Содержание

Введение 2

Глава 1. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации библиотечных работников 4

1.1 Современное состояние подготовки библиотечных кадров 4

1.2 Современное состояние переподготовка и повышение квалификации библиотечных работников 7

1.3 Каким будет профессия библиотекаря в ближайшем будущем 11

Глава 2. Кадровые проблемы библиотек на современном этапе 17

2.1 Краткая характеристика кадровых проблем библиотек 17

2.2 Возможные пути изменения ситуации с кадровым потенциалом в библиотечной отрасли 19

2.3 Повышение эффективности кадрового планирования – путь решения кадровых проблем библиотечной отрасли 26

Глава 3. Проблемы привлечения кадров в школьных библиотеках 37

3.1 Функции школьной библиотеки в современных условиях. 37

3.2 Кадры для школьных библиотек – современное состояние 43

3.3 Подготовка кадров для школьных библиотек – пути развития 46

Заключение 52

Список использованной литературы 55

**Введение**

Актуальность исследования. Изучение кадровой проблемы библиотек, ее значения и роли в развитии библиотек России представляет собой актуальную тему в ситуации современного преобразования российской действительности. Изменения общественных отношений, с одной стороны, и социально-экономических условий с другой, предъявляют к руководителям всех уровней ряд новых требований. Возникает необходимость не только умело управлять сотрудниками и влиять на эффективность их трудовых усилий, но и учитывать у субъектов управления специфических личностных потребностей, желаний, мотивов, создающих предпосылки успешной реализации ими трудовых умений и способностей.

За последние годы кадровая проблема, накопив многочисленные теоретические и экспериментальные наработки в психологии и менеджменте, в рамках отечественного библиотековедения рассматривалась недостаточно. Руководители библиотек имеют нечеткое представление о факторах, влияющих на трудовое поведение сотрудников, не владеют знаниями, позволяющими вести грамотную кадровую политику.

Поскольку библиотека, как социокультурный институт, играет важную роль в обществе, способствуя реализации прав граждан на информацию, обеспечивая непрерывное образование на всех уровнях, оказывая социально-психологическую поддержку населению и т. д., то встает вопрос о закреплении в библиотеках высококвалифицированных кадров, обеспечивающие выполнение ею перечисленных функций. Реальное положением дел с персоналом в библиотеках страны, характеризуемое оттоком высококвалифицированных работников из библиотек, возрастанием среднего возраста персонала, увеличением количества сотрудников без специальной подготовки, также обуславливает актуальность исследования кадровой проблемы в библиотеках страны.

О своевременности обращения к теме нехватки квалифицированных кадров свидетельствуют предпринимаемые в настоящее время библиотеками попытки разработки программ мотивации персонала, которые представляют собой отдельные мероприятия, что скорее демотивирует персонал.

Целью данной дипломной работы является выявление и группировка существующих в настоящее время кадровых проблем в российской библиотечной системе.

Для выполнения данной цели необходимо решить ряд задач:

1. Выявить состояние подготовки и переподготовки библиотечных работников.

2. Выявить требования к библиотечным работникам, которые будут необходимы для их успешной трудовой деятельности в условиях изменений, происходящих в библиотечной деятельности.

3. Рассмотреть существующие кадровые проблемы и пути их решения.

4. Проанализировать нехватку кадров и перспективы развития школьных библиотекарей.

**Глава 1. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации библиотечных работников**

# 

# 1.1 Современное состояние подготовки библиотечных кадров

До недавнего времени миссия библиотечной школы заключалась в подготовке библиотекарей-библиографов высшей квалификации, способных работать в библиотеках разных типов и видов. Сегодня же практика диктует необходимость концентрации усилий библиотечной высшей школы на умении студентов использовать основы теории и методики библиотековедения и библиографии в многомерном пространстве.[[1]](#footnote-1)

В последнее время произошли значительные изменения в системе высшего библиотечно-информационного образования в России.

С 2003 года вузы культуры перешли на подготовку специалистов по образовательным стандартам нового поколения. Впервые в истории библиотечного образования появилась возможность выделения особого направления «Библиотечно-информационная деятельность». Наличие данного направления предусматривает уже не одну, как раньше, а несколько квалификаций, охватывающих различные аспекты библиотечно-информационной работы.

Это отражает современную динамику развития библиотечно-информационной отрасли.

Новый стандарт позволил расширить спектр квалификаций. Вместо прежней квалификации библиотекарь-библиограф появились:

- Библиотекарь-библиограф, преподаватель;

- Технолог автоматизированных информационных ресурсов;

- Референт аналитик информационных ресурсов;

- Менеджер информационных ресурсов.

В специальности «Библиотечно-информационная деятельность» предусмотрены две степени /квалификации/: магистр и бакалавр библиотечно-информационных ресурсов. Появление данного уровня подготовки способствует соответственно нашего образования международным образовательным стандартам.[[2]](#footnote-2)

На состоявшейся 28 марта 2005 г. коллегии Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации, посвященной государственной политике развития библиотечного дела в Российской Федерации, был определен разнообразный спектр проблем, входящих в рамки задач реализации государственной библиотечной политики. В особую статью выделены вопросы, связанные с подготовкой библиотечных кадров.[[3]](#footnote-3)

Процесс образования, как целостная система, должен характеризоваться стабильностью и фундаментальностью в целом. Но при этом элементы данной системы должны быть подвижными, открытыми для нововведений. Фундаментальность возможно обеспечить блоками гуманитарных, социально-экономических, общепрофессиональных и специальных дисциплин.

Блок же дисциплин специализаций обеспечивается конкретными вузами в тесной взаимосвязи с региональными потребностями подготовки. Программа обучения должна обеспечить студентов теоретической базой для творческой работы в области библиотечных и информационных услуг. Набор дисциплин по специальности может быть во многом пересмотрен и дополнен. Например, такими, как “Информационная среда и информационная политика”, “Исследование и анализ”. Изучение “Мировых информационных технологий и ресурсов” дает возможность студентам ознакомиться не только с системой информационных ресурсов, но и с преобразованием библиотечных технологий. Это — рассмотрение и типов библиотек с технологической точки зрения (бумажная, автоматизированная, электронная), и электронных документов, и их создание и использование в библиотечном обслуживании. Невозможно рассматривать современные информационные технологии без истории автоматизации библиотек, современных автоматизированных библиотечных систем и сетей.(Отечественные АС “Библиотека — 2”, Библиотека 4.0, ИРБИС, ДИТ-ИРБИС, LIBWEB, RUSLANET, Зарубежные: VTLS, TINLIB, ALEPH, LAN и др.). Особое место в 21 веке занимает взаимосвязь между Библиотеками и Интернет: интеграция с небиблиотечными системами, место библиотек в условиях конкуренции, представление ресурсов и др. Что касается “Интернет”, то дисциплины этого цикла пронизывают учебный процесс с первого по последний курс. Цель преподавания дисциплин — освоение студентами- гуманитариями основ сетевых компьютерных технологий, основ документального информационного поиска и приобретение навыков использования различных документальных ИПС, в том числе и в сети Интернет. Помимо дисциплин, связанных с компьютерной технологией (вычислительные системы, сети, телекоммуникации, операционные системы, базы данных и др.) необходимы дисциплины информационно-аналитического направления (информационный маркетинг, информационный менеджмент, информационный мониторинг и др.) Особое место занимает “Методический мониторинг”, объектами слежения которого выступают библиотечные кадры, показатели работы библиотек, содержание их деятельности, выявление и распространение библиотечных новшеств. Развитие рыночной экономики требует усиленной экономической подготовки, поэтому помимо обязательной дисциплины “Экономическая теория”, необходимы такие дисциплины как “Мировая экономика”, “Бухгалтерский учет”, “Банковское дело”, “Финансы и кредит”, “Психология бизнеса”, “Экономическая технология” и т.д.[[4]](#footnote-4)

**1.2 Современное состояние переподготовка и повышение квалификации библиотечных работников**

Сам термин «повышение квалификации», используемый в профессиональной терминологии, трактуемый как «совершенствование профессиональных знаний и умений, повышение общеобразовательного уровня библиотекарей», сегодня представляется не совсем точным, так как в рамках системы повышения квалификации осуществляется и переподготовка сотрудников для работы в условиях информационных и коммуникационных технологий[[5]](#footnote-5).

На современном этапе система повышения квалификации - это динамично развивающийся комплекс нестандартных инновационно-образовательных и адаптационных форм и методов воздействия на библиотечные кадры с целью обеспечения и дополнения профессионального, информационного, культурного образования, а также повышения профессиональной компетентности, ориентированной на учет изменений, происходящих в общественно-экономической и культурно-профессиональной среде; поддержания соответствующего профессионального уровня библиотечного специалиста, способного ориентироваться в современном мире; обеспечения высокой конкурентоспособности и общественного признания в условиях интенсивного развития новых технологий и услуг[[6]](#footnote-6).

Развитие информационных и коммуникационных технологий порождает среду, для которой характерны стремительные и непрерывные изменения. В условиях таких изменений необходимо разработать принципиально новый подход к процессу переподготовки кадров; гарантией такого процесса является непрерывное образование специалистов. Специалист сегодня нуждается не только в новых практических навыках и теоретических знаниях, но и в способности постоянно совершенствовать эти знания и навыки.

Использование информационных и коммуникационных технологий ведет к разрушению возрастных, временных и пространственных барьеров и дает каждому совершенствовать профессиональные навыки на протяжении всей жизни. Достаточная профессиональная подготовка библиотекарей не только повышает качество оказания библиотечно-библиографических и информационных услуг читателям, обеспечение их профессиональных, культурных, самообразовательных потребностей и запросов, но и формирует социальный имидж библиотеки, позволяет глубже осознать роль в обществе. Именно поэтому повышение квалификации должно проходить постоянно, охватывать все категории специалистов, строиться по принципу непрерывности.

Библиотекари - лучшие кандидаты на роль наставников в том, что касается нахождения, оценки и использования информации. Они должны, в первую очередь, перестроить свою работу, чтобы не только оказывать помощь в нахождении и выборе источников информации, но и учить, как искать и использовать эти источники. Библиотечные работники сами должны учиться, чтобы приобрести или усовершенствовать педагогические навыки. Профессиональный рост библиотечных работников зависит от процессов самообразования и конкретных действий в этом направлении. В первую очередь, это развитие своей информационной культуры, а также приобретение новых профессиональных навыков и освоения новых технологий с помощью современных обучающих средств.

Каждая библиотека должна обеспечить повышение квалификации своих сотрудников на рабочем месте и за ее пределами в соответствии с имеющимися у нее средствами, для этого необходимо разработать программу по развитию и совершенствованию профессиональной квалификации. Программу можно разделить по уровням подготовки: базовый, средний и продвинутый, а также определить временные рамки семинаров и курсов на один год.

Оптимальным выбором повышения квалификации, переподготовки являются курсы, которые обеспечивают библиотечным работникам возможность систематически повышать профессиональный и общеобразовательный уровень. В течение года работнику, как минимум, необходимо пройти курсы\_ по следующим направлениям: педагогический, технологический, самоуправление и информационные технологии. Информационные технологии сегодня требуют особого внимания. Свободное владение инструментами поиска и переработки мировых информационных ресурсов, умение ориентироваться в библиотечно-информационном контенте - таковы сегодняшние требования к библиотечному специалисту. Применение в работе информационных и компьютерных технологий расширяет рамки библиотечного консультирования, позволяя библиотекарю оказать помощь пользователям интерактивно. Примером может служить «Виртуальная справочная служба РНБ» **(http://vss.nlr.ru/index.php).**

Новые технологии разрушают рамки традиционного представления системы повышения квалификации. Система повышения квалификации библиотечных работников постоянно совершенствуется, наполняются новым содержанием многие традиционные формы. Так, например, школа молодого библиотекаря постепенно трансформировалась в новую форму -школу профессионального мастерства, школы передового опыта - в творческие лаборатории и т.п.

Одной из эффективных форм стимулирования, обновления профессиональных знаний и творческого поиска являются конкурсы профессионального мастерства. Положительной чертой таких конкурсов является то, что в процессе подготовки и проведения принимает участие весь коллектив библиотеки. Это создает творческую атмосферу, накладывает определенную ответственность на уровень профессиональной подготовки сотрудников, а также и общую эрудицию, творческие способности, деловые качества личности.

В качестве аттестации можно использовать деловые игры. Использование деловых игр в качестве итоговой оценки персонала - нововведение, пришедшее в нашу практику с Запада, -в сущности, является неформальной аттестацией специалистов. Деловую игру можно рассматривать как моделирование реальной действительности специалиста в тех или иных специально созданных производственных ситуациях. Сущность деловой игры заключается в том, что она является формой воссоздания предметного и социального содержания профессиональной деятельности, характерного для данного вида труда. В последние годы деловые игры используются, как правило, в трех различных аспектах:

1) игра-обучение;

2) игра-тренинг;

3) игра-исследование.

Однако следует отметить, что в чистом виде эти игры не используются, каждая конкретная деловая игра несет в себе переплетение указанных аспектов, либо, в соответствии с определенными целями игры, акцент может делаться на каком-то одном аспекте[[7]](#footnote-7).

Работа по повышению квалификации библиотечных кадров носит системный характер, представляет собой целостное направление, в котором все формы и методы находятся в соотношениях, которые фиксируют заранее определенные свойства и результаты.[[8]](#footnote-8)

**1.3 Каким будет профессия библиотекаря в ближайшем будущем**

Характерная особенность сегодняшнего дня - **библиотекарь должен постоянно учиться, чтобы успеть за изменениями**. Некоторые библиотекари чувствуют потребность не только в высшем образовании, но и повышении квалификации в аспирантуре. Кроме того, какое бы библиотекарь ни закончил учебное заведение, когда он приходит в конкретную библиотеку, он должен изучить её особенности, получить навыки общения с конкретными пользователями и коллегами в конкретной обстановке.

Все чаше побудительными мотивами деятельности библиотекаря выступают чувство достижения цели, признание, сама работа, ответственность и возможность продвижения. Реализация этих "факторов удовлетворенности" формирует благоприятное отношение к работе.

Традиционно библиотекарь имел дело с документами на бумажных носителях, которые не требовали при их воспроизведении технических устройств. Сейчас все чаще он работает с аудио и видеоматериалами, компакт-дисками, электронными изданиями. Следовательно, ему необходимо владение соответствующими техническими средствами.

Современный библиотекарь должен владеть компьютером, ксероксом, сканером, принтером, модемом, видеотехникой и другой аппаратурой. Таким образом, **происходит технизация библиотечной профессии.** Следует заметить, что молодежь весьма активно и быстро овладевает новой техникой.

Но внедрение в библиотеки новых технических средств предполагает и использование современных технологий, что влечет за собой появление такой специальности, как библиотекарь-технолог и ряда специализаций. Так, необходимость координации при использовании сетевых компьютерных технологий потребовала таких специализаций, как администратор баз данных, менеджер информационных систем. Развитие WWW-сервиса Интернет обусловило необходимость подготовки специалиста по созданию и обновлению WWW-страниц, библиотекари специализируются также в области электронной издательской деятельности, проведения обучения (тренингов) по Интернет для сотрудников и пользователей библиотек, нужны специалисты по телеконференциям.[[9]](#footnote-9)

Серьезный вызов мировому библиотечному делу брошен и интенсивным развитием **информационных коммуникационных технологий,** виртуализацией информационного пространства. Вопрос о том, сохранится ли библиотека как социальный институт в электронную эпоху, практически решен в ее пользу, но какой будет библиотека будущего остается открытым.

Формирование **общества знаний** – еще один социальный вызов библиотекам. Теоретики смогли обосновать их метаморфизм и функциональную трансформацию по мере поступательного развития общества, определив в качестве базовых социальных функций современной библиотеки не только информационную, культурную и образовательную, но и коммуникативную, социализирующую и когнитивную. Последняя наиболее значима в обществе, основанном на знаниях, поскольку ее реализация позволяет библиотеке стать **важным элементом систему управления знаниями** через особые метаинструменты, стратегии и методики поиска и структурирования больших знаниевых массивов.

Смогут ли библиотеки достойно ответить на вызовы нового времени в первую очередь зависит **от профессиональной готовности** к этому работающих в них специалистов. Библиотекарь новой формации это:

- **аналитик-синтезатор,** умеющий не только осуществлять поиск, но и оценивать качество информационных ресурсов с учетом потребностей и запросов пользователей;

**- креативный информационных навигатор и посредник** в системе документных коммуникаций, в том числе электронных, **специалист** в области цифровых технологий;

- **инструктор** по освоению информационной культуры;

- **менеджер и маркетолог** в информационно-библиотечной сфере;

- **агент** книгоиздательского и книготоргового рынка.

При этом он должен оставаться **хранителем документальной памяти** и гуманистических традиций общества, **служителем Книги** как культурного феномена, **знатоком** художественной, научной и научно-популярной литературы, **воспитателем** культуры **чтения**, **организатором** культурно-досуговой деятельности, владеть **психолого-педагогическими навыками**. И каждое из перечисленных профессиональных качества в той или иной степени присутствует в характеристике успешно реализуемого себя современного библиотекаря.

От профессионального уровня библиотекаря зависит не **только какими будут библиотеки** в будущем, но и будет ли **библиотека** в **будущем.** Кадровое обеспечение отрасли сегодня является важнейшей проблемой профессионального библиотечного сообщества.[[10]](#footnote-10)

С другой стороны, на **изменение библиотечной профессия влияет социальная ориентация многих публичных библиотек,** которая обусловила появление в библиотеках таких специальностей, как библиотекарь-психолог, которых уже готовят в Санкт-Петербургском государственном университете культуры[[11]](#footnote-11), в Восточно-Сибирской академии культуры и искусств[[12]](#footnote-12) и других высших учебных заведениях; библиотекарь по обслуживанию социально незащищенных групп населения, для детских библиотек - библиотекарь-педагог (подготовка ведется в МГУКИ). В этой связи большое внимание уделяется проблемам психологии восприятия текста, библиотерапии (последнее направление успешно развивают такие авторы, как О. Л. Кабачек, А. Е. Шапошников).

Целесообразно было бы готовить специалистов по библиотечному дизайну, поскольку этому вопросу в библиотеках сейчас уделяют большое внимание.[[13]](#footnote-13)

В последние годы библиотекарям приходится проводить социологические, маркетинговые исследования, что вызвало к жизни такие специальности, как библиотекарь-маркетолог, библиотекарь-социолог, библиотекарь-исследователь.

Библиотекарь сегодня должен обосновывать необходимость получения гранта, продумывать и письменно доказывать целесообразность осуществления тех или иных социокультурных программ. Все это требует навыков научных исследований, широкого профессионального и общего кругозора. Без этих знаний и навыков невозможно и предоставление пользователям конъюнктурных исследований, аналитических обзоров и др. Многие библиотекари и администраторы осознают потребность в овладениями знаниями и навыками научно-исследовательской деятельности. Более того, не только в государственных научных библиотеках, но и муниципальных растет стремление сотрудников писать и защищать диссертационные работы. Все это **способствует интеллектуализации библиотечной деятельности и библиотечного работника.[[14]](#footnote-14)**

Нельзя не заметить, что библиотека и библиотекари стали более открыты обществу. Большое внимание, которое сегодня библиотеки уделяют проведению социокультурных мероприятий, связям с общественностью (в том числе, с властными структурами, СМИ, правовыми, социальными и другими учреждениями, населением), требует особой специальности, которую можно было бы назвать "менеджер библиотечных социокультурных программ", в ее рамках целесообразна специализация "менеджер выставочной деятельности", о которой неоднократно говорил О.П. Зыков[[15]](#footnote-15).

Открытость, выход на широкую аудиторию требуют от библиотекаря более высокой культуры, в том числе **речевой, этической культуры***,* знания этикета, слежения за своим имиджем. Не случайно в некоторых учебных заведениях, в том числе Московском государственном университете культуры и искусств[[16]](#footnote-16), вводятся специальные курсы, дающие эти знания и навыки.

Библиотечная деятельность усложняется, становится многогранной, оперирующей все большим числом объектов, связанной с широким кругом общественных явлений, зависимой от многочисленных факторов. Это определяет, с одной стороны, подготовку специалистов в области управления библиотекой (специализация "менеджер библиотечного дела" в МГУКИ уже существует), с другой - необходимость экологического подхода к библиотеке и формирования **экологической культуры библиотекаря** (возможна в будущем потребность в специалистах по безопасности библиотеки, библиотечных экологах).

Очевидно, удовлетворение потребности библиотек в новых специалистах будет осуществляться, как это было всегда, и путем их подготовки в вузах культуры, и путем привлечения выпускников других учебных заведений.

Но любой специалист современной библиотеки обязан владеть новыми информационными технологиями.

Обратим в этой связи внимание на то, что библиотечный работник все более имеет дело не с документом, который ему в ходе работы приходится физически перемещать, а с виртуальной информацией, которая по желанию работника или пользователя появляется на экранах его компьютера и затем исчезает, когда становится не нужна.

Работая в информационных сетях, библиотекарь в своих возможностях приравнивается ко всем пользователям этих сетей.

Информатизация - один из главных векторов изменений в профессии библиотекаря. Не только поиск информации, но и социокультурные программы библиотек требуют современных информатизационных технологий. Все более становиться ясно, что библиотекарь - информатизационный специалист, его профессия - одна из ряда информационных профессий: архивист, музейный работник, издатель и др. Каждая из этих профессий предполагает выполнение информационной, образовательной и социокультурной роли, хотя и в разных пропорциях, и в зависимости от исторических, территориальных, социально-экономических и культурных факторов. Каждый из представителей этих профессий несет перед обществом высокую ответственность за добросовестное выполнение этих ролей, поскольку этого от него ожидает общество, обращающиеся к их услугам люди.[[17]](#footnote-17)

**Глава 2. Кадровые проблемы библиотек на современном этапе**

# 

# 2.1 Краткая характеристика кадровых проблем библиотек

К сожалению, **проблемная ситуация** в области библиотечных кадров остается весьма напряженной. Коротко суть ее заключается в следующем:

-**совокупные знания, умения и навыки** работников библиотек сегодня явно **отстают от динамично меняющегося мира** информационных коммуникаций и далеко не всегда отвечают новых социальным задачам реформирования отрасли. Определенные успехи, достигнутые библиотеками страны в последнее десятилетие, в основном результат энтузиазма ее лучших представителей и профессиональной элиты, которых, к сожалению, немного;

- по-прежнему происходят «**миграционные» процессы,** связанные с уходом наиболее перспективных библиотечных специалистов в другие сферы с более высокой оплатой труда; необходимость их срочной замены снижает уровень требований к заполняющим вакансии;

- заметно выражена **кадровая стагнация,** обусловленная ростом числа работающих пенсионеров (в некоторых регионах более 70 %);

- почти в 12 раз **сокращен** в последнее десятилетие **прием на** **библиотечно-информационные факультеты** высших и средних учебных заведений. После их окончания в среднем по стране в лучшем случае 10 - 15 % выпускников идут работать в библиотеки, зачастую вскоре покидая их. Престиж библиотечной профессии среди студенческой молодежи крайне низок, что отражает в целом отношение общества к труду библиотекаря;

-**отсутствует целостная система профессиональной переподготовки и** **повышения квалификации кадров**; многие важные проблемы развития отрасли остаются за пределами образовательных программ, некоторые категории библиотечных работников зачастую не имеют возможности регулярно повышать свою квалификацию либо получить профессиональное образование (сельские библиотекари). В среднем по стране более 40 % библиотекарей за последние пять лет не повышали свою квалификацию.

Приведем некоторые статистические данные, подтверждающие высказанные положения, опираясь на госстатистику Министерства культуры и массовых коммуникаций 2005 г.

**Количество работников общедоступных библиотек** достигло 125,7 тысяч человек, что на 2,5 тысячи больше по сравнению с 2000 г. Из этого числа 13,6 тысяч работает в центральных универсальных библиотеках, включая библиотеки федерального ведения, в муниципальных библиотеках – 106,9 тысяч, в сельской местности - 50,2 тысячи.

Общее **количество специалистов с высшим образованием** составляет 49,6 тысяч, т.е. 39,4 % от общего число работников библиотек; со средним специальным образованием - 62,6 тысяч (соответственно 49,7 %). Остальные 13,5 тысяч - имеют лишь общее среднего образование. При этом большая их часть приходится на сельские библиотеки (свыше 8 тысяч). Наибольше число лиц без какого-либо профессионального образования работает, как ни странно, в библиотеках Москвы (16,1 %), С.-Петербурга (14,7 %), а также Уральского федерального округа (12,6 %). Самый высокий процент лиц без образования в Республике Дагестан и Чукотском автономном округе (23,5 %).

Весьма существенные диспропорции наблюдаются в обеспечении библиотек различных регионов кадрами с высшим образованием. Например, Магаданская область имеет 61,1 % специалистов данной квалификации (самый высокий показатель по стране, исключая С.-Петербург (66,1 %) и Москву (65,6 %), а соседний с ней Чукотский автономный округ - только 29 %. Низкие показатели отмечаются также в республике Башкортостан, Красноярском крае, Астраханской, Брянской, Вологодской, Костромской, Курской, Оренбургской и Ульяновской областях (23 –29 %). В этих регионах наименьшая доля лиц с высшим образованием работает и в сельских библиотеках (от 8,8 до 11,9%).

Примечательно также, что в регионах, имеющих профильные вузы, кадровая ситуация принципиально не отличается от сложившейся в целом по стране. Число специалистов с высшим образованием колеблется от 36 % (Республика Татарстан, Пермский край) до 55 % (Республика Бурятия, Кемеровская область), причем из них далеко не все имеют профессиональное библиотечно-информационное образование. Так, например, в Москве, где находится самый крупный профильный вуз страны, лишь 27 % работников публичных библиотек с высшим библиотечным образованием.[[18]](#footnote-18)

# 2.2 Возможные пути изменения ситуации с кадровым потенциалом в библиотечной отрасли

Прежде всего, следует признать, что отток определенной части специалистов из библиотечной сферы, который, кстати, не очень велик в небольших городах, явление в определенной степени закономерное и связано с тенденциями развития экономики страны в переходный период. Сегодня текучесть кадров в различных отраслях российского производства в два раза превышает мировой стандартный уровень. Средний показатель работы специалиста на одном месте 5-7 лет против 10 - 15, характерных для стран со стабильной экономикой.

Стабилизационные меры по сохранению и развитию кадрового библиотечного потенциала связаны не только с повышением заработной платы. Необходима целенаправленная и планомерная работа на всех уровнях, от персонал-стратегии конкретной библиотеки до реформы библиотечно-информационного образования в целом и его, как это ни странно звучит, большей ориентации на профессию.

Многие считают серьезным недостатками высшей профессиональной школы ее **отрыв от динамично развивающейся практики.** Однако больший ущерб наносит слабая профориетационная работа со студенчеством, а порой даже явно уводящая его в другие сферы деятельности. В частности, весьма этому способствует применяемая сегодня практика параллельного получения второго дополнительного образования на соответствующих факультетах с целью повышения конкурентноспособности выпускников вузов культуры на рынке труда.

Нежелание работать в библиотеке формируется фактически с первых курсов. Причин этому много. Среди них – **логика учебного процесса,** предусматривающая погружение в теорию библиотечно-информационной деятельности буквально с первых семестров, когда студент фактически не представляет как предмет теоретических построений, так и свою будущую специальность. (Имеем в виду базовые учебные дисциплины: «Общее библиотековедение» и «Библиографоведение. Общий курс»). Но то, что это скучно, заумно и крайне неинтересно он порой усваивает навсегда. Необходимо менять структурное построение учебных планов, опираясь на принципы последовательности и преемственности в освоении знаний, постепенно поднимая студента на высоты теоретического обобщения библиотечных реалий.

Важнейший отрицательный фактор - **сокращение часов на практику** и освоение инструментальных знаний, умений и навыков. Необходимо создание максимальных условий для погружения студента в профессиональную среду с первых дней его учебы в вузе, знакомства его с творческой, яркой жизнью лучших библиотек, встреч с успешными представителями библиотечного сообщества. Только так можно сформировать уважение и тягу к библиотечной профессии, понять и оценить ее значимость и перспективность в информационную эпоху.

Серьезные задачи предстоит решить в связи с разработкой **образовательных стандартов нового поколения** в свете перехода на трехуровневое образование. В них целесообразно отразить получение как базовых, так и прикладных знаний в контексте **национальных библиотечных программ:** создание Общероссийской компьютерной библиотечно-информационной сети ЛИБНЕТ[[19]](#footnote-19), Сохранения библиотечных фондов РФ[[20]](#footnote-20), Поддержки и развития чтения[[21]](#footnote-21).

В связи с последней необходимо принципиально решать вопрос о повышении уровня **литературной подготовки и общекультурной компетенции выпускников** профильных вузов, их углубленного ознакомления с психологией и социологией чтения, герменевтикой, педагогическим инструментарием формирования культуры чтения.

Фактически речь надо вести о **новой концепции профессионального библиотечно-информационного образования** в русле Болонского процесса[[22]](#footnote-22). Оно должно быть не только адекватно динамике развития отрасли, но и носить **упреждающий характер, базироваться на метазнаниевых технологиях**, которые становятся в век электронных коммуникаций главным инструментом профессионала.

В связи с этим следует, вероятно, вводить новые курсы, дающие «знания о знаниях», т.е. структуре, контенте и тенденциях развития системы документных коммуникаций и знаниевых потоках, методах их интерпретации, анализа и структурирования и т.д., а также умения самостоятельно добывать новое знание. К системе метазнаниевых можно отнести, в частности, такие дисциплины как «Документология», «Информационные ресурсы и коммуникации», «Информационная культура», «Герменевтика», «Текстология», «Теория систем, системный анализ и моделирование» и др.

Синтез в освоении метазнаниевых, электронных и социальных технологий должно, на наш взгляд, стать основой инструментально ориентированного библиотечно-информационного образования в будущем.

При этом предстоит решать и еще одну серьезную проблему – **повышения качества профессионального образования.** Вопросы качества являются ключевыми в Болонском процессе и предусматривают не только соответствие результата образования поставленной цели, но и эффективное комплексное решение задач **образования, воспитания и развитие будущего специалиста**. Это напрямую корреспондируется с ранее высказанными положениями.

Что касается введения **бакалавриата[[23]](#footnote-23) и магистратуры[[24]](#footnote-24),** то вопрос, нужны ли бакалавры и магистры отрасли, на наш взгляд, праздный. Главное, какими знаниями и навыками они будут обладать и в каком функциональном диапазоне. В связи с этим предстоит обеспечить более четкую дифференциацию и преемственность образовательных программ среднего профессионального образования, которое остается в том же формате, и высшего – двух или трехуровнегого.

Перечень должностей, открытых для бакалавров, пока не разработан, однако существует мнение практиков (по данным пилотного опроса, проведенного в 2006 г.), что бакалавры смогут занимать все должности, требующие высшего образования, за исключением руководителя крупного подразделения и директора библиотеки (например, центральной региональной), а также научных и преподавательских в вузах.

Болонскую декларацию не следует рассматривать как навязывание чужой воли, она имеет под собой только добровольную основу. Но мы убеждены, что следование ее принципам - прекрасная возможность реформировать высшую школу с учетом требований практики и заимствования лучшего из европейской образовательной системы, о чем речь идет уже многие годы.

Однако подготовка дипломированных специалистов – это лишь начальный этап непрерывного образования. Значительная нагрузка по профессиональному развитию кадрового потенциала отрасли сегодня ложится на **переподготовку и повышение квалификации**. В современных условиях для многих тысяч работников библиотек - филологов, историков, социологов, программистов, специалистов сельского хозяйства, инженеров, медиков, военных – дополнительное библиотечное образование - главный, а часто и единственный шанс адаптироваться к новым реалиям жизни, новому профессиональному сообществу, гарантия социальной защиты и будущего служебного роста.

Кроме этого данные образовательные форматы – важный инструмент модернизации библиотечного дела в целом, площадка, где осваиваются, а зачастую и рождаются новые идеи, концепции, технологии, аккумулируется инновационный библиотечный опыт, а затем транслируется и внедряется в практику.

В последние годы в этой сфере непрерывного образования достигнуты определенные успехи и, в первую очередь благодаря созданной **системе государственного заказа** на профессиональную переподговкуи повышение квалификации по актуальным направлениям развития отрасли. В рамках госзаказа прошли обучение более 2000 руководителей и ведущих специалистов из 75 регионов России. Разработана и реализуется **Концепция дополнительного профессионального библиотечного образования[[25]](#footnote-25)**. В 2003 г. было проведено заседание Коллегии Минкультуры, специально посвященное вопросам его совершенствования. На базе АПРИКТ был создан Федеральный координационный центр ДПО.[[26]](#footnote-26)

Значительно активизировалась деятельность центральных региональных и муниципальных библиотек в сфере повышения квалификации кадров. В 2005 г. был организован Всероссийский конкурс на лучший образовательный проект среди муниципальных библиотек, показавший, насколько творчески решаются ими вопросы профессионального развития кадров.

Но проблемы остаются и главная среди них - почти полное **отсутствие возможности профессиональной переподготовки** для тех, кто не имеет библиотечного образования. В стране только 3 структуры (АПРИКТ, Учебный центр РГБ, Омский региональный инновационный центр) имеют сегодня право выдавать дипломы государственного образца по аккредитованным образовательным программам этой формы обучения. В результате за год профессиональную переподготовку проходят не более 50 человек, а нуждаются в ней сегодня около 12 тысяч работников библиотек.

Решение проблемы – открытие программ профессиональной переподготовки для библиотечных работников профильными вузами страны. Сегодня они подобные программы не реализуют.

Необходимо также добиваться, чтобы в **консолидированном бюджете** на культуру в части расходов на библиотеки выделялось **не менее пяти процентов средств** на переподготовку и повышение квалификации библиотечных кадров. Это требование записано в решении упомянутой выше Коллегии МК РФ и соответствует рекомендациям ИФЛА. Кстати, некоторым регионам вопрос финансовой поддержки непрерывного образования библиотекарей удается решить (например, Липецкая область, Краснодарский край).

В связи с этим следует подчеркнуть, что в современных условиях реформирования библиотечной системы, на центральные библиотеки регионов и, в первую очередь **универсальные ложится еще большая ответственность** за формирование и реализацию кадровой региональной политики.

Требуется сохранить и систему государственного заказа на переподготовку и повышение квалификации руководителей и ведущих специалистов отрасли, которая, в связи с реорганизацией системы управления культурой на федеральном уровне, стала сворачиваться. Упразднен год назад и Федеральный координационный центр ДПО, в результате чего приостановилась работа по созданию в рамках РБА института общественной профессиональной сертификации образовательных программ в сфере повышения квалификации библиотечных кадров.

Необходимо также проведение мониторинга образовательной среды и кадровой ситуации в библиотечном деле, создание единой информационно-ресурсной базы научно-методического сопровождения учебного процесса на разных его уровнях. В связи с этим создание под руководством МЦБС соответствующего контент-блока на информационно-образовательном Портале в сфере культуры и искусства позволит на принципиально новом уровне решать проблемы интерактивных коммуникаций и дистанционного обучения в отрасли.

Что касается кадровой политики в рамках конкретных библиотек, то **ставка** сегодня делается **на молодых**. Однако их немного – от 10 до 30 % общего библиотечного персонала. Удержать их в библиотеке не просто. Пути решения этой проблемы есть, и умные руководители их, как правило, находят. Среди них - снятие «уровниловки» в оплате труда, перспективы должностного роста, удовлетворение от выполняемых функциональных обязанностей, создание условий для реализации творческих амбиций, возможности для профессиональных контактов со своей возрастной категорией, получения новых знаний с учетом склонностей и интересов, различные формы социальной поддержки и защиты, гибкий рабочий график. Кстати, компьютеризация библиотечных процессов и Интернет-технологии тоже весьма привлекательны для молодежи.

В целом современная библиотека дает много возможностей молодым для раскрытия себя и самореализации, надо только умело выстраивать молодежную персонал-стратегию. Можно привести сотни примеров эффективной кадровой молодежной политики. Большие перспективы формирования новой трудовой мотивации, корпоративной морали, профессиональной социализации открывает и Всероссийский проект **«Молодые в библиотечном деле»,** успешно реализуемый в последние годы.

Желательно также, чтобы руководители библиотек более творчески подходили к использованию Единого всероссийского классификатора должностей при решении кадровых вопросов.

В заключении, хочется еще раз подчеркнуть, что от решения кадровых проблем отрасли в первую очередь зависит будущее библиотек и их социальная востребованность в век электронных коммуникаций и общества знаний.[[27]](#footnote-27)

# 2.3 Повышение эффективности кадрового планирования – путь решения кадровых проблем библиотечной отрасли

Рациональное использование человеческих ресурсов является одним из основных факторов успешной деятельности организации. Главная функция руководителя при этом – объединение и сплочение персонала для эффективного выполнения кадровых задач.

При определении сущности системы управления персоналом в библиотеке обычно исходят из положения о том, что она должна регулировать процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния работников в трудовой деятельности организации, ориентирующейся на потребителя. Одновременно построение данной системы существенно отличается от аналогичных на промышленных и торговых предприятиях.

Условия вхождения в рыночную экономику потребовали изменений в системе управления персоналом, выдвинув принципиально новую модель его поведения, повышающую качество обслуживания посетителей и организационную культуру.

Определение и исследование интегральных, субъективных и объективных факторов управления персоналом позволит:

* проводить более глубокую аналитическую оценку труда работников;
* прогнозировать их развитие;
* создавать более эффективную систему материального стимулирования.

**Кадровая политика** — совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому ее считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах:

* Правилах внутреннего распорядка
* Коллективном договоре.[[28]](#footnote-28)

Кадровая политика – одно из направлений общего процесса управления библиотекой, предусматривающее:

- подбор и продвижение кадров;

- подготовку и непрерывное их обучение;

- расстановку работников в соответствии со сложившейся структурой библиотеки;

- анализ кадрового потенциала.

Руководитель библиотеки не может не учитывать индивидуальных черт, способностей, мотивов и стимулов каждого сотрудника. Анализ практики убедительно свидетельствует: успех там, где руководство опирается на сплоченный персонал и такую систему функционирования организации, которая стимулирует активную творческую позицию каждого сотрудника, его заинтересованность в развитии библиотеки в целом и, вместе с тем, сохраняет партнерские взаимоотношения в коллективе вне зависимости от занимаемой работниками должности.

Чаще всего кадровое планирование понимается как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на соответствующие должности в нужное время. Кадровое планирование трактуется и как процесс подбора квалифицированных кадров при использовании двух видов источников:

* *внутреннего* – имеющиеся работники,
* *внешнего* – привлеченные работники, ставящий своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки.

При осуществлении кадрового планирования библиотека преследует следующие цели:

* получить и удержать тех работников, в которых есть потребность;
* наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
* предвидеть проблемы из–за возможного избытка или нехватки персонала.

С производственно–экономической точки зрения, кадровое планирование представляет собой оцениваемое с помощью чисто экономических и организационных критериев соответствие работника его рабочему месту на определенном участке труда.

Полагаем, что кадровое планирование – это деятельность организации, направленная на подготовку кадров, обеспечение пропорционального и динамичного развития персонала, расчет профессионально квалифицированной структуры кадров, определение общей и дополнительной потребности в них, контроль использования персонала.

В теории и практике кадровой работы существуют различные точки зрения на инструменты кадрового планирования. Сторонники одного направления считают, что кадровое планирование сегодня и в будущем целесообразно выполнять с применением математически точных моделей, сторонники другого предлагают использование простых методов, сопровождающихся наиболее низкими издержками.

Эффективное кадровое планирование библиотеки должно дать ответы на следующие вопросы:

* сколько работников, какого уровня квалификации, когда и где будут нужны – планирование потребности в персонале;
* каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал – планирование привлечения или сокращения штатов;
* каким образом можно использовать библиотечных работников в соответствии с их способностями – планирование использования кадров;
* каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к меняющимся требованиям – планирование кадрового развития;
* каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия – планирование расходов на содержание персонала.

Наиболее рациональная схема эффективного кадрового планирования библиотеки может быть представлена следующим образом:

* установление целей кадрового планирования библиотеки;
* сбор и систематизация личных данных;
* статистическая обработка и анализ личных данных;
* определение объема и охвата кадровым планированием;
* планирование кадровых потребностей;
* планирование кадровых издержек;
* планирование размещения персонала в библиотеке.

Базой кадровой политики является анализ потребностей в персонале, а также изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

Процесс кадрового планирования библиотеки может состоять из четырех этапов:

* первый – определение воздействия организационных целей на библиотечные подразделения;
* второй – выявление будущих потребностей (необходимых квалификаций будущего персонала и общего числа служащих, которые требуются для достижения поставленных целей);
* третий – формирование дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;
* четвертый – разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале библиотеки.

Персонал–стратегия и стратегические планы библиотеки

Модель стратегического управления персоналом библиотеки исходит из стратегических целей ее функционирования в условиях переходной экономики. Основными составляющими оценки обеспеченности программы развития необходимыми ресурсами (в частности, трудовыми и человеческими) являются:

* я вклад работников, ожидаемое поведение индивидов с точки зрения выполнения основной деятельности организации;
* структура занятости работающих, т. е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав служащих, соотношение категорий работников, количество уровней управления;
* компетенция сотрудников (требуемый от работников организации общий уровень квалификации) и роль персонала в реструктуризации;
* степень взаимодействия работающих в совместной продуктивной деятельности.

Чем больше библиотека, тем труднее учесть многообразие и сложные производственные связи в настоящий момент, а тем более – в будущем. В связи с этим важнейшим элементом кадрового планирования в библиотеке становится персонал–стратегия, которая:

* помогает при определении задач, стратегии и целей;
* способствует их выполнению через соответствующие мероприятия.

Без разработки и реализации персонал–стратегии своевременное комплектование нужными кадрами всех подразделений библиотеки невозможно.

*Персонал–стратегия – это совокупность и последовательность принимаемых решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации избранного принципа развития организации.*

Стратегическое управление персоналом предполагает методы и процедуры анализа реализуемости общих перспективных задач библиотеки с точки зрения возможностей ее персонала или подбора кадров для осуществления глобальных целей (в зависимости от периода планирования). Эта методика создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и руководство, и персонал.

Потребность и готовность библиотек к ведению систематического кадрового планирования возрастает по мере увеличения размеров и сложности инициативной платной деятельности.

По существу, все библиотеки явно или неявно используют кадровое планирование. Некоторые руководители проводят серьезные исследования, другие относятся к этому поверхностно. Вместе с тем, *долговременный успех любой библиотеки, несомненно, зависит от наличия необходимых работников в необходимое время на правильно выбранных должностях*.

С помощью персонал–стратегии можно заполнить вакантные позиции, уменьшить текучесть кадров, оценить возможности карьерного роста специалистов в пределах библиотеки.

Персонал–стратегия библиотеки должна включать в себя:

* прогнозирование перспективных потребностей библиотеки в персонале;
* изучение рынка труда;
* разработку программы мероприятий по его освоению;
* анализ системы рабочих мест;
* разработку программ мероприятий по развитию персонала.

Кадровое планирование включает в себя применение базисного процесса планирования к решению потребностей библиотеки в человеческом ресурсе. Поэтому, чтобы быть эффективным, оно должно основываться на долговременных планах библиотеки в целом.

*Успех персонал–стратегии библиотеки в значительной степени зависит от того, насколько успешно отдел кадров сможет соединить эффективное планирование персонала с плановым процессом всей организации.*

В настоящее время кадровое планирование во многих библиотеках недостаточно связано с общим планированием. Распространенная ошибка при кадровом планировании – сосредоточение на краткосрочных потребностях. Такой подход почти всегда приводит к неожиданным затруднениям.

Схема построения персонал–стратегии

Мы уже подчеркивали, как важно, чтобы цели кадрового планирования были производными от целей библиотеки. Иными словами, специфические исходные требования в виде выбора характеристик, которыми должны обладать работники библиотеки, определяются исходя из целей библиотеки в целом.

Элементами стратегического управления персоналом являются:

* анализ внешней и внутренней среды;
* формулирование специфических целей деятельности организации по управлению персоналом;
* формирование отношений управленческих кадров;
* разработка стратегических вариантов развития управления персоналом;
* создание организационной структуры служб управления персоналом;
* выработка критериев эффективности системы управления персоналом;
* определение ограничений на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные).

**Анализ среды.** Выдвигаемое требование учета особенностей внешней среды (экономической, политической, социальной и экологической ситуации) определяет взаимовлияние всех организационных подсистем (в том числе маркетинговой) и формирует цели и задачи персонала.

Определение и исследование интегральных, субъективных и объективных факторов управления персоналом позволяет проводить глубокую аналитическую оценку труда работников, прогнозировать их развитие и создавать более эффективную систему материального стимулирования.

Глобальная стратегическая задача, или миссия. С точки зрения целевой характеристики, управление персоналом должно рассматриваться как целенаправленная деятельность работников подразделений системы управления персоналом, линейных и функциональных руководителей, включающая:

* разработку стратегии кадровой политики, концепцию управления персоналом;
* формирование и совершенствование системы управления человеческими ресурсами;
* работу с людьми.

Цель развития персонала определяется как повышение его образовательного и квалификационного уровня, создающего основу конкурентоспособности и устойчивости библиотеки. Инструментом ее достижения служат качественные преобразования в организации в целом, привнесение в управление персоналом новых элементов и связей, изменяющих содержание и характер трудовой деятельности и отношений работников (реинжиниринг).

Процесс установки целей начинается с утверждения глобальной стратегической задачи, или миссии, которая определяет будущее организации. Все остальные цели формулируются на ее основе и используются для установления краткосрочных (текущих) целей. Краткосрочные цели могут быть выражены в количественных характеристиках.

**Формирование отношений управленческих кадров**. В процесс планирования должны включаться все уровни управления организацией. Такой подход создает восходящие и нисходящие потоки информации в течение процесса планирования, а это гарантирует, что цели сообщаются и координируются через все уровни организации.

**Постановка кадровой проблемы**. После того как цели установлены, необходимо сформулировать кадровую проблему. По сути, это постановка вопроса: что нужно библиотеке с точки зрения ее кадрового обеспечения?

Параметры заданной производственной программы и организационная структура библиотеки определяют требуемое количество персонала и его качество (уровень знаний, опыта, навыков). Разрабатываются как общая потребность в кадрах, так и потребность по отдельным должностям и специальностям.

*Главное – не рассматривать квалификации и способности представленных работников библиотеки, а определять квалификации и способности, которые требуются для достижения поставленной цели.*

И здесь приходит на помощь ряд техник для анализа содержания работы: фотография рабочего места, текущее описание заданий, проведение собеседования с теми работниками, которые сейчас выполняют данную работу. По результатам исследования определяются степень целесообразности и ранг значимости отдельных трудовых действий, которые следует перевести вначале в квалификационные требования персонала, затем – в типы и количество необходимых библиотеке кадров.

Планы действий. Проблема планирования кадров обусловлена сложностью прогнозирования поведения работников. Возможности использования кадров и отношение их к работе прогнозируются с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные сегменты.

Как только требования к персоналу определились, разрабатываются планы действий для достижения желаемых результатов. Планы должны указывать потребность библиотеки в наборе, отборе, подготавливать определенные типы необходимого персонала. Они составляются так, чтобы можно было реализовать необходимые корректировки.

Например, имеются четыре пути сокращения общего числа служащих: сокращение производства, истечение срока контракта, побуждение к раннему уходу в отставку, побуждение к добровольному уходу с должности.

Подходы, не приводящие к отставке служащих, включают:

* реклассификацию (понижение в должности служащего, понижение возможностей работы или комбинация этих двух подходов);
* перемещение служащего в другие службы организации;
* перераспределение работы.

Экономический аспект кадрового планирования

С производственно–экономической точки зрения кадровое планирование библиотеки представляет собой оценку при помощи чисто экономических и организационных критериев соответствия между работником библиотеки и его рабочим местом на определенном участке труда.

Конкретно кадровое планирование заключается в расчете необходимого контингента:

* по количеству работников;
* их квалификации;
* времени занятости и расстановке кадров в соответствии с текущими и перспективными задачами развития библиотеки.

*Расчетная потребность в рабочей силе сравнивается с фактическим состоянием обеспеченности библиотеки на определенную дату, что дает информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.*

Поскольку кадровое планирование неразрывно связано с другими процессами планирования, его временные рамки должны соотноситься с аналогичными характеристиками планирования в библиотеке. Планы библиотеки можно классифицировать в зависимости от периода, на который они составляются, следующим образом:

* краткосрочные (ежеквартальные, годовые);
* среднесрочные (на пять лет);
* долгосрочные (более пяти лет).

В идеале библиотека должна составлять планы на каждый из этих периодов, при этом краткосрочные планы должны быть обеспечены кадровым планированием, а среднесрочные и долгосрочные планы – персонал–стратегией библиотеки.

Управлять библиотекой в настоящее время – значит умело внедрять инновации, применять на практике достижения науки, использовать стратегическое планирование и персонал–стратегию, развивать общественные коммуникации и фандрайзинг, проводить самостоятельные маркетинговые исследования и гибко подстраиваться под общественные потребности.[[29]](#footnote-29)

**Глава 3. Проблемы привлечения кадров в школьных библиотеках**

# 

# 3.1 Функции школьной библиотеки в современных условиях

Говоря о функциях современной школьной библиотеки, необходимо иметь в виду несколько общих замечаний.

Функции, прописанные как рекомендуемые в Примерном положении о библиотеке общеобразовательного учреждения Минобразования РФ[[30]](#footnote-30) и некоторых региональных документах, сформулированы так, что если выполнять их в полном объеме, рабочая неделя каждого работника библиотеки в школе увеличится примерно вдвое против допустимой Трудовым кодексом.

При этом по документам того же Минобразования штат школьной библиотеки варьируется от 0,5 до 2 ставок, не больше.

Как следствие этого, в школах разных типов и в разных регионах функции школьных библиотек де факто варьируются в зависимости от местных условий и взглядов местного руководства.

Взгляды работников местных управлений образования, директоров школ и работников школьных библиотек на функции библиотеки могут сильно различаться, если представлять отдельно тех, других и третьих, проведя соответствующие социологические исследования.

Гимназии, лицеи, школы с углубленным изучением отдельных предметов

Как правило, это школы, расположенные в больших городах или районных центрах вокруг мегаполисов.

Независимо от количества сотрудников в библиотеке и степени ее технической оснащенности, которые могут существенно различаться, в целом можно говорить об общих подходах к функциям библиотек этого типа школ.

Главной, но не единственной функцией школьных библиотек здесь является **информационная поддержка учебного процесса.** Обычно ее понимают в таких школах значительно шире, чем обеспечение учеников и учителей учебниками, пособиями и методической литературой.

Как правило, кроме упомянутого обеспечения учебной и методической литературой от библиотеки в этих школах ждут:

– **предоставления** расширенного репертуара **справочных, научно-популярных и периодических изданий**, вплоть до организации МБА;

– **ведения полного справочно-библиографического аппарата** (каталоги, тематические картотеки на книжный фонд и другие носители информации, рекомендательные списки, роспись периодики и т.п.);

– регулярного **проведения** тематических и информационных **обзоров литературы и периодики**;

– именно на библиотеки возлагается задача **развития информационной грамотности** учащихся (не путать с основами компьютерной грамотности и уроками информатики). Эта работа может вестись в разных школах по-разному: в виде специальных библиотечных уроков или их фрагментов, систематически проводимых библиотекарями на занятиях по каким-либо предметам; в других школах это в большей степени работа в виде индивидуального консультирования. Обычно в школах данных типов она считается необходимой и занимает много времени. Есть школы, где уроки библиографии или информационной грамотности введены в сетку часов и составляют неотъемлемую часть учебного процесса.

Несмотря на явный крен в сторону информационного обеспечения, и в этих школах с библиотек не снимается **функция просветительства и привлечения к чтению**. Эта работа во многом связана с подготовкой целого ряда специальных мероприятий, направленных на привлечение к внеклассному, внепрограммному чтению, преимущественно – в начальной и средней школе. Следовательно, библиотекари уделяют много внимания **анализу чтения**.

**Воспитательная работа**. В соответствии с планом воспитательной работы школы библиотека участвует в подготовке классных часов и внеклассных мероприятий, сотрудничая с классными руководителями, завучами по воспитательной работе и вожатыми.

Общеобразовательные школы

Функции библиотек общеобразовательных школ в целом те же, что у предыдущей группы, но с большим креном в сторону просветительской и образовательной работы. Приоритеты в функциях по фактической занятости работников библиотеки можно расставить так:

1. **Обеспечение учебного процесса** учебниками, методической и дополнительной литературой.

2. **Анализ чтения и привлечение детей к внепрограммному чтению**, пропаганда литературы (разработка выставок, праздников и массовых мероприятий, связанных с книгой, встречи с писателями и т.д.).

3. **Воспитательная работа** в соответствии с общим планом школы: участие в общешкольных и классных мероприятиях.

4. **Развитие информационной грамотности** или, как минимум, основ библиотечно-библиографических знаний. Как правило, это проведение 3–4 библиотечных уроков в год в каждом классе, которое вменяется библиотекарям в обязанность, и тем не менее далеко не всегда оплачивается как дополнительная работа.

5. В ряде школ библиотекари привлекаются к **работе с родителями**. Особенно там, где в школе действуют родительские лектории и т.п.

Сельские и поселковые школы

Кроме обязательной функции **обеспечения учебного процесса** учебной и другой литературой, библиотеки этих школ часто являются **социальными и культурными центрами** школы, а зачастую и населенного пункта, особенно если в селе (поселке) отсутствует или не очень активно работает публичная библиотека.

В соответствии с этой ролью очень большое место в работе библиотеки занимают **воспитательная, культурно-просветительная функции** и (зачастую отдельным блоком в плане!) **работа с родителями**.

**Закупка учебников**. В силу плохого развития на селе структуры книжной торговли, а порой и полного отсутствия книжных магазинов, именно на школьную библиотеку ложится работа по закупке (добыванию, транспортировке) учебников сверх выделяемых по заказу на бюджетные деньги. Именно на селе не только формирование списка недостающих учебников, но и закупка учебников на родительские деньги и даже сбор денег ложится на библиотеку. Это подтверждает и исследование, проведенное социологами под руководством Н.В.Ивановой и Н.В.Осетровой[[31]](#footnote-31).

Большое внимание в сельских школах уделяется **индивидуальной воспитательной работе с детьми.** Библиотека выступает порой как центр релаксации и неформального общения. Многие библиотекари называют это приоритетным для них направлением работы и не жалеют на него времени, сил, внимания. Это сами специалисты часто отмечают как специфику работы школьного библиотекаря на селе.

Из-за отсутствия в малокомплектных школах даже 0,5 ставки, там практически повсеместно отсутствуют библиотеки. Тогда как именно в этих школах роль библиотеки особенно важна. Об этом свидетельствуют и письма читателей из малокомплектных школ и опыт некоторых школ, где библиотека, несмотря на отсутствие даже 0,5 ставки, существует и действует.

Библиотеки детских домов, школ-интернатов для детей, лишенных родительского попечения

В этой части профессионального школьно-библиотечного сообщества не без основания бытует мнение, что библиотека интерната или детского дома **в наибольшей степени ведет педагогическую работу и лишь потом – информационную**.

Не умаляя необходимости **обеспечения учебного процесса литературой и периодикой**, делая все, что с этим связано (комплектование, ведение каталогов и картотек, создание выставок, подготовка рекомендательных списков), библиотекари здесь видят роль библиотеки как **социального и культурного центра школы**. Это особенно касается тех детских домов, где дети, живущие в них, посещают местную общеобразовательную школу.

На наш взгляд, необходимо разработать специальные рекомендации и пособия в помощь работе библиотек детских домов и школ-интернатов. Это первая структура, в которой наиболее важно введение должностей педагогов-библиотекарей с соответствующей подготовкой и заработной платой. Читательская почта газеты «Библиотека в школе»[[32]](#footnote-32) свидетельствует об остром дефиците (чтобы не сказать – полном отсутствии) материалов в помощь работе библиотекарей детских домов и школ-интернатов и недостатке штата для этих библиотек. Для них должны быть отдельно прописаны цели и задачи библиотеки, функционал работников, а штатное расписание должно формироваться исходя не из количества классов-комплектов или учащихся, а из функционала с учетом целей и задач библиотеки и увеличенных втрое против обычного[[33]](#footnote-33) норм времени на обслуживание одного читателя.

Многие библиотекари этого типа школ считают особенно важным **выведение работы с учебниками из функционала библиотеки**, чтобы высвободить время библиотекаря для работы по развитию информационной грамотности у детей, по работе библиотеки как информационного, социального и культурного центра школы. Тем более что работа по закупке, выдаче и отслеживанию использования учебников в замкнутом пространстве школы-интерната не требует особых профессиональных навыков, кроме точного знания учебного процесса. В идеале – применение новых информационных технологий (в том числе и в учебном процессе) должно развиваться именно на базе библиотеки, как и некоторые досуговые функции. Библиотекари видят эту часть работы органичной в своей библиотеке, но подчеркивают, что это возможно лишь при достаточном числе штатных единиц.

Библиотеки школ и интернатов для детей с ограниченными возможностями

Особая работа этих школ, какого бы вида они ни были, безусловно предъявляет другие требования и к библиотекам.

**Информационное обеспечение учебного процесса** требует от работников библиотеки не только знания репертуара нужных учебников, пособий и методической литературы, но и знания особенностей восприятия информации их подопечными. В таких школах библиотекарям часто нужно особым образом оформлять справочно-библиографический аппарат и фонд, чтобы дети справлялись с поиском литературы сами или при минимальной помощи взрослых.

Библиотекарям подобных школ необходимы знания основ психологии и дефектологии в сочетании с профессиональным библиотечным образованием.

**Воспитательная работа и деятельность по привлечению к чтению** играют очень важную роль в библиотеках этих школ, ибо больше всего дети нуждаются именно в индивидуальном подходе и учете их особенностей. Большой опыт по **отслеживанию индивидуального читательского развития детей** и разработке форм этой работы накоплен в школе-интернате для глухих детей г. Кирова Калужской области.

**Библиотека как центр социализации детей** с ограниченными возможностями. Такой видят роль библиотеки работники многих спецшкол, т.к. именно в неформальном общении вне уроков, при самостоятельной подготовке дети больше всего осваивают социальные навыки.[[34]](#footnote-34)

# 3.2 Кадры для школьных библиотек – современное состояние

Официальные документы Минобразования РФ регламентируют количество и номинацию ставок в школьных библиотеках в зависимости от количества классов-комплектов в школе (от 0,5 ставки при менее 13 классов-комплектов до 2 ставок при более 32 классов). Эта система на практике чрезвычайно неудобна и создает множество проблем как работникам библиотек, так и руководителям школ. В небольших школах складывается ситуация, когда в зависимости от набора и выпуска данного года (12 или 14 классов в школе) ставка библиотекаря колеблется от 0,5 до целой. Во-первых, это нарушает трудовые права работника библиотеки, т.к. директор при потере библиотекарем 0,5 ставки не всегда может обеспечить его другой работой соответственно квалификации. Во-вторых, это лихорадит работу библиотеки, что, естественно, сказывается на ее качестве. Сокращение времени работы библиотеки для читателей нарушает их конституционное право на информационное обеспечение и беспрепятственный доступ к информации.

Опыт многих школ разных типов показал, что передовые директора, пользуясь правом варьирования штатного расписания, добиваются у себя в школах такого формирования штата библиотеки, который бы обеспечил ее качественную и бесперебойную работу. Однако это представляет для директоров большую сложность, т.к. они тоже сильно ограничены в своих действиях не только скупым финансированием, но и множеством неясных и противоречивых документов, которыми они должны руководствоваться.

Например, в перечне должностей работников образования нет ни должности библиотекаря, ни заведующего библиотекой. Эти, так же как другие библиотечные должности, есть лишь в перечне должностей работников культуры. Однако в этом, последнем перечне есть еще множество вариантов должностей (библиограф, ведущий библиотекарь, библиотекарь I, II категорий, главный библиотекарь, библиотекарь-методист), которые де-факто не признаются большинством планово-экономических органов образования, а значит, почти не используются при формировании штата библиотек общеобразовательных учреждений. Эта проблема невозможности введения других библиотечных должностей возникла еще и потому, что в официально **не** действующих, но фактически по-прежнему применяющихся на местах тарифно-квалификационных характеристиках (ТКХ) по должностям работников образования (отозваны приказом Минобразования РФ № 2797 от 28.09.2000), в список учебно-вспомогательного персонала включены лишь библиотекари, а в список административного персонала – заведующий библиотекой. Другие варианты должностей библиотечных работников ТКХ не предусмотрены, да и для этих не четко прописана схема присвоения разрядов и возможность аттестации.

Проблемы возникают еще и потому, что Минобразования РФ рекомендует при возникновении вопросов по штату библиотек руководствоваться документами Министерства культуры, разработанными для публичных библиотек. Очень часто на местах документы Минкультуры в расчет не принимаются, т.к. зарплату библиотекарям школ платит Минобразования. Таким образом, школьные библиотекари лишены прав и льгот системы Минкультуры, а также прав и льгот педагогических работников и, независимо от уровня квалификации и стажа работы по специальности, сведены к уровню технического персонала. Такое снижение статуса нарушает права работников, гарантированные Трудовым кодексом, т.к. в ТКХ работников образования и других документах, регламентирующих начисление зарплаты библиотечным работникам, к ним предъявлены требования по образованию и стажу работы не как к техническому персоналу.

ОПЫТ РЕШЕНИЯ КАДРОВЫХ ПРОБЛЕМ

Многие передовые директора, понимая важность хорошей работы библиотеки в школе, пытаются решать проблемы количества работающих и оплаты труда библиотекарей.

Наиболее распространенные варианты.

1. Работник библиотеки тарифицируется как педагог дополнительного образования и ведет (или якобы ведет) какой-либо кружок, получая за это от 0,5 до 1 ставки педагога дополнительного образования, плюс – компенсация на методическую литературу. Этот не вполне легальный способ увеличения зарплаты без увеличения нагрузки чреват для директоров конфликтами при проведении проверок, а для библиотекарей – зависимостью от расположения директора.

2. Работники библиотеки совместно с администрацией проводят мониторинг рабочего времени, рассчитывают фактическую нагрузку библиотекарей, исходя из типовых норм времени на выполнение библиотечных работ, по официально прописанному в локальных актах школы функционалу работников школьной библиотеки. После чего тщательно просчитывают необходимое количество ставок, исходя из требований к библиотеке и по указанным выше расчетам, и закладывают в смету школы расходы на необходимый штат библиотеки. У директора есть право отстаивать свой вариант сметы. Кстати, существуют прецеденты выигранных директорами школ исков к органам, отказавшим в принятии сметы.[[35]](#footnote-35)

3. С обоснованием необходимости увеличения штата библиотеки ее работники и/или администрация обращаются к попечительскому совету школы, который вправе влиять на перераспределение финансов школы и изыскивать дополнительные средства. Этот опыт уже применяется там, где сильны и действенны на практике попечительские советы.[[36]](#footnote-36)

# 3.3 Подготовка кадров для школьных библиотек – пути развития

Специальной подготовки кадров для школьных библиотек в стране практически не существует. В библиотечных техникумах (колледжах) библиотекарей средней квалификации готовят, как правило, без учета специализации и в основном с ориентацией на публичные библиотеки.

В вузах культуры и на библиотечных факультетах университетов почти нет подготовки специалистов для детских библиотек. Лишь в трех или четырех вузах страны сохранилась эта специализация. Попытки введения в название специальности слов «и школьных библиотек» практически ничего не меняют, т.к. в связи с этим никак не меняется учебный план, а значит, нет различий в подготовке. Многие специалисты-библиотековеды уже доказали, что работа в детских публичных и школьных библиотеках достаточно сильно отличается, а значит, должна различаться и подготовка.

В документах и в практике многих европейских стран требования по подготовке школьного библиотекаря сформулированы достаточно четко. В них предполагается и специальная подготовка, и довольно большая разница в зарплате в зависимости от уровня этой подготовки. (Работник, имеющий образование на уровне среднего колледжа по специальности «школьная библиотека», часто получает больше, чем работник с высшим, но не профильным, например техническим образованием.)

Библиотекари часто отмечают, что необходима специальная подготовка именно школьных библиотекарей. Она должна включать, кроме специальных библиотечных предметов и расширенного курса литературы, также:

– возрастную психологию;

– общую педагогику и педагогическую психологию;

– основные направления современной педагогики (школы, воспитательные системы и учения);

– современные педагогические технологии;

– новые информационные технологии в образовании.

Безрадостное на сегодня положение дел с кадрами школьных библиотек во многом объясняется нечетко прописанными требованиями к их квалификации, допущением 0,5 и даже 0,25 ставки в маленьких школах, где они больше всего нужны, и отсутствием системы специальной подготовки. Нет подготовки – нечего и требовать. Вот и работают в школах зачастую не только не библиотекари, но даже и не педагоги. Есть примеры, когда заведующим школьной библиотекой является учитель физкультуры, военрук, химик-технолог с закрывшегося военного завода и даже водитель трамвая с 8-летним общим образованием.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Опыт явно удачного решения проблемы подготовки профессиональных школьных библиотекарей в нашей стране минемален. Попытки некоторых вузов культуры ввести подобную специальность пока, насколько нам известно, успехом не увенчались. Кроме того, молодые специалисты с высшим библиотечным образованием, как правило, неохотно идут работать в школу из-за неясности статуса и непрестижности профессии в педколлективах.

Интересен опыт некоторых стран Европы, где библиотекарем в школе может работать лишь человек, имеющий и библиотечное и педагогическое образование. При этом – не обязательно высшее. В наших условиях оптимальным видится вариант создания специальных факультетов на базе педколледжей. Возможно, проще приглашать туда специалистов библиотечных техникумов для ведения спецпредметов, чем в библиотечном техникуме создавать две различные специализации (слишком разным для них может оказаться учебный план).[[37]](#footnote-37)

Переподготовка и повышение квалификации

Системы повышения квалификации школьных библиотекарей в масштабах страны не существует. Нет хотя бы примерных программ, рекомендаций – чему и как учить и на какой базе проводить курсы. В большинстве регионов обучение взяли на себя институты повышения квалификации работников образования или институты развития образования, но ни в тех, ни в других нет, как правило, кафедр библиотечного дела, методистов по библиотечной работе и т.п. Организаторами курсов в таком случае выступают руководители или работники библиотек этих институтов. В других случаях обучение школьных библиотекарей организуют детские публичные библиотеки (областные, районные). Содержание курсов складывается в лучшем случае из сиюминутных потребностей (запросов) школьных библиотекарей, а чаще – из возможностей организаторов и их представлений о нуждах работников школьных библиотек. Как следует из писем в редакцию и некоторых социологических исследований, эти представления не всегда соответствуют реальным нуждам и ожиданиям библиотекарей.

Наибольшим успехом пользуются у библиотекарей школ конкретные тематические курсы, помогающие организовать работу одного конкретного направления. Например, методика краеведческой работы в библиотеке, методика работы по экологическому (правовому, историческому) просвещению школьников, анализ чтения в школьной библиотеке и т.п.

Для начинающих библиотекарей весьма актуальны курсы основ библиотечного дела и его специфики в школьных библиотеках.

Опытные библиотекари чаще отмечают, чего не хватает в курсах повышения квалификации.

С небольшими колебаниями, в зависимости от технической оснащенности в регионах, этот список выглядит так:

– основы компьютерной грамотности;

– современные информационные технологии в библиотеках;

– современные информационные и интернет-технологии в образовании и в школьной библиотеке;

– современные педагогические направления, новые педтехнологии в школе и их применение в школьной библиотеке;

– фандрейзинг;

– возрастная психология и психология чтения;

– технология создания библиотечных проектов;

– методика организации медиатек;

– методика развития информационной грамотности у детей;

– опыт коллег из школьных библиотек зарубежных стран;

– воспитательная работа в библиотеке как часть общего плана воспитательной работы школы.

Для библиотекарей специальных школ характерно желание получить такие спецкурсы:

– основы дефектологии, психология детей с особенностями развития;

– обзоры специальной литературы – начиная от учебников для детей и кончая научными публикациями;

– методика библиотечной работы с детьми, имеющими особенности в развитии или ограниченные физические возможности.

Некоторые из этих курсов подробно и хорошо разработаны где-то на местах, в других же регионах их нет совсем, так же как невозможно найти преподавателей, не достать или не на что купить специальную литературу по этим проблемам.

Курс развития информационной культуры и методика его преподавания библиотекарям, например, глубоко разработан в КемГАКИ. Библиотечный факультет Омского госуниверситета когда-то занимался вопросами подготовки школьных библиотекарей, но сейчас это направление закрыто.

Проблема методической литературы для школьных библиотек стоит сейчас весьма остро. С одной стороны, ее очень мало в принципе, но даже то, что создано, выходит мизерными тиражами (материалы ГНПБ им. Ушинского имеют тиражи 300–500 экз.). При этом попытки коммерческих издательств выпустить что-то, чтобы заполнить лакуну, приводят к выпуску «шедевров» вроде профессионально некорректного «Справочника школьного библиотекаря», выпущенного издательством «Профессия» (СПб.). С другой стороны, большая часть библиотекарей не имеет возможности покупать профессиональную литературу за свой счет, т.к. не получает компенсацию на методическую литературу, которая полагается педагогам. Приобретать же ее на библиотеку за бюджетные деньги и вовсе нет возможности из-за отсутствия или дефицита денег на комплектование.

Даже такой обязательный рабочий материал, как «Таблицы ББК для детских и школьных библиотек», имеют далеко не все школьные библиотеки. Есть регионы, где в свое время на эти «Таблицы» были целевым назначением выделены деньги из бюджета, и они есть в каждой школе. В других местах «Таблицы» имеют лишь методисты по учебным фондам и общественные председатели МО школьных библиотек. В некоторых сельских и поселковых школах библиотекари работают по трех-четырехстраничной схеме «Таблиц», переписанной от руки. Какова бы ни была квалификация библиотекаря и как бы его ни учили, невозможно в этих условиях ждать ведения грамотных каталогов и картотек, а уж тем более – подробной систематической росписи книг и периодики.

**Пожелания.** Необходима целевая программа обеспечения школьных библиотек рабочими материалами и методической литературой, с тем чтобы ее как обязательную имела в фонде каждая школьная библиотека. Важно, чтобы эта программа была централизованной, региональной или федеральной и книги ставились на баланс библиотеки, т.к. в случае покупки такой литературы на личные средства специальные книги «уходят» из библиотек вместе со сменой сотрудника. Содержание профессионального фонда для школьного библиотекаря – отдельная тема, не вошедшая в данный обзор.[[38]](#footnote-38)

**Заключение**

Несмотря на развитую систему библиотечного образования в стране квалификация библиотечных кадров остается весьма низкой. Существующая практика повышения квалификации с выездом на курсы и семинары не обеспечивает реальной актуализации знаний. Наблюдается процесс старения наиболее квалифицированного профессионально подготовленного слоя библиотечных коллективов. Во многих случаях на место уходящих профессионалов приходят сотрудники с библиотечным стажем и опытом работы, но без библиотечного образования. Многие выпускники с дипломом профессионального библиотекаря покидают библиотеки через год-другой работы. Они не испытывают удовлетворенности: часто им приходится работать в подчинении у непрофессионалов, постоянно слышать упреки, связанные с их слабой подготовкой к практической работе. Недовольство администраторов уровнем подготовки выпускников библиотечных факультетов стало носить хронический характер.[[39]](#footnote-39)

Оценка новых сотрудников библиотеки часто проводится на глаз, при этом в первую очередь положительные эмоции вызывают работники открытые, умеющие общаться, быстрые и решительные, готовые взять на себя ответственность за тот или иной участок. Да и почему бы не взять эту ответственность, если молодому историку или филологу, только что закончившему учебное заведение, библиотека представляется учреждением гораздо более примитивным, чем школа или научно-исследовательский институт? Уже одно то, что здесь, оказывается, профессиональные знания не ценятся особо и никаких материальных благ не дают, говорит о многом. Прибавим к этому распространенное в обществе мнение о библиотеках и библиотечной работе...

Для библиотечной деятельности сегодня характерны: технизация, технологизация, социальная направленность, интеллектуализация, открытость, повышенный культурный уровень специалиста. Все эти направления развития библиотечной действительности накладывают особые требования к профессиональным качествам библиотекаря, порождая в свою очередь неподготовленности основной массы библиотечных работников к новым реалиям.

В нынешних условиях уже не требует доказательств, что парадигма информационного обслуживания, базирующегося только на основе бумажных носителей, уже устарела, и ей на смену приходит другая, - основанная на электронном представлении самой разнообразной информации, тиражируемой в неограниченном количестве и мгновенно доступной через Internet независимо времени и местонахождения пользователя.

Усиление темпов создания информации, совершенствование средств ее хранения и передачи, изменение принципов взаимодействия людей в процессе обмена информацией привело к возникновению парадигмы информационной супермагистрали (ИСМ), подразумевающей органическое соединение двух составляющих - соответствующей телекоммуникационной инфраструктуры и информационных ресурсов (библиотеки, архивы, информационные центры).

Развитие ИСМ немыслимо без крупных библиотек - мощных традиционных центров хранения, создания и использования информационных ресурсов. Сегодня, однако, налицо противоречие между уровнем развития библиотек, информационными потребностями общества и существующими средствами обработки информации - библиотеки, к сожалению, в подавляющем большинстве по-прежнему остаются преимущественно хранилищами документов. Как правило, пользователь здесь может рассчитывать на получение не конкретной релевантной информации, а лишь документа, потенциально (и далеко не всегда) ее содержащего. Эффективный анализ содержащейся в документах информации, ее препарация и упаковка для конкретного пользователя - задача отнюдь не простая для библиотечного дела и решаемая лишь при условии активного использования прогрессивных ИТ и обеспечения сетевой интеграции информационных ресурсов. Таким образом, чтобы не оказаться без будущего, библиотека как социальный институт должна определить свои новые функции в интенсивно формирующемся ИО.

Итак, какой же должна быть библиотека будущего? На наш взгляд, таковой можно считать библиотеку, которая обеспечивает пользователям свободный доступ к информации независимо от их социоэкономического статуса и местонахождения; является органической частью национальной и мировой информационной системы и предоставляет благодаря этому возможность получения информации из любого источника, без временных, географических и иных ограничений; хорошо знает и эффективно отражает содержание имеющихся в своих фондах документов и помогает пользователю быстро получить как можно более конкретную информацию, для создания нового интеллектуального продукта; обеспечивает долгую жизнь документам особой культурной и исторической значимости не только средствами консервации, но и путем перевода их образов в электронную форму, позволяющую защитить их от слишком частого или недобросовестного использования и полнее реализовать их культурный потенциал, сделав доступными для нелимитированного числа пользователей; умело регулирует соотношение в своем фонде документов на традиционных и электронных носителях информации.

**Список использованной литературы**

1. Андреева Н.Е. Персонал–стратегия. Эффективное кадровое планирование [ Справочник руководителя учреждения культуры. – 2005– № 9. – С.70-77 ] [Электронный ресурс] http://www.library.ru/1/kb/articles/article.php?a\_uid=235
2. Березкина Е. И. Профессиональное самосознание современного библиотекаря университетской библиотеки: социологический анализ / Е. И. Березкина // Научные и технические библиотеки. - 2004. - № 10. - 82 -89.
3. Борисов А. Профессиональная деятельность молодых библиотекарей: Итоги социологического исследования / А. Борисов // Молодые в библиотечном деле. - 2004. - № 11 - 12. - 84 - 94.
4. Бочарникова Е. Профессиональное развитие библиотечных специалистов / Е. Бочарникова // Научные и технические библиотеки. -2006.-№6.-С. 41-45.
5. Выставочная работа публичных библиотек: Опыт практического пособия. Л., 1990. 53 с.;
6. Головко СИ. Специалист: образование, компетентность, новаторство: науч.-практ. пособие. - М.: Либерия-Бибинформ, 2005. -144 с.
7. Громова О. Обзор опыта работы школьных библиотек России. [Электронный ресурс] http://lib.1september.ru/2003/15/1.htm
8. Дворкина М Я. Библиотечное обслуживание : новая реальность. Лекции. - М.: Издательство Московского государственного университета культуры и искусств, 2000. - 48 с.
9. Дрешер Ю. Н. Корпоративное управление и корпоративная культура в библиотечно-информационной сфере / Ю. Н. Дрешер, Т. А. Атланова // Научные и технические библиотеки. - 2004. - № 9 . - С . 14-18.
10. Дрешер Ю.П. О повышении квалификации и переподготовке кадров // Библиотековедение. -1996. - № 3. - С. 86-93.
11. Ежова Л. Инновационные методы кадровой политики: технология разработки и реализации управления, развития и мотивации персонала / Л. Ежова // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2006. - № 1. - С . 64-84.
12. Жданова Т. А. Методология подготовки и проведения аттестации персонала / Т. А. Жданова // Научные и технические библиотеки. - 2001. -№ 2 . - С . 142-157.
13. Иванова Н.В. и др. Состояние и актуальные проблемы развития школьного образования на селе / Н.В.Иванова, Н.В.Осетрова, А.И. Смирнов – М., 2000.
14. Кадры библиотек г. Кургана: современное состояние и перспективы развития» / Ассоциация библиотекарей г. Кургана; Муниципальное учреждение «Централизованная библиотечная система г. Кургана». -Курган, 2005. - 90 с.
15. Кузнецова Т.Я. "Вызовы нового времени и кадровая ситуация в библиотечном деле: возможные пути решения кадровых проблем отрасли." Доклады на XII Ежегодной сессии Конференции РБА Брянск, 14-19 мая 2007 г. [Электронный ресурс] http://www.rba.ru/or/comitet/09/publ.html
16. Куминова Л. А. НОВЫЕ ФОРМЫ В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАТИЗАЦИИ БИБЛИОТЕК. [Электронный ресурс] http://www.altgaki.org/index.php?option=com\_content&view=article&id=245:2010-02-01-17-28-45&catid=123:2010-01-30-02-31-56&Itemid=190
17. Лаврова К.Б. Лица необщим выраженьем Закат эпохи дизайна Haute zavhoz. [Электронный ресурс] http://www.bibliograf.ru/issues/2007/1/64/0/633/
18. Мазурицкий А. М. Государственная политика развития библиотечного дела в Российской Федерации и подготовка библиотечных кадров [Электронный ресурс] www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2005/disk/
19. МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПРИКАЗ от 13 сентября 2000 года N 540 О Национальной программе сохранения библиотечных фондов Российской Федерации. [Электронный ресурс] http://www.spbustavsud.ru/printdoc?tid=&nd=901812665&nh=0&ssect=0
20. Мобильность и стабильность библиотечных кадров / Л. К. Голубев и др.. // Библиотечная профессиология. Проблемы становления и развития: сб. науч. трудов / Министерство культуры России, СПб. гос. ин-т культуры. -СПб., 1992.-С. 4 8 - 5 7 .
21. Новые технологии управления персоналом / Г. Н. Сартан и др... - СПб. : Речь, 2003.-204 с.
22. Письмо Минобразования РФ от 14 января 1998 г. N 06-51-2ин/27-06 "Примерное положение о библиотеке общеобразовательного учреждения"
23. Программа и методические материалы по курсу "Выставочная деятельность библиотек". СПб., 1999.31 с.
24. Решение коллегии Министерства культуры и массовых коммуникаций РФ «О государственной политике развития библиотечного дела в Российской Федерации» от 28 марта 2005 г. № 4 [Электронный ресурс] http://www.library.ru/1/act/doc.php?o\_sec=130&o\_doc=1114
25. Рябушева Е. Ю. Формирование творческого потенциала молодых специалистов / Е. Ю. Рябушева // Молодые в библиотечном деле. - 2003. -№ 1 . - С . 37-42.
26. Сударикова Е.П., Трапезникова Л.В. Подготовка библиотечных кадров в 21 веке. [Электронный ресурс] http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2001/tom/sec6/Doc3.HTML
27. Сукиасян Э. Р. Управление персоналом в библиотеке: российские реалии / Э. Р. Сукиасян // Научные и технические библиотеки. - 2000. — № 4. - 41 - 4 5 .
28. Сукиасян Э.Р. Повышение квалификации в библиотеках. Проблемы и пути их решения. [Электронный ресурс] http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea98/doc2/doc111.html
29. Суслова И. М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности / И. М. Суслова; Московский государственный университет культуры и искусств. - 2-е изд., дораб. и доп. - М. : НПО Профиздат; Изд-во МГУКИ. - 144 с.
30. Текст «Национальной программы поддержки и развития чтения» [Электронный ресурс] http://www.fapmc.ru/news/info/item2003.html
31. Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова; СПб. гос. университет культуры и искусств. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб. : Лань, 2003. - 528 с.
32. Управление персоналом библиотеки: новые подходы / ГПНТБ; сост. Е. М. Ястребова. - М., 2004. - 56 с.
33. Чурсина Л. Б. Кадровый потенциал библиотек Краснодарского края / Л. Б. Чурсина // Научные и технические библиотеки. - 2006. - № 4. - 48 - 58.
34. Шаронова С.А. Деловые игры. - М., 2004. - 180 с.
35. http://www.nilc.ru/
36. http://ru.wikipedia.org/wiki/Кадровая\_политика
37. http://www.rba.ru/or/comitet/09/project.html
38. http://www.aprik.ru/
39. http://ru.wikipedia.org/wiki/Магистратура\_(высшше\_образование)
40. http://ru.wikipedia.org/wiki/Бакалавриат
41. http://ru.wikipedia.org/wiki/Болонский процесс
42. http://iiteu.vsgaki.ru/index.php?option=com\_content&view=article&id=46&Itemid=53
43. http://www.mguki.ru/
44. http://vss.nlr.ru/index.php
45. http://www.spbguki.ru/departments/3-1-1/
46. http://lib.1september.ru/

1. Сударикова Е.П., Трапезникова Л.В. Подготовка библиотечных кадров в 21 веке. [Электронный ресурс] http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2001/tom/sec6/Doc3.HTML [↑](#footnote-ref-1)
2. Мазурицкий А. М. Государственная политика развития библиотечного дела в Российской Федерации и подготовка библиотечных кадров [Электронный ресурс] www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2005/disk/ [↑](#footnote-ref-2)
3. Решение коллегии Министерства культуры и массовых коммуникаций РФ «О государственной политике развития библиотечного дела в Российской Федерации» от 28 марта 2005 г. № 4 [Электронный ресурс] http://www.library.ru/1/act/doc.php?o\_sec=130&o\_doc=1114 [↑](#footnote-ref-3)
4. Сударикова Е.П., Трапезникова Л.В. Подготовка библиотечных кадров в 21 веке. [Электронный ресурс] http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2001/tom/sec6/Doc3.HTML [↑](#footnote-ref-4)
5. Дрешер Ю.П. О  повышении квалификации и  переподготовке кадров // Библиотековедение. -1996. - № 3. - С. 86-93. [↑](#footnote-ref-5)
6. Головко СИ.   Специалист:   образование,   компетентность,   новаторство:   науч.-практ. пособие. - М.: Либерия-Бибинформ, 2005. -144 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Шаронова С.А. Деловые игры. - М., 2004. - 180 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Куминова Л. А. НОВЫЕ ФОРМЫ В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАТИЗАЦИИ БИБЛИОТЕК. [Электронный ресурс] http://www.altgaki.org/index.php?option=com\_content&view=article&id=245:2010-02-01-17-28-45&catid=123:2010-01-30-02-31-56&Itemid=190 [↑](#footnote-ref-8)
9. Дворкина М Я.  Библиотечное обслуживание : новая реальность.  Лекции.*-* М.: Издательство Московского государственного университета культуры и искусств, 2000.  -  48 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Кузнецова Т.Я. "Вызовы нового времени и кадровая ситуация в библиотечном деле: возможные пути решения кадровых проблем отрасли." Доклады на XII Ежегодной сессии Конференции РБА Брянск, 14-19 мая 2007 г. [Электронный ресурс] http://www.rba.ru/or/comitet/09/publ.html [↑](#footnote-ref-10)
11. http://www.spbguki.ru/departments/3-1-1/ [↑](#footnote-ref-11)
12. http://iiteu.vsgaki.ru/index.php?option=com\_content&view=article&id=46&Itemid=53 [↑](#footnote-ref-12)
13. Лаврова К.Б. Лица необщим выраженьем Закат эпохи дизайна Haute zavhoz. [Электронный ресурс] http://www.bibliograf.ru/issues/2007/1/64/0/633/ [↑](#footnote-ref-13)
14. Дворкина М Я.  Библиотечное обслуживание: новая реальность.  Лекции.*-* М.: Издательство Московского государственного университета культуры и искусств, 2000.  -  48 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Выставочная работа публичных библиотек: Опыт практического пособия. Л., 1990. 53 с.;

    Программа и методические материалы по курсу "Выставочная деятельность библиотек". СПб., 1999.31 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. http://www.mguki.ru/ [↑](#footnote-ref-16)
17. Дворкина М Я.  Библиотечное обслуживание : новая реальность.  Лекции.*-* М.: Издательство Московского государственного университета культуры и искусств, 2000.  -  48 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Кузнецова Т.Я. "Вызовы нового времени и кадровая ситуация в библиотечном деле: возможные пути решения кадровых проблем отрасли.". Доклады на XII Ежегодной сессии Конференции РБА Брянск, 14-19 мая 2007 г. [Электронный ресурс] http://www.rba.ru/or/comitet/09/publ.html [↑](#footnote-ref-18)
19. Национальный информационно-библиотечный центр «ЛИБНЕТ» (Центр ЛИБНЕТ) был создан в форме автономной некоммерческой организации в апреле 2001 г. двумя национальными библиотеками России: Российской государственной библиотекой и Российской национальной библиотекой при поддержке Министерства культуры Российской Федерации. [Электронный ресурс] http://www.nilc.ru/ [↑](#footnote-ref-19)
20. МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПРИКАЗ от 13 сентября 2000 года N 540 О Национальной программе сохранения библиотечных фондов Российской Федерации. [Электронный ресурс] http://www.spbustavsud.ru/printdoc?tid=&nd=901812665&nh=0&ssect=0 [↑](#footnote-ref-20)
21. Текст «Национальной программы поддержки и развития чтения» [Электронный ресурс] http://www.fapmc.ru/news/info/item2003.html [↑](#footnote-ref-21)
22. Болонский процесс — процесс сближения и гармонизации систем образования стран Европы с целью создания единого европейского пространства высшего образования. [Электронный ресурс] http://ru.wikipedia.org/wiki/Болонский процесс [↑](#footnote-ref-22)
23. Бакалавриат в России — первый уровень высшего образования, который является базовым и длится 4 года. [Электронный ресурс] http://ru.wikipedia.org/wiki/Бакалавриат [↑](#footnote-ref-23)
24. Магистратура — ступень высшего профессионального образования, следующая после бакалавриата, позволяющая углубить специализацию по определенному профессиональному направлению. [Электронный ресурс] http://ru.wikipedia.org/wiki/Магистратура\_(высшше\_образование) [↑](#footnote-ref-24)
25. http://www.rba.ru/or/comitet/09/project.html [↑](#footnote-ref-25)
26. http://www.aprik.ru/ [↑](#footnote-ref-26)
27. Кузнецова Т.Я. "Вызовы нового времени и кадровая ситуация в библиотечном деле: возможные пути решения кадровых проблем отрасли.". Доклады на XII Ежегодной сессии Конференции РБА Брянск, 14-19 мая 2007 г. [Электронный ресурс] http://www.rba.ru/or/comitet/09/publ.html [↑](#footnote-ref-27)
28. http://ru.wikipedia.org/wiki/Кадровая\_политика [↑](#footnote-ref-28)
29. Андреева Н.Е. Персонал–стратегия. *Эффективное кадровое планирование* [ Справочник руководителя учреждения культуры. – 2005– № 9. – С.70-77 ] [Электронный ресурс] http://www.library.ru/1/kb/articles/article.php?a\_uid=235 [↑](#footnote-ref-29)
30. Письмо Минобразования РФ от 14 января 1998 г. N 06-51-2ин/27-06 "Примерное положение о библиотеке общеобразовательного учреждения" [↑](#footnote-ref-30)
31. Иванова Н.В. и др. Состояние и актуальные проблемы развития школьного образования на селе / Н.В.Иванова, Н.В.Осетрова, А.И. Смирнов – М., 2000. [↑](#footnote-ref-31)
32. http://lib.1september.ru/ [↑](#footnote-ref-32)
33. Цифра «втрое против обычного» сложилась из проведенного в нескольких школах-интернатах мониторинга фактического расходования времени на одного читателя при приеме-выдаче литературы, не считая подготовки и проведения массовых мероприятий и другой библиотечной работы. [↑](#footnote-ref-33)
34. Громова О. Обзор опыта работы школьных библиотек России. [Электронный ресурс] http://lib.1september.ru/2003/15/1.htm [↑](#footnote-ref-34)
35. газета «Библиотека в школе» № 6–2002, с. 5–6 [↑](#footnote-ref-35)
36. Громова О. Обзор опыта работы школьных библиотек России. [Электронный ресурс] http://lib.1september.ru/2003/15/1.htm [↑](#footnote-ref-36)
37. Громова О. Обзор опыта работы школьных библиотек России. [Электронный ресурс] http://lib.1september.ru/2003/15/1.htm [↑](#footnote-ref-37)
38. Громова О. Обзор опыта работы школьных библиотек России. [Электронный ресурс] http://lib.1september.ru/2003/15/1.htm [↑](#footnote-ref-38)
39. Сукиасян Э.Р. Повышение квалификации в библиотеках. Проблемы и пути их решения. [Электронный ресурс] http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea98/doc2/doc111.html [↑](#footnote-ref-39)