

Виды планирования деятельности библиотекаря

1. Планирование библиотечной деятельности – одна из основных управленческих функций, включающая определение целей и задач, а также мер по реализации плановых заданий и показателей на определенный период.

2. Цели и задачи работы библиотеки должны быть конкретны, отражать специфику ОУ и соответствовать задачам, указанным в положении о библиотеке.

К основным функциям библиотеки, в соответствии с которыми пишется план, относятся функции, перечисленные в Положении библиотеки или ИБЦ общеобразовательной организации.

3. В соответствии с целями, задачами и функциями ИБЦ/библиотеки, изложенными в ПОЛОЖЕНИИ, разрабатывается план работы.

Планирование как вид деятельности – это процесс выработки действий по достижению конкретных целей.

План является главным средством организации работы любой библиотеки.

В библиотечной практике сегодня применяются различные виды планов, которые

можно классифицировать:

4.

- по срокам реализации на перспективные (долгосрочные) и текущие (годовые, квартальные, месячные, оперативные);

5.

- по объёму планируемой работы на план библиотеки, структурного подразделения, индивидуальный план сотрудника библиотеки;

6.

- по содержанию: на универсальный, охватывающий работу библиотеки в целом, и тематический, отражающий только одно из направлений её деятельности.

7.

Планы, составляемые как для библиотеки в целом, так и для каждого структурного подразделения (при наличии) и сотрудника, должны быть приведены в систему, обеспечивающую непрерывную работу по плану и в тоже время исключаящую их дублирование. Только при этом условии система библиотечного планирования будет соответствовать требованию оптимальности как важнейшему методологическому принципу планирования.

Модель системы планов библиотеки включает:

- перспективный (стратегический) план развития библиотеки;

- текущий годовой план;
- квартальный или месячный план (при необходимости возможно недельное планирование);
- индивидуальные месячные планы сотрудников библиотеки.

Цель перспективного плана библиотеки – развитие и инновации. Он составляется на 5 лет. Документ намечает основные линии адаптации организации к требованиям времени, с учётом экономических, технологических и социальных прогнозов на ближайшее будущее. Он содержит:

1. Главные стат. данные по годам (таблицы, графики) библиотеки.
2. Описания перспективных видов деятельности.
3. Описание глобальных работ (реконструкций), на которые нужно больше 2-х лет (например, оцифровка фондов).

Квартальные планы, составленные по той же схеме, что и годовой план, не только уточняют и конкретизируют позиции годового плана (темы, сроки выполнения, исполнители), но и являются инструментом регулирования деятельности библиотеки. В частности, в них вносят мероприятия, необходимость которых возникла, но

которые не были предусмотрены в годовом плане.

На основе квартального/годового плана сотрудник библиотеки составляет свой **индивидуальный месячный** план работы, который также является не просто выпиской из квартального плана, а его уточнением и конкретизацией.

Если годовой и квартальный планы оформляются в форме текстовых разделов (обслуживание читателей, справочно-библиографическая и информационная работа, формирование и организация библиотечных фондов, методическая работа, работа с кадрами и т. п.), то месячный план оформляется как календарный план: по числам месяца.

Существует так же **оперативное планирование** (планирование отдельных заданий).

Стратегический план

сходен с аналогичным документом в бизнесе и является эффективным инструментом менеджмента и маркетинга.

В библиотечной практике последних лет одним из важнейших инструментов управления становится стратегическое планирование, всё чаще возникает необходимость заниматься планированием, основанным на программно-целевом и системном подходе. Элементы целевого планирования являются обязательными для любого вида планов, наиболее полное свое развитие они нашли в программах, недаром этот вид планирования называют программно-целевым. К стратегическому планированию относится **Программа развития библиотеки на время от 2 до 5 лет**, которая включает в себя такие пункты:

- Миссия, Видение и Главная цель;
- Профильный анализ среды (обслуживаемого населения – реальных и потенциальных читателей);
- SWOT-Анализ библиотеки (сильные и слабые стороны, возможности и препятствия);

- Задачи, методики и формы работы, исходящие из главной миссии организации и максимально её конкретизирующие. Можно с разбивкой на этапы и целями для каждого этапа.

8.

Перспективное планирование

Перспективный план библиотеки рассчитан на ряд лет (как правило, на 5 лет) и намечает общую линию развития библиотеки. В нём отражаются главные, решающие задания длительного значения и определяется уровень, которого надо достичь к концу планируемого срока. Перспективные планы могут быть как универсальными по своему содержанию, так и тематическими (например, тематический план комплектования библиотечных фондов, план научно-методической работы и др.).

Перспективный план должен содержать:

- основные показатели работы библиотеки по годам;
- перспективные направления деятельности;
- капитальные работы, на выполнение которых потребуется несколько лет.

Как правило, перспективные планы содержат не более 3–4 направлений работы. При этом одно из них бывает более объемным и трудоемким, в то время как остальные

могут содержать подготовительные этапы к крупным тематическим блокам работы ШИБЦ.

Составление перспективного плана работы ИБЦ/библиотеки — творческий процесс, в котором оправдано участие представителей педагогического коллектива школы.

В последние годы в практику библиотек входит стратегическое планирование — метод перспективного планирования, заключающийся в установлении целей библиотеки, определении необходимых для их достижения ресурсов и выбора наиболее рациональных путей использования этих ресурсов. В стратегическом планировании скрыты большие возможности для целенаправленного инновационного развития библиотек, для оптимизации использования библиотечных ресурсов, для достижения максимального соответствия предоставляемых услуг потребностям и интересам пользователей. Перед современными руководителями библиотек сегодня стоит важнейшая задача — освоить методологию стратегического планирования и управления.

9.

Между **перспективным и стратегическим планом** существует много общего: перспективный план также отражает стратегию развития библиотеки, а стратегический устанавливает и перспективы её развития. Но в то же время между ними имеются и существенные различия. При стратегическом планировании руководством

библиотеки определяется генеральная перспективная цель (миссия библиотеки), которая конкретизируется через систему подчинённых ей целей, выполнение которых делегируется структурным подразделением библиотеки, то есть планирование идёт «сверху», от общей цели к её детализации. При этом обязательно рассчитываются необходимые для реализации финансовые, материальные, кадровые и другие ресурсы.

10.

В отличие от перспективного плана, в котором плановые задания распределяются по годам, стратегический план составляется не по годам, а по срокам реализации намеченных целей.

Разработка стратегического плана состоит из следующих этапов:

- анализа состояния дел в библиотеке, её внешней и внутренней среды;
- определения миссии и целей;
- выбора стратегии их реализации;
- разработки политики осуществления стратегии;
- распределения ресурсов.

В стратегическом планировании особое место занимает формулировка миссии библиотеки, которая должна давать четкое представление о том, чем занимается библиотека, к чему она стремится, в чьих интересах работает, какие средства использует в своей деятельности. Миссия библиотеки должна отражаться в

организационно-правовых документах, объясняя конкретную целесообразность ее существования, необходимость и уникальность.

Грамотно сформулированная миссия служит: во-первых, средством представления библиотеки в местном сообществе и формирования ее положительного имиджа, так как она определяет, к чему стремится библиотека, в чьих интересах она действует и что для этого готова сделать; во-вторых, средством для формирования организационной культуры библиотеки, так как в формулировке миссии просматривается совокупность норм и ценностей библиотеки.

11.

Для того чтобы успешно осуществлять миссию библиотеки, достигая при этом поставленных целей, необходимо выбрать для себя стратегию всей дальнейшей деятельности.

Сегодня выделяют четыре альтернативные стратегии:

- *Стратегия ограниченного роста* наиболее распространена. Для нее характерно установление целей «от достигнутого» в ситуации стабильного положения библиотеки, удовлетворенной состоянием собственных дел. Это - наиболее легкий, удобный, наименее рискованный способ действия.

- *Стратегия роста* осуществляется путем значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Она применяется в случае, например, перевода библиотеки на новую автоматизированную технологию, за которым последует расширение ассортимента услуг, приток новых читателей. Именно такое скачкообразное развитие и предусматривает стратегию роста.

- *Стратегия сокращения*, которую образно характеризуют как стратегию «последнего средства», предполагает уровень намеченных целей ниже достигнутого в прошлом. Ясно, что причина этого чаще всего кроется в экономических трудностях. В рамках альтернативы сокращения предусматривается переориентация деятельности библиотеки, ограничение только узким кругом услуг, например, при длительной реконструкции или окончательной ликвидации с передачей фондов, материальных запасов, активов.

- *Стратегия сочетания различных альтернатив* может применяться крупными библиотеками, имеющими филиалы и отделения. Тогда ситуация может диктовать в одних случаях расширение деятельности на определенных направлениях и одновременно реконструкцию или закрытие других филиалов или отделов.

Если **миссия и стратегия** задают общие ориентиры функционирования библиотеки, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому она стремится в каждый момент времени, фиксируется в виде **целей**.

Цели выступают исходной точкой планирования деятельности, поэтому в основе стратегического планирования лежит «дерево целей»: сначала определяется общая цель библиотеки на определенный период, затем уточняются соответствующие задачи, причем главное здесь – обозначить не мероприятие, а его результат.

- *Инновации*. Целевые установки в этой области связаны с определением новых методов библиотечной деятельности: информатизации процессов, сохранности библиотечно-информационных ресурсов, дифференциации обслуживания, освоения новых технологий или способов организации работы библиотек.

- *Эффективность*. Для любой библиотеки важной целью становится определение показателей, характеризующих уровень ресурсосбережения, экономичности процессов, трудозатрат.

- *Ресурсы*. Определяется потребность во всех видах ресурсов. Выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.

- *Управленческие аспекты*. Обеспечить долгосрочные перспективы деятельности можно только за счет организации эффективного менеджмента и маркетинга, отсутствие которых сдерживает развитие многих библиотек.

- *Персонал*. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением стабильности коллектива, улучшением условий и мотивации труда, повышением уровня квалификации и др.

- *Социальная ответственность*. В силу особого положения деятельность

должна быть ориентирована на развитие общественно значимых ценностей, повышение духовного и культурного уровня различных читателей.

Сейчас, как никогда раньше, библиотеки обязаны заняться стратегическим планированием своей деятельности. В наше время именно от того, что мы сумеем запланировать и выполнить из наших стратегических планов, как мы сумеем доказать необходимость именно этих перемен, зависит, по большому счету, будущее библиотек. Стратегический план – основа ориентации для разработки других более конкретных текущих планов

12.

Текущее планирование

Текущее планирование заключается в конкретизации задач и целей, определении сроков их выполнения в течение краткосрочного периода. Текущий план служит ступенькой к выполнению стратегического плана. Результаты текущего планирования оформляют в виде текущих планов работы библиотеки (годовых, квартальных, месячных, оперативных).

Основное средство регулирования работы библиотеки в течение года – годовой план, в котором должны конкретизироваться и детализироваться годовые задания перспективных планов. Годовые планы обязательно должны быть увязаны с перспективными планами и вытекать из них.

Рассмотрим подробнее текущее планирование (Неклюдова Т.А.)

Теперь остановимся на глобальном планировании (Дильнарахон)

Итак, мы определили, что основой планирования ИБЦ и библиотеки является перспективный или стратегический план сроком от 2 до 5 лет, который регулируется и уточняется годовым планом, а он в свою очередь конкретизируется планом работы на месяц или квартал. Существует также индивидуальный план работы библиотекаря (при наличии более 1 сотрудника) и тематическое планирование для отдельных событий.

Практическая часть