

УДК 025.1+378.046.4  
ББК 78.349.2

## ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ БИБЛИОТЕК

© Ю. Б. Авраева, 2013

*Восточно-Сибирская государственная академия культуры и искусств  
670031, г. Улан-Удэ, ул. Терешковой, 1*

Рассматриваются проблемы обновления структуры управленческих кадров, их знаний, умений, навыков, формирования профессиональной элиты в провинциальных библиотеках разного уровня. Акцентировано знание руководителями и специалистами современных требований в области права, психологии и др. Особое внимание уделено ключевым образовательным компетенциям, играющим важную роль в развитии личности.

*Ключевые слова:* управленческие кадры, творческий потенциал, профессиональный уровень обучения, система повышения квалификации.

They problems of renovating the structure of management personnel, their knowledge, skills, shaping professional elite in provincial libraries of levels are considered. Stress is maid on leaders and specialists knowledge in the field of right, psychologies and others. Special attention is paid to key educational competencies, playing important role in development of a personality.

*Key words:* management personnel, creative potential, professional level of education, the system of increasing qualifications.

**Т**радиционной проблемой для библиотек России остается вопрос развития управленческих кадров. Непростая ситуация заключается в старении руководящего персонала и одновременно «вымывании» перспективных и молодых кадров в другие, более высокооплачиваемые отрасли. Процесс обновления структуры управленческих кадров, их знаний, умений и навыков происходит не так динамично, как того требует время. Особенно тревожное положение в сельских библиотеках.

Между тем, как было отмечено еще на Всероссийском совещании федеральных и центральных библиотек субъектов Российской Федерации «Управление и кадры», состоявшемся в 2001 г.: «технологическая модернизация библиотечного дела и новая социально-культурная парадигма его развития невозможна без формирования структурированной профессиональной элиты» [4, с. 3]. Решение этой задачи имеет первостепенное значение. Вопросы оптимизации обучения и состава библиотечных кадров, в первую очередь управленческих, приобретают для каждого региона и отдельно взятой библиотеки важнейшее значение.

Сегодня нужно говорить об особом типе руководителя, который должен «учиться ориентироваться», «уметь адаптироваться», «уметь чувствовать, где таятся наиболее благоприятные возмож-

ности» [1, с. 20]. Главное в его деятельности – «способность видеть принципиально новые решения». Работу руководителя можно сравнить с научным творчеством ученого, ибо и тот и другой принимают управленческие решения при анализе поступающей информации, которой становится все больше. Другая, не менее важная задача руководителя библиотеки – установить контакты с властными структурами, местным сообществом. Взаимоотношения библиотеки и власти – это не прекращающаяся «битва» за право быть нужной и полезной обществу (со стороны библиотек) и не затратить ни рубля на ее развитие (со стороны местных чиновников). В ходе этих «баталей» многие руководители добиваются признания со стороны представителей власти, преодолевая непонимание чиновников, их поверхностное, а порою примитивное представление о роли библиотек в новом социально-экономическом пространстве.

Благодаря усилиям своих руководителей многие библиотеки перерастают самих себя, становятся для читателей своеобразными «полигонами» интересных научных и социокультурных экспериментов, центрами народного творчества, хранителями национальных обычаев; развивают партнерские отношения с библиотеками других стран.

Руководители библиотек (отделов, филиалов) начинают играть заметную роль на местах. Руко-

водители-женщины стремятся к самосовершенствованию через участие в таких конкурсах, как: «Лицо XXI века», «Женщина года», «Женщина – руководитель года» и т. д. Многие из них входят в состав общественных объединений, фондов. Их кредо: «Быть полезной для своего коллектива и своего общества». Они поддерживают свой имидж и репутацию. При этом мудрый руководитель думает не только о собственном имидже и репутации, он стремится развивать свой коллектив не переходя дорогу тем коллегам, которые проявили себя как энергичные и знающие специалисты; понимает необходимость формирования сообщества профессионалов, создающих лицо библиотеки. Для них важнее репутация всей библиотеки, ее настоящий авторитет среди населения.

Репутация руководителя – категория нравственного порядка, сочетающая высокий профессионализм с чувством высокой ответственности за свой коллектив. Быть в форме и соответствовать времени невозможно без постоянного непрерывного обучения новому. К сожалению, характеризуя руководителей библиотек, зачастую приходится констатировать наличие такого недостатка, как «остановленное развитие» [2, с. 69], т. е. профессиональная подготовка консервируется на определенном уровне знаний, умений, навыков, наступает стагнация. Важно подчеркнуть, что «остановленное развитие» не синоним «стабильности» и «профессиональной зрелости». Будет вернее сказать, что зрелость руководителя предполагает стабильное постоянное саморазвитие.

Да, реализовать творческий потенциал, знать и применять современные управленческие технологии удастся не каждому руководителю. Информационный голод испытывают почти все управленцы. Речь идет о недоступности профессиональных коммуникаций для многих категорий управленческих кадров периферии. Интернет, дистанционное обучение, международные связи, – для многих провинциальных руководителей, тем более для рядовых библиотекарей, это все воспринимается как нечто недоступное.

Неравнодушные руководители библиотек используют любые возможности для повышения квалификации коллектива, находят средства, учатся сами и помогают учиться коллегам, разрабатывают программы развития кадров «Перспектива», «Карьера» и т. д. Росту управленческого персонала способствует работа в рамках программной и проектной деятельности, участие в профессиональных мероприятиях, программах профессионального обмена с другими регионами и странами.

На наш взгляд, бесспорно (очевидно, с этим согласятся все), что цена профессионального совершенствования руководителей очень высока для развития как отдельной библиотеки, так и всей

библиотечной сети. Однако не все руководители на самом деле обучаются, предпочитая воспринимать престижные командировки лишь как своеобразный бонус своего положения. Багаж знаний, полученный на достаточно высоком уровне обучения, недоступном провинциальным сельским библиотекарям, зачастую остается у его получателя, не распространяется далее. Ситуация, когда руководитель регионального уровня кроме предоставления вышестоящему руководству формального отчета о командировке не всегда делится информацией с коллегами-руководителями или подчиненными, руководителями структурных подразделений, имеет место быть. В таких случаях органам управления следует внимательно и пристально анализировать результаты командировок руководителей.

Очевидно, что такие ситуации возникают, потому что обучение руководителей библиотек достаточно специфично, и отличается от обучения в привычном понимании слова. Управленческая квалификация руководителей центральных библиотек регионов и центральных межпоселенческих библиотек предполагает наличие широкого спектра знаний в области прав и менеджмента, финансово-хозяйственной и социально-экономической деятельности, управления персоналом и психологии и т. д. А также конкретных умений по выстраиванию оптимальных взаимоотношений с властными структурами, институтами общества и др.

Уровень информирования этой категории должен быть максимально оперативным. Весь комплекс проблем, включая тенденции, происходящие собственно в социокультурной и информационно-библиотечной сферах, и изменения в смежных областях, должен быть предметом обучения руководителей. Кто должен осуществлять такого рода информирование и обучать эту категорию? Разумеется, это, прежде всего, забота государственных органов управления и учредителей библиотек. Но это не исключает инициативы самих руководителей.

В Бурятии есть пример, когда под эгидой республиканского Министерства культуры была создана «Межрегиональная школа менеджеров», в которой обучение по актуальным проблемам прошли руководители учреждений культуры.

При этом руководители на местах обучаются каждодневно, проходя школу проб и ошибок, пытаясь найти оптимальный баланс между интересами дела и коллектива, выполнением нормативных требований и внедрением в практику работы непрерывных изменений. Постоянное изучение нюансов различных сфер управленческой деятельности происходит в рабочем режиме. И большинство руководителей стараются соответствовать своему статусу и должности, повышая свою квалификацию самостоятельно.

В собственной же библиотеке руководителей в первую очередь волнуют вопросы профессионального уровня своих сотрудников, и это понятно. О том, что можно получить определенную информацию вместе со своим коллективом, многие директора, к сожалению, не задумываются.

Следует признать, что современной управленческой подготовки руководящие кадры зачастую не получают. Априори вновь назначаемые директора и заведующие якобы должны знать основы менеджмента, психологии и т. д. Слабым местом остается и правовая грамотность. Еще в начале 1990-х гг. Б. Н. Бачалдин отмечал, что в профессиональной среде «нет навыков пользования законами, глубокого знания норм права, сформулированных в законах, Конституции, указах, постановлениях, распоряжениях, приказах, решениях...» [3, с. 58]. Руководители библиотек, особенно низовых, не имеют опыта работы с законодательной и исполнительной властью, не обладают достаточными знаниями в этой области, чтобы на практике их грамотно применять. Иллюстрацией к вышеозначенным тезисам могут служить данные исследования студентки-заочницы 5 курса, которое было проведено в рамках дипломного проекта под руководством автора статьи. Было опрошено более 70 руководителей нескольких библиотек Иркутской области. Результаты опроса показали, что только 28 процентов руководителей библиотек самостоятельно повышают правовую грамотность. В то же время сами руководители очень строго отнеслись к оценке профессионального уровня всех библиотечных специалистов. Ни одна категория не получила полностью положительной оценки. Более или менее устраивает профессионализм мето-

дистов. Тревогу вызывает оценка уровня подготовки всеми респондентами руководителей низового звена. В свою очередь руководители низового звена также высказывали неудовлетворенность оказанной им помощью (табл. 1).

При этом руководители низового звена самокритичны и признают, что нуждаются в повышении профессиональных знаний: 71% опрошенных хотели бы пройти обучение различного уровня.

Невысок процент руководителей, повышающих профессиональные знания в высших и средних учебных заведениях, на курсах повышения квалификации (60%), еще ниже процент обучающихся библиотекарей. Ни один из респондентов не дал информации о применении полученных знаний, что ставит под сомнение качество обучения.

Профессиональные издания, как это ни парадоксально звучит, недоступны большинству библиотечных руководителей и библиотекарей. Дело не только в незначительных средствах, выделяемых на периодику, но и в том, что у многих не выработана привычка изучать профессиональную литературу, очевидно, в силу слабой потребности, отсутствия должной пропаганды, контроля со стороны самих руководителей. Причинами могут быть и несоответствие читательско-профессиональных интересов библиотекарей в тех материалах, которые содержатся в специальном издании; низкий уровень восприятия материала у библиотекаря; даже непонимание многих позиций, положений; резкое (отрицательное) отношение библиотекарей-практиков к тому, о чем пишут в специзданиях и т. д. Отношение библиотекарей-практиков к тому, что высказывают библиотекведы не всегда однозначное и порою даже неграмотное.

Т а б л и ц а 1

**Степень удовлетворенности руководителей профессиональным уровнем сотрудников, %**

Руководители	Варианты ответов		
	Методистов	Заведующих филиалами	Библиотекарей
Высшего звена:			
да	0	0	0
частично	67	46	58
нет	33	54	42
Среднего звена:			
да	55	28	34
частично	45	62	54
нет	0	10	12
Низового звена:			
да	48	0	37
частично	30	0	57
нет	2	0	6

Как справедливо отмечают студенты-заочники, руководители библиотек ни в вузах, ни в системе повышения квалификации не уделяют достаточного внимания изучению законодательных и нормативно-регламентирующих документов, а также практике их правоприменения.

Так, по данным исследования, руководители библиотек с законодательными документами ознакомлены избирательно, например: с «Гражданским кодексом» – 29%, с Федеральным законом «О библиотечном деле» – 92% (библиотекари, соответственно, 21 и 29%). Беспокоит, что руководители недостаточно уделяют внимание формированию и мониторингу нормативно-регламентирующей базы документов внутри отдела и в целом в библиотеке; достаточно формально относятся к разработке данной документации, иногда морально устаревшие положения могут действовать годами.

В то же время, справедливости ради, необходимо отметить, что правовая эрудиция и грамотность руководителей высшего звена достаточно высока и продолжает расти. При этом компетенция низового звена оставляет желать лучшего. То же самое можно сказать о библиотечных работниках. Знакомства с документами, определяющими права и обязанности работника в организации, на наш взгляд, недостаточно.

К сожалению, знание нормативно-законодательной базы деятельности не требуется при устройстве на работу. Приведем примеры: 32% руководителей владеют знаниями нормативно-регламентирующей документации, в частности «Устава», «Положения о библиотеке», 21% библиотекарей имеют очень поверхностное представление даже о главном документе – «Уставе».

Совершенно очевидно, что знание внутрибиблиотечной документации библиотекарями на совести руководителя библиотеки (отдела, филиала, центра). Следовательно, прививать эти знания необходимо, в том числе и в системе повышения квалификации. Правовая ответственность специалиста должна подкрепляться профессиональными знаниями, в свою очередь профессиональные знания обязаны соответствовать тем требованиям,

которые заложены в «Должностных инструкциях», «Уставе библиотеки» и других документах библиотеки.

В связи с вышесказанным особого внимания заслуживает обучение руководителей всех управленческих уровней, особенно руководителей межпоселенческих библиотек. Пусть сегодня и не в той мере как ранее, но именно эти библиотеки остаются опорными для развития библиотечного дела в сельских районах. Необходимы межуровневые школы руководителей, работающие совместно с органами управления, учебными заведениями. Учебные программы школ должны развивать положения образовательных стандартов именно для этой категории обучающихся. Следует постоянно осмысливать и активно использовать положительный опыт отечественной и зарубежной системы профессионального образования. Полагаем, что для руководителей в очень большой степени имеет значение взаимобмен практическим опытом и взаимобучение, когда каждый обучающийся может выступить и в качестве слушателя, и в качестве преподавателя.

В заключение акцентируем еще один немаловажный момент – профессиональное развитие библиотекарей прямо и опосредованно зависит от качества подготовки самих руководителей. Развивающуюся библиотеку можно получить только при условии, когда во главе стоит компетентный профессионал.

### Литература

1. *Чемпион Д., Карр Н.* Стартуя на пятой передаче : интервью с венчурным капиталистом Винодом Хослой // Искусство управления. – 2001. – № 2. – С. 18–29.
2. *Маркова В. Н., Чернышева Е. А.* Диагностика управленческих навыков библиотечных менеджеров // Науч. и техн. б-ки. – 2005. – № 8. – С. 66–72.
3. *Бачалдин Б. Н., Инькова Л. М.* Менеджмент в научно-методической деятельности : в помощь библиотекарю. – М., 1993. – 225 с.
4. Управление и кадры : материалы Всерос. совещ. рук. федер. и центр. б-к субъектов Рос. Федерации (Москва, 23–30 нояб. 2001 г.) / Рос. гос. б-ка. – М., 2002. – 406 с.

Материал поступил в редакцию 15.02.2013 г.

*Сведения об авторе: Авраева Юлия Борисовна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры библиотечно-информационных ресурсов, действительный член Международной академии информатизации, e-mail: info@vsgaki.ru*