать обширный научно-практический потенциал, имеющийся у библиотекведов-исследователей и руководителей-практиков на

местах. Одновременно она открывает неограниченные возможности для экспериментальной разработки, опробования и дальнейшей реализации новых аспектов в руководстве библиотекой или отдельным библиотечным объединением (ЦБС). В их числе: создание оптимальных организационных структур управления, способных мобильно реагировать на динамично меняющуюся внешнюю среду; формирование перспективных программ внутреннего развития; осуществление в полном объеме управленческих функций и ряд других, позволяющих превратить руководство библиотекой из должности в профессию, оптимально сочетать продвижение социальных приоритетов основной библиотечной деятельности с достижением экономических интересов библиотечного учреждения за счет сверхнормативного платного обслуживания. /

В отличие от обезличенной системы административного управления (администрирования) менеджмент предусматривает управление конкретным объектом через определенного субъекта управления (менеджера), а следовательно, предполагает соответствующую профильную специальную подготовку кадров. Укажем также, что теория менеджмента носит интернациональный характер и это дает возможность широкого использования на практике достижений мировых управленческих школ. В частности, эффективно управлению российскими библиотеками может способствовать творческое осмысление теории и практики зарубежного библиотечного менеджмента, где многие сложные для нас сегодня организационно-управленческие проблемы уже успешно решены.

Принимая во внимание вышеизложенное, коллектив педагогов кафедры библиотековедения и кафедры менеджмента Московского государственного института культуры (МГИК) совместно со специалистом из Российской государственной библиотеки разработал методологические принципы, теоретическую платформу, структуру и наполнение качественно нового учебного курса "Библиотечный менеджмент", который с 1994/95 учебного года заменит на всех отделениях библиотечного факультета, а также на профильных квалификациях (специализациях) факультета информатики и коммуникаций дисциплину "Организация, экономика и управление библиотечным

делом". Авторы-составители учебной программы (Е.Г. Астапович, В.К. Ключев, С.П. Петрикина, И.М. Сусллова, А.М. Чукаев) исходили из задачи научить студентов – будущих высококвалифицированных специалистов библиотечно-информационной сферы основам теории, приемам и методам управления библиотекой, руководства коллективом.

В процессе подготовки программы мы столкнулись с неразработанностью многих концептуальных теоретических положений современного отечественного библиотечного менеджмента: ведущих управленческих категорий, функций, видов оргструктуры и методов управления. В данном контексте предлагаемые архитектоника и наполнение учебного курса "Библиотечный менеджмент" должны рассматриваться как переходные, а использованный блочно-модульный принцип организации его материала позволит мобильно реагировать на текущие (ситуационные) изменения теории и практики.

**Тематический план
учебного курса "Библиотечный менеджмент"**

Разделы и темы	Общее количество часов	В том числе		
		лекций	семинаров	практических занятий
ВВЕДЕНИЕ	2	2	—	—
1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА				
1. Основные понятия и категории библиотечного менеджмента	2	2	—	—
2. Становление и развитие библиотечного менеджмента	2	2	—	—
3. Функции и методы библиотечного менеджмента	2	2	—	—

Разделы и темы	Общее количество часов	В том числе		
		лекций	семинаров	практических занятий
II. УПРАВЛЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ				
4. Система управления библиотечным делом	4	2	2	—
5. Библиотечная интеграция	4	2	2	—
III. БИБЛИОТЕКА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ				
6. Планирование библиотечной деятельности	10	4	2	4
7. Маркетинг в управлении библиотекой	6	2	2	2
8. Оценка социально-экономической эффективности работы библиотечного учреждения	4	2	—	2
9. Библиотечная статистика	6	2	—	4
10. Организационная структура библиотеки	6	2	2	2
IV. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ БИБЛИОТЕКИ				
11. Библиотечная технология	10	4	2	4
12. Научная организация труда в библиотеке	8	2	2	4
13. Управление качеством библиотечного труда	6	2	2	2
14. Помещение и оборудование библиотек	6	2	—	4
15. Методическая деятельность библиотеки	10	2	2	6

Разделы и темы	Общее количество часов	В том числе		
		лекций	семинаров	практических занятий
V. РЕСУРСНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕКИ				
16. Теоретические основы библиотечной микроэкономики	2	2	—	—
17. Материально-техническая база и финансирование библиотек	6	2	—	4
18. Экономическая деятельность библиотеки	8	2	2	4
19. Управление трудовыми ресурсами в библиотеке	4	2	—	2
VI. БИБЛИОТЕЧНЫЙ МЕНЕДЖЕР				
20. Роль руководителя в управлении библиотекой	8	2	2	4
21. Психологические основы управления библиотекой	10	2	—	8
22. Организация труда библиотечного менеджера	6	2	—	4
ВСЕГО по курсу	132	50	22	60

Поясним, что 132 часа — максимальный объем, предусмотренный учебным планом для квалификации "Менеджер библиотечного дела" (1992 г.) на дневном отделении (V–VII семестры). На других квалификациях (специализациях) библиотечного факультета курс может изучаться в более сжатом объеме, например: "Библиотекарь-библиограф универсального профиля" (1993 г.) — 108 часов (IV–VI семестры), а при обучении специалистов, ори-

ентированных на обслуживание конкретных интересов пользователей (1992 г.), — даже 95 часов (V–VI семестры). При этом возможно варьировать виды учебных занятий в рамках отдельных тем или полностью исключать из блока аудиторных занятий некоторые вопросы, предусматривая самостоятельное освоение их студентами. То же относится к календарно-тематическим планам, составляемым с учетом специфики вечерней и заочной форм обучения, в которых целесообразно предусмотреть адекватное сокращение объема соответствующих тем, их частичную перегруппировку и акцентирование.

Обратимся к раскрытию проблематики нового курса, отраженной в программе (1993 г.).

В общетеоретическом разделе "Методологические основы библиотечного менеджмента" рассмотрены сущность, специфика, цели, задачи и значение профильного менеджмента, базисные элементы и требования к формированию оптимальной системы управления библиотекой (тема 1). Проанализированы теоретико-исторические источники современной концепции менеджмента, сопоставлены различные классические школы научного управления. Особое внимание уделено характеристике ведущих направлений современного менеджмента, среди которых: исследование факторов успешной деятельности, организация управления в зависимости от результатов, развитие теории и практики маркетинга как рыночной концепции управления, разработка технологий принятия решений, применение математических методов, управление с использованием компьютерной техники и средств коммуникации (тема 2). Даны классификация и варианты интерпретации в библиотеке функций управления — по содержанию (целеполагание, координация, распределение) и видам управленческой деятельности (учет, анализ, планирование, прогнозирование, регулирование, организация, контроль, стимулирование). Рассмотрены основные группы методов управления: экономические, организационно-административные, морально-стимулирующие; возможности их применения при различных ситуациях в библиотеке (тема 3).

Раздел "Управление библиотечным делом" представлен всего двумя комплексными темами, позволяющими максимально сжато изложить особенности государственной, ведомственно-отраслевой и территориальной систем управления библиотечной

сферой в современных условиях, показать роль общественных профессиональных структур в реорганизации управления библиотечным делом страны (тема 4). Здесь же освещены проблемы централизации и децентрализации библиотечной сети и управления ею, а также сущность, организационно-правовые основы и ведущие направления развития интеграции библиотек различных типов и видов в области научно-методической и информационно-библиографической работы (тема 5).

Выбор именно этих аспектов общетраслевого управления обусловлен их базовым значением для изучения материала последующих тем курса, поскольку библиотечное дело рассматривается в программе новой учебной дисциплины как внешняя среда (макросреда), необходимый фон при дальнейшем анализе и раскрытии вопросов управления отдельной библиотекой. Отход от традиционных для данного раздела формулировок, проблемно-ориентированный отбор сведений позволили достаточно четко определить границы размежевания курса "Библиотечный менеджмент" с другим обновляющимся учебным предметом – "Библиотековедение: Общий курс". В него логично переданы все общие организационно-управленческие вопросы библиотечного дела, которые прежде дублировались также в курсе "Организация, экономика и управление библиотечным делом".

Одним из центральных является раздел "Библиотека как объект управления". В нем раскрыты особенности планирования работы библиотек различных типов, виды управленческой деятельности в рамках стратегического планирования (внутренняя координация, адаптация к внешней среде, распределение ресурсов), система планов и плановых показателей в библиотеке, методы планирования, управление реализацией планов в условиях библиотечно-информационного учреждения, а также сущность и значение прогнозирования библиотечной деятельности как предплановой разработки (тема 6). Приведена характеристика содержания и видов маркетинга, выступающего регулятором стратегии и тактики управления библиотекой в условиях рынка, аргументирована необходимость использования ведущих маркетинговых принципов и инструментария в практике отечественных библиотек, рассмотрена сущность маркетинговой деятельности библио-

теки, основные направления функционирования профильных структурных подразделений (тема 7).

Методологическое значение имеет освещение вопросов оценки социально-экономической эффективности деятельности библиотеки, в том числе основных видов эффективности библиотечных процессов: функциональной, экономической, социальной; перспектив комплексной оценки работы библиотечного учреждения с помощью унифицированного поликритериального индекса; управления эффективностью функционирования библиотеки посредством маркетингового контроля (тема 8).

Раскрыты современные проблемы и пути совершенствования библиотечной статистики: видов, форм и методов учета в библиотеке, отчетности как формы статистического наблюдения, сводки и группировки статистических материалов, методов статистического анализа (тема 9).

Заключает эту многоаспектную часть курса тема, посвященная анализу сущности, задач, достоинств и недостатков различных традиционных типов организационных структур управления библиотекой: линейной, линейно-функциональной, линейно-штабной, а также новых адаптивных структур – программно-целевой (проектной), матричной, конгломератной (тема 10).

В разделе "Организация работы библиотеки" рассмотрены общетеоретические основы библиотечной технологии, предметы и продукты библиотечных технологических процессов, технологические процессы по созданию библиотечных продуктов и предоставлению библиотечно-информационных услуг в различных режимах, их диспетчеризация, виды и формы технологической документации и профильных научно-методических документов (тема 11). Среди основных направлений научной организации труда в библиотеке выделены разделение (технологическое, функциональное, профессиональное, квалификационное) и кооперация труда, разработка и внедрение его инновационных приемов и методов, механизация и автоматизация рабочих мест, соблюдение эргономических требований и мер техники безопасности, нормирование библиотечного труда, в том числе установление научно обоснованных норм времени, выработки, численности (тема 12).

Как средство комплексного контроля за уровнем деятельности библиотеки рассмотрено управление качеством труда

сотрудников, включая организационно-методологические основы и современные модели системы управления качеством промежуточных и итоговых результатов библиотечной работы, внутренние и внешние факторы обеспечения качества, место и роль маркетингового блока, проблемы стандартизации и идентификации библиотечно-информационных услуг (продукции). Среди перспективных направлений в этой связи выделена и показана возможность применения концептуальных положений международных стандартов по управлению качеством продукции, создание комплекса отраслевой и внутрибиблиотечной нормативно-технологической документации на библиотечно-информационные продукты, сертификация соответствия отдельных услуг и продукции библиотеки (тема 13).

Раскрыто значение рациональной планировки и оборудования помещений библиотеки для эффективного управления библиотечно-библиографической деятельностью. За последние десятилетия эти вопросы были исключены из проблематики традиционного курса и преподавались автономно в рамках дисциплин специализаций или курсов по выбору, в результате чего подавляющее большинство студентов не получало необходимых знаний о видах библиотечных помещений и оборудования, нормах и правилах оформления интерьера и размещения соответствующих служб. Теперь существовавший пробел восполнен и в процессе изложения указанной темы предполагается детально разобрать особенности организации и оборудования читательской и служебно-производственной зон библиотеки, остановиться на проблемах оптимального микроклимата и освещенности помещений, рассмотреть современные тенденции в проектировании, строительстве и оборудовании библиотек (тема 14).

Последняя тема раздела посвящена раскрытию новых подходов к традиционным направлениям методической работы библиотеки, сущности и содержанию перспективных концепций инновационно-методической деятельности, методики организации профильных исследований (обследований) в библиотеке, основных направлений реорганизации методических служб библиотечно-информационных учреждений. Важное место отведено таким теоретическим вопросам, как сущность, содержание и соотношение понятий "методическое руководство", "методическая работа" и

"методическая помощь", а также интерпретации в библиотековедении понятия "инновация" (тема 15).

Проблемно-ориентированный раздел "Ресурсно-экономическое обеспечение деятельности библиотеки" аккумулирует материал по основам библиотечной микроэкономики (библиоэкономики) и управлению ресурсным потенциалом библиотечного учреждения. Среди других общетеоретических аспектов раскрыты область применения и границы действия общей микроэкономической теории и ведущих методов микроэкономики в сфере библиотечной деятельности (в частности профилируемые компоненты микроэкономики), экономический микроуровень библиотеки, экономические отношения в процессе производства (воспроизводства) и реализации итоговых продуктов (результатов) библиотечной деятельности. В качестве базисных для библиоэкономики при этом рассмотрены особенности социально-экономической микросреды библиотеки как хозяйственного и хозяйствующего субъекта, определяющие экономические доминанты организации работы современного библиотечно-информационного учреждения, сущность и специфику функционирования хозяйственного механизма библиотеки (тема 16).

При освещении вопросов материально-технического обеспечения деятельности и управления финансовыми ресурсами библиотеки важное место отведено группировке имеющихся средств труда по функционально-целевому назначению, методике их учета и оценки, а также проблемам реновации (обновления) основных фондов библиотеки. Детально разобраны принципы, источники и специфика консолидированного бюджетного финансирования российских библиотек в новой хозяйственно-экономической ситуации, предполагающего денежные поступления из трех различных бюджетов — федерального, регионального и местного (муниципального) при определяющей роли последнего. Раскрыты особенности традиционного нормативного, а также программно-целевого выделения финансовых ресурсов библиотекам; их финансирования с учетом принадлежности к различным ведомствам и формам собственности. Приведена бюджетная классификация, охарактеризованы составные части индивидуальной сметы доходов и расходов библиотеки (тема 17).

Освещение актуальных проблем развития инициативной хозяйственной (хозрасчетной, предпринимательской) деятельности библиотеки базируется на изучении студентами регламентирующих законодательных и нормативных ведомственных документов. Проанализированы возможные варианты экономических взаимоотношений библиотеки с другими организациями и отдельными лицами, виды и особенности их документально-правового оформления посредством заключения различных хозяйственных договоров с партнерами (договоры купли-продажи, подряда, о совместной деятельности). Раскрыты реальные и потенциальные источники самофинансирования отдельных аспектов деятельности библиотеки, изложены методические подходы к планированию, формированию и распределению ее внебюджетных доходов. Среди центральных вопросов — разработка оптимальной номенклатуры дополнительных платных услуг и продукции с учетом возможностей самой библиотеки, потребностей профильного рынка, платежеспособности пользователей. В качестве основных методологических требований к организации платного обслуживания выделены: сверхнормативность, альтернативность, ориентация на потребности пользователей (адресность), самоокупаемость (рентабельность), конкурентоспособность, реализуемость (ликвидность). Проанализированы теоретические основы, методика и практика ценообразования на итоговые продукты деятельности библиотеки, принципы функционирования хозрасчетных подразделений (платных абонементов, залов деловой литературы и бизнес-информации, отделов заказов и т. п.) в структуре библиотеки, а также автономных коммерческих образований (малых предприятий) библиотечно-информационного и смежных профилей (тема 18).

Немаловажное значение для освещения проблематики раздела имеет раскрытие вопросов управления кадровым потенциалом библиотеки. Наряду с изучением механизма подбора и расстановки специалистов на основе квалификационных требований и штатного расписания рассматриваются главные принципы оплаты труда и дифференциации заработной платы сотрудников библиотечного учреждения, возможности организационно-экономических методов управления трудовым коллективом библиотеки, включая гибкие режимы труда, внутривозрастной

расчет, многовариантность материального стимулирования, договорно-контрактные отношения (тема 19).

Заключительный раздел "Библиотечный менеджер" акцентирует внимание на содержании и организации труда руководителей библиотеки.

Рассмотрены различные виды управленческого труда (эвристический, административный, операторный), категории руководителей в зависимости от уровня управления (низовое, среднее, высшее звенья), принципы формирования кадров библиотечных менеджеров (библиоменеджеров), требования к ним, методы оценки. Изложены сущность, виды, различия, критерии, модели и методы принятия управленческих решений в условиях библиотеки (тема 20).

Раскрыты социально-психологические аспекты взаимодействия руководителя и подчиненных в библиотеке, методы управления мотивами и стимулами труда. Дана характеристика основных методов (директивных, демократических, социально-психологических) и стилей (общего, конкретного, индивидуального) руководства коллективом сотрудников библиотеки, а также возможных причин, видов и способов разрешения конфликтных ситуаций (тема 21).

Завершает раздел и курс в целом тема, посвященная формам и методам самоменеджмента руководителя библиотеки. Рассмотрены понятие эффективности труда библиоменеджера, основные направления научной организации управленческого труда в библиотеке. Подробно представлена технология организации личной работы библиоменеджера: учет, анализ, нормирование, планирование; особое место отведено освоению методических приемов ведения деловых бесед, совещаний, переговоров, переписки (тема 22).

Аналитический обзор содержания нового курса показывает комплексный характер его наполнения, позволяет увидеть сочетание теоретического материала с конкретно-практическими аспектами управления библиотекой. В этой связи рассмотрим некоторые методические вопросы преподавания учебной дисциплины "Библиотечный менеджмент".

Наряду с обзорно-установочными и проблемными лекциями важную роль при изучении курса играют тематические семинары,

диспуты, разбор деловых ситуаций, ролевые игры, моделирование, а также другие перспективные формы и методы интенсивно-развивающего обучения.

Особое место при освоении курса займет выполнение многоаспектного лабораторного практикума, что даст возможность студентам более предметно воспринимать его достаточно сложную проблематику, последовательно соотносить абстрактные концептуальные положения с конкретными аспектами деятельности современных российских библиотечно-информационных учреждений. Предусмотренный программой цикл практических заданий занимает наибольший удельный вес среди других видов учебных занятий и нацелен на закрепление лекционного материала, овладение обучающимися профильной методикой и формирование у них необходимого комплекса профессиональных умений и навыков.

В частности, разработаны и опробованы такие темы лабораторных занятий, как "Расчет показателей годового плана деятельности библиотеки", "Исчисление статистических показателей библиотечной работы", "Установление производительности труда библиотечного специалиста", "Определение степени применения норм труда в различных структурных подразделениях библиотеки", "Анализ методического (методико-библиографического) пособия как интеллектуального продукта и результата инновационной библиотечно-информационной деятельности", "Обоснование перечня платных услуг, предоставляемых библиотеками различных типов и видов", "Расчет цен на сверхнормативные услуги библиотечного учреждения", "Определение основных компонентов маркетинга для научно-технической библиотеки", "Типология руководителей библиотечного учреждения (библиоменеджеров)" и др. Следует подчеркнуть, что выполнение практических заданий предполагает максимальное использование студентами дневного отделения возможностей библиотек — без практики, а обучающимся на вечернем и заочном отделениях библиотечного факультета целесообразно привлекать конкретный материал с места работы.

Углубленную практическую подготовку по курсу "Библиотечный менеджмент" студенты стационара получают в рамках итоговой (преддипломной) производственной практики (VIII семестр, 36 рабочих дней). Ее цель — закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков по вопросам орга-

низации основных библиотечных технологических циклов, научной организации труда в библиотеке, управления библиотечным учреждением, экономики библиотечной деятельности (микрoэкономический аспект), формирования и реализации маркетинговой концепции библиотеки, профильной инновационно-методической работы.

Новый вариант типовой программы производственной практики (1994 г.) предусматривает следующее примерное распределение времени работы студентов:

1. Изучение технологии и организации труда в библиотеке — 7 дней.
2. Ознакомление с вопросами управления библиотекой, постановкой учета, отчетности и планирования библиотечной работы — 8 дней.
3. Анализ ресурсно-экономического обеспечения деятельности библиотеки — 8 дней.
4. Знакомство с постановкой инновационно-методической работы в библиотечном учреждении — 5 дней.
5. Выезд в библиотеки сети (региона, отрасли) с целью сопоставительного анализа их деятельности — 7 дней.
6. Подготовка отчета, подведение итогов производственной практики — 1 день.

Для иллюстрации возможного содержания производственной практики в русле проблематики курса "Библиотечный менеджмент" приведем комплексный блок-максимум из шести заданий, ориентированный на освоение студентами вопросов хозяйственно-экономической деятельности библиотеки.

1. Изучение основных направлений и форм инициативной экономической деятельности библиотеки (в том числе платные услуги и продукция, договорные отношения с партнерами, хозяйственные подразделения в библиотеке, предпринимательские структуры при библиотечном учреждении, привлечение спонсоров и т. п.). Составление аналитического обзора с выделением основных источников самофинансирования библиотеки и рекомендациями по оптимизации данных аспектов работы.

2. Анализ номенклатуры предоставляемого библиотекой дополнительного платного обслуживания с целью определения места платных услуг в общем объеме библиотечно-информационного об-

служивания читателей. Выделение приоритетов текущей хозяйственной деятельности и прогнозирование перспективных направлений библиотечно-информационного и иного предпринимательства, расширяющих возможности оказания пользователям нетрадиционных сверхнормативных услуг, повышающих комфортность и сервис профильного обслуживания, а также приносящих библиотеке стабильный внебюджетный доход.

3. Знакомство с деятельностью маркетинговой службы библиотеки (профильного отдела, сектора, группы, отдельного специалиста). Подготовка информационной справки об основных составляющих маркетингового комплекса библиотеки, использовании маркетинговых методов в практике управления библиотечным учреждением и организации обслуживания пользователей (читателей, абонентов).

4. Освоение технологии и оценка эффективности применения в библиотеке экономических санкций к пользователям за задержку фондовых материалов, компенсационных взысканий при их утрате или порче.

5. Изучение применяемых в библиотеке стимулирующих видов материального вознаграждения работников, степени их влияния на трудовую дисциплину, производительность труда, качество промежуточных и итоговых продуктов деятельности отдельных специалистов.

6. Проведение комплексного (с использованием аналитических, экономико-статистических, социологических и других доступных методов) локального исследования мнений пользователей (читателей, коллективных абонентов) и сотрудников библиотеки о целесообразности и разумных пределах самофинансирования отдельных дополнительных направлений библиотечной деятельности и социальной поддержке коллектива в современных условиях перехода страны к рыночной экономике или возможности функционирования библиотеки исключительно за счет бюджетных ассигнований при реализации только традиционного минимума бесплатно оказываемых библиотечно-библиографических услуг; подготовка аргументированного заключения по результатам исследования.

В качестве **форм** промежуточного и итогового **контроля знаний** студентов учебные планы предусматривают зачеты и экзамен,

а также возможность написания курсовых и выпускных дипломных работ. Для определения степени усвоения материала курса и уровня профильной профессиональной подготовки обучающихся целесообразно использовать также широкий спектр неформальных оценок, в том числе экспресс-тестирование, составление обзорно-аналитических и проблемных рефератов, выполнение индивидуализированных письменных контрольных заданий, коллоквиумы и т. п.

. В ближайшее время предстоит завершить **методическое оснащение курса**: издать серию адаптированных учебных пособий и печатных лекций по основным узловым вопросам библиотечного менеджмента. Ряд учебных материалов по данной дисциплине уже опубликован издательским отделом МГИК (среди них: вариативные программы дисциплины, методическая разработка для подготовки к семинарским занятиям и выполнению курсовых работ, учебно-практические материалы к самостоятельной работе, отдельные учебные пособия). Авторский коллектив разработчиков курса приступил к подготовке вузовского учебника "Основы библиотечного менеджмента". В этой связи будем признательны за любые предложения и советы от коллег (педагогов, научных сотрудников, практических работников), которые поступят в адрес кафедры библиотековедения МГИК по структуре, проблемно-тематическому наполнению и содержательным акцентам будущей книги, а также за замечания по приведенным в этой статье позициям программы нового курса. Незавершенность в отечественном библиотековедении вопросов отраслевого менеджмента и динамично меняющаяся ситуация в сфере библиотечно-информационной деятельности предполагают необходимость мобильного реагирования на происходящие инновационные процессы, учет и интерпретацию в материале курса имеющихся прогрессивных профильных методических наработок.

В заключение подчеркнем, что реализация на практике концепции библиотечного менеджмента позволит российским библиотекам уже сегодня достигать многих важных стратегических и тактических целей, в частности, осуществлять собственную полноценную управленческую деятельность в полном объеме функций; разрабатывать оптимальные модели и воссоздавать жизнеспособные (рыночно ориентированные) организационные структуры уп-

равления библиотекой, не только адекватно реагирующие на изменения внешней среды, но и могущие всесторонне анализировать и успешно решать внутренние проблемы функционирования. Базирующийся на этой концепции учебный курс "Библиотечный менеджмент" обретает четко определенную цель, понятную и, как показал выборочный опрос в экспериментальных группах дневного отделения библиотечного факультета МГИК, принимаемую студентами в качестве ориентира их профессиональной подготовки. При освоении такого курса обучающиеся выполняют роль не пассивных слушателей и сторонних наблюдателей, а активно участвуют в решении конкретных организационно-управленческих и микроэкономических проблем библиотек, которые в будущем встретятся в их практической деятельности. В процессе преподавания учебного предмета "Библиотечный менеджмент" будут использоваться современные дидактические подходы, свойственные педагогике сотворчества и новаторства, применяться интенсивные технологии, новые методы и средства обучения.