

ПРИЛОЖЕНИЕ

И. В. Дейнеко

Методика и приемы планирования

В статье описывается методика построения любого плана любой работы — от годового или пятилетнего плана развития программы до разработки отдельной акции. Она применима в любой организации, ее структурном подразделении или отделе и даже годится каждому отдельному специалисту. Материал построен на примере плана развития школьной библиотеки.

Сущность и значение планирования

Как руководителю и методисту, мне приходится планировать работу информационно-методического центра, свою личную деятельность, работу методического объединения школьных библиотекарей и еще учить этому планированию коллег.

Планирование работы — одна из ведущих управленческих функций руководителя библиотеки. План — основа всей деятельности библиотеки, направленная на определение перспективных и текущих целей и задач и на их реализацию. Основными целями планирования являются определение оптимального соотношения времени, труда, затрат и качества выполнения задач библиотеки, а также максимальная мобилизация всех необходимых для этого ресурсов. План работы любой библиотеки определяет:

- ◆ цели, задачи и основные направления деятельности;
- ◆ тематику, содержание, формы, методы, технику и технологии работы библиотеки в целом или по данному направлению;
- ◆ объемы работы, выражающиеся в системе плановых (статистических) показателей;
- ◆ ресурсы библиотеки: финансовые, материально-технические, кадровые и временные.

От того, насколько профессионально грамотно и качественно составлен план работы, во многом будут зависеть эффективность и продуктивность всей дальнейшей деятельности библиотеки. Хорошо составленный план приводит к значительным изменениям как для его разработчика в процессе планирования, так и для библиотеки в процессе его реализации. *Планирование — это технология решения возникшей проблемы через составление плана действий, направленного на развитие.*

«Планирование обеспечивает решение трех комплексных задач:

1. Установление реальных возможностей библиотеки при ответе на вопрос *“Где мы находимся в настоящее время?”*. Здесь определяются сильные и слабые стороны библиотеки, ее ресурсное обеспечение, наличие портфеля новых разработок.

2. Установление реальных целей при ответе на вопрос *“Куда мы хотим двигаться?”*. Оцениваются внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность библиотеки, определяются цели и ограничения в их осуществлении.

3. Установление способов достижения цели или ответ на вопрос *“Как мы собираемся сделать это?”*. В общих чертах и конкретно определяются основные задачи, ресурсы, оцениваются затраты; намечается, что сделать библиотекарю для выполнения поставленных целей»¹.

Схема этапов планирования

Работа по планированию библиотечной деятельности включает в себя несколько ступеней или шагов. Весь процесс планирования можно представить в следующей схеме (рис. 1).

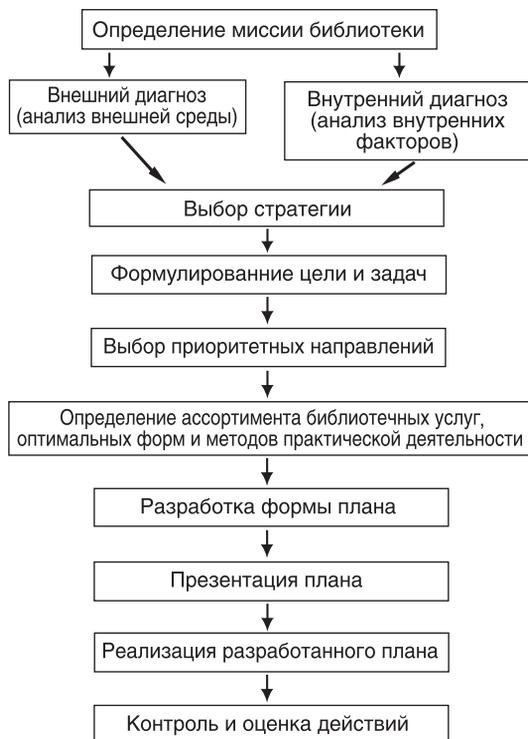


Рис. 1. Этапы планирования

¹Суслова И. М. Основы библиотечного менеджмента : уч.-практ. пособие / И. М. Суслова. – М. : Либерия, 2000. – 232 с. : ил.

Рассмотрим каждый этап планирования подробнее.

Миссия библиотеки объясняет, по сути, целесообразность ее существования, то, что отличает ее от других библиотек, делает необходимой и уникальной.

Сформулированная миссия служит:

◆ средством представления библиотеки во внешней среде и формирования ее имиджа (поскольку определяет, к чему стремится библиотека, в чьих интересах она действует и что для этого готова сделать);

◆ средством формирования организационной культуры библиотеки (поскольку в формулировке миссии просматривается совокупность норм и ценностей библиотеки).

При определении миссии библиотеки нужно прежде всего задаться вопросом: в чьих интересах работает библиотека, удовлетворение чьих потребностей для нее является приоритетным. Приоритетные интересы – **первое основание** определения миссии. **Второе основание** – это та модель, на основе которой предполагается строить весь процесс работы библиотеки. Она определяет, какие интересы потенциальных потребителей и в какой мере библиотека может удовлетворить. Вот, например, как звучит миссия библиотеки нашего информационного центра: *информационно-библиографическая поддержка всех городских образовательных проектов и программ.*

Анализ ресурсов

Следующий шаг планирования – внешний и внутренний диагноз (анализ ресурсов). Его можно провести, используя очень удобную и универсальную схему, которая применяется не только в планировании, но и для анализа любой деятельности. Эта схема называется SWOT-анализ (табл. 1).

Таблица 1

SWOT-анализ

S (strengths) – сильные стороны (внутренние ресурсы)	W (weaknesses) – слабые стороны (внутренние проблемы)
1. 2. 3.	1. 2. 3.
O (opportunities) – внешние возможности для развития	T (threats) – внешние угрозы
1. 2. 3.	1. 2. 3.

SWOT-анализ – это популярная методика анализа ситуации и оценки ресурсов организации. Ее название складывается из первых букв английских слов Strengths (сильные стороны, что подразумевает имеющиеся в наличии внутренние ресурсы и возможности организации), Weaknesses (слабые стороны или имеющиеся внутренние проблемы), Opportunities (возможности, которые существуют вне организации для ее развития) и Threats (угрозы благополучию организации, имеющиеся во внешней среде).

При планировании работы мы должны использовать все сильные стороны (внутренние и внешние ресурсы) для дальнейшего развития библиотеки (окна **S** и **O**). Эти ресурсы необходимо направить на решение проблем (слабых внутренних и внешних сторон, окна **W** и **T**).

Выбор стратегии

Для того чтобы успешно осуществлять миссию библиотеки (или идею отдельной акции), достигая при этом поставленных целей, необходимо выбрать для себя стратегию всей дальнейшей деятельности.

Сегодня выделяют четыре альтернативные стратегии:

- ◆ ограниченный рост,
- ◆ рост,
- ◆ сокращение,
- ◆ сочетание первых трех.

Что же это такое применительно к плану развития библиотеки?

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

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

3. Стратегия сокращения, которую образно характеризуют как стратегию «последнего средства». Она предполагает уровень намеченных целей ниже достигнутого в прошлом. Ясно, что причина этого чаще всего кроется в экономических трудностях. В рамках альтернативы сокращения предусматри-

ваются переориентация деятельности библиотеки, ограничение только узким кругом услуг, например, при длительной реконструкции или окончательной ликвидации с передачей фондов, материальных запасов, активов.

4. 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»².

Выработка стратегии – дело творческое. Поэтому жесткие алгоритмы здесь вряд ли возможны. Своим библиотекарям я предлагаю самостоятельный выбор стратегии, учитывая то, что кто-то из коллег способен работать только в первой форме – форме ограниченного роста; другие – всегда в поиске, в развитии, для них стратегия роста – лучший выбор. К сожалению, сегодня в школах идет сокращение численности учащихся и классов-комплектов, отсюда и сокращение библиотечных кадров и площадей или закрытие школьных библиотек. Для таких случаев приемлема стратегия сокращения. Тот, кто выбирает первые две стратегии, должен помнить, что для их реализации необходимо учитывать:

- ◆ возможности библиотеки;
- ◆ степень риска;
- ◆ достаточность необходимых ресурсов;
- ◆ внешние опасности и возможности;
- ◆ способы применения ресурсов.

Цели и задачи

Итак, определены миссия и стратегия библиотеки. Следующий этап планирования – **постановка цели и задач**. Они должны быть *конкретными, измеримыми, ориентированными во времени, достижимыми*.

Цель и задачи определяются в отношении *всех направлений* деятельности библиотеки – формирования фондов, обслуживания пользователей, повышения квалификации, пополнения материально-технической базы.

Задачи годового плана формируются с учетом специфики школы (или, соответственно, иной организации) и основных задач, записанных в Положении о библиотеке данного учебного заведения, но не дублируют их.

²Суслова И. М. *Основы библиотечного менеджмента : уч.-практ. пособие / И. М. Суслова. – М. : Либерия, 2000. – 232 с. : ил.*

Например:

♦ обеспечение для участников образовательного процесса доступа к информации, знаниям, идеям, культурным ценностям посредством использования библиотечно-информационных ресурсов ОУ на различных носителях;

♦ формирование навыков независимого библиотечного пользователя: обучение поиску, отбору и критической оценке информации;

♦ совершенствование предоставляемых библиотекой услуг на основе внедрения новых информационных технологий и компьютеризации библиотечно-информационных процессов, формирование комфортной библиотечной среды; расширение ассортимента форм, методов и технологий библиотечной практики;

♦ воспитание культурного и гражданского самосознания, помощь в социализации обучающегося, развитии его творческого потенциала.

Но в Положении представлены общие задачи библиотеки на длительный период деятельности. Ежегодно задачи уточняются и конкретизируются в зависимости от общешкольных изменений и общей библиотечной политики отдела образования территории.

Выбор приоритетных направлений

Выбор приоритетных направлений деятельности библиотеки — следующий этап планирования. План, конечно, должен отражать всю деятельность библиотеки: от формирования фондов до повышения квалификации работников. Но важно, что при этом выделяются традиционные (постоянные) и специфические направления, наиболее важные для этого года, а также чередующиеся: на один—два года.

Ассортимент услуг, формы и методы работы

Определение ассортимента библиотечных услуг и продуктов, оптимизация форм и методов практической деятельности, по словам библиотекарей — наиболее сложный и ответственный этап планирования. Он требует от специалистов высокого профессионализма, готовности к изменениям, гибкости, навыков поиска и отбора.

План работы должен отражать многообразие форм, методов и содержания работы, с помощью которых реализуются основные функции школьной библиотеки — информационная, образовательная и культурная.

Сегодня на первый план выходят активные формы и методы работы, которые заставляют читателя мыслить, рассуждать, отстаивать свою точку зрения. Такая работа позволяет вовлечь учащихся и педагогов в общую деятельность во время проводимых мероприятий.

Быстрое развитие телекоммуникационных технологий и сетевого взаимодействия способствуют разработке и внедрению в библиотечную практику новых форм и методов, способствующих развитию интереса к чтению на волне интереса детей и молодежи к электронной среде. Сегодня они находят особое, порой ведущее место в библиотечных планах. Приведем в пример лишь некоторые формы работы и продукты (услуги), которые можно включить в свою деятельность, используя компьютерное оснащение библиотеки.

Формы работы:

Интернет-каникулы:

- ◆ обзоры новых ресурсов Интернета;
- ◆ электронные выставки; дайджесты;
- ◆ виртуальные экскурсии по библиотекам;
- ◆ слайд-лекции;
- ◆ компьютерные презентации;
- ◆ мастер-классы по внедрению новых ИКТ (для пользователей);
- ◆ премьеры дисков;
- ◆ Интернет-знакомства;
- ◆ мультимедиа-просмотры;
- ◆ посещения виртуальных музеев мира;
- ◆ электронная игротека;
- ◆ конкурс мультимедиа-сочинений;
- ◆ видеобеседы, уроки, рассказы о...;
- ◆ урок-навигация;
- ◆ chat-конференция.

Услуги (см. также табл. 2):

- ◆ путеводители по ресурсам;
- ◆ тематические электронные файлы и папки;
- ◆ пользовательские инструкции;
- ◆ библиотечная веб-страница;
- ◆ библиотечный сайт;
- ◆ информационные библиотечные сводки;
- ◆ электронная визитка;
- ◆ электронная библиотечная логия;
- ◆ пресс-клиппинг (мониторинг прессы).

№	Виды услуг (название)	Определение	Перечень услуг
1	Документные услуги	Услуги, обеспечивающие доступ к изданиям, архивным документам, музейным предметам на разных носителях (бумажных, электронных, компакт-дисках, аудио- и видеокассетах, микрокартах и др.), на разных языках (путем перевода), в режиме реального времени (онлайн), в режиме отложенного времени (через электронную почту, «бронирование»), для ознакомления и временного пользования (абонемент, читальный зал, МБА, экспозиции, внестационарные формы – библиотечные пункты, библиобусы, музеи на колесах и т.п.), для постоянного пользования (копирование на разные носители текстов, продажа документов, копий, электронная доставка документов – ЭДД)	Выдача документов на дом, предоставление документов к пользованию в читальном зале. Приобретение электронных документов, закрепленных на материальном носителе. Оцифровка собственных фондов с последующей организацией доступа к ним как в сетевом режиме, так и с помощью переноса информации на материальный носитель. Организация доступа к полнотекстовым электронным документам, размещенным в сети Интернет и доступным в режиме онлайн. Организация электронной доставки документов пользователям. Услуги по ксерокопированию, сканированию и подготовке цифровых копий документов. Услуги по аренде персональных компьютеров. Организация комфортности обслуживания
2	Справочные услуги	Услуги, предоставляющие доступ к библиографическим, фактографическим, концептографическим банкам и базам данных, в том числе и мультимедийным, гипермедийным; отвечают (форма-справка) на библиографические и фактографические запросы пользователей устно, письменно, в режиме онлайн и через электронную почту	Организация chat-обслуживания в режиме «пользователь-библиограф». Организация доступа к веб-сайтам (раздел «Спроси у...») виртуальной справочной службы. Выполнение запросов по электронной почте. Выпуск библиографических указателей, пособий, списков, дайджестов на разных носителях информации. Организация доступа к электронным библиотекам страны. Организация электронного библиотечного каталога. Использование справочных баз данных сети Интернет.

№	Виды услуг (название)	Определение	Перечень услуг
3	Новостные услуги	Услуги, предлагающие сообщения об актуальных событиях и темах, предоставляющие рекламную информацию; извещают о новых изданиях и показывают их, в том числе через телекоммуникационные каналы в режиме реального и отложенного времени (формы: новости, ИРИ, ДОР и др.).	Выпуск дайджестов, прайс-листов, библиотечных сводок. Организация Дней информации, Дней специалиста. Организация ярмарок идей, выставок новых поступлений. Организация всевозможных презентаций.
4	Учебно-консультационные (ориентирующие) услуги	Услуги, содействующие ознакомлению пользователей с возможностями доступа к информации устно, в режиме онлайн и через электронную почту	Организация консультаций, семинаров, лекций, уроков, экскурсий, компьютерных курсов. Организация работы по программе «Формирование информационной культуры личности». Работа в дистанционном режиме. Выпуск информационных продуктов типа «Навигатор по...» или «Информационные ресурсы...». Организация элективных учебных курсов. Выпуск путеводителя по библиотеке (сайты)
5	Исследовательские услуги	Услуги, которые доводят до пользователей анализ ситуации в интересующей их сфере, в том числе через телекоммуникационные каналы	Предоставление аналитических справок, аналитических обзоров, маркетингового исследования, конъюнктурного исследования, материалов рекламного анализа, рейтинговой информации (например, определение рейтинга писателей, лучших произведений, читателей библиотеки и т.д.), прогнозного исследования, пресс-досье и т.п.
6	Организационно-вспомогательные услуги	Услуги, организующие передачу информации в различных режимах и для разных групп пользователей	Распространение и прокат баз данных. Организация зон обслуживания, в том числе компьютерных, видеосалонов и т.д. Передача факса. Прием запросов по телефону, электронной почте. Запись информации на дискеты или кассеты пользователей. Переплетные работы. Тиражирование информации. Издательская деятельность
7	Комплексные услуги	Обслуживание пользователей по договорам с предоставлением разных услуг по выбору заказчика	

Инновации

В современных условиях ни одна организация не может развиваться без постоянного совершенствования различных сторон своей деятельности: предоставления новых услуг или продукции, использования новой технологии, обновления методов управления деятельностью и персоналом.

Инновации – необходимый элемент развития, без них библиотекам невозможно оставаться социально значимыми организациями, оказывать конкурентоспособные услуги, укреплять свои позиции в условиях рынка.

Часто библиотекари задаются вопросами, что может быть объектом библиотечных инноваций, в чем можно планировать изменения. На мой взгляд, *объектами нововведений могут быть:*

- ◆ средства производства;
- ◆ технологические процессы;
- ◆ организационное развитие;
- ◆ услуги и продукция.

Раскрою подробнее каждую позицию.

Средства производства:

- ◆ включение в работу новых технических средств поиска, обработки, преобразования и предоставления информации;
- ◆ комплектование новыми видами носителей информации;
- ◆ автоматизация библиотечно-библиографических средств учета, обработки и систематизации информации (документов).

Технологические процессы:

- ◆ изменения методов организации обслуживания, обеспечения комфортности, доступности библиотечных услуг и продукции;
- ◆ разработка, адаптация и внедрение новых (или заимствованных из опыта других библиотек) приемов и методов комплектования, организации и хранения документальных коллекций и пр.;
- ◆ обеспечение рентабельности и эффективности основных технологических процессов (новые средства защиты, учета, расстановки фонда, библиографирования и т.д.).

Организационное развитие:

- ◆ создание новых отделов, секторов, служб, зон, временных проектных коллективов (команд);
- ◆ включение библиотеки в программно-проектную деятельность;
- ◆ изменения в практике планирования (переход на стратегическое планирование, создание бизнес-планов);
- ◆ изменения в методике изучения и оценки рынка, спроса на ресурсы (возможностей);
- ◆ изменения в применении приемов, средств и методов общественных коммуникаций библиотеки (каналы и средства рекламы продукции, паблисити, PR, методы фандрайзинга);
- ◆ изменение библиотечных ценностей, идеалов, принципов функционирования, традиций.

Услуги и продукция:

- ◆ диверсификация ассортимента (заимствование услуг, применение новых нетрадиционных видов обслуживания, поиск новых потенциальных рынков);
- ◆ дифференциация ассортимента (формирование новых видов услуг в соответствии с потребностями конкретных категорий пользователей);
- ◆ исследование различных видов специализации библиотеки (отраслевой, жанровой, функциональной).

Ну что ж, наконец, мы определились в содержании плана: обозначили целеполагание, выделили ведущие направления деятельности, определили основной круг библиотечных услуг, продуктов, форм, методов, технологий. Наступил момент, когда нужно все это изложить на бумаге и упаковать в определенную форму.

Презентация плана

Наш план готов, следующий шаг – его презентация (представление). Задаемся вопросами: *где представлять его, кому, когда и как?* Вот мои предложения.

Где?

- ◆ в стенах школы (на педсовете, методсовете, педагогических чтениях, совещаниях при директоре);

◆ в стенах библиотеки — своей и в библиотеках других ведомств (во время экскурсий, презентаций, библиотечных встреч, на днях открытых дверей);

◆ на выездных семинарах, мастер-классах, конференциях, выставках.

Кому?

◆ администрации школы;

◆ пользователям библиотеки: учащимся, педагогам и родителям;

◆ общественности города.

Когда?

◆ в конце текущего учебного года (май—июнь);

◆ в начале следующего учебного года (сентябрь);

◆ во время обмена опытом;

◆ во время тематических проверок;

◆ во время аттестации.

Как?

◆ через компьютерную презентацию;

◆ через стендовую презентацию;

◆ посредством печатной формы, как отдельное издание;

◆ через публикацию в прессе.

Реализация плана

Все этапы реализации плана хорошо обозначены в уже цитированной книге И. М. Суловой.

«Планирование приобретает смысл только тогда, когда оно реализуется. Нельзя довольствоваться лишь продуманными целями и задачами. Цели — условия достижения успеха, и только то хорошее существует, что создано. Основными компонентами реализации плана являются *тактика, политика, процедуры и правила*.

Тактика. Обычно тактикой называют краткосрочные текущие планы, в которых детализируется годовой план. Например, стратегией в годовом плане будет маркетинговая деятельность, а тактикой в месячном плане — реклама платных услуг. Тактика позволяет согласовывать различные управленческие решения, своевременно реагировать на те или иные рассогласования стратегии и текущих действий. Случайные отклонения от стратегии могут быть призна-

ком гибкости в использовании возможностей, реакцией на требования внешней среды. Если же отклонения от стратегии стали частыми и значительными, это сигнал о том, что, возможно, стратегия была выбрана неправильно или устарела. Необходим пересмотр, причем немедленный. Однако в нормальных условиях стратегию анализируют и приводят в соответствие с требованиями времени периодически — один раз в год.

Политика. После планирования разрабатываются дополнительные ориентиры, чтобы избежать неправильного использования планов. Это поддержание традиций, включение в реализацию планов пользователей библиотеки, создание благоприятного, комфортного психологического климата в библиотеке. Например, политика предоставления максимальных удобств для пользователей (быстрая доставка литературы, хороший и удобный читальный зал, квалифицированное обслуживание) способствует решению стратегии роста.

Процедуры. Разрабатываются в дополнение к политике, определяя набор действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Например, быстрая доставка литературы основывается на продуманных технологических процедурах, оптимальной совокупности процессов и операций. Процедуры — своеобразное запрограммированное управленческое решение, которое указывает направление действий, уже доказавших свою успешность, что позволяет исключить ненужные повторы, провести точные сравнения с прошлыми результатами.

Правила. Разрабатываются тогда, когда необходимо гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами. Например, если учесть, что ошибка при научной обработке фактически изымает книгу из читательского оборота, то особое значение в обеспечении полного удовлетворения запросов приобретает наличие стандартизированных правил: путь книги в процессе обработки, путь читательского требования, путь библиографической справки».

Резюме

«Необходимым условием развития библиотечной деятельности в настоящем и будущем является способность библиотекаря к стратегическому управлению, предполагающая умение смоделировать ситуацию, почувствовать необходимость изменений, разработать их стратегию, использовать надежные методы и воплотить эту стратегию в жизнь»³.

³Там же.